

Inovação na indústria hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços

Abraham Sin Oih Yu¹

Claudia Fernanda Franceschi Klement²

Resumo

Este é um estudo teórico sobre inovação em serviços e na indústria hoteleira. Inovação é utilizada de forma estratégica pelas organizações no intuito de manutenção, busca e expansão de mercados consumidores. A maioria das pesquisas relativas ao tema inovação concentra-se no setor manufatureiro, mas há interesse crescente em inovação nos serviços, haja vista o aumento da participação desse setor na economia mundial. Após o desenvolvimento dos conceitos que permeiam este estudo, expõe-se, por meio da indústria hoteleira, a importância da inovação para a competitividade das empresas prestadoras de serviços. Ainda se mostra, com base nos estudos de Siguaw e Enz (1999), Siguaw et al. (2000) e Sigala (2003), que analisam o papel da tecnologia de informação (TI) nas hotelarias norte-americana e britânica, e da pesquisa de Enz e Siguaw (2003) sobre práticas inovativas norte-americanas, a necessidade de complementaridade entre inovações intensivas em serviços e inovações tecnológicas para o melhor desempenho das empresas.

Palavras-chave: Inovação; Tecnologia; Serviços; Indústria Hoteleira

Abstract

This is a theoretical study about services and hospitality industry innovation. Innovation is strategically used by organizations with the goal to maintain, inquiry and expand consumer markets. The major part of the researches about innovation is focused on the manufacturer sector, however the interest about service innovation is growing, considering the increased contribution of this sector in the world economy. The goal of this study is to expose the importance of innovation for the service business competitiveness in the hospitality industry. This still demonstrate, by the Siguaw e Enz (1999), Siguaw et al. (2000) and Sigala (2003) studies, that analyze the innovation technology (TI) in the North-American and Britannic hotels, and by the Enz e Siguaw (2003) study about North-American innovative practices, the necessity of technological innovations and service based innovations to be complementary to each other for better performance of these organizations.

Key-words: Innovation; Technology; Services; Hospitality Industry

¹ Livre-Docente em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor do Departamento de Administração da Universidade de São Paulo. Email: abraoyu@ipt.br. Endereço: Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 - Prédio FEA 1 - sala G 117 - Cidade Universitária - São Paulo/SP.

² Doutoranda em Administração pela Universidade de São Paulo. Professora do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Email: klement@mackenzie.com.br. Endereço: Rua da Consolação, 930 - Consolação - São Paulo/SP.

Artigo recebido em novembro de 2006 e aceito para publicação em dezembro de 2006.

1. Introdução

O crescimento significativo dos serviços tem aumentado sua importância na atividade econômica mundial. Entre os serviços em expansão, o turismo destaca-se pelo fato de ser um fenômeno social e estar ligado a diversas atividades, envolvendo os três setores da economia. A indústria hoteleira é parte importante que compõe a infra-estrutura do turismo e a adoção de inovações na produção de serviços nessa indústria tem crescido enormemente.

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. Assim como se percebe uma expansão na indústria de serviços no concernente à participação no Produto Interno Bruto no Brasil, também a participação do setor de serviços no emprego total tem crescido paulatinamente, enquanto no setor primário tem decrescido e no setor secundário tem-se mantido quase inerte.

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 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 encontra-se nas atividades de serviços prestados às empresas e serviços de alojamento e alimentação, seguidos por transportes e serviços auxiliares (IBGE, 2003).

Uma vez que se pôde constatar a importância do setor de serviços na economia brasileira, pode-se perceber que este é um tema de grande relevância. 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).

Muito já se estudou sobre inovação em indústrias manufatureiras. Utterback (1994) estudou diferentes indústrias, incluindo indústrias de bens não-montados (como o vidro) no intuito de compreender como se dá o processo de inovação e como acontece a dominância de *design*. Henderson e Clark (1991) buscaram compreender os tipos de inovações possíveis com base nos componentes do produto e nas 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. Mais especificamente na indústria hoteleira, as inovações consideradas mais importantes pelas empresas concentram-se, como se

poderá constatar adiante, em Tecnologia da Informação (TI) e práticas específicas de prestação de serviços. Assim, o presente estudo objetiva apresentar a complementação entre esses dois grandes grupos de inovação na referida indústria.

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, 2001b). Conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2000), mesmo quando difícil de ser feito, existe distinção entre bem e serviço. Os autores utilizam uma classificação de serviços baseada na grande interação do cliente e na intensidade do grau de trabalho. Assim sendo, destacam as seguintes características especiais que diferenciam os serviços dos bens: consumidor participa no processo da prestação do serviço; produção e consumo simultâneos do serviço; precibilidade da capacidade; seleção da localização em função dos consumidores; intensidade do trabalho; intangibilidade; dificuldade para medição da produção.

