

Inovação em Serviços: Análise Multicasos em uma Organização Hoteleira

Claudia Fernanda Franceschi Klement

Universidade Presbiteriana Mackenzie

klement@mackenzie.br

Abraham Sin Oih Yu

Universidade de São Paulo

abraoyu@ipt.br

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. 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. Partindo do foco na indústria hoteleira e do reconhecimento do modelo de classificação das inovações em serviços tendo em conta as competências e as técnicas empregadas, de Gallouj e Weinstein (1997); este artigo apresenta as limitações do referido modelo com base no estudo de casos múltiplos realizado em uma organização da indústria hoteleira e propõe ajustes ao modelo, a partir dos resultados obtidos.

Palavras-Chave: Serviços. Inovação. Hotelaria.

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo visa a analisar o alcance da aplicabilidade do modelo conceitual de Gallouj e Weinstein (1997) 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.

De acordo com o IBGE (2004), no Brasil, 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.

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.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

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; 2001). 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.

Ainda para Zarifian (2001), 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. 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.

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).

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.

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 (1998) explica que a abordagem baseada em tecnologia, ou tecnicista, pode ser resumida como a introdução de equipamentos ou sistemas técnicos na organização. 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.

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)

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.

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 Figura 1) que os autores classificam a inovação em serviços nos seis tipos já apresentados (radical, por melhoria, incremental, *ad hoc*, recombinitiva e por formalização).

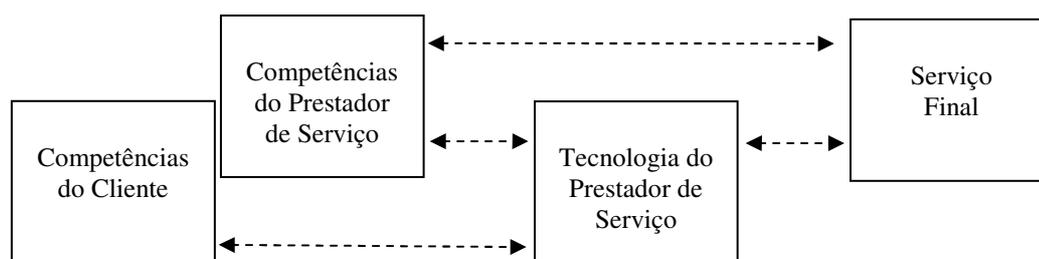


Figura 1. Modelo Geral de Gallouj e Weinstein
FONTE: Adaptado de GALLOUJ e WEINSTEIN; 1997, p.546.

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 (Figura 2).

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

finalis 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.

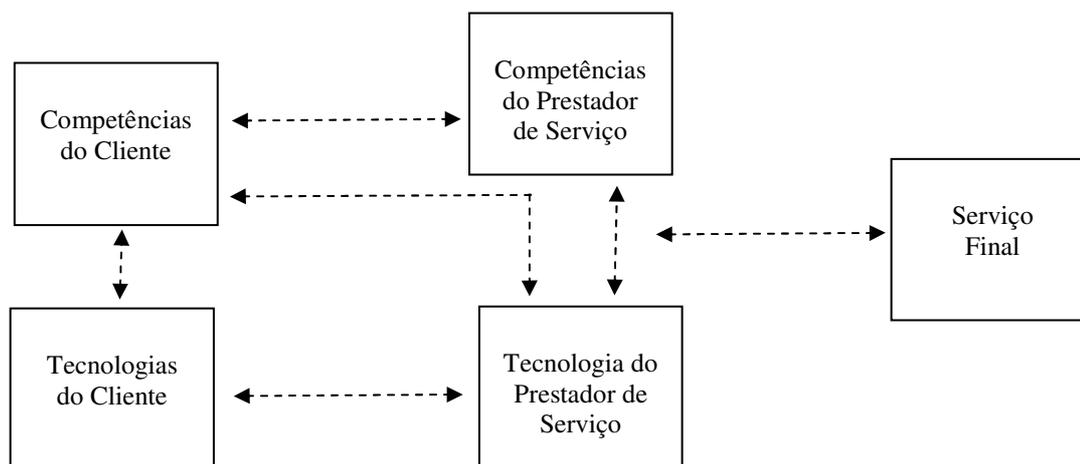


Figura 2. Modelo Geral de De Vries
 FONTE: Adaptado de DE VRIES; 2006, p.1040.

Enz e Sigauw (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 Sigauw (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.

3 METODOLOGIA

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.

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. Para a compreensão dos impactos dos casos escolhidos na organização e em sua classificação, foi utilizado o modelo de Gallouj e Weinstein (1997). A utilização da teoria possibilitou a validade externa do estudo. O modelo citado forneceu 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.

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, 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). 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.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As inovações ligadas à operacionalização das unidades hoteleiras (Tabela 1), 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. Dentre as inovações consideradas importantes para o Hotel Econômico, no que tange ao produto hoteleiro, destacam-se as apresentadas na Tabela 1, adiante, que compara a hotelaria tradicional no Brasil (chamada de Hotel Padrão) com o Hotel Econômico.

