

**MÁRCIA REGINA MONTEIRO MORAES**

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO VISANDO A  
COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL- UM ESTUDO  
MULTICASOS DE GESTÃO DOS HOTÉIS PORTAS DA  
AMAZÔNIA E FARAÓ NO MUNICÍPIO DE BELÉM-PARÁ.**

Orientador: Prof. Doutor Carlos Eduardo Capelo Ramos do Rosário  
Co-orientador: Prof. Doutor Rinaldo Ribeiro Moraes

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa  
2013**

**MÁRCIA REGINA MONTEIRO MORAES**

**ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO VISANDO A  
COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL- UM ESTUDO  
MULTICASOS DE GESTÃO DOS HOTÉIS PORTAS DA  
AMAZÔNIA E FARAÓ NO MUNICÍPIO DE BELÉM-PARÁ.**

Dissertação apresentada para obtenção do grau de Mestre em Gestão no curso de Mestrado em Gestão conferido pela Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias.

Orientador: Prof. Doutor Carlos Eduardo Capelo Ramos do Rosário  
Co-orientador: Prof. Doutor Rinaldo Moraes

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**

**Escola de Ciências Económicas e das Organizações**

**Lisboa  
2013**

## EPÍGRAFE

*“Ao raciocinar além das fronteiras convencionais da concorrência, vê-se como empreender movimentos estratégicos que revolucionam as convenções e reconstroem os limites do mercado, criando, em consequência, os oceanos azuis”.*

***Kim e Mauborgne***

## DEDICATÓRIA

Aos meus pais, avós e amigos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me dado coragem, motivação, determinação e fé em minhas capacidades para eu avançar em minha trajetória acadêmica.

Aos meus pais pelo incentivo e apoio integrais ao meu desenvolvimento.

Agradeço de forma especial aos professores Vanilda Godinho e Ricardo Pinto, pela amizade e por terem me mostrado como mentores que a carreira acadêmica seria promissora, desde a concretização do meu primeiro projeto que foi o lançamento do Glossário de Administração- Dúvida? Deixa que eu falo.

Ao meu professor orientador Rinaldo Moraes que me ajudou a desenvolver este trabalho.

Aos professores turismólogos, Olenilson e Carlos Figueira, pela concessão de informações que contribuíram para o enriquecimento do conteúdo deste estudo.

Aos meus colegas de turma e de equipe de trabalho pelo aprendizado coletivo.

À professora e colega Márcia Janete pela dedicação na organização e apresentação desta Dissertação.

Agradeço à professora e minha tia Maria Nilza Monteiro, pelo auxílio na revisão ortográfica. E ao professor Raimundo Moura pela tradução de alguns trechos deste trabalho do Português para o Inglês.

Quero agradecer também ao Sr. Alessandro (Hotel Portas da Amazônia) e a Sra. Valéria (Hotel Faraó) que autorizaram com presteza a realização das entrevistas. Assim como ao Sr. Waldeney, gestor do Hotel Faraó.

## RESUMO

Esta dissertação teve como objetivo principal analisar como a Estratégia da Inovação poderia ser empregada em benefício da competitividade das organizações hoteleiras, tendo em vista as experiências de inovação dos Hotéis Portas da Amazônia e Faraó. Os Hotéis Portas da Amazônia e Faraó destacam-se pela realização de experiências inovadoras, o primeiro apresenta uma proposta de Hotel Histórico, nasceu a partir da restauração de um casarão do início do século XIX e atende o segmento do Turismo Internacional e o segundo uma proposta de Hotel Temático, sendo entitulado o primeiro hotel temático do norte. O acirramento da concorrência no mercado hoteleiro de Belém-Pará, devido aos novos entrantes (grandes redes hoteleiras) e substitutos como flats, está provocando a redução das margens de lucro ademais está obrigando os gestores das empresas de micro e pequeno porte a repensarem suas estratégias de competição. Sendo que a inovação é uma estratégia que pode contribuir para criação e sustentação da vantagem competitiva. A metodologia adotada nesta investigação foi inicialmente o levantamento bibliográfico. Além disso, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas para os gestores dos hotéis. A entrevista baseou-se no Radar da Inovação para a classificação das Estratégias de Inovação. A investigação revelou que o empresário do Hotel Portas da Amazônia realizou uma inovação em modelo de negócios e inovação em descoberta de um novo mercado. Porém, no Hotel Faraó, identificou-se apenas um caso de inovação incremental em suas instalações como na decoração do prédio, pois para a proposta de um hotel temático, a gestão precisaria explorar a experiência do cliente. Nos dois casos, constatou-se que várias dimensões da inovação são negligenciadas como ofertas, experiências do consumidor e a inovação na organização

**Palavras chave:** Inovação, Vantagem Competitiva, Radar da Inovação, Hotel Portas Amazônia e Hotel Faraó.

## ABSTRACT

The objective of this dissertation is to analyze how a Strategy of Innovation could be used for the benefit of competitiveness of hotel organizations concerning the experiences of innovation achieved by Hotéis Portas da Amazônia e Faraó. Hotéis Portas da Amazônia and Hotel Faraó stand out for carrying out innovative experiences, the former presents a proposal of Historic Hotel created with the restoration of an old house built in the early 19th century focusing on International Tourism, while the latter a proposal for a Thematic Hotel to be the first such hotel in the Brazilian Northern Region. The intense competition among hotels in Belém, Pará, caused after the arrival of new hotel chains and other options, such as short stay apartments provoked a reduction in profit margins forcing very small and small business managers to rethink their competition strategies. Considering that innovation is a strategy which can contribute to the creation and sustainability of competitive advantage. The methodology adopted in this investigation was initially a gathering of the bibliography. Semi-structured interviews were conducted with hotel managers based on Innovation Radar for the classification of Strategy of Innovation. The investigation showed that Hotel Portal da Amazonia, through its management has gone an innovation in business model, as well as an innovation in discovery of a new market. However, at the Hotel Faraó, we identified only one case of incremental innovation within its facilities which was the new building decoration; however, for a thematic hotel the managers would have to explore the client's experience. On both cases, we verified that several dimensions of innovations are neglected, among them special offers, consumer experience and organization innovation.

**Keywords:** Innovation, Competitive Advantage, Innovation Radar, Hotel Portas Amazônia and Hotel Faraó.

## ABREVIATURAS E SÍMBOLOS

**B2 B-** Business-to- Business. Comércio- a- Comércio

**EMBRAPA-** Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária

**CNI-** Confederação Nacional da Indústria

**ME-** Microempresa

**EPP-** Empresa de Pequeno Porte

**PIB-** Produto Interno Bruto

**P&D-** Pesquisa e Desenvolvimento

**SWOT-** Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

**SEBRAE-** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

**SENAI-** Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

**SESI-** Serviço Social da Indústria

**TIC-** Tecnologias de Informação e de Comunicação

**FINEP-** Financiadora de Estudos e Projetos

## ÍNDICE GERAL

<b>CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA	16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	17
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>17</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>17</b>
<b>CAPÍTULO II- HOTELARIA: DA ESTRATÉGIA EM COMPETITIVIDADE À INOVAÇÃO- SÍNTESE DA LITERATURA</b>	<b>18</b>
2.1 INOVAÇÃO: CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES	19
<b>2.1.1 Tipos e Fontes de Inovação</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2 Ciclo de Vida da Inovação</b>	<b>26</b>
2.2 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL	27
<b>2.2.1 A importância da Estratégia para a Competitividade</b>	<b>30</b>
2.3 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE	40
<b>2.3.1 Inovação e Geração de Valor e Competitividade</b>	<b>47</b>
<b>2.3.2 Colaboração como Estratégia de Inovação</b>	<b>50</b>
<i>2.3.2.1 Processo de Inovação- Modelo Linear, Modelo Interativo e Inovação Aberta</i>	<i>54</i>
2.4 O RADAR DA INOVAÇÃO	60
<b>2.4.1 Inovação na Organização- Estratégia de Inovação alinhada à Cultura Corporativa</b>	<b>62</b>
2.5 INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	66
<b>CAPÍTULO III- ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NO SETOR HOTELEIRO- SÍNTESE</b>	<b>70</b>
3.1 A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NA HOTELARIA	71
3.2 INOVAÇÃO PELA DESCOBERTA DE NOVOS MERCADOS NA HOTELARIA	73
3.3 PRINCIPAIS PECULIARIDADES DO SETOR HOTELEIRO PORTUGAL, BRASIL, PARÁ- SÍNTESE	74

3.4 PLANO ESTRATÉGICO DE TURISMO VER-O- PARÁ	81
<b>CAPITULO IV- METODOLOGIA DA PESQUISA</b>	<b>84</b>
4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	85
4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	87
<b>CAPITULO V – ESTUDO MULTICASOS</b>	<b>91</b>
5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS	92
<b>5.1.1 Hotel Portas da Amazônia</b>	<b>92</b>
<b>5.1.2 Hotel Faraó</b>	<b>94</b>
5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS	96
<b>5.2.1 Análise dos Resultados do Hotel Portas da Amazônia</b>	<b>96</b>
5.2.1.1 <i>Características do Empresário- Gestor ou apenas Gestor</i>	96
5.2.1.2 <i>Estratégias da Inovação</i>	96
5.2.1.3 <i>Principais Dimensões Negligenciadas da Inovação</i>	101
5.2.1.4 <i>Inovação e Competitividade sob o ponto de vista do Empresário-gestor</i>	103
<b>5.2.2 Análise dos Resultados do Hotel Faraó</b>	<b>103</b>
5.2.2.1 <i>Características do Empresário Gestor ou apenas Gestor</i>	103
5.2.2.2 <i>Estratégias da Inovação</i>	104
5.2.2.3 <i>Principais Dimensões Negligenciadas da Inovação</i>	105
5.2.2.4 <i>Inovação e Competitividade sob o ponto de vista do empresário-gestor</i>	106
<b>5.2.3 O Ponto de Interseção das duas Empresas</b>	<b>107</b>
<b>CAPITULO VI- CONCLUSÃO</b>	<b>111</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>116</b>
<b>GLOSSÁRIO</b>	<b>126</b>
<b>INDICE REMISSIVO</b>	<b>128</b>
<b>APÊNDICE</b>	
<b>ANEXO</b>	

## INDICE DE QUADROS

Quadro 1: Alguns conceitos de Inovação	20
Quadro 2: Razões ou Motivações para Aplicação da Estratégia de Inovação	48
Quadro 3: Princípios da Inovação Fechada e Princípios da Inovação Aberta	59
Quadro 4: Dimensões do Radar da Inovação	61
Quadro 5: Componentes de uma organização inovadora	65
Quadro 6: Mudanças no Setor Hoteleiro Brasileiro (1950- 1990)	75
Quadro 7: Principais Dimensões da Inovação Negligenciadas pela gestão do Hotel Portas da Amazônia.	102
Quadro 8: Principais Dimensões da Inovação Negligenciadas pela gestão do Hotel Faraó	105

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Impacto da Inovação	25
Figura 2: Análise de Ambiente	31
Figura 3 Forças que dirigem a concorrência na indústria	32
Figura 4: Análise SWOT	33
Figura 5: Três estratégias genéricas	37
Figura 6: A busca simultânea de alto valor e baixo custo (clientes e mercados)	39
Figura 7: Relacionamentos Externos nos avanços inovadores empresariais	58
Figura 8: Produtos que estão prontos para a promoção	83
Figura 9: Radar da Inovação	86
Foto 1: Hotel Portas da Amazônia	92
Foto 2: Fachada do Hotel Portas da Amazônia	93
Foto 3: Hall do Hotel Portas da Amazônia	94
Foto 4: Hotel Faraó	94
Foto 5: Fachada do Hotel Faraó	95
Foto 6: Recepção do Hotel Faraó	95

## **CAPÍTULO I- INTRODUÇÃO**

## 1 INTRODUÇÃO

A inspiração para o desenvolvimento desta Dissertação baseou-se na *expertise* da pesquisadora em Gestão Estratégica e Turismo, conhecimentos que possibilitaram a análise e a compreensão de mudanças que estão ocorrendo no setor hoteleiro do município de Belém-Pará. A pesquisadora tem formação em Administração de Empresas e conhecimentos acerca de Gestão, Empreendedorismo e Turismo.

Noutro plano o interesse pelo estudo do setor hoteleiro justificou-se pela participação da pesquisadora em uma empresa hoteleira de micro porte, cuja a propriedade e gestão pertence a sua família. A empresa iniciou suas atividades há 5 anos, e quando entrou no mercado, ainda havia um cenário de baixa competição. Pois, a região contava com uma pequena oferta de hotéis, cujo foco era o turismo de negócios, que foi o público que a firma familiar se propôs a atender.

Assim, com a inauguração do Centro de Convenções da Amazônia – Hangar em 2006, os segmentos de turismo de negócios e eventos foram promovidos, e isso gerou aumento do fluxo de turistas com este perfil na cidade. Alguns eventos nacionais e internacionais passaram a ser realizados em Belém, como por exemplo, o Fórum Social Mundial, em 2009. Logo, este cenário resultou em maior o interesse das grandes redes hoteleiras pelo mercado de Belém. Uma evidência disso foi a inauguração de vários hotéis de grande porte e flats.

Por meio do Modelo das 5 Forças Competitivas, uma ferramenta de análise do ambiente externo proposto pelo Porter em Gestão Estratégica a pesquisadora percebeu impactos em sua empresa familiar, provocados pelo aumento da rivalidade entre os concorrentes e a conseqüente redução das margens de lucro, bem como a crescente ameaça de substitutos e novos entrantes.

Notou-se então, que a Microempresa (ME) e a Empresa de Pequeno Porte (EPP), não conseguiam mais competir em preços com as empresas de maior porte. Por isso, esta mudança de cenário desfavoreceu o micro e pequeno empresário hoteleiro, e passou a exigir maior esforço de inovação para criação e manutenção da vantagem competitiva de suas empresas.

O segmento do turismo predominante na região ainda é o Turismo de Negócios. E quando os participantes da indústria apresentam modelos de competição parecidos, isso

resulta em redução das margens de lucratividade. Ou seja, a guerra de preços é muito comum neste caso, quando os produtos e serviços ofertados tornam-se *commodities* – não têm diferenciação ou não agregam valor único. A ideia da inovação está atrelada à criação de oceanos azuis e a fuga da situação de oceanos vermelhos. A estratégia do Oceano Azul originou-se das pesquisas e conclusões de Kim e Mauborgne. A metáfora do Oceano Azul se refere à Inovação de Valor, aos espaços do mercado ainda não conhecidos, portanto, ainda não atendidos, onde não há competição. Por outro lado, o Oceano Vermelho significa uma situação de crescimento e lucro limitado, devido à concorrência acirrada.

Para a superação da crise por parte dos hoteleiros a Inovação passou a ser estudada como alternativa para o problema da pesquisadora e das demais empresas hoteleiras da região, pois poderia tornar-se uma aliada, já que representava fonte de valor agregado, e sua aplicação resultava em inovações incrementais e de ruptura. As inovações de ruptura têm maior impacto no lucro das empresas, pois costumam quebrar paradigmas.

A Inovação pode ser classificada como: inovação de produto e/ou serviço, inovação de processos, inovação pela descoberta de um novo mercado e novo modelo de negócios, inovação em novas fontes de matérias-primas e recursos de produção e inovação no modelo de gestão e inovação na comunicação e no relacionamento com clientes, etc.

O empresário que é empreendedor tem a capacidade de perceber de forma diferenciada o mercado, bem como de identificar oportunidades e de inovar constantemente. No entanto, as inovações podem se originar de fontes internas (empresário, funcionários) ou externas (clientes, concorrentes, fornecedores, distribuidores, parceiros – universidades).

Logo, as ME e EPP pouco investem em P&D - Pesquisa e Desenvolvimento, devido às seguintes barreiras: falta de recursos, falta de acesso a financiamentos, falta de pessoal capacitado, falta de máquinas e equipamentos, falta de informação sobre mudanças tecnológicas, falta de confiança em parceiros de pesquisa e falta de informação sobre os mercados. Mesmo assim, as micro e pequenas empresas são consideradas inovadoras, inclusive promovem quase sempre inovações de ruptura. Quando o micro ou pequeno empresário promove uma inovação de valor único, ele consegue fazer da sua empresa tão competitiva quanto à média e grande empresa.

Na era da competição acirrada e intensa, a inovação dever ser uma diretriz estratégica das organizações, ou melhor, deve ser incorporada no planejamento empresarial

e adotada como modelo de gestão. Pois, a inovação deve estar em todas as atividades da organização para torná-la mais competitiva e perene, a inovação não deve estar restrita à responsabilidade das áreas de P& D e ao *Marketing*. Na fase contemporânea a inovação pode ser programada, pois em algumas empresas a inovação já faz parte da cultura organizacional e é um processo contínuo. Além disso, a inovação representa fonte de poder para as organizações. Por isso, as organizações que investem em inovação podem se diferenciar gerando valor para o mercado e a para o empresário, ou seja, a inovação é um meio para criar e sustentar a vantagem competitiva das empresas.

Esta dissertação está dividida em seis capítulos a saber: Introdução, Hotelaria- da Estratégia em Competitividade à Inovação- Síntese da Literatura, Estratégias de Inovação no Setor Hoteleiro, Metodologia da Pesquisa, Estudo Multicasos e Conclusão.

## 1.1 IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA

No setor hoteleiro do município de Belém a pesquisadora percebeu que a gestão das empresas explorava um mesmo segmento (Turismo de Negócios) e por isso estas empresas estavam enfrentando uma situação de concorrência acirrada. A região apresentava muitas vocações que poderiam estar sendo exploradas. Os empresários hoteleiros da cidade deveriam esforçar-se para inovar na descoberta de novos mercados.

Então, a Estratégia de Inovação poderia ser utilizada pelas micro e pequenas empresas hoteleiras como uma solução para sua sobrevivência ou mesmo para a criação de vantagens competitivas, assim como para amenizar o problema da sazonalidade que ainda é muito comum na atividade turística do município. Alguns eventos nacionais e internacionais, como Olimpíadas e Copa do Mundo já estão planejados para ter Belém como sede ou subsede, porém estes eventos são ocasionais.

A guerra de preços não era mais a melhor alternativa para as ME e EPP, já que estas empresas não dispunham de capital para enfrentar os grandes grupos explorando a estratégia de preço.

Esta situação impôs um alto risco à sobrevivência e estagnação ao desenvolvimento das ME e EPP hoteleiras de Belém, por isso, fez-se necessária a criação de diferenciais competitivos como a descoberta de novos mercados por estas empresas. Os empresários ou gestores hoteleiros poderiam buscar na Inovação, uma fonte de criação de

vantagem competitiva, realizando inovações incrementais ou de ruptura.

Assim, a pesquisa surgiu em resposta a uma necessidade imediata da ME e EPP hoteleiras da região de Belém, inclusive da gestão da empresa da família da pesquisadora, pois havia uma carência de informações acerca da estratégia da inovação e suas aplicações, como alternativa para a competitividade dos pequenos negócios hoteleiros. Em síntese, o problema de pesquisa pode ser expresso pela seguinte pergunta-problema: *Como a Inovação poderia ser empregada em favor da competitividade, considerando as experiências de inovação de duas empresas hoteleiras do mercado de Belém-Pará?*

Para isto, pretende-se responder as seguintes questões norteadas.