Shostack (1987) explica que serviços não são “coisas”, portanto devem ser percebidos como processos em vez de objetos. Como processos, os serviços 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).

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 são os impactos no setor.

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 em termos de técnicas e conhecimento, é condição *sine qua non* para organizações que desejam 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 esta é temporária (FINE, 1999).

A inovação deve visar aumento da qualidade, diminuição de custos do ciclo de vida do produto e redução do tempo de desenvolvimento; e uma de suas características é o foco nas necessidades do consumidor. Dessa forma, por meio da inovação, as empresas buscam atender as 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 manterem-se 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 baseadas na tecnologia “empurrada” — modificações com base na organização e na produção. Novos produtos e processos gerados com base no desenvolvimento de novo conhecimento ou de novas formas de utilização do conhecimento existente, conforme classificação de Henderson e Clark (1990);
- mudanças geradas com base nas necessidades de mercado, ou, mais especificamente, do consumidor.

Gopalakrishnan e Damapour (1997), explicam que as inovações devem ser compreendidas em função de três dimensões primárias que são 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 adoção da mesma, distinguindo assim dois tipos de organizações, aquelas que são geradoras e aquelas 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 abordagem baseada em serviços, 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 é especialmente definida por uma distinção entre serviços essenciais e serviços periféricos. Por serviços essenciais entende-se a parte intangível do serviço que representa o motivo de sua existência; por serviço periférico entende-se o 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.

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, por meio de três estágios.

Barras (1986) desenvolveu seu modelo a partir de 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 esta era aplicada para a produção de bens que abarcava novas tecnologias. Esse modelo, derivado de um estudo empírico, assume que a adoção de informação 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.

Conforme Sundbo e Gallouj (1998), inovação é a mudança de um negócio pela 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, 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 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.

Entre 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 combinar-se, 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, apresentada 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 os processos de inovação que têm sido feitos de forma barata em todo lugar. A moderna indústria de vidro é dividida em dois grandes segmentos: vidro plano e vidro moldado. Essa evolução 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, e 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 por meio de inovações incrementais em virtude da ênfase no processo e do desenvolvimento de uma nova tecnologia para processo, está muito próxima ao 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 é a idéia de que as inovações acontecem incrementalmente e, após várias modificações incrementais no processo, ocorre 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 mensuração das

mesmas pelos métodos tradicionais da economia (produtividade) e a verificação de melhorias ou mudanças (em nível qualitativo). Por esses motivos, os autores se concentraram 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 pode existir sem a influência tecnológica.

Os autores apresentam, então, a idéia de que a inovação deve ser vista sob uma ótica integradora. Em primeiro lugar, inovação deve ser entendida tanto como inovação em bens quanto em serviços. Em segundo lugar, essa ótica percebe a importância da inovação tecnológica por si só e, também, a importância de formas não-tecnológicas de inovação (GALLOUJ e WEINSTEIN, 1997).

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, pois 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 com base em sua visão integradora. Nessa proposta, os autores rompem a dicotomia inovações radicais/não-radicais e apresentam outras formas de melhoria dos produtos. Assim, os autores 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 pela adição de novos elementos ou 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 por meio 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 com base em estudos nas indústrias manufatureiras, estudos como de Abernathy e Clark (1985), Henderson e Clark (1990) e Wheelwright e Clark (1990). 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 frequentemente 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; e 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.

Henderson e Clark (1990) corroboram essa colocação. Para esses autores, as inovações podem ser de diferentes tipos, com diferentes efeitos competitivos. Assim, os autores consideram que as inovações podem ser classificadas em duas dimensões: impacto das inovações nos componentes; e impacto nas ligações entre os componentes. Dessa forma, inovação radical e incremental são pontos extremos dessas dimensões. Podem existir 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 sobre a utilidade de uma arquitetura existente e sobre o conhecimento da empresa sobre o componente. Por esse motivo, os autores consideram importante considerar a idéia de *design* dominante e construção de conhecimento e competência das organizações com base nas tarefas recorrentes, por serem os principais conceitos para compreender o conhecimento arquitetural.

Autores mais normativos, 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: o 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: o processo de desenvolvimento deve manter coerência entre seus diferentes elementos.

- Alinhamento com a missão: a empresa deve saber qual o seu *core business* e como o ambiente pode afetar seu negócio; as 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 a comunicação e o processo de desenvolvimento.

Assim, com base em 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, mas ainda extrapolando essas características.

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 questionar-se 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.

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. O 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 efetividade dos serviços, aumentando a produtividade da empresa e a satisfação dos clientes.