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, *concierge* 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.

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. Essa inovação no procedimento de trabalho com as agências e operadoras gerou um embate entre elas e a organização. Mas o Hotel Econômico 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.

O Caso D refere-se às UHs (Unidades Habitacionais). 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. 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. 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 a 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.

O último caso de inovação em produto identificado, caso E, foi a implantação da ISO14000 no Hotel Econômico, que aconteceu concomitantemente na matriz europeia 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.

Tabela 1. 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

Continuação Tabela 1.

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.

A inovação tecnológica aconteceu corporativamente, na organização estudada, 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 (Tabela 2).

Tabela 2. 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.

O passo seguinte foi a substituição do *front office*. Esse processo durou quatro anos, 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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

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

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) 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 Figura 3 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 dos 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.

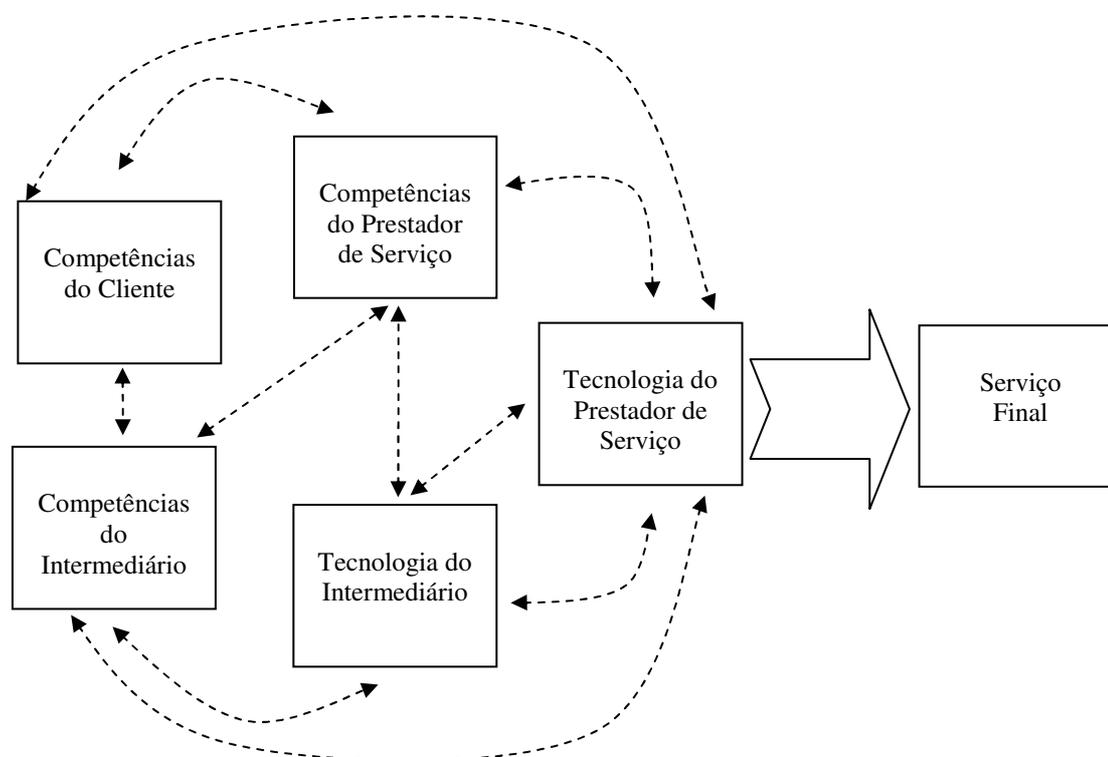


Figura 3. Proposta de Modelo para Inovação em Serviços

FONTE: Feito pelos autores.

5 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.

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.

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.

6 REFERÊNCIAS

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

- BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. **Research Policy**. v.15, 1986. p.161-173.
- DE VRIES, Erik J. Innovation in services in networks of organizations and in the distribution of services. **Research Policy**. v.35, 2006. p.1037-1051.
- 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. p.115-123.
- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- 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; WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. **Research Policy**. v.26, 1997. p.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. p.15-28.
- 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. p.9-30.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Pesquisa Anual de Serviços – PAS, 2004. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: abril de 2007.
- MIOZZO, Marcela; SOETE, Luc. Internationalization of services: a technological perspective. **Technological Forecasting and Social Change**. v. 67, 2001. p.159-185.
- PAVITT, Keith. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. **Research Policy**. v.13, 1984. p.343-373.
- SHOSTACK, G. How to design a service. **European Journal of Marketing**. v.16, 1982. p.49-63.
- SHOSTACK, G. Service Positioning Through Structural Change. **Journal of Marketing**. Jan., 1987. v.51, p.34-43.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in service. **PREST - Policy Research in Engineering, Science & Technology**. Manchester, 1998. (Project Report S2)
- 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.
- 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. 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, 2001. Cap. 3. p.95-149.