



Implementação de ações inovadoras e empreendedorismo:

estudo de múltiplos casos em empresas hoteleiras de pequeno porte

Implementation of innovation actions and entrepreneurship: multiple case study in small hospitality business

Implementación de acciones innovadoras y emprendedorismo: estudio de casos multiples en empresas hoteleras pequeñas

Patrícia Melo Sacramento <pathy_csl@hotmail.com>

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (UFS), Aracajú, SE, Brasil.

Rivanda Meira Teixeira <rivandateixeira@gmail.com>

Professora da Graduação e do Mestrado em Administração (PROPADM) da Universidade Federal de Sergipe (UFS), Aracajú, SE, Brasil.

CRONOLOGIA DO PROCESSO EDITORIAL

Recebido 14-jul-2013

Aceite 19-ago-2014

FORMATO PARA CITAÇÃO DESTE ARTIGO

SACRAMENTO,P; TEIXEIRA, R. Implementação de ações inovadoras e empreendedorismo: Estudo de múltiplos casos em empresas hoteleiras de pequeno porte. **Caderno Virtual de Turismo**. Rio de Janeiro, v. 14 n. 2., p.183-203, ago. 2014.

REALIZAÇÃO



APOIO INSTITUCIONAL



PATROCÍNIO



Resumo: O objetivo deste estudo foi analisar as ações inovadoras implementadas por empreendedores em empresas hoteleiras de pequeno porte. A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de casos múltiplos. Foram analisados os casos de três empresas pertencentes ao setor hoteleiro no estado de Sergipe. Os resultados indicam que nos hotéis analisados são desenvolvidos os quatro tipos de inovação propostos pelo Manual de Oslo: inovação de serviço; processo; organizacional e de marketing. Foi destacado o papel do SEBRAE como facilitador para introdução destas inovações. Os maiores obstáculos para inovar estão associados a aspectos financeiros, falta de mão de obra qualificada e falta de envolvimento dos funcionários. Apesar das dificuldades, observou-se que a adoção de práticas inovadoras proporciona diversos benefícios tais como: redução de custos, aumento na satisfação dos clientes, aumento de clientes e melhor desempenho na prestação dos serviços.

Palavras-chave: Inovação; Empreendedorismo; Negócios hoteleiros de pequeno porte.

Abstract: The aim of this study was to analyze innovative actions implemented by entrepreneurs in small hospitality business. The research strategy adopted was multiple cases study. It was analyzed three cases of companies belonging to the hotel industry in Sergipe State. Results of this study indicate that these hotels developed four types of innovation proposed by Oslo Manual: service innovation; process innovation; organizational innovation and marketing innovation. With regard to factors that facilitate adoption of these innovations it was highlighted the role of SEBRAE that has supported organizations. As regards the difficulties, the biggest obstacles are associated with financial matters, lack of skilled labor and lack of employee's involvement. Despite these difficulties, it was observed that the adoption of innovative practices provides several benefits such as: cost reduction, increased customer satisfaction, increase of clients and better performance in the services offered.

Keywords: Innovation, Entrepreneurship, Small hospitality business

Resumen: El objetivo de este estudio fue analizar las acciones innovadoras llevadas a cabo por emprendedores del sector de pequeños hoteles. La estrategia de investigación adoptada fue el estudio de casos múltiples. Fueron analizados tres casos de empresas del sector de hoteles localizados en el Estado de Sergipe- Brasil. Los resultados indican que en los hoteles analizados se aplican los cuatro tipos de innovación propuestos en el Manual de Oslo: la innovación de servicios; proceso; organización y comercialización. Fue destacado el papel realizado por el SEBRAE como un facilitador para introducir estas innovaciones. Los mayores obstáculos para la innovación están asociados con los aspectos financieros, la falta de mano de obra calificada y la falta de compromiso de los empleados. A pesar de las dificultades, se observó que la adopción de prácticas innovadoras ofrece diversos beneficios tales como la reducción de costos, aumento de la satisfacción del cliente, crecimiento de clientes y un mejor desempeño en la prestación de servicios.

Palavras chave: Innovación; Pequeños negocios hoteleros; Sergipe; Brasil.

Introdução

O atual ambiente empresarial vem caracterizando-se por mudanças cada vez mais velozes e por uma acirrada competitividade, além da existência de consumidores cada vez mais exigentes que buscam produtos e serviços diferenciados que atendam a suas necessidades. Diante desta realidade, Gorni, Dreher e Machado (2009) destacam que investir em inovações é fundamental, pois somente a adoção de práticas inovadoras pode proporcionar às organizações as condições essenciais para que se mantenham no mercado e se mostrem competitivas.

Na introdução de inovações nas organizações destaca-se a figura do empreendedor que, segundo Schumpeter (1982), é um dos principais responsáveis pelo processo de inovação. De acordo com o autor, o empreendedor é o agente detentor dos mecanismos de mudança e a principal fonte de inovação, com capacidade de explorar novas oportunidades, por meio da combinação de distintos recursos ou diferentes combinações de um mesmo recurso.

No setor de serviços, em particular, a atuação dos empreendedores gerando inovações é condição essencial para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações, pois conforme explicam Nora e Siluk (2011), o setor vem apresentando elevadas taxas de crescimento, o que resulta em maior competitividade entre os participantes. Além disso, o setor de serviços vem ganhado importância mundial, em função da sua contribuição para produto interno bruto (PIB) e para geração de empregos (KLEMENT, 2010). Dados do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC (2011) apontam que em 2010 o setor de serviços correspondeu a 67,4% do PIB e foi responsável por mais de 75% dos empregos gerados. Vale destacar ainda que o estudo da inovação no setor de serviços se justifica na medida em que se configura como um campo de estudo recente e pouco explorado (NODARI et al., 2012), pois a maioria dos estudos desenvolvidos sobre inovação se concentram nas indústrias, tornando, assim, a compreensão acerca do processo de inovação em serviços bastante incipiente (MANUAL DE OSLO, 2004).

Como parte do setor de serviços, o estudo de inovações no setor de turismo merece destaque em função do vertiginoso crescimento da implantação de ações inovadoras nas empresas turísticas (YU; KLEMENT, 2006). De acordo com Ottenbacher (2007), a importância da inovação no turismo está associada às características da atividade, pois além da sazonalidade que caracteriza os serviços turísticos, o segmento enfrenta um ambiente altamente instável, com clientes que buscam cada vez mais serviços diferenciados.

Diante do contexto apresentado, este estudo propõe-se a analisar as ações inovadoras implementadas por empreendedores em empresas hoteleiras de pequeno porte do Estado de Sergipe. Especificamente, pretende: a) delinear o perfil dos negócios hoteleiros de pequeno porte; b) identificar quais os tipos de inovações implementadas nestes negócios, com base na classificação do Manual de Oslo; c) verificar os fatores que facilitam a implementação das ações inovadoras; d) identificar as principais dificuldades enfrentadas na adoção das práticas inovadoras; e) analisar quais os benefícios da implantação destas ações inovadoras.

Referencial teórico

Inovação e empreendedorismo

A inovação tem sido tema recorrente em diversos estudos, e vem sendo explorada por distintas perspectivas teóricas, tais como Economia, a Sociologia e a Administração (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES, 2010). Tal atenção dedicada ao tema pode ser explicada pelo fato de que diante da atual dinâmica competitiva em que os produtos e serviços tendem a se transformar cada vez mais rápido em commodities, a empresa que não inova está fadada ao insucesso e, ao longo do tempo perde seu poder de competir (TIGRE, 2006). Assim, a inovação que antes era tida um diferencial, hoje já se configura como imperativo (BESSANT; TIDD, 2009).