1. Quais as modalidades, as aplicações, as fontes e os benefícios da Inovação?
2. Como a Estratégia de Inovação é adotada nos hotéis Portas da Amazônia e Faraó, considerando o Radar da Inovação?
3. Que Experiências de Inovação dos hotéis Portas da Amazônia e Faraó servem de fonte *benchmarking*?
4. Quais dimensões da Inovação foram desenvolvidas e negligenciadas pela gestão do Hotel Portas da Amazônia e do Hotel Faraó?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a Estratégia de Inovação poderia ser empregada em benefício da competitividade das organizações hoteleiras, tendo em vista as experiências de inovação dos Hotéis Portas da Amazônia e Faraó.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as modalidades, aplicações, fontes e os benefícios da Inovação e sua relação com a competitividade;
- Conhecer as estratégias e experiências de Inovação dos hotéis Portas da Amazônia e Faraó;
- Identificar por meio do Radar da Inovação, as dimensões desenvolvidas e negligenciadas da Inovação pela gestão do Hotel Portas da Amazônia e Hotel Faraó.

## **CAPÍTULO II- HOTELARIA: DA ESTRATÉGIA EM COMPETITIVIDADE À INOVAÇÃO- SÍNTESE DA LITERATURA**

Neste capítulo, no momento inicial, tem-se o propósito de conceituar a Inovação a partir das opiniões de *experts* no assunto, e classificá-la e identificar sua origem- fontes internas ou fontes externas, assim como abordar as fases que constituem o Ciclo de Vida da Inovação e a proposta de Rogers por meio da Cursa S, onde defende a reinvenção constante da inovação ou para produtos e serviços existentes, sinaliza a necessidade de geração de valor novo, devido ao surgimento de rivais.

Posteriormente, neste capítulo aborda-se a Competitividade, a partir de alguns conceitos, e a Análise de Ambiente é ressaltada como requisito indispensável para a formulação de uma Estratégia Competitiva. Ademais algumas ferramentas de Análise de Ambiente como Modelo das Cinco Forças e Análise SWOT são apresentadas. Além disso, destacam-se algumas teorias relacionadas à Competitividade como Estratégicas Genéricas de Porter e Oceano Azul de Kim & Maubogne.

Na sequência, expõe-se a relação entre as Estratégias de Inovação e a Competitividade, destacando inclusive algumas modalidades da Estratégia de Inovação como; a Colaboração, o Radar da Inovação ( Inovação em 12 dimensões) de Sawhney; Wolcott & Arroniz (2006), e a Inovação na Organização. Como o estudo multicasos refere-se a empresas de micro e pequeno porte, este capítulo finaliza com a Inovação nas Micro e Pequenas Empresas.

## 2.1 INOVAÇÃO: CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES

A inovação normalmente é interpretada pelos empresários a partir de uma visão míope e reducionista, isto é, restrita à tecnologia e ao produto. Entretanto, a inovação extrapola o escopo tecnológico e se estende até a criação de novos modelos de negócios e a descoberta de novos mercados. Ora a inovação pode significar um aperfeiçoamento do que já existe ora pode quebrar paradigmas e mudar os hábitos dos consumidores.

Segundo Santos (2009) a inovação designa novidade ou renovação. O termo é derivado do latim *innovatio* fazendo referência a uma ideia, método ou objeto que é criado e que pouco se assemelha aos padrões anteriores.

Mattos (2010, p.12) cita Manual Frascati que conceituou em 1997 a Inovação da seguinte maneira:

“Inovação é a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente ou contendo

alguma característica nova e diferente da até então em vigor. Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. A exigência mínima é que o produto/processo/método/sistema deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em relação a seus competidores”.

A inovação gera valor para os acionistas e para os consumidores. Carreteiro (2009) afirma que a inovação é capacidade de converter idéias em produtos e serviços. Ou seja, o autor considera a inovação como uma estratégia empresarial que permite a geração de valor atendendo as demandas dos consumidores ou com foco na produtividade e na redução de custos. Mattos (2010, p. 16) menciona o ponto de vista de Kim Barnes que afirma: “a inovação é o resultado da implantação de uma ideia, nova para você, capaz de gerar valor para o seu negócio”.

Além disso, Takahashi (2007, p. 8) *apud* Monteiro (2008) amplia o conceito de inovação e expõe outras aplicações da inovação, pois para o autor a inovação está relacionada a mudanças, que podem ser divididas em dois grupos: o produto ou serviço oferecido pela empresa, ou o processo, como a organização cria, produz e entrega o seu produto, sendo que este conceito engloba o método de trabalho, os negócios, a tecnologia e o *marketing* utilizado pela organização.

Carreteiro (2009, p. 11) cita em sua obra alguns conceitos de Inovação de *experts* em gestão como:

Conceitos de Inovação	Opinião de <i>experts</i> em Gestão
Inovação é adotar novas tecnologias que permitem aumentar a competitividade da organização	(C. K. Prahalad, Universidade de Michigan)
Inovação é um processo estratégico de renovação contínua do próprio negócio e de criação de novos conceitos de negócios	Gary Hamel, London Business School
Inovação caracteriza-se pela abertura de um novo mercado	Joseph Schumpeter, Economista
Inovação é o ato de atribuir novas capacidades aos recursos existentes na empresa, para gerar riqueza	Peter Drucker, Universidade de Claremont

#### Quadro 1- Alguns conceitos de Inovação

Fonte: Adaptado de Carreteiro (2009, p.11)

Para Carvalho (2009) inovação significa implementar um produto novo ou melhorado, ou um processo ou novo método de *marketing* e ainda uma nova metodologia organizacional nas práticas de negócios ou na organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Além de Carreteiro (2009), Santos (2009, p. 8) cita outros conceitos de Inovação:

“Inovar significa, em essência, a capacidade de criar e capturar novos valores, de maneiras diferentes (Hitendra Patel).

O que constatei é que as empresas não terão êxito se não basearem suas estratégias na melhoria e na inovação, numa disposição de competir e no conhecimento realista de seu ambiente nacional e como melhorá-lo”. (Porter, 1989).

A inovação é um processo antigo e a extensão da criatividade. Gupta (2008, p. 32) ressalta que: “Desde a descoberta do fogo através do método de esfregar duas pedras, o ser humano tem vindo a inovar”. Para Fréry (2010, p.10) a inovação consiste em: “ Novas ideias que nascem com base em um legado de um passado”.

Fréry ( 2010, p. 10) ainda acrescenta que:

“[...] a inovação transforma o mundo por sedimentação. Camada após camada, a novidade é depositada na base da aprendizagem. As camadas superiores representam avanços contemporâneos e partes inferiores e as partes inferiores, tradições”.

Gupta (2008, p.34) também assinala que:

“Estudos demonstram que a inovação é constituída com base em conhecimentos passados e na experiência contínua. Em vez de considerarmos a inovação como um processo *ad hoc* com resultados desconhecidos, a inovação pode ser convertida num processo estrutural e num sistema mais previsível”.

A inovação planejada é muito vantajosa, pois segundo Hooley; Saunders & Piercy (2005,p.352); “O uso de processos formalizados para orientar o desenvolvimento de novos produtos gera um índice maior de novos produtos de sucesso do que uma abordagem *ad hoc à inovação do produto*”. Os autores explicam que há uma diferença entre a invenção e a inovação. Para Hooley; Saunders & Piercy (2005,p.352):

“uma invenção é a descoberta de um novo instrumento ou processo. É lógico que os executivos não conseguem estabelecer prazos para a descoberta de novas idéias, ou prever quando uma invenção específica ocorrerá, ou então quando exatamente será feita uma descoberta científica. Invenções não podem ser planejadas. Muitas vezes, elas ocorrem por acaso ou dependem da perseverança e da genialidade do cientista/inventor”.

Hooley, Saunders & Piercy (2005, p.352) comentam sobre o surgimento da inovação:

“A inovação é diferente. Quando se faz uma nova descoberta científica ou técnica, ou quando se concebe a idéia de um novo produto, suas chances de ser colocado no mercado com sucesso dependem, sobretudo, da destreza da administração da

empresa no planejamento e no desenho da estratégia do novo produto, assim como da habilidade com certas tarefas, como o desenvolvimento e lançamento dos produtos novos, são realizadas. A partir da descoberta (ou da concepção) da idéia até que um produto real chegue ao mercado, a administração e os funcionários da empresa têm controle direto e influência sobre o destino dessa descoberta ou ideia”.

Arbix & De Negri (2011, p. 92) reforçam a explicação sobre o surgimento da inovação, pois para os autores a inovação é consequência de:

“Extensos processos de melhoria, aperfeiçoamento e *redesigns*, que podem envolver ou não tecnologia, pesquisa básica e ou mesmo pesquisa aplicada. Ou seja, todos os processos, descobertas, produtos ou serviços novos - não importa se *high-tech*, *low-tech* ou *no-tech* que adicionam valor econômico à empresa são compreendidos como inovações”.

A inovação, portanto, pode ser desenvolvida em várias dimensões, pois seu escopo é bastante abrangente, dependendo do perfil do empreendedor a inovação poderá avançar até um modelo de negócios, ao desbravamento de um novo mercado e ainda transformar a empresa em uma empresa de cultura inovadora.

### 2.1.1 Tipos e Fontes de Inovação

A inovação pode ser classificada de acordo com vários níveis e dimensões, dependendo do valor gerado para os *stakeholders*, ou até do valor único, ou seja, ineditismo e pioneirismo no mercado. Carvalho et al. (2009, p. 12-17.) classifica a inovação como:

**“Inovação de produto (bem):** É a introdução de um bem novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.

**Inovação de serviço:** É a introdução de um serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos.

**Inovação de processos:** É a implementação de um método de produção ou de distribuição novo ou significativamente melhorado.

**Inovação de Marketing:** É a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.

**Inovação Organizacional:** É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas”.

Mattos (2010, p.23) acrescenta destacando a teoria de Kim Barnes e David Francis, autores do *Managing Innovation* que se referem aos alvos da Inovação ou 4Ps da Inovação que são;

“1. Produtos e Serviços: Diz respeito ao que nós fazemos; 2. Processos: Refere-se a como nós fazemos; 3. Posição de Mercado: Vincula-se a como nós

selecionamos e nos comunicamos com os clientes; 4. Paradigma ou Modelo de Negócio: Está relacionado com quais elaborações usamos para entender o mundo. Dessa forma, a empresa, dependendo de sua estratégia, pode escolher onde concentrar os (seus) esforços para inovar”.

Geoffrey Moore, em sua obra “Crossing the Chasm” (Atravessando o Abismo), adverte que a inovação em produto e serviço deve ser acompanhada de inovação em *marketing*. Entretanto, algumas empresas fracassam, porque baseiam-se apenas na novidade oferecida pelo produto ou serviço.

De acordo com Coimbra (2010) Moore afirma que uma nova solução precisa ser comercializada de forma cuidadosa e distinta em cada etapa da sua maturidade. Atrair o consumidor inicial (*early adopter*) requer mensagens, canais e preços bem diferentes dos necessários para atrair o grande público. Mas, são muitos os profissionais de *marketing* que “abandonam” o produto assim que ele é lançado, na esperança de que ele seja bem sucedido devido à novidade do lançamento, e que uma única mensagem, uma única proposta, e até mesmo uma única apresentação do produto bastarão para atrair todos.

Schumpeter (1997) já reconhecia algumas modalidades de inovação; tais como: a introdução de um novo produto; inovação de um novo processo para uma indústria; abertura de um novo mercado; o desenvolvimento de novas fontes de matéria-prima; mudanças na organização industrial. Desta forma, nota-se que as contribuições de Schumpeter são bem atuais, pois a abertura de novos mercados, ainda é pouco conhecida e negligenciada pelos empresários.

A Inovação pela descoberta de novos mercados deve ser destacada, pois as empresas que estão numa situação de concorrência acirrada, podem encontrar nesta modalidade de inovação, alternativas para recuperar suas margens de lucro e para crescer. Isso ocorre quando um setor está saturado, com muitas empresas fornecedoras (comoditização das ofertas) para atender um mesmo público. Porém, quando a demanda não cresce na mesma proporção que a oferta, a solução é partir para a descoberta de novos mercados, esta é a alternativa que as empresas têm para se expandir.

A diversificação também é uma estratégia de crescimento, porém além de um novo mercado a empresa, neste caso, precisa trabalhar uma nova proposta de produto. A inovação também pode ser classificada de acordo com as fontes de novas ideias como: Fontes Formais e Fontes Informais; Fontes Internas e Fontes Externas.

Os Estudos Especializados, os Estudos de Mercado e Entidades de Pesquisa e Incubadoras de Empresas constituem exemplos de fontes de inovação formais. Já as reclamações e as sugestões e o enfoque colaborativo permite aos clientes externos a participação indireta no processo de inovação da empresa e constituem uma fonte informal de inovação. As contribuições de fornecedores e parceiros também são classificados como fontes informais.

A inovação pode resultar de processos de *benchmarking*, tomando-se por base as melhores práticas de outras empresas. Esta fonte de inovação externa depende do empreendedor ou intraempreendedor, pois este consegue perceber no *benchmarking* oportunidades de inovar em produtos, serviços e processos. Entretanto, o *benchmarking* pode resultar de um fonte formal ou informal de inovação.

Lopes Jr (2005, p. 5) cita Fillion & De Souza (2009, p. 19) que definiu o empreendedor como:

“Uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócio e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

As empresas que já reconhecem as pessoas como Capital Intelectual e que adotam a Inovação no seu Modelo de Gestão, já permitem a participação dos funcionários no processo de inovação da organização ( fonte interna).

Por outro lado, o aumento das interações com clientes externos graças ao avanço tecnológico e a ênfase no relacionamento com o cliente e a fidelização proporcionam uma extensa fonte de inovação externa às organizações. A inovação pode ser classificada também em: Incremental e Disruptiva.

Mirica & Ito (2010, p.115) definem a inovação incremental ou de sustentação explicando que:

“Normalmente, a inovação incremental é uma mudança que exige um esforço relativamente baixo, visando uma pequena melhoria de desempenho”. As inovações incrementais são construídas sobre a infraestrutura já estabelecida. Nessas inovações são utilizados os conhecimentos já existentes, normalmente

conhecimentos explícitos, e em mercados já existentes. Não há, portanto, a tentativa de mudança no escopo do negócio, na estratégia da organização ou na estrutura da indústria, pois os pressupostos já estabelecidos continuam os mesmos após a inovação”.



**Figura 1: Impacto da Inovação**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Mirica & Ito (2010, p.115)

A figura 1 mostra que à medida que há um deslocamento no eixo da inovação para a extremidade da inovação de ruptura, observa-se que a inovação de ruptura apresenta características opostas às características da inovação simplesmente incremental.

Mirica & Ito (2010, p.115) citam Abernathy & Utterback( 1988) que assinalam :

“a inovação de ruptura ocorre com uma disruptura de um ciclo de convergências criada pela inovação incremental”. Ou seja, a inovação de ruptura caracteriza-se, pela exploração de uma tecnologia ou um modelo de negócios inéditos ou ainda pela descoberta de um novo mercado, para qual a empresário cria uma proposta de produto ou serviço completamente diferente do que os seus concorrentes oferecem, assim a inovação de ruptura quebra paradigmas, pois costuma mudar os hábitos dos consumidores que passam a substituir a velha tecnologia ou velho costume pela novidade, pois a mesma apresenta maior valor agregado como; maior utilidade, o custo de aquisição é menor ou porque oferece maior comodidade. As inovações de ruptura, quando lançadas no mercado, oferecem vantagem competitiva, diferenciam a empresa de seus concorrentes e portanto resultam em altas taxas de lucratividade”.

Para Nobrega (2004, p.81) a disruptão representa; “[...] o processo de entrar num mercado por baixo e ir subindo até eventualmente, matar os nele estabelecidos”. O autor afirma que a inovação disruptiva é a dinâmica fundamental para gerar riqueza e promover o crescimento.

Então, Nobrega (2004,p.78) explica passo-a-passo o surgimento e a consolidação da inovação por baixo ou disruptão;

- I- Surge uma oportunidade. O mercado tem uma tarefa a ser realizada, mas o produto disponível não é bom o suficiente...
- II- Com o tempo, a performance do produto melhora. Ele começa a satisfazer as camadas menos exigentes do mercado e...
- III- Continua melhorando até que atinge e ultrapassa as necessidades das camadas mais exigentes; ele agora é mais do que bom o suficiente. Esse é o momento...
- IV- ... ideal para o aparecimento de um produto disruptivo que tem apelo para as camadas menos exigentes estabelecido e/ou para gente que nunca consumiu. Ele continua melhorando em qualidade até que...
- V- ... o produto disruptivo acaba tornando-se bom o suficiente mesmo para as camadas mais exigentes do mercado antes estabelecido. O produto estabelecido entra em crise.

Por isso, as empresas que têm o propósito de criar e sustentar vantagem competitiva, devem investir sempre nas inovações de ruptura, pois são elas que agregam maior valor para os clientes e para os acionistas e tornam a concorrência irrelevante, pelo ineditismo e pela exclusividade da descoberta. No caso da ME e EPP elas encontram dificuldades na produção de inovações de ruptura, pois elas não têm recursos financeiros e tecnológicos nem funcionários capacitados. Contudo, há inovações que dependem mais da visão e da criatividade do empreendedor ou do intraempreendedor do que dos recursos financeiros, como a descoberta de novos mercados, novo processo, novo modelo de negócios e inovação em *marketing* por meio de estratégias de relacionamento com clientes.

## 2. 1.2 Ciclo de Vida da Inovação

O ciclo de vida da inovação é composto por quatro etapas que são: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio. Um ciclo de gestão da inovação começa com a concepção mental e se estende até a divulgação e difusão da inovação. Sem a divulgação a inovação é irrelevante e seu sucesso torna-se inviável.

Pereira et al (2007, p.5) afirma que:

“Uma inovação segue os quatro estágios dos modelos biológicos apresentados por seres vivos: introdução, crescimento, maturação e declínio. A introdução representa o nascimento de um produto no mercado, onde um reduzido número de empresas domina e opera determinada tecnologia. Na fase de crescimento, observa-se uma melhoria progressiva no desempenho da tecnologia, ao mesmo tempo em que a concorrência aumenta, impondo-se a necessidade de adoção de uma série de inovações incrementais para melhorar o desempenho e o *design* do produto. Na maturidade (conforme Freire, 2000) ou maturação (segundo Tigre, 2006), ocorre intensa concorrência e tendência de diminuição do ritmo de crescimento das vendas. No declínio, as vendas diminuem, os usuários deixam de usar a tecnologia e a indústria abandona a tecnologia”.

Mas, a gestão empresarial enfrenta um dilema entre os altos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento e a obsolescência da inovação com um ciclo de vida mais curto. A partir do lançamento da inovação, poucos meses, semanas ou dias, podem ser o tempo suficiente para a inovação entrar em declínio, porque imediatamente surgem bens e serviços substitutos, inovações mais avançadas. Isso se deve principalmente devido ao avanço vertiginoso da tecnologia.