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. Com esse novo paradigma, o autor explica que experiência tem valor limitado, uma vez que um 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 o mercado de trabalho e para a indústria.

Miozzo e Soete (2001) foram corroborados com a 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 entender-se 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.

3. Metodologia

Este é um estudo teórico e descritivo. De acordo com Gil (1999), os estudos descritivos visam descrever as características de uma determinada população ou um fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Uma vez que o presente estudo busca compreender as inovações na indústria hoteleira, num primeiro momento há a necessidade de descrição das inovações e de como esse processo se realiza.

O estudo possui uma fase exploratória inicial, para melhor compreensão de tema, conceitos e indústria escolhidos. Assim, além das fontes secundárias de dados, levantaram-se informações de especialistas da área hoteleira (consultor em operações, arquiteta e consultor em TI), no intuito de compreender melhor a indústria e seu histórico.

4. Inovações na indústria hoteleira

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. Entre as maiores cadeias hoteleiras do mundo, conforme Fortune (*apud* VALDÉS, 2003), encontram-se, em ordem de colocação: Cendant Corporation (6.315 unidades hoteleiras), Bass Hotels & Resorts (2.886 unidades hoteleiras), Marriot International (1.888 unidades hoteleiras), Accor Hotels (3.234 unidades hoteleiras), Choice Hotels International (4.248 unidades hoteleiras).

No Brasil, segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Hoteleira — 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). Dados da EMBRATUR — Instituto Brasileiro de Turismo (2005) — revelam que, desses 18 mil meios de hospedagem, 1.300 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.

O maior fornecedor em soluções e sistemas de informação, em volume, para a 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. Já na área da construção civil, conforme entrevista feita com consultores em hotelaria (sr. Ricardo Mader Rodrigues da HIA e sr.^a Ana Wey), não existem fornecedores dominantes, nem mundial, nem nacionalmente.

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.

A indústria hoteleira trabalha em diferentes segmentos de mercado, possuindo grande diferenciação em seus produtos. Seus produtos são classificados por 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).

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 à 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 as empresas independentes, uma grande fragmentação em virtude de sua baixa capacidade de negociação com fornecedores e clientes. Juntam-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 (UH's) 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: supereconômico, econômico, *midscale*, superior e luxo.
- Pela complexidade: menos de 20 UH's, entre 20 e 30 UH's, de 21 a 60 UH's, de 61 a 100 UH's, 101 a 150 UH's, 151 a 200 UH's, de 201 a 250 UH's, de 251 a 500 UH's, de 501 a 1.000 UH's e mais de 1.000 UH's. Depois os autores perceberam que, para análise, poderiam agrupar as empresas em até 60 UH's, de 61 a 500 UH's e mais de 500 UH's.
- Pela afiliação: hotel independente e hotel de cadeia (redes hoteleiras).
- Pelo tipo: *all suite*, estadia prolongada, hotel-convenção, hotel-cassino, centro de convenções, condomínios, padrão, motel, *bed-and-breakfast*.

Verma (2000) faz um estudo empírico sobre os desafios de gerenciamento que os diferentes tipos de empresas de serviços enfrentam. Com base na 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.

Nessas classificações, baseadas na matriz produto-processo (Schmenner, Silvestro, Fitzsimmons e Fitzsimmons), as empresas hoteleiras enquadram-se 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 clientes.
- Novas operações são vistas como impactantes sobre a força de trabalho.

Com base nessas 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), entre 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 a 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 com base em 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, *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 as operações, aumentar as receitas e minimizar custos, reiterando o posicionamento de Sigala (2003). Com base em 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 UH's 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 a 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.

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, podem-se identificar as seguintes situações:

- Tecnologia como fornecedora do serviço existente: a inovação acontece no ferramental, e o serviço passa 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 do 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. Esses estudos mostram que a inovação nos serviços acontece com base na implementação de uma inovação tecnológica. Pode-se perceber, claramente, a teoria do “ciclo reverso” de Barras nas inovações levantadas até aqui.

Enz e Siguaw (2003) fizeram um dos poucos estudos sobre inovação em hotelaria que retrata inovações com base nas práticas em hotel, com abordagem voltada para serviços em vez 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 trabalho, 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 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 com 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 24h sem encargos adicionais (em vez do clássico 12h).
- 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.

Com base nesse 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.

5. Conclusões

O material teórico estudado sobre hotelaria são *surveys*, enfocando cortes seccionais, que identificam os tipos de inovação mais comuns, mas não abordam questões como inovação em conceito ou arquitetura. Em geral, os estudos não analisam como aconteceu a escolha e adoção das inovações. A maioria das inovações apresentadas, com base nas práticas hoteleiras, são incrementais, por melhoria ou por formalização. Os estudos não discutem inovações radicais, com base em novos conceitos de negócios, como hotelaria econômica ou supereconômica, que revolucionaram a forma de se pensar a empresa hoteleira e toda a indústria.