Uma das primeiras contribuições acerca da inovação foi fornecida por Schumpeter na década de 1940. O referido autor considerou a inovação como a criação de novos produtos ou processos que pudessem ser comercializados, proporcionando crescimento econômico, adição de valor e vantagem competitiva à empresa, no mercado em que atua (SCHUMPETER, 1982). Nessa mesma linha de pensamento, Moreira e Queiroz (2006) consideram que a inovação associa-se a produção, assimilação e exploração bem sucedidas de novidades nas esferas econômicas e sociais, oferecendo assim, novas soluções para problemas que possam existir na organização e tornando possível satisfazer as necessidades da sociedade como um todo.

Uma das temáticas exploradas ao se estudar inovação refere-se à relação do tema com empreendedorismo. Esta relação, conforme destaca Schumpeter (1982), está associada ao fato de que o processo de inovação exige qualidades particulares que estão objetivadas em indivíduos especiais: os empreendedores. De acordo com o referido autor, os empreendedores são os principais agentes de mudança. Eles têm a função de inovar, combinando novos recursos, realizando reformas ou revoluções no sistema de produção através de invenção ou, de forma genérica, identificando novas possibilidades tecnológicas de produção.

Nessa mesma linha de pensamento, Drucker (1987) destaca que a inovação é o instrumento particular dos empreendedores de sucesso, por meio do qual os empresários exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente. Tal exploração se dá por meio da modificação ou destruição daquilo que é antigo, gerando novos produtos ou processos, ou ainda desenvolvendo novas estruturas organizacionais (HISRICH e PETERS, 2004). Desse mesmo modo, Bruyat e Julian (2000), destacam que o empreendedor é responsável pelo processo de criação de uma inovação e que, sem este indivíduo, não há criação de processo inovativo.

Assim, a essência do empreendedorismo é a utilização da inovação para inventar, renovar ou redefinir produtos/serviços, processos e mercados. Portanto, para que as inovações possuam aplicabilidade no mercado, devem estar associadas ao empreendedorismo, visto que é a visão empreendedora de arquitetar e apreciar uma oportunidade de transformação que poderá conceder sucesso à inovação (SELA et al. 2008).

As inovações introduzidas pelos empreendedores em uma empresa, de acordo com o Manual de Oslo, podem ser de quatro tipos principais: inovação de produto, processo, organizacional e de marketing. A inovação de produto consiste na introdução de um produto/serviço novo, ou aperfeiçoado,

que apresente alterações significativas em suas características. A inovação de processo, por sua vez, inclui a implementação de métodos de produção novos ou melhorados. Já a inovação de marketing está associada à adoção de um método de marketing inovador, que pode envolver modificações no design, posicionamento, promoção ou preço do produto. Por fim, a inovação organizacional inclui a adoção de novos métodos gerenciais, introdução de estruturas organizacionais significativamente modificadas e implantação de novas orientações estratégicas (OCDE, 2005).

Outra tipologia de inovações é a que as classifica segundo o grau de novidade em: inovações radicais e incrementais. As radicais estão relacionadas à implementação de um produto/serviço ou processo inteiramente novo. Geralmente, esse tipo de inovação é consequência de uma série de pesquisas desenvolvidas pela empresa ou por terceiros. Já as incrementais, são aquelas que ocorrem por meio de melhorias contínuas nos produtos ou processos e, de modo geral, são resultado de aperfeiçoamentos ocorridos durante o processo produtivo. As inovações incrementais não provocam mudanças muito profundas como ocorre nas inovações radicais. Entretanto, não se deve desprezar este tipo de inovação, pois por meio dela as organizações podem alcançar vantagens como: aumento na produtividade e na qualidade de seus produtos (FREEMAN, 1994).

Esses diferentes tipos de inovações quando introduzidos nas organizações proporcionam maior competitividade a estas, ampliando a sua participação no mercado e criando inclusive condições para que as empresas possam competir internacionalmente (NICOLSKY, 2008). Além disso, a adoção de práticas inovadoras proporciona uma melhoria nos processos da organização, redução de custos aumento da produtividade, e agregação de valor aos produtos/serviços, criando um diferencial no mercado (HENRIQUES et al. 2008), o que foi comprovado pelos resultados da Pesquisa sobre Inovação Tecnológica (PINTEC, 2008), a qual apontou que 88,3% das empresas que adotaram práticas inovadoras apresentam pelo menos um impacto positivo proveniente da adoção de tais práticas, tais como: aumento da participação da empresa no mercado, melhoria da qualidade dos produtos ou serviços produzidos e aumento da capacidade produtiva.

Entretanto, embora as inovações proporcionem uma infinidade de benefícios, inovar não é uma tarefa simples. Nesse sentido, a pesquisa Pintec (2008) aponta que pelo menos 49,8% das empresas que inovam tem algum problema ou obstáculo ao adotar práticas inovadoras, sendo que os principais entraves para inovar estão associados a questões de natureza econômica, tais como: altos custos, riscos econômicos excessivos e falta de fontes de financiamento.

Corroborando com os dados apresentados pela Pintec, Silva, Sousa e Freitas (2012) destacam que o processo de inovação está atrelado a uma série de dificuldades que influenciam a decisão de adotar ou não práticas inovadoras. Essas dificuldades, segundo os autores, podem ser de origem econômica, de mercado ou interna. As dificuldades de origem econômica estão associadas a fatores como: altos riscos de inovação; custos de inovação elevados; carência de fontes de financiamento e recursos para investir em inovação. Já as dificuldades de mercado referem-se a fatores como: barreiras de normas ou legislação; falta de sensibilidade dos clientes a novos produtos; mercado dominado por empresas estabelecidas; incerteza da existência de demanda por produtos inovadores. Por fim, as dificuldades internas relacionam-se com os seguintes fatores: rigidez na organização da empresa; falta de pessoal qualificado; falta de conhecimento acerca da tecnologia e do mercado; dificuldades de formar acordos de cooperação.

Para superar estas dificuldades e implementar as inovações com sucesso, Barbieri e Álvares (2003) ressaltam que faz-se necessária a conjugação de uma série de fatores internos à organização para que se crie um ambiente propício a inovação. Dentre estes fatores, Mendel (2004) destaca aspectos como: ambiente físico adequado, comunicação interna eficiente, estrutura organizacional

flexível, trabalho em equipe, disponibilidade de recursos, aprendizagem organizacional para disseminar conhecimentos, sistema de reconhecimento e recompensa, constante capacitação dos colaboradores, e autonomia, que favoreça a participação dos colaboradores. Assim, o desenvolvimento e a implantação de inovações em uma organização estão fortemente relacionados com a existência de um ambiente interno no qual as ideias criativas possam emergir e ser aplicadas com eficácia e os conhecimentos possam ser acumulados (BARAÑANO, 2005).

Inovação no turismo

A atividade turística, inserida na sociedade contemporânea e no mercado mundial, está passando por transformações cada vez maiores, as quais se processam em um ritmo intenso e acelerado (BENI, 2003; CAMARGO, 2003). Sob esta ótica, as organizações pertencentes ao setor turístico buscam distintas maneiras de adquirirem vantagens competitivas que lhes possibilitem a diferenciação frente à competitividade do mercado (RUSCHMANN; SOLHA, 2003). Nesse cenário, o grande desafio para a atividade turística é ofertar novos produtos e serviços que ampliem a lucratividade e desenvolvam ainda mais a atratividade e competitividade dos destinos e organizações, principalmente com base em melhores respostas às mudanças na demanda turística (OCDE, 2003).