Everett Rogers, destacou-se como um dos expoentes no campo da inovação e sua difusão pelos sistemas sociais. Um dos legados de sua obra “Diffusion of Innovation”, é o conceito da curva S. A Curva S é um recurso utilizado para avaliar o desempenho da inovação, e sinalizar a necessidade de renovação do produto ou serviço original ou adoção de novos usos para o produto, ou a necessidade de que o produto gere um novo valor agregado para o consumidor. Pois, a inovação tende a ser copiada com surgimento de rivais ou produtos substitutos. Neste caso, a inovação atinge seu limite de desempenho, e diminui o retorno para os acionistas. Diante desta situação, o gestor deve estar preparado para propor uma nova Curva S, ou seja, uma nova proposta de inovação.

Giacomini Filho; Goulart & Caprino (2007, p.44) expõem que para Rogers: “uma inovação é mudada ou modificada por um usuário no processo de adoção ou implementação”. Logo, para o autor, a inovação não é invariável durante o processo de sua difusão e o usuário da mesma não é obrigatoriamente passivo.

Nesse sentido, entende-se que a inovação necessita ser reinventada constantemente, pois o mercado vai apresentar novas demandas em função das mudanças no comportamento do consumidor, assim como a concorrência estará de prontidão para imitar as inovações da empresa líder. Na fase contemporânea, em função principalmente dos avanços da tecnologia, as empresas tendem para o modelo interativo de inovação, que é uma forma de considerar as interações com clientes (*feedbacks*) no processo de inovação.

## 2.2 COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

A empresa que apresenta vantagem competitiva é aquela que se diferencia de seus concorrentes em algum aspecto, ou seja, ela tem vantagem competitiva porque oferece valor ao mercado. Assim, a vantagem competitiva é resultante das competências essenciais das empresas, das atividades que elas realizam com excelência, gerando valor de forma única por meio de práticas que a concorrência tem dificuldades para imitar.

De acordo com Hitt (2002) apud Lobato et al (2009, p.97) a competência essencial pode ser definida como: “ o conjunto de habilidades ou tecnologias que a organização domina e que lhe serve de base para a geração de benefícios para os clientes”. Lobato et al (2009, p.97) acrescenta que uma competência essencial é:

**“Valiosa:** permite à organização maximizar suas forças alavancando estratégias para beneficiar-se das oportunidades e neutralizar as ameaças

**Rara:** quando nenhum ou poucos concorrentes dispõem do recurso.

**Difícil de imitar:** quando outras organizações não conseguem obter a competência essencial em discussão ou necessitam incorrer em desvantagens de custos para obtê-la em comparação aos que a possuem

**Insubstituível:** quando não possui equivalentes estruturais”.

Portanto, para a criação de vantagem competitiva, a gestão empresarial deve monitorar o macroambiente assim como o ambiente interno, porque é do ambiente externo que se originam as ameaças e as oportunidades.

Silva (2001, p.3) ressalta a importância da análise e interpretação das tendências ambientais para a competitividade das organizações empresariais. Por isso, o autor observa que:

“a falta de reconhecimento por parte da empresa dos rumos do seu mercado e da influência do ambiente, aliada à indefinição quanto às capacitações necessárias para atuar, é a base para explicar por que algumas sobrevivem e outras morrem ou se fundem com outras. A capacidade de competir está relacionada à compreensão sobre onde, por que e como se está competindo. Não se permanece em um mercado dinâmico e altamente competitivo dependendo apenas da sorte”. (Silva, 2001, p.3).

Silva (2001, p.1) complementa explicando que:

“A história nos mostra estratégias que não tiveram sucesso, empresas que não conseguiram acompanhar os seus concorrentes, que se posicionaram erroneamente no mercado, assim como outras que cresceram, que se estabilizaram e continuam aumentando o seu patrimônio. Algumas pararam no tempo e pensaram que o sucesso do passado iria direcionar o seu futuro, porém esqueceram que o mercado, as necessidades e os desejos mudam”.

A análise do macroambiente é indispensável para a formulação de estratégias competitivas. Mintzberg et al (2006, p.102) corrobora, afirmando que a análise do ambiente externo é importante na identificação de vantagens competitivas, mas que não é suficiente pois segundo o autor: “ Um entendimento completo das fontes de vantagem competitiva

também exige análise das forças e fraquezas internas da empresa. A importância de integrar análise interna com análise ambiental pode ser vista ao avaliar as fontes de vantagem competitiva de muitas empresas”.

Por isso, fatores internos como a capacidade de inovação, que está relacionada ao seu capital intelectual e as parcerias ou *networking* estabelecidos, por exemplo, podem conferir vantagem competitiva a uma empresa. E as fontes de vantagem competitiva, não estão necessariamente relacionadas às oportunidades do ambiente externo como lacunas deixadas pelos concorrentes no atendimento de seu *target*.

Outros autores como Di Serio & Vasconcellos (2009) citam Ferraz, Kupfer & Haguenaeur (1996) definem a competitividade explicando que: “é a capacidade da empresa para formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Christian da Silva (2001,p.3) faz um alerta às empresas que estão em desvantagem competitiva afirmando que “ a punição para as empresas que não são competitivas pode ser a morte”.

O preço ( preço mais barato), por exemplo, nem sempre é a fonte principal de competitividade de uma empresa, outros aspectos inclusive intangíveis como experiências proporcionadas ao cliente com os serviços prestados, resultam em vantagem competitiva dependendo do comportamento da concorrência.

Di Serio & Vasconcellos(2009, p.158) assinalam que:

“a Competitividade pode ser vista como desempenho, sendo chamada de competitividade reveladas, e é expressa na participação alcançada por uma firma em um mercado, em dado momento do tempo. Além disso, sintetiza os fatores preço e não preço, sendo os últimos a qualidade de produtos e de fabricação e similares, a habilidade de servir ao mercado e capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parciais e totalmente subjetivos”.

Além de Di Serio e Vasconcelos, Silva enumera alguns fatores de competitividade. Para Christian da Silva (2001, p.2) os fatores que determinam a competitividade das organizações empresariais podem ser classificados em:

**“1. Fatores sistêmicos** - estão relacionados ao ambiente macroeconômico, político, social, legal, internacional e à infra-estrutura, sobre os quais a empresa pode apenas exercer influência. Compõem os fatores sistêmicos, dentre outros:

- a tendência do crescimento do PIB brasileiro e mundial;
- a taxa de câmbio prevista;
- as tendências de mudanças da taxa de juros;

- o nível de emprego e seu impacto nas pressões salariais e no aumento do consumo;

- os direcionamentos econômicos, sociais e políticos do Brasil e dos países com quem temos parcerias comerciais.

**2. Fatores estruturais** - dizem respeito ao mercado, ou seja, à formação e estruturação da oferta e demanda, bem como às suas formas regulatórias específicas. São fatores externos à empresa, relacionados especificamente ao mercado em que atua, nos quais ela pode apenas interferir. As seguintes questões devem ser respondidas pela empresa quanto aos fatores estruturais:

- quais são os fatores de sucesso do seu mercado?

- como se estrutura a cadeia produtiva da qual participa?

- quais são os seus concorrentes e a estratégia dominante no mercado, enfim, quais os caminhos que os outros estão seguindo?

- quais os fatores determinantes da sua demanda?

- como se agrega valor ao produto que comercializa?

- quais são os gargalos para crescimento nesse processo de agregação de valor?

- quais as possibilidades de cooperações na sua rede de relacionamentos?

- quais os bens e serviços substitutos e complementares ao seu produto?

**3. Fatores internos** - são aqueles que determinam diretamente a ação da empresa e definem seu potencial para permanecer e concorrer no mercado. Os fatores internos estão efetivamente sob o controle da empresa e dizem respeito a sua capacidade de gerenciar o negócio, a inovação, os processos, a informação, as pessoas e o relacionamento com o cliente”.

Então, as organizações podem identificar nos fatores externos e fatores internos fontes de vantagem competitiva, pois, podem descobrir nos fatores externos oportunidades e aproveitá-las a partir de suas forças ou recursos internos, isto é, formas de gerar valor ou reinventar o valor gerado ao cliente, de modo a aumentar sua participação no mercado ou sustentar seu *status* atual. A inovação é uma estratégia que se for trabalhada pode resultar em vantagem competitiva inclusive sustentável.

### 2.2.1 A importância da Estratégia para Competitividade

Nota-se que o termo estratégia teve inicialmente um significado de competição, manipulação consciente, esta interpretação originou-se das campanhas militares. Então, partia-se do princípio de que o mercado era um campo de batalha, onde os concorrentes eram vistos como inimigos. Segundo Salim et al (2004, p.19) “a estratégia nada mais é do que a busca por um plano de ação para desenvolver e ajustar continuamente a vantagem competitiva de uma empresa”.

Lima et al (2007, p. 105) explica a origem da estratégia e afirma que; “ estratégia deriva de *strategós*, general superior entre os gregos antigos. Durante muitos séculos o termo esteve associado à arte militar, sendo posteriormente adaptado para o meio empresarial.

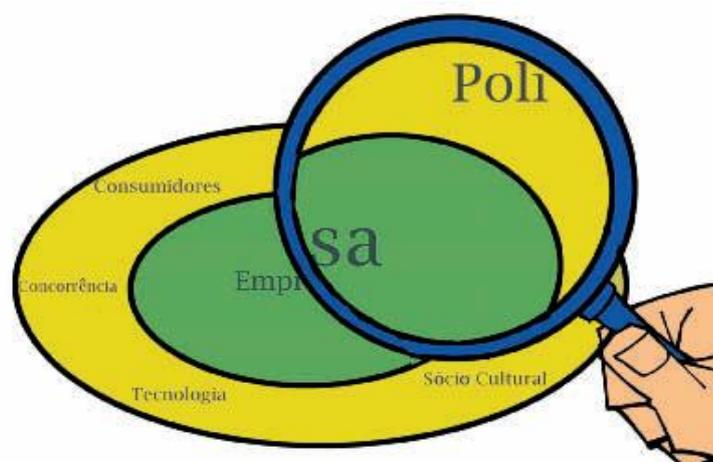
Logo, a gestão da empresa pode optar pelas estratégias defensivas ou ofensivas visando à competitividade. Thompson Jr; Strickland III & Gamble (2008, p.251) explicam sobre as estratégias ofensivas:

“a meta principal de uma estratégia de manter-se na ofensiva consiste em ser pioneiro e um líder de mercado proativo. Baseia-se no princípio de que usar todos os meios, agir logo e frequentemente e forçar os concorrentes a sempre seguir o líder é o caminho mais seguro para destaque no setor e domínio pontencial do mercado- conforme o dito popular, a melhor defesa é um bom ataque. Além disso, um líder do setor com ações ofensivas dedica-se incansavelmente a obter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes e então ampliá-la ao longo do tempo para conquistar uma vantagem competitiva máxima”.

Porém, a estratégia ganhou novo sentido a partir das mudanças no mercado e no comportamento das organizações. No momento contemporâneo “estratégia” também representa colaboração, parcerias e alianças entre as empresas, inclusive entre concorrentes. Logo, a tendência é a colaboração estratégica, as empresas trabalhando em rede e buscando na inovação aberta conhecimentos para a criação e fortalecimento da vantagem competitiva.

O comportamento do mercado deve ser analisado para a formulação de estratégias competitivas. Assim, o gestor deve utilizar as Cinco Forças Competitivas de Porter para avaliar em que medida cada força irá interferir em suas margens de lucro e sobretudo na sua competitividade.

A análise do ambiente externo, é constituída por um diagnóstico do ambiente geral, com a análise de aspectos demográficos, econômicos, sóciopolíticos, ambientais e tecnológicos que podem influenciar de forma direta ou indireta as decisões da gestão.



**Figura 2: Análise de Ambiente**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de SEBRAE- MG (2005, p. 16)

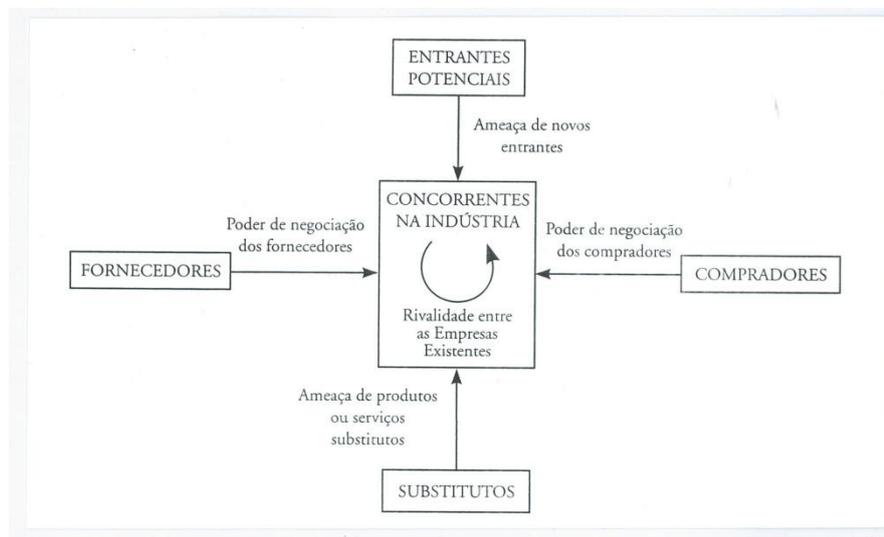
Além disso, esta análise abrange também análise setorial, para a qual recomenda-se o Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter. Lobato et al (2009, p.85) apresenta as Cinco Forças Competitivas de Porter que são:

Na dimensão horizontal:

- O grau de rivalidade entre as empresas
- A ameaça de novos entrantes
- A ameaça de produtos substitutos

Na dimensão vertical:

- O poder de barganha dos compradores
- O poder de barganha dos fornecedores



**Figura 3: Forças que dirigem a concorrência na indústria**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Porter (2004,p.4)

A análise dos impactos das Cinco Força Competitivas nas margens de lucro de empresas de um setor, podem variar, pois cada setor tem suas peculiaridades e as mudanças ambientais podem intensificar o impacto destas forças, exigindo do empresário estratégias para que possam defender ou sustentar a vantagem competitiva de suas empresas.

Com base nisso, Salim et al (2004, p.22) afirma que:

“(…) cada setor ou indústria tem uma dinâmica própria, que precisa ser amplamente conhecida por quem pretende se tornar mais um competidor no mercado. A análise de Porter permitirá que se identifiquem as regras competitivas de cada setor em particular. Com isso a empresa desenvolverá uma estratégia que, em conjunto com suas habilidades de implementação, possa garantir-lhe o melhor posicionamento possível em seu setor e/ou grupo estratégico”.

A análise de ambiente, além da análise do ambiente externo propõe a análise interna, por meio da Análise SWOT- Oportunidades, Ameaças, Forças e Fraquezas. Após a conclusão e comparação das análises o gestor terá condições de formular estratégias mais eficazes ou que resultem na criação e sustentação da vantagem competitiva para a organização empresarial.

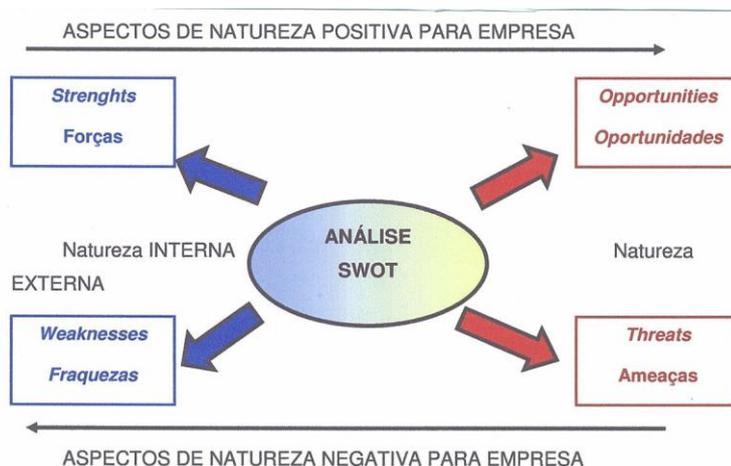
De acordo com Salim et al (2004, p. 30) a Análise SWOT, significa:

**“Oportunidades-** são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente.

**Ameaças-** são também situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

**Forças-** são características internas da empresa, tangíveis ou não, que podem ser potencializadas para otimizar seu desempenho.

**Fraquezas-** são características internas da empresa, tangíveis ou não, que devem ser minimizadas para evitar influência negativa sobre seu desempenho”.



**Figura 4: Análise SWOT**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Moysés Filho et al (2003)

A figura 4 apresenta as forças e as fraquezas, aspectos de natureza interna e as oportunidades e ameaças, aspectos de natureza externa. Quanto à formulação de estratégias competitivas, Porter (1986) apud Lima et al (2007, p.120) acredita que:

“A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da organização é a indústria ou as indústrias em que ela compete. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo, uma vez que as forças externas em geral afetam todas as organizações na indústria, o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das organizações em lidar com elas”.

De acordo com Thompson Jr; Strickland III & Gamble (2008, p.8) em função das mudanças ambientais, a estratégia será sempre modificada. Os autores afirmam que; “a estratégia de uma empresa é sempre uma atividade em evolução”. Ainda Thompson Jr, Strickland III & Gamble (2008, p.9) acrescentam “(...) nos setores em que as condições setoriais e competitivas mudam frequentemente, e algumas vezes de modo considerável, o ciclo de vida de uma determinada estratégia é curto”.

Por exemplo, uma estratégia defensiva é utilizada pela gestão quando uma decisão da gestão da empresa concorrente exige uma reação rápida ou de curto prazo. De acordo com Basta (2006, p.45) et al “uma propaganda intensa e dinâmica por parte dos concorrentes obrigará a organização a reagir imediatamente para não perder a sua participação de mercado”. Na visão de Mattos (2010, p.30) as estratégias defensivas também evitam os riscos do pioneirismo no desenvolvimento e lançamento de produtos. E são usadas por empresas seguidoras por natureza.

Conforme o comportamento dos concorrentes a empresa adotará a estratégia mais adequada a seus objetivos e a suas necessidades. As estratégias defensivas são utilizadas para que a empresa se defenda das investidas da concorrência e apenas contribuem para a manutenção da vantagem competitiva. Enquanto, que as estratégias ofensivas buscam a criação da vantagem competitiva por meio de ações pró-ativas que visam destacar a empresa em relação a seus concorrentes, como por exemplo, a estratégia de desenvolver um novo mercado, é uma estratégia ofensiva. Segundo Mattos (2010, p.30) as estratégias ofensivas buscam atingir liderança técnica e de mercado, colocando-se à frente de seus concorrentes no lançamento de novos produtos/serviços ou processos.

Porter (2004) refere-se às estratégias defensivas como de fato, estratégias de defesa e às estratégias ofensivas como estratégias de ataque, considerando que o mercado é um campo de batalha. Afirma, ainda, o autor que “assim como com os movimentos ofensivos, a defesa pode ser atingida forçando os concorrentes a recuar após uma batalha. Contudo, a defesa mais efetiva é impedir a batalha de qualquer modo”. Logo, para impedir a batalha a gestão das empresas devem trabalhar a inovação, inclusive a inovação de ruptura e sustentável, que seja difícil de ser imitada.