Porém, tanto os dados secundários quanto as entrevistas realizadas com os consultores, para compreender melhor a indústria hoteleira e suas inovações, mostraram que há uma simbiose entre inovação tecnológica e inovação nos serviços hoteleiros. A busca de agilidade e integração entre as unidades, principalmente nas grandes redes hoteleiras, por exemplo, exige que a indústria invista em TI, buscando, no mercado, os sistemas que tornarão as empresas competitivas ou desenvolvendo sistemas próprios; dessa forma, a tecnologia funciona como fornecedora do serviço existente. Uma vez que essa tecnologia seja implementada, por meio de incorporação e aprimoramento, pode haver geração de novo serviço e assim sucessivamente.

Em geral, devido ao grande investimento exigido para implantação de novos sistemas, não só no que se refere à infra-estrutura, mas também à capacitação de mão-de-obra e revisão de processos, a indústria hoteleira do Brasil ainda não acompanha a evolução da hotelaria mundial. Mas, no âmbito mundial, os investimentos em informatização de *frontoffice* e

BackOffice, nos serviços hoteleiros, são cada vez maiores. Os estudos de Siguaw, Enz e Namasivayam (2000) mostram isso, e, ainda mais, ao analisar-se o processo de cinco etapas apresentado pelos autores, pode-se verificar que existe grande aproximação com o “ciclo reverso” de Barras (1986).

Ao se retomar os estudos em hotelaria anteriormente apresentados e os relatos sobre a indústria hoteleira à luz dos conceitos de Barras (1986) e de Gallouj (1997; 1998), pode-se perceber uma dificuldade em classificar as inovações como unicamente tecnicistas, ou baseadas em serviços. Há uma troca constante entre introdução de tecnologia e alteração em processos, o que resulta em alteração do serviço, que pode exigir nova tecnologia e assim por diante. Assim sendo, a abordagem integradora de Gallouj e Weinstein (1997) mostra-se a mais adequada para a análise das inovações na indústria hoteleira, uma vez que, para essa indústria, o produto principal é intensivo em serviço, mas possui importantes bens como subprodutos, como na área de alimentos e bebidas, por exemplo; bem como a agilização dos processos tem exigido cada vez mais tecnologia, que pode ser geradora de novos e mais intensos serviços.

6. Referências

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

ABRAMOVICI, Marianne & BANCEL-CHARENSOL, Laurence. How to take customers into consideration in service innovation projects. *The Service Industries Journal*, v. 24, n.º 1, jan. 2004, p. 56-78.

AGNIHOTRI, Saligrama; SIVASUBRAMANIAM, Nagaraj & SIMMONS, Donald. Leveraging technology to improve field service. *International Journal of Service Industry Management*, v. 13, n.º 1, 2002, p. 47-68.

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

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

BARRAS, R. Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, v. 15, 1986, p. 161-73.

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

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

_____. Innovation theory: towards a neo-Shumpeterian theory of innovation in services?. *Science and Public Policy*. v. 24, n.º 6, dez. 1997, p. 405-20.

GALLOUJ, Faiz & WEINSTEIN, Olivier. Innovation in services. *Research Policy*, v. 26, 1997, p. 537-56.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GOPALAKRISHNAN, S. & DAMANPOUR, F. A review of innovation research in economics, sociology and technology management. *Omega*, v. 25, n.º 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.º 1, mar. 1991, p. 9-30.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: março, 2005.

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

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, jun.1976, p. 246-75.

MIOZZO, Marcela & SOETE, Luc. Internationalization of services: a technological perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 67, 2001, p.159-85.

PAVITT, Keith. Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory. *Research Policy*, v.13, 1984, p. 343-73.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

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

_____. Service Positioning Through Structural Change. *Journal of Marketing*, v. 51, jan. 1987, p. 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.º10, 2003, p. 1.224-45.

SIGUAW, Judy & ENZ, Cathy. Best practices in information technology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, v. 40, n.º 5 out. 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, p. 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.º 4, 1999, p. 399-420.

SUNDBO, Jon & GALLOUJ, Faiz. Innovation in services. SI4S. August, 1998 (Project Report S2). Disponível em: <http://www.step.no/old/Projectarea/si4s/index.htm>.

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), p.120-3.

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.º1, 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.

ZARIFIAN, P. Mutação 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, 2001^a, cap. 2, p. 67-93.

_____. 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^b, cap. 3, p. 95-149.