No setor turístico, destaca Schnaars (1998 apud Alves, 2011), as inovações podem ocorrer por meio de ações diversas tais como: desempenho superior (best-in-class); estilo e design superiores; produtos e serviços com múltiplas finalidades, ou de luxo; marcas populares para o mercado de massa; serviço excepcional; maiores confiabilidade e durabilidade; conveniência; canais de distribuição únicos; e preço diferenciado. Além disso, de acordo com estudo realizado por Firmino (2007) a inovação no turismo pode incluir ainda: oferta de novos produtos; melhoria no produto/ serviço; qualidade; apostar nos recursos humanos e na aprendizagem; satisfação das novas necessidades do cliente; marketing; novos destinos; novas tecnologias; novos mercados; e adoção de medidas sustentáveis.

Álvares e Lourenço (2011), por sua vez, destacam que a inovação no setor turístico pode ocorrer através da potencialização de atrativos naturais e/ou culturais de um destino turístico. Nesse sentido, o estudo realizado pelas autoras, nas cidades de Ouro Preto e Salvador, indicou que a inovação em turismo ocorreu por meio da revitalização de atrativos turísticos das cidades.

As referidas autoras destacam ainda que outra inovação que gera impactos bastante positivos para os destinos turísticos são os programas de certificação profissional, que buscam definir padrões de competência de empresas e/ou dos profissionais, elevando a qualidade dos serviços ofertados.

Outra forma de inovar no turismo está associada à adoção de ferramentas de tecnologia da informação (TI). A adoção da TI pode proporcionar vantagens diversas para as empresas, tais como: criação de barreira à entrada de concorrentes por meio de iniciativas para fidelizar e gerenciar o relacionamento com os seus clientes; maximização dos lucros por meio da utilização de tecnologias de informação em tempo real, com foco nas operações, possibilitando o atendimento a um número crescente de clientes; aumento da produtividade através da utilização de sistemas de computadores para gerenciar as operações, melhorando, dessa forma, o desempenho da organização; e uma oportunidade para criação de novos produtos e serviços, por meio da utilização de banco de dados que contenha o perfil dos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Diante de tais vantagens advindas da adoção da tecnologia da informação, Moraes (2007) destaca que a TI vem sendo explorada de forma intensiva por empresas de turismo, em especial nas agências de viagem e empreendimentos hoteleiros, como ferramenta indispensável para garantir a competitividade dos negócios.

Entretanto, embora existam diversas possibilidades para inovar no turismo, Mattsson, Sundbo e Jensen (2005), destacam que os investimentos de inovação no turismo apresentam-se em desvantagem em relação a outras empresas do setor de serviços. Essa desvantagem, ressaltam os autores, pode estar associada ao fato de que as inovações em turismo, são relativamente fáceis de imitar, principalmente aquelas em que os processos de primeira linha são altamente visíveis, e o nível de tecnologia é baixo.

Além disso, há uma série de outros fatores que limitam a inovação na atividade turística, tais como: baixos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, escassez de recursos, falta de vontade de assumir riscos, a falta de confiança e cooperação entre empresários do turismo, baixos níveis de educação e formação de pessoal, alta rotatividade, salários baixos e turnos de trabalho não convencionais (WEIDENFELD; WILLIAMS; BUTLER, 2010).

Apesar destas limitações para inovação no turismo, Hjalager (2010) destaca que a atividade turística vem demonstrando ao longo do tempo uma importante capacidade de inovação e criatividade. Capacidade esta que, segundo Ottenbacher (2007), proporciona as organizações do setor não apenas condições para sobreviver, como também são determinantes para sua estabilidade e lucratividade a longo prazo, uma vez que ao gerarem produtos turísticos inovadores e especializados, as empresas do setor turístico poderão atrair demanda intencional e diferenciar seus serviços. Assim, a inovação cria um diferencial no mercado, e possibilita o alcance de vantagem competitiva, pois os clientes/turistas preocupam-se em valorizar o dinheiro de que dispõem para o lazer, buscando novas experiências e uma gama de produtos e serviços sofisticados e criativos (PANOSSO NETTO; MAZARO, 2011).

Além disso, fornecer produtos turísticos inovadores e bem coordenados proporciona benefícios não só para as empresas do setor turístico, como também para as regiões em que estas se desenvolvem, pois os consumidores avaliam a sua experiência de viagem em um sentido global e baseiam suas avaliações no consumo de parte ou todos os serviços e produtos da cadeia produtiva (BUHALIS, 2000).

Aspectos metodológicos

O presente estudo caracteriza-se por ser exploratório e descritivo. De acordo com Neuman (1997) o estudo exploratório busca pesquisar temas sobre os quais há poucas pesquisas desenvolvidas, visando um maior conhecimento sobre o assunto. Além disso, Saunders, Lewis e Thornill (2000) destacam que a grande vantagem da pesquisa exploratória é a flexibilidade que permite que o estudo mude de direção se necessário. Este estudo caracteriza-se ainda por ser descritivo, pois objetiva a descrição de um fenômeno, entretanto, não tem o compromisso de explicar como o fenômeno acontece (VERGARA, 2007).

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos. De acordo com Yin (2005) neste tipo de estudo, cada caso deve ser selecionado individualmente de forma que permita prever resultados semelhantes ou produzir resultados contrastantes, em função do que foi previsto no início do estudo. Consequentemente, os resultados provenientes da aplicação de um estudo de casos

múltiplos, possuem maior credibilidade e são considerados mais convincentes e robustos, proporcionando ao pesquisador maior segurança para a exposição deles (YIN, 2005).

Com relação ao critério para escolha dos casos, foram selecionadas uma pousada e dois hotéis de pequeno porte, que participaram do Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), que serão identificados no estudo como Pousada 1, Hotel 1 e Hotel 2. O Projeto Agente Locais de Inovação foi criado pelo SEBRAE com objetivo de aumentar a competitividade das micro e pequenas empresas, por meio da promoção de inovações. As empresas que participam deste projeto são visitadas por Agentes Locais de Inovação, que realizam um diagnóstico de inovação com o objetivo de medir o grau de inovação em que a empresa se encontra e mensurar quais atividades inovadoras estão sendo desenvolvidas pela empresa. A escolha de empresas que fazem parte do Projeto ALI para realizar este estudo é justificada pelo fato de que a participação das empresas neste projeto se dá por adesão, portanto supõe-se que tais empresas tem interesse em desenvolver algum tipo de inovação em seus negócios.

A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas pessoais, que foram realizadas com os proprietários dos hotéis por meio de um roteiro de entrevista semiestruturado. Os dados coletados foram analisados qualitativamente por meio da análise de conteúdo a qual de acordo com Bardin (1977) é um conjunto de técnicas para análise de diálogos, que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/reprodução das mensagens. Após a análise de conteúdo foi feita uma análise comparativa dos casos, levando em consideração as similitudes e as diferenças no conteúdo de cada caso. O quadro 01 apresenta as categorias analíticas e os elementos de que formaram a base para as entrevistas e para a análise dos casos.

Quadro 01. Categorias analíticas e elementos de análise

Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Perfil dos hotéis	- Tempo de Mercado; - Estrutura Física;- Numero de empregados;- Serviços oferecidos
Tipos de Inovação	- Inovação de Serviço; Inovação de Processo;- Inovação Organizacional;- Inovação de Marketing
Fatores que facilitam a inovação	- Envolvimento da direção; Envolvimento dos colaboradores;- Autonomia dos colaboradores; Cultura Inovativa
Dificuldades enfrentadas para inovar	- Escassez de recursos financeiros;- Falta de mão de obra qualificada;- Falta de envolvimento dos colaboradores; Resistência a mudanças; Riscos de inovar
Benefícios	- Redução de custos; Aumento na satisfação dos clientes; Aumento do número de clientes; Melhor desempenho na prestação do serviço; Aumento no faturamento

Fonte: Desenvolvido pelas pesquisadoras.