Thompson Jr; Strickland III & Gamble (2008, p.133), explicam que:

“A estratégia competitiva de uma empresa lida exclusivamente com os aspectos específicos para concorrer de modo bem-sucedido- as iniciativas específicas para satisfazer os clientes, as ações ofensivas e defensivas para opor-se às manobras

dos concorrentes, as respostas a todas as condições de mercado prevalentes no momento, as iniciativas para consolidar a posição no mercado e abordagem para assegurar uma vantagem competitiva perante os concorrentes”.

A dinâmica do ambiente externo está sempre provocando mudanças nas organizações inclusive na estratégia. Por isso, Meneghelli (2011,p.1) contextualiza a mudança organizacional em função da dinâmica do ambiente externo explicando que:

“A nova onda que circunda as empresas nesta virada de século é o propalado mercado globalizado. Conseqüentemente, apareceram novas práticas nas áreas de produção, administração e gerenciamento da empresa como um meio social e cultural de produção de bens e serviços. É importante ressaltar que esta forma de buscar novos mercados e consumidores não é de hoje. Desde o século XVI, as nações já buscavam atingir este objetivo. Pode-se destacar como fatos históricos a época das grandes navegações, o mercantilismo, a primeira Revolução Industrial, entre outros. A Segunda Guerra Mundial influenciou diretamente na produção das empresas, e o comércio internacional se expandiu pelos cinco continentes. Mas, o final do século XX marca, definitivamente, a nova forma mercadológica a ser adotada pelas empresas. O mundo como um mercado único é imposto pela nova ordem. As empresas são surpreendidas e procuram se moldar rapidamente dentro desse novo ambiente, objetivando o atendimento ao consumidor, a qualidade dos seus produtos e buscando a competitividade”.

Taliberti & Seldin (2007) acrescentam algumas dinâmicas ambientais que estão influenciando a estratégia na fase contemporânea; como primeira força destaque para a **Globalização** que representa um processo de integração global em todos os aspectos, pois muda a forma como as empresas pensam suas estratégias diante da competição global. A **Internet** é uma outra força de mudança de grande impacto. Esta torna possível novos modelos de negócios e estratégias e permite a criação de muitas empresas.

Outra força importante é a **Digitalização, que** vem influenciando algumas indústrias específicas de maneira estratégica, e é claro, o dia a dia das empresas de maneira geral. Os **Mercados emergentes** surgem como uma força de mudança, isto é, seja em menor ou maior escala este tipo de mercado tem sido a base de estratégias de empresas como as Casas Bahia, que vendem bens de alto valor agregado para massas e representam uma força de mudança bastante relevante.

O **efeito de rede** (ou o fenômeno da externalidade de rede) muda a lógica de valor da economia clássica, ou seja, o bem escasso para dar lugar a economia moderna, onde cada vez mais bens tem seu valor de mercado ampliado de maneira proporcional à sua penetração de mercado. A título de exemplo, aparelhos eletrônicos como os telefones celulares, de tecnologias como o WiFi, de sites de relacionamento como o Orkut.

Hooley; Saunders & Piercy (2005, p.309) corroboram mostrando que o ambiente mudou para sempre e para os executivos de muitas organizações em todo o mundo não resta outra saída, senão atuar em mercados considerando o novo ambiente que é segundo os autores caracterizado por:

- **recursos escassos**- no ambiente físico isso ocorre de forma literal, mas também ocorre em termos de uma corporação reduzida, mas enxuta e estrategicamente focada;
- **aumento da concorrência**- Frequentemente vinda de outros setores, com novos tipos de concorrentes e novas tecnologias, tanto no mercado doméstico como no mercado global;
- **maiores expectativas dos clientes**- Por serviço e qualidade exigem uma competência especializada, dentro dos padrões de mercado de clientes mais sofisticados e mais informados
- **pressões de distribuidores fortes**- como varejistas no mercado de produtos e consumo, para conseguir economias de custos cada vez maiores na cadeia de suprimento
- **uma inevitável internacionalização dos mercados e da concorrência**-impulsionada por forças tecnológicas como Internet e a World Wide Web
- **taxas de mudança mais rápidas nos mercados e nas tecnologias;** e
- **mercados mais turbulentos e imprevisíveis**

Na opinião de Carvalho (2003, p.15) três vertentes de mudança que estão colocando os gestores e os negócios que representam em estado turbulento que são; a Tecnologias, Governos e Globalização. Quanto às tecnologias o autor ressalta as transformações que estão ocorrendo nos negócios graças a esta vertente e destaca a TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação.

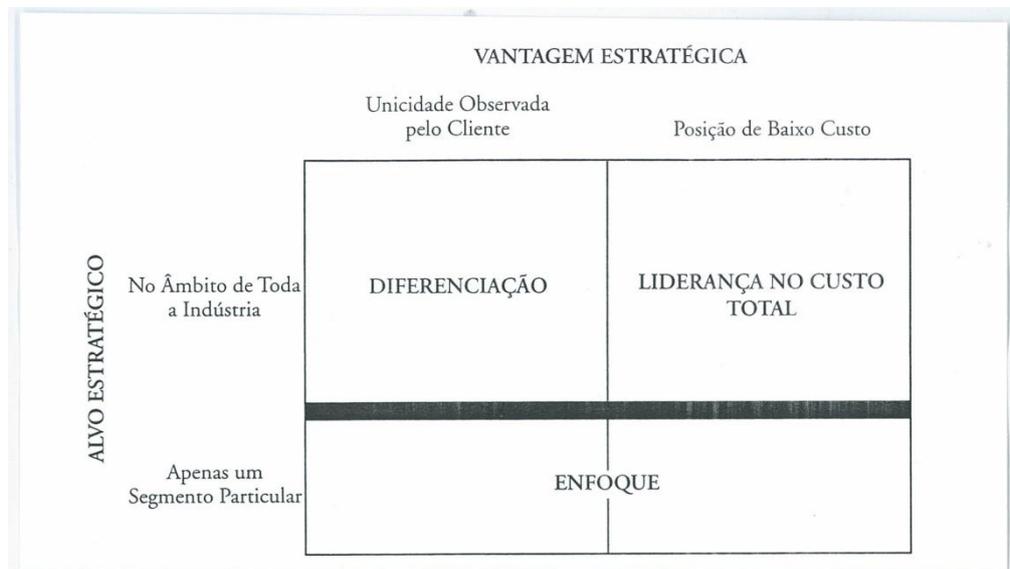
E em relação aos demais vertentes Carvalho (2003, p. 15) afirma que:

- “Governos- Estão a desenvolver novas formas de pensar e repensar o seu papel a nível económico e social. Como exemplo, temos a crescente onda de privatizações, o aumento do comércio livre<sup>1</sup> e a desregulamentação.
- Globalização- Apresenta-se como um fenómeno universal; as organizações de todo o mundo competem entre si no fornecimento de produtos similares e serviços idênticos, mas, mais competitivos”.

Assim, o sucesso das organizações está cada vez mais atrelado à capacidade destas se metamorfosear e contar com uma gestão visionária e inteligente para antever o futuro e interpretar tendências ambientais para o desenvolvimento de inovações que sustentem a vantagem competitiva das mesmas.

Porter (2004) propõe estratégias genéricas para que a empresa possa obter desempenho superior frente a seus concorrentes e se tornar competitiva que são: liderança

no custo total, diferenciação e enfoque. A figura 4 apresenta as estratégias genéricas e a abrangência das mesmas, ou seja, o alvo estratégico.



**Figura 5: Três estratégias genéricas**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Porter (2004, p.41).

Porter (2004, p. 37-40) descreve as estratégias genéricas:

**“Liderança no Custo-** exige a construção de reduções de custo pela experiência, um controle rígido de custo e das despesas gerais, a não permissão da formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência de vendas, publicidade, etc.

**Diferenciação-** é diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único no âmbito de toda a indústria.

**Enfoque-** é enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Embora as estratégias de baixo custo e de diferenciação tenham o intuito de atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, toda a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao alvo determinado, e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta”.

Na opinião de Porter o empresário precisava escolher uma destas estratégias, ou seja, não poderia optar pelo custo e pela diferenciação simultaneamente. Por isso, sua proposta foi bastante criticada e contestada devido ao reducionismo da mesma, que também defendia resultados semelhantes para todas as empresas que adotassem uma das estratégias genéricas com êxito numa determinada indústria.

Varadarajan (1985) *apud* Carneiro, Cavalcanti & Silva (1997, p. 15) observa que: “determinadas estratégias somente conduzirão a desempenho superior em função de configurações particulares do ambiente, da estrutura da indústria, do comportamento do consumidor, das estruturas organizacionais e da disponibilidade de recursos”.

Por exemplo, esse condicionamento da estratégica que gera desempenho superior com as mudanças ambientais é pertinente à medida em que em alguns setores, o aumento da concorrência ou as mudanças demográficas e no comportamento do consumidor podem ser decisivas para posicionamento e reposicionamento das organizações empresariais. Algumas empresas, diante desta situação, podem iniciar suas atividades em liderança no custo e depois atuar também oferecendo produtos de valor agregado visando públicos mais exigentes das classes A e B ou vice-versa. As oportunidades de negócios que surgem ou as ameaças conduzem as empresas à combinação da estratégia liderança no custo com a estratégia de diferenciação.

Relacionando as estratégias competitivas de Porter com a inovação, nota-se que as empresas que adotam a estratégia de liderança no custo, investem muito pouco em Pesquisa e Desenvolvimento- P&D, enquanto que as empresas posicionadas por diferenciação investem bastante em P&D. Pois, o posicionamento por diferenciação requer a geração de valor e a descoberta de novos valores em relação aos produtos e serviços já oferecidos (reinvenção ou produção de valor agregado novo), para que a empresa tenha condições de cobrar do cliente um *preço premium*.

Hill *apud* Lobato et al. (2009) também faz oposição a Porter, pois defende a integração entre diferenciação e custos. Hill *apud* Lobato et al (2009, p.127) afirma que: “O modelo de Porter estaria defasado, pois as organizações utilizavam a diferenciação como um meio de se tornar líderes em custo total.”

Kim & Mauborgne *apud* Lobato et al. (2009, p.126) reforçam que:

“A ideia central é a criação de um diferencial de valor para a organização e seus clientes com a quebra do paradigma da escolha entre diferenciação e baixo custo e do alinhamento da proposta de valor e da proposta de lucro dos produtos e serviços”.

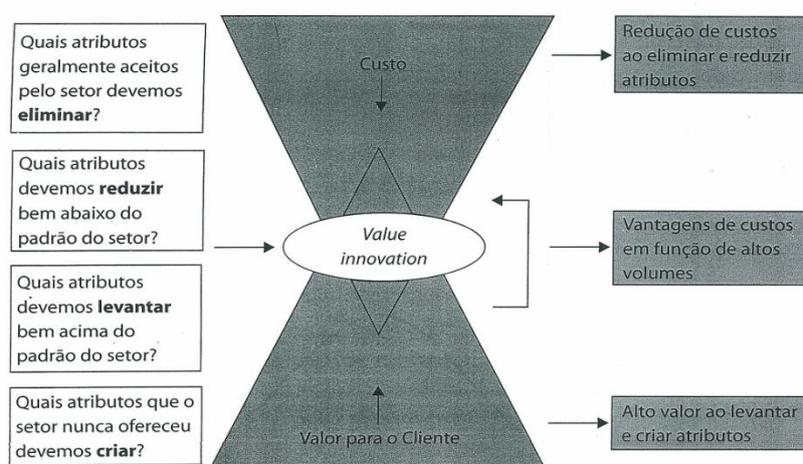
Normalmente, a empresa que se posiciona por liderança no custo emprega de forma intensiva a tecnologia, o autosserviço ou seja adotada a eficiência operacional, assim consegue ser líder em seu setor. A Gol Linhas Aéreas, por exemplo, adotou esta estratégia para superar a concorrência no mercado de aviação brasileiro. No setor hoteleiro nota-se também muitas empresas adotando a liderança no custo como estratégia de competição, hotéis econômicos e supereconômicos são evidências disso.

Já a estratégia de diferenciação permite que a empresa possa se proteger das forças ambientais. Pois, a lealdade, a diminuição da sensibilidade ao preço protegem a

empresa das ameaças da concorrência.

Uma outra teoria sobre a competitividade que merece destaque é a Teoria do Oceano Azul. Kim & Maubogne são os autores de um livro de estratégia intitulado: *A estratégia do oceano azul*. Para os autores estão no oceano azul aquelas empresas que descobrem mercados não desbravados, onde não há concorrentes. As empresas do oceano azul são caracterizadas pela promoção de “Inovação de Valor”, que é a pedra angular da estratégia. Logo, a Inovação de valor pode ser traduzida na combinação da ênfase em custos conjugada com a ênfase na geração de valor. Ou seja, os autores da teoria “A Estratégia do Oceano Azul” ao contrário de Porter defendem a combinação da Liderança no Custo com a Diferenciação. Segundo Kim & Mauborgne (1997, p.106) as empresas que promovem inovação de valor também monitoram as ações da concorrência, entretanto não fazem isso com o objetivo dar respostas ao que está sendo feito, tão pouco para fins de *benchmarking*.

Lobato et al (2009, p.127) corrobora e explica como se dá a Inovação de Valor afirmando que “A inovação (em produto, serviço ou entregas) deve criar e gerar valor para o mercado, enquanto simultaneamente, reduz e elimina itens ou serviços que criam pouco valor para os clientes do mercado existente ou do mercado a ser desenvolvido”. As empresas do Oceano Azul tornam a concorrência irrelevante a partir da Inovação de Valor e por isso são altamente lucrativas. Kim & Mauborgne(1997, p.106) explicam que: “A inovação de valor lógica começa com a ambição de dominar o mercado, oferecendo um enorme salto no valor”.



**Figura 6: A busca simultânea de alto valor e baixo custo ( clientes e mercados)**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Kim e Mauborgne (1997) apud Di Serio & Vasconcellos (2009, p.188).

A figura 6, mostra que é por meio das 4 ações- Eliminar, Reduzir, Levantar e Criar que uma empresa consegue alcançar a Inovação de Valor, que combina a preocupação com custos e com a geração de valor para o cliente simultaneamente.

Já as empresas do oceano vermelho são definidas como: aquelas que têm muitos concorrentes, porque seus produtos já tornaram-se *commodities* ou porque estão atuando em mercados onde a competição é bastante acirrada. Logo, estas empresas tem baixa perspectiva de lucratividade e crescimento.

As empresas que atualmente estão no oceano azul poderão perder este *status quo* retornando para a situação de oceano vermelho, pois, suas propostas de inovação provavelmente serão copiadas pela concorrência e serão consideradas *commodities*.

Porém, a Teoria do Oceano Azul é mais abrangente, porque propõe a inovação de valor a partir da descoberta de novos mercados, ou seja, a inovação a partir de variáveis externas, ou variáveis mercadológicas.

Normalmente, a preocupação da gestão concentra-se no planejamento ou na escolha da estratégia, entretanto poucos se preocupam com a implementação ou execução da mesma, que é condição indispensável para o sucesso desta.

De acordo com Lima et al (2007, p. 142):

“no ambiente empresarial, devemos considerar que tanto a estratégia quanto a implementação podem ser boas ou ruins, o que resulta em quatro possibilidades:

- estratégia boa + implementação boa
- estratégia ruim + implementação ruim
- estratégia boa + implementação ruim
- estratégia ruim + implementação boa

Assim, recomenda-se que a gestão adote o equilíbrio entre a formulação da estratégia e sua implementação para alcançar a seguinte relação: estratégia boa e implementação boa, somente desta maneira a empresa alcançará a verdadeira vantagem competitiva.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE

O economista austríaco Joseph Schumpeter já defendia desde 1912, em sua obra “A Teoria do Desenvolvimento Econômico”, a importância da inovação como força motriz para geração de riqueza ou desenvolvimento econômico e mostrava que o agente

ecônomico fundamental desse processo era o empresário inovador.

Schumpeter referiu-se ao empresário como um agente de mudança para a inovação numa perspectiva de “destruição criadora”, da seguinte maneira: É, contudo, o produtor que, via de regra, inicia a mudança econômica, e os consumidores, se necessário, são por ele ‘educados’; eles são, por assim dizer, ensinados a desejar novas coisas, ou coisas que diferem de alguma forma daquelas que têm o hábito de consumir.

Logo, a obra de Schumpeter pode ser aplicada ao cenário globalizado atual, quando a discussão é competitividade das empresas e das nações. Já que as empresas mais inovadoras e os países mais inovadores ainda são os mais competitivos. De acordo com BIS (2011, p.5): “A Inovação vai conduzir a competitividade das nossas empresas na economia global”.

Para Reátiga (2007) a inovação em si mesma é uma fonte de poder para as organizações. Ainda o autor ressalta a importância do domínio do conhecimento (administrativo e técnico), como uma das fontes de poder mais importantes que uma organização deve apresentar e destaca que a inovação proporciona a aquisição de novo conhecimento.

Pérez (2010) acrescenta citando a reflexão de Einstein “a imaginação é mais valiosa do que conhecimento”. Assim o conhecimento é compartilhado por todos os concorrentes o diferencial entre eles está na capacidade de ter idéias diferentes.

Por isso, a inovação na organização deve evoluir para um processo organizado, formal, integrado, que produza resultados mais previsíveis e mensuráveis por indicadores de desempenho.

Coral; Ogliari & Abreu (2008) apud Ministério das Relações Exteriores (2011, p.44) afirmam que o processo de inovação deve:

- Ser contínuo e sustentável (não ocasional) além de integrado aos demais processos da empresa;
- Ser formalizado, porém favorecendo a criatividade dos profissionais
- Priorizar o desenvolvimento na própria organização, mas indicando instrumentos para a realização de parcerias para aquisição de conhecimentos complementares
- Estar alinhado à estratégia competitiva da empresa
- Ser dirigido ao mercado e orientado ao cliente

Portanto, a inovação pode ser utilizada pelas empresas como estratégia para obtenção de vantagem competitiva. BIS (2011, p. 5) destaca que:

“Nos setores de base tecnológica, a investigação é o principal motor de inovação e pesquisa e pode também descobrir e explorar novas tecnologias, às vezes dando origem a novas indústrias. Em outros setores a rápida adoção de tecnologias e o desenvolvimento de ativos intangíveis são essenciais para inovar, às vezes transformando indústrias existentes”.

A gestão da empresa devem priorizar as inovações de ruptura, pois elas têm maior impacto na lucratividade. Ou seja, essa inovação deve ser de valor único, tornando a concorrência irrelevante.

Baxter (1998) apud Aiex & Canciglieri Jr. (2005) afirma que diferentes estratégias de inovação requerem diferentes alocações de recursos financeiros, logo as estratégias de inovação segundo os autores são classificadas em: Estratégias Ofensivas, Estratégias Defensivas e Estratégias Tradicionais.

Baxter (1998) apud Aiex & Canciglieri Jr. (2005) define as Estratégias Ofensivas, como aquelas utilizadas pelas empresas que têm o objetivo de sustentar a liderança de mercado. Para isso, fazem investimentos pesados em P&D para obtenção de inovações radicais e incrementais em seus produtos.

