

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DA
INDÚSTRIA HOTELEIRA BRASILEIRA

Claudia Fernanda Franceschi Klement

Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu

SÃO PAULO

2007

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

CLAUDIA FERNANDA FRANCESCHI KLEMENT

**INOVAÇÃO EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASOS EM UMA ORGANIZAÇÃO DA
INDÚSTRIA HOTELEIRA BRASILEIRA**

Tese apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Abraham Sin Oih Yu

SÃO PAULO

2007

Tese defendida e aprovada no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo – Programa de Pós-Graduação em Administração, pela seguinte banca examinadora:

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Klement, Claudia Fernanda Franceschi

Inovação em serviços : estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira / Claudia Fernanda Franceschi

Klement. -- São Paulo, 2007.

132 p.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, 2007

Bibliografia

1. Hotelaria 2. Administração de serviços 3. Inovações tecnológicas I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 647.94

**À minha mãe pelo apoio incondicional e
aos meus irmãos pelo carinho.**

Agradeço, inicialmente, ao Professor Abraham Yu pela paciência, ensinamentos e exemplo. Aos membros da banca examinadora, pela disponibilidade em contribuir com este trabalho. Sou grata à empresa que tornou a realização deste estudo possível e aos funcionários da FEA-USP pelo atendimento e ajuda quando solicitados. Finalmente, um agradecimento especial a todos os amigos que me acompanharam ao longo dessa jornada e, como não poderia deixar de ser, à minha mãe.

**“Entre as dificuldades se esconde a
oportunidade.”**
Albert Einstein

RESUMO

Dentre as estratégias utilizadas pelas organizações, inclusive prestadoras de serviço, no intuito de fazer frente à concorrência e manter-se competitivas no mercado, encontra-se a busca constante da inovação. Muito já se estudou sobre inovação em indústrias manufatureiras. Utterback (1994) estudou diferentes indústrias, incluindo as de bens não-montados (como o vidro), no intuito de compreender como se dá o processo de inovação e como acontece o *design* dominante. Henderson e Clark (1990) buscaram compreender os tipos de inovações possíveis a partir dos componentes do produto e das ligações entre esses componentes. Pavitt (1984) propôs uma taxonomia para inovação nas indústrias considerando a sinergia entre as organizações. Também no setor de serviços são encontrados estudos sobre inovação, propondo classificações genéricas, principalmente a partir das mudanças tecnológicas e/ou integradoras. Haja vista os estudos de Barras (1986), Shostack (1987), Gallouj e Weinstein (1997), Miozzo e Soete (2001), entre outros. Mas esses estudos não consideram uma análise longitudinal das empresas prestadoras de serviços, nem buscam compreender como acontece a dinâmica dessas inovações ao longo do tempo dentro dessas organizações. A importância do setor de serviços na economia brasileira tem aumentado gradativamente, tornando esse um tema de grande relevância. Dentre os serviços em expansão, o turismo destaca-se pelo fato de ser um fenômeno social e estar ligado a diversas atividades, desde transporte, hospedagem e alimentação, até diversão. Considerando-se que o setor do turismo tem crescido enormemente nos últimos anos e a indústria hoteleira é parte importante que compõe a infra-estrutura do citado setor, torna-se pertinente um estudo teórico-empírico da indústria hoteleira. Assim, a partir da percepção do crescimento do papel dos serviços na economia, da importância da inovação para a competitividade nesse setor e do foco na indústria hoteleira, bem como o reconhecimento de dois modelos bastante aceitos no meio acadêmico para análise dos serviços, quais sejam o modelo do “Ciclo Reverso” de Barras (1986) e o modelo de classificação das inovações em serviços tendo em conta as competências e as técnicas empregadas de Gallouj e Weinstein (1997); a presente pesquisa apresenta as limitações dos citados modelos com base no estudo de casos múltiplos realizado em uma organização da indústria hoteleira e propõe ajustes aos modelos, considerando os resultados obtidos com a pesquisa. O estudo foi predominantemente qualitativo, com corte longitudinal e, além do método de estudo de caso, análise de dados retrospectivos; os dados foram obtidos através de entrevistas em profundidade, operacionalizadas por meio de roteiro semi-estruturado, e analisados por cruzamento com a teoria em conformidade com o modelo de Eisenhardt (1989). Os resultados obtidos demonstram que o modelo de Barras (1986), conforme este estudo, deve considerar a dinâmica entre as inovações tecnológicas implantadas nas organizações, pois as interações advindas desta dinâmica, não somente o seqüenciamento de cada inovação separadamente, também podem gerar melhoria na qualidade do serviço prestado ou inovação nos serviços. Em relação ao modelo de Gallouj e Weinstein (1997), a pesquisa aponta para a necessidade de inserção de mais dois fatores para análise das inovações dos serviços prestados: além das competências do cliente, das competências do prestador de serviços e da tecnologia do prestador de serviços, é marcante a influência das competências e da tecnologia do intermediário na prestação do serviço final em hotelaria. Assim sendo, este estudo contribui, empiricamente, analisando a dinâmica da inovação na prestação de serviços hoteleiros e, teoricamente, na proposição de adequação dos modelos utilizados, quais sejam, Barras (1986) e Gallouj e Weinstein (1997).

ABSTRACT

Among the strategies used by organizations, including service organizations, with the intention to be competitive in the market and in front of competitors, there is the constant search for innovation. The studies focused on innovation in the manufacturer sector are traditional and numerous. Utterback (1994) studied different industries, including the non-assembled industries (like the glass industry) in order to understand how the process of innovation is and how the dominant design happens. Henderson e Clark (1990) developed a framework for defining innovation from the analysis of two dimensions, the core concepts and the linkages between core concepts and components. Pavitt (1984) proposed a taxonomy for innovation in industries considering the synergy among the organizations. In the service sector there are innovation studies too, proposing generic classifications, mainly from the technology changes and/or integrative changes. There are studies like Barras (1986), Shostack (1987), Gallouj & Weinstein (1997), Miozzo & Soete (2001), among others. But these studies do not consider a historical analysis of the service organizations, neither try to understand how the dynamic of these innovation works in an organization time line. The importance of the service sector in the Brazilian economy is gradually increasing, becoming a very important theme. Among the services in expansion, the tourism stands out because it is a social phenomenon associated with different activities, like transportation, hospitality, food and entertainment. Considering the tourism sector is growing a lot in the last years and the hospitality industry is an important part that compounds the infra-structure in this sector, a theoretical and empiric study in the hospitality industry is pertinent. In this manner, starting from the increasing role of the services in the economy, the importance of innovation for the competitiveness in this sector and the focus in the hospitality industry; as well as the recognition of two frameworks much accepted in the Academy for analysis of service, that are the “Reverse Cycle” framework of Barras (1986) and the framework for service classification of Gallouj & Weinstein (1997); this study presents the limitations of these frameworks analyzing multiple case studies that were done in an organization from the hospitality industry and propose adjustments to the frameworks from the results of the research.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	3
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	5
1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Objetivos	10
1.2 Organização do trabalho.....	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Conceituação de serviço	13
2.2 Inovação em serviços	20
2.3 Ligações entre inovação tecnológica e inovação em serviços	32
2.4 Adoção de inovação	34
2.5 Inovação na indústria hoteleira.....	38
3 INDÚSTRIA HOTELEIRA NO BRASIL.....	43
4 METODOLOGIA	51
4.1 Método de pesquisa	51
4.2 Modelo conceitual da pesquisa	52
4.3 A organização estudada e a seleção dos casos.....	53
4.4 Procedimento para a coleta dos dados	54
4.5 Procedimento para o tratamento e a análise dos dados coletados.....	56
5 ESTUDO EMPÍRICO	59
5.1 Histórico e caracterização da organização	59
5.2 Estrutura organizacional e funcionamento da organização	60
5.3 Inovações identificadas na organização e histórico dessas inovações	63
5.3.1 Inovações no produto	63
5.3.2 Inovações tecnológicas.....	65
6 ANÁLISE DAS INOVAÇÕES IDENTIFICADAS NO ESTUDO.....	73
6.1 Impactos das inovações na organização	73
6.2 Classificação das inovações e impactos nos principais atores: clientes e funcionários	80

6.3	Interações entre as inovações tecnológicas e influências sobre os serviços.....	85
6.4	Análise crítica de modelos de inovação a partir dos resultados obtidos e proposta de modelo	89
7	CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO E CONCLUSÕES	95
7.1	Contribuições à classificação de Gallouj.....	95
7.2	Contribuição à classificação de Barras.....	96
7.3	Contribuições metodológicas	96
7.4	Limitações do estudo.....	97
7.5	Oportunidades de estudos futuros	97
8	REFERÊNCIAS	99
	GLOSSÁRIO.....	105
	APÊNDICES	107
	ANEXOS.....	125

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre a Taxonomia de Pavitt e a Classificação de Miozzo e Soete... 34	
Quadro 2 - Comparação de resultados entre a Indústria Hoteleira e a Indústria Automobilística no Brasil	46
Quadro 3 - Os meios de hospedagem de turismo e as características que os distinguem	48
Quadro 4 - Dados sobre os respondentes das entrevistas	55
Quadro 5 - Inovações no produto hoteleiro.....	64
Quadro 6 - Inovações tecnológicas	66
Quadro 7 - Cronologia de Implantação das Inovações Identificadas na Alfa Hotelaria	72
Quadro 8 - Resumo da Classificação das Inovações Tecnológicas Identificadas.....	87

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Modelo para análise do trabalho da linha de frente	15
Ilustração 2 - Matriz de classificação dos serviços	17
Ilustração 3 - Matriz do sistema de entrega do serviço	19
Ilustração 4 - As três atividades da produção	20
Ilustração 5 - <i>Framework</i> de Henderson e Clark	29
Ilustração 6 - Modelo Geral de Gallouj e Weinstein	30
Ilustração 7 - Modelo Geral de De Vries	30
Ilustração 8 - Diplomacia, preparo e comprometimento auxiliados pela tecnologia no modelo de Eficiência em Serviço	33
Ilustração 9 - Modelo Conceitual da Pesquisa	52
Ilustração 10 - Estrutura Organizacional da Alfa Hotelaria na América do Sul	61
Ilustração 11 - Identificação do promotor da inovação tecnológica, dos responsáveis pela implementação e dos usuários das inovações.....	70
Ilustração 12 - Sistema de Informações da Alfa Hotelaria no Brasil	77
Ilustração 13 - Proposta de Modelo para Inovação em Serviços	92

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa a analisar o alcance da aplicabilidade de dois modelos conceituais sobre inovação em serviços, com reconhecida validade teórica e contribuição acadêmica, através de estudo empírico realizado no setor de serviços. Tanto em nível mundial quanto no Brasil, o setor de serviços tem ganhado uma importância bastante grande nos últimos anos, quer seja pela contribuição no produto interno bruto, quer seja pela participação no emprego total.

No Brasil, de 1998 a 2001, as micro e pequenas empresas de serviços tiveram um crescimento médio de 2,9 % ao ano em termos reais, acompanhando o crescimento das médias e grandes empresas, que foi de 3,0% ao ano nesse mesmo período. Em 2002, a Pesquisa Anual de Serviços detectou cerca de 945 mil empresas de serviços mercantis não-financeiros ocupando 6.856 mil pessoas (Gráfico 1) e pagando R\$ 55,1 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações. Foi de R\$ 290,5 bilhões a receita operacional líquida das atividades pesquisadas. A mesma pesquisa destaca, ainda, que o maior número de empresas de serviços se encontra nas atividades de serviços prestados às empresas e serviços de alojamento e alimentação (Gráfico 2), seguidos por transportes e serviços auxiliares (IBGE; 2002).

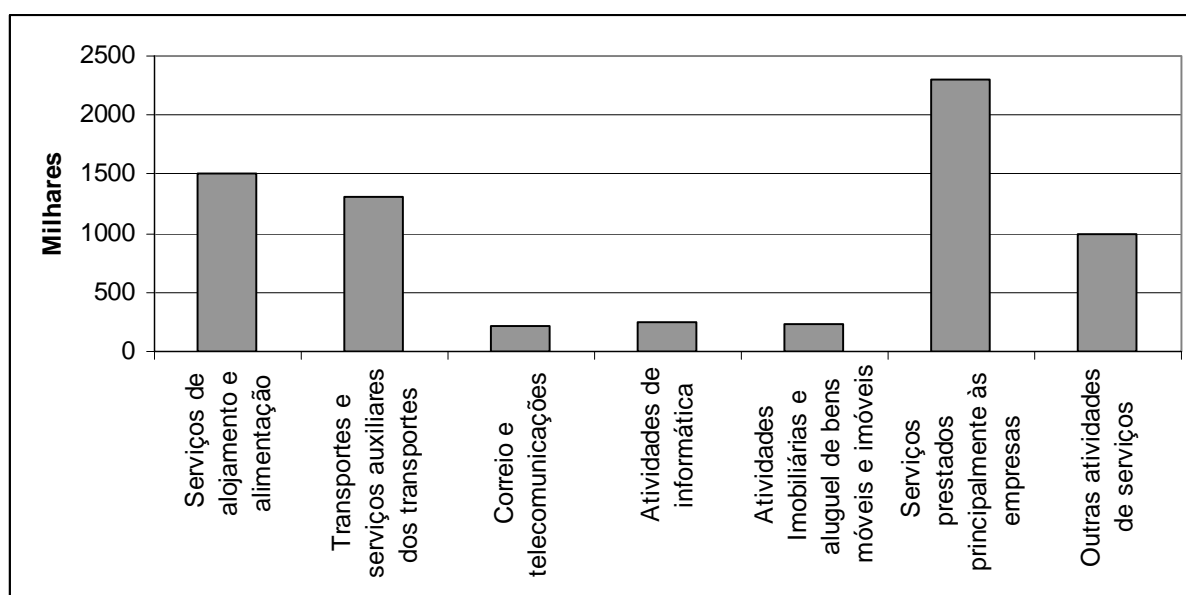


Gráfico 1 - Pessoal Ocupado, por atividades dos Serviços - 2002

FONTE: IBGE; Pesquisa Anual de Serviços, 2002.

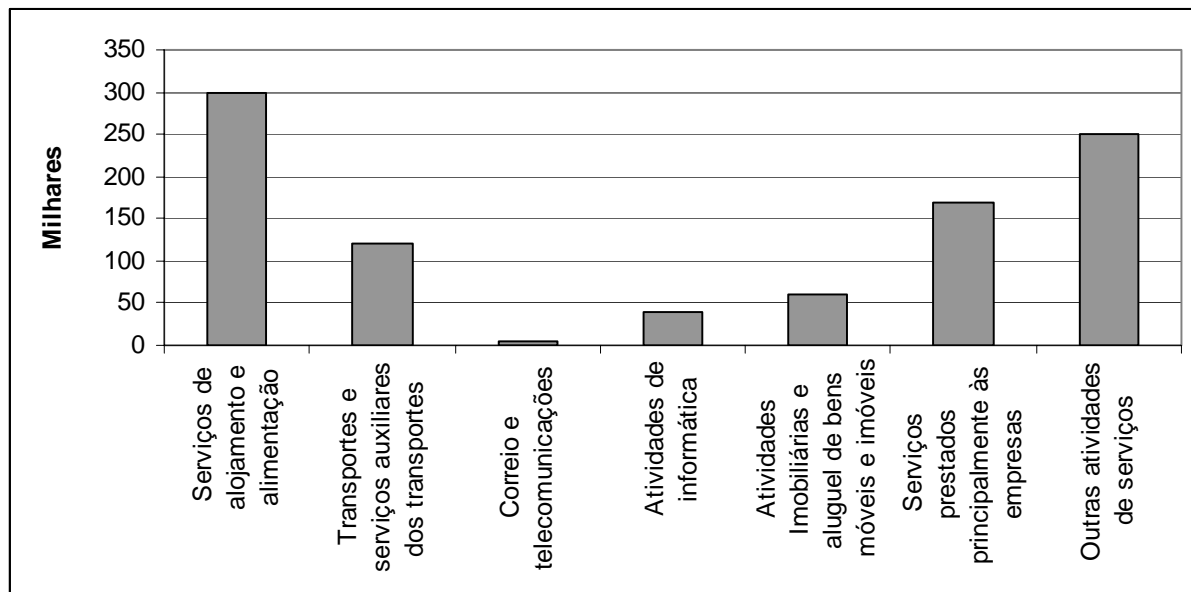


Gráfico 2 - Número de Empresas, por atividades de Serviços - 2002
 FONTE: IBGE; Pesquisa Anual de Serviços, 2002.

Ainda de acordo com o IBGE (2004), o segmento das empresas que prestam serviços de alojamento, de alimentação, de atividades recreativas e culturais, pessoais e de atividades de ensino continuado, em 2004, foi o segundo maior em termos de pessoal ocupado, sendo responsável por 22,9% das pessoas ocupadas nos segmentos pertencentes ao âmbito de atividades da Pesquisa Anual de Serviços com 1.626 mil pessoas.

Uma vez que se pôde constatar a importância do setor de serviços na economia brasileira, pode-se perceber que esse é um tema de grande relevância. Dentre os serviços em expansão, o turismo destaca-se pelo fato de ser um fenômeno social e estar ligado a diversas atividades, desde transporte, hospedagem e alimentação, até diversão. Considerando-se que o setor do turismo tem crescido enormemente nos últimos anos e a indústria hoteleira é parte importante que compõe a infra-estrutura do citado setor, torna-se bastante pertinente um estudo teórico-empírico da indústria hoteleira.

Dentre as estratégias utilizadas pelas organizações, inclusive prestadoras de serviço, no intuito de fazer frente à concorrência e manter-se competitivas no mercado, encontra-se a busca constante da inovação. Muito já se estudou sobre inovação em indústrias manufatureiras. Utterback (1994) estudou diferentes indústrias, incluindo as de bens não-montados (como o vidro) no intuito de compreender como se dá o processo de inovação e como acontece o *design* dominante. Henderson e Clark (1990) buscaram compreender os tipos de inovações possíveis a partir dos componentes do produto e das ligações entre esses componentes. Pavitt

(1984) propôs uma taxonomia para inovação nas indústrias considerando a sinergia entre as organizações.

Também no setor de serviços são encontrados estudos sobre inovação, propondo classificações genéricas, principalmente tendo em conta mudanças tecnológicas e/ou integradoras. Haja vista os estudos de Barras (1986), Shostack (1987), Gallouj e Weinstein (1997), Miozzo e Soete (2001), entre outros. Mas esses estudos não consideram uma análise longitudinal das empresas prestadoras de serviços, nem buscam compreender como acontece a dinâmica dessas inovações ao longo do tempo dentro dessas organizações.

Assim, considerando a percepção do crescimento do papel dos serviços na economia, a importância da inovação para a competitividade nesse setor e o foco na indústria hoteleira, bem como o reconhecimento de dois modelos bastante aceitos no meio acadêmico para análise dos serviços, a questão inicial que norteia a presente pesquisa é: Como os modelos de Barras (1986) e Gallouj e Weinstein (1997) são aplicados para explicar a dinâmica das inovações na indústria hoteleira brasileira?

Existem vários estudos sobre inovação em serviços e, mais particularmente, sobre inovação em serviços hoteleiros. Siguaw e Enz (1999), Siguaw *et al.* (2000) e Sigala (2003) analisam o papel da tecnologia de informação (TI) na hotelaria norte-americana e britânica. Enz e Siguaw (2003) desenvolveram também um estudo sobre práticas inovativas na indústria hoteleira norte-americana. Os estudos sobre hotelaria são *surveys*, enfocando cortes seccionais, que identificam os tipos de inovação mais comuns. Em geral, os estudos não analisam a dinâmica das inovações e, mesmo quando há preocupação com essa dinâmica, a análise é sobre impacto no desempenho da organização. Não foram encontrados estudos sobre os processos de geração/adoção das principais inovações na indústria hoteleira, inovações que comprovadamente contribuíram com mudanças profundas no *modus operandi* dessas organizações, como, por exemplo, inovações em conceitos de produto (hotéis supereconômicos).

Assim, abre-se uma lacuna para verificar como acontece a dinâmica das inovações em serviços através de um estudo a ser realizado empiricamente junto a uma organização da indústria selecionada (indústria hoteleira), no intuito de analisar mais profundamente que inovações são consideradas mais importantes por essa empresa e como os dois reconhecidos modelos anteriormente citados abarcam essas inovações.

Dentre as contribuições esperadas com base nos resultados deste trabalho, destaca-se compreender como acontece a dinâmica das inovações na indústria hoteleira e verificar a aplicabilidade das classificações de inovações em serviços de Barras e Gallouj e Weinstein. E num segundo plano, compreender de que forma acontece a gestão das inovações selecionadas, buscando verificar a possibilidade de expandir essa compreensão ao setor de serviços.

1.1 Objetivos

Analisar a dinâmica de inovação em uma empresa hoteleira no Brasil e verificar se os modelos de inovação para serviços propostos por Barras (1986) e por Gallouj e Weinstein (1997) explicam esta dinâmica.

Para a operacionalização do objetivo proposto, têm-se como objetivos específicos:

- Identificar, descrever e analisar as inovações na empresa hoteleira.
- Verificar a aplicabilidade das classificações de inovação em serviços propostas por Barras e por Gallouj e Weinstein, na referida empresa.
- Corroborar as classificações existentes ou propor sua modificação considerando o estudo empírico.

1.2 Organização do trabalho

O corpo do trabalho está organizado em oito capítulos principais. Neste capítulo introdutório são apresentados o tema da pesquisa, os objetivos deste estudo, sua importância e as justificativas teórica e empírica para sua realização.

Segue o capítulo dois, cuja função é explicitar conceitos e pressupostos que balizam a pesquisa realizada. São apresentados: os principais conceitos e características de serviços; a importância da inovação para os serviços e os modelos utilizados; as ligações entre inovação em serviços e inovação tecnológica; a inovação na indústria hoteleira internacional.

O terceiro capítulo descortina a indústria estudada e analisa os dados de fontes secundárias. O capítulo quatro apresenta o procedimento metodológico adotado para operacionalizar o estudo. São explicados o método utilizado, a estrutura conceitual adotada, os procedimentos de coleta, pesquisa e análise dos dados coletados.

No capítulo cinco, encontra-se a primeira parte do desenvolvimento da pesquisa, apresentando-se os dados coletados na organização estudada; é feita uma descrição dos casos e relatado um breve histórico sobre cada um.

Em um segundo momento, os casos são analisados à luz da teoria e os resultados são apresentados no capítulo seis. O capítulo sete apresenta as contribuições do estudo e suas conclusões. Finalmente, são apresentadas as referências utilizadas neste estudo no oitavo capítulo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nessa seção serão discutidos os conceitos e constructos teóricos pertinentes ao tema deste estudo. Inicialmente será apresentado o referencial sobre serviço, seu conceito, características e formas de análise e classificação. Na seqüência, será discutida a questão da inovação e, mais especificamente, a inovação em serviços, foco da presente pesquisa. *A posteriori* será analisada a importância da inovação tecnológica para o serviço e como acontece o processo de adoção da inovação. O capítulo encerra com a apresentação do estado da arte da inovação na indústria hoteleira.

2.1 Conceituação de serviço

Serviço é uma organização e uma mobilização, o mais eficiente possível, de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do cliente-usuário (ZARIFIAN; 2001b). Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), mesmo quando difícil de ser feita, existe distinção entre bem e serviço. Os autores utilizam uma classificação de serviços baseada na interação do cliente e na intensidade do grau de trabalho. Assim sendo, destacam as seguintes características especiais que diferenciam os serviços dos bens:

- O consumidor participa do processo da prestação do serviço: ao invés de ser um consumidor passivo, ele se transforma num agregador do produto (serviço).
- Produção e consumo simultâneos do serviço: uma vez que o consumidor é ativo na prestação do serviço, existe simultaneidade entre o momento da produção e do consumo.
- Perecibilidade da capacidade: os serviços operam em um sistema aberto, com o impacto total das variações da demanda sendo transmitido ao sistema.
- Seleção da localização em função dos consumidores: o prestador do serviço e o consumidor devem se encontrar, portanto a localização deve considerar a possibilidade de acesso do consumidor.
- Intensidade do trabalho: quando a atividade é centrada nas pessoas exige mais experiência do prestador de serviço; a automação pode eliminar as relações pessoais, mas provoca o aumento da atenção ao trabalho, o que pode gerar uma variação no serviço.

- Intangibilidade: os serviços são atividades, enquanto bens são objetos, assim, eles constituem um problema para os consumidores que dificilmente poderão testar sua eficiência, apenas deverão se basear na reputação dos prestadores desses serviços.
- Dificuldade para medição da produção: como para cada cliente o serviço prestado é diferente, por maior que seja a padronização, a avaliação de um serviço deve ser feita pelo acompanhamento do processo ou de pesquisa de mercado.

Edvardsson *et al.* (2005) criticam algumas das características citadas anteriormente como notórias dos serviços. Os autores argumentam que essas características estão mais associadas às dificuldades enfrentadas pelos prestadores de serviços na entrega dos serviços, do que às soluções de problemas dos consumidores, uma vez que:

- Existe uma gama de serviços que não exigem a presença do cliente para a sua prestação tais como conserto e transporte de variados bens ou lavagem de roupas a seco, o que não justifica a generalização da inseparabilidade.
- A precibilidade não é aplicável à maioria dos serviços que envolvem informação, pois essa pode ser “estocada” e acessada em diferentes momentos.
- A tecnologia da informação tem homogeneizado a prestação dos serviços, o que desafia a idéia de heterogeneidade.
- Bens são muitas vezes associados como fatores-chave para a dimensão da qualidade dos serviços, contrariando a questão da intangibilidade.

De qualquer forma, os autores reconhecem que apesar das falhas na generalização, apresentadas pelas características associadas à prestação de serviços, mesmo não abarcando a sua completude, a inseparabilidade, a precibilidade, a heterogeneidade e a intangibilidade ainda são relevantes e seu uso é importante para uma boa gama de serviços; dependendo de como são retratados e qual é a proposta de seu estudo.

Shostack (1987) explica que serviços não são “coisas”, portanto, devem ser percebidos como processos ao invés de objetos. Como processos, têm as características já citadas (intangibilidade, precibilidade, simultaneidade na produção/consumo e participação do consumidor na prestação do serviço). A autora sugere dois caminhos para a descrição do processo de serviço, um de acordo com as etapas e seqüências que constituem o processo (complexidade do processo) e outro em consonância com a variabilidade dessas etapas e seqüências (diversidade).

Kang e McDermott (2000) reiteram as colocações de que os serviços se diferenciam da manufatura em quatro questões genéricas: intangibilidade, heterogeneidade, perecibilidade da saída e simultaneidade de produção e consumo. Apontando essa classificação inicial como genérica demais, argumentando que há necessidade de se incluírem as pessoas como parte do sistema de serviços, assim como o fazem Shostack (1987) e Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000). Dessa forma, em linhas gerais, os serviços vistos, como processos, são analisados, basicamente, em relação às seguintes dimensões: complexidade/diversidade, tangibilidade/intangibilidade, baseados em pessoas/baseados em tecnologia, grande/baixa demanda, tempo de contato com o prestador de serviço.

Adiante, a Ilustração 1 apresenta um modelo para análise da prestação de serviços realizada pela linha de frente (*front office*) nas organizações.

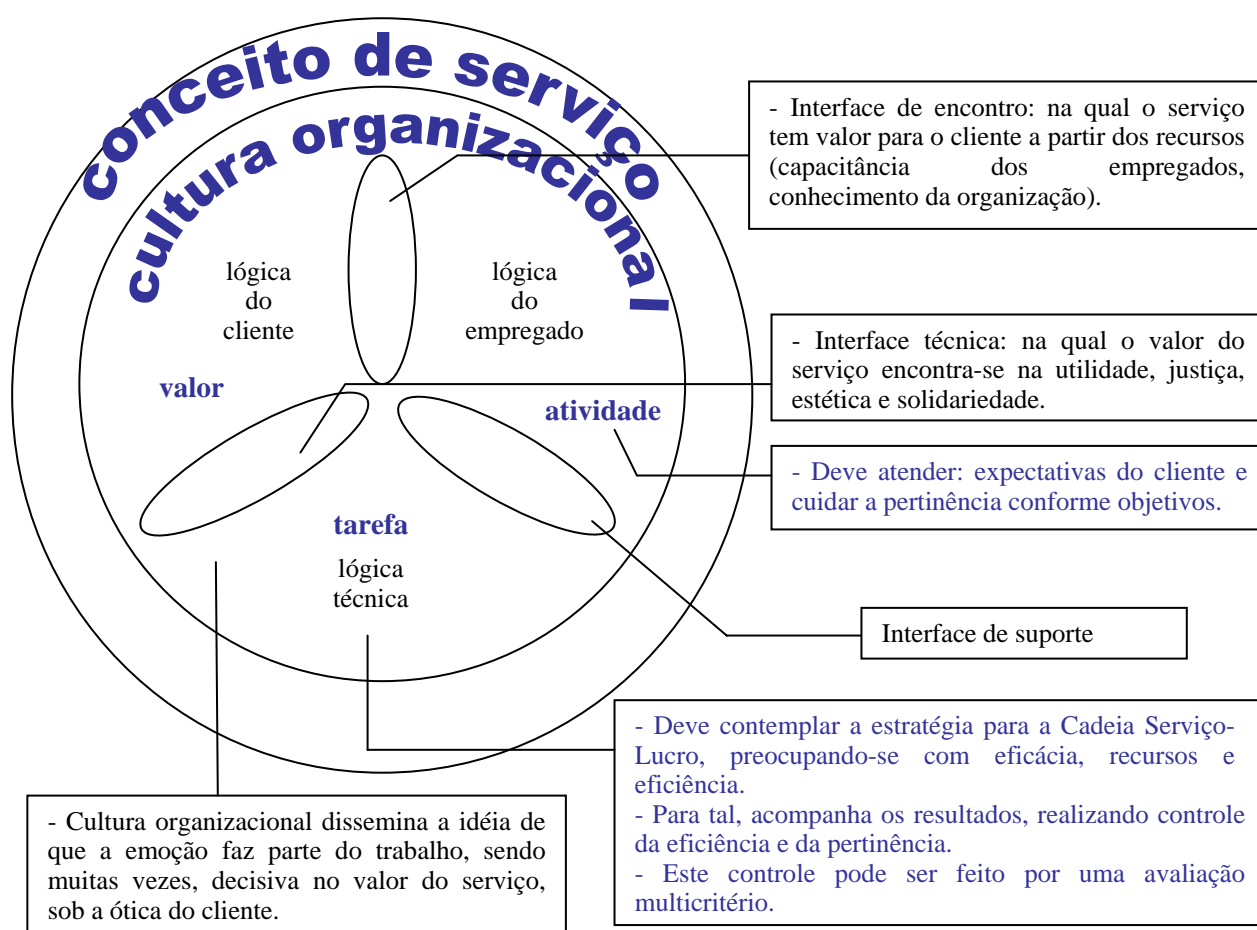


Ilustração 1 - Modelo para análise do trabalho da linha de frente

FONTE: Adaptado de KINGMAN-BRUNDAGE, 1995; ZARIFIAN, 2001b; GADREY, 2001.

O modelo para análise do trabalho da linha de frente parte da tríade de Kingman-Brundage (1995), composta pelas lógicas do cliente, técnica e do empregado. O valor do serviço pode ser percebido pela lógica do cliente a partir de dois pontos, conforme Zarifian (2001b). No encontro entre cliente e empregado, o valor do serviço pode ser percebido pela competência profissional dos empregados em identificar e conhecer a atividade do cliente-usuário e em interpretar e compreender o problema do destinatário do serviço. Na interface técnica, a organização oferece o valor ao cliente (e sociedade), de acordo com Zarifian (2001b), considerando as conseqüências, ou seja, oferecendo um serviço que atenda os aspectos de avaliação da utilidade, da justiça, da solidariedade e da estética.

Ainda para Zarifian (2001b), em uma abordagem do valor do serviço, a sua gestão deve compreender a pertinência (atividade baseada no contato do empregado de linha de frente com o cliente) no intuito de coadunar objetivos organizacionais e expectativas do cliente. Deve, ainda, compreender a eficiência e eficácia, preocupações da lógica técnica, que coordena, respectivamente, as expectativas dos clientes com os recursos organizacionais disponíveis e esses com os objetivos da entidade prestadora de serviço (interface de suporte). Através da relação entre resultados alcançados com objetivos e recursos organizacionais, a entidade pode controlar como estão sua eficiência e pertinência.

Esses resultados representam, não somente o controle, mas um elemento fundamental no conceito do serviço, conforme Heskett *et al.* (1997). Por meio dele pode-se equacionar o valor do serviço aumentando a sua qualidade e diminuindo seus custos. Conforme Heskett *et al.* (1997), a estratégia da cadeia serviço-lucro, deve contemplar resultados de qualidade e produtividade (através da capacitação e satisfação dos funcionários e de estratégias operacionais) para aumentar o valor do serviço, chegando, assim, à satisfação e fidelização do cliente e, conseqüentemente, ao crescimento da receita e lucratividade da organização.

A visão de serviço estratégico de Heskett *et al.* (1997) consiste em quatro elementos:

- identificação do segmento de mercado-alvo;
- desenvolvimento de um conceito de serviço para contemplar as necessidades de consumidores-alvo;
- priorização dos processos operacionais para sustentar o conceito de serviço;
- projeção de um sistema de entrega de serviço para suportar a estratégia operacional.

Essa visão estratégica pode acoplar uma avaliação multicritério para acompanhar os controles de pertinência e eficiência organizacionais. Conforme Gadrey (2001), critérios técnicos, financeiros, de relacionamento, ecológicos, de inovação e reputação podem fornecer à organização prestadora de serviço o *feedback* necessário sobre sua produtividade.

Silvestro (1999) propõe uma matriz de classificação dos serviços pautada pelo volume produtivo da organização – que no modelo do processo de serviço é definido como o volume de clientes processados por unidade de negócio por período –, e pela variedade, que representa um grupo de características do serviço: foco nas pessoas/equipamentos, nível de contato com o cliente, valor agregado no *front office*, grau de customização, grau de discricção do empregado e foco no produto/processo (ver Ilustração 2).

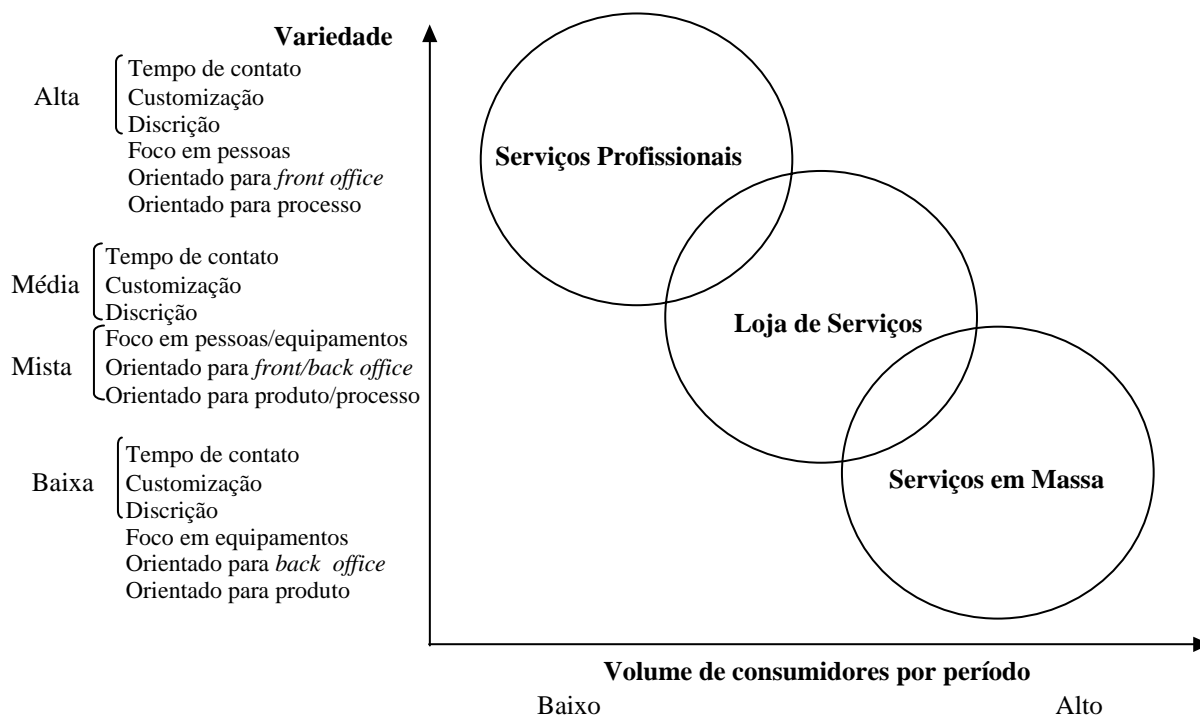


Ilustração 2 - Matriz de classificação dos serviços

FONTE: SILVESTRO; 1999, p.401.

Uma vez que o modelo da ilustração anterior já é apresentado e discutido no meio acadêmico desde 1992 e é uma adaptação, para serviços, da matriz produto-processo proposta por Hayes e Wheelwright (1979), Collier e Meyer (1998) criticam esse modelo em um de seus trabalhos, pois argumentam que essa relação entre produto e processo não é encontrada em muitos serviços. Dentre os exemplos citados pelos autores, está o aumento no volume de negócios de

empresas hoteleiras que historicamente aumentam o número de unidades, mas não modificam seus processos.

Outra crítica dos autores refere-se à complexidade das seis dimensões que compõem o eixo vertical. Para esses autores, não é clara a forma como essas seis dimensões estão definidas em um único eixo. Mas os autores fazem uma ressalva a essa crítica, pois reconhecem que, com o aumento da capacidade de informação tecnológica, volume de serviço pode estar mais relacionado com decisões sobre o *design* do processo, especialmente em negócios com alto volume de informações.

A partir da análise dessa matriz e do estudo de outros autores (Schmener, 1986; Tinnila e Vepsalainen, 1995; e Kellogg e Nie, 1995 *apud* COLLIER e MEYER, 1998), Collier e Meyer (1998) propõem uma nova matriz de posicionamento de serviço. Essa matriz está baseada em dois eixos: o eixo vertical retrata o número de caminhos construídos no sistema de serviço pela gerência; o eixo horizontal retrata a seqüência de atividades do encontro de serviço do cliente.

Dessa forma, os autores apresentam uma classificação das empresas de serviço baseada em três aspectos: a direção do processo deriva da natureza do desejo do cliente; os resultados da *performance* do serviço encontram-se na diagonal da matriz; os dois eixos são conceitualmente independentes. Assim, os autores classificam os serviços em três tipos: os roteados pelo cliente, os co-roteados (cliente e organização direcionam o serviço) e os roteados pelo prestador de serviço.

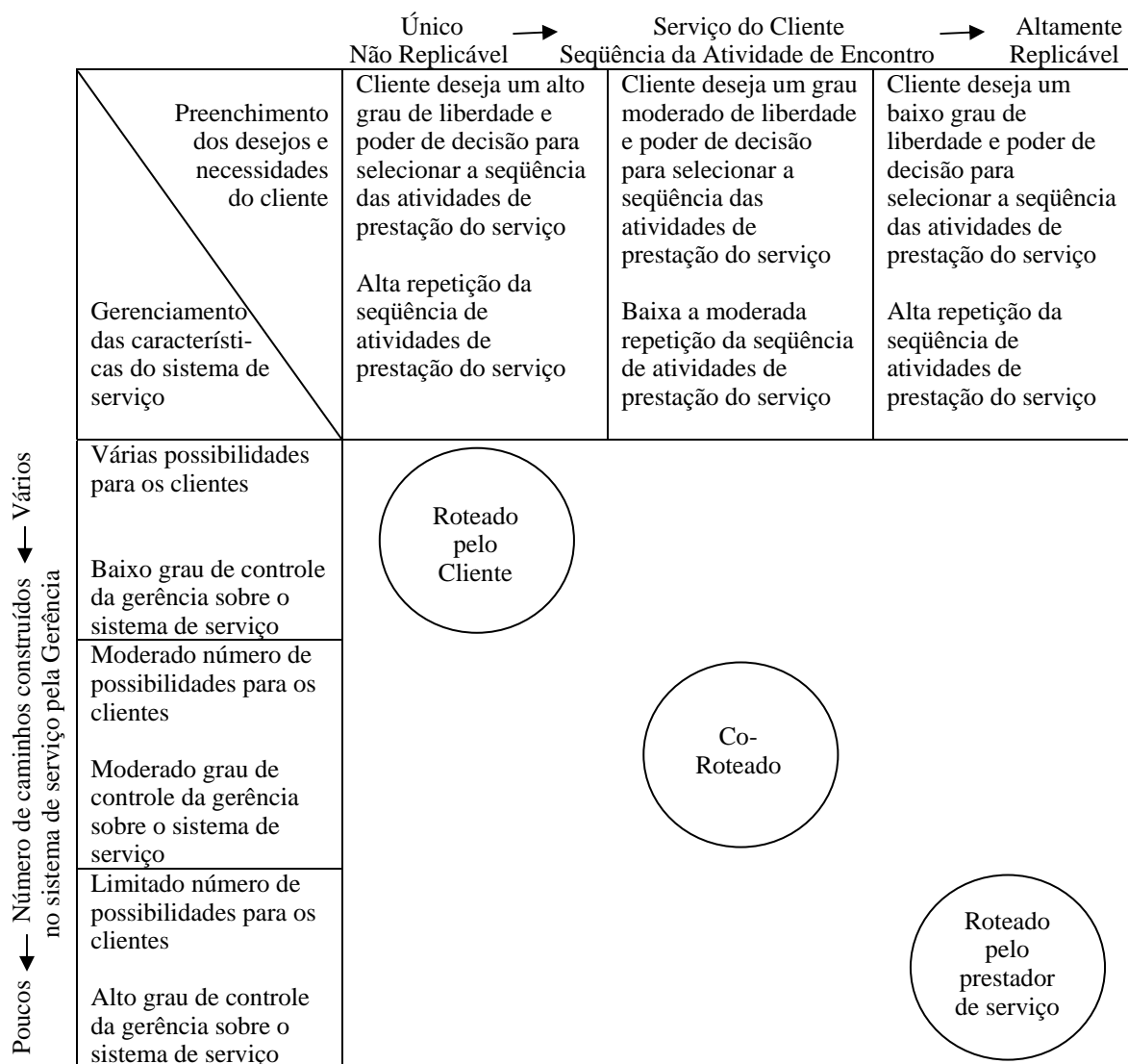


Ilustração 3 - Matriz do sistema de entrega do serviço

FONTE: COLLIER e MEYER; 1998, p. 1231.

Além da demanda final, há uma crescente demanda intermediária das organizações por serviços em razão do papel da informação e do conhecimento na sociedade, uma vez que as empresas, por razões econômicas, têm preferido abastecer-se a fazer. O setor industrial tem descoberto e incorporado a noção de serviço, assim como o setor de serviços tem industrializado sua forma de funcionamento (ZARIFIAN; 2001a). Dessa forma, as organizações de serviços, assim como as organizações industriais, são compostas por três grandes atividades: o da concepção das novas tecnologias e dos novos produtos e serviços; o dos grandes sistemas técnicos que asseguram a produção material desses produtos ou serviços e o da relação direta com os clientes ou usuários (Ilustração 4).

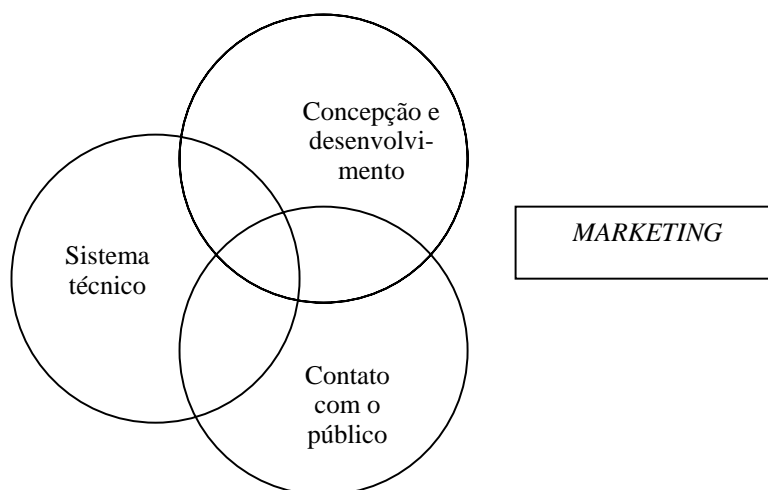


Ilustração 4 - As três atividades da produção

FONTE: ZARIFIAN; 2001a, p.93.

Tendo em conta que para a eficiência do serviço é importante a integração das três dimensões anteriormente citadas, primeiramente há que se interpretar e compreender as expectativas do cliente-usuário, para depois se desenvolver um conjunto de técnicas de levantamento de informações e, finalmente, estabelecer uma distinção entre regime de inovação (quando os clientes ainda são potenciais) e regime de rotina (modos e formas de serviços já existentes). Quando interpretação e compreensão exigem a elaboração de soluções diferenciadas para os clientes-usuários, diz-se que as soluções devem ser criadas para atender uma necessidade não satisfeita dos clientes-usuários e aí entra o papel da inovação.

Percebendo o crescimento do setor de serviços na economia mundial e compreendendo as características do setor, autores estudam a questão da inovação nos serviços, no intuito de entender o papel da inovação nesse setor, verificando como ela acontece, sobre que bases ela se desenvolve e quais os impactos no setor.

2.2 Inovação em serviços

Inovação pode ser definida, conforme Pavitt (1984), como um produto ou processo produtivo novo ou melhor, usado ou comercializado com sucesso por uma organização. Ainda de acordo com o mesmo autor, é reconhecido o fato de que a produção, adoção e difusão da inovação, principalmente tecnológica, são essenciais para o desenvolvimento econômico e para as mudanças sociais nos países. Essa idéia pode ser reforçada pela argumentação de

Utterback (1994) de que inovação é um determinante central de sucesso ou fracasso nas empresas manufatureiras.

A colocação anterior pode ser estendida a outros setores produtivos. Nos dias atuais, a tecnologia, não somente em termos instrumentais, como de técnicas e conhecimento, é condição *sine qua non* para organizações que desejem perpetuar-se em um mercado cada vez mais competitivo e instável. As mudanças são cada vez maiores e mais rápidas, forçando as empresas a desenvolverem flexibilidade e a enxugarem sua estrutura, para poderem adaptar-se de forma mais ágil ao ambiente e, concomitantemente, evitarem desperdícios (WOMACK e JONES; 1998).

O mercado consumidor passou a exigir um tratamento individualizado, fazendo com que as empresas, entre outras medidas, diminuíssem o ciclo de desenvolvimento de novos produtos. Para conseguir isso, empresas têm adotado as mais variadas estratégias para o processo de inovação, buscando escolher o projeto certo e manter-se em vantagem competitiva, uma vez que essa é temporária (FINE; 1999).

A inovação deve visar ao aumento da qualidade, diminuição de custos do ciclo de vida do produto e redução do tempo de desenvolvimento, sendo que uma das suas características é o foco nas necessidades do consumidor. Dessa forma, através da inovação, as empresas buscam atender às exigências de eficiência e tempo de resposta dos consumidores, assim como aumentar sua produtividade, melhorar a qualidade do produto e, principalmente, diminuir o ciclo de projetos, no intuito de se manterem à frente da concorrência.

Geralmente, as teorias sobre mudanças tecnológicas, que podem ser expandidas para as inovações em geral, estão classificadas em duas amplas categorias, conforme Dosi (1982):

- mudanças que ocorrem como resultado da tecnologia “empurrada”: modificações a partir da organização e da produção. Novos produtos e processos gerados do desenvolvimento de novo conhecimento ou de novas formas de utilização do conhecimento existente, conforme classificação de Henderson e Clark (1990);
- mudanças geradas das necessidades de mercado, ou, mais especificamente, do consumidor.

Gopalakrishnan e Damanpour (1997) explicam que as inovações devem ser compreendidas a partir de três dimensões primárias: o estágio do processo de inovação; os níveis de análise e o

tipo de inovação. Os autores entendem como estágios do processo de inovação a geração da inovação e a sua adoção, distinguindo, assim, dois tipos de organizações: as geradoras e as que adotam as inovações. Os níveis de análise também podem ser diferenciados, dependendo da inovação: indústria, organização, subunidade (área, departamento) ou ainda a inovação por si só. E, finalmente, os tipos de inovação que podem ser: produto ou processo; radical ou incremental e técnica ou administrativa.

Sobre inovação em serviços, mais especificamente, Gallouj (1998) explica que existem três abordagens teóricas principais: abordagem baseada em serviços, abordagem integradora e abordagem tecnicista. A baseada em ou orientada para serviços enfatiza as especificidades de inovação em serviços e mostra inovações particulares, em especial uma grande frequência de inovações *ad hoc*. As inovações *ad hoc* são construções interativas entre organização e cliente de uma solução para um problema particular, portanto, dificilmente passível de replicação (SUNDBO e GALLOUJ; 1998). O autor explica, ainda, que essa abordagem com base nos serviços é especialmente definida por uma distinção entre serviços essenciais e serviços periféricos (GALLOUJ; 1998). Por serviços essenciais entende-se a parte intangível do serviço que representa o motivo de sua existência; por serviço periférico entende-se serviço agregado ao essencial, de pouca importância ou sem importância, independente, podendo apresentar uma evidência tangível (SHOSTACK; 1982).

Ainda de acordo com Gallouj (1998), abordagem integradora é aquela que concilia inovação de bens e serviços sob uma única teoria de inovação. São abordagens baseadas em concepções funcionais do produto e propõem tipologias de formas de inovação válidas tanto para serviços, quanto para bens. Gallouj e Weinstein (1997), num trabalho anterior, já haviam apresentado essa forma de inovação em serviços, explicitando que a inovação deve ser vista sob uma ótica integradora. Esses autores explicam que, além dessa visão envolver inovação em bens e em serviços, ela utiliza tanto inovação tecnológica por si só, quanto formas não-tecnológicas de inovação.

Finalmente, Gallouj (1998) explica que a abordagem baseada em tecnologia, ou tecnicista, pode ser resumida como a introdução de equipamentos ou sistemas técnicos na organização. O autor considera o modelo de ciclo reverso do produto, de Barras, ideal no que tange a essa abordagem, pois apresenta um estudo na geração de inovação nos serviços por eles mesmos e não somente como resultado de inovações tecnológicas desenvolvidas no setor de produção de bens. O autor explica, ainda, que no modelo de Barras, a evolução nos serviços se dá de

forma reversa, porque a fase incremental do processo de inovação será seguida pela fase radical, assim, a proposta é de que são as melhorias em eficiência e qualidade do serviço que geram um novo serviço. O modelo percebe a inovação em serviços de forma dinâmica, através de três estágios.

Barras (1986) desenvolveu seu modelo com base em uma questão central: Como acontece a inovação em indústrias de bens e serviços? A resposta foi um modelo de inovação que espelhasse a teoria do ciclo do produto, uma vez que essa era aplicada para a produção de bens que abarcavam novas tecnologias. Esse modelo, derivado de um estudo empírico, assume que a adoção de inovação tecnológica em indústrias de serviços tem sido expressa pelo “ciclo reverso do produto”. Em linhas gerais, o autor explica que as três fases do ciclo reverso do produto consistem no seguinte: em uma primeira etapa, as aplicações de novas tecnologias são desenhadas para melhorar a eficiência e entrega de serviços existentes; na segunda etapa, a tecnologia é aplicada para melhorar a qualidade dos serviços e somente na terceira etapa a tecnologia é geradora de uma total transformação para novos serviços.

Na primeira fase do ciclo, as organizações adotantes de uma determinada tecnologia estão preocupadas com a aplicação dessa tecnologia para a inovação incremental nos processos de prestação de serviço, cujo escopo é transformar a forma de entrega dos serviços prestados, tornando-a mais eficiente e os custos mais baixos. Num segundo momento, a tecnologia adotada é utilizada de forma a gerar um processo inovativo mais radical, buscando-se mais a eficácia do que a eficiência no serviço e mais o incremento da qualidade do que a redução dos custos; essa fase do serviço é vista como de transição, entre a melhoria da eficiência da entrega de um serviço existente e a geração de novos tipos de serviços. Finalmente, a terceira fase do ciclo reverso proposto por Barras (1986) envolve uma troca das melhorias na qualidade do serviço, pela geração de um novo serviço em sua completude; nessa fase, as novas características do novo serviço já mostram diferenciação entre os produtos, de origem e atual, e capturam novos segmentos de mercado (diversificação).

Uma vez que a segunda fase do modelo de Barras envolve a noção de mudança na qualidade de um serviço, mostra-se oportuno, nesse momento, apresentar um modelo de análise da qualidade na prestação de serviço. Parasuraman *et al.* (2005) desenvolveram uma escala para verificação da qualidade na prestação de serviços tradicionais que é reconhecida desde 1991. Após análise de estudos empíricos em diferentes setores da indústria de serviços e debates teóricos a respeito da validade do instrumento construído, os autores reiteram que o

instrumento para análise da qualidade dos serviços, chamado SERV-QUAL, cujo objetivo é avaliar diferentes itens ao longo de cinco dimensões principais: confiabilidade, responsividade, segurança, empatia e tangibilidade; via percepção do cliente, é não somente aplicável, mas bastante pertinente para vários estudos (PARASURAMAN *et al.*; 2005).

Essas dimensões de análise da qualidade do serviço mostram-se bastante úteis para serem utilizadas na análise da segunda fase do ciclo de Barras, uma vez que a noção de mudança na qualidade representa mudança no processo de prestação de serviço, o que sugere a análise da transformação incremental que acontece no serviço e modifica sua percepção a partir da ótica do cliente. Assim sendo, as cinco dimensões mostram-se importantes para uma análise do ciclo reverso do produto de Barras.

Prajogo (2006), após estudo realizado com 190 gestores de organizações australianas prestadoras de serviço, explica que existe uma conexão entre um longo ciclo de vida de produto em serviços, a dificuldade em criar um ponto de diferenciação e uma baixa ênfase em inovação. O mesmo estudo revela, ainda, que os serviços não necessariamente são mais intensivos em trabalho do que em tecnologia; essas colocações corroboram tanto a importância da inovação, como a da tecnologia na prestação de serviços.

Conforme Sundbo e Gallouj (1998) inovação é a mudança de um negócio através da adição de um novo elemento ou a nova combinação de antigos elementos, devendo ser um fenômeno que possa ser reproduzido. Entendem também como inovação em serviço não somente uma inovação tecnológica, mas a criação de um novo conhecimento ou informação. Em geral, inovações em serviços são constituídas por ajustes em processos e têm características muito mais incrementais do que radicais, assim, seu tempo de desenvolvimento é relativamente menor, desde que não haja necessidade de pesquisa ou busca de conhecimento científico.

De acordo com Sundbo e Gallouj (1998), pode-se classificar a inovação em serviços em cinco tipos: inovação em produto (serviço final), inovação em processo (renovação de procedimentos produtivos e distribuição/entrega), inovação organizacional (novas formas de organização e gestão), inovação no mercado (novo comportamento do mercado) e, como explicado anteriormente, ainda as inovações *ad hoc* (aquelas que atendem necessidades particulares dos clientes).

Uma vez que há simultaneidade entre produção e consumo do serviço, é praticamente impossível, segundo os autores, realizar uma mudança no produto sem realizar mudanças no processo. Dessa forma, inovação em serviços geralmente implica em mudanças em elementos do processo produtivo e do produto, simultaneamente. (SUNDBO e GALLOUJ; 1998)

Diante da importância da interação entre cliente e organização no momento da prestação de serviços, Abramovici e Bancel-Charensol (2004) fizeram um estudo considerando a integração do cliente no projeto de inovação em serviços. O objetivo do estudo era integrar a validação da inovação pelo cliente desde a concepção até a implementação. Foram estudadas empresas que ofereciam serviço de massa, conforme classificação de Silvestro (1999), e exigiam maior participação dos clientes.

Dentre os resultados do estudo, dois chamam a atenção. Primeiro, o fato de os pesquisadores utilizarem um modelo dividido em quatro estágios, que lembra bastante algumas etapas do modelo de processo decisório de Mintzberg (1976): fase da identificação das necessidades; fase da interpretação das necessidades; fase de desenvolvimento; fase de validação. O segundo, é que a diversidade de modelos deve considerar um balanceamento entre risco/fidelidade/custo que seja consistente com o projeto da organização.

As forças que dirigem o processo de inovação podem ser externas ou internas. As forças externas, segundo Sundbo e Gallouj (1998) estão relacionadas com as trajetórias institucionais, tecnológicas, gerenciais, sociais e profissionais que influenciam determinados serviços, além das relações específicas estabelecidas com os competidores, fornecedores, com o setor público e, especialmente, com os clientes. As forças internas, por sua vez, são estabelecidas pela existência, ou não, de estruturas formais dedicadas à inovação, pelo envolvimento dos trabalhadores no processo de mudança e pela integração do processo de inovação ao planejamento estratégico da organização. As diferentes formas como essas forças podem se combinar, em cada situação específica, determinará o padrão de inovação.

Utterback (1994) explica que a idéia de *design* dominante e inter-relações entre inovação em produto e processo, apresentados no modelo para produtos montados, é substituída pela idéia de tecnologia habilitadora para produtos não-montados como petroquímicos, fios de cobre, fibras sintéticas e milhares de outros produtos homogêneos. O autor apresenta o exemplo da lâmina de vidro para mostrar as inovações que têm sido feitas em processos produtivos. A moderna indústria de vidro é dividida em dois grandes segmentos: vidro plano e vidro

moldado. A evolução do vidro plano exigiu a combinação e eliminação de etapas na produção do vidro. Cada combinação representou uma mudança na arquitetura do processo. Cada nova arquitetura resultou em baixa de custos, o relacionamento entre tempo, unidade, custo e arquitetura do processo diminuiu a estrutura. O exemplo demonstra que as tecnologias surgiram em um momento e foram refinadas incrementalmente ao longo dos anos.

Essa colocação de Utterback (1994), sobre a evolução dos bens não-montados através de inovações incrementais em virtude da ênfase no processo, está muito próxima do que alguns autores, que estudam inovação em serviços (BARRAS, 1986; GALLOUJ, 1997; SUNDBO e GALLOUJ, 1998; GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997), explicam sobre como o processo de inovação se dá nos serviços em geral. Uma das características marcantes, nos serviços em geral, é a idéia de que as inovações acontecem incrementalmente e, após várias modificações incrementais no processo, acontece uma mudança efetiva no produto, pela característica de o produto nos serviços ser um processo ou um conjunto de processos.

Gallouj e Weinstein (1997) explicam que, se de um lado a teoria da inovação tem se desenvolvido com base na análise da inovação tecnológica em atividades manufatureiras, por outro lado, as particularidades das atividades de serviços dificultam a sua mensuração via métodos tradicionais da economia (produtividade) e a verificação de melhorias ou mudanças (em nível qualitativo). Por esses motivos, os autores concentraram-se em dois grupos distintos de estudos: um focado na análise da introdução de equipamentos e sistemas técnicos em empresas prestadoras de serviços e indústrias; outro focado num conjunto de estudos nos quais se crê que a inovação possa existir sem a influência tecnológica.

Sundbo e Gallouj (1998) explicam que a inovação em serviços pode ser orientada pela necessidade do cliente (inovação “puxada”) ou pela percepção da organização de uma lacuna (inovação “empurrada”). Os autores explicam também que é difícil estabelecer indicadores de inovação em serviços, a maioria dos indicadores está ligada à Pesquisa e Desenvolvimento em organizações produtoras de bens e, em serviços, raramente essa atividade é formalizada. Assim, os autores sugerem indicadores como aquisição de patentes, treinamento ou, como Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), pesquisa de mercado. Pode-se, ainda, utilizar mensurações tais como: formação dos empregados, informações sobre custos de desenvolvimento e *marketing*.

Após discutirem as características específicas dos serviços e apresentarem uma representação genérica de produto (bens e serviços) em seu trabalho, Gallouj e Weinstein (1997) propõem modelos de inovação baseados em sua visão integradora. Nessa proposta, os autores rompem a dicotomia inovações radicais/não-radicais e apresentam outras formas de melhoria dos produtos. Assim, apresentam a seguinte classificação:

- Inovação radical: criação de um produto completamente novo.
- Inovação por melhoria: melhoria de algumas características sem modificação na estrutura do sistema.
- Inovação incremental: a estrutura geral do sistema permanece a mesma, mas o sistema é modificado marginalmente através da adição de novos elementos, ou da substituição de elementos.
- Inovação *ad hoc*: construção interativa de uma solução para um problema particular de um cliente.
- Inovação recombinitiva: também chamada inovação arquitetural, é a inovação através de uma nova combinação das características finais ou técnicas, derivada de um “estoque” do conhecimento da organização.
- Inovação por formalização: consiste em organizar as características do serviço, especificando-as, tornando-as menos vagas, e dando-lhes forma.

Pode-se perceber que essa classificação está fortemente ligada aos modelos criados a partir de estudos nas indústrias manufatureiras, estudos como os de Abernathy e Clark (1985), Henderson e Clark (1990) e Wheelwright e Clark (1992). A classificação tradicional da economia divide a inovação, em geral, em dois grandes grupos: inovações incrementais e inovações radicais. Henderson e Clark (1990) explicam que a inovação incremental introduz mudanças relativamente menores ao produto existente, aproveita o potencial do *design* dominante e, muitas vezes, o reforça. Já, a inovação radical é baseada em um novo conjunto de princípios científicos e de engenharia e, freqüentemente, abre novos mercados e aplicações potenciais, podendo servir como entrada para novas empresas ou até mesmo para redefinir uma indústria.

Henderson e Clark (1990) explicam, ainda, que essa classificação produziu importantes resultados, mas é incompleta, pois é crescente o número de evidências de inovações técnicas que envolvem mudanças modestas na tecnologia existente tendo conseqüências competitivas dramáticas.

Para Abernathy e Clark (1985), existem critérios para a categorização da inovação em termos de sua significância competitiva, critérios esses baseados na noção de que a vantagem competitiva depende da aquisição ou desenvolvimento de habilidades particulares, relacionamentos e recursos. Os autores apresentam quatro diferentes formas de inovação: arquitetural, na qual a inovação repousa sobre novas ligações com o mercado; nicho de mercado, abertura de novas oportunidades de mercado; regular, evolução de competências e mercados já conquistados; revolucionária, ruptura com competências e mercados estabelecidos. Essas formas são baseadas em duas dimensões. A primeira dimensão é referente à manutenção *versus* ruptura do mercado existente e a segunda diz respeito à manutenção *versus* ruptura das competências desenvolvidas na organização.

Apesar de o conceito de inovação arquitetural ser diferenciado no trabalho desses autores em relação ao trabalho de Henderson e Clark (1990), em virtude das dimensões analisadas e dos objetivos das classificações; os dois estudos demonstram que a classificação dicotomizada entre inovações radicais e incrementais não é suficientemente robusta para abarcar as diferenciadas formas de desenvolvimento e aplicação das inovações nas organizações.

Para Henderson e Clark (1990), as inovações também podem ser de diferentes tipos, com diferentes efeitos competitivos. Assim, os autores consideram que as inovações podem ser classificadas ao longo de duas dimensões: impacto das inovações nos componentes e impacto nas ligações entre os componentes. Dessa forma, inovação radical e incremental são pontos extremos ao longo dessas dimensões. A Ilustração 5, a seguir, apresenta mais dois tipos de inovação de acordo com Henderson e Clark (1990): inovação modular e inovação arquitetural. Inovação modular modifica o conceito do *design* dominante de uma tecnologia e inovação arquitetural gera novas interações e novas ligações entre os componentes de um produto estabelecido.

A classificação proposta por Henderson e Clark (1990) está focada no impacto da inovação na utilidade de uma arquitetura existente e no conhecimento da empresa sobre o componente. Por esse motivo, os autores consideram importante a idéia de *design* dominante e construção de conhecimento e competência das organizações a partir de tarefas recorrentes, por serem os principais conceitos para compreender o conhecimento arquitetural.

		Principais Conceitos	
		Reforçados	Substituídos
Ligações entre Principais Conceitos e Componentes	Não Mudam	Inovação Incremental	Inovação Modular
	Mudam	Inovação Arquitetural	Inovação Radical

Ilustração 5 - Framework de Henderson e Clark

FONTE: HENDERSON e CLARK; 1990, p.12.

Autores mais prescritivos, como Wheelwright e Clark (1992, p.35), consideram que o desenvolvimento de inovação em produtos e processos em uma organização deve ter:

- Foco no consumidor: equilíbrio para alcançar integração entre áreas e obter resultados para problemas específicos de áreas funcionais.
- Disciplina: processo de desenvolvimento é complexo; utilização de fases de desenvolvimento; critérios claros para mudança de fase; procedimentos de teste; desenvolvimento de protótipos.
- Coerência nos detalhes: processo de desenvolvimento deve manter coerência entre seus diferentes elementos.
- Alinhamento com a missão: empresa deve saber qual o seu *core business* e como o ambiente pode afetar seu negócio; empresas que enfrentam diferentes ambientes precisam de mais de um sistema de desenvolvimento.
- Padronização: criação de um padrão de desenvolvimento; um modelo de como idéias são transformadas em produtos e processos comerciais; facilita comunicação e o processo de desenvolvimento.

Assim, a partir desses estudos na indústria manufatureira, Gallouj e Weinstein (1997) fazem uma análise teórica que aumenta o espectro dos modelos para torná-los mais adequados ao setor de serviços, não só respeitando várias das características desse setor, já citadas anteriormente (participação do cliente, intangibilidade, perecibilidade etc), mas ainda

extrapolando essas características, agrupando-as em um modelo dinâmico, calcado sobre a interação de quatro elementos principais: competências dos clientes, competências dos prestadores de serviços, tecnologia do prestador de serviço e características do serviço final. É a partir desse modelo (ver Ilustração 6) que os autores classificam a inovação em serviços nos seis tipos já apresentados (radical, por melhoria, incremental, *ad hoc*, recombinaiva e por formalização).

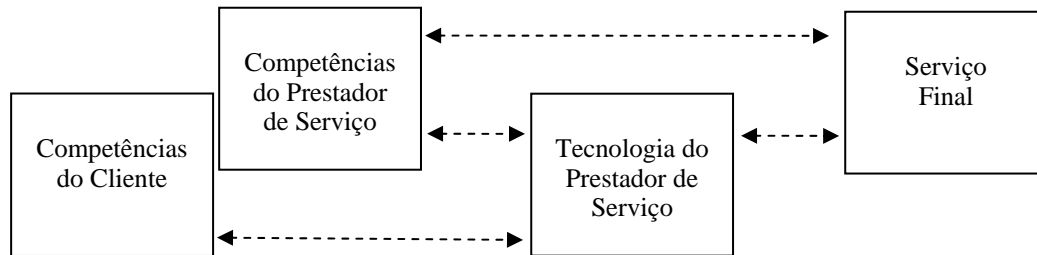


Ilustração 6 - Modelo Geral de Gallouj e Weinstein
 FONTE: Adaptado de GALLOUJ e WEINSTEIN; 1997, p.546.

De Vries (2006) faz duas críticas relevantes a esse modelo. A primeira é a inserção da necessidade de integração da tecnologia do cliente no sistema, uma vez que muitos serviços prestados fazem parte de uma estruturação em rede, e vários intermediários dessa rede são clientes de outras organizações, necessitando aplicar tecnologias que são incorporadas ao sistema de características e competências e modificam o serviço final (Ilustração 7).

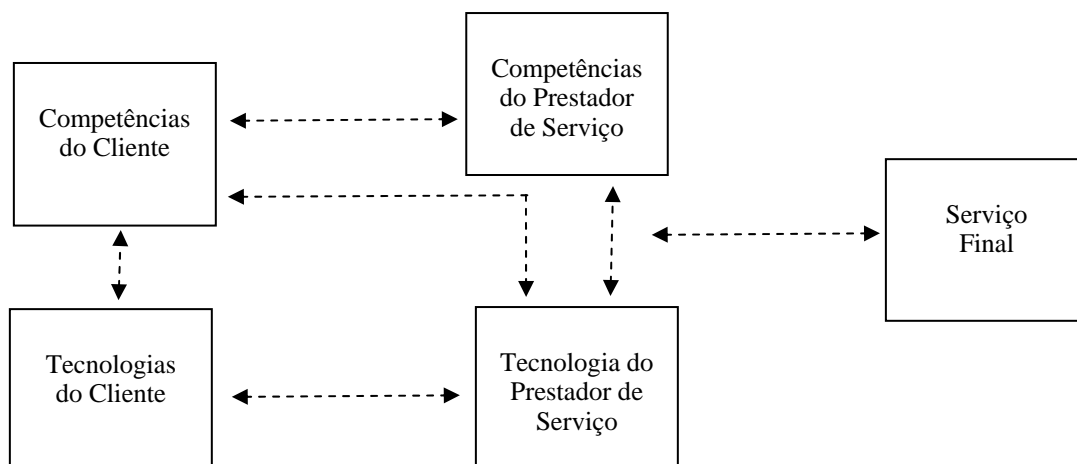


Ilustração 7 - Modelo Geral de De Vries
 FONTE: Adaptado de DE VRIES; 2006, p.1040.

A segunda crítica que o autor faz ao modelo de Gallouj e Weinstein (1997), refere-se à classificação oriunda do modelo apresentado. O autor argumenta que não é tão simples fazer uma diferenciação entre inovação incremental e inovação por melhoria. Mesmo que no modelo essa diferenciação faça sentido – uma vez que, na inovação incremental, a adição ou substituição de novas características técnicas modificam marginalmente as características finais do serviço e na inovação por melhoria, como a denominação aponta, a melhoria de determinadas características técnicas ou de determinadas competências pode melhorar as características finais do serviço, mas não as altera –, ela se mostra empiricamente muito difícil de ser determinada. A outra observação feita pelo autor refere-se à inovação por formalização. O autor argumenta que a formalização do serviço contribui para a inovação, mas não pode ser considerada um tipo específico de inovação; ela de fato é parte de outros tipos de inovação, principalmente as inovações *ad hoc* e recombinação, por exigirem um processo de reconhecimento dos processos e codificação.

Tether e Hipp (2002) verificaram fontes de competitividade e padrões de atividades relatadas de inovação entre empresas de serviços de conhecimento intensivo. A escolha dessas empresas deveu-se à sua significância: são dinâmicas e intelectualmente instigantes; estão em rápido crescimento; são bons exemplos das supostas particularidades dos serviços, trazendo à tona a importância da intangibilidade, da informação e do conhecimento processado e a estreita interação entre usuário-fornecedor do serviço e são importantes fontes de criação de conhecimento, podendo atuar em rede.

Dentre as conclusões às quais os autores chegaram encontram-se (TETHER e HIPPI; 2002):

- Empresas de serviços tendem a focar-se em qualidade e flexibilidade mais que em preço, para atender as diferentes necessidades de seus clientes.
- A boa vontade para adaptar serviços para necessidades específicas dos usuários apareceu em grande parte das empresas com ganhos de receita com serviços customizados e “sob medida”.
- Os padrões de investimento mostraram diferenças interessantes. Empresas de alta intensidade e técnicas investem menos (por empregado) em máquinas e equipamentos, porém investem mais em tecnologia de informação.
- A maior parte das empresas disse ter inovado e houve pequena diferença na proporção de inovação entre os quatro tipos analisados.
- Outras empresas foram freqüentemente reconhecidas como importantes fontes de informação e foram pouco convidadas para uma colaboração formal para inovação.

2.2 Ligações entre inovação tecnológica e inovação em serviços

Gallouj (1997) procura estabelecer a relação entre paradigma tecnológico e inovação no setor de serviços. O autor explica que os serviços devem ser analisados em sua relação com os demais setores da atividade econômica, em especial com a indústria, sob a ótica dos impactos que lhe são causados. Conforme o autor, o modelo do “ciclo reverso do produto” reforça a concepção de que a indústria é o local da inovação e caracteriza esse como um modelo de análise dos impactos da tecnologia da informação nos serviços. Assim, o autor conclui que o modelo não pode ser aplicado à maioria dos outros casos para estudo da inovação em serviços. Gallouj (1998) ressalta também a importância das inovações institucionais ou organizacionais. Essas inovações institucionais dariam origem a trajetórias institucionais ou organizacionais, sendo a combinação e evolução dessas trajetórias únicas, de acordo com as opções que as empresas estabelecem.

Kon (2004) comenta que, no contexto da heterogeneidade das atividades de serviços, boa parte das empresas é tão inovativa quanto nas atividades manufatureiras. A autora explica que, hoje em dia, há necessidade de se questionar a tradicional idéia de baixa produtividade e inércia produtiva como características dos serviços. As atividades de serviços de informação têm levado ao setor de serviços o crescimento da produtividade do trabalho e do capital.

Essa idéia complementa a colocação de Agnihothri *et al.* (2002) ao explicarem que alguns autores atribuem o problema de produtividade na indústria de serviços ao mau uso da tecnologia de informação, enquanto outros argumentam que a mensuração tradicional de produtividade não captura o verdadeiro valor da tecnologia. Comentam que pouco é sabido ainda sobre os impactos da tecnologia na qualidade do serviço, no valor percebido e na lealdade dos clientes. Esses autores explicam ainda que o papel das pessoas, da tecnologia e dos sistemas organizacionais precisa ser considerado e retratado em uma inovação de serviço dirigida pela tecnologia. Esse posicionamento corrobora a preocupação de Gallouj e Weinstein (1997) sobre uma classificação de serviços que seja integradora, considerando tanto as competências dos clientes e dos prestadores de serviço, como a tecnologia dos prestadores e as interações entre esses aspectos.

Dessa forma, Agnihothri *et al.* (2002) propõem um modelo para análise, formulação e implementação de estratégias em serviços que considera o impacto da tecnologia em três dimensões: empregados, clientes e organização (ver Ilustração 7). Esse modelo considera as

ligações entre esses três elementos e a relação deles com a tecnologia. Os autores crêem que se a organização considerar esses três elementos e suas ligações, a tecnologia pode aumentar a eficiência dos serviços, aumentando a produtividade da empresa e a satisfação dos clientes.

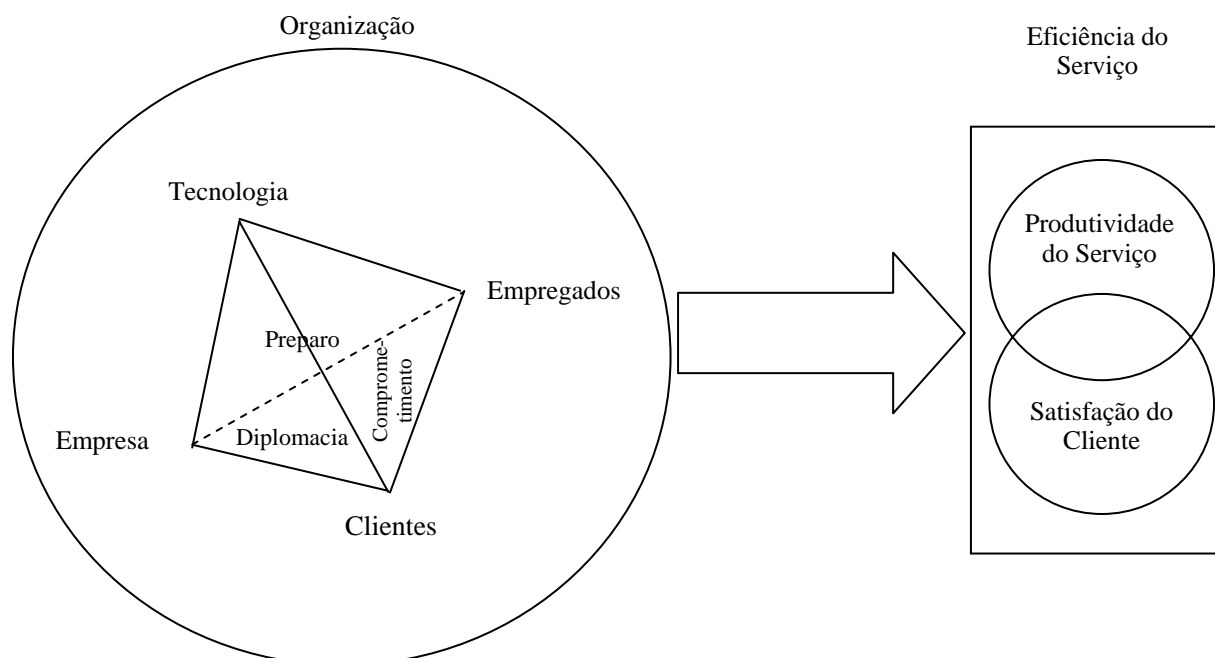


Ilustração 8 - Diplomacia, preparo e comprometimento auxiliados pela tecnologia no modelo de Eficiência em Serviço

FONTES: AGNIHOTRI *et al.*: 2002, p.52.

Kandampully (2002) explica que o aumento do uso da tecnologia na maior parte das áreas adicionou conhecimento em todos os tipos de trabalho e requereu que as empresas buscassem empregados dispostos a investir em conhecimentos vindouros. Dentro desse novo paradigma, o autor explica que experiência tem valor limitado, uma vez que novo conhecimento é essencial para tornar a organização produtiva com a adoção de novas tecnologias. Apesar de essa ser uma afirmação questionável, pois o autor não está considerando que experiência traz conhecimento acumulado que pode ser utilizado sob diferenciadas formas, combinações e para diferentes soluções, a conclusão à qual ele chega é inegável: conhecimento e melhoria dos componentes de serviço têm implicações significativas para mercado de trabalho e para a indústria.

Miozzo e Soete (2001) foram corroborados pela colocação dos autores anteriores, pois já haviam explicitado que faz parte do passado a idéia de que as atividades de serviços são intensivas em trabalho e com pequeno escopo no aumento de produtividade. Na verdade, os

autores foram além, explicando que há necessidade de se entender a importância crescente da informação no setor de serviços e que as peculiaridades desse setor são produtoras de tecnologia. Para esses autores, as mudanças tecnológicas geraram três grandes mudanças na estrutura e gerenciamento dos serviços: o aumento das ligações entre produção de bens e serviços; o aumento da transportabilidade dos serviços e o aumento do conhecimento intensivo em serviços.

A partir dessas idéias centrais, Miozzo e Soete (2001) sugerem uma classificação de serviços cuja ênfase está na interação entre manufatura e serviços, ambos em termos da origem e aplicação de mudança tecnológica. Apesar de os autores criticarem a taxonomia de Pavitt (1984), em virtude de esse autor classificar todos os serviços em um único setor dentre os quatro padrões setoriais de inovação que ele identificou em seus estudos, pode-se perceber no Quadro 1, a seguir, que o estudo de Miozzo e Soete (2001) está diretamente embasado pela taxonomia proposta por Pavitt (1984).

Quadro 1 - Comparação entre a Taxonomia de Pavitt e a Classificação de Miozzo e Soete

Taxonomia de Pavitt	Classificação de Miozzo e Soete
Setor dominado pelo fornecedor: as principais inovações foram geradas fora do setor, em geral, pelos fornecedores.	Dominado pelo fornecedor: principalmente serviços pessoais e serviços públicos e sociais.
Setor intensivo em escala: inovação em produtos e processos na busca de redução de custos e diferenciação do produto	Redes físicas intensivas em escala e Redes de informação: inovação fortemente determinada pelo uso do serviço.
Setor fornecedor especializado: deter a tecnologia é o principal fator de concorrência.	Baseado em ciência e Fornecedor especializado: serviços de pesquisa, desenvolvimento e atividades de software de firmas no setor.
Setor baseado em ciência: desenvolvem conhecimento na fronteira com as ciências básicas.	

FONTE: Adaptado de PAVITT, 1984; MIOZZO e SOETE, 2001.

Miozzo e Soete (2001) complementam, explicando que os serviços intensivos em tecnologia, usam e desenvolvem ativamente dados, comunicação, guarda e transmissão de informação. E, finalmente, colocam que os dois grandes fatores que permitiram o grande crescimento da utilização da tecnologia de informação nos serviços foram a digitalização e a microeletrônica.

2.3 Adoção de inovação

Para Rogers (1995), existem algumas características das inovações que são percebidas pelas pessoas ou empresas e influenciam na sua adoção. A vantagem relativa, primeira

característica apontada pelo autor, diz respeito à percepção da pessoa ou empresa sobre quão vantajoso é adotar a inovação. A compatibilidade também é uma característica verificada, pois é desejável que a inovação seja consistente com os valores, experiências e necessidades de quem a adota. A complexidade refere-se ao grau de dificuldade na compreensão ou no uso e busca-se minimização dessa característica. Já a experimentabilidade refere-se à possibilidade de experimentar a inovação em uma base limitada, essa característica normalmente agiliza a adoção. Finalmente, a observância refere-se à característica de visualização dos resultados de adoção da inovação.

Rogers (1995) explica que a adoção de inovações reflete um processo de decisão que possui cinco níveis:

- Conhecimento: quando o potencial adotante descobre sobre a existência da inovação e compreende como ela funciona.
- Persuasão: quando o potencial adotante posiciona-se favorável ou desfavoravelmente em relação à inovação.
- Decisão: quando o potencial adotante escolhe a adoção ou rejeição da inovação.
- Implementação: quando o adotante utiliza a inovação.
- Confirmação: quando o adotante reforça uma decisão de inovação já adotada que esteja sendo exposta a mensagens conflitantes.

Partindo da idéia de que tanto a geração, quanto a adoção da inovação, para posterior implementação, requerem um conjunto de decisões, torna-se interessante expor um modelo de processo decisório. O objetivo de apresentar esse modelo é compreender como essas etapas referentes à inovação acontecem a partir de uma perspectiva de decisão.

Mintzberg *et al.* (1976) propõem um modelo para processo decisório estratégico não-estruturado, explicando cada um dos conceitos. Para os autores decisão é um compromisso com uma ação e o processo de decisão é a dinâmica dos fatos e as várias ações relacionadas. Explicam, também, que não-estruturado é aquele tipo de processo de decisão que ainda não foi encontrado da mesma forma e estratégico significa importante.

O modelo de Mintzberg *et al.* (1976) é proposto a partir de um estudo sobre vinte e cinco tomadas de decisões feitas por empresas reais, que foram detalhadas ao máximo. Perguntas estruturadas sugeridas por professores faziam com que os pesquisadores pudessem criar um caminho seqüencial sobre a tomada de decisão.

Conforme os autores, a característica do processo de decisão estratégica é marcada pela novidade, complexidade e fim indefinido, pelo fato de a organização começar com um entendimento muito pequeno da decisão a ser tomada e até mesmo de como encaminhar a tomada de decisão e de seus resultados. Então, não é a incerteza dos livros texto, mas sim a ambigüidade na qual quase nada é dado ou previamente determinado. Quanto ao estímulo, a decisão pode ser classificada em relação a problema, crise e oportunidade; no estudo, utilizou-se crise-problema e problema-oportunidade, dada a posição central do problema. Quanto à solução, pode ser de quatro formas: dada totalmente desenvolvida, encontrada pronta, feita personalizada e pronta e personalizada que é modificada para caber em uma situação particular.

As fases do modelo são divididas sem seguir uma relação seqüencial entre elas. As rotinas centrais são: identificação, desenvolvimento e seleção de alternativas. Essas três fases são descritas em termos de sete rotinas centrais e, por fim, é notada a existência de outras três rotinas que suportam as fases centrais (controle de decisão, comunicação e política), junto a seis fatores dinâmicos:

- Rotina de reconhecimento da decisão: a necessidade para uma decisão é identificada como a diferença entre a informação no estágio atual e uma situação padrão. Decisões de problemas, crises e oportunidades são claramente distinguíveis na rotina de reconhecimento.
- Rotina de diagnóstico: quando os estímulos chegam a um ponto crítico, um processo de decisão é iniciado, e recursos são mobilizados para lidar com ele. Nenhuma situação de decisão estratégica chega pré-formatada.
- Rotina de pesquisa: quatro formas de pesquisa podem ser encontradas: pesquisa de memória, pesquisa passiva, pesquisa por armadilha e pesquisa ativa.
- Rotina de *design*: nos estudos, caíram em duas formas: os feitos personalizados e as soluções modificadas. As organizações desenham apenas uma solução completa para cada decisão.
- Rotina de *screen*: utilizada quando se espera que a pesquisa gere mais alternativas já feitas do que se poderia avaliar.
- Rotina de avaliar-escolher: é onde se gasta mais tempo e pode ser feita de três formas: pelo julgamento, pela análise e pela barganha.

- Rotina de autorização: mais utilizada pelas entidades do governo, ocorre quando os indivíduos fazendo as escolhas não têm autoridade de comprometer a organização na ação. Essa rotina pode ser binária: aceita ou não aceita.
- Rotinas de controle da decisão: decisor precisa planejar sua abordagem e alocar os recursos da organização. Controle de decisão encerra duas rotinas básicas: planejamento e acompanhamento.
- Rotinas de comunicação da decisão: atividades de comunicação dominam todas as fases de tomada de decisão não estruturada. Três rotinas de comunicação podem ser delineadas: rotina de exploração, rotina de investigação e rotina de disseminação.
- Rotinas políticas: as atividades políticas são elemento-chave na tomada de decisão estratégica. Normalmente, atividades políticas manifestam-se pelas rotinas de barganha, de persuasão ou de cooptação.
- Fatores dinâmicos: interrupções (eventos que causam mudanças no processo), priorização de atrasos (em virtude do tempo exíguo), atraso no *feedback* (tempo para receber informações e gerar resultados), aceleração ou atraso no tempo (para esperar ou chegar a uma oportunidade), ciclos de compreensão (o processo é circular, cíclico), reciclagem de falhas (desenvolver soluções aceitáveis a partir de falhas).

O modelo geral de Processo de Decisão Estratégica proposto por Mintzberg *et al.* (1976) contém as sete rotinas básicas, bem como os fatores dinâmicos. A maioria dos processos de decisão envolve atividade de desenvolvimento depois do reconhecimento e pode envolver diagnósticos formais ou autorizações. O próximo passo é abarcar as interrupções que podem acontecer e, finalmente, o modelo mostra os atrasos inerentes. O modelo não apresenta rotinas de suporte, exceto pela barganha como meio de seleção, controle de decisão, comunicação e rotinas políticas podem estar junto a qualquer outra das rotinas do modelo.

Pereira (2002) explica que modelos de adoção como os de Mintzberg *et al.* (1976) e de Rogers (1995) funcionam via uma progressão linear e focada em decisão, realizada em estágios. São abordagens que modelam atividades de adoção relacionadas. Mesmo defendendo uma abordagem centrada no adotante, o autor utiliza como base para seu estudo as etapas do processo de decisão de adoção propostas por Rogers (1995).

Green Jr. (2004) contribui com a teoria sobre adoção e difusão, associando ao sucesso de um processo como esse nas organizações a capacidade de justificação e convencimento dos administradores. O autor explica que as justificativas moldam a racionalidade pela qual

determinada prática será adotada ou rejeitada em uma organização. Dessa forma, pode-se inferir que a etapa de persuasão de Rogers (1995) é a mais importante sob essa ótica, uma vez que é nela que o adotante vai posicionar-se e influenciar os demais envolvidos no processo para uma decisão favorável ou não sobre a adoção; assim como a rotina de avaliar-escolher do modelo de Mintzberg *et al.* (1976).

2.4 Inovação na indústria hoteleira

Verma (2000) faz um estudo empírico sobre os desafios de gerenciamento que os diferentes tipos de empresas de serviços enfrentam. A partir da classificação de serviços de Schmenner (indústria de serviço, loja de serviço, serviço de massa e serviço profissional), o autor analisa se existem diferenças nos desafios enfrentados por cada tipo de empresa de serviço nos aspectos contato com cliente, intensidade de trabalho e na interação entre os dois aspectos anteriores.

Dentro dessas classificações de serviço baseadas na matriz produto-processo (Schmenner, Silvestro, Fitzsimmons e Fitzsimmons) as empresas hoteleiras enquadram-se, genericamente, como lojas de serviços e as conclusões de Verma (2000) para esse grupo de empresas prestadoras de serviços são as seguintes:

- Crescimento de custos é desafiador para lojas de serviços.
- Avanços tecnológicos são importantes no que se refere à customização e contato com cliente.
- Novas operações são vistas como impactantes na força de trabalho.

A partir dessas conclusões, pode-se inferir que inovação tem um papel bastante importante na indústria hoteleira. Remontando às afirmações colocadas anteriormente neste trabalho sobre a importância da inovação nas empresas em geral e, mais especificamente, nas empresas prestadoras de serviços, quanto à busca de diminuição de custos, de diferenciação do produto, de interação com clientes e capacitação dos empregados, verifica-se que as conclusões do estudo de Verma (2000) reforçam todas essas colocações.

Conforme estudo realizado por Sigala (2003), dentre as inovações que mais impactam na produtividade da indústria hoteleira britânica, encontra-se a tecnologia de comunicação e

informação (TCI). A autora explica que existem três áreas estratégicas para os serviços hoteleiros que devem ser priorizadas ante o desenvolvimento ou adoção de um espectro de TCI: melhoria da prestação de serviços ao cliente; aumento de produtividade do empregado; e geração e aumento de receitas. Um estudo anterior de Webb (2002), feito nos Estados Unidos, contradiz essa colocação. Segundo o autor, apesar de ter havido grande investimento em TI entre 1995 e 1999 na indústria hoteleira norte-americana (aumento de cerca de 11% no investimento em tecnologia usada por trabalhador), a produtividade (considerando-se receita e ocupação) no mesmo período manteve-se estagnada.

Porém Sigala (2003) explica que muitos resultados distorcidos são gerados a partir de sistemas métricos mal estruturados. Assim, para desenvolvimento ou adoção de TCI, a autora comenta sobre a importância de alguns aspectos, tais como: avaliação do número e tipos de tecnologias de comunicação e informação (TCI); integração da aplicação de TCI com sistemas próprios de gerenciamento; sofisticação do uso de TCI, incluindo PMS (sistemas proprietários de gerenciamento), *Web site*, *e-mail*, *extranet* e banco de dados de clientes.

Desde 1998, são feitos estudos pela Universidade de Cornell sobre inovações em hotelaria e, mais especificamente, inovações de TCI. Siguaw, Enz e Namasivayam (2000) explicam, em um de seus estudos sobre TI na indústria hoteleira, que o objetivo do uso dessa tecnologia era melhorar os serviços prestados e operações, aumentar as receitas e minimizar custos, reiterando o posicionamento de Sigala (2003). A partir de um estudo focado em duas bases de dados distintas de hotéis norte-americanos, os autores concluíram que a maior parte das empresas adotou algum nível de inovação em TI, principalmente ligado a reservas via *Web site*. De acordo com os autores, as tecnologias mais adotadas nos hotéis estudados, depois de reservas via internet, foram: sistema de gerenciamento de *e-mail*, *modems* nas UHs e atendimento telefônico automatizado.

De acordo com Siguaw, Enz e Namasivayam (2000), a adoção de tecnologias de comunicação e informação na hotelaria atravessa cinco estágios. No primeiro estágio, TCI é vista como um achado para solução de algum problema. Depois é usada para construir competência e num terceiro momento para expandir a solução. Posteriormente, é implementada para viabilizar as mudanças buscadas (aumento de produtividade, melhoria de serviços e diminuição de custos), para, finalmente, criar uma vantagem competitiva.

Uma vez que a adoção de TCI gera desde soluções para problemas encontrados até criação de vantagem competitiva, as transformações que ocorrem na prestação de serviços nesse processo de inovação tecnológica, podem levar, claramente, a uma inovação nos serviços. Gallouj (1997) propõe uma classificação para ligações entre inovação tecnológica e inovação em serviços que se encaixa muito bem na indústria hoteleira. De acordo com o autor, pode-se identificar as seguintes situações:

- Tecnologia como fornecedora do serviço existente: a inovação acontece no ferramental e o serviço passa a ser realizado por uma máquina.
- Tecnologia como fornecedora de serviços inovadores: a inovação no ferramental gera um novo serviço.
- Tecnologia como um determinante da inovação no serviço: a introdução de ferramental existente auxilia na geração de novo serviço.
- Serviço como difusor de tecnologia inovadora: em algumas áreas o serviço contribui para determinar a direção da mudança técnica.
- Serviço como produtor de técnicas inovadoras: alguns serviços necessitam que se crie inovação técnica para seu atendimento.

Até aqui, os estudos sobre inovação hoteleira referiam-se a inovações envolvendo TI. Enz e Siguaw (2003) fizeram um dos poucos estudos sobre inovação em hotelaria que retrata inovações a partir das práticas em hotel, com abordagem voltada para serviços ao invés de voltada para tecnologia. Nesse estudo, as autoras procuram identificar as melhores práticas, que, segundo elas, são as que resistiram ao tempo e foram totalmente incorporadas pela empresa. Para esse estudo, Enz e Siguaw (2003) utilizaram um estudo feito na indústria hoteleira norte-americana cinco anos antes e foram verificar se as práticas apresentadas ainda eram realizadas pelas empresas.

O primeiro estudo realizado pelas autoras – um estudo de 1998 – foi composto por uma compilação de práticas apontadas por hoteleiros e usuários como as estratégias e técnicas que geravam excelência na prestação do serviço hoteleiro. Foram discutidas 115 práticas funcionais que levaram empresas independentes ou grupos ao sucesso junto a seus clientes, fornecedores e demais interfaces de contato. No segundo estudo, as autoras entrevistaram os gestores de cada uma das empresas apontadas como desenvolvedoras de práticas memoráveis e concluíram que as seguintes práticas permaneciam operantes e haviam sido melhoradas ou modificadas de acordo com o tempo e a necessidade:

- Sistema de desenvolvimento de líderes (resultados de negócios, liderança, gerenciamento executivo, construção de relacionamentos, geração de talentos, aprendizagem e aplicação de competências) e trabalho em times.
- Programa de desenvolvimento ambiental (turismo educacional, ambientalismo).
- Estadia expandida e *check in/out* por 24 h sem encargos adicionais (ao invés do clássico 12 h).
- Sistema de férias de 3 meses de folga a cada quinquênio para executivos e gerências.
- Pequenos “regalos”: malas desfeitas aguardando o hóspede, iniciais dos hóspedes nos guardanapos do restaurante, minibares abastecidos de acordo com o gosto do cliente, lanches para viagem aérea, serviço de quarto com *comfort food* (comida caseira, simples).
- Programas de fidelidade para grandes corporações (premiações com viagens).
- Diversificação: desenvolvimento de franquias, fornecedores e vendedores, e *marketing* entre as minorias; filantropia.

A partir desse estudo, as autoras concluíram que as melhores práticas sofreram refinamentos, ajustes ou ainda tentaram agregar novas idéias. Mas, infelizmente, um dos maiores problemas identificados foi a associação entre a inovação e seu “adotador”. Os resultados mostraram que a maioria das práticas não teve continuidade após a transferência ou saída do responsável por sua adoção e, ainda, mais duas conclusões que dificultam a continuidade das inovações adotadas: a alta mobilidade dos gestores na indústria hoteleira e o aumento de fusões e aquisições nessa indústria.

Num estudo mais atual, realizado através de um *survey* aplicado na indústria hoteleira das Ilhas Baleares, Orfila-Sintes *et al.* (2005) concluíram que os hotéis de categorias mais altas (*upscale* e *midscale*) são mais inovativos que os de categorias mais baixas e que hotéis pertencentes a cadeias apresentam uma taxa de inovação tecnológica acima da média das demais organizações do ramo, além de estarem mais inclinados a ajustarem as habilidades e competências de seu capital humano. A indústria hoteleira, ainda de acordo com esse estudo, dentro da taxonomia de Pavitt (1984), é dominada pelo fornecedor no que se refere à tecnologia.

A partir da teoria estudada até o presente momento optou-se, para esta pesquisa, por utilizar, como base para o estudo empírico os modelos teóricos de Barras (1986) e de Gallouj e Weinstein (1997). O modelo de Barras é amplamente aceito no meio acadêmico, como

representativo para a compreensão do processo de inovação em serviços tendo como base a inovação tecnológica, e o modelo da Gallouj e Weinstein, apesar das críticas de De Vries (2006), possui uma elegância lógica que abarca, com bastante completude, a maioria dos serviços.

Assim, utilizando o modelo de Rogers (1995) para compreender a dinâmica das inovações na organização estudada, os modelos de Barras e Gallouj e Weinstein são analisados a partir da compreensão dos resultados obtidos com a adoção das inovações estudadas. Afinal, como já explicitado ao longo desse capítulo, serviços são processos e as inovações que venham a ocorrer nos serviços, também são fruto da dinâmica desse processo de prestação de serviços que envolve cliente, prestador de serviço, técnicas e, muitas vezes, tecnologia.

3 INDÚSTRIA HOTELEIRA NO BRASIL

De acordo com o Instituto Brasileiro de Turismo - EMBRATUR (1998, p.4), “Considera-se empresa hoteleira a pessoa jurídica que explore ou administre meio de hospedagem e que tenha entre seus objetivos sociais o exercício da atividade hoteleira [...]”

Segundo Campos e Gonçalves (1998), crê-se que a atividade hoteleira tenha se iniciado em função da necessidade de abrigo e alimentação dos viajantes. Os autores comentam que a primeira notícia sobre a criação de um espaço destinado especificamente à hospedagem vem da Grécia Antiga. A evolução da hotelaria sofreu grande influência dos gregos e dos romanos pois, através da construção de estradas, esses povos propiciaram a expansão das viagens por todos os seus domínios e, conseqüentemente, o surgimento de abrigos para os viajantes. Os países europeus, influenciados pelos romanos, incorporaram à sua cultura o hábito de hospedar.

Ainda de acordo com Campos e Gonçalves (1998), com a queda do Império Romano, as estradas vieram a ser menos usadas, por falta de segurança, diminuindo, assim, o número de hóspedes e prejudicando as pousadas. Desse modo, a hospedagem passou a ser oferecida pelos monastérios e outras instituições religiosas. Inicialmente, era um serviço informal, mas tornou-se uma atividade organizada, com a construção de quartos e refeitórios separados e monges dedicados ao atendimento dos viajantes. Posteriormente, foram construídos prédios próximos aos monastérios, destinados exclusivamente aos hóspedes dando origem às pousadas.

No século XII, as viagens na Europa voltavam a se tornar mais seguras e as hospedarias se estabeleceram ao longo das estradas. Aos poucos, diversos países implantavam leis e normas para regulamentar a atividade hoteleira, especialmente a França e a Inglaterra. Em 1589, foi editado pelos ingleses o primeiro guia de viagens de que se tem notícia, definindo de modo claro os diferentes tipos de acomodações disponíveis para viajantes a negócio ou passeio (CAMPOS e GONÇALVES; 1998).

Em 1650 (século XVII), consolidou-se na Europa um meio de transporte que teve grande influência na expansão da hotelaria: as diligências. Durante quase 200 anos, esses veículos circularam pelas estradas européias, garantindo um fluxo constante de hóspedes para as

pousadas e hotéis. Muitos serviços de diligências foram estabelecidos pelos próprios hoteleiros, para assegurar clientela para seus estabelecimentos.

Até o fim da era das diligências, em torno do ano de 1840 - quando surgiram as ferrovias -, os terminais de rota e os estábulos ficavam instalados nas pousadas. Algumas das maiores pousadas daquele período foram projetadas especificamente para se integrar com esse meio de transporte, fazendo o papel de estação de chegadas e partidas. Dispunham de escritório de reservas e salas de espera; muitas dessas estações possibilitavam ao viajante fazer reservas e comprar passagens de diligências, de várias rotas, a partir da pousada (CAMPOS e GONÇALVES; 1998).

Campos e Gonçalves (1998) explicam que, com a chegada das ferrovias, que ofereciam um meio de transporte mais rápido, as diligências praticamente desapareceram e a rede hoteleira que delas dependia sofreu com as viagens de menor duração. Enquanto muitos hoteleiros não se adaptaram e hotéis fecharam ou reduziram seu tamanho, outros estabelecimentos conseguiram acompanhar as novas regras e se ambientar com o novo meio de transporte, e novos hotéis foram construídos, próximos às estações ferroviárias. No final do século XIX, os hóspedes tinham se tornado mais exigentes e surgiram, então, hotéis de grande luxo, como os famosos Savoy, Ritz, Claridge e Carlton, acompanhando a tendência dos meios de transporte da época: trens e navios.

No Brasil, conforme Rodrigues (2002), a base da oferta existente da indústria hoteleira era formada por hotéis de pequeno e médio porte, freqüentemente de propriedade familiar. A construção desses hotéis foi financiada com o excedente de capital dos negócios principais dessas famílias, algumas vezes com a finalidade de ter um imóvel gerador de renda, mas muitas vezes com a finalidade de atender a satisfações pessoais.

No início da década de 70, com a vinda das cadeias internacionais, a hotelaria passou a ser desenvolvida em bases mais profissionais no Brasil, deixando de atender às necessidades pessoais de seus proprietários e buscando atender às necessidades dos seus clientes potenciais. Nessa década, foram construídos os primeiros grandes hotéis existentes no país, principalmente nas cidades turísticas nas quais, além de financiamentos, os hotéis contavam com incentivos fiscais (RODRIGUES; 2002).

Com a crise econômica do início dos anos 80, surge o apart-hotel ou *flat service*, oferecendo ao mercado de construção civil a oportunidade de um negócio novo, seguro e viável. Os pequenos e médios investidores puderam participar de empreendimentos hoteleiros/comerciais, com investimentos baixos e um retorno atrativo do capital. Já, na década de 90, a indústria hoteleira no Brasil passou a visualizar uma nova fase de desenvolvimento. No início do Governo Collor, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES, ofereceu uma linha de crédito especial para a construção de hotéis. Apesar de apresentar condições desfavoráveis em relação às fontes de financiamento de hotéis no exterior (prazo e juros), muitas propriedades hoteleiras foram financiadas pelo BNDES (RODRIGUES; 2002).

Com o Plano Real, a indústria hoteleira foi mais beneficiada. A estabilidade econômica do país e a sua consequência sobre a *performance* dos hotéis gerou um grande interesse dos investidores institucionais, principalmente dos Fundos de Pensão e de outros investidores atraídos pela possibilidade de bons retornos sobre o capital aplicado na construção de novos hotéis. Além das fontes de capital internas, a indústria hoteleira brasileira atraiu recentemente a atenção do capital estrangeiro, que começou a investir em hotéis no Brasil, primeiramente através das próprias cadeias hoteleiras. Finalmente, um novo mecanismo para financiamento da construção de hotéis é o Fundo Imobiliário. Os fundos de investimento imobiliário estão crescendo no Brasil.

De acordo com Davies e Lyons (1991), existem três elementos estruturais que caracterizam uma indústria: a concentração de vendedores, o grau de diferenciação do produto e as condições de entrada. A essas, Porter (1991) associa mais duas características estruturais básicas das indústrias que determinam o que ele denomina forças competitivas: poder de negociação dos compradores e dos fornecedores (que também podem ser vistas como barreiras para entrada). Às demais ele denomina rivalidade entre os atuais concorrentes (concentração), ameaça de novos entrantes (barreira) e ameaça de substituição (diferenciação).

Segundo Valdés (2003), dados da OMT mostram que, em 1996, existiam 26 milhões de pernoites em hotéis. Entre 1980 e 1996, a capacidade mundial de alojamento, expressa em pernoites, aumentou cerca de 58%, passando de 16 milhões aos 26 milhões de 1996. Ainda de acordo com o autor, em 1995, a indústria hoteleira mundial gerou US\$253 bilhões. Dentre as maiores cadeias hoteleiras do mundo, conforme Fortune (*apud* VALDÉS; 2003), encontram-se, em ordem de colocação: Cendant Corporation (6315 unidades hoteleiras), Bass Hotels &

Resorts (2886 unidades hoteleiras), Marriot International (1888 unidades hoteleiras), Accor Hotels (3234 unidades hoteleiras), Choice Hotels International (4248 unidades hoteleiras).

No Brasil, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH (2005), até 1999, essa indústria era composta por 18 mil meios de hospedagem, gerando cerca de um milhão de empregos (entre empregos diretos e indiretos, ver Quadro 2 adiante). Dados da EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo (2005) revelam que desses 18 mil meios de hospedagem, 1300 eram hotéis classificados. A indústria gerou uma receita bruta em torno de dois bilhões de dólares em 1999, arrecadando cerca de 400 milhões em impostos e taxas. O patrimônio imobilizado até aquele ano girava em torno de 10 bilhões de dólares.

Adiante um quadro comparativo (Quadro 2) entre a indústria automobilística e a indústria hoteleira no Brasil, para melhor compreensão da contribuição e importância dessa indústria para o país.

Quadro 2 - Comparação de resultados entre a Indústria Hoteleira e a Indústria Automobilística no Brasil¹

	Indústria Hoteleira	Indústria Automobilística
Geração de empregos	Um milhão de empregos, entre diretos e indiretos	93.135 empregos
Receita Bruta	Em torno de US\$ 2 bilhões	Em torno de US\$22,5 bilhões
Equipamentos	18 mil meios de hospedagens	50 fábricas e 3.650 concessionárias ²
Arrecadação em tributos	Mais de US\$ 400 milhões	Em torno de US\$5 bilhões

FONTE: ABIH (2005) e ANFAVEA (2005).

Dados mais atualizados da Hotel Investment Advisor revelam que, em 2005, já existiam cerca de 7003 hotéis classificados no Brasil (Anexo A), dos quais 91,8% pertenciam à hotelaria independente (Anexo B), representando a grande maioria.

De acordo com dados de Andrade *et al.* (2000), o custo médio de construção por UH de um hotel de até 200 UHs, classe executiva, é US\$52.000 e o custo total de construção de uma unidade hoteleira desse porte é cerca de US\$10.140.000. A média de depreciação gira em torno de 32 anos, a depreciação anual em torno de US\$316.875. Na área da construção civil, conforme entrevista feita com consultores em hotelaria (Sr. Ricardo Mader Rodrigues da HIA e Sra. Ana Wey), não existem fornecedores dominantes, nem em nível mundial, nem em nível nacional.

¹ Dados referentes a 1999.

² Dados referentes a 2003.

A indústria hoteleira trabalha em diferentes segmentos de mercado, possuindo grande diferenciação em seus produtos. Seus produtos são classificados através de uma combinação de vários fatores, tais como: classe social a ser atendida (de luxo a supereconômico), destinação (praia, montanha, negócios etc.), tipo de unidade habitacional (UH), entre outros. Exemplo são os *Resorts* em expansão no litoral do Nordeste brasileiro, classificados como hotéis de luxo, para turismo de lazer, com unidades habitacionais normalmente em estrutura de suíte (quarto e sala). Outro exemplo crescente são os hotéis econômicos que se multiplicam nas capitais brasileiras, cujo principal segmento é o turismo de negócios, cujas unidades habitacionais possuem metragem mínima em uma composição quarto e banheiro.

De acordo com Porter (1991) pode-se classificar a indústria hoteleira como fragmentada. O crescimento das cadeias hoteleiras torna tanto o poder de negociação quanto a capacidade de produção em escala maior nesse tipo de organização, além do fato da internacionalização de muitas delas, mas ainda há, principalmente no que tange às empresas independentes, uma grande fragmentação em virtude da sua baixa capacidade de negociação junto a fornecedores e clientes. Junte-se a esses fatos problemas com a capacitação da mão-de-obra, necessidades variadas do mercado e, como comentado anteriormente, acentuada diferenciação do produto. Siguaw, Enz e Namasivayam (2000) realizaram um estudo para verificar a melhoria da qualidade de serviço, aumento da produtividade dos empregados e geração do aumento de receita nas empresas hoteleiras norte-americanas. Dessa forma, os autores apresentam uma classificação para a indústria hoteleira bastante abrangente e funcional baseada em segmento, complexidade, afiliação e tipo. Segmento representa a parcela do mercado a ser atendida pela empresa hoteleira. Complexidade refere-se ao número de unidades habitacionais (UHs) do empreendimento. Afiliação é a participação em alguma cadeia ou rede e, finalmente, o tipo diz respeito à acomodação.

Os autores classificam, então, as empresas hoteleiras como segue:

- Pelo segmento: preço baixo, econômico, preço médio, preço alto e luxo.
- Pela complexidade: menos de 20 UHs, entre 20 e 30 UHs, de 21 a 60 UHs, de 61 a 100 UHs, 101 a 150 UHs, 151 a 200 UHs, de 201 a 250 UHs, de 251 a 500 UHs, de 501 a 1000 UHs e mais de 1000 UHs. Depois os autores perceberam que para análise poderiam agrupar as empresas em até 60 UHs, de 61 a 500 UHs e mais de 500 UHs.
- Pela afiliação: hotel independente e hotel de cadeia.

- Pelo tipo: *all suite*, estadia prolongada, hotel-convenção, hotel-cassino, centro de convenções, condomínios, padrão, motel, *bed-and-breakfast*.

No Brasil, a indústria hoteleira é classificada de acordo com o Quadro 3 apresentado adiante, extraído de Andrade *et al.* (2000):

Quadro 3 - Os meios de hospedagem de turismo e as características que os distinguem

Tipo	Localização	Clientela preferencial	Infra-estrutura
Hotel – H	Preferencialmente urbana.	Mista, com executivos e turistas.	Hospedagem e, dependendo da categoria, alguma infra-estrutura para lazer e negócios.
Hotel histórico – HH	Em prédios, locais ou cidades históricas (no meio urbano e rural).	Mista, com executivos e turistas.	Normalmente restrita à hospedagem.
Hotel lazer – HL	Áreas rurais ou local turístico fora do centro urbano.	Turistas em viagens de recreação e lazer.	Áreas, instalações, equipamentos e serviços próprios para lazer e hóspede.
Pousada - P	Locais turísticos normalmente fora do centro urbano.	Turistas em viagens de recreação e lazer.	Restrita à hospedagem.

FONTE: Adaptado de ANDRADE *et al.*; 2000, p.45.

Andrade *et al.* (2001) explicam que a classificação anteriormente apresentada tem o objetivo de expressar o padrão e as características das instalações do empreendimento hoteleiro (preço, conforto, serviços), a sua localização (cidade, praia, aeroporto etc.) e destinação (turismo, negócios, lazer etc.). Assim, as classificações das empresas hoteleiras refletem tanto o que elas podem oferecer e para que estão destinadas, quanto as necessidades às quais vão atender.

A indústria hoteleira possui, além disso, uma crescente aplicação de gestão da informação. O maior fornecedor em soluções e sistemas de informação, em volume, para hotelaria mundial é a empresa *Micros Systems Inc.* No Brasil, a maior concorrente da *Micros* é a brasileira CM Soluções Informática, que desenvolve soluções para a indústria hoteleira desde a década de 80. As soluções para hotelaria agrupam-se, basicamente, em dois grandes blocos: funções de contato com o cliente e funções de retaguarda (*front office* e *back office*).

Nas funções de contato com o cliente, as soluções de gestão da informação para hotelaria envolvem *marketing* e vendas, tais como: bancos de dados e CRM (*Customer relationship management*) para coleta e análise de dados dos clientes, acompanhamento histórico dos clientes e padrões de consumo, podendo envolver soluções via internet e *Web site*. Outras funções de contato com o cliente estão ligadas à área operacional. São soluções para reservas como análise da taxa de ocupação e gerenciamento de receitas com análise por segmentos

(para compreender o comportamento de reserva, sensibilidade de preço e padrões de estadia em cada segmento), sistema central de reservas e reservas via internet, soluções para *check in/check out*, sistemas integrados para gerenciamento de informações em toda a rede hoteleira, tecnologia para trabalho programado (criação de um setor para resolver problemas dos hóspedes com computadores e/ou prover esse tipo de equipamento), sistema para suporte de *concierge*, intranet para organização e repasse de manuais e outros materiais impressos.

No que se refere às funções de *back office*, podem-se encontrar soluções para processamento da folha de pagamento e receitas e despesas, sistema eletrônico para gravação e guarda de documentação contábil e outros, soluções para sistema contábil de pagamento e benefícios integrado e *on line*, sistemas de transações com fornecedores e sistemas de informação alinhado com a Estratégia Corporativa (para dar suporte).

Ao longo dos últimos dez anos, a indústria hoteleira também desenvolveu inovações em gestão tais como: *check in/out* por 24 horas sem encargos adicionais (ao invés do clássico *check in/out* às 12 horas); diversificação nas formas de gestão (desenvolvimento de franquias, fornecedores e vendedores, e *marketing* entre as minorias); trabalho em times (inovação no método); sistema de desenvolvimento de líderes (geração de talentos, aprendizagem e aplicação de competências); programas de fidelidade para grandes corporações (premiações com viagens).

4 METODOLOGIA

4.1 Método de pesquisa

Conforme Gopalakrishnan e Damanpour (1997), este estudo visa à compreensão da inovação abarcando seus variados tipos (produto ou processo; radical ou incremental e técnica ou administrativa). A unidade de análise é o evento de inovação. Seu desenho é de um estudo teórico-empírico com corte longitudinal, no qual as dimensões de análise são o presente e dados retrospectivos, e de caráter descritivo-explicativo. Sua abordagem é predominantemente qualitativa, utilizando estudo de casos múltiplos.

De acordo com Gil (1999), os estudos descritivos visam a descrever as características de uma determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Já os estudos explicativos objetivam identificar fatores que determinem ou contribuam para a ocorrência dos fenômenos.

Uma vez que o presente estudo busca compreender a dinâmica do processo de inovação em serviços em uma organização da indústria hoteleira brasileira, num primeiro momento há necessidade de identificação e descrição das inovações, assim como de seu histórico e processo de implementação (fenômeno). Em uma segunda fase, analítica, pôde-se realizar inferências a partir das categorias identificadas na teoria, buscando explicar os impactos das inovações na organização e os tipos de interações entre as inovações.

Residindo a preocupação desta pesquisa no processo, ou seja, em como o fenômeno ocorre, optou-se por uma abordagem predominantemente qualitativa. Nesse tipo de estudo, a maior parte das informações necessárias à sua realização é coletada e tratada buscando profundidade e compreensão de um fenômeno social dinâmico (RICHARDSON; 1999).

O método adotado foi o estudo de caso, em virtude de tratar-se de um fenômeno social complexo, qual seja, compreender como se dá a dinâmica de inovação em uma empresa prestadora de serviço (YIN; 2005). Além disso, esse método tem por objetivo o aprofundamento do objeto de estudo através do seu detalhamento, possibilitando reter características holísticas e significativas dos fenômenos no seu contexto real (GIL, 1999;

YIN, 2005). Escolheu-se o estudo de casos múltiplos, uma vez que houve necessidade de análise de um conjunto de fenômenos de inovação para análise e replicação da teoria e compreensão da dinâmica.

O corte longitudinal foi escolhido devido à importância do acompanhamento histórico do fenômeno. Assim, junto ao estudo de caso, foi utilizado o método de dados retrospectivos, coletados através de narrativa histórica e dados secundários.

4.2 Modelo conceitual da pesquisa

Para realizar a presente pesquisa, o modelo conceitual utilizado considerou a análise de dados retrospectivos de cada um dos casos de inovação identificados – através da narrativa dos respondentes que participaram da pesquisa – e o contexto atual das inovações, considerando seus impactos sobre a organização e os atores que são influenciados por essas inovações.

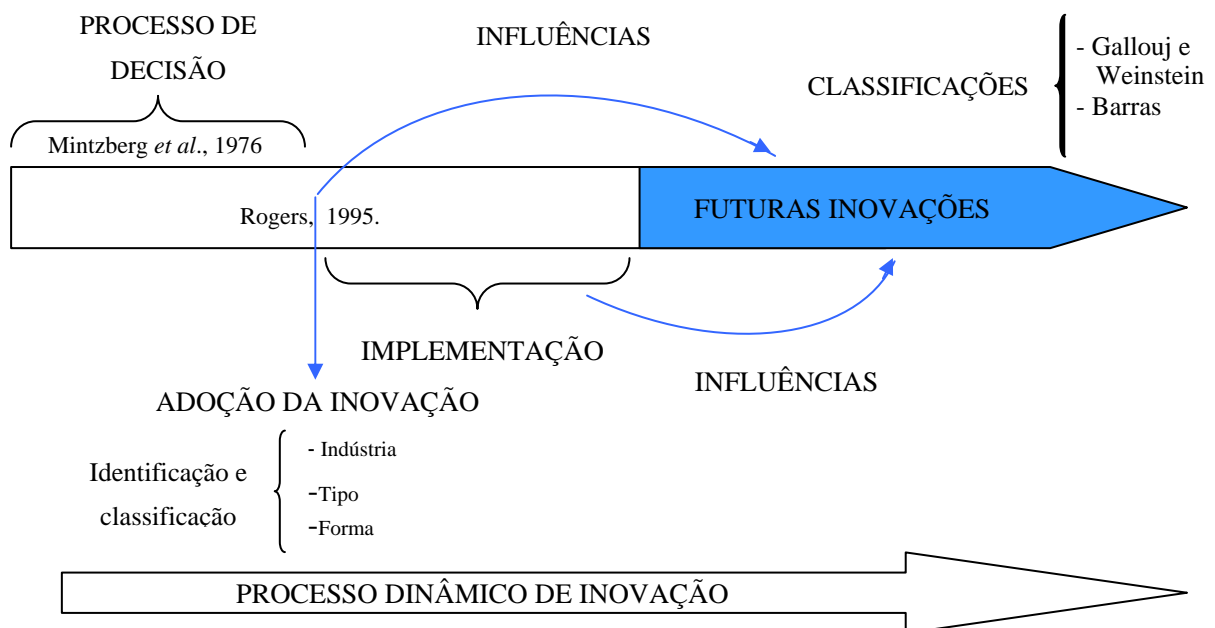


Ilustração 9 - Modelo Conceitual da Pesquisa
 FONTE: Feito pela autora.

Para levantamento e análise dos dados retrospectivos, visando à compreensão de como as inovações se desenvolveram desde a decisão de sua implementação até sua efetiva adoção, foi utilizado o modelo de Rogers (1995). Para a compreensão dos impactos dos casos escolhidos na organização e em sua classificação, foram utilizados os modelos de Gallouj e Weinstein (1997) e de Barras (1986). A utilização da teoria possibilitou a validade externa do estudo.

Os modelos anteriormente citados forneceram a base conceitual para construção do instrumento de coleta de dados e para a construção das categorias de análise que foram utilizadas para o tratamento dos dados coletados – outra medida para validação externa da pesquisa, uma vez que permite a lógica de replicação. O objetivo foi entender como acontece a dinâmica da inovação na organização estudada e como se dá a inter-relação entre as inovações – casos estudados -, que influenciam na prestação dos serviços.

4.3 A organização estudada e a seleção dos casos

Para a escolha da organização pesquisada, foram utilizados como critérios a intencionalidade e a acessibilidade. O critério de intencionalidade considerou os seguintes aspectos para a escolha: cadeia hoteleira com reconhecido histórico de inovação – objeto da pesquisa; atuante no mercado nacional há pelo menos cinco anos – para garantir o tempo de seleção, implementação e resultados da inovação; comprovada capacidade de replicação – implementação das inovações em várias unidades organizacionais.

Após as duas primeiras entrevistas com administradores-chave da organização (ver Apêndices 3 e 4), foram escolhidos: a bandeira estudada dentro da organização, por ser um conceito totalmente novo em hotelaria no Brasil e por ser a marca com maior número de casos de inovação nos últimos anos, o que auxilia na coleta de dados retrospectivos, uma vez que há necessidade de confiança na memória dos respondentes; os casos, a partir da narrativa dos entrevistados e de dados secundários da organização (*folders* educativos e acesso restrito aos sistemas utilizados).

Para a seleção dos casos de inovação no produto, consideraram-se os seguintes critérios: mudanças na gestão e na prestação do serviço – em consonância com a classificação de Gallouj e Weinstein (1997); impacto nos clientes e empregados – critérios da qualidade requerida e da competência exigida. Para a seleção dos casos de inovação tecnológica, os

critérios utilizados foram: mudanças na gestão e prestação do serviço – em consonância com o modelo de Barras (1986); impacto junto aos clientes e empregados – critérios da qualidade requerida e da competência exigida.

4.4 Procedimento para a coleta dos dados

A pesquisa está separada em duas grandes fases. Uma fase exploratória para melhor compreensão do tema, conceitos e indústria escolhidos e uma fase de profundidade analítica para desenvolvimento das inferências e conclusões.

Na primeira fase do estudo foram consultadas fontes secundárias de dados, tais como: pesquisa documental em *sites* e materiais institucionais de especialistas consultados para levantamento de dados da indústria; pesquisa bibliográfica sobre os temas: serviços, hotelaria e inovação em livros e artigos de revistas científicas. Também se utilizou a aplicação de roteiro semi-estruturado para entrevista com os referidos especialistas: consultor em operações, arquiteta, consultor em TI e responsável pela área comercial de uma empresa internacional desenvolvedora de *software* para hotéis (ver Apêndice 1). O período de coleta de dados, nessa primeira fase, foi de setembro de 2004 a maio de 2005.

Na segunda fase do estudo, coletaram-se dados sobre inovações tecnológicas e inovações no produto na organização estudada. Após a identificação de cada uma das inovações consideradas importantes para a rede hoteleira de acordo com as categorias propostas para análise das inovações, pode-se passar à terceira parte do estudo, verificando o encaixe das inovações nas classificações escolhidas e análise de possíveis contribuições para os modelos.

Foram realizadas 14 entrevistas no período de março de 2006 a abril de 2007, das quais quatro foram confirmatórias para verificação dos resultados alcançados. As entrevistas duraram, em média, cerca de uma hora cada uma. Nenhuma delas teve duração inferior a quarenta e cinco minutos ou superior a uma hora e trinta minutos.

Na primeira fase, as quatro entrevistas realizadas foram registradas por escrito e duraram cerca de uma hora cada uma (Apêndice 2). As entrevistas da segunda fase foram gravadas e, depois de transcritas, enviadas por *e-mail* para análise e ponderação dos respondentes no intuito de dar a oportunidade de que os respondentes complementassem informações e

verificassem a fidedignidade do registro. Esse procedimento também foi realizado no intuito de garantir a validade dos pressupostos e a confiabilidade dos dados.

A população entrevistada na cadeia hoteleira foi composta pelos seguintes respondentes (Quadro 4):

Quadro 4 – Dados sobre os respondentes das entrevistas

Respondente	Nível de formação	No. de entrevistas	Entrevista Confirmatória	Data da Entrevista
Gerente de Vendas Alfa Hotelaria	Pós-graduação/Turismo	2	SIM	03/2006 03/2007
Antigo Gerente de T. I.	Pós-graduação/TI	1	NÃO	04/2006
Gerente Unidade 1	Pós-graduação/ Administração	2	SIM	05/2006 07/2006
Gerente Unidade 2	Graduação/Turismo	1	NÃO	06/2006
Assistente Gerência Unidade 3	Graduação/Administração	1	NÃO	08/2006
Chefia Recepção Unidade 3	Ensino Médio	1	NÃO	08/2006
Diretor Pólo-Econômico	Pós-Graduação/ Administração	1	SIM	08/2006
Novo Gerente de T.I.	Pós-graduação/TI	1	SIM	09/2006
Coordenador de BI	Pós-Graduação/ Administração	1	NÃO	10/2006
Governanta Unidade 3	Ensino Médio	1	NÃO	11/2006
Gerente de <i>Marketing</i> Pólo-Econômico	Pós-Graduação/ Administração	1	NÃO	11/2006
Gerente Implementação Unidades Pólo-Econômico	Graduação/Hotelaria	1	NÃO	04/2007 (por telefone)

FONTE: Dados primários.

A escolha dos respondentes aconteceu a partir de dois critérios: identificação da participação do respondente em algum momento durante o processo de adoção das inovações selecionadas e/ou contato com os resultados da inovação após a sua implementação. Uma vez que os respondentes possuíam diferentes participações no processo ou contribuições a serem feitas, foram desenvolvidos diferentes roteiros de entrevista para a coleta dos dados, visando à confiabilidade dos dados (Apêndices 3, 4, 5, 6 e 7). A validade externa da lógica de replicação foi garantida pela teoria utilizada, que permeou a construção dos roteiros.

Foi utilizada, também, a técnica de observação direta e assistemática, operacionalizada através de anotações de campo. A técnica de observação direta consiste na observação do contexto estudado *in loco*, sem interferência do pesquisador no ambiente social; e a característica assistemática refere-se ao fato de que a observação não tem controle e nem usa instrumentos preestabelecidos no momento de coleta de dados. Essa foi outra medida tomada

objetivando a validade dos casos, uma vez que fontes múltiplas de evidências aumentam essa validade (YIN; 2005).

4.5 Procedimento para o tratamento e a análise dos dados coletados

Os dados secundários são tratados através de um processo analítico-descritivo. O material é analisado, agrupado e descrito de acordo com os objetivos do estudo, construindo, assim, a sua base. Os dados primários sofreram tratamento analítico, considerando-se as categorias definidas a partir do material construído na primeira etapa (pré-categorização).

As categorias utilizadas para a análise dos dados derivaram dos modelos teóricos estudados. Para análise dos casos de inovação no produto – casos A, B, C, D e E (ver Quadro 5 no próximo capítulo) –, foram utilizadas as categorias de classificação de Gallouj e Weinstein (1997) considerando-se os quatro elementos contributivos para classificação de cada inovação: tecnologia do prestador de serviço; competências do prestador de serviço; competências do cliente e características do serviço final.

Para a análise dos casos de inovação tecnológica – casos 1, 2, 3, 4, 5 e 6 (ver Quadro 6 no próximo capítulo) –, foram utilizados os fatores contributivos de cada etapa da evolução da inovação para a análise do ciclo de inovação de Barras (1986): aumento da eficiência na entrega do serviço (etapa 1 do Ciclo Reverso); mudança na qualidade do serviço prestado (etapa 2 do Ciclo Reverso) – aqui foi considerado conceito de qualidade do serviço de Parasuraman *et al.* (2005), apesar de a ótica estudada ser a da organização, ou seja, buscou-se a percepção dos funcionários em contato com os clientes na prestação de serviço para as evidências sobre qualidade percebida pelo cliente – e, finalmente, novo serviço a partir da influência tecnológica.

As entrevistas transcritas foram lidas e, primeiramente, os casos foram descritos através de sua historicidade. Num segundo momento, as evidências identificadas para cada grupo de casos foram agrupadas de acordo com as categorias anteriormente descritas. Após essa categorização, foi construída a explanação através de uma relação lógica entre dados e teoria. Ao final da construção dos casos, esses foram enviados para informantes-chave e para parceiros acadêmicos, no intuito de verificar a validade das inferências e as validades interna e externa.

Foi realizada, ainda, uma triangulação de dados, cruzando-se informações obtidas pelos dados secundários e primários, no intuito de aumentar tanto a validade interna dos dados, quanto à validade externa (YIN, 2005; EISENHARDT, 1989).

5 ESTUDO EMPÍRICO

5.1 Histórico e caracterização da organização

A empresa Alfa é um grupo mundial que atua no Brasil, desde 1976, com 28 marcas nos segmentos de Alimentação e Restaurantes, Hotelaria e Viagens, Produtividade e *Marketing*. É composta por um grupo francês, um grupo canadense e um grupo português. O objeto do presente estudo foi uma das marcas do segmento hoteleiro, representado pela Alfa Hotelaria, cujo controle acionário é do grupo francês.

A Alfa Hotelaria começou suas operações em 1967, lançando seu primeiro hotel na Europa. No Brasil, a inauguração do primeiro hotel aconteceu em São Paulo, em 1977, ano seguinte à entrada do grupo no país. O segmento hoteleiro da empresa Alfa é composto por 5 marcas, chamadas de bandeiras, que classificam os hotéis nas categorias luxo: (1 marca); superior (2 marcas); econômico (1 marca) e supereconômico (1 marca). A Alfa Hotelaria atua em 92 países, com mais de 4000 hotéis, dos quais 133 em 57 cidades brasileiras somando cerca de 21,3 mil UHs disponíveis no mercado hoteleiro brasileiro.

A bandeira focada, nesta pesquisa, foi a do segmento econômico, doravante denominada Hotel Econômico. Foi a primeira marca de categoria econômica da Europa, reconhecida pela melhor relação inovação e qualidade *versus* preço. O primeiro empreendimento dessa marca surgiu em 1974, a partir de uma idéia simples: oferecer quartos 30% mais baratos que a média. Assim foi planejado um empreendimento com diminuição em 30% de todos os custos (pessoal e áreas).

O Hotel Econômico possui administração profissionalizada e seu objetivo é (em consonância com sua marca e imagem institucional que quer perpetuar) oferecer qualidade em serviços hoteleiros, conforto, segurança, localização privilegiada e infra-estrutura para hospedagens de curta duração. Criado para atender às expectativas de um grande público em viagem de negócios ou de lazer, as unidades do Hotel Econômico (725 operando em 35 países) estão situadas nos centros das cidades, áreas de atividades econômicas, nos centros turísticos ou nas proximidades dos aeroportos.

O segmento específico a ser atendido pelo Hotel Econômico é o de hotelaria de baixo custo, composta por clientes como: caixeiros-viajantes; empresários de micro e pequenas empresas; gerentes de nível médio e turistas de lazer das classes média e média-baixa.

No Brasil, o Hotel Econômico surge, em 1990, tornando-se o segmento de maior crescimento da Alfa Hotelaria nos últimos anos no país, composto por 41 hotéis distribuídos em 36 cidades de dezessete Estados brasileiros disponibilizando 6.143 UHs. A estratégia da marca, no Brasil, é ampliar a sua presença em cidades com mais de 300 mil habitantes.

Pesquisas feitas pelo Hotel Econômico, no Brasil, mostram que, atualmente, 64% dos clientes da rede têm menos de 45 anos. Cerca de 47% são executivos, executivos de grandes empresas ou exercem uma profissão liberal. Dentro da rede, os clientes, em sua maioria, viajam a negócios (76%) e 24% a lazer. A bandeira é responsável pela geração de mais de mil empregos diretos, conta com mais de R\$ 380 milhões investidos e mais de seis mil apartamentos disponíveis no País. Na América Latina, a bandeira também está presente na Argentina, com duas unidades, e no Uruguai, onde conta com um empreendimento em operação.

5.2 Estrutura organizacional e funcionamento da organização

A empresa Alfa está estruturada, como explicitado anteriormente, em torno de negócios ligados a: Alimentação e Restaurantes, Hotelaria e Viagens, Produtividade e *Marketing*. Na América Latina, a empresa está organizada a partir de seis diretorias ligadas aos referidos negócios, dentre elas, a diretoria que comanda o segmento hoteleiro.

A Diretoria da Alfa Hotelaria na América do Sul, com sede no Brasil, está subordinada à Diretoria-Geral da Alfa América Latina e à Presidência da Alfa Brasil (ver Ilustração 10 adiante). Para a operacionalização da Alfa Hotelaria, o Diretor na América do Sul conta com três diretorias operacionais, uma para cada segmento de produto hoteleiro (luxo, superior e pólo econômico). Conta, ainda, com: Diretoria de Implementação e Desenvolvimento; Diretoria de Recursos Humanos; Diretoria Administrativo-Financeira e de Tecnologia da Informação; Diretoria de Inteligência de Negócios e Distribuição; Diretoria de *Marketing* e Vendas.

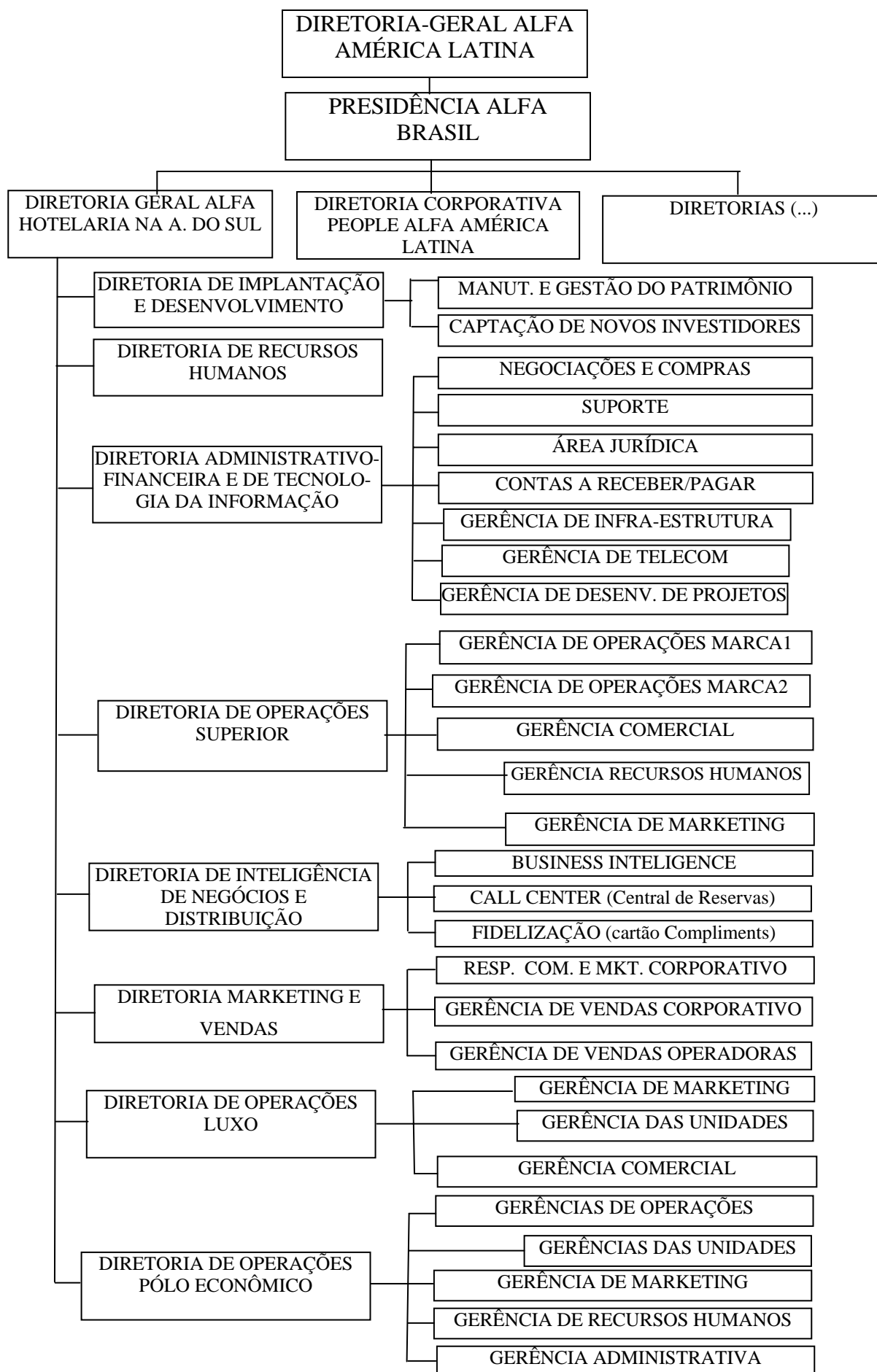


Ilustração 10 - Estrutura Organizacional da Alfa Hotelaria na América do Sul

FONTE: Dados da empresa (2006).

A Diretoria de Operações do Pólo Econômico (foco deste estudo), trabalha com a participação de nove colaboradores para seu assessoramento: dois gerentes operacionais, um responsável por hotéis em funcionamento e um responsável por novas aberturas; um gerente e um assistente em Recursos Humanos; um gerente para manutenção (esse e sua equipe terceirizados); um gerente e um assistente em *Marketing*; e mais dois gerentes, um da área administrativa e outro da área de Alimentos e Bebidas (A&B).

A equipe da Diretoria de Operações do Pólo Econômico reúne-se mensalmente, quando são discutidos assuntos estratégicos para o direcionamento da marca. Para essas reuniões, o Diretor do Pólo Econômico constrói uma agenda e mobiliza cada uma das áreas participantes da bandeira para serem definidos os tópicos por área de atuação (*Marketing*, RH, Operações etc.). Durante a reunião, o Diretor conversa com cada um dos gerentes de área, verificando o que é estratégico em cada área, objetivando, principalmente, dois resultados: adaptação das diretrizes vindas da matriz, na Europa, para a realidade brasileira e que os resultados da reunião sejam, *a posteriori*, repassados para as gerências operacionais de cada unidade hoteleira, para manutenção do padrão da rede.

Operacionalmente, os hotéis da marca são geridos pelos Gerentes Gerais, um para cada unidade hoteleira, ou seja, 41 Gerentes Gerais. As unidades hoteleiras do Hotel Econômico, administradas pela Alfa Hotelaria, são financiadas através de quatro formas distintas: hotéis próprios (investimento da Empresa Alfa); franquias (5 unidades, desde 2004); hotéis administrados (Condo Hotel, com *pool* de investidores) e hotéis arrendados (locação do prédio).

Seguindo o padrão do Hotel Econômico, essas unidades também possuem uma estrutura administrativa e funcional bastante enxuta. Operacionalmente, as unidades são departamentalizadas e geridas em quatro grandes grupos: administração, recepção, governança e restaurante.

A administração, que envolve a parte financeira, é realizada pelos gerentes gerais das unidades e seus assistentes, objetivando fornecer indicadores, prospecções e controles financeiros, além dos controles operacionais. A recepção, cujas funções são controle da taxa ocupacional, reservas, atendimento do hóspede e controladoria, é composta pelo Chefe e pelos recepcionistas. A governança é responsável pela operacionalização da limpeza da empresa, rouparia e manutenção, contando com a Chefia, as camareiras e o pessoal de

limpeza. Finalmente, o restaurante, que operacionaliza alimentação e bebidas para hóspedes e clientes, é composto pelos atendentes e pessoal de cozinha, comandado por um *Chef*.

As unidades do Hotel Econômico possuem apartamentos funcionais equipados com TV a cabo, minibar, cama de casal, mesa de trabalho com iluminação específica, telefone com despertador e correio de voz, conexão à internet para *laptop*, cofre, acesso com cartão magnético e *wi-fi*. Sua metragem é menor que o padrão das outras bandeiras da Alfa Hotelaria, o minibar não é abastecido ou inexistente e são disponibilizadas toalhas de banho, mas não as toalhas de rosto.

5.3 Inovações identificadas na organização e histórico dessas inovações

As inovações identificadas no Hotel Econômico, podem ser divididas em dois grandes grupos. O primeiro grupo refere-se àquelas inovações que possuem impacto sobre a operacionalização das unidades hoteleiras. Já o segundo grupo de inovações tem impacto na gestão corporativa, e o conjunto dessas inovações está ligado à área de Tecnologia da Informação, uma vez que todas as inovações identificadas no referido grupo são de gestão da informação.

5.3.1 Inovações no produto

As inovações ligadas à operacionalização das unidades hoteleiras (Quadro 5), com exceção da obtenção da ISO 14000, concentraram-se no período que vai de 1999, quando o Hotel Econômico começa a expandir-se no Brasil, até cerca de 2002. Isso é decorrência da necessidade de a empresa padronizar suas rotinas e entrar em conformação com o padrão europeu.

Os primeiros hotéis implantados no Brasil sob a bandeira Hotel Econômico, não respeitavam o padrão mundial. Na realidade, num primeiro momento, a Alfa Hotelaria quis, tão somente, iniciar a divulgação da marca e adquiriu dois hotéis em regiões litorâneas que não possuíam, sequer, o padrão de construção exigido pela bandeira Hotel Econômico.

Somente nove anos depois da implantação do primeiro hotel sob a marca Hotel Econômico, em 1999, com a chegada de um francês para assumir a Direção da Bandeira Hotel

Econômico, é que a adaptação local para acompanhar a padronização mundial do produto começou a acontecer.

Primeiramente, para convencer o mercado consumidor e os investidores, que o produto era de boa qualidade e comercialmente viável, a Alfa Hotelaria construiu os primeiros 5 hotéis, que funcionaram como piloto. Essas unidades implementaram completamente o modelo utilizado na Europa, que já era um sucesso. Esse processo durou cerca de três anos (Quadro 7).

Dentre as inovações consideradas importantes para o Hotel Econômico, no que tange ao produto hoteleiro, destacam-se as apresentadas no Quadro 5, adiante, que compara a hotelaria tradicional no Brasil (chamada de Hotel Padrão) com o Hotel Econômico.

Quadro 5 - Inovações no produto hoteleiro

	Hotel Padrão	Hotel Econômico
Atendimento CASO A	- Funcionários específicos em cada setor	- Multifuncionalidade dos funcionários - Sem mensageiro - Cliente participa do processo de serviço
Vendas CASO B	- Comissionamento agências variável em 10% - Maior parte das vendas por agências ou corporativas	- Comissionamento agências fixado em R\$5,00 - Busca de vendas diretas
A&B CASO C	- Próprio ou Terceirizado - Café da manhã incluso - Oferece almoço e jantar	- Próprio, com café da manhã opcional - Pode oferecer almoço e/ou jantar, temático
UH CASO D	- Ampla - Conexão com internet - Minibar abastecido	- Metragem menor - Minibar vazio - Sem toalha de rosto
ISO CASO E	9000	9000 e 14000

FONTE: Dados primários.

O atendimento nas unidades do Hotel Econômico (caso A) é realizado por uma equipe enxuta de funcionários: isso exige que eles sejam multifuncionais. Se, em algum setor do hotel, houver necessidade de reforço, por enfrentar um momento de pico operacional, os funcionários são realocados imediatamente, até a normalização do ritmo operacional. Isso exige treinamento intensivo, não somente para os funcionários, mas para as gerências e chefias.

Esse modelo multifuncional é internacionalmente adotado pelo Hotel Econômico, mas representa inovação de mercado no Brasil, exigindo adaptações para a replicação e funcionamento das unidades locais. Essa discussão será feita no próximo capítulo deste trabalho, que visa à análise das inovações identificadas.

As vendas por agências de viagem (caso B) representam outro ponto inovador na operacionalização do Hotel Econômico. O padrão da hotelaria nacional é pagamento de percentual sobre o valor de venda das pernoites às agências. No Hotel Econômico, o comissionamento das agências é fixo, em R\$5,00, por pernoite vendida, uma vez que o preço realizado também é fixo, havendo uma única diferenciação: semana e final de semana. Esse sistema foi adotado no Brasil, diferentemente da matriz, uma vez que houve necessidade de adaptação à baixa margem de lucratividade.

A parte de A&B do Hotel Econômico (caso C) oferece café da manhã, cobrado separadamente, diferentemente do padrão brasileiro, que em geral, inclui o custo do café da manhã nas diárias. Algumas unidades oferecem almoço e/ou jantar, mas isso não é padrão para todas as unidades. A peculiaridade está na tematização dos restaurantes que oferecem refeições. Cada restaurante do Hotel Econômico oferece um cardápio que reflete os costumes de acordo com o local, possuindo 5 grandes temas: A Boa Mesa (destaque para o serviço de *buffet*); Café, Pasta & Pizza (privilegia a gastronomia italiana); Café, Picanha & Cia (destaque para os grelhados); Café Nordeste (pratos típicos do nordeste); Café, Vinho & Cia. (destaque para as opções de vinhos).

A parte de restaurantes sofreu nova adaptação há cerca de um ano, trazendo para várias unidades, além da padronização internacional ocorrida até 2002, uma adequação dos hábitos culturais locais de cada região.

Finalmente, a última inovação apontada, foi a obtenção em 2002, ao mesmo tempo em que a matriz europeia, da ISO 14000. Trata-se de um procedimento de gestão dos resíduos e dos consumos de água e luz que é acompanhado de uma sensibilização dos colaboradores, dos fornecedores e dos clientes, permitindo que as unidades do Hotel Econômico controlem melhor o impacto de suas atividades no campo da hotelaria e da alimentação sobre o meio ambiente (ver Anexo C).

5.3.2 Inovações tecnológicas

A inovação tecnológica aconteceu corporativamente e está centrada na tecnologia da informação. Os sistemas de gestão foram apontados como os grandes inovadores que beneficiaram a *performance*, não só das unidades, mas de toda a Alfa Hotelaria. Foram

apontados o sistema de reservas, o sistema de *front office*, o sistema de *back office*, o *Balanced Scorecard* – BSC, o banco de dados de clientes e o sistema de gestão dos clientes corporativos (ver Quadro 6).

Quadro 6 - Inovações tecnológicas

	Antiga tecnologia	Nova tecnologia
Sistema de reservas CASO 1	Base DOS Sistema nacional	Base <i>Windows</i> Sistema internacional
Sistema de <i>front office</i> CASO 2	Base DOS Sistema nacional	Base <i>Windows</i> Sistema internacional
Banco de dados dos clientes CASO 3	Domínio do prestador de serviço Sistema nacional	Domínio da empresa Sistema nacional
Sistema de gestão dos clientes corporativos CASO 4	Inexistente	Base <i>Pivoltow</i> Sistema internacional Solução nacional
Sistema de <i>back office</i> CASO 5	Base DOS Sistema nacional	Base <i>Oracle</i> Sistema internacional Solução nacional
<i>Balanced Scorecard</i> CASO 6	Inexistente	Base <i>Oracle</i> Sistema internacional Solução nacional

FONTE: Dados primários.

O sistema de reservas utilizado pelos canais de distribuição (internet, central de reservas e ferramenta *front office* do hotel) é utilizado internacionalmente. É um centralizador de reservas, através do qual se pode mapear as ocupações de todas as unidades hoteleiras, das bandeiras da Alfa Hotelaria no mundo todo. Mas toda a reserva feita no sistema tem que ser redigitada no hotel.

A matriz da Alfa Hotelaria possui grande conhecimento sobre a indústria hoteleira e desenvolveu o sistema de central de reservas que foi implementado em todas as centrais de reservas da organização no mundo. Esse sistema precisava ser implementado no Brasil, mas havia uma grande dificuldade: o sistema antigo já implementado. Apesar de todos os problemas que o antigo sistema possuía, existiam algumas vantagens competitivas, o principal era o custo muito mais baixo - custo da reserva, custo do sistema e processo –, pois havia sido desenvolvida uma *interface* para o sistema do Brasil através da qual ao receber uma solicitação de reservas, a central de reservas automaticamente reenviava a solicitação ao *front office* do hotel de destino.

Mas a decisão da Diretoria da empresa pela substituição do sistema (Ilustração 11), imposta pela matriz, era estratégica para a organização, pois o inventário passaria do provedor do sistema antigo para a própria organização; assim o inventário do Brasil começou a ser

disponibilizado para a Matriz e, em qualquer lugar do mundo, se houvesse uma operação de reserva pela central de reservas, as disponibilidades das Unidades Hoteleiras no Brasil poderiam ser acessadas. Esse processo de implementação levou cerca de quase dois anos (Quadro 7), tendo sido realizado pelo departamento de Tecnologia da Informação.

O passo seguinte foi a substituição do *front office*. Esse processo durou quatro anos (Quadro 7), pois, no momento da implementação, houve necessidade de adequação da infra-estrutura para o sistema em muitos hotéis. O sistema exige um padrão específico de equipamento e nível de cabeamento, assim começaram as mudanças nos hotéis em relação à base tecnológica; porém muitos dos empreendimentos da organização, no Brasil, são administrados ou funcionam em sistema de condo hotel, assim, a decisão sobre o investimento na Unidade não cabe à organização, mas aos investidores. Houve necessidade de que a organização convencesse os investidores sobre as mudanças e, inclusive, cancelasse alguns contratos de administração com os empreendimentos que não aceitaram implementá-las. A empresa fez um acordo mundial com uma conhecida multinacional especializada em aplicativos para a indústria hoteleira. No Brasil, o responsável pelo fechamento do contrato e alinhamento com a Matriz foi o Diretor de TI (Ilustração 11).

O sistema de *front office* é um sistema internacionalmente conhecido. Utilizado em todas as unidades hoteleiras da Alfa Hotelaria no Brasil, realiza todas as operações de contato na unidade hoteleira: *check in*; *check out*; bloqueio de unidades para reserva; processamento das contas emitidas pelos PDVs (pontos de vendas); cadastramento dos clientes e controle das unidades habitacionais.

O banco de dados dos clientes funciona como repositório, enquanto o sistema de gestão dos clientes corporativos organiza a carteira que está sob a responsabilidade de um representante comercial. Ambos são sistemas de solução nacional, utilizados pela empresa no Brasil, que atuam conjuntamente em substituição ao sistema internacional, muito caro para ser adquirido e mantido localmente.

O sistema de força de vendas utilizado no Brasil é paralelo ao da matriz. O sistema utilizado mundialmente pela empresa, que é proprietário, possuía uma dificuldade de implementação: o alto valor de investimento exigido, tanto para a implementação e manutenção do sistema, quanto para a instalação de uma nova base tecnológica, pois, como já explicitado

anteriormente, a empresa ainda não possuía, no Brasil, um padrão de *hardware* que permitisse a utilização da rede.

Porém, já havia um número significativo de hotéis instalados no país até o ano de 2003, o que exigia um sistema mais eficiente para a gestão das carteiras de clientes. Assim, um gerente do departamento de *Marketing* e Vendas foi para o mercado e encontrou uma ferramenta de plataforma Pivoltow, que foi implementada pela área comercial. Esse sistema atende toda a área de vendas e permite que os administradores dessa área controlem toda a produção de *room nights* dos clientes nos hotéis das bandeiras e de negócios fechados e realizem o acompanhamento dos contratos dos clientes. O sistema envia a agenda comercial e faz todo o controle de produção de *room nights* dos clientes. Dessa forma, através da integração entre as ações de vendas e ações comerciais dos clientes corporativos, a gerência acompanha de forma mais imediata o tipo de negócio, o tipo de produto ou a expectativa de negócios dos clientes.

Para que esse sistema pudesse ser implementado no Brasil, a sede brasileira precisou provar para a matriz que o sistema não só era viável e adaptável às necessidades locais, como eficiente e eficaz, não perdendo em termos de funcionalidade para o sistema proprietário da matriz. Após testes e comprovação das possibilidades técnicas e negociação, a matriz permitiu que o sistema fosse utilizado no país.

Junto ao *Sales Force Automation*, como explicado antes, houve a necessidade de implementação de uma ferramenta que funcionasse como banco de dados para clientes. Isso aconteceu diante da necessidade de cadastro único de clientes, pois as bandeiras da empresa possuíam cadastros distintos, ou seja, o banco de dados de clientes não era integrado para toda a organização no Brasil.

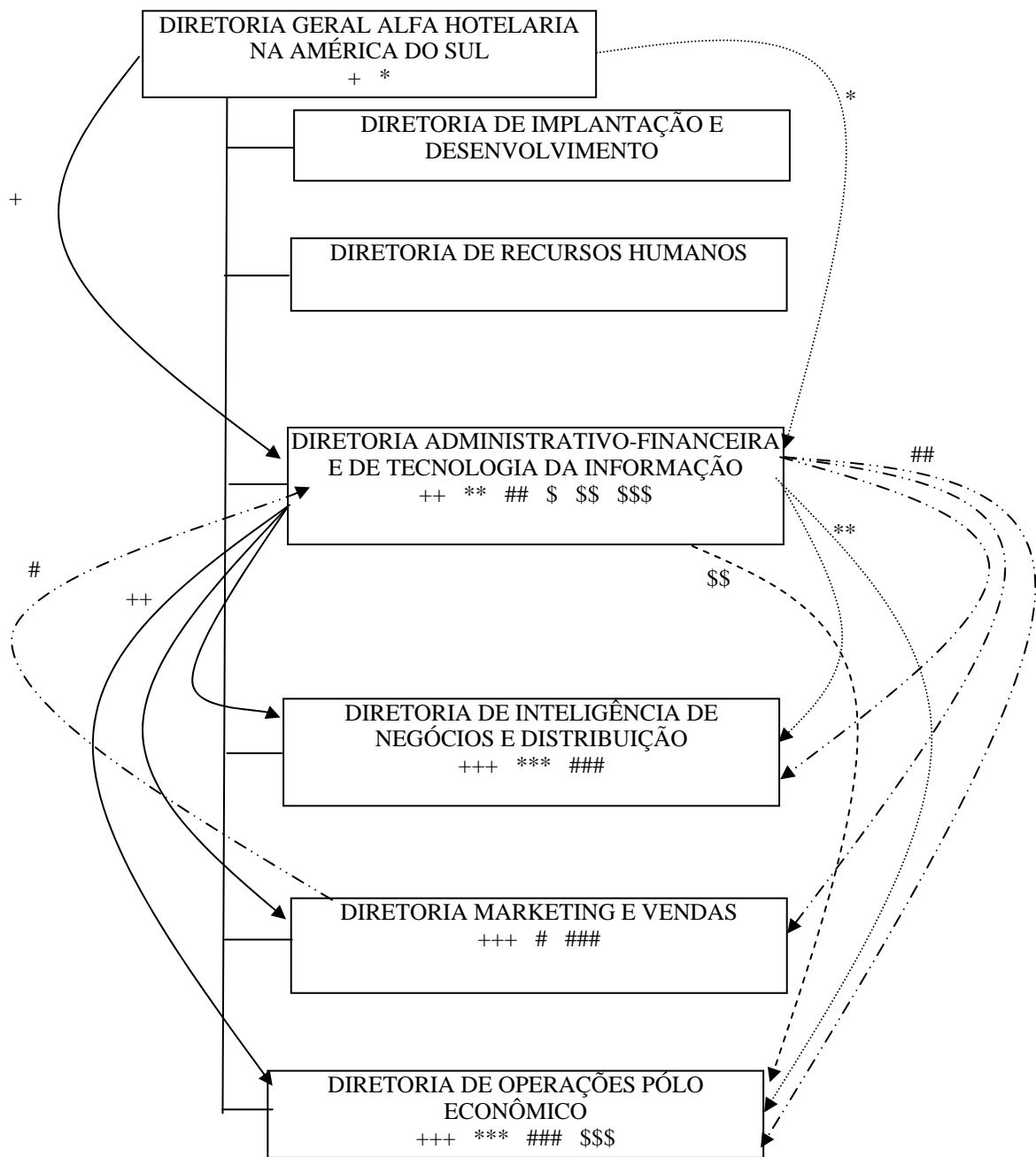
Esse cadastro está na intranet, ou seja, as unidades hoteleiras visualizam o cliente na Alfa Hotelaria. É feito um único cadastro acessado por todas as unidades da organização, independentemente da bandeira sob a qual atua. Dessa forma, o cliente é cadastrado uma vez e só se pode fazer o acompanhamento da história desse cliente dentro da Alfa Hotelaria. O sistema faz verificação de crédito, indica *room nights* do hóspede nos hotéis da rede e quais são as informações básicas em relação a faturamento, a contato e a crédito. Assim sendo, a substituição do sistema proprietário de automação de vendas foi possível a partir da junção do sistema local e do novo banco de dados dos clientes.

Quando a implementação do novo sistema de reservas se encerrou e a substituição do sistema de *front office* já estava em andamento, a empresa começou a analisar o sistema de *back office* no Brasil. A área financeira ainda não trabalhava com um sistema que permitisse uma análise comparativa de desempenho nem entre as Unidades Hoteleiras locais, ou dessas com as Unidades internacionais. A consolidação contábil-financeira e a entrega de relatórios demoravam um determinado tempo até chegar nesse ponto. Em um sistema centralizado essa consolidação e análise ocorre de forma muito mais rápida, reduzindo o espaço de fechamento. Mas esse sistema ainda está em projeto para a implementação no Brasil.

No sistema vigente, o fechamento acontecia, normalmente, no décimo quinto dia útil. Diante de uma análise dos produtos disponíveis no mercado, a área financeira sugeriu a implementação de um sistema de análise de finanças que trabalhasse de forma conjunta ao sistema utilizado. Após a implementação do novo sistema no *back office*, a consolidação contábil-financeira passou inicialmente para o décimo dia útil do mês, depois para o quinto e, finalmente, hoje, acontece no segundo dia útil. Dessa forma, os 132 hotéis espalhados pelo Brasil, alimentam o seu sistema: contas a pagar, contas a receber, contabilidade etc. E a área de finanças, através da implementação de uma interface inteligente com todos os hotéis, viabilizou a verificação dos lançamentos e dos planos contábeis, possibilitando a consolidação no sistema que foi agregado.

O sistema de *back office* é um BI financeiro da Oracle que avalia a produção interna. Visa comparar gastos e despesas operacionais entre unidades. Há comparações entre produção e despesas. Também foi uma solução e adaptação nacional, em substituição ao sistema utilizado internacionalmente, em virtude de custos.

A Ilustração 11, a seguir, resume a trajetória de cada um dos casos de inovação tecnológica apresentados. É seguido o seqüenciamento de descoberta, persuasão e decisão sobre a inovação na organização (departamento promotor), implementação (departamento responsável pela implementação e adequação da inovação) e áreas beneficiadas pelo uso (departamentos afetados).



LEGENDA:

SISTEMA DE RESERVAS

- + promotor da inovação
- ++ responsáveis pela implementação
- +++ usuários das inovações

SISTEMA DE FRONT OFFICE

- * promotor da inovação
- ** responsáveis pela implementação
- *** usuários das inovações

BANCO DE DADOS/GESTÃO DE CARTEIRA

- # promotor da inovação
- ## responsáveis pela implementação
- ### usuários das inovações

SISTEMA DE BACK OFFICE

- \$ promotor da inovação
- \$\$ responsáveis pela implementação
- \$\$\$ usuários das inovações

Ilustração 11 - Identificação do promotor da inovação tecnológica, dos responsáveis pela implementação e dos usuários das inovações

FONTE: Dados primários.

Analisando a ilustração anterior, percebe-se claramente que o departamento de Tecnologia da Informação é o grande responsável pela implementação das inovações. Já, no que se refere à promoção e utilização das inovações, há uma distribuição entre os Departamentos de Finanças, Inteligência de Negócios, *Marketing* e área Operacional, refletindo o interesse da organização em implantar o *Revenue Management*. Departamentos como Recursos Humanos e Implantação e Desenvolvimento (responsável pelas novas unidades hoteleiras) não participaram ativamente em nenhuma das etapas – promoção, implementação e uso – das inovações identificadas.

Finalmente, o *Balanced Scorecard* foi introduzido na empresa, em 2004, com a finalidade de fornecer alinhamento das diversas unidades hoteleiras com os objetivos organizacionais. É uma solução nacional, exigida pela matriz da empresa. O objetivo é que os indicadores utilizados tragam alinhamento tanto em nível nacional, quanto internacional, além de permitir a disseminação da informação pela empresa, proporcionando uma visão mais estratégica para os demais funcionários das unidades hoteleiras, além do gerente geral, como os assistentes de gerência e as chefias operacionais. A ferramenta proporciona a possibilidade de análise da concorrência, mas não de análise de tendências do mercado. O processo de implantação envolveu todos os funcionários, através de times de trabalho, para identificarem os indicadores. Foram criados vinte e oito indicadores divididos em quatro grandes áreas: finanças; clientes; processos internos e aprendizagem.

O atual projeto em estudo é a implementação futura do sistema de *back office* desenvolvido pela Matriz da empresa, utilizado mundialmente. A partir da plataforma Oracle, foi desenvolvido um sistema customizado às necessidades da indústria hoteleira, que operacionaliza a contabilidade, o ativo fixo, contas a receber, estoques e contas a pagar. O sistema já foi implementado em todos os hotéis da Europa e Estados Unidos. O próximo passo é a implementação no Brasil e a difusão a partir daqui para o restante da América Latina.

Adiante Quadro mostrando as inovações implementadas, sua cronologia e duração.

Quadro 7 - Cronologia de Implantação das Inovações Identificadas na Alfa Hotelaria

Nível	Sistema	Inovação	Cronologia									
			1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006		
Operacional (Bandeira)	Atendimento	Multifuncionalidade dos funcionários, cliente participa do processo de serviço	●	—	●							
Operacional (Bandeira)	Vendas	Comissionamento agências fixado em R\$5,00, busca de vendas diretas	●	●								
Operacional (Bandeira)	A&B	Próprio, com café da manhã opcional, pode oferecer almoço e/ou jantar, temático	●	—	●				●	—	●	
Operacional (Bandeira)	UH	Metragem menor, minibar vazio, sem toalha de rosto	●	—	●							
Administrativo (Bandeira)	ISO	14000							●	—	●	
Administrativo (Corporativo)	Central de Reservas	Rede mundial de reservas				●	—	●				
Operacional (Unidade)	<i>Front office</i>	Oferecimento de novas exigidas interfaces pelo cliente				●	—	●	—	●	—	●
Operacional (Corporativo)	Banco de Dados	Cadastramento dos clientes e acompanhamento						●	—	●		
Operacional (Bandeira)	Sales Automation	Gerenciamento da carteira de clientes corporativos						●	—	●		
Administrativo (Corporativo)	<i>Back office</i>	Consolidação dos dados com maior rapidez, <i>Benchmarking</i>						●	—	●	—	●
Administrativo (Corporativo)	BSC	Planejamento, alinhamento e controle corporativo						●	—	●		

FONTE: Dados primários.

6 ANÁLISE DAS INOVAÇÕES IDENTIFICADAS NO ESTUDO

Neste capítulo serão analisadas as inovações identificadas e descritas no capítulo anterior, objetivando verificar: os impactos dessas inovações na organização; suas principais influências nos clientes e funcionários; as interações entre as diferentes inovações tecnológicas. Finalmente, com base nos resultados dessas análises, é feita uma crítica aos modelos de inovação de Barras (1986) e Gallouj e Weinstein (1997) e proposto um novo modelo.

6.1 Impactos das inovações na organização

O primeiro caso de inovação identificado, o Caso A, refere-se à inovação no atendimento dentro das Unidades do Hotel Econômico. A hotelaria tradicional no Brasil oferece serviço de mensageiro, *conciierge* e serviço de governança 24 horas. O Hotel Econômico implantou um sistema de atendimento através do qual o cliente é co-participante na prestação de serviços. O intuito dessa inovação foi tornar o custo da operacionalização mais baixo, visando a baixar também os preços praticados na hotelaria, tornando o produto hoteleiro mais acessível.

Dentre os impactos gerados na organização a partir dessa inovação, três podem ser destacados: necessidade de automação nos serviços; investimento de tempo e dinheiro na informação e educação do cliente; investimento na formação e treinamento dos funcionários. Para diminuir o volume de mão-de-obra envolvida na prestação dos serviços hoteleiros, a organização precisou investir em automação, para garantir que, mesmo que o serviço exigisse auto-atendimento, o cliente tivesse suas necessidades de hospedagem satisfeitas.

Outro impacto bastante grande nas unidades hoteleiras, foi o investimento na informação e educação dos clientes. Inicialmente, a organização necessitou investir dinheiro e esforços, em grande volume, para que o consumidor compreendesse o novo produto hoteleiro que estava à sua disposição. Através de *folders*, cartazes, explicações sistemáticas dos funcionários e folhetos distribuídos em toda unidade habitacional, as unidades hoteleiras precisaram explicitar aos clientes a relação preço *versus* serviços prestados, para que eles pudessem compreender os benefícios da nova hotelaria econômica.

Finalmente, no que se refere ao quesito atendimento, a organização necessitou investir muito em educação e treinamento para seus funcionários. Mesmo que o funcionário já possuísse experiência anterior na hotelaria tradicional, ao ingressar no Hotel Econômico ele necessitava adequar-se ao novo conceito. Como ele poderia passar para o cliente o novo conceito de produto, se ele mesmo não possuísse clareza sobre isso? A média de investimento em treinamento para os funcionários é de 60 a 80 horas por ano, uma média altíssima para a hotelaria brasileira.

O Caso B, referente ao procedimento de vendas do Hotel Econômico, foi menos trabalhoso para a organização se comparado ao Caso A (atendimento), mas bastante mais complicado. As agências de turismo faturam, mundialmente, sobre percentuais das vendas efetuadas. O modelo do Hotel Econômico, replicado no Brasil, exige que as tarifas sejam fixas, pois os preços praticados pelas unidades de uma determinada região geográfica são os mesmos. O problema é que, no Brasil, apesar da grande extensão territorial, por ser uma marca que se consolidou apenas há cerca de cinco anos, as diferenças tarifárias são muito estreitas. Assim, para baratear o custo de operacionalização, a organização instituiu, no Brasil, um preço fixo a ser pago às agências e operadoras por suas vendas.

Essa inovação no procedimento de trabalho com as agências e operadoras gerou um embate entre elas e a organização. Mas o Hotel Econômico mantém-se firme nesse caminho, pois, apesar do embate e do boicote de algumas agências e operadoras, a organização centra-se em dois aspectos: o primeiro é que o principal cliente dele é pessoa física e não corporações, tornando a venda direta mais interessante; o segundo é que a Alfa Hotelaria possui mais três marcas bastante comercializadas pelas agências e operadoras, não só no Brasil, mas em todo o mundo, o que fortalece o seu posicionamento.

O Caso C é a inovação em A&B. Na hotelaria tradicional do Brasil, o café da manhã está incluso na tarifa da diária. Uma vez que o principal cliente do Hotel Econômico é um cliente de turismo de negócio, que, na maioria das vezes, entra na unidade hoteleira à noite para dormir e sai pela manhã para trabalhar ou participar de eventos e reuniões, percebeu-se que adaptar o modelo europeu de cobrar separadamente o café da manhã da tarifa da diária seria uma boa estratégia. Outra diferenciação é que nem todas as unidades hoteleiras do Hotel Econômico oferecem almoço. Aquelas que estão situadas próximas a regiões gastronômicas e de lazer, oferecem café da manhã e jantar, pois não é interessante arcar com o custo de manter um serviço de almoço com baixo volume de produção em um hotel econômico. Essas

inovações causaram um impacto bastante perceptível na Alfa Hotelaria, a redução de custos, em virtude da diminuição do desperdício no café da manhã (característico de serviços de *buffet*) e, no caso das unidades que não oferecem almoço, em virtude do menor custo com mão-de-obra. No caso específico do café da manhã, foi desenvolvido um sistema que a organização denomina “produtos Bauducco”, em virtude da utilização de produtos embalados unitariamente. Esse sistema reduz o desperdício e facilita a reposição do *buffet*, de forma mais prática, sem perder na qualidade do bem que adiciona valor agregado ao serviço e sem ocupar demasiado tempo da mão-de-obra nas unidades.

Mais recentemente, a área de A&B do Hotel Econômico sofreu mais uma adaptação. Os restaurantes são, por concepção, tematizados, e as unidades do Hotel Econômico no Brasil seguem essa conformação. Foram estudadas várias regiões do país, nas quais existem unidades do Hotel Econômico e implementou-se duas tematizações que são características do Brasil: Café Picanha e Cia. e Café Nordeste. Essa iniciativa gerou a necessidade de uma revisão em toda parte de folheteria, confecção de cardápios e decoração das unidades hoteleiras do Hotel Econômico que implantaram essa inovação; mas, por outro lado, foi verificada maior satisfação dos clientes costumeiros através de pesquisa de opinião.

O Caso D refere-se às UHs. A UH do Hotel Econômico foi padronizada pela matriz na sua concepção arquitetônica. Ao ser trazida para o Brasil, essa nova concepção necessitou de algumas adequações. A primeira delas é referente ao minibar. Originalmente, o Hotel Econômico não possui minibar nas UHs, mas ao ser implementado no Brasil, em virtude do clima tropical, as UHs foram equipadas com minibares, o que onerou o custo de cada UH; porém, para não aumentar o custo de prestação de serviço, aumentando o tempo de permanência das camareiras nas UHs, decidiu-se por disponibilizar-se os minibares vazios: o abastecimento fica a cargo do próprio hóspede.

A segunda adaptação foi em relação às toalhas de rosto e à metragem das UHs. Por uma questão de classificação local, a metragem mínima exigida pela EMBRATUR para hotéis, no Brasil, é diferenciada em relação à Europa e outros locais em que existem unidades hoteleiras do Hotel Econômico. Assim, houve necessidade de adequação da metragem por UH à realidade brasileira. Outra adaptação foi quanto à não disponibilização de toalhas de rosto, prática inexistente, até então, na hotelaria brasileira. O grande impacto na organização foi, mais uma vez, a educação do cliente brasileiro em relação ao padrão internacional adotado

pelo Hotel Econômico, para o fato de que essa bandeira disponibiliza somente toalhas de banho nas UHs.

O último caso de inovação em produto identificado, caso E, foi a implantação da ISO14000 no Hotel Econômico, que aconteceu concomitantemente na matriz européia e no Brasil. Essa inovação, que é inclusive uma inovação para organizações prestadoras de serviços, teve dois grandes impactos na organização: diminuição de custos operacionais e disseminação de uma boa imagem institucional junto a clientes e funcionários.

Conforme carta ambiental da Alfa Hotelaria, os aspectos abordados para educação de funcionários e conservação do ambiente representam, conjuntamente, medidas de diminuição de custos. Em relação aos clientes, há uma série de folheteria sobre desperdício de água e energia na UH, diminuição de poluentes no ambiente se toalhas de banho e roupas de cama não forem trocadas diariamente, que também representam diminuição de custos operacionais.

Em relação às inovações tecnológicas, os impactos refletiram-se não somente nas unidades hoteleiras do Hotel Econômico, mas também, corporativamente, em toda a Alfa Hotelaria. O Sistema de Informações da Alfa hotelaria, conforme descrito no subitem 5.3.2, conta com os seguintes sistemas para operacionalização da unidades hoteleiras e prestação de serviço aos clientes: sistema de reservas (caso 1), sistema de *front office* (caso 2); banco de dados dos clientes (caso 3); sistema de gestão dos clientes corporativos (caso 4); sistema de *back office* (caso 5) e *Balanced Scorecard* (caso 6).

A troca de dados entre esses sistemas e a circulação de informação dentro da Alfa Hotelaria (ver Ilustração 12) gerou dois grandes impactos na organização: o *Business Intelligence* e o *Revenue Management*. Na Ilustração 12, é possível verificar as diferenças entre a gestão do banco de dados de clientes na Europa e no Brasil, em virtude das diferentes tecnologias aplicadas pelos motivos já explicados no capítulo anterior.

Adiante, Ilustração 12 mostrando sistemas na Alfa Hotelaria no Brasil. Segue análise-descritiva dos impactos de cada sistema, separadamente, na organização.

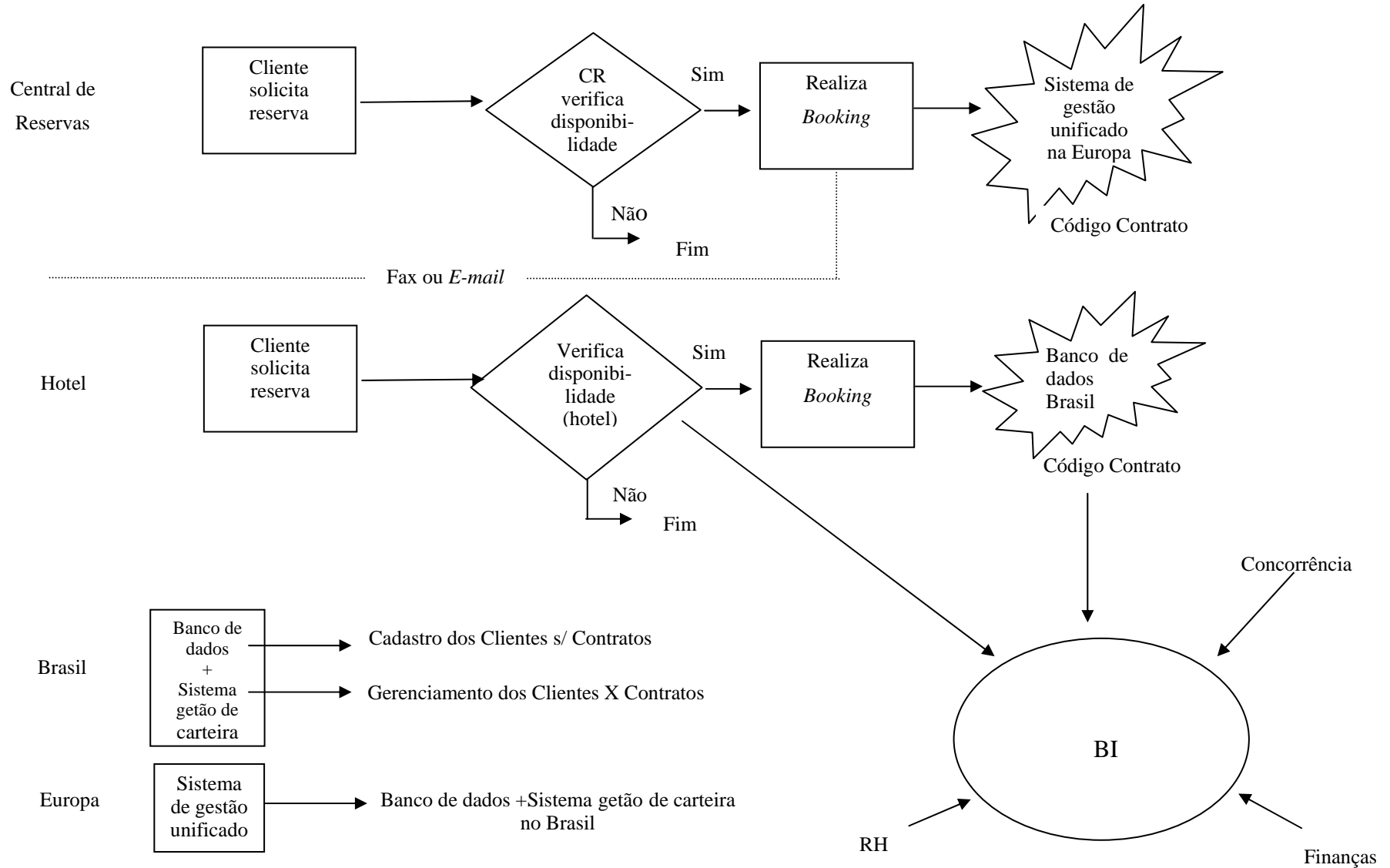


Ilustração 12 - Sistema de Informações da Alfa Hotelaria no Brasil

FONTE: Dados primários.

O caso 1 (sistema de reservas), gerou a possibilidade de realização de *revenue management* (serviço novo) na organização e de locação *on line* em sistema de rede (tanto para *call center*, quanto nas unidades hoteleiras). Assim, a central linkada com o mundo, com todas as outras centrais de reservas, permite agilidade, facilidade de confirmação, de verificação de disponibilidade das UHs e até histórico de produtividade, para comparar com outros *Call Centers*. Esse sistema também conversa com o sistema de *front office*, realizando o *sistema de reservas on line*, ou seja, a conexão entre unidades hoteleiras sem, necessariamente, a interferência da Central.

Dessa forma, gerencia-se melhor a oferta contra a demanda do mercado para melhorar a rentabilização ou atingir os objetivos de cada prédio, o que é considerado um impacto muito positivo na organização e em toda a corporação. Porém, existem dois grandes impactos não tão positivos. O primeiro foi a necessidade de mudança da base tecnológica, para atender às exigências da matriz e viabilizar a implantação do sistema. O segundo refere-se ao retrabalho exigido para a disponibilização das reservas nas unidades hoteleiras, pois o *Call Center* envia pelo sistema as reservas, mas essas necessitam ser redigitadas para o *front office* em virtude de não existir uma interface que faça a transferência dos dados entre os sistemas.

No caso 2 (sistema de *front office*), o sistema não só modificou e agilizou o processo de prestação de serviços no *front office*, permitindo conexão rápida entre os departamentos das unidades hoteleiras, mas ofereceu ao hóspede a possibilidade de serviços antes indisponíveis, como, por exemplo, separação de faturas. A mudança de *front office* seguiu o padrão internacional que a Alfa Hotelaria utiliza, pois permite a comunicação de dados entre as unidades hoteleiras e com a central de reservas, assim, se o cliente sai de um hotel, o recepcionista pode fazer uma reserva para ele no hotel seguinte, já constar tarifa-acordo e com confirmação da reserva do cliente no *check out* do outro hotel, sem necessariamente passar pela central.

Os casos 3 e 4 impactaram diretamente na área Comercial e no *marketing* da Alfa Hotelaria. O sistema de gestão dos clientes corporativos e o banco de dados de clientes permitem, conjuntamente, ações de vendas e ações comerciais junto a esses clientes de forma mais imediata, mais rápida, podendo entender que tipo de negócio, que tipo de produto ou expectativa de negócios podem ser feitas com os clientes. (CRM). Foi desenvolvida uma interface do sistema de gestão dos clientes corporativos usado no Brasil com o *Sales Automation* proprietário da Alfa Hotelaria, para que toda a contratação tarifária, todo o

sistema de negociação pudesse ir para o *Sales Automation* na matriz, pois é ele que insere os dados em todos os sistemas de distribuição. Quando se fecha e gera um contrato, esse contrato tem que estar disponível nos pontos de venda. Então, essa disponibilização é eletrônica: da visita do vendedor ao *software*; do *software* para um banco de dados; do banco de dados para a matriz; essa transfere para o *Sales Automation* e esse disponibiliza no sistema de vendas das centrais de reservas, GDSs (Amadeus, Gallileu, Apolo) que as agências utilizam e na internet.

O quinto caso foi a implementação de um sistema de *back office*, paralelo ao sistema utilizado, para agilização na consolidação dos dados financeiros. A ferramenta escolhida pela empresa, de base Oracle, é uma ferramenta de BI, utilizada na Alfa Hotelaria para fazer consolidação. Foi feita uma interface inteligente na qual se faz a verificação dos lançamentos e dos planos contábeis e a consolidação dentro do sistema utiliza informação íntegra. Os impactos gerados na organização a partir desse sistema foram: a diminuição na consolidação dos dados em até 13 dias; a maior confiabilidade dos dados, gerada pela interface que permite a transposição de dados entre os sistemas de *back office* sem comprometer sua integridade e, finalmente, o mais importante, foi a possibilidade de análise comparativa de resultados entre as diferentes unidades, permitindo, não só a disseminação da informação dentro da organização, como a alimentação do BI.

Por último, o *Balanced Scorecard* foi implementado visando ao alinhamento entre os objetivos estratégicos da Alfa Hotelaria e a operacionalização das áreas funcionais e unidades hoteleiras. A implantação do BSC foi uma imposição da matriz e para ser implantado no Brasil, foi contratada uma conhecida consultoria que trabalhou junto à Alfa Hotelaria um período de cerca de seis meses para, com as áreas funcionais, construir os indicadores para o referido alinhamento.

O maior impacto na organização adveio do efetivo alinhamento. A Alfa Hotelaria passou a ter uma capacidade de acompanhamento do desempenho de suas áreas funcionais e unidades operacionais, além de poder fazer *comparações* de desempenho entre as unidades hoteleiras de mesma bandeira e instaladas nas mesmas regiões. Nas unidades, o maior impacto referiu-se à possibilidade de realização de *benchmarking*, em virtude da possibilidade de comparação citada.

6.2 Classificação das inovações e impactos nos principais atores: clientes e funcionários

A classificação das inovações identificadas no produto Hotel Econômico seguirá a análise dos componentes apontados no modelo de Gallouj e Weinstein (1997). Serão analisados os aspectos competências dos clientes, tecnologia do prestador de serviço, competência do prestador de serviço e características finais do serviço.

No caso A (atendimento), a inovação envolve, claramente, a necessidade de modificação nas competências tanto do prestador de serviço, quanto dos clientes e a conseqüente mudança nas características finais do produto. As mudanças no atendimento durante a prestação de serviço, principalmente na indústria hoteleira cujo escopo refere-se à boa recepção e atendimento do hóspede, em geral, possui grande impacto para os clientes. O trecho a seguir, derivado de entrevista com gerente geral de uma das unidades do Hotel Econômico ilustra esse impacto:

O trabalho de *marketing* que foi feito no começo era de educar o cliente com o produto [Hotel Econômico]³, educar o cliente que não tinha mensageiro, que o frigobar não era abastecido, que a lavanderia existia, terceirizada, mas o hóspede tinha que trazer a roupa na recepção [...] Então tudo foi colocado assim, com um certo toque de humor, vários pôsteres internos no hotel. Então lembro de um que falava assim: O que pesa mais para você? O peso da bagagem ou o preço da diária? Ou seja, não custa nada você levar a sua bagagem, mas você paga uma diária mais em conta. Tudo era com um pouquinho de humor e foi complicado no começo para educar o cliente. Porque no Brasil, até então, a gente tinha dois tipos de hotel, o hotel alto padrão ou aqueles muito velhos que acabavam não acompanhando, de centro de cidade, que a gente brinca de “Pulgueiro Plaza”. Eram hotéis que baixavam sua diária por não conseguir manter um padrão. E o [Hotel Econômico] entrou com um produto novo, higiênico, prático [...]. Eu lembro que o meu pai falava assim: Eu queria isso, porque quando eu vou num hotel, eu pago uma diária absurda, 500, 600 reais, entro tarde da noite e saio cedo de manhã, eu não usei a piscina, eu não usei o campo de golfe, eu só queria dormir, não usei nada daquilo que oferece. Então a proposta do [Hotel Econômico] era entrar nessa lacuna e começou a fazer sucesso.

Assim, quanto à inovação no atendimento, pode-se classificar como inovação incremental, uma vez que a estrutura do sistema apresentou uma mudança marginal advinda de alteração em elementos das características técnicas, que resultaram em diferenças nas características finais do produto. Essas alterações geraram grande impacto sobre clientes e funcionários. Os clientes passaram a participar como co-produtores de grande parte dos serviços prestados nas unidades hoteleiras do Hotel Econômico e os funcionários necessitam de treinamento intensivo para serem multifuncionais e acompanharem as diferentes necessidades de prestação de serviço.

³ O nome da organização foi alterado pela autora na transcrição, para manter o sigilo na identificação.

No caso da inovação B, houve a mudança de elementos técnicos do prestador de serviço e nas competências do intermediário, gerando alteração no processo de comercialização que compõe o serviço. Mas essa alteração não gerou modificação no sistema, do ponto de vista do cliente ou do funcionário, o que caracteriza a inovação, de acordo com a classificação de Gallouj e Weinstein (1997), como inovação por melhoria. O trecho a seguir, extraído da entrevista com a área de *Marketing* do Hotel Econômico, ilustra essa análise:

A gente tem um produto onde a margem era pequena de ganho e qualquer detalhe fazia a diferença. A questão da comissão, acho que foi muito mais. O sistema de comissionamento na Europa é um pouco diferente, então aqui a gente tentou se adaptar e aí eu acho que foi uma coisa meio revolucionária no mercado. Talvez não foi uma medida muito simpática com as agências, mas que fez questionar e que não fez, em absoluto, perder o cliente final porque a gente tava trabalhando sempre para que ele fizesse as reservas direto no hotel. [...]

Diferentemente do caso B (vendas), o caso C (A&B) impactou diretamente sobre clientes e funcionários. A adaptação dos restaurantes de algumas unidades hoteleiras à culinária de suas localidades exigiu modificação na competência organizacional, o que se refletiu na modificação de competências dos funcionários da área de A&B. Já em relação aos clientes, a alteração de elementos técnicos e de competência do prestador de serviço, gerou alteração marginal nas características finais do serviço, impactando sobre a percepção de prestação de serviço do cliente. De acordo com relatos de funcionários da organização, os clientes valorizam o serviço prestado na área de alimentação, voltado para os costumes locais, principalmente o cliente que faz turismo de lazer. A partir dessas constatações, pode-se classificar essa inovação como inovação incremental, uma vez que não há uma modificação radical na prestação de serviço, mas ela é alterada em seu sistema.

O caso D (UH) também representa uma inovação incremental. As modificações realizadas nas unidades habitacionais representam alterações nos elementos de competência e técnicos dos prestador de serviço, mas não realizam modificações radicais nas características finais do produto. Apesar de ser uma inovação incremental, o impacto sobre os clientes é bastante intenso, pois esses necessitam de informações e educação sobre as disponibilidades do produto. Esse impacto é bastante óbvio na percepção de um dos gerentes entrevistados, como se pode verificar em trecho da entrevista, a seguir:

No começo, eu lembro que nós tínhamos toalha de rosto e dentro do frigobar havia água como cortesia. Depois de um certo tempo foi decidido retirar a toalha de rosto. É que na Europa já não tinha. Mas no Brasil, historicamente, o pessoal já nasceu assim. Então ele começou a alinhar isso né?! [...] E aqui havia muitas discussões em relação à cultura do brasileiro, se ele ia se adaptar a

isso ou não, então a estratégia sempre foi utilizar um hotel como teste piloto, sentir como era a reação e depois expandir para a rede.

O impacto sobre os funcionários também pode ser percebido através da inovação D, pois minibar vazio e metragem da UH menor que o padrão representa: para a governança menos trabalho e perda de tempo com verificação e controle; para a recepção mais informação a ser prestada no momento do *check in*. Já a questão da toalha reflete-se mais sobre os funcionários da recepção, que são constantemente solicitados para informações, pelos clientes que não estão acostumados com o Hotel Econômico.

Finalmente a inovação E foi considerada uma inovação recombinitiva. Houve necessidade de modificação na prestação do serviço, combinando processos já conhecidos pela organização de forma diferenciada e utilizando nova tecnologia para a implementação da ISO 14000. Isso fica evidente na carta ambiental (Anexo C) para operacionalização dos controles de água e luz, principalmente nas UHs, e na operacionalização dos serviços aos clientes a partir da conscientização do uso dos recursos. O trecho a seguir ilustra essas afirmações:

Então, nós temos no apartamento os folhetos. Aquilo ali é super legal porque faz com que, por exemplo (MOSTRA UM RELATÓRIO DE UMA CAMAREIRA)⁴, [...] olha aqui, a Ernestina, olha [...] Esse que a Ernestina pôs só quis o banheiro porque ele não quis que trocasse a cama dele (COMENTANDO SOBRE UMA UH DE UM HÓSPEDE).[...] ao passo que ela tinha cinco apartamentos que ela fez, ela só teve um (COM TROCA DE ROUPA DE CAMA). Se fosse saída ela tinha que trocar tudo, né?! [...] eu queria que o impacto fosse bem maior, né? Por quê? Porque a gente economiza a natureza, economiza os custos financeiros também e economiza também o físico das minhas meninas. [...] Assim, a ISO14000 ela é excelente, a gente mostra, minha equipe procura participar muito, a separação de todos os materiais, a gente trabalha bem com ela mesmo. No carrinho, eu não sei se você viu (CARRINHO LIMPEZA DOS ANDARES) [...], acho que só não tinha um saco lá, que eu acho que era o vermelho, ou o amarelo, porque a gente tava sem de manhã. E a gente procura trabalhar com todas as separações dentro dos apartamentos. A minha equipe, a gente tenta fazer o possível. E preservar a questão da água, ou mesmo dos produtos. Produtos que façam menos espuma possível [...].

O trecho anterior ilustra também o impacto sobre os clientes, que participam do processo de preservação diminuindo solicitações de trocas de enxoval na UH, por exemplo. Ilustra também o impacto sobre o trabalho realizado pelos funcionários, em nível de processo e em nível de volume. Porém, departamentalmente o volume é inverso. Enquanto na recepção o volume de trabalho aumenta, em virtude da necessidade de informação e educação dos clientes, uma vez que tenha sido efetivo, o trabalho da governança diminui. Já no setor de

⁴ Observação feita pela autora durante a transcrição, que se repete ao longo do trecho.

A&B o impacto é mais processual, na busca de economia e conscientização dos funcionários, o volume de trabalho praticamente não é alterado.

No que se refere a inovações tecnológicas, essas serão analisadas à luz do modelo de Barras (1986), que trata do “ciclo reverso” da inovação em serviço. Após análise da etapa na qual o serviço prestado se encontra, em virtude da aplicação da inovação tecnológica, serão feitas as inferências a respeito dos impactos causados em clientes e funcionários. Para análise da segunda etapa do ciclo de Barras, foi associado ao modelo o conceito de qualidade do serviço de Parasuraman *et al.* (2005), pois o modelo de Barras não evidencia o que significa, operacionalmente, mudança na qualidade.

Cabe aqui ressaltar que os resultados obtidos pela análise dos dados, no concernente à etapa dois do modelo de Barras – através do qual, neste estudo, se considera a qualidade a partir dos estudos de Parasuraman *et al.* (2005) , não refletem a ótica dos clientes por eles mesmos, mas a percepção dos funcionários entrevistados sobre os clientes. Cabe também ressaltar que algumas inferências são feitas a partir de dados secundários coletados junto à organização, consolidados após a realização de pesquisas de opinião e *focus group* com os clientes.

Na etapa um do modelo de Barras, que se refere ao aumento na eficiência do serviço a partir da aplicação de uma nova tecnologia e que, neste estudo, foi operacionalizado através dos conceitos de rapidez do serviço e integridade da informação utilizada, foram classificados os casos 3, 4 e 5. Na etapa dois, que se refere à mudança na qualidade do serviço, através dos conceitos de competência, atendimento das necessidades e satisfação do cliente, classificou-se os casos 2 e 6. E, finalmente na etapa três, que representa a prestação de um serviço completamente novo, identificou-se o caso 1 (sistema de reservas).

Os casos 3, 4 e 5 vieram em substituição a sistemas antigos ou inexistentes, agilizando a entrega do serviço vinculado a cada tecnologia e mantendo a integridade, portanto, a confiabilidade de dados e informações inerentes aos serviços. Os casos 3 e 4 referem-se ao banco de dados e à gestão da carteira de clientes das bandeiras da Alfa Hotelaria. No caso específico do Hotel Econômico, o caso 4 (sistema de gestão dos clientes corporativos) não é tão importante, uma vez que o segmento não está voltado para clientes corporativos. Mas o conjunto dos casos 3 e 4 torna-se importante, uma vez que corporativamente as inovações permitem a alimentação do *Business Intelligence*, objetivo atual para todas as bandeiras da Alfa Hotelaria.

Os casos 3 e 4 não geraram nova prestação de serviço, nem criaram diferencial qualitativo do ponto de vista do cliente. Mas possibilitaram grande velocidade na distribuição de informações corporativas sobre os clientes da Alfa Hotelaria. Ou seja, para os clientes, o impacto só se fará sentir futuramente, quando o BI da organização estiver funcionando plenamente. Do ponto de vista funcional, porém, o impacto gera capacidade de gestão das necessidades dos clientes e rapidez na análise e avaliação de preços e negociações.

O caso 5 (sistema de *back office*), assemelha-se bastante aos anteriormente explicados, com um diferencial importante: sua utilização não envolve prestação de serviços aos clientes, mas agilização e consolidação de serviço interno ou *back office*. Dessa forma, seu impacto se dá exclusivamente sobre os funcionários, que podem analisar melhor o desempenho de suas unidades hoteleiras e para os administradores, podem fazer estudos comparativos entre as unidades.

Os casos 2 e 6, classificados na segunda etapa do ciclo reverso de Barras foram aqueles que geraram mudança na qualidade dos serviços prestados para os clientes. O sistema de *front office* (caso 2) foi customizado ao ser implementado na Alfa Hotelaria e permitiu a diferenciação de vários subprodutos que agregam valor ao serviço, de acordo com a necessidade dos clientes. Adiante trecho de entrevista com chefe da recepção de uma das unidades hoteleiras, ilustrando a afirmação:

Tem no próprio sistema, que o [*front office*]⁵ permite a gente tirar alguns relatórios [...] Para saber quantas reservas foram feitas, enfim esse tipo de informação. Até no mês passado foram quase 10.000 reservas, no mês de julho, só nessa unidade. Foram dez mil, quatrocentas e alguma coisa e aí o [*front office*] nos dá a possibilidade de mensurar o que é reserva particular, que são aquelas pessoas sozinhas que ligam, ou reserva por empresa, ou reservas por agência. [...] o [*front office*] tem vários relatórios de estatística, na recepção ele dá muito mais opção de imprimir notas, acho até de ficar mais confortável para o cliente do que o CM⁶.

O caso 6, BSC, também pode ser classificado na segunda etapa do Ciclo de Barras, pois o alinhamento das unidades hoteleiras, gerado pela utilização do sistema, possibilitou maior ajuste delas às metas organizacionais. As metas são traduzidas por indicadores que refletem: as necessidades e exigências dos clientes quanto aos serviços prestados pela organização; o desempenho dos funcionários. Dessa forma, a implementação do BSC trouxe maior

⁵ Nome do sistema suprimido para evitar identificação.

⁶ Antigo sistema utilizado na organização, de propriedade da CM Soluções, empresa sediada no Rio de Janeiro.

conformação dos serviços às exigências dos clientes, através dos indicadores que mensuram suas necessidades e desejos. O sistema gerou, também, impacto nos funcionários que possuem como guia os indicadores de processos internos para acompanhamento do seu desempenho tanto no *back office*, quanto no *front office*.

Por fim, o caso 1 (sistema de reservas) reflete a terceira etapa do Ciclo Reverso, pois viabiliza a prestação de um serviço completamente novo para os clientes, exigindo que os funcionários possuam capacitação diferenciada para que o serviço seja entregue. O Sistema de Reservas permitiu agilidade e serviço de reserva *on line* via internet ou *on time* via Central de Reservas para seus clientes. Esse sistema gerou, além de rapidez e confiabilidade nas informações de reservas, acesso por internet e resposta imediata às solicitações de reservas. Para os funcionários houve necessidade de treinamento para utilização do sistema, mas após essa fase inicial de utilização, o andamento das rotinas funcionais foi normalizado.

6.3 Interações entre as inovações tecnológicas e influências sobre os serviços

Os casos de inovação tecnológica estudados apresentam interações em seu funcionamento cujo objetivo é viabilizar ou aprimorar os serviços prestados. As interações estudadas foram: entre o Banco de dados e o Sistema de Gerenciamento dos Clientes Corporativos; entre o Sistema de Reservas e o *Front Office*.

Como explicado em capítulo anterior, a área de Vendas da Alfa Hotelaria não possuía um sistema para gerenciamento dos seus clientes corporativos. A partir da verificação da necessidade de utilização de um sistema que viabilizasse o acompanhamento da carteira de clientes de cada gerente de contas da área Comercial, foi identificado no mercado e implantado na organização o Sistema de Gerenciamento dos Clientes Corporativos.

Quando esse sistema foi implantado, foi necessária a implantação conjunta de um Banco de Dados que suprisse dados e informações sobre toda a Alfa Hotelaria para esse sistema. Assim, somente a interação entre esses dois sistemas permitiu que a Alfa Hotelaria tornasse a sua força de vendas integrada e interagente; bem como permitiu que se iniciasse um CRM (*Customer Relationship Management*) para oferecer ao cliente facilidades compatíveis com as suas necessidades e tornar sua estadia nas unidades hoteleiras da Alfa Hotelaria mais prazerosas.

A importância da interação entre esses dois sistemas também se refletiu na administração da organização. Com a implementação desses sistemas, associados ao sistema de automação de vendas internacional da organização através de interface, a organização pôde analisar e distribuir informações da sua carteira de clientes internacionalmente.

A segunda interação considerada importante para a organização, foi a interação entre o Sistema de Reservas e o *Front Office*. A interação entre esses dois sistemas permite a prestação de um novo serviço aos clientes da Alfa Hotelaria denominado *Reserva On line*. Esse serviço é a disponibilização *on line* de reservas, em nível internacional, entre as unidades hoteleiras sem a interferência da Central de Reservas no processo.

A interação entre o Sistema de Reservas e o *Front Office* permite que as unidades hoteleiras realizem reservas via internet, bloqueando UHs em outras unidades através da disponibilização de suas ocupações em sistema de rede. Essa conformação entre os sistemas permite que tanto as unidades hoteleiras, quanto os clientes, realizem suas reservas sem o *gap* temporal exigido pela Central de Reservas para confirmação delas junto às unidades.

Os sistemas implantados na Alfa Hotelaria, no Brasil, nos últimos anos foram planejadamente selecionados com dois objetivos principais: possibilidade de interface entre os sistemas para maior integridade e confiabilidade das informações; desenvolvimento de BI e *Revenue Management*.

Sem a implantação do Sistema de Reservas e do *Front Office*, conjuntamente, a organização não teria condições de planejar o *Revenue Management*. Esse ainda não foi iniciado, mas já é planejado para futura implementação. Corporativamente o *Revenue Management* é o maior interesse da organização. Com ele e o BI, a Alfa Hotelaria pode antecipar tendências, criar cenários e adequar suas tarifas à ocupação em um dado período. A grande dificuldade enfrentada, principalmente no que se refere ao BI, é que, diferentemente das empresas aéreas, por exemplo, as empresas hoteleiras, mesmo no Pólo Econômico, ainda são intensivas em serviço, o que só ocorre quando o cliente está dentro do sistema de produção do hotel.

Adiante quadro-resumo dos casos de inovação tecnológica estudados, classificando-os de acordo com o modelo de Barras (1986), conforme explicado neste capítulo.

Quadro 8 - Resumo da Classificação das Inovações Tecnológicas Identificadas

	Reservas (CASO 1)	Front office (CASO 2)	Banco de Dados dos Clientes (CASO 3)
<p>Mudança na Eficiência:</p> <p>1) Confiabilidade</p> <p>2) Maior agilidade</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Interface com Sistemas de Gestão dos Clientes Europeu e do Brasil - Acesso a dados mundiais e interface com Sistemas de Gestão dos Clientes - Possibilita disponibilização da Central para o mundo inteiro 	<ul style="list-style-type: none"> - Interface com funcionários é melhor - Dados mais fidedignos, sistema mais estável - Reservas na unidade não melhorou, essas são enviadas por fax ou <i>e-mail</i> e redigitadas - Acesso aos dados - Operacionalização, em geral, na recepção, acontece de forma mais rápida, necessitando menos mão-de-obra - O conceito econômico foi possível graças à agilização proporcionada pelos sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de um único banco de dados permite fidedignidade entre sistemas - Distribuição da informação é em tempo real e permite utilização em diferentes sistemas da organização
<p>Mudança na Qualidade:</p> <p>1) Competência</p> <p>2) Necessidade do cliente</p> <p>3) Satisfação do cliente</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alimentação para BI - Acesso via GDS e comunicação via internet 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de treinamento dos funcionários para atendimento ao cliente - Atende diferentes necessidades do cliente quanto a faturas, serviços automatizados na UH - Interação com banco de dados dos clientes mostra preferências dos clientes, formas de pagamentos predecessoras etc. - Comunicação mais amigável - Menor tempo na fila de <i>check in/out</i> 	
Interação entre tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> - Com <i>front office</i> gera possibilidade de gestão da carteira de clientes - Com sistema de gestão dos clientes gera possibilidade de análise corporativa para disponibilização e negociação 	<ul style="list-style-type: none"> - Com sistema de reservas viabilizou gestão da carteira de clientes - Com sistema de <i>back office</i> viabilizou <i>benchmarking</i> entre unidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Interação com sistema de gestão dos clientes corporativos permite BI
Geração de um novo serviço	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de fazer <i>check in on line</i> - Prestação de serviços via internet (reservas, confirmação de hospedagem) 		

Quadro 8 - Resumo da Classificação das Inovações Tecnológicas Identificadas (Continuação)

	Sistema de Gestão dos Clientes Corporativos (CASO 4)	Back office (CASO 5)	BSC (CASO 6)
Mudança na Eficiência: 1) Confiabilidade 2) Maior agilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso ao banco de dados central permite fidedignidade dos dados - Permite que a gestão da carteira de clientes seja feita com grande rapidez, diferentemente do processo anterior sem sistema específico 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior confiabilidade dos dados para empresa e para o cliente - Consolidação dos dados financeiros acontece em 1 semana e não mais em 15 dias como anteriormente - Acompanhamento financeiro mais próximo (apesar de não ser <i>on line</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidade nos registros, indicadores e controle - Rapidez no acompanhamento do desempenho dos funcionários
Mudança na Qualidade: 1) Competência 2) Necessidade do cliente 3) Satisfação do cliente		<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de análise usando outras unidades como referência 	<ul style="list-style-type: none"> - São percebidas e traduzidas através dos indicadores - Aumenta pelo ajuste dos serviços realizado através do acompanhamento que os indicadores promovem
Interação entre tecnologias	<ul style="list-style-type: none"> - Interação com banco de dados dos clientes corporativos permite BI 	<ul style="list-style-type: none"> - Com <i>Front Office</i> gera possibilidade de <i>benchmarking</i> entre unidades - A interface com CM (<i>back office</i>) possibilita análises financeiras e de desempenho 	
Geração de um novo serviço		<ul style="list-style-type: none"> - Para cliente não - Geração de possibilidades de negociação das margens em virtude do acompanhamento financeiro 	

FONTE: Dados primários.

6.4 Análise crítica de modelos de inovação a partir dos resultados obtidos e proposta de modelo

O modelo de Gallouj e Weinstein (1997) considera quatro fatores analíticos para a classificação das inovações em serviços: competências do cliente; competências do prestador de serviços; tecnologia do prestador de serviço e características finais do serviço.

Retomando-se a análise dos casos de inovação no produto (casos A, B, C, D e E) e de inovação tecnológica (casos 1, 2, 3, 4, 5 e 6) estudados, eles confirmam a importância desses fatores, reforçando assim o modelo. O caso A (atendimento), o caso D (UH) e o caso E (ISO 14000) explicitam a necessidade de competências do cliente para a prestação do serviço, pois a multifuncionalidade dos funcionários, a eliminação de algumas etapas na prestação de serviço na UH e a redução de desperdício somente são possíveis diante de um cliente bem informado que realiza parte do serviço.

Esses mesmos casos, associados ao caso B (vendas) e ao caso C (A&B), corroboram a importância das competências do prestador de serviço. Em todos os casos, houve necessidade de treinamento dos funcionários do Hotel Econômico para adequada prestação dos serviços ofertados e, em alguns deles (casos A, C e D), houve necessidade de reestruturação da prestação do serviço baseada em conhecimentos desenvolvidos pela e na organização.

Os casos de inovação tecnológica também corroboram o modelo, demonstrando a importância da tecnologia do prestador de serviço. O caso 1 (sistema de reservas) mostra a importância de um serviço rápido, confiável, que satisfaz o cliente e com possibilidade de geração de novos serviços a partir uma nova tecnologia. Os casos 2 (*front office*), 5 (*back office*) e 6 (BSC) demonstram que a implementação de uma nova tecnologia pode gerar rapidez e melhoria na qualidade do serviço prestado – atendimento de diferentes necessidades dos clientes e maior capacidade de análise da organização em relação ao seu desempenho. O caso 3 (banco de dados dos clientes) e o caso 4 (gestão de clientes corporativos) também demonstram a maior agilidade e confiabilidade nos serviços prestados gerados por novas tecnologias.

Todos os casos expostos foram inovações que alteraram de alguma forma a conformação final da prestação de serviço (aumentando sua eficiência, modificando sua qualidade, exigindo mudança nas competências dos clientes ou dos funcionários); isso reafirma a importância das

características finais do serviço, para a classificação dos serviços que se analisa, no modelo de Gallouj e Weinstein (1997).

Por outro lado, os casos B (vendas) e E (ISO 14000), assim como os casos 1 (sistema de reservas) e 2 (*front office*) sugerem que a classificação necessita agregar dois importantes fatores: tecnologia e competências dos intermediários. De Vries (2006) já havia, em seu estudo, chamado a atenção para o fato de que muitos intermediários, em estruturas em rede, são clientes de outras organizações e necessitam de tecnologia para a prestação de serviço.

No caso das empresas do ramo hoteleiro, o cliente sempre será o hóspede, ou seja, uma pessoa física. Mas pode existir, pelo menos, um intermediário muito importante entre o hóspede e a empresa hoteleira que presta o serviço durante a negociação de hospedagem: as operadoras e/ou agências. Assim fica claro, através do caso B, que o intermediário influencia diretamente na prestação do serviço, ou de parte dele, necessitando de competências; afinal, sem competência, as operadoras e/ou agências de turismo não poderiam realizar as reservas que representam parte do processo de hospedagem do cliente e geram receita através da cobrança de percentual sobre o serviço hoteleiro.

Já através dos casos 1 e 2 percebe-se que a tecnologia do intermediário é imprescindível no conjunto da prestação do serviço hoteleiro, afinal, sem as referidas tecnologias, é inviável a adequada comunicação entre hotel e operadora e/ou agência, dificultando a efetivação da reserva para o cliente final.

O caso E (ISO 14000), por sua vez, mostra que os fornecedores e prestadores de serviço intermediários, ou contratados, do Hotel Econômico precisam estar engajados no processo de sensibilização sobre o ambiente e gestão dos recursos, senão a diminuição do desperdício, o corte de custos e a supressão em etapas do processo de prestação do serviço – como na UH, por exemplo – podem ser prejudicados.

Dessa forma, propõe-se que os dois fatores anteriormente comentados – competências do intermediário e tecnologia do intermediário – sejam acoplados ao modelo de Gallouj e Weinstein (1997), gerando quatro possibilidades de inovação em serviços, considerando-se as combinações entre esses fatores: inovação radical, inovação por melhoria, inovação incremental e inovação recombinação.

Em consonância com De Vries (2006), a inovação por formalização compõe os demais tipos, mas não é considerada sozinha, uma vez que a formalização de um dado procedimento não o torna inovador, mas o contrário é verdadeiro, ou seja, um novo procedimento necessita de formalização para ser, além de adotado, rotinizado nas organizações.

Já a inovação *ad hoc*, ou seja, aquela que acontece por adaptação às peculiaridades e necessidades de cada cliente ou situação, apresentada como um dos tipos de serviço no modelo de classificação de Gallouj e Weinstein (1997) e corroborada por De Vries (2006), não é considerada, neste estudo, uma forma para a classificação por trata-se de exigência na prestação de serviço com maior intensidade no contato com o cliente (lojas de serviços e serviços profissionais), caso do setor hoteleiro, pois nessa indústria o serviço prestado precisa ser adequado às necessidades e desejos dos clientes particularmente.

O modelo de Gallouj e Weinstein (1997) também considera o produto como resultado de características tecnológicas, serviços finais e métodos de produção, mas ao colocar as competências do provedor e do cliente do serviço em sua concepção, não explora a questão da aprendizagem cumulativa desses atores, uma vez que a inovação em serviços é, caracteristicamente evolutiva.

Concluindo, após o exposto anteriormente, segue Ilustração 13 que apresenta a adição dos fatores referentes ao intermediário, proposta para ampliação do modelo de Gallouj e Weinstein (1997). Assim, o tipo de inovação em serviço pode ser classificada de acordo com as modificações nas características finais do serviços; elas advêm das interações entre: competências do cliente, competências do intermediário e competências e tecnologia do prestador de serviço; competências e tecnologia do prestador de serviço com tecnologia do intermediário.

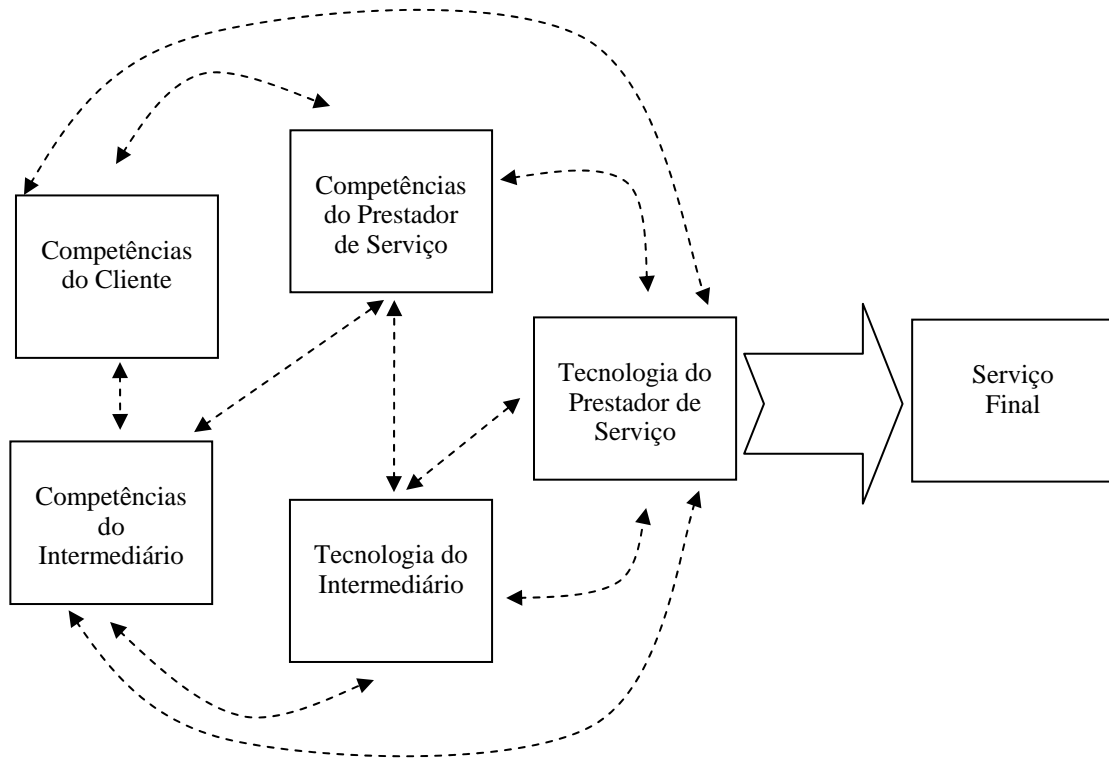


Ilustração 13 – Proposta de Modelo para Inovação em Serviços
 FONTE: Feito pela autora.

O modelo de Barras (1986), que desenvolve o Ciclo Reverso do Produto, apresenta três etapas sequenciais e sucessivas que passam: pela utilização de uma tecnologia para aumento da eficiência de um serviço (maior confiabilidade, maior rapidez na entrega); pela inovação incremental (mudança nas características do serviço, maior qualidade) e, finalmente, pelo surgimento de um novo serviço (características diferenciadas do que era conhecido anteriormente).

Após análise dos casos de inovação tecnológica estudados, ficou claro que existem interações entre diferentes tecnologias que geram novos serviços. Não necessariamente uma única tecnologia implementada, mesmo após sua adequação e maturação na organização, levará a uma inovação nos serviços. Mas ficou evidenciado, após levantamento de dados e análise, que, na maioria dos casos, a interação entre diferentes tecnologias leva às etapas dois e três do modelo de Barras (1986).

Para ilustrar, pode-se citar o caso 1 (sistema de reservas). Esse utilizado sozinho pode ser enquadrado na etapa 1 do modelo de Barras (1986) – mudança na eficiência –, pois possibilita disponibilização da Central de Reservas para o mundo todo, agilizando distribuição de

informação; mas em interação com o sistema de gestão dos clientes (caso 4) enquadra-se na etapa 2 – mudança na qualidade do serviço –, pois alimenta BI e possibilita o atendimento de necessidades específicas de cada cliente; já em interação com os casos 4 e 2 (*front office*) gera não somente a possibilidade de gestão da carteira de clientes (etapa 2), mas a criação de dois novos serviços (etapa 3) que já foram planejados pelo Hotel Econômico – o sistema de reservas *on line* e o *Revenue Management*.

Outra constatação é a de que a evolução da inovação em serviços é dinâmica, ou seja, a implementação de uma tecnologia que gera inovação, mesmo que incremental, na prestação de serviço, pode contribuir para uma outra inovação *a posteriori* (o que aconteceu nos casos 1 e 3). Assim, constata-se que o modelo do Ciclo Reverso de Barras deve considerar mais duas características da inovação nos serviços: a combinação e a sobreposição de inovações tecnológicas.

Os seis casos estudados demonstram que as inovações em serviços que atingiram as etapas dois e três, para sua prestação em empresas que exigem maior grau de contato com o cliente, combinam duas ou mais tecnologias para gerarem um novo serviço.

7 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO E CONCLUSÕES

Dentre as estratégias utilizadas pelas organizações, inclusive prestadoras de serviço, no intuito de fazer frente à concorrência e manter-se competitivas no mercado, encontra-se a busca constante da inovação. Muito já se estudou sobre inovação em indústrias manufatureiras. Utterback (1994) estudou diferentes indústrias no intuito de compreender como se dá o processo de inovação e como acontece o *design* dominante. Henderson e Clark (1990) buscaram compreender os tipos de inovações possíveis a partir dos componentes do produto e das ligações entre esses componentes. Pavitt (1984) propôs uma taxonomia para inovação nas indústrias considerando a sinergia entre as organizações.

Também no setor de serviços são encontrados estudos sobre inovação, propondo classificações genéricas, principalmente a partir das mudanças tecnológicas e/ou integradoras, tais como Barras (1986), Shostack (1987), Gallouj e Weinstein (1997), Miozzo e Soete (2001), entre outros. Mas esses estudos não consideram uma análise longitudinal das empresas prestadoras de serviços, nem buscam compreender como acontece a dinâmica dessas inovações ao longo do tempo dentro dessas organizações.

A partir da constatação do crescimento do papel dos serviços na economia, da importância da inovação para a competitividade nesse setor e do foco na indústria hoteleira, bem como o reconhecimento de dois modelos bastante aceitos no meio acadêmico para análise dos serviços, quais sejam, o modelo do “Ciclo Reverso” de Barras (1986) e o modelo da classificação da inovação nos serviços tendo em conta as competências e as técnicas empregadas de Gallouj e Weinstein (1997); a presente pesquisa sugere contribuições às limitações dos citados modelos com base no estudo de casos múltiplos realizado na Alfa Hotelaria e propõe ajustes aos modelos, considerando os resultados obtidos com a pesquisa.

7.1 Contribuições à classificação de Gallouj

Em concordância com crítica de De Vries, inovação por formalização contribui com os demais tipos de inovação, mas não é um tipo separadamente, assim como as inovações *ad hoc*. Essas são contingenciais à prestação de serviços, não devendo constituir um tipo de

inovação, mas uma necessidade intrínseca ao processo que pode gerar inovações por melhoria ou incrementais.

A inclusão de uma tecnologia do cliente é dispensável quando se trata de serviços com maior intensidade de contato. Mas percebeu-se, nesses casos, a necessidade de inserção de um novo ator no sistema: o intermediário, que não é o cliente que utilizará o serviço, mas influencia no conjunto de serviços prestados. Assim faz-se a inserção de mais dois fatores ligados a esse ator: competências e tecnologias dos intermediários.

7.2 Contribuição à classificação de Barras

O modelo de Barras (1986) apresenta limitações em relação às interações dos sistemas e do resultado sobre os novos serviços. Existe uma dinâmica entre as inovações, gerando novas inovações tecnológicas e de serviços, que o modelo não abarca.

Há a necessidade de agregar o conceito do que seja mudança na qualidade do serviço. Nesse modelo esse conceito não é claro. Neste estudo foram utilizadas as dimensões do modelo SERV-QUAL de Parasuraman *et al.* (2005) para análise da referida mudança na qualidade do serviço, proposta como Etapa 2 no modelo de Barras. A inserção, no processo do Ciclo Reverso, das idéias de dinâmica e interação entre tecnologias é necessária para melhor compreensão, principalmente, de como acontece a mudança na qualidade e o desenvolvimento de um novo serviço.

7.3 Contribuições metodológicas

A utilização de modelos conhecidos com aplicação prática no setor de serviços foi a maior contribuição deste estudo. O outro estudo acessado, que utilizou análise de empresas prestadoras de serviços, de De Vries (2006), estudou organizações em Rede, portanto, com menor contato de serviços com os clientes.

A análise da inovação em serviços sob uma ótica interacionista, diferentemente dos estudos realizados até o presente momento é outra contribuição. A maioria dos estudos sobre inovação

em serviços de hospedagem são *surveys* de verificação das variáveis aplicáveis, sem preocupação com uma contribuição para a generalização teórica a partir da análise do contexto em que as inovações acontecem.

Finalmente, a conjugação de um conceito de qualidade ao modelo de Barras para aplicabilidade nas categorias, uma vez que o conceito não é claro para operacionalização, representa mais uma contribuição.

7.4 Limitações do estudo

Dentre as limitações desta pesquisa, duas são as mais importantes: a confiança na memória dos respondentes para acessar os dados retrospectivos; a dificuldade para acessar dados secundários quantitativos da organização estudada, para corroboração das inferências a partir dos dados primários.

Outra limitação é que os casos estudados são de uma única organização, o que pode comprometer os resultados em virtude de todos os respondentes da pesquisa representarem uma única unidade cultural. Isso reflete a dificuldade de acesso às organizações hoteleiras no Brasil, corroborando a dificuldade de acesso a dados secundários consolidados.

Finalmente, os dados oficiais sobre a indústria hoteleira no Brasil são defasados. A maioria dos dados são fornecidos por organizações privadas ou associações de empresas, podendo apresentar distorções em função de interesses próprios ou análises tendenciosas. Cabe ressaltar que muitas das informações utilizadas sobre a indústria foram obtidas através de entrevistas com os especialistas comentados no capítulo quatro, referente à metodologia da pesquisa, e também representam confiança na memória dos respondentes.

7.5 Oportunidades de estudos futuros

A partir deste estudo, sugere-se pesquisar uma cadeia hoteleira nacional, com expansão mundial, fazendo o caminho inverso e verificando as etapas e classificações dos modelos analisados.

O aumento do número de organizações estudadas também é desejável, buscando ao final, após uma análise conjunta dos casos de diferentes organizações, uma generalização teórica com maior validação externa.

Um próximo passo seria, também, expandir o estudo para a cadeia de valor do turismo, entendendo melhor como acontecem as interações entre os fatores ligados aos intermediários e desses com os demais fatores dos modelos de Gallouj e Weinstein (1997) já consolidado.

Para maior validação interna e externa da sugestão anterior, propõe-se a criação de indicadores que possam ser utilizados nas diferentes organizações que compõe a cadeia para uma análise quantitativa que complemente a análise qualitativa, permitindo, além da generalização teórica, a generalização estatística, consolidando os modelos.

8 REFERÊNCIAS

ABERNATHY, William; CLARK, Kim. *Innovation: mapping the winds of creative destruction*. **Research Policy**. v.14, 1985. pp.3-22.

ABERNATHY, William; UTTERBACK, James. *Patterns of industrial innovation*. **Technology Review**. June/July, 1978. pp.41-47.

ABRAMOVICI, Marianne; BANCEL-CHARENSOL, Laurence. *How to take costumers into consideration in service innovation projects*. **The Service Industries Journal**. v.24, n.1. January, 2004. pp.56-78.

AGNIHOTRI, Saligrama; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj; SIMMONS, Donald. *Leveraging technology to improve field service*. **International Journal of Service Industry management**. 2002, 13, 1. pp.47-68.

ANDRADE, Nelson; BRITO, Paulo Lúcio de; JORGE, Wilson Jorge. **Hotel: planejamento e projeto**. São Paulo: SENAC São Paulo, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE HOTÉIS. Disponível em: <<http://www.abih.com.br>>. Acesso em: maio de 2005.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>>. Acesso em: maio de 2005.

BARRAS, R. *Towards a theory of innovation in services*. **Research Policy**. v.15, 1986. pp.161-173.

CAMPOS, Luiz Cláudio de A. Manescal; GONÇALVES, Maria Helena Barreto. **Introdução a Turismo e Hotelaria**. São Paulo: SENAC, 1998.

COLLIER, David; MEYER, Susan. *A service positioning matrix*. **International Journal of Operations and Production Management**. v.18, n.12, 1998. pp.1223-1244.

DAVIES, Stephen; LYONS, Bruce. **Economics of industrial organisation**. London : Longman, 1991. 248 p.

DE VRIES, Erik J. *Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services*. **Research Policy**. v.35, 2006. pp.1037-1051.

DOSI, Giovanni. *Technological paradigms and technological trajectories. A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change*. **Research Policy**. v.11, 1982. pp.147-162.

EDVARDSSON, Bo; GUSTAFSSON; Anders; ROSS, Inger. *Service portraits in service research: a critical review*. **International Journal of Service Industry Management**. v.16, n.1, 2005. pp.107-121.

EISENHARDT, Kathleen M. *Building theories from case study research*. **Academy of Management Review**. v.14, n.4, 1989. pp.532-550.

ENZ, C.; SIGUAW, J. *Revisiting the best of the best: innovations in hotel practice*. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. v.44, Oct-Dec, 2003. pp.115-123.

FINE, Charles. **Mercados em evolução contínua**: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GADREY, Jean. Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços. In: SALERNO, M. **Relação de serviço**. Produção e Avaliação. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001. Cap. 1. pp.23-65.

GALLOUJ, F. *Innovating in reverse: services and the reverse product cycle*. **European Journal of Innovation Management**. Bradford, 1998. v.1, Iss.3, p.123.

GALLOUJ, Faïz. *Innovation theory: towards a neo-Shumpeterian theory of innovation in services?*. **Science and Public Policy**. v.24, n.6, dec. 1997. pp.405-420.

GALLOUJ, Faïz; WEINSTEIN, Olivier. *Innovation in services*. **Research Policy**. v.26, 1997. pp.537-556.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GOPALAKRISHNAN, S.; DAMANPOUR, F. *A review of innovation research in economics, sociology and technology management*. **Omega**. v.25, n.1, 1997. pp.15-28.

GREEN JR., Sandy Edward. *A rhetorical theory of diffusion*. **Academy of Management Review**. v.29, n.4, 2004. pp.653-669.

HAYES, R.H.; WHEELWRIGHT, S.C. *The dynamics of process-product life cycles*. **Harvard Business Review**. v. 57, n. 2, 1979. pp. 127-36.

HENDERSON, Rebecca; CLARK, Kim. *Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms*. **Administrative Science Quarterly**. v.35, n.1. Mar. 1990. pp.9-30.

HESKETT, J.; SCHLESINGER, L. Parte I - A cadeia serviços-lucro: justificando a excelência. In: HESKETT, J.; SCHLESINGER, L. **Lucro na prestação de serviços**. 1997.

HOTEL INVESTMENT ADVISORS. **Hotalaria em números**. São Paulo, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Anual de Serviços – PAS, 2002. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: março de 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Anual de Serviços – PAS, 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: abril de 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. Deliberação Normativa nº.387, de 28 de janeiro de 1998. Artigo 5º. p.4.

INSTITUTO BRASILEIRO DE TURISMO. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br>>. Acesso em: maio de 2005.

KANDAMPULLY, Jay. *Innovation as the core competency of a service organization: the role of technology, knowledge and networks*. **European Journal of Innovation Management**. 2002; 5, 1. pp.18-26.

KANG, H.; McDERMOTT, C. *A Classification Scheme of Services and its Implications for Technology Management in Services*. **Technology management: Strategies & Applications**. v.5, 2000. pp.203-213.

KINGMAN-BRUNDAGE, Jane. *Service mapping: back to basics*. In: GLYNN, W.; BARNES, J. **Understanding services management**. Chichester: John Wiley & Sons, 1995. Chapter 5.

KON, Anita. **Economia de serviços: teoria e evolução no Brasil: inclui uma análise sobre o impacto do setor de serviços no desenvolvimento econômico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MINTZBERG, Henry; RAISINGHANI, Duru; THÉORÉ, André. *The structure of “unstructured” decision processes*. **Administrative Science Quarterly**. v.21. June/1976. pp.246-275.

MIOZZO, Marcela; SOETE, Luc. *Internationalization of services: a technological perspective*. **Technological Forecasting and Social Change**. v. 67, 2001. pp.159-185.

ORFILA-SINTES, Francina; CRESPI-CLADERA, Rafel; MARTÍNEZ-ROS, Ester. *Innovation activity in the hotel industry: evidence from Balearic Islands*. **Tourism Management**. v.26, 2005. pp.851-865.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valerie; MALHOTRA, Arvind. *E-S-QUAL: a multiple-item scale for assessing electronic service quality*. **Journal of Service Research**. v.7, n.3, 2005. pp.213-233.

PAVITT, Keith. *Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory*. **Research Policy**. v.13, 1984. pp.343-373.

PEREIRA, Rex Eugene. *An adopter-centered approach to understanding adoption of innovations*. **European Journal of Innovation Management**. v.5, n.1, 2002. pp.40-49.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991. 362 p.

PRAJOGO, Daniel. *The implementation of operations management techniques in service organizations – an Australian perspective*. **International Journal of Operations & Production Management**. v.26, n.12, 2006. pp.1374-1390.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Ricardo Mader. Histórico de desenvolvimento de hotéis no Brasil. *In: HIA – Hotel Investment Advisors*, 2002. Disponível em: <<http://www.hia.com.br/artigos>>. Acesso em: maio de 2005.

ROGERS, Everett M. **Diffusion of innovations**. 4th. ed. New York: Free Press, 1995. Chapters 5 and 6.

SHOSTACK, G. *How to design a service*. **European Journal of Marketing**. v.16, 1982. pp.49-63.

SHOSTACK, G. *Service Positioning Through Structural Change*. **Journal of Marketing**. Jan., 1987. v.51, pp.34-43.

SIGALA, Marianna. *The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector*. **International Journal of Operations and Production Management**. v.23, n.10, 2003. pp.1224-1245.

SIGUAW, Judy; ENZ, Cathy. *Best practices in information technology*. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**. v.40, n.5. Oct. 1999.

SIGUAW, Judy; ENZ, Cathy; NAMASIVAYAM, Karthik. *Adoption of information technology in U.S. hotels: strategically driven objectives*. **Journal of Travel Research**. v.39, Nov. 2000. pp.192-201.

SILVESTRO, Rhian. *Positioning services along the volume-variety diagonal: the contingencies of service design, control and improvement*. **International Journal of Operations and Production Management**. v.9, n.4, 1999. pp.399-420.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. *Innovation in service*. **PREST - Policy Research in Engineering, Science & Technology**. Manchester, 1998. (Project Report S2)

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faïz. **SI4S Synthesis Paper: Innovation in Services – SI4S Project synthesis – Work package 3-4.**1998.

SUNDBO, Jon; JOHNSTON, Robert; MATTSSON, Jan; MILLETT, Bruce. *Innovation in service internationalization: the crucial role of the entrepreneur.* **Entrepreneurship & Regional Development.** v.13, 2001. pp.247-267.

TETHER, Bruce; HIPPEL, Christiane. *Knowledge intensive, technical and other services: patterns of competitiveness and innovation compared.* **Technology Analysis & Strategic Management.** v.14, n.2, 2002. pp.163-182.

THOMKE, Stefan. *P&D chega aos serviços: experimentos revolucionários do Bank of América.* **Harvard Business Review.** Abril, 2003. pp.54-63.

UTTERBACK, James. **Mastering the Dynamics of Innovation.** *How companies can seize opportunities in the face of technological change.* Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.

VALDÉS, Jesús Álvarez. A empresa hoteleira. Sua situação na atual fase da globalização. **Marketing estratégico e estratégia competitiva de empresas turísticas: um estudo de caso da cadeia hoteleira Sol Meliá.** São Paulo: FEA/USP, 2003. (Tese de Doutorado em Administração) pp.120-123.

VERMA, Rohit. *An empirical analysis of management challenges in service factories, service shops, mass service and professional services.* **International Journal of Service Industry Management.** v.11, n.1, 2000. p.8.

WEBB, Allen. *US productivity growth, 1995-2000: contribution of IT and other factors in selected service industries.* McKinsey Global Institute. **Brookings Institute Workshop on Economic Measurement.** Washington, DC. May, 2002.

WHEELWRIGHT, Steven; CLARK, Kim. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality.** New York: The Free Press, 1992.

WOMACK, James; JONES, Daniel. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. Mutações dos sistemas produtivos e competências profissionais: a produção industrial de serviço. In: SALERNO, M. **Relação de serviço.** Produção e Avaliação. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001a. Cap. 2. pp.67-93.

ZARIFIAN, P. Valor, organização e competência na produção de serviço – esboço de um modelo de produção de serviço. In: SALERNO, M. **Relação de serviço**. Produção e Avaliação. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001b. Cap. 3. pp.95-149.

GLOSSÁRIO

A&B: alimentos e bebidas; área do hotel responsável por restaurante, cozinha, serviço de quarto, copa e bar; também apresentada como AyB ou F&B (*Food and Beverages*).

Back office: atividades/funções realizadas internamente à empresa, sem contato direto com os clientes.

Benchmarking: processo de avaliação dos produtos através de comparação do desempenho entre as Unidades Hoteleiras.

Buffet: sistema de serviço de refeições no qual os próprios hóspedes se servem, na quantidade e pelo número de vezes que desejarem.

BI: Business Intelligence; também conhecido como inteligência de negócios, refere-se à análise e à distribuição da informação para melhoria dos processos decisórios organizacionais.

Check in: momento de registro de entrada do hóspede no hotel.

Check out: fechamento de conta/saída do hóspede do hotel.

Concierge: funcionário responsável por prestar informações ao hóspede e resolver problemas diante de solicitações do hóspede.

Front office: atividades/funções realizadas na empresa em contato direto com os clientes.

GDS: Global Distribution Systems.

Revenue Management: sistema de gestão de receitas para hotéis que oferece a informação necessária para aplicação de tarifas flutuantes, em função da ocupação em um determinado período.

Room nights: número de unidades habitacionais ocupadas por noite.

UH: unidade habitacional; refere-se à unidade para pernoite no empreendimento hoteleiro, podendo ser quarto, suíte, dormitório ou apartamento.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

APÊNDICE 2 - RESUMO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS COM OS
ESPECIALISTAS

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ENTRADA NA ORGANIZAÇÃO

APÊNDICE 4 - ROTEIRO DE ENTREVISTA NA ÁREA DE T.I.

APÊNDICE 5 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERÊNCIAS DAS UNIDADES
HOTELEIRAS

APÊNDICE 6 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM CENTRAL DE RESERVAS

APÊNDICE 7 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SOBRE IMPLEMENTAÇÃO DE
UNIDADES HOTELEIRAS

APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

- 1) Inovações na indústria hoteleira mundial e brasileira.
 - 2) Cadeias hoteleiras mais inovadoras.
 - 3) Histórico/desenvolvimento da(s) inovação(ões).
 - 4) Principais fornecedores no setor.
 - 6) Incentivos governamentais.
 - 5) Tendências para os próximos anos.
-

A) Por favor, descreva para cada parceiro de empresas hoteleiras adiante, nome da empresa, tipos de projetos realizados, redes que atende e periodicidade dos projetos para cada rede:

- ✓ Escritórios de arquitetura.
- ✓ Construção civil.
- ✓ Empresas de TI.

B) Inovações (podem ser tecnológicas, através de equipamentos ou sistemas de informação; um novo processo/método implantado; ou ainda, uma nova concepção de produto – serviço ou unidade hoteleira):

- ✓ Quais e em que setores?
- ✓ Classifique as inovações descritas entre incrementais (aquelas que modificaram/melhoraram o serviço) e radicais (aquelas que geraram uma concepção de serviço totalmente nova).
- ✓ Quando aconteceram?
- ✓ Quem implantou cada inovação?
- ✓ Descrição da evolução das inovações mencionadas.

APÊNDICE 2 - RESUMO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS COM OS ESPECIALISTAS

- Quatro áreas a serem consideradas quando se fala de empreendimento hoteleiro no Brasil: HOTELARIA, TURISMO, ENGENHARIA CIVIL, EMPREENDEDORISMO.
- Há um trabalho de mudança da imagem brasileira desde a década de 90 (mais de 10 anos). É nessa década que chegam os hotéis de fora (cadeias), apesar de ser a pior década em termos de urbanismo e empreendimentos no Brasil.
- Um dos maiores problemas de urbanismo diz respeito ao meio ambiente. Já na década de 90 essa preocupação era grande no exterior e nenhuma no Brasil.
- A preocupação com urbanismo para o turismo começa só em 98, quando EMBRATUR começa a implantar normas para seguir padrões internacionais na classificação hoteleira. Não há como implantar hotel sem apoio governamental (prefeituras, governo do estado etc.).
- Ao contrário do que se esperava, as redes internacionais acabaram agindo como consultoras ao invés de investidoras.
- Maior problema com a vinda dessas cadeias foi a CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL. Cadeias traziam mão-de-obra de fora. Ainda hoje, os altos cargos administrativos não são ocupados por brasileiros. Bandeiras trouxeram conhecimento e competência.
- Até a década de 90, precisava-se de cerca de 10 anos para montar um hotel com tecnologia brasileira. Hoje se monta um prédio em cerca de um ano.
- Métrica de investimento em sistemas, na indústria em geral é 1,5 a 3% do faturamento, no Brasil não se chega nem a 1%.
- No Brasil ainda se usa 2^a. geração de sistemas, baseada em DOS; a 3^a. geração é ASP (*Application Service Providers*) – via WEB.
- Até 1992 o desenvolvimento de sistemas era local. Depois da abertura, passou-se a utilizar sistemas “vindos de fora”.

- A CM Soluções (Rio) era a mais forte no Brasil, após a abertura, as cadeias estão passando para MICROS.
- MICROS não é a maior em termos locais, mas em termos globais.
- Projetos novos no Brasil têm tecnologia embarcada (de 95/96 para cá, assim MICROS começa a dominar).
- No Brasil, o grupo mais automatizado é o PESTANA.
- ACCOR está se preparando para sistema OPERA (3^a. geração), mas ainda usa FIDELIO (2^a. geração).
- Hotel Porto do Sol (Rede Pestana) já trabalha com sistema em integração, mais utilitário e com maior tecnologia.
- Hotéis WESTING dos E.U.A. fizeram 5 grandes inovações para a hotelaria mundial nos anos 70: cartão de crédito e integração com Cia. Aérea são as mais importantes.
- Tendência à personalização é o que fará o diferencial para os hotéis independentes.
- Órgãos não conseguem satisfazer necessidades localizadas no Brasil: EMBRATUR, ABIH.
- 60% dos negócios da empresa que domina aplicativos para hotelaria estão voltados para hospitalidade (hotéis).
- Fidélío: empresa alemã, fundada em 1987.
- Micros: empresa americana, fundada em 1977.
- Fusão acontece em 1995. A empresa entra com escritório no Brasil em 2002.
- O que acontece no Brasil é a “localização” (configuração da base de dados para linguagem local), o executável do programa é o mesmo em nível mundial.
- Maior concorrente no Brasil, para front office é Informatec (RM Sistemas/www.informatec-sp.com.br/).

- Maior concorrente no Brasil, para back office é CM Soluções (Sun System/<http://www.cmsolucoes.com.br/sistemascm>).
- Sistema Opera utiliza Oracle.
- Pacotes: FidelioXpress, Fidelio Full, OperaXpress, Opera PMS.
- Investimento para desenvolvimento do Sistema Opera: U\$40 mi.
- Concorrente internacional para PDV: Aloha (www.radiantsystems.com).
- Opera foi desenvolvido para Windows 2003 Serv. Ainda não é compatível com Linux.

1987 Fidelio DOS/Clipper	Década de 90 Micros-Fidelio dBase	2002 Opera Oracle
--------------------------------	---	-------------------------

- Opera permite personalização (aplicativos).
- Suporte é fornecido por Clarify.
- Escritório corporativo está localizado na Flórida.
- Universidades do Brasil que utilizam versão escolar do Opera: UFRGS, Anhembimorumbi, Estácio de Sá.
- Hotel que possui implantação completa do sistema Opera no Brasil: Unique (2003).

APÊNDICE 3 - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA ENTRADA NA ORGANIZAÇÃO

1) Sobre a organização (para cada categoria/tipo de hotel):

- Organização do grupo (organograma)
- Departamentos
- Número médio de funcionários
- Número médio de UHs (leitos disponíveis)
- Investimento
- Breve histórico

2) Sobre as inovações

- Inovações recentes mais importantes (produto/processo/organizacional/MKT/distribuição?)
- Inovações incrementais mais importantes
- Projetos (se comentados os mais recentes, questionar sobre anteriores)
- Critérios para inovação
- Investimento inicial
- Descrição da evolução das inovações mencionadas
 - Conhecimento: quem tomou conhecimento/sugeriu, por que
 - Persuasão: quem foi favorável/desfavorável, por que
 - Decisão: por que e quando aconteceu, quem decidiu adotar, como aconteceu o processo de decisão
 - Implementação: quem implantou, como foram implantadas
 - Confirmação: houve ajustes ou necessidade de reforço sobre a decisão tomada
- Impactos sobre a gestão
 - Quais
 - Diferenças entre antes e depois da inovação

APÊNDICE 4 - ROTEIRO DE ENTREVISTA NA ÁREA DE T.I.

- 1) Qual a ordem cronológica de desenvolvimento do Sistema de Reservas e do Sistema Internacional de *Sales Automation* e da implantação do *Front Office* na Europa?
- 2) Qual a ordem cronológica da implantação do Sistema de Reservas, do *Front Office* e do Sistema de Gestão de Clientes no Brasil?
- 3) Que mudanças aconteceram a partir da implementação dessas 3 tecnologias? Existem medidas de eficiência sobre utilização dessas tecnologias?
- 4) Interações entre Sistema de Reservas e *Front Office*.
- 5) Interações entre Sistema de Reservas e Sistema de Gestão de Clientes.
- 6) Interações entre *Front Office* e Sistema de Gestão de Clientes.
- 7) Interações entre Sistema de Reservas, *Front Office* e Sistema de Gestão de Clientes.
- 8) Descrição, explicação, cronologia e decisão sobre *Back Office Oracle* e *Back Office Proprietário*.
(COMO *Back Office Oracle* SE ENQUADRA EM RELAÇÃO ÀS OUTRAS)
- 9) Quem decidiu sobre cada tecnologia?
- 10) Quem implementou e adaptou?
- 11) Como foi planejada a adaptação de cada tecnologia?

APÊNDICE 5 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM GERÊNCIAS DAS UNIDADES HOTELEIRAS

1) CONCEITOS

- A) Inovações consideradas mais importantes: quais, quando, breve descrição.
- B) Quem decidiu por essas inovações? Por que decidiu? Como decidiu?
- C) Como as inovações foram implementadas? Quem participou? Tempo de duração do processo?
- D) Implicações das inovações para: funcionários, clientes, administração.

2) TECNOLOGIA

- A) Mudança percebida na **eficiência** do serviço com implantação: do Sistema de Reservas, do *Front Office*, do Sistema de Gestão de Clientes, do *Back Office Oracle*. Quais serviços? Existem medidas? Que medidas?

Fazer do jeito certo com maior agilidade: tempo de entrega do serviço, confiabilidade do serviço.

- B) Mudança percebida na **qualidade** do serviço com implantação: do Sistema de Reservas, do *Front Office*, do Sistema de Gestão de Clientes, do *Back Office Oracle*. Quais serviços? Existem medidas? Que medidas?

Melhoria da qualidade no serviço (expectativa do cliente é atendida; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) quanto a:

- a. habilidades exigidas para o serviço
- b. atendimento de necessidades do cliente
- c. satisfação do cliente

- C) Geração de um novo serviço a partir de cada uma dessas 4 tecnologias?

- D) E a interação entre as tecnologias, gerou **eficiência**, mudança na **qualidade** ou **inovação**?

- Sistema de Reservas e *Front Office*.

- Sistema de Reservas e Sistema de Gestão de Clientes.

- *Front Office* e Sistema de Gestão de Clientes.

- Sistema de Reservas, *Front Office* e Sistema de Gestão de Clientes.

Existem medidas? Quais? Como são usadas?

3) Outras questões:

- A) Staff do Diretor e reuniões sobre adaptações de implementação de “best practices”: quantas? Como são tomadas as decisões?
- B) *Back Office Oracle*: repetir as 3 etapas.

APÊNDICE 6 - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM BI

1) Mudança percebida na **eficiência** das reservas com implantação do Sistema de Reservas e do *Front Office* nas Unidades? Existem medidas? Que medidas?

Fazer do jeito certo com maior agilidade: tempo de entrega do serviço, confiabilidade do serviço (credibilidade, segurança).

2) Mudança percebida na **qualidade** do serviço de reservas e distribuição com implantação do Sistema de Reservas e do *Front Office* nas Unidades. Quais serviços? Existem medidas? Que medidas?

Melhoria da qualidade no serviço (expectativa do cliente é atendida; Parasuraman, Zeithaml, Berry, 1985) quanto a:

- a. habilidades exigidas para o serviço (competência)
- b. atendimento de necessidades do cliente (presteza, cortesia, entendimento do cliente)
- c. satisfação do cliente (comunicação, acesso)

3) Geração de um novo serviço a partir de cada uma dessas 2 tecnologias?

4) E a interação entre as tecnologias, gerou **eficiência**, mudança na **qualidade** ou **inovação**?

- Sistema de Reservas e *Front Office*.

Existem medidas? Quais? Como são usadas?

Como funciona a alimentação do BI para *Revenue Management*?

APÊNDICE 7 - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UNIDADES HOTELEIRAS

- 1) Histórico: formação, tempo de empresa, outras experiências ligadas à hotelaria.
- 2) Como acontece a decisão, quem implementa.
- 3) Como acontece o planejamento das inovações para a Bandeira.
- 4) Como é o processo de Funil da Inovação.
- 5) Como é feita a implantação da inovação no hotel no Brasil.
- 6) Como fazem os testes antes das mudanças, p.ex. restaurante temático.
- 7) Quando a implantação é fora de São Paulo, há dificuldades específicas.
- 8) Quanto tempo após a implantação percebe-se impacto e resultados, e qual o impacto.
- 9) Inovações operacionais no Hotel Econômico
 - a. Restaurante: como funciona o desenvolvimento no Brasil
 - b. Conceito de UH: como foi adequação para o Brasil
 - c. Adaptação dos demais conceitos
- 10) Outras inovações que considera importantes.
- 11) Implementação de TI afetou operação.
- 12) Interação entre TI e novos conceitos teve algum impacto no desempenho.
- 13) Interações entre conceitos.
- 14) Treinamento para a inovação (*Academy*).
- 15) BSC: indicadores. São 28, divididos em 4 grupos: finanças, clientes, processos internos, aprendizagem. Quais estão ligados à sua área e qual o impacto no desempenho após implantação do BSC.
- 16) SCC: implantação

ANEXOS

ANEXO A - HOTELARIA EM NÚMEROS: TOTAL DE HOTÉIS NO BRASIL

ANEXO B - HOTELARIA EM NÚMEROS: HOTÉIS POR TIPO DE ADMINISTRAÇÃO E
DISTRIBUIÇÃO DE QUARTOS NO BRASIL

ANEXO C - CARTA AMBIENTAL DA “ALFA HOTELARIA”

ANEXO A - HOTELARIA EM NÚMEROS: TOTAL DE HOTÉIS NO BRASIL

Hotelaria em Números



Horwath
Hotel, Tourism & Leisure

TOTAL DE HOTÉIS NO BRASIL

Tipo	1992		2005		Crescimento	
	Hotéis	Quartos	Hotéis	Quartos	Hotéis	Quartos
Independentes	2.393	120.000	6.430	255.889	268%	213%
Hotéis de Cadeias Nacionais	65	12.000	292	38.464	449%	320%
Hotéis de Cadeias Internacionais	42	8.000	281	49.183	669%	614%
Total	2.500	140.000	7.003	343.536	280%	245%

Fonte: HIA - Hotel Investment Advisors

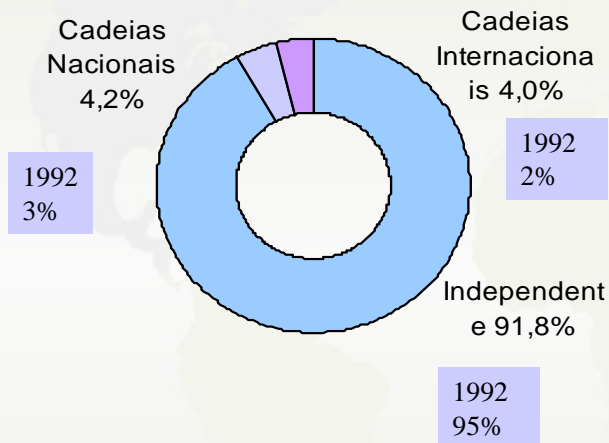
**ANEXO B - HOTELARIA EM NÚMEROS: HOTÉIS POR TIPO DE ADMINISTRAÇÃO
E DISTRIBUIÇÃO DE QUARTOS NO BRASIL**

Hotelaria em Números

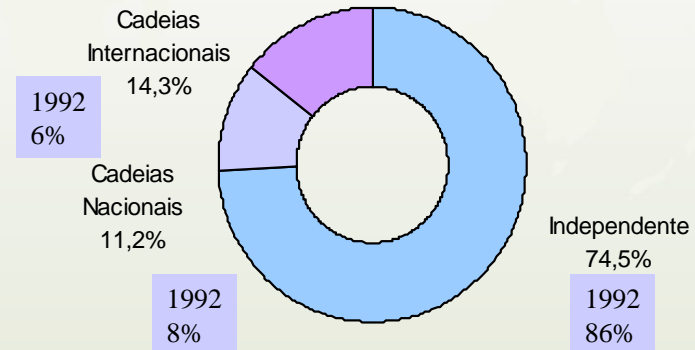


Horwath
Hotel, Tourism & Leisure

Hotéis por tipo de Administração



Distribuição de Quartos no Brasil



ANEXO C - CARTA AMBIENTAL DA “ALFA HOTELARIA”

Carta Ambiental da “Alfa Hotelaria”

Gestão dos Resíduos e Reciclagem

1. Organizamos a coleta seletiva de papéis, jornais e revistas, para a respectiva reciclagem.
2. Priorizamos a utilização de papel reciclado.
3. Organizamos a coleta seletiva de latas de alumínio, pilhas e baterias para a respectiva reciclagem.
4. Organizamos a coleta seletiva dos óleos de fritura usados, para a respectiva reciclagem.
5. Organizamos a coleta seletiva de cartuchos de tinta das impressoras e das fotocopiadoras, para a respectiva reciclagem.
6. Organizamos a coleta seletiva de vidro, para a respectiva reciclagem.
7. Organizamos a coleta seletiva de papelão, para a respectiva reciclagem.

Controles Técnicos

8. Realizamos um autocontrole do consumo de energia.
9. Realizamos um autocontrole do consumo de água.

Arquitetura e Paisagem

10. Respeitamos a Carta Estética do “Grupo Alfa Hotelaria” referente à sinalização interna e externa da unidade.
11. Mantemos em boas condições e valorizamos os espaços verdes de nossa unidade.
12. Plantamos pelo menos uma árvore, anualmente, nas imediações da unidade.

Sensibilização e Formação

13. Todos os nossos colaboradores participam, pelo menos uma vez por ano, de uma reunião de sensibilização sobre nossa política de proteção ambiental.

14. Somos sócios de uma associação ou coletividade, no âmbito de uma ação em prol do meio ambiente.

15. Informamos aos nossos clientes sobre as medidas implantadas em nossa unidade na defesa do meio ambiente.