Descrição e análise comparativa dos casos

Inicialmente são descritos os três casos tendo como base as categorias analíticas adotadas neste estudo (quadro 01). Após a descrição, foi realizada análise comparativa dos três casos visando enfatizar

as diferenças e semelhanças apresentadas pelos casos analisados, bem como comparar estes resultados com estudos apresentados na parte teórica.

Caso da Pousada 1

A proprietária da pousada 1 possui 54 anos, e é graduada em Serviço Social. A pousada foi fundada em 1998, está localizada no bairro Atalaia, na cidade de Aracaju e possui 10 colaboradores. A estrutura física compreende piscina, estacionamento, restaurante e 31 apartamentos, todos equipados com ar condicionado, televisão, frigobar. Dentre os serviços oferecidos pela pousada, pode-se destacar: internet wireless, serviço de quarto 24 horas, piscina e lavanderia.

No que se refere aos tipos de inovação realizadas pela pousada, foram detectados três tipos: inovação de serviço, processo e organizacional. No tocante as inovações de serviço, a empresária destacou modificações realizadas nos quartos da pousada visando à modernização. Estas modificações incluíram a troca de camas antigas por camas Box, a aquisição de novos aparelhos de televisão e a substituição de cortinas de tecido por cortinas de persianas.

Outra inovação de serviço relatada pela empreendedora refere-se à construção de um quarto adaptado para deficientes físicos. Esta inovação, de acordo com ela, foi fruto de exigências legais, conforme destaca em seu depoimento:

Nós construímos um apartamento para deficientes físicos todo equipado com porta, barra, banheiro especial. Essa inovação foi adotada em função das exigências legais, porque hoje somos obrigados a ter quarto equipado para deficientes.

Foram citadas ainda outras inovações de serviço tais como: a disponibilização de um laptop para os hóspedes e a implantação de internet wireless, que antes era acessada apenas em uma sala destinada a essa finalidade. Agora os clientes podem se conectar do próprio quarto, o que trouxe maior comodidade para eles, como explica a entrevistada:

Nós decidimos implantar a internet sem fio porque havia muitas queixas dos clientes que queriam usar a internet dos seus quartos com maior privacidade. Agora nossos clientes podem se conectar a internet com maior comodidade. Além disso, nós compramos um laptop para deixar disponível para os hóspedes, porque sempre tem alguém que esquece o seu, ou que não traz.

Um segundo tipo de inovação identificado na pousada refere-se às inovações de processo. Com relação a este tipo de inovação, a empreendedora destacou inicialmente alterações na forma de prestar o serviço no bar da piscina. Anteriormente existia um funcionário em tempo integral no bar da piscina, entretanto, aquilo gerava custos para a pousada, principalmente na baixa estação em que praticamente não se utilizam os serviços do bar. Em função disso, retirou-se o funcionário da piscina e foi instalada uma campainha para que o cliente toque se precisar de algo. Assim que o cliente toca, um funcionário se dirige à piscina e o atende. Essa inovação, de acordo com a entrevistada, proporcionou uma redução nos custos para pousada, por meio da redução do quadro de funcionários, sem comprometer o bom atendimento dos clientes.

Outra inovação de processo refere-se a mudanças realizadas no café da manhã, que passou a ser servido por meio de porções individuais, visando reduzir custos, pois antes as comidas eram deixadas expostas e acabavam estragando rapidamente:

Modificamos nosso café da manhã, buscando reduzir as despesas. Nós começamos a trabalhar com porções individuais, que funciona da seguinte forma: a gente coloca pacotinhos lacrados com 2 torradas, 2 biscoitos, etc. Aí o cliente vai lá e pega quantos pacotinhos quiser. Porque antes nós deixávamos todas as comidas expostas, havia muito desperdício, porque estragava logo e nós perdíamos a comida. Agora com as porções individuais os alimentos ficam conservados por mais tempo, reduzindo o desperdício.

Além disso, estão sendo realizadas inovações na estrutura da cozinha, por meio da compra de novos equipamentos, como fogões e a implementação de um manual de boas práticas em parceria com o Sebrae. Este manual, segundo a empresária, visa adequar a cozinha para uma melhor conservação e preparo das refeições, por meio da adoção de especificações técnicas tais como: revestimento da dispensa e troca de prateleiras de madeira por outras de pedra, que conservam melhor os alimentos.

Ainda no tocante as inovações de processo, a entrevistada afirmou que adotou medidas sustentáveis no que se refere à lavagem de toalhas e ao fornecimento de sabonetes aos hóspedes. De acordo com a empreendedora, antes as toalhas eram lavadas todos os dias, e agora só são lavadas se os hóspedes solicitarem. Com relação aos sabonetes, o fornecimento deixou de ser diário e agora só é fornecido quando o sabonete do cliente acaba:

Nós adotamos também algumas medidas de sustentabilidade. Ainda é muito pouco, mas acho que já contribui. Nós colocamos umas plaquinhas nos banheiros dos quartos pedindo que o hóspede que não quisesse que lavasse a toalha, deixasse a toalha dobrada no banheiro. Nós adotamos essa medida porque pensamos: em casa ninguém lava toalha todo dia então porque tem que lavar no hotel? Além disso, só trocamos o sabonete, quando vemos que o sabonete do hospede acabou. Dessa forma, além de reduzirmos custos, ajudamos o meio ambiente.

Por fim, no tocante às inovações organizacionais, foram realizadas mudanças no sistema monitoramento da pousada. De acordo com a entrevistada, foram adquiridas novas câmeras, que gravam em alta definição. Além disso, foi adquirido um monitor para transmitir as imagens que são gravadas em tempo real, e um aparelho que guarda todas as imagens, pois antes elas ficavam armazenadas em um computador que era utilizado pelo hotel, mas o computador estava ficando sobrecarregado, o que dificultava a utilização do sistema. Agora com o aparelho exclusivo para armazenar as imagens, o sistema tornou-se mais rápido, melhorando o funcionamento do mesmo.

Outra inovação organizacional é a utilização de um sistema para cadastro de clientes, que possibilita traçar um perfil do hóspede. Nesse sistema, ficam armazenados dados como: o quarto que o cliente ficou hospedado, os produtos que ele consumiu, quanto tempo ficou hospedado, o que segundo a empresária auxilia bastante na tomada de decisão:

Adquirimos um sistema que traça um perfil dos nossos clientes, e nos ajuda bastante, por meio dele decidimos o que devemos oferecer a nossos clientes. Por exemplo, a gente percebeu que uma determinada marca de cerveja não era muito consumida pelos nossos clientes, e as cervejas acabavam vencendo porque ninguém pedia ela. Aí mudamos para outra marca, e o consumo cresceu bastante, entre outras coisas. Porque se a gente não se adequar a gente não vende.

Questionada a respeito das principais dificuldades enfrentadas para inovar, a empresária destacou que não enfrenta grandes dificuldades, pois as inovações realizadas na pousada são muito simples e não custam caro, além de não exigirem muita capacitação dos funcionários.

No que se refere aos fatores que facilitam o processo de inovação, por sua vez, a entrevistada destacou o apoio que vem recebendo do Sebrae, além dos cursos que ela participa por esta instituição que lhe ajuda bastante. Conforme comenta a entrevistada:

Acredito que o maior facilitador para realização de inovações aqui na pousada é a nossa parceria com o Sebrae. Por meio da participação no Projeto de Inovação, a instituição nos ajudou bastante dando ideias do que deveríamos fazer para modernizar a pousada. Além disso, participo constantemente de cursos promovidos pelo Sebrae, que também me auxiliam bastante.

A empresária ressaltou ainda que o envolvimento dos seus colaboradores nas ações inovadoras implementadas é outro fator fundamental para que o processo de inovação seja viabilizado na pousada. Além disso, a entrevistada destacou que procura sempre observar as práticas de seus concorrentes:

Para mim, o maior estimulante para inovar é o próprio mercado, porque se eles se modernizam e eu não me modernizar eu fico para trás. Eu procuro sempre observar o que eles estão fazendo.