Os autores assinalam que ao contrário das Estratégias Ofensivas, as Estratégias Defensivas, são utilizadas por aquelas empresas que não querem arcar com os custos de desenvolvimento de novos produtos e da abertura de novos mercados. Elas apenas absorvem as inovações lançadas pela empresa líder e a introduzem melhorias nestas, em contrapartida estas empresas têm lucratividade menor.

Além disso, Baxter (1998) apud Aiex & Canciglieri Jr. (2005) destaca também as Estratégias Tradicionais, que são adotadas por empresas, cuja linha de produtos são estáticos ou existe pouca demanda do mercado por mudanças, assim as inovações são pouco relevantes e são implementadas apenas visando a redução de custos, para facilitar a produção ou aumentar a confiabilidade do produto.

As empresas realizam inovações de sustentação ou incrementais ou inovações de ruptura. Para que a inovação se mantenha por mais tempo, é necessário um esforço maior nas inovações de ruptura, porque são as mais difíceis de serem copiadas.

Antigamente os empresários e executivos percebiam a inovação como atrelada somente ao produto e à tecnologia. No momento atual, esse paradigma já está começando a ser quebrado, pois outros níveis de inovação estão sendo considerados, visando o desempenho superior e vantagens competitivas mais duradouras. Segundo Correio da Inovação (2010, p.1): “À medida que as tecnologias se tornam mais acessíveis e fáceis de imitar, reduz-se a possibilidade de obtenção de vantagens a partir delas”.

A inovação em Modelo de Negócios ocorre quando a empresa apresenta para o mercado uma proposta de oferta de produto e serviço diferenciada da concorrência. Foi o que ocorreu com o *Cirque Du Soleil* que revolucionou a indústria de Circo. Correio da Inovação (2010, p.1.) mostra que: “Modelos de negócios inovadores enfatizam atributos diferentes daqueles que os concorrentes enfatizam.”

Ansoff já percebia a inovação como uma estratégia atrelada à competitividade. Pois, sugeriu a Matriz Produto X Mercado, onde destacou as Estratégias de Desenvolvimento de Produto e as Estratégias de Desenvolvimento de Mercado e as Estratégias de Diversificação. Nestes três casos, a inovação é utilizada, ora para desenvolver um produto novo, pois o mercado continua sendo o mesmo, ora a inovação caracteriza-se pelo desenvolvimento de um novo mercado e ainda o empresário pode optar pela Diversificação em que a inovação irá contribuir para a descoberta de um novo mercado e no desenvolvimento de novo produto. (Lobato et al, 2009)

Por exemplo, quando a opção é a Estratégia de Desenvolvimento de Produto, é comum o efeito canibalização, ou seja, a empresa perde mercado para ela mesma, porque o lançamento de novas marcas reduz o *share* de marcas já consagradas ou produtos de tecnologia já considerada obsoleta e sem novidades são substituídos por aqueles de tecnologia mais avançada ou com alguma promessa de *upgrade*.

Diante deste contexto, Lobato et al (2009, p.110,111) assinala as estratégias que constituem a matriz Ansoff explicando que:

- Estratégias de penetração no mercado são orientadas à obtenção de *market share*. Trabalha-se com produtos já existentes, distribuídos em mercados existentes. Dessa forma, ganhos de escala para diluição de custos fixos, a ênfase na eficácia e na escala de distribuição, altos investimentos em propaganda e estratégias agressivas para captação de clientes e revendedores são exemplos de estratégias orientadas à conquista de *market share*;
- Estratégias de desenvolvimento de produto preconizam investimentos em

pesquisa e desenvolvimento para geração de novos produtos, que tenham atributos diferenciados e que atendam as necessidades e desejos específicos dos mercados já existentes;

- Estratégias de desenvolvimento de mercado podem ser obtidos tanto pela expansão via crescimento em novos mercados quanto com produtos já existentes. Estas estratégias podem ser viabilizadas com recursos próprios ou por meio de fusões e aquisições;

- Estratégias de diversificação são as mais arriscadas, pois estão orientadas a produtos e mercados ainda inexplorados ou desconhecidos. Essas estratégias dependem bastante da percepção de valor da marca e também da habilidade da organização em gerenciar sua atuação em produtos e mercados distintos.

Por exemplo, as classes emergentes (C, D, E) representam oportunidades de negócios no Brasil no momento contemporâneo, considerando o aumento do poder aquisitivo e do desejo de consumo, por isso as empresas estão procurando inovar em seu processo produtivo, em seu *portfólio* de tal forma que produtos que antes eram exclusividade de consumo das classes A e B, se tornem acessíveis às classes de baixa renda. Observa-se que novos modelos de negócios estão sendo concebidos em alguns setores visando às classes mais baixas como: hotéis econômicos e supereconômicos e restaurantes com cardápios mais acessíveis.

Devido à acirrada concorrência, as empresas estão em busca segmentos novos para explorar, gerar valor e despertar necessidades nas pessoas, visando à vantagem competitiva, que representa a liderança no mercado e maior rentabilidade.

Em se tratando de classes de baixa renda Amui (2008, p. 1) comenta que:

“O problema é que, embora sejam consumidores ascendentes e que trazem uma enorme oportunidade comercial para negócios de todos os tipos, o quinhão que estas classes podem dispor de seus ganhos mensais é muito, muito menor do que o de mercados mais desenvolvidos. Isso obriga as empresas sempre a pensar em modelos de negócio que considerem estas características, seja oferecendo modelos de crédito associados, com a dispersão de pagamentos dentro do poder de compra do consumidor, ou então formatando os produtos de um jeito que eles caibam no orçamento das famílias de baixa renda”.

No Brasil, empresas de diversos setores estão penetrando nas favelas, para conquistar os consumidores de baixa renda. Pois, no país, a baixa renda é a saída para setores altamente concorridos. Nos setores de transporte aéreo e o hoteleiro cresce o interesse das empresas pelo Turismo de Massa.

Di Serio & Vasconcelos (2009, p.89) explicam que: “a competição elevada implica busca de eficiência e, por consequência, de processos e produtos que sejam mais competitivos”. Porém, segundo os autores o acirramento da competição resulta na

comoditização de produtos e serviços, ou seja, a baixo diferenciação reduz as margens e os preços.

Observa-se uma tendência em associar a inovação ao aumento de custos. Tradicionalmente, o acesso a um produto recém lançado, penalizava o comprador com um preço elevado. Como a inovação, passou a *ser sine qua non* para a competitividade das empresas, a relação custo e geração de valor para cliente está mudando. Pois, as empresas, estão pesquisando alternativas, para inovar, maximizando valor percebido pelo cliente sem onerar os custos. Logo, se a inovação implica em assumir riscos, os empresários tendem a resistir à mudança.

“Alguns gestores insistem em acreditar que é mais seguro permanecer com métodos antigos, aplicar ideias conhecidas e contar com a fidelidade dos clientes. Mas, no longo prazo, a inovação traz mais segurança do que deixar o seu negócio se transformar numa *commodity*” (Sistema Indústria, 2010, p. 4).

O professor Carlos Arruda apud Correio da Inovação (2010, p.2) admite que a inovação é uma preocupação geral das empresas de todos os portes, do governo e da sociedade nos últimos anos. Porém, critica:

“(…) mas há muito de modismo neste processo. Com o crescimento da competição não apenas no Brasil, mas em todo mundo – em função da presença de mais empresas, principalmente chinesas, competindo em diversos setores e do acesso mais rápido a produtos e serviços pelos consumidores – via internet e até mesmo pelo crescimento do varejo de consumo como Casas Bahia, Wal-Mart, etc. as empresas estão conscientes que precisam inovar para competir. Todavia, esta onda de inovação não parece estar de fato resultando em empresas inovadoras. Há sem dúvida, muito interesse e muitos processos de inovação, mas estes estão, na sua maioria, focados na melhoria e na revisão de processos que garantam a sustentação das empresas em sua posição competitiva atual”.

O gestor pode identificar oportunidades de inovação, novos negócios observando as lacunas do mercado, então, Carreiro (2009, p. 19) sugeri algumas análises:

- Necessidade e desejos das pessoas
- Análise das deficiências ou lacunas
- Análise de tendências
- Negócio extraído de alguma ocupação
- Procura de outras aplicações ou da interface de diferentes especializações
- Análise de *hobbies* e especializações
- Modismos
- Imitação do sucesso do que está dando certo
- Soluções de problemas

As empresas podem utilizar a Inovação como uma forma de ingressar no mercado ou de criar um diferencial competitivo para fugir da guerra de preços, motivada pela concorrência acirrada em um setor. O processo de inovação deve ser tratado de forma

sistêmica, e não como uma visão reducionista, concentrada apenas em produto.

Camargo (2008, p.1) expõe a relação das inovações sustentadoras e das inovações disruptivas com a vantagem competitiva das empresas:

“(...)as inovações são basicamente divididas em dois grandes grupos: sustentadoras e disruptivas. As inovações ditas “sustentadoras” são aquelas que lidam com a tarefa de fazer melhorias na atual cadeia de valor da companhia (por meio do melhor aproveitamento das atuais vantagens competitivas): aperfeiçoando produtos e processos existentes, reduzindo custos, desbravando novos canais ou criando extensões de linhas de produtos para atender consumidores cada vez mais exigentes. Estas iniciativas buscam sempre aumento de margem com base nos atuais clientes da empresa. Na minha opinião, esse caminho é obrigatório para empresas dominantes em seus mercados, porém não é capaz de alavancar significativamente seu crescimento no longo prazo. Já as inovações chamadas “disruptivas” geralmente advêm da criação de produtos mais baratos e mais convenientes para consumidores menos exigentes. Estas, por sua vez, se dividem em dois subgrupos: baixo mercado e novo mercado. No primeiro grupo, define-se como alvo os clientes já muito satisfeitos com as ofertas atuais de produtos ou serviços. No entanto, estes clientes procuram soluções boas, porém mais baratas, para suas necessidades. Neste caso, é preciso investigar quais são as reais condições de se criar um negócio que gere lucros atraentes, mas a preços baixos. Por outro lado, as inovações de “novo mercado” focam a exploração de uma necessidade existente, mas ainda não explorada. Trata-se de um mercado relativamente diferente se comparado à área de atuação da empresa. Tal mercado precisará também ser explorado com eficiência de custos, pois da mesma forma que as inovações do baixo mercado, não admitirá altos preços no seu início”.

Arbix & De Negri (2011) afirmam que a inovação surge como a única via de elevação e sustentação do patamar de competitividade das empresas e da economia brasileira. Segundo Dirceu (2011) a competitividade está em jogo quando trata-se investimentos em inovação.

Dirceu (2011, p.1) acrescenta que:

“É importante lembrar que a falta de investimentos na produção científica, e nas inovações que dela decorrem, é um péssimo negócio para a iniciativa privada. Sem a renovação de produtos, tecnologias, metodologias e da adoção de novos modelos de negócio, nossas empresas se tornam menos competitivas para enfrentar a concorrência internacional. Nos Estados Unidos, o quadro é inverso. Lá, a produção científica traz a marca da iniciativa privada”.

Logo, ressalta-se a importância da cooperação entre a empresa e universidade para a inovação. Para incentivar a P&D - Pesquisa e Desenvolvimento, o Estado deve também elaborar Políticas Públicas de Educação voltadas para a Cultura Empreendedora.

A estratégia da inovação deve estar atrelada à criação de oceanos azuis e a fuga

da situação de oceanos vermelhos. A estratégia do Oceano Azul originou-se das pesquisas e conclusões de Kim e Mauborgne.

Lobato et al (2009) explica sobre o uso da metáfora do Oceano azul para se referir a: espaços de mercado ainda não conhecidos, ainda não atendidos e que ainda não tem competição. E ao Oceano vermelho refere-se a uma situação de crescimento e lucro limitados devida à competição acirrada entre as empresas, porque os produtos que oferecem são *commodities*.

### 2.3.1 Inovação e Geração de Valor e Competitividade

A inovação tem uma relação estreita com a geração de valor. Portanto, deve gerar valor para todos os *stakeholders*. Senão, esta não tem utilidade nem para o cliente, nem para empresário tão pouco para a sociedade. Logo, são consideradas inovadoras, as criações ou invenções que resultam em valor. Ou seja, a inovação deve traduzir-se no binômio novidade e utilidade.

A inovação ao gerar valor eleva a vantagem competitiva das empresas, à medida que permite às mesmas um diferencial na percepção dos clientes e em relação a seus concorrentes. Entende-se por valor, o valor percebido pelo cliente, pois nem toda iniciativa do gestor em relação ao *Marketing Mix* resulta necessariamente em valor agregado.

Por isso, as estratégias de marketing devem ser monitoradas constantemente para a avaliação da satisfação dos clientes e da eficácia da proposta de entrega de valor. Lima et al (2007, p.41) explicam: “obviamente, mercados-alvo diferentes terão percepções de valor também diferentes. O gestor de *marketing* deve conhecer as exigências de valor de cada mercado-alvo e adaptar o *marketing mix* a essas exigências”. Lima et al (2007, p. 41) complementam afirmando que: “do ponto de vista estratégico, todos os quatro elementos desse composto são importantes para proporcionar valor”.

Segundo Lima et al (2007, p. 42-43) do ponto de vista organizacional são consideradas três disciplinas de valor:

- “**Excelência operacional**- a organização oferece valor superior, liderando o setor em preço e conveniência, atende a clientes que desejam serviços baratos, rápidos, confiáveis e de boa qualidade ( por exemplo, Mc Donald’s, Habib’s e Dell Computer);
- Intimidade com o cliente**- a organização agrega um valor superior, segmentando com precisão seus mercados e modelando seus produtos e serviços para atender da melhor maneira possível aos seus clientes ( por exemplo, IBM dos anos 1970 e a Rede Pão de Açúcar do grupo CBA).

**Liderança em produtos-** a organização oferece valor superior, criando produtos e serviços cada vez mais modernos, que tornam obsoletos os dos concorrentes; serve a clientes que desejam qualidade, inovação, soluções atuais (por exemplo, 3M, Nike, Disney, Swatch, Microsoft, Sony, HP, Intel, Motorola e Brastemp)”.

Os esforços e investimentos em Inovação tem a finalidade da geração de valor para clientes, empresários, fornecedores, parceiros e para sociedade. Assim Magalhães (1998, p.126) comenta sobre algumas estratégias de geração de valor:

“Estar continuamente buscando a criação de diferenciais, criando vantagens para o cliente, difundindo entre os colaboradores de forma que se torne lei maior, divulgando para o mercado para que realmente represente um valor percebido. Sua estratégia pode estar montada em diferenciais como preço, condições de financiamento ou pagamento, qualidade, atendimento personalizado, prazo de entrega, *status*, rapidez em aproveitar oportunidades de mercado, comunicação, parcerias com fornecedores, ambiente, exclusividade, localização, comodidade, facilidade de uso ou de aquisição, garantia integral, pós-venda eficaz, promoções, *layout* criativo, entre dezenas de outras possibilidades. O importante é perceber que uma verdadeira vantagem competitiva não está calcada em um único item, mas em um conjunto de diferenciais desenhados de forma a realçar o interesse da organização pela satisfação do cliente. Quanto maior e mais estruturado é este conjunto diferencial, maior a sobrevida de sua vantagem competitiva, mas difícil para seus concorrentes copiarem”.

Conceição Vedovello, consultora do Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT) apud Simantob & Lippi (2003, p. 4) “acrescenta, apresentando as razões ou motivações para aplicação da estratégia de inovação, visando ganhos, benefícios, ou seja, valor agregado”.

Razões ou Motivações	Descrição
<b>Razões Tecnológicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolver novos produtos e serviços</li> <li>- Alterar ou melhorar os métodos de produção existentes</li> <li>- Imitar os líderes em inovação</li> <li>- Adaptar as tecnologias desenvolvidas por outros às necessidades da empresa</li> <li>- Melhorar o desempenho de técnicas existentes</li> </ul>
<b>Razões econômicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Inovação em produtos</i></li> <li>- Substituir produtos obsoletos</li> <li>- Alargar a gama de produtos</li> <li>- Manter posição atual de mercado</li> <li>- Entrar/abrir novos mercados</li> </ul>
<b>Inovação de processos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Melhorar a flexibilidade na fabricação</li> <li>- Reduzir custos de fabricação</li> <li>- Reduzir consumo de materiais</li> <li>- Reduzir consumo de energia</li> <li>- Reduzir taxa de defeitos de fábrica</li> <li>- Reduzir custos no <i>design</i> dos produtos</li> <li>- Reduzir custos com pessoal</li> <li>- Melhorar as condições de trabalho</li> <li>- Reduzir a poluição ambiental</li> </ul>

**Quadro 2: Razões ou Motivações para Aplicação da Estratégia de Inovação**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Simantob & Lippi (2003, p. 4)

Madrugá et al (2006, p.91) afirma que: “ O processo de marketing visa fornecer valor ao mercado com a condição de gerar lucro para a empresa. Ambos, a empresa e cliente, se beneficiam com o processo.

Di Serio & Vasconcelos (2009, p.64). explicam que:

“Durante todo o século XX, os gestores empresariais tiveram como missão organizar suas empresas para que elas fossem capazes de gerar lucros econômicos. A criação de valor seguia, portanto, uma lógica estritamente econômica. Isso mudou. As empresas do século XXI, deverão cada vez mais se preocupar com a criação de valor não somente econômico, mas também nos âmbitos ambiental e social”.

O modelo tradicional, de escassez de bens, onde a empresa se limita fabricar e vender o produto já não serve à fase contemporânea, porque vive-se a era da economia competitiva, onde as empresas devem ter uma preocupação constante com a geração valor para que possam garantir suas vendas e fidelizar seus clientes.

Segundo Kotler (2000) apud Madrugá et al (2006) a entrega de valor constitui-se pelas etapas seguintes:

- seleção de valor- fase do marketing estratégico que antecede a existência do produto e na qual há a segmentação dos clientes, a seleção do mercado-alvo e a definição do posicionamento do valor da oferta;
- entrega de valor- primeira fase do marketing tático, na qual se especificam o produto, os serviços e a distribuição, bem como se estabelecem o preço-alvo, a fabricação e a distribuição do produto;
- comunicação de valor- segunda fase do marketing tático cujo objetivo é informar o mercado a respeito do produto utilizando-se a força de vendas, a promoção de vendas, o marketing direto e a propaganda, por exemplo.

O ideal é que a empresa consiga por meio da inovação oferecer ao mercado, um valor único que possa elevar sua vantagem competitiva, garantindo para a mesma *status* de Oceano Azul, ou seja, tornando a concorrência irrelevante e com altas taxas de lucratividade. As empresas estão procurando gerar valor para os clientes a partir de aspectos tangíveis, mas sobretudo por meio de experiências, aspecto intangível da oferta.

Na obra do Oceano Azul Kim e Mauborgne recomendam 4 ações para o empresário alcançar a Inovação de Valor que são: Eliminar, Reduzir, Levantar e Criar. As duas primeiras estão relacionados à redução de custos, pois normalmente a inovação estava associada a altos custos de aquisição. Por outro lado, as demais ações se referem a aumentar ou acrescentar valor ao produto ou serviço. Ou seja, a Teoria do Oceano Azul

defende a combinação das estratégias de Liderança no Custo com a Diferenciação, visando a Inovação de Valor.

### **2.3.2 Colaboração como Estratégia de Inovação**

As mudanças no mercado, as oportunidades e as ameaças conduzem as empresas a movimentos estratégicos como Fusões e Aquisições, Alianças estratégicas (parcerias com concorrentes, com fornecedores e complementares), *Outsourcing* etc. Estes movimentos são motivados por estratégias de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento das empresas.

A estratégia inicialmente tinha um propósito de competição, todavia na fase contemporânea ela representa também um movimento de colaboração.

Vive-se uma fase de transição de uma era de competição para uma era de colaboração estratégica. Segundo Cravens & Piercy (1994) citado por Hooley; Saunders & Piercy (2005,p.310) argumentam que fatores como as rápidas mudanças nos mercados, uma gama complexa de tecnologias, a escassez de habilidades e recursos e clientes mais exigentes apresentam às organizações um conjunto sem precedentes de desafios.

Diante de um cenário marcado por tantos desafios, mudanças e de economias globais, os gestores podem encontrar nas estratégias de colaboração, ou seja, nas alianças com outras empresas, uma saída para criar ou manter a vantagem competitiva para suas empresas.

Alguns empresários já reconhecem nas estratégias de colaboração uma opção para a sobrevivência de suas empresas e mesmo para o crescimento das mesmas. Pois, a união de forças para um fim específico, resolve o problema da carência de competências e *know how* em novas áreas e novos mercados e sobretudo da escassez de recursos financeiros para o desenvolvimento de projetos de inovação.

Madeira Silva et al (2005, p.1) assinala que;

“A inovação assume-se cada vez mais como um factor chave da competitividade empresarial. Várias abordagens teóricas, desenvolvidas nos últimos anos, sustentam que a inovação não é algo que resulta da acção isolada de um único actor, mas é vista como um processo não linear, complexo, evolucionário e interactivo entre a empresas e o seu meio envolvente”.

Observa-se que as empresas estão constituindo com mais freqüência as parcerias com concorrentes, fornecedores, clientes e complementares. Ou seja, as organizações em rede são uma tendência.

As organizações em rede existem graças aos avanços da tecnologia e da evolução do pensamento de alguns administradores que tem visão estratégica e que utilizam o Marketing de Relacionamento na sua abordagem mais ampla que extrapola o relacionamento empresa e cliente, adotando a extensão dos relacionamentos com outros parceiros.

Hooley, Saunders & Piercy (2005, p.310) expõe algumas peculiaridades das novas organizações colaborativas. Para os autores são organizações “caracterizadas pela flexibilidade, pela especialização e por ênfase na administração do relacionamento em vez de focar as transações de mercado.”

Além disso, são organizações, cujas as operações necessitam de sistemas sofisticados de informações e de apoio à tomada de decisões.

As organizações que adotam o modelo de rede são marcadas por mudanças estruturais. Quinn (1992) citado por Hooley; Saunders & Piercy (2005, p.312) “caracteriza as redes como empreendimentos inteligentes e delinea vários conceitos estruturais como “achatadas ao máximo”, “teias de aranha”, “explosões de estrelas” e “organizações invertidas”.

Persona (2011, p. 1) afirma que:

“A criação ou adoção de novos modelos de negócio é consequência das mudanças que ocorrem no mercado. Quando o modelo usual não permite ser competitivo, o jeito é partir para modelos informais ou alternativos, que é o que está ocorrendo cada vez mais. Geralmente esses novos modelos trazem em seu *DNA* uma forte tendência colaborativa, que é a forma de se crescer em poder e competitividade, sem crescer em estrutura”.

O autor acrescenta explicando que: “alcançar novos mercados, globalizar-se, assumir riscos diluídos, agregar especialização, ganhar com economia de escala, aumentar o poder de negociação, reduzir custos com tecnologia e infraestrutura, são apenas alguns dos objetivos de se buscar um modelo alternativo de negócio.

Doz (1998), Achrol (1991), Anderson & Narus (1993), Bucklin & Sengupta (1993), Cravens et al (1993) apud Hooley, Saunders & Piercy (2005,p.312) explicam que:

“As ligações interorganizacionais em uma rede podem abranger organizações que vão desde de fornecedores a usuários finais e/ou concorrentes reais e potenciais. A rede também pode incluir agências de serviços, como as de propaganda, pesquisa, consultorias e especialistas em distribuição. Os relacionamentos entre as empresas numa rede podem incluir os contratos transacionais simples, do tipo convencional entre comprador e vendedor, os acordos colaborativos entre

fornecedores e produtores, alianças ou parcerias estratégicas, consórcios de empresas, franquias e outras formas de distribuição, *joint ventures* ou integração vertical”.

Por exemplo, é cada vez mais comum alianças firmadas entre fornecedores e empresas para o desenvolvimento e produção de produtos verdes. Neste caso, a finalidade da parceria é a P&D em conjunto. Assim como as parcerias com clientes e complementares têm também a intenção da promoção da inovação de forma colaborativa. Fréry (2010, p.17) faz uma observação sobre as inovações afirmando que: “A maioria muitas vezes são o resultado da contribuição de uma experiência exógena e da prática existente e endógena”.

Os empresários de negócios de micro e pequeno porte já encontram nas parcerias com clientes uma alternativa para economizar com a pesquisa de mercado e realizar inovações a partir do *feedback*, interação e participação dos clientes, uma evidência disso é uso das redes sociais como fonte de inovação. As alianças com complementares conduzem as empresas a realização da P&D com a colaboração de outras empresas e universidades e centros de pesquisa, ONGS- Organizações Não-Governamentais. Assim quebrando o paradigma da inovação fechada e evoluindo para um trabalho em rede por meio da inovação aberta. Montejo e Juega (2010, p.14) assinalam que: “Inovações organizacionais são baseadas em conhecimento gerencial e consistem na implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, compartilhando responsabilidades ou atividades de reestruturação, bem como condução das relações externas da empresa com fornecedores, colegas ou clientes”.

Outro caso merece destaque, que é uma empresa se aliando à outra de um setor diferente e até complementar para a realização de um projeto de inovação e após a conclusão do projeto elas se separam novamente, caracterizando uma *joint-venture*.

Para Persona (2011) uma *joint-venture* é uma modalidade de parceria, constituída a partir do acordo entre duas ou mais organizações onde se cria uma nova entidade que realiza um trabalho que extrapola o domínio normal das entidades originais.

Uma tendência também é o uso do *Benchmarking* Colaborativo. Boxwell (1994) apud Costa & Formoso (2011, p. 145) conceitua esta nova modalidade de *Benchmarking*: “O *benchmarking* colaborativo, por sua vez, refere-se a um grupo de empresas que compartilham conhecimentos sobre uma situação problemática, e seus participantes esperam realizar melhorias com base naquilo que aprenderam com o grupo”.

Isso estabelece um contraponto, ao emprego desta prática nos moldes tradicionais, cuja abordagem era restrita ao chamado *Benchmarking* Competitivo. De acordo com Swain (1993) apud Hooley, Saunders & Piercy (2005, p.151) “O *benchmarking* competitivo é o processo de comparar as estratégias e as operações de sua empresa com as empresas consideradas melhores em diversas áreas- sejam estas empresas de dentro ou de fora de seu setor”.

Para Magalhães (1998, p.126) *Benchmarking* significa “pesquisar, conhecer e aplicar com melhorias todos os processos mais bem sucedidos usados por outras empresas, concorrentes ou não. Assim nem tudo é inventar a roda. Há muito que aprender com o próprio mercado dentro e fora o segmento”.

Buchel, Raub (2002), Probst; Raub; Romhardt (2002); Egbu; Robinson (2005) apud Costa & Formoso (2011, pg.146) explicam sobre o funcionamento do *benchmarking*:

“O processo de *benchmarking* colaborativo pode ser realizado por meio dos clubes de *benchmarking* e grupos de melhores práticas. Diversos autores posicionam esses grupos como redes de conhecimento ou aprendizagem, pois vêm sendo criados para facilitar o compartilhamento de práticas e a aprendizagem das empresas”.

Costa & Formoso (2011, pg.146) fazem menção às pequenas empresas e apontam algumas vantagens dos arranjos colaborativos para as mesmas:

“(…) os arranjos colaborativos apresentam vantagens particulares, pois, em geral, os empreendedores e gerentes desse tipo de empresa sofrem com a falta de tempo e recursos para exploração de novas experiências e reflexão sobre elas argumentam ainda que o desenvolvimento de capacidades através da colaboração é coerente com formas de aprendizado de pequenas empresas, na medida em que elas acham fácil e natural absorver experiências e práticas de outras empresas e resolver problemas por meio da colaboração com outras empresas que possuem experiências similares”.

Atualmente, as micro e pequenas empresas enfrentam demandas de ordem ambiental, ou seja, necessitam adaptar suas atividades, estudar e encontrar alternativas de modo a minimizar os impactos ambientais. Fala-se muito em Sustentabilidade e em práticas sustentáveis, produtos verdes, ou seja, são exigências de alguns consumidores e influenciam na decisões de compra e nas vendas. Assim muitas ME e EPP resolveram se unir (firmar parcerias) para pesquisar e desenvolver tecnologias objetivando a economia de energia ou a criação de fontes alternativas e o reaproveitamento de água e racionalização ou substituição de insumos de produção. Neste caso, o *benchmarking* colaborativo é uma

alternativa para estas empresas, para a solução de problemas comuns à atividade ou ao setor.

Dentre as parcerias estratégicas pode-se destacar também *outsourcing*, isto, é a delegação para especialista de algumas áreas estratégicas da empresa, para que a mesma possa se dedicar àquilo que faz melhor.

Gomes (2011, p.1) esclarece a diferença entre terceirização e *outsourcing*, derrubando o mito de que *outsourcing* é o mesmo que terceirização. Logo afirma que:

“Por terceirização, entendem-se atividades mais rotineiras, de menor valor percebido, aquelas geralmente mais distantes hierarquicamente do “core business” (a “vocação” da empresa). Mas, que atividades são essas? Limpeza, segurança, transporte, logística, são bons exemplos. Enfim, atividades que, embora importantes operacionalmente, influem pouco nos aspectos estratégicos e até comerciais de uma empresa”.

Segundo este autor o *outsourcing*, também é terceirização, porém das áreas-chave relacionadas ao *core business* como controle financeiro, força de vendas, sistema de informações, prospecção e Tecnologia da Informação (TI).

#### 2.3.2.1 Processo de Inovação- Modelo Linear, Modelo Interativo e Inovação Aberta

Inicialmente, a inovação restringia-se à inovação tecnológica, o modelo linear gerou esta interpretação, este equívoco que prevaleceu por muito tempo, inclusive até hoje há empresário que pense que a inovação se limita ao fator tecnológico. Ou seja, o modelo convencional de ligação da pesquisa à produção. A sequência do modelo iniciava com pesquisa básica seguido das etapas respectivas como pesquisa aplicada, desenvolvimento experimental, produção e comercialização.

Assim Costa, Monteiro Filha & Guidolin (2011) citam o trabalho de Kline e Rosenberg (1986) que comentavam que a ênfase dada ao aspecto tecnológico das inovações teve forte influência do modelo linear de inovação.

Kanter (1996) apud Yamauchi (2003, p.32) afirma que o processo de inovação envolve quatro etapas descritas a seguir:

- Geração de idéias: o processo de inovação é sempre iniciado a partir do reconhecimento de uma oportunidade.

As organizações interessadas em estimular o processo de geração de novas idéias deveriam trabalhar, pois, para criar condições estruturais que facilitem este processo;

- Construção de consenso: uma vez que uma idéia tenha tomado corpo, ela precisaria ser "vendida" para a organização, isto é, nesta etapa, os inovadores, precisariam de apoiadores, patrocinadores e amigos espalhados pela empresa e principalmente nos postos mais altos de comando. Assim, confere-se grande importância à habilidade política do empreendedor organizacional;
- Realização da idéia ou produção da inovação: é neste terceiro estágio que um grande número de pessoas é envolvido para "completar" a idéia e torná-la algo concreto e tangível (pode ser produto físico ou intelectual);
- Transferência e difusão: finalmente o resultado da inovação precisa ser transferido para aqueles que vão explorá-lo ou utilizá-lo no seu dia-a-dia. Um dos principais objetivos, aqui, seria o de superar o conhecido fenômeno do "NIH - *Not Invented Here*".

Costa; Monteiro Filha & Guidolin (2011) citam Kline & Rosenberg (1986) que criticam a visão restrita do modelo linear justificando que: (...) o modelo não considera os processos retroalimentadores (*feedbacks*) com a área de vendas e com os usuários finais, fundamentais para a avaliação do desempenho da inovação, das próximas etapas a serem desenvolvidas e do posicionamento competitivo alcançado. O projeto inicial de uma inovação dificilmente será sua melhor versão. Sua otimização e sua funcionalidade dependem dos *feedbacks* e dos processos de aprendizado.

Estas falhas são pertinentes, pois Rogers trata da difusão da inovação, que associa o ciclo de vida da inovação ao *feedback* dos usuários e a defende a Cursa S, mostrando a inovação com um processo contínuo, para aperfeiçoamento e descoberta de valor novo.

Por isso, Camargo (2008, p.1) ressalta que a criação de novos produtos ou serviços, um aspecto chave desse processo deve ser lembrado: toda e qualquer nova idéia deve estar amparada no conceito básico e já muito difundido que é busca de *insights* de consumidores e clientes.

Pelo exposto, Camargo (2008, p.1) ressalta importância da inovação a partir da interatividade com o mercado, pois a inovação deve gerar valor para os clientes; assim o autor explica que:

“Não há uma restrição à utilização de *insights*. No entanto, o problema começa quando produtos são colocados no mercado sem que as reais necessidades de seus consumidores-alvo sejam devidamente identificadas e analisadas. Este é um conceito básico em marketing, mas que muitas empresas simplesmente ignoram. Não é preciso necessariamente seguir um único caminho ou formatação neste processo, desde que se identifique, como ponto de partida, a tarefa que o

consumidor gostaria de ver realizada com relação a uma determinada necessidade ou “problema”. A partir daí é identificado o ambiente competitivo, são apontados os benefícios do produto, *reasons to believe* (razões para acreditar) e o fator de discriminação desta nova oferta. É importante, ainda, que todos esses passos sejam validados em relação ao posicionamento e personalidade da marca (caso seja um lançamento sob o guarda-chuva de uma marca já existente, por exemplo). Este conceito também pode ser aplicado para mercados B2B, avaliando-se a relevância dos produtos e serviços para toda a cadeia envolvida”.

Atualmente alguns empresários estão despertando para a importância do uso do enfoque colaborativo, isto significa, que os clientes foram transformados em parceiros das empresas. Assim estabelece-se uma oposição ao modelo linear, pois com o avanço da Internet a tendência é para o modelo interativo. Por exemplo, com uso das redes sociais, para captar sugestões e reclamações dos clientes e a conversão destes *feedbacks* em melhoria contínua de processos, e para a promoção de inovações incrementais ou sustentação, é cada dia mais comum. Ou seja, o cliente passa a ser visto como uma importante fonte de inovação externa.

O Modelo Interativo de Inovação(*chain-linked model*) é uma tendência na fase contemporânea, principalmente a partir das parcerias, da inovação aberta, mas não é novo, pois havia sido proposto desde 1986 por Kline & Rosenberg (1986).

Costa, Monteiro Filha & Guidolin (2011) descrevem o Modelo Interativo afirmando que neste caso, o Centro da Inovação está na empresa a partir das trocas que ocorrem entre seus departamentos, mas também as trocas com outras empresas e com a infraestrutura de Ciência e Tecnologia no seu ambiente são consideradas.

As autoras assinalam que a iniciativa da inovação parte da empresa que identifica necessidades de mercado e apoia-se no conhecimento que já tem para desenvolver o projeto ou, caso necessário, busca um novo conhecimento por meio das diferentes estratégias possíveis (P&D, parcerias, etc).

Costa; Monteiro Filha & Guidolin (2011) mencionam os Caminhos do Processo de Inovação a partir do Modelo Interativo que são respectivamente; Caminho central de inovação, Caminho de *feedbacks* recebidos no processo (o reverso do caminho central de inovação); Caminho de interação com o conhecimento e com a pesquisa; Caminho de possibilidade de inovação a partir da Ciência; Caminho de *feedback* dos produtos inovadores para a Ciência.

Em síntese, o processo interativo de inovação, começa com o Caminho Central da Inovação, logo esta fase inicia com o mercado potencial, conduzindo a um projeto que nas fases de desenvolvimento, produção, distribuição e comercialização será detalhado. Em seguida, Caminho dos *feedbacks* recebidos (Reverso do Caminho Central da Inovação) que permite a interação dos usuários e das necessidades percebidas no mercado com as etapas de desenvolvimento e produção, indicando qual o potencial de aprimoramento do produto/serviço na próxima rodada de projeto.

Além disso, as autoras mencionam também a terceira fase que é Caminho de interação com o conhecimento e com a pesquisa, onde as soluções para os problemas são buscadas. Desta forma, no Modelo Interativo, o relacionamento com a pesquisa não ocorre apenas no início do projeto de inovação, como descreve o Modelo Linear, porém durante todo o processo. E finalizando o processo, destacam as fases do Caminho de Possibilidade de Inovação a partir da Ciência (apesar de serem mais raros, esses eventos tendem a produzir mudanças relevantes e mesmo a marcar o surgimento de novas indústrias) e o Caminho de *feedback* dos produtos inovadores para a Ciência que ocorre quando a indústria contribui para o avanço da Ciência.

Para Slywotzky & Morrison (1999) apud Di Serio & De Vasconcellos (2009, p.60) a criação de valor para o consumidor final “é arma gerencial mais poderosa”. As empresas bem-sucedidas mantêm um contato direto com seus clientes, e, com isso obtêm *insights* importantes para seus negócios. O contato direto com o cliente permite identificar soluções para os problemas da organização, as quais estimulam seu entusiasmo, orçamento e lealdade.

Segundo Camargo (2008, p.1) no que tange à criação de novos produtos ou serviços, um aspecto chave desse processo deve ser lembrado: “toda e qualquer nova idéia deve estar amparada no conceito básico e já muito difundido que é busca de *insights* de consumidores e clientes”.

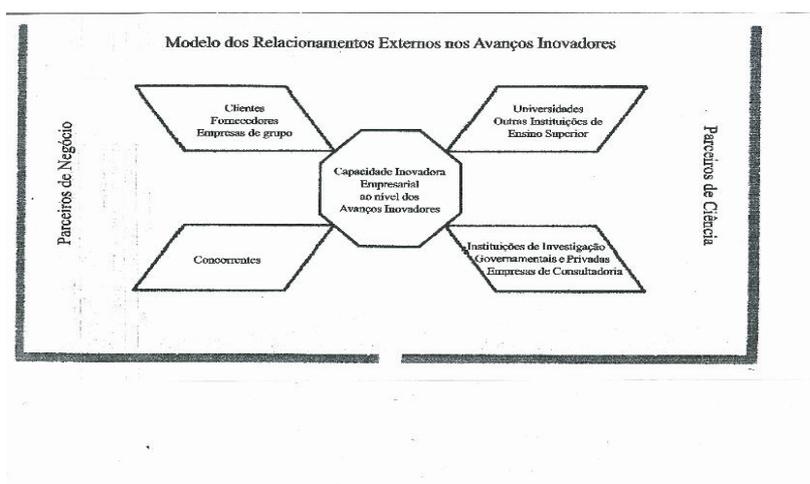
A interatividade e a busca de inovação em fontes externas extrapola a relação empresa-cliente, pois a tendência são alianças das empresas com universidades, centros de pesquisa, com concorrentes e não concorrentes para o desenvolvimento de inovações. Morrar et al (2010, p.193) concorda, por isso, afirma que: “ Redes de inovação são uma das mais proeminentes expressões do modelo não-linear de inovação”.

Portanto, a bola da vez é a inovação aberta (*Open Innovation*) que é uma opção para algumas competências que a empresa necessita desenvolver, mas que não tem recursos e *know how* para desenvolver isoladamente. Desta forma, algumas organizações já estão implementando esta mudança de paradigma acerca da inovação- a substituição da inovação fechada pela inovação aberta.

USP (2011) descreve a inovação aberta como: “combinando idéias internas e externas, como também, trajetórias internas e externas para o mercado de modo a avançar o desenvolvimento de novas tecnologias”.

As empresas estão procurando novos caminhos para melhorar sua eficiência e eficácia nos processos de inovação. Uma evidência disso é a busca de novas tecnologias e novas idéias fora da empresa e a cooperação com instituições de pesquisa, universidades, fornecedores, com competidores e usuários de seus produtos e/ou serviços (USP, 2011). Desta forma, o *American Society For Engineering Education* (2012, p.23) assinala que: “A inovação depende de uma vibrante comunidade de profissionais e pesquisadores trabalhando em colaboração para o avanço da fronteiras do conhecimento e prática”.

A figura 7 mostra alguns relacionamentos estabelecidos a partir desta nova visão acerca da promoção de inovações, na perspectiva de abertura e compartilhamento de conhecimentos.



**Figura 7: Relacionamentos Externos nos avanços inovadores empresariais**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Madeira Silva et al(2005, p.9)

A mudança para o modelo de inovação aberta requer um conscientização dos empresários, gestores e funcionários que normalmente são resistentes ao compartilhamento de informações com parceiros ou com o ambiente externo. O velho paradigma de gestão, por exemplo, não admitia parcerias com concorrentes, porque isso poderia resultar em desvantagem competitiva.

Neste sentido, destacam-se aspectos da Inovação Aberta e da Inovação Fechada, para a análise e reflexão dos gestores e empresários:

Princípios da Inovação fechada	Princípios da Inovação aberta
As pessoas competentes trabalham para nós.	Nem todas as pessoas competentes trabalham para nós. Precisamos trabalhar com pessoas competentes dentro e fora da empresa.
Para ter lucro através de P&D, precisamos fazer descobertas, desenvolvê-las e comercializá-las nós mesmos.	P&D externo pode criar valor significativo e o P&D interno pode reivindicar uma porção desse valor.
Se nós mesmos fazemos as descobertas, teremos condições de sermos os primeiros a introduzirmos no Mercado.	Não temos que necessariamente criarmos a Pesquisa para lucrarmos com ela.
Ganha aquela empresa que coloca primeiro uma inovação no Mercado.	Construir um modelo de negócio é melhor do que chegar primeiro ao Mercado.
Ganharemos, se criarmos as melhores idéias nas empresas.	Ganharemos, se fizermos o melhor uso das idéias internas e externas.
Devemos controlar nossa PI (Propriedade Intelectual), de modo que nossos competidores não lucrem com nossas idéias.	Devemos lucrar com outros usos de nossas PI e devemos adquirir outras PI desde que contribuam para avançar nossos modelos de negócio.

**Quadro 3: Princípios da Inovação Fechada e Princípios da Inovação Aberta**

Fonte: USP (2011)

Teixeira, Salomão & Teixeira (2010) lembram que: “a empresa como um sistema aberto e a informação como recurso diferenciado são elementos básicos do enfoque sistêmico desde 1960. Mas, esses elementos vêm ganhando importância cada vez maior desde 1980, com a emergência da sociedade em rede caracterizada por vários autores, com destaque para Castells (1999), em sua obra Sociedade em Rede.

De acordo Teixeira, Salomão & Teixeira (2010 p.121) “a sociedade em rede é: baseada num novo modelo de produção em que o conhecimento e o processamento da informação tornam-se mais importantes do que outros recursos”.

A evolução tecnológica da década de 70 estabeleceu as bases e viabilizou o surgimento da estrutura da sociedade em rede. Este período foi marcado por: Invenção do microprocessador em 1971 e do microcomputador em 1975. Posteriormente a Internet em

1974 e surgimento das empresas Apple e Microsoft, respectivamente em 1976 e 1978. Além disso, em 1970, foi desenvolvida fibra ótica. Logo, esta revolução tecnológica transformou as formas de comunicação de pessoas, organizações e dos países.

Se o conhecimento é atualmente o principal fator de produtividade, as empresas devem participar da sociedade em rede, como uma forma de intercambiar experiências e conhecimentos visando agregar valor para os *stakeholders*. A tecnologia permitiu a conexão de pessoas, mas também o aprendizado coletivo.

Pelo exposto, o Sistema Indústria (2010, p.6) destaca que:

“A inovação é o caminho por meio do qual os empreendimentos progredem e se mantêm competitivos. Mas “quando a empresa implementa uma idéia nova mais cedo e melhor do que outras, é premiada com crescimento mais rápido, maior participação de mercado, lucros maiores, marca mais forte e com uma força de trabalho apaixonada”, assegurou Tom Kelley, diretor-executivo da IDEO, consultoria norte-americana especializada em *design*, ao participar de recente congresso internacional de inovação, promovido pelo Sistema Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, em Porto Alegre”.

Logo, o avanço tecnológico e nas comunicações, principalmente com a Internet, está facilitando o processo de inovação. As empresas agora, podem, por exemplo, estabelecer parcerias com fontes diversas de inovação, como relacionar-se com clientes permitindo a captação *feedbacks* e *insights*, também podem estabelecer parcerias com concorrentes e não concorrentes e complementares e ainda intercambiar conhecimentos com centros de pesquisa. É a era da interatividade, do *networking* e os empresários devem perceber a comunicação como uma oportunidade de inovação.

#### 2.4 O RADAR DA INOVAÇÃO

Sawhney, Wolcott & Arroniz (s/d) criaram o Radar da Inovação, mostrando que a Inovação é multidisciplinar, isto é, tem um escopo bastante abrangente. Os autores sugerem 12 dimensões para a Inovação que por sua vez estão interligadas. O Radar da Inovação é uma metodologia que auxilia os gestores na formulação de estratégias de Inovação.

Por meio do Radar da Inovação a gestão tem condições de identificar as dimensões da inovação negligenciadas e buscar nessas dimensões uma nova vantagem competitiva que supere a concorrência. Ou seja, a gestão empresarial pode formular e implementar a estratégia de inovação de 12 maneiras. O Radar é uma metodologia que guia o gestor, porque oferece um diagnóstico, revelando as áreas de inovação já desenvolvidas e aquelas

que carecem de desenvolvimento sinalizando oportunidades de inovação rumo à vantagem competitiva.

Di Serio & De Vasconcellos (2009, p.106-107) apresentam várias dimensões da Inovação ou o Radar da Inovação propostos por Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) que abrange:

Dimensão	Definição	Exemplo
Ofertas	Desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores	Apple Ipod music player
Plataforma	Uso de componentes comuns ou elementos intercambiáveis para criar novas ofertas derivadas da original	Filmes animados da Disney
Soluções	Criação de ofertas integradas e customizadas que resolvam problemas dos consumidores finais	Soluções de Supply Chain da UPS serviços logísticos
Consumidores	Descobertas de necessidades não atendidas dos consumidores ou a identificação de novos segmentos de consumidores não atendidos anteriormente	Foco na “energia verde” pela Green Mountain Energy
Experiências com os consumidores	Redesenho das interações com os consumidores em todos os pontos de contato durante todos os momentos em que ocorre o contato	Conceito de Banco de Varejo do Washington Mutual
Captura de Valor	Redefinição de como a companhia obtém ou cria formas inovadoras de fluxos de renda	Serviço de busca paga do Google
Processos	Redesenho de processos operacionais core para melhorar eficiência e efetividade	Sistema de produção da Toyota
Organização	Mudança de forma, função ou escopo de atividades da firma	Organização em rede virtual da Cisco e seus parceiros
Supply Chain- Cadeia de Suprimentos	Pensamento de forma diferenciada sobre compras e terceirização	Uso de fornecimento integrado e vendas <i>on-line</i> para o Celta da GM
Presença	Criação de novos canais de distribuição ou pontos inovadores de presença, incluindo os lugares em que a oferta pode ser comprada ou utilizada pelos consumidores	Venda de CDs musicais nas lojas Starbucks
Networking	Criação de redes inteligentes, nas quais a companhia assume o papel central e disponibiliza ofertas integradas	Serviço de monitoramento remoto da Otis Elevadores
Marca	Alavancagem da marca em novos setores	Yahoo! como uma marca associada a um estilo de vida

**Quadro 4: Dimensões do Radar da Inovação**

Fonte: Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) citado por Di Serio & Vasconcellos (2009).

Bessant & Tidd (2009, p.34) corroboram, pois afirmam que:

“(...) a inovação precisa de gerenciamento de maneira integrada; não é suficiente ser bom em apenas uma coisa. Diferentemente de uma corrida de cem metros rasos, ela é mais comparável ao desenvolvimento de habilidades necessárias para competir de maneira eficaz em uma série de eventos, como em uma competição de pentatlo.

Camargo (2008) defende que qualquer empresa independente do porte e setor de

atividade, pode adotar a inovação, por isso afirma que: "Mas se pensarmos que todo negócio possui em sua essência todas as dimensões nas quais podemos aplicar os conceitos de inovação - fornecedores, clientes, processos, marca, parcerias estratégicas potenciais, produtos ou serviços que devem ser baseados nas reais necessidades dos clientes - nunca é tarde para sentar e colocar as cartas na mesa!".

#### **2.4.1 Inovação na Organização- Estratégia de Inovação alinhada à Cultura Corporativa**

A Inovação na Organização é o nível mais avançado da Inovação, pois já é considerada um princípio que orienta os gestores e comportamento dos demais funcionários em uma determinada empresa. Assim, a Inovação é uma questão cultural, que engaja todos os funcionários em todos os níveis hierárquicos. Sousa (2011, p.52) ressalta que: "A verdadeira inovação organizacional assenta na instalação de sistemas que permitam o envolvimento de equipes de colaboradores na resolução de problemas identificados em conjunto com a gestão".

Montejo e Ruega (2010, p.17) complementam observando que: "A cultura de inovação de uma empresa pressupõe a existência de um conjunto de valores, e conhecimentos, hábitos que facilitam o desenvolvimento e o sucesso das atividades inovadoras impulsionadas a partir da gestão de topo e, especialmente, compartilhada por todos os trabalhadores.

Confederación Empresarial de Madrid (2001, p.16):

"Faz mais de duzentos anos que e até muito pouco tempo se considerava que a mão de obra e o capital eram os únicos fatores ligados diretamente ao crescimento econômico. O conhecimento, a educação e o capital intelectual eram considerados fatores externos, de relativa incidência na economia. Este conceito tem mudado de forma drástica nestes últimos tempos e atualmente o crescimento econômico e a produtividade do países desenvolvidos se baseam cada vez em conhecimento e na informação".

Nesse contexto, a Inovação é para as organizações inovadoras, sobretudo um modelo de gestão, onde as pessoas têm liberdade para criar e inovar, onde há tolerância a erros. Portanto, a ênfase não é no controle social, numa estrutura organizacional verticalizada e muito rígida, mas na liberdade, nos resultados, na valorização do Capital Intelectual e na flexibilidade da estrutura para viabilizar a inovação, como por exemplo, a inovação por meio do *networking* (inovação aberta). De acordo com Uppenberg & Strauss (2010, p.37) a Inovação organizacional é: "a implementação de um novo método

organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

Logo, os empresários e os gestores devem se tornar facilitadores do processo de criatividade e inovação, removendo as barreiras ao aproveitamento das fontes internas de inovação que são os funcionários. Beylat & Tamborin (2013, p.7) assinalam que: “A inovação é principalmente uma questão de indivíduos, estado de espírito e ambição, sociedade e *self*. A disseminação da cultura da inovação e do empreendedorismo é, portanto, fundamental”.

As pessoas, devem ser tratadas como Capital Intelectual, aquelas cujo o conhecimento representa fonte de inovação e de vantagem competitiva para as organizações.

Schultz (1961) citado por Moreno, Real e De la Rosa (2010, p.146) acredita que: “(...) o conjunto de conhecimentos, competências e habilidades que têm e usam os trabalhadores influencia positivamente na inovação. Há empíricas evidências que permitem confirmar a importância que as pessoas têm como fonte de vantagem competitiva(...)”.

Carvalho; Bertone & Cunha (2010) fizeram uma pesquisa intitulada “A inovação sob a perspectiva de imagens da organização: uma análise teórica” e chegaram às práticas inovadoras identificadas na organização vista como organismo vivo que são:

- ✓ parceria com fornecedores e clientes, criando soluções integradas que satisfaçam as necessidades do mercado; estreitas relações com a matriz e outras unidades do grupo;
- ✓ valorização do capital humano;
- ✓ parcerias com empresas da cadeia produtiva;
- ✓ formação de *Joint Ventures*;
- ✓ visão sistêmica do ambiente organizacional;
- ✓ estímulo ao trabalho em equipes multidisciplinares
- ✓ integração entre as diferentes áreas da organização via trabalho em rede; estrutura organizacional horizontalizada, aberta e descentralizada;
- ✓ promoção de ambientes abertos e colaborativos;
- ✓ divulgação de experiência e idéias bem sucedidas;
- ✓ organização em rede;
- ✓ observação do ambiente para aumentar os nichos mercadológicos;*benchmarking*;
- ✓ uso do radar da inovação para formulação de estratégias;
- ✓ aberturas de canais para que sugestões de inovação partam dos funcionários.

Camargo concorda (2008, p. 1) com Carvalho, Bertone & Cunha (2010), pois recomenda algumas ações para que o empresário possa converter sua empresa em uma

organização inovadora; e ressalta inclusive a importância das pessoas, do uso de novos modelos de gestão, de estruturas flexíveis e do *networking*. Assim o autor cita as principais recomendações para as empresas que querem inovar que são:

“Definir metas desafiadoras >plano estratégico; Estabelecer responsabilidades; Trabalhar em equipe > integração 360 °; Desenvolver inteligência para captura de *insights*; Definir plataformas de inovação e criar um variado portfólio de inovações para cada uma > longevidade x impacto; Avaliar parcerias estratégicas (empresas/ centros de excelências em inovação, etc); Implementar Gestão do Conhecimento; Trabalhar com agilidade; Definir métricas adequadas a cada projeto; Analisar a estrutura organizacional ideal para novos negócios; Arriscar; Agir de maneira sustentável”

Logo, nota-se que a inovação depende da integração entre as áreas que constituem uma empresa. Isso é uma evidência que quebra o velho paradigma de que a inovação é responsabilidade exclusiva das áreas de *Marketing* e de P&D.

Neste caso, a estratégia de inovação para ser implementada com eficácia depende de como a cultura organizacional mostra-se favorável à inovação. Assim o apoio da área Gestão de Pessoas é indispensável para que as organizações alcancem o nível da Inovação na Organização. Para Lee; Flórida & Gates (2010, p.21) “. Criatividade cultural ou uma cultura que aumenta a criatividade não pode ser concebida e desenvolvida em um curto espaço de tempo. Ele precisa ser alimentada ao longo do tempo, com paciência”.

Thompson Jr; Strickland III & Gamble ( 2008, p.426) explicam que a cultura pode ser uma aliada ou obstáculo à execução da estratégia, porque:

“a cultura atual e o clima de trabalho de uma empresa podem ou não ser compatíveis com aquilo que é necessário para a efetiva implementação e execução da estratégia escolhida. Quando clima de trabalho atual de uma empresa promove atitudes e comportamentos adequados à execução da estratégia, a cultura funciona como um valioso aliado ao processo de execução da estratégia. Quando a cultura está em conflito com algum aspecto do direcionamento da empresa, das metas de desempenho ou da estratégia, a cultura torna-se um grande obstáculo”.

De acordo com Thompson Jr, Strickland III & Gamble (2008, p.415) a cultura corporativa refere-se ao caráter do clima de trabalho interno e da personalidade de uma empresa- moldada por seus valores centrais, crenças, princípios comerciais, tradições, comportamentos arraigados, práticas de trabalho e estilos operacionais. Nessa perspectiva, Bessant & Tidd (2009, p.481) apresentam os componentes de uma organização inovadora:

Componentes	Características Principais
Visão compartilhada, liderança	Senso de propósito claramente articulado e compartilhado e vontade de inovar
Estrutura Apropriada	Projeto Organizacional que favorece a interação, criatividade e aprendizagem. Nem sempre é um modelo em que a “bagunça impera”; a questão chave é encontrar o equilíbrio adequado entre “opção orgânicas” e “mecânicas” para determinadas contingências
Indivíduos-chave	Promotores, campeões, “guardiões” (gatekeepers) e outras funções que energizam e facilitam a inovação
Trabalho em grupo eficiente	Utilização apropriada de equipes ( em nível local, interfuncional e interorganizacional) para resolução de problemas. Exige investimento em seleção e formação de equipes
Desenvolvimento individual contínuo e flexível	Comprometimento de longo prazo com educação e treinamento para assegurar altos níveis de competência e habilidades para aprender com eficiência
Ampla comunicação	Interna e externamente, entre organizações. Internamente, em três direções-para cima, para baixo e lateralmente
Alto envolvimento com inovação	Participação em atividades de melhoria ampla e contínua da organização
Foco externo	Orientação para o cliente interno e externo
Ambiente criativo	Enfoque positivo para ideias criativas, com apoio de sistemas de motivação
Organização de Aprendizagem	Altos níveis de envolvimento dentro e fora da empresa quanto à experimentação, descoberta e resolução de problemas, comunicação e compartilhamento de experiências e de aquisição e disseminação de conhecimento

**Quadro 5: Componentes de uma organização inovadora**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Bessant & Tidd (2009)

Peters & Waterman (1982) apud de Almeida; Machado Neto & Giraldi (2006, p.19) corroboram, na opinião deles:

“O sucesso da empresa depende da estratégia e da estrutura, mas também dos sistemas, estilo, habilidades, pessoas, valores compartilhados. Os autores ressaltam ainda que esses sete componentes podem ser agrupados em três “alavancas” básicas por meio das quais os gerentes podem implementar a estratégia. A primeira alavanca é a estrutura – o modo básico pelo qual as diferentes atividades da empresa são organizadas. A segunda é a liderança, que abrange a necessidade de estabelecer um estilo efetivo e também o pessoal necessário e habilitado para executar a estratégia. A terceira alavanca é a cultura – os valores compartilhados que criam as normas de comportamento individual e o tom da organização”.

Schumpeter (1997) tem a visão de que a inovação tecnológica permite ao empresário aumentar a capacidade produtiva da empresa. No entanto, é importante saber que de nada adianta introduzir inovações de produtos e/ou serviços na empresa se as

demais áreas estão alheias aos objetivos traçados. Dessa forma, a empresa precisa ser modernizada de maneira total para que não corra o risco de a inovação trazer efeitos negativos, reduzindo a competitividade.

A geração Y, de gestores e funcionários tende a favorecer a cultura de aprendizagem continuada necessária à competitividade das empresas e ao modelo de gestão voltado para a criatividade e inovação.

De Mari citado por Correio da Inovação (2010, p.6) caracteriza a geração Y:

“A geração Y (formada por jovens nascidos a partir de 1980) não espera permanecer em uma mesma empresa por muitos anos. Por outro lado, deseja se conectar com os valores da organização e, portanto, contribuir genuinamente para o crescimento do negócio (obviamente com o devido reconhecimento por suas contribuições!). Como são jovens super plugados, que recebem muita informação e estão muito ligados ao ambiente externo, podem arejar a organização, trazendo novas ideias, novas parcerias e novas formas de construir conhecimento. Outro ponto relevante para o processo de inovação é a facilidade com que essa turma se engaja quando acredita em uma ideia e como trabalha bem em redes – e com projetos diversos, em tarefas colaborativas e em espaços-virtuais”.

Pelo exposto, constata-se que a eficácia da estratégia de inovação depende sobretudo dos valores da cultura corporativa, de uma visão compartilhada em que todas as áreas da organização estejam engajadas no propósito da inovação para que esta resulte em geração de valor para o mercado ( utilidade) e para os acionistas ( vantagem competitiva).

## 2.5 INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

De acordo com Bessant & Tidd (2009,p. 298) pesquisas feitas ao longo da década passada sugerem que as atividades inovadoras das empresas de pequeno e médio porte apresentam características similares entre os setores que:

- são mais propensas a envolver inovação de produto em vez de inovação em processo;
- estão centradas em produtos para nichos de mercados, em vez de mercados de massa;
- são mais comuns entre produtores de produtos finais que em produtores de componentes;
- envolvem frequentemente, alguma forma de conexão externa;
- tendem a estar associadas com crescimento em vendas e emprego, mas não necessariamente com o lucro.

Bessant & Tidd (2009, p. 298) explicam que:

“Pequenas empresas são menos burocratizadas e são capazes de prosperar em nichos de mercados menores, que podem não ser atraentes para grandes empresas. A motivação é, em geral, muito mais alta em tais organizações. Entretanto, elas carecem de recursos internos e precisam, por consequência, confiar mais em fontes externas de inovação e em parcerias para desenvolver e explorar a inovação”.

O Sebrae/Goiás (2011) adota para classificação empresarial o critério faturamento ou a receita bruta, onde enquadra as empresas quanto ao porte da seguinte forma:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual passa de R\$ 240 mil para R\$ 360 mil;
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual sobe de R\$ 2,4 milhões para R\$ 3,6 milhões;

Além disso, o Sebrae/ Goiás (2011) utiliza o critério número de funcionários para classificar as empresas.

**Microempresa:** Na indústria e construção: até 19 funcionários  
No comércio e serviços, até 09 funcionários.

**Pequena empresa:** Na indústria e construção: de 20 a 99 funcionários  
No comércio e serviços, de 10 a 49 funcionários.

A baixa ocorrência de experiências de inovação entre os micro e pequenos empresários justifica-se pela falta de conhecimento sobre o assunto inclusive pela excesso de burocracia e por falta de incentivo do Governo.

Para encorajar o empreendedor à inovação é necessário criar condições favoráveis à ação como: isenções tributárias, desburocratização na constituição de uma empresa ou registro de patentes e facilitar o acesso ao capital de risco ou fundos destinados à pesquisa.

Pita citado por Caron (2004, p.27) aponta as principais dificuldades enfrentadas pelas pequenas e médias 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;
- Pessoal capacitado;
- Máquinas e equipamentos;
- Informações sobre mudanças tecnológicas;
- Confiança em parcerias e alianças para inovação tecnológica;
- Informações sobre mercados.

FINEP (2011,p. 81) corrobora enumerando alguns fatores que prejudicam as atividades de inovação:

**“Fatores econômicos:** riscos excessivos percebidos; custo muito alto; falta de fontes apropriadas de financiamento; prazo muito longo de retorno do investimento na inovação.

**Fatores da empresa:** potencial de inovação insuficiente (P&D, desenho, etc); falta de pessoal qualificado; falta de informações sobre tecnologia; falta de informações sobre mercados; gastos com inovação difíceis de controlar; resistência a mudanças na empresa; deficiências na disponibilidade de serviços externos; falta de oportunidades para cooperação.

**Outras razões:** falta de oportunidade tecnológica; falta de infraestrutura; nenhuma necessidade de inovar devido a inovações anteriores; fraca proteção aos direitos de propriedade; legislação, normas, regulamentos, padrões, impostos; clientes indiferentes a novos produtos e processos”.

Em 2005 foi criada a Lei do Bem para beneficiar as ME e EPP que prestam serviço de P, D& I - Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação. A Lei do Bem só beneficia as empresas que declaram o IR - Imposto de Renda pelo Lucro Real. Mas, a ideia é mudar a lei para ampliar o benefício. Noutro plano, constata-se a dificuldade de enquadramento das empresas para os benefícios da lei, porque normalmente os empresários brasileiros não têm conhecimento suficiente para distinguir a modernização da inovação.

De acordo com Arbix & De Negri (2011) embora as grandes empresas superem as pequenas e médias em relação aos dispêndios em P&D - Pesquisa e Desenvolvimento, muitas inovações de produto, processo e de serviços são percebidas em pequenas empresas.

No Brasil as empresas caracterizam-se por adquirir inovações, ou seja, não costumam investir em pesquisa e desenvolvimento de inovações. Muitos empresários reconhecem a importância da inovação para a competitividade e sustentabilidade de sua empresa. Porém, não o fazem, por não terem *know how* no assunto, não se sentem preparados.

Portanto, há muito discurso sobre a relevância do tema inovação, porém poucas ações concretas voltadas para a promoção desta. Ou seja, os empresários necessitam de sistemas de suporte que lhes forneçam condições para que identifiquem, captem e desenvolvam seus recursos humanos, financeiros e tecnológicos em prol da inovação.

De acordo com o Sistema Indústria - CNI, SENAI, SESI e IEL (2010), o Movimento Empresarial pela Inovação (MEI), criado por iniciativa da Confederação Nacional da Indústria (CNI), visa ampliar a competitividade do setor produtivo brasileiro. O MEI tem a missão de dobrar o número de empresas inovadoras no país em quatro anos.

Sistema Indústria - CNI, SENAI, SESI e IEL (2010) mostra o direcionamento do MEI: “Dentro desse esforço, as micro e pequenas recebem atenção especial, já que representam 97% do total de empresas do país, algo como 5,7 milhões de estabelecimentos, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).”

Logo, outros sistemas de suporte, devem ser criados para tornar a ME e EPP mais competitivas a partir da Inovação, já que a falta de preparação é uma das barreiras. Além disso, estas empresas devem ser estimuladas ao desenvolvimento da inovação, por meio da desoneração tributária, desburocratização do acesso a financiamentos e recursos.

## **CAPÍTULO III- ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NO SETOR HOTELEIRO- SÍNTESE**

No presente capítulo, ressalta-se a aplicação de algumas Estratégias de Inovação

no Setor Hoteleiro como Inovação pela Descoberta de Novos Mercados, assim como as Principais Peculiaridades do Setor Hoteleiro, de Portugal, Brasil e Pará, considerando características comuns como a sazonalidade e a carência de profissionalização da micro e pequena empresa.

A pesquisadora teve acesso ao Plano Estratégico do Turismo Ver-o-Pará, por meio de palestra de lançamento e pesquisa bibliográfica, e concluiu que o direcionamento do plano é a Inovação pela Descoberta de Novos Mercados, como mostra a Grade de Produtos que estão prontos para a promoção na Figura 8, ítem Plano Estratégico de Turismo Ver-o-Pará.

### 3.1 A ESTRATÉGIA DE INOVAÇÃO NA HOTELARIA

O aumento da concorrência e as mudanças no comportamento do consumidor estão impulsionando mudanças nos empreendimentos hoteleiros. Por isso, o empresário hoteleiro necessita cada vez mais da inovação para que estas mudanças ocorram. Para Campos (2005, p.197) “os hotéis terão de recriar seus próprios negócios e buscar informações que lhes permitam conseguir o mais valioso capital de 2020- o hóspede”.

Campos (2005, p. 197-198) ainda acrescenta que:

“reinventar ou redescobrir o próprio negócio é um desafio que se impõe a qualquer empresário no mundo do terceiro milênio. No setor de serviços, é uma tarefa diária. Muitas empresas hoteleiras no Brasil, isoladas, com um só estabelecimento ou com uma pequena rede passaram seu ciclo de vida sem se dar conta desse processo. Essas empresas que não puderem enxergar ao seu redor e perceber a curva imaginária de reinvenção simplesmente pararam ou desapareceram”.

A Responsabilidade Social passa a ser um atributo valorizado pelo cliente na sua decisão de compra. Por isso, as empresas hoteleiras já começam a se mobilizar no sentido de implantar projetos para melhorar a qualidade de vida e reconhecimento de seus funcionários, para uso de fontes renováveis de energia, para o aproveitamento ou economia de água e destinação de resíduos, assim como projetos que possam beneficiar a comunidade do entorno. Surgem as construções verdes, os cartões inteligentes, a reciclagem para reduzir os impactos ambientais e os trabalhos de conscientização do hóspede para cuidados com meio ambiente e com a sociedade.

Diante do exposto, Vos (2010, p.24) destaca que para Johnson & Scholes( 2002): “ A posição estratégica de uma empresa de serviços é em parte definida pelo ambiente, as

expectativas e objetivos das partes interessadas em participar nas relações de negócio e dos recursos e competências disponíveis na empresa”. Vos (2010, p.24) acrescenta que: “Esses itens são fundamentais para a estratégia futura de uma empresa de serviços e para levantar questões importantes para pensar.”

Portanto, há uma necessidade crescente de inovação em produtos, serviços e processos, no *marketing* dos empreendimentos hoteleiros. A Internet também provoca transformações na hotelaria, tanto mudanças físicas (instalações equipadas com rede sem fio) como na maneira da empresa executar e divulgar seus serviços, bem como no relacionamento com seus clientes e como armazena e utiliza seus dados. As novas tecnologias tornam o processo de *check-in* e *check-out* mais rápido e permitiram a personalização do serviço.

Barata (2011, p.5) destaca a inovação em serviços:

“Recorda-se a “intangibilidade” e a “interactividade” como características-chave que se devem reter para a análise da dinâmica inovadora dos serviços. Saliencia-se ainda a importância da participação do cliente no processo de produção do serviço como um atributo fundamental dos serviços. Esta característica distingue suficientemente entre a produção de bens e a produção de serviços, à qual se pode adicionar a noção de produção e consumo em simultâneo, constituindo estas características referências obrigatórias para a concepção, aplicação e gestão de novas tecnologias e formas organizacionais nos serviços.”

Para o hotel conquistar clientes e relacionar-se com os mesmos precisa pelo menos utilizar um *site*. Há empresas que participam das redes sociais e que enviam mala direta, *newsletter* e outras informações para os clientes usando como canal o *e-mail* ou até o celular. Por isso, Vos (2010,p.22) destaca que: “ Inovação em Serviço também pode ser vista como um processo externo que se concentra principalmente na interação com os clientes (potenciais), com o objetivo final de criar valor para o cliente de alta qualidade.”

Outros empreendimentos destacam-se pelas experiências de inovação em modelo de negócios ou descoberta de novos mercados e na gestão do negócio. Como por exemplo, as empresas que se posicionam por liderança no custo, e utilizam a estratégia do auto-serviço e investem pesadamente em tecnologia para reduzir custos e oferecer preços mais competitivos. Ou empresas são criadas e reposicionadas oferecendo propostas diferenciadas e até inéditas em prestação de serviços. Montejo e Ruela (2010, p.14) assinalam que: “ as inovações tecnológicas nos serviços pode referir-se à adição de novas funções ou características dos serviços existentes, ou a introdução de serviços inteiramente novos, bem como melhorias substanciais na forma de prestação de serviços”. Porém, para Uppenbergh & Strauss (2010, p.37) a inovação em serviços é mais complexa, logo ressaltam que: “ (...)

tem sido óbvio há algum tempo que a inovação em serviços é mais voltada para as mudanças organizacionais do que para o desenvolvimento de novos produtos e processos”.

Di Serio & Vasconcellos ( 2009, p.100) *apud* Berry et al (2006) explica que inovar em serviço é diferente de inovar em produtos, pois:

- as pessoas da empresa que executam os serviços são parte da experiência do consumidor e, portanto, parte da inovação
- como serviços requerem a presença física do consumidor, as empresas deverão possuir “ capacidade produtiva” descentralizada;
- a entrega dos serviços não está associada, em geral, a um produto tangível que possa carregar a marca da empresa.

Portanto, a inovação é um imperativo para aqueles empreendimentos hoteleiros que visam a vantagem competitiva. Vos (2010, p.22) menciona Chamerlin, Doutriaux e Hector( 2010) que assinalam que: “quando a inovação no setor de serviços é comparada com a inovação nas indústrias transformadoras observa-se que as empresas do setor de serviços se concentram mais em inovações organizacionais do que as empresas de manufatura, que tendem a apresentar mais produtos e / ou inovações de processo”. Segundo Barata ( 2011, p.7) “Os sectores de serviços são importantes pela produtividade, competitividade e qualidade de vida que proporcionam”.

Então, a inovação deve ser trabalhada em vários níveis na hotelaria, principalmente em ofertas, experiência do consumidor, soluções, *networking*, cadeia de fornecimento, em organização, assim o empresário irá se beneficiar com a minimização seus custos operacionais e conseguirá oferecer ao mercado uma proposta de serviço diferenciada.

### 3.2 INOVAÇÃO PELA DESCOBERTA DE NOVOS MERCADOS NA HOTELARIA

No setor hoteleiro e em qualquer setor onde há muitos concorrentes pelo mesmo segmento, uma saída para superar esta situação de oceano vermelho e baixa lucratividade é a descoberta de novos mercados. Ou seja, o empresário pode levar a sua empresa ao *status* de oceano azul desde que invista pela descoberta de um novo mercado ainda não desbravado.

Em Belém, há muitos mercados a explorar a partir de suas diversas vocações: Turismo Gastronômico, Turismo de Patrimônio Histórico, Turismo Religioso, Turismo

Cultural. Contudo, nota-se que maioria dos empresários ainda exploram e concentram esforços e investimentos somente em Turismo Urbano, isto é, de Negócios e de Eventos. Por isso, as ofertas são *commodities*.

O próprio Turismo de Negócios deve ser repensado. O produto tradicional para o público de negócios necessita de inovações incrementais (por exemplo, agregar atributos de lazer, entretenimento ao produto de negócios, a fim de reter este perfil de turista no hotel ou na cidade por mais tempo e assim maximizar a receita).

O Marketing Experiencial deve ser trabalhado como estratégia para gerar o efeito da singularidade nos turistas, o que acarretará retorno dos mesmos à cidade e ainda indicações. E quando a experiência é positiva, tende a um efeito viral ou multiplicador, por meio da Internet, e isso representa novos turistas.

Os turistas de negócios também procuram passeios, por isso, a vocação Patrimônio Natural, também pode ser aproveitada e convertida em produto turístico. A realização de eventos em cruzeiros também representa um nicho.

O Pará tem alguns pontos fortes que favorecem novos negócios como: originalidade (história, artesanato), autenticidade (Círio de Nazaré e Marujada), Diversidade (Cultural, Floresta), Gastronomia rica, Criatividade (característica do povo paraense) e Sustentabilidade (o Pará lidera o Programa dos Municípios Verdes).

### 3.3 PRINCIPAIS PECULIARIDADES DO SETOR HOTELEIRO- PORTUGAL, BRASIL E PARÁ- SÍNTESE

A hotelaria brasileira foi uma herança dos portugueses na fase do Brasil Colônia. Andrade apud Gonçalves (2004, p. 66) afirma que: “o conceito de hotelaria no Brasil tem suas origens no período colonial, quando os viajantes hospedavam-se nas casas grandes dos engenhos e fazendas, nos casarões das cidades, no conventos e, principalmente, nos ranchos que existiam à beira das estradas, erguidos pelos proprietários de terras marginais”.

Assim, Gonçalves (2004) destaca que no Brasil predominavam, no início, as formas de hospitalidade religiosa e familiar. Gonçalves (2004, p. 66) revela as origens da hotelaria brasileira:

- Na metade do século XVIII, no mosteiro de São Bento, no Rio de Janeiro foi construído um edifício exclusivo para hospedaria;
- No Rio de Janeiro, no século XVIII começaram a surgir as estalagens ou casas de pasto, que ofereciam alojamento aos interessados, sendo consideradas os embriões de futuros hotéis;
- O problema da escassez de hotéis no Rio de Janeiro, manifesto desde a metade do século XIX, prosseguiu até século XX forçando o governo brasileiro a criar do Decreto nº 1130, de 23 de dezembro de 1970, que isentava por sete anos de todos os impostos municipais os cinco primeiros grandes hotéis que se instalassem na cidade.
- Na década de 1930, conforme Dias e a revista Panorama Setorial, passaram a ser implantados grandes hotéis nas capitais dos Estados brasileiros.

No quadro abaixo , Gonçalves (2004, p. 67- 69) também destaca fatores que entre as décadas de 1950 e 1990 provocaram mudanças no setor hoteleiro brasileiro como:

SETOR HOTELEIRO (1950 até 1990)	MUDANÇA NO SETOR BRASILEIRO
A partir do final dos anos 50	A situação se modifica com o desenvolvimento do transporte aéreo, por meio da introdução dos aviões de grande porte e investimentos em aeroportos, da construção das estradas e da instalação da indústria automobilística
No início dos anos 60	Surgiram as primeiras iniciativas do poder público para estimular o desenvolvimento do turismo no Brasil como o Fundo Geral do Turismo (Fungetur)
Na década de 70	O setor foi estimulado a se expandir por meio do desenvolvimento da infra-estrutura dos transporte aéreo e rodoviário, bem como pelos incentivos para investimentos no setor de turismo oferecidos pela Embratur; O Brasil também foi o alvo das cadeias hoteleiras internacionais, que, devido à concorrência internacional e pela transformação do país em um importante pólo de viagens de negócios, passaram a incorporá-lo em suas estratégias de diversificação geográfica através de associações com grupos nacionais e contratos de gestão e de franquias.
No início dos anos 80	Apesar da crise econômica internacional, alguns projetos elaborados no final da década de 1970 forma consolidados, especialmente no segmento de luxo. Contudo, desde meados, da década de 1980 até a implantação do Plano Real, em 1994, o desenvolvimento de novos projetos foi severamente prejudicado pela instabilidade econômica e pela inflação. Também contribuíram para a estagnação do setor os rumores de aumento da violência na cidade do Rio de Janeiro. Outra característica importante da década de 1980 foi o desenvolvimento de hotéis de padrão econômico