Por fim, no que se refere aos benefícios proporcionados pela inovação, a entrevistada afirmou que embora as ações inovadoras desenvolvidas na pousada sejam pequenas e bastante simples, são verificados alguns benefícios, dentre os quais ela destacou: a redução de custos, e a satisfação dos clientes:

Os principais benefícios que verifico são a satisfação dos hóspedes e redução de custos para o hotel. Como já tinha explicado antes eu verifiquei, por exemplo, uma maior satisfação dos meus hóspedes com a melhoria na estrutura dos quartos, a implantação da internet wireless. Além da satisfação dos clientes, com a internet wireless, eu excluí a sala de computadores, o que reduziu a despesa que eu tinha com manutenção dos computadores, também tivemos redução de despesas com as mudanças realizadas na piscina, com as medidas sustentáveis. Enfim, todas as medidas adotadas, por mais simples que sejam, trouxeram algum benefício.

Caso do Hotel 1

A proprietária do hotel 1 tem 49 anos e possui curso superior incompleto em informática. O hotel foi fundado em 1998, está localizado no bairro Alagoas, no município de Estância e conta com uma

equipe de seis funcionários, o que o classifica como microempreendimento. A sua estrutura física compreende estacionamento, restaurante, e 26 apartamentos, dos quais seis estão em fase de conclusão, equipados com televisão, frigobar, interfone e ar condicionado. Dentre os serviços oferecidos pelo hotel, a entrevistada destacou: internet wireless, serviço de quarto, restaurante, estacionamento.

No que se refere às inovações implementadas, a empresária destacou que o hotel está passando por uma ampliação, com a construção de mais seis apartamentos para melhor atender a demanda de turistas. Além disso, a entrevistada relatou ainda algumas mudanças realizadas na mobília dos apartamentos visando à modernização destes, tais como: troca de camas antigas por camas Box, aquisição de móveis planejados, mais adequados para os quartos, e compra de novas televisões do tipo LCD.

Além da ampliação e modernização do hotel, a empreendedora relatou que recentemente implantou internet wireless e instalou de interfone nos quartos, visando atender as exigências dos clientes e elevar o padrão de conforto do hotel, proporcionando maior comodidade para os hóspedes:

Nós implantamos internet wireless e interfone em todos os quartos, porque isso era sugerido constantemente pelos nossos clientes. Com essas mudanças que realizamos nossos hóspedes estão muito satisfeitos, principalmente com o interfone nos quartos, que trouxe maior comodidade porque antes eles tinham que sair dos seus quartos para fazer qualquer pedido ou tirar dúvidas.

Foram destacadas ainda outras inovações de serviço, tais como a melhoria do cardápio do restaurante, com a introdução frequente de novas receitas e a oferta de mais canais de televisão para os hóspedes. A empresária explicou que fechou um pacote com uma empresa para disponibilizar mais canais para seus clientes, que muitas vezes querem assistir canais diferentes, como explica:

Os meus hóspedes viviam me pedindo para colocar TV a cabo aqui, porque não tinham opções de canais, então decidi colocar. Nós estamos sempre atentos aos pedidos de nossos clientes. Eles são a nossa principal fonte de inovação, porque se a gente não muda para se adequar a gente perde para concorrência.

No que se refere às inovações realizadas no processo, a empresária alegou que recentemente foram adquiridas pelo hotel duas caixas d'água pra melhorar o fornecimento de água pra os clientes, pois o hotel vinha sofrendo constantemente com falta de água nos banheiros dos quartos, o que estava gerando uma série de reclamações e insatisfação por parte dos hóspedes.

Além das inovações de serviço e processo, a empreendedora destacou ainda algumas inovações de marketing e organizacionais que foram implementadas no hotel. No tocante as inovações de marketing, a empresária explicou que firmou um convênio com um site para fazer a divulgação do hotel, e torná-lo mais conhecido entre os turistas. De acordo com a empresária, com a divulgação realizada no site o hotel ficou mais conhecido e passou a receber mais hóspedes:

Com o convênio que firmamos com esse site nosso hotel passou a receber mais hospedes, porque antes nós não tínhamos nenhum meio de divulgação. Era só no boca a boca.

No tocante as inovações organizacionais, a empresária citou a implantação de um sistema de monitoramento, visando garantir maior segurança para os hóspedes e para o próprio hotel. Além disso, a entrevistada explicou que está comprando um sistema de gestão para facilitar a administração do hotel.

Uma última inovação adotada refere-se a mudanças na forma de gerir o empreendimento. Conforme relatou a empreendedora, a gestão que antes era centralizada, agora tornou-se descentralizada por meio da distribuição de responsabilidades para seus colaboradores:

Eu andava muito atarefada, e não estava conseguindo dar conta de tudo aqui no hotel, então decidi mudar minha forma de administrar, passei a dividir minhas atribuições com meus funcionários e com meu filho que agora veio trabalhar comigo. Desta forma, eu fico mais livre e os funcionários participam mais de todas as atividades.

Questionada a respeito das dificuldades enfrentadas para inovar, a entrevistada afirmou que um dos principais obstáculos à inovação é a falta de envolvimento dos colaboradores. De acordo com ela, apesar da distribuição de maiores responsabilidades para os funcionários, eles não se envolvem muito e não se empenham em aprender coisas novas, o que representa uma barreira muito grande para a implementação de inovações. Além disso, a empresária destacou que outro obstáculo ao processo de inovação está relacionado ao acesso a recursos financeiros, pois a implementação de ações inovadoras requer elevados investimentos, que no âmbito dos pequenos negócios são muito difíceis:

Nós que somos pequenos empresários temos muitas dificuldades para acessar recursos financeiros, e como o processo de inovação custa caro, isso dificulta bastante. Qualquer mudança que a gente decide fazer tem que ser muito bem planejada em termos financeiros.

Por fim, no tocante aos benefícios provenientes da inovação, a empreendedora afirmou que os principais benefícios detectados até o momento são o aumento no número de clientes, e a satisfação de seus clientes, que são a maior prioridade do hotel:

Até o momento, os principais benefícios destas ações foram o aumento do número de clientes, e a satisfação dos nossos clientes, que nos parabenizam pelas mudanças que realizamos. A aprovação dos clientes é fundamental para nós, e esse é o maior benefício para nós.

Caso do Hotel 2

A proprietária do hotel 2 tem 56 anos e é graduada em Contabilidade. O hotel foi fundado em 1977, localiza-se no Centro do Município de Estância, e possui um quadro de funcionários composto por 9 colaboradores. Tem 28 apartamentos, dos quais 19 são equipados com ar condicionado, televisão, frigobar, telefone, e os demais apenas com ventilador e televisão. Além disso, o hotel possui em sua estrutura uma lavanderia, restaurante e sala para televisão. Dentre os serviços ofertados, a empreendedora destacou: internet wireless, lavanderia, serviço de quarto, restaurante para café da manhã, almoço e jantar e sala para televisão.

Questionada a respeito dos tipos de inovação adotados no hotel, a empresária citou inovações de serviço, processo, marketing e organizacionais. No tocante as inovações de serviço, a empreendedora explicou que está realizando melhorias nos serviços de hospedagem por meio da troca de ar condicionados antigos por ar condicionados do tipo split, além da aquisição de novas cortinas com bloqueadores, para deixar os quartos mais escuros. Além disso, o hotel recentemente instalou

internet, que era um pedido constante dos hóspedes, conforme se observa no depoimento da empreendedora:

Nós não ofertávamos o serviço de internet e os hóspedes reclamavam bastante porque hoje em dia ninguém vive mais sem internet. Então resolvemos instalar a internet, e verificamos que isso aumentou a satisfação dos clientes.

Ainda no que se refere às inovações de serviço, a empresária ressaltou que recentemente instalou um computador em uma sala do hotel para ser utilizado pelos hóspedes e passou a oferecer o serviço de TV a cabo na sala de televisão. De acordo com ela, o serviço ainda não foi implantado nos quartos porque o custo é muito alto para o hotel.

Questionada a respeito das inovações realizadas no processo, a entrevistada afirmou que foram implementadas inovações na lavanderia, por meio da compra de equipamentos para lavar, secar e passar a roupa, pois antes tudo era feito manualmente. Por meio desta inovação, destacou a empreendedora, o processo de lavagem se tornou mais rápido, higiênico e econômico, como destaca:

Antigamente a gente lavava as roupas a mão, secava em varal e passava com ferro, tudo era manual. Com a aquisição dos novos equipamentos o processo está mecanizado e se tornou bem mais rápido e econômico, pois a máquina que usamos para passar roupa, por exemplo, é bem mais econômica do que o ferro que usávamos.

Segundo a empresária, foram implementadas ainda outras inovações de processo tais como: compra de novos equipamentos para cozinha e mudanças no modo de servir o café da manhã. As inovações realizadas na cozinha se deram por meio da compra de um fogão mais moderno e um forno microondas que o hotel não tinha. Além disso, foi realizada uma pequena reforma na cozinha para ampliar o espaço que era muito pequeno e dificultava o processo de preparo dos alimentos. No que se refere às mudanças no modo de servir o café, o café antigamente era servido por garçons, e agora mudou para self service. Esta inovação tornou a prestação do serviço mais eficiente, além de reduzir custos, pois antes ela precisava de mais funcionários, do que os que possui atualmente, para servir o café aos hóspedes.

Ainda no tocante as inovações de processo, a entrevistada afirmou que adquiriu um sistema de gestão e realizou melhorias no sistema de câmeras de segurança do hotel. No que se refere ao sistema de gestão, a empresária explicou que adquiriu um sistema recentemente, que auxilia na administração financeira do hotel, bem como no cadastro de clientes. Entretanto, salientou que está enfrentando dificuldades porque os funcionários não sabem manusear bem o sistema e, por isso, muitas coisas ainda são feitas manualmente. Além disso, explicou que houve até por parte da direção resistência para aderir ao sistema:

Há sete meses adquirimos um sistema de gestão, mas estamos com dificuldades para usar, porque não temos funcionários capacitados para isso. Enfrentamos sérios problemas com a mão de obra aqui que é muito desqualificada. Além disso, a própria direção do hotel está resistindo à implementação do sistema, porque nós trabalhamos com o sistema manual há décadas, já temos idade avançada, isso dificulta. Meu sobrinho que é mais novo é que está ajudando com esse sistema.

Com relação às melhorias realizadas no sistema de câmeras de segurança, a empreendedora explicou que modernizou o sistema, que antes apenas filmava imagens e as transmitia em um monitor, sem armazená-las, o que dificultava a utilização do sistema, pois para detectar alguma coisa era necessário que uma pessoa assistisse as imagens 24 horas por dia. Agora o sistema grava as imagens capturadas pelas câmeras o que resultou em maior segurança para o hotel e maior utilidade do sistema, como destaca a empresária:

Nós compramos um equipamento que grava as imagens, porque antes nada era gravado, então o sistema praticamente não tinha utilidade porque ninguém iria ficar 24 horas por dia vendo o que se passava. Agora o sistema grava as imagens capturadas pelas câmeras o que resultou em maior segurança para o hotel e maior utilidade do sistema, pois se precisarmos verificar algo que tenha ocorrido basta recorrer às gravações.

No tocante as inovações de marketing, a entrevistada relatou que foi contratado um funcionário para ficar em postos de gasolina situados próximos a cidade com uma placa do hotel, para fazer a propaganda e acompanhar o cliente até o estabelecimento. Ainda no campo das inovações de marketing, a empresária destacou que pretende fazer modificações na fachada do hotel, e que solicitou um projeto de comunicação visual ao Sebrae, entretanto, ficou muito caro e o hotel não teve condições de implementar.

No que se refere aos fatores que facilitaram a implementação das inovações, a empresária destacou a ação do Sebrae, que indicou ao hotel mudanças que poderiam ser realizadas para melhor atender os hóspedes. Já com relação aos fatores que dificultam o processo de inovação, a empresária afirmou que a falta de recursos financeiros, a falta de mão de obra qualificada e a resistência da direção do hotel a mudanças são os principais entraves à inovação, como explica:

A gente enfrenta muitas barreiras para inovar. Primeiro, a dificuldade financeira, porque é muito caro inovar. Nós queríamos, por exemplo, colocar TV a cabo em todos os quartos, mas para a gente é inviável em termos financeiros. Além disso, outras dificuldades estão relacionadas com a própria resistência de nós da direção a certas mudanças, como o sistema de gestão e a falta de mão de obra qualificada...os funcionários não sabem manusear corretamente as máquinas que compramos para lavanderia... Isso dificulta muito.

Por fim, questionada a respeito dos benefícios percebidos pela empresária diante das ações inovadoras implantadas no hotel, a entrevistada destacou que os principais benefícios são: a redução de custos, além do melhor desempenho na realização destes processos. Além disso, a empreendedora destacou benefícios como o aumento no número de clientes e o aumento da satisfação dos clientes.

Análise comparativa dos casos

Foi possível observar que as empresas desse estudo estão no mercado por um período médio de vinte e quatro anos, sendo que o mais antigo está no mercado há 35 anos, e o mais recente há catorze anos. Verifica-se, portanto, que estas empresas já estão consolidadas, pois já superaram o período considerado crítico da vida empresarial que, de acordo com Gouvêa, Silveira e Machado (2009), é de

dois a cinco anos. No tocante ao número de empregados, observou-se que o quadro de funcionários é bastante reduzido nos três empreendimentos, sendo que o hotel com menor número de funcionários possui seis empregados e o hotel com maior número tem dez funcionários.

No que se refere à estrutura física, observou-se que em todos os casos a estrutura é bastante simples sendo composta por quartos, restaurante e estacionamento, com exceção do hotel 2, que não possui estacionamento. Ainda no tocante a estrutura física a pousada 1 possui uma piscina, que representa um diferencial em relação aos demais. Quanto aos serviços ofertados, verificou-se que em todos os casos analisados os serviços oferecidos são basicamente os mesmos: internet, café da manhã, serviço de quarto e de lavanderia.

No tocante as inovações implementadas pelas empreendedoras dos hotéis/pousadas analisados, foram verificados quatro tipos de inovação conforme a classificação do Manual de Oslo: inovação de produto/serviço; inovação de processo; inovação organizacional e inovação de marketing (OCDE, 2005).

No que se refere às inovações de serviço, em todos os casos as entrevistadas destacaram a implantação de internet wireless e melhorias realizadas nos quartos por meio de mudanças na mobília tais como: troca de camas, cortinas e ar condicionado, proporcionando maior conforto aos clientes. Além disso, no caso dos hotéis 1 e 2, foi destacada ainda uma outra inovação de serviço: a oferta de mais canais de televisão, gerando mais opções de lazer para seus hóspedes. Na pousada 1 e hotel 2, por sua vez, foram disponibilizados computadores para os clientes que não levam seus laptops para o hotel. Estas inovações implementadas geraram maior conforto e comodidade para os clientes resultando em maior satisfação.

No caso da pousada 1 em particular, foi destacada ainda como inovação de serviço, a construção de um quarto equipado para deficientes físicos, inovação esta que de acordo com a empresária foi empreendida em função de exigências legais.

No que se refere às inovações de processo, em todos os casos foram verificadas a compra de novos equipamentos, visando melhorar o desempenho dos serviços ofertados, tornando-os mais rápidos e eficientes. Além disso, nos casos da pousada 1 e do hotel 2, foram destacadas ainda outras inovações de processo tais como: pequenas reformas na cozinha, visando adequar o ambiente, e modificações no modo de servir o café da manhã. No caso do hotel 2, o café que antes era servido por garçons passou a ser servido pelo sistema self service. Já no caso da pousada 1, o café passou a ser servido por meio de porções individuais com pacotes lacrados invés de deixar as comidas expostas, que estragam rapidamente, o que resultou em uma redução de custos para a pousada. Esse resultado também foi encontrado no estudo de Klement (2010), em que o café da manhã nos hotéis pesquisado passou a ser servido por meio da utilização de produtos embalados unitariamente, reduzindo o desperdício e facilita a reposição do buffet, de forma mais prática, sem perder na qualidade.

Além disso, vale destacar ainda no caso da pousada 1, as mudanças no serviço de bar da piscina, com a retirada de um funcionário que ficava em tempo integral na piscina, e a instalação de uma campainha para que o cliente toque quando precisar de algum serviço, pois não era interessante para a pousada arcar com o custo de manter um funcionário só para o bar da piscina. Esse tipo de inovação de acordo com Kim e Mauborgne (2005) pode ser classificada como Inovação de Valor, pois por meio desta ação implementada a pousada conseguiu alinhar inovação e proposições de utilidade; preço e custo.

Ainda no tocante as inovações de processo, no caso da pousada 1, a empresária ressaltou a adoção de algumas ações sustentáveis no que se refere a lavagem de toalhas, que antes eram lavadas todos

os dias e agora só são lavadas se os hóspedes exigirem e fornecimento de sabonete, que deixou de ser diário e agora só é fornecido quando o sabonete do cliente acaba. Resultado semelhante foi encontrado na pesquisa de Klement (2010), em que os hotéis pesquisados fazem campanhas de conscientização, por meio da distribuição de folhetos sobre desperdício de água e diminuição de poluentes se toalhas de banho e roupas de cama não forem trocados diariamente.

Vale ainda destacar como inovação de processo a aquisição/melhoria de sistemas de monitoramento (caso da pousada 1 e do hotel 2) e a implantação de sistemas de gestão (caso dos hotéis 1 e 2) para auxiliar na administração dos empreendimentos e na tomada de decisão.

Com relação às inovações de marketing, foram verificadas nos hotéis 1 e 2. No caso do hotel 1 a inovação ocorreu por meio de um convênio firmado entre o hotel e um site, para realizar a divulgação do hotel. Já no caso do hotel 2, a inovação de marketing se deu por meio da contratação de um funcionário para ficar em postos de gasolina próximo a cidade com uma placa do hotel para fazer propaganda e acompanhar o cliente até o hotel. Estas ações inovadoras, de acordo com as empresas geraram um aumento do número de clientes dos hotéis.

Por fim, o último tipo de inovação identificado nos casos pesquisados foi a inovação organizacional, verificada apenas no caso do hotel 1. A empreendedora relatou que a gestão deixou de ser centralizada, por meio da delegação de mais tarefas e responsabilidades para todos os funcionários, para que ela pudesse ter mais tempo livre, e para que os funcionários conhecessem melhor todas as atividades do hotel e se tornassem mais comprometidos com o trabalho. Esse tipo de inovação também foi identificado no estudo de Sela et al. (2008), em que o empreendedor entrevistado afirmou que, com o crescimento da sua empresa, a gestão foi descentralizada por meio da delegação de poder aos colaboradores.

Questionadas a respeito dos fatores que dificultam o processo de inovação, foram citados fatores diversos tais como: falta de recursos financeiros, falta de envolvimento dos funcionários, resistência à mudanças e mão de obra desqualificada. Esse resultado é confirmado por Caron (2004) que, em seu estudo, afirmou que as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas para inovar são, em ordem de importância, a falta de: recursos para investir em inovação; acesso a financiamento para inovação; informações sobre entidades de apoio à inovação tecnológica e pessoal capacitado. Apenas na pousada 1 a empresária afirmou que não enfrentou dificuldades para inovar, pois as ações que realizou não exigiram grandes investimentos e ela contou com a participação ativa de seus funcionários. Quanto aos fatores que facilitam a adoção de práticas inovadoras, nos casos da pousada 1 e do hotel 2, foi destacado o papel desempenhado pelo Sebrae, que vem apoiando os empreendimentos e sugerindo áreas em que os empreendimentos devem inovar. Além disso, a entrevistada da pousada 1, destacou que outros fatores que facilitam o processo de inovação são: a participação em cursos e o envolvimento dos colaboradores nas ações inovadoras implantadas no hotel. Esse resultado também foi encontrado por Mendel (2004) que afirma que um dos fatores que determinantes para inovação organizacional é a participação dos funcionários.

Por fim, questionadas a respeito dos benefícios provenientes das ações inovadoras implementadas pelas organizações, em todos os casos as entrevistadas alegaram que a inovação resultou em maior satisfação dos clientes. No caso da pousada 1 e do hotel 2, as empreendedoras afirmaram ainda que as ações inovadoras, principalmente as realizadas no processo, geraram como vantagens a redução de custos, bem como maior praticidade e eficiência na realização de processos. Além disso, nos casos dos hotéis 1 e 2, as inovações proporcionaram aumento do número de clientes, gerando aumento no faturamento. Esses resultados são semelhantes aos que foram encontrados no estudo de

Klement (2010) em que as inovações implementadas nos hotéis resultaram em redução de custos e maior satisfação dos clientes.

Conclusões

Este estudo teve como objetivo analisar as ações inovadoras implementadas por empreendedores em hotéis de pequeno porte do estado de Sergipe. Conforme destacam Sela et al. (2008) inovar tem sido uma preocupação constante de toda e qualquer empresa. De acordo com os autores, o bom desempenho de uma organização está diretamente relacionado à adoção de inovações nos produtos/serviços e processos de produção, na medida em que a inovação apresenta-se como uma estratégia que possibilita a criação de vantagens competitivas para as empresas. Assim, “inovar em produtos e serviços, inovar em processos, inovar em tecnologias de gestão e em modelos de negócios é a palavra de ordem para estabelecerem diferenciais competitivos que permitam enfrentar o avanço da concorrência nos mercados nacional e internacional” (GEM, 2007).

Nos casos dos hotéis/pousadas pesquisados, verificou-se que práticas inovadoras vêm sendo utilizadas de forma sistemática pelos empresários do setor, visando principalmente a satisfação dos clientes. No que se refere aos tipos de inovação implementadas nos hotéis/pousadas pesquisados, foram citados pelos entrevistados quatro tipos de inovação: inovação de produto/serviço; inovação de processo; inovação organizacional e inovação de marketing. As inovações de serviço adotadas incluem desde a melhoria dos serviços já ofertados por meio da modernização dos quartos, até a introdução de serviços completamente novos como: internet wireless e disponibilização de laptops para hóspedes. As inovações de processo, por sua vez, incluíram a aquisição de novos equipamentos, implantação de sistemas e o desenvolvimento de novas formas de prestar os serviços.

Ainda no tocante aos tipos de inovação, foram destacadas inovações organizacionais, que envolveram descentralização de gestão e inovações de marketing com a adoção de novas estratégias para divulgação dos negócios.

A implementação desses diversos tipos de inovação nas empresas analisadas está atrelada a uma série de dificuldades. Dentre as dificuldades verificadas pode-se destacar: mão de obra desqualificada, resistência a mudanças e falta de envolvimento dos funcionários. Já no que se refere aos fatores que facilitam o processo, foram destacados o apoio fornecido pelo Sebrae, que vem contribuindo para inovação nos empreendimentos.

Por fim, com relação aos benefícios gerados pelas inovações nos empreendimentos, foram destacados fatores como: redução de custos, aumento da satisfação dos clientes, aumento do número de clientes e melhor desempenho na prestação dos serviços. Assim embora o processo de inovação esteja atrelado a uma série de obstáculos, ele proporciona as organizações uma infinidade de benefícios, que as estimula a investir em inovações.

Referências bibliográficas

ALVARES, D. ; LOURENÇO, J . Inovações com Incidência Direta na Atividade Turística: Uma Análise dos Destinos de Ouro Preto-MG e Salvador-SA. **Revista de Cultura e Turismo**, v. 5, p. 33-43, 2011.

- ALVES, S. Estratégias de Inovação em Mercados Maduros: Um olhar a partir do Segmento de Serviços de Hotelaria. In: **SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO**, 8, 2011, Balneário Camboriú/SC, Brasil, Anais... Balneário Camboriú/SC, 2011.
- BARAÑANO, A. M. Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs portuguesas. **Revista Brasileira de Inovação**, v.4, n.1, p. 57-96, 2005.
- BARBIERI, J. C.; ÁLVARES, A. C. T. Inovações nas organizações empresariais. In: BARBIERI, José Carlos. **Organizações inovadoras: estudos e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: FGV, 41 – 63, 2003.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENI, M. C. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. (2ª ed.) São Paulo: Aleph, 2003.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- BRUYAT, C.; JULIEN, P.-A. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v. 16, p. 165-180, New York: Elsevier Science Inc., 2000.
- BUHALIS, D. The Tourism Phenomenon: The New Tourist And Consumer. In: C. Wahab, & C. Cooper (Eds.), **Tourism In The Age Of Globalization**. London: Routledge, 69-96, 2000.
- CAMARGO, L. O. DE L. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, A. de F. M.; BUENO, M. S. (Orgs.) **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- CARON, A. Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas. **Revista Fae Business**. v.8, 2004.
- DRUCKER, P.F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- FIRMINO, M. B. **Turismo: organização e gestão**. Lisboa: Escolar Editora, 2007.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FREEMAN, C. The Economics of Technical Change. **Cambridge Journal of Economics**, v.18, n.4, p. 463-514, 1994.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM). 2007. **Empreendedorismo no Brasil: 2006**. Curitiba, IBQP, 228 p.
- GORNI, P. M.; DREHER, M. T., MACHADO, D. P. N. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v.4, n.1, 2009.
- GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A., & MACHADO, H. V. Compreensões do Empreendedorismo e do exercício do papel por mulheres empreendedoras. In: **Empreendedorismo e Estratégia de Empresas de Pequeno Porte**, 2, Curitiba, Paraná, 2009. Anais... Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2009.
- HENRIQUES, Z. S. ; SACOMANO NETO, M. ; CAMARGO, S. H. C. R. V. ; GIULIANI, A. C. ; FARAH, O. E. Estratégias de Inovação das Empresas Metalúrgicas no Setor Sucroalcooleiro de Piracicaba. **RAI : Revista de Administração e Inovação**, v. 5, p. 92-111, 2008.
- HISRIC, R. D.; PETERS, M. P. **Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- HJALAGER, A.M. A review of innovation research in tourism. **Tourism Management**.v.31, n.1,p. 1-12, 2010.

IBGE. **Pesquisa de Inovação Tecnológica – Pintec 2008**, Rio de Janeiro, 2010.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. A estratégia do oceano azul. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KLEMENT, C. F. F. Serviços em Hotelaria: Estudo de Casos sobre Inovação em Hospitalidade. IN: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 34, 2010, Rio de Janeiro/RJ. Anais.... Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.

MANUAL DE OSLO 2004. **Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, Departamento Estatístico da Comunidade Européia e FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2012.

MATTSSON, J., SUNDBO, J.; JENSEN, C. F. Innovation systems in tourism: the roles of attractors and scene-takers. **Industry and Innovation**, v.12, n. 3, p. 357, 2005.

MDIC. **O Setor de Serviços Brasileiro 2011**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=4&menu=3123>>. Acesso em: 10 out. 2012.

MENDEL, N. M. F.. **Estratégia Empresarial e Inovação Organizacional: Um Estudo de Caso na Brasil Telecom**. Dissertação de Mestrado do Programa de Pós Graduação em Administração e Negócios, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2004.

MORAES, A. G. Tecnologia de Informação nas Agencias de Turismo:Uma Análise de como as Agencias estão utilizando esse Recurso para se manter competitiva. Pasos. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural (Online)**, v. 5, p. 163-173, 2007.

MOREIRA, D. A; QUEIROZ, A. C.P. Inovação: Conceitos Fundamentais. In: Daniel Augusto Moreira; Ana Carolina Queiroz Spolidoro. (Org.). **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 01-22, 2006.

NEUMAN, W.L. **Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches**. 3 ed. USA: Allyn & Bacon, 1997.

NICOLSKY, R. **Os desafios para transformar conhecimento em valor econômico.2008**. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/cientec/cientec12.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2012.

NODARI, C. H.; DORION, E. ; DAL BÓ, G. ; OLEA, P. M. ; SEVERO, E. A. Innovation in services: Cases of Brazilian manufacturing industries. **African Journal of Business Management**, v. 6, p. 286-296, 2012.

NORA, L. D. D. , & SILUK, J. C. M. Proposta de Diagnóstico da Inovação e Competitividade no setor de serviços. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 10, n.1,pp. 7-30, 2011.

OCDE. **Conference on Innovation and Growth in Tourism**. OCDE, Lugano, 18-19 September 2003.

OCDE. **Manual de Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica**. Tradução Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: Finep, tradução português, 2005.

OTTENBACHER, M. C. Innovation management in the Hospitality industry: Different strategies for achieving success. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v.31, n. 4, p. 431-454, 2007.

PANOSSO NETTO, A.; MAZARO, R. M. Competitividade e Inovação em Turismo. In: Mario Carlos Beni. (Org.). **Políticas Públicas e Planejamento Estratégico em Clusters de Turismo**. São Paulo: Manole, 2011.

RESENDE Jr, P.C. ; GUIMARÃES, T. A. Inovação em Serviços: o Estado da Arte e uma Proposta de Agenda de Pesquisa. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 14, n. 44, p. 293-313, 2012.

- RUSCHMANN, D.; SOLHA, K. T. **Turismo: uma visão empresarial**. Barueri: Manole, 2003.
- SAUNDERS, M; LEWIS, P.; THORNILL, A. **Research Methods for Business Students**. 4.ed. Harlow, England: Pearson Education, 2007.
- SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.
- SELA, V. M.; CHAGAS, P. B. ; SELA, F. E. R. ; RAMOS, R. A. P. Empreendedorismo e Inovação: um estudo sobre a gestão de um empreendimento de sucesso no ramo alimentício. In: **Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica**, 25, 2008, Brasília. Anais...Brasília/DF: Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2008.
- SILVA, M. E. ; SOUSA, I. G.; FREITAS, L. S. Processo de Inovação: Um estudo no setor moveleiro de Campina Grande - PB. RAI : **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, p. 257-279, 2012.
- TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação – A Economia da Tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006..
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. (8ª ed). São Paulo: Atlas, 2007.
- WEIDENFELD, A.; WILLIAMS, A. M.; BUTLER, R. W. Knowledge transfer and innovation among attractions. In: **Annals of Tourism Research**, v. 37, n.3,p. 604–626, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. (3ª ed). Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YU, A. S. O. ; KLEMENT, C. F. F. . Inovação na Indústria Hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. **Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. I, p. 2, 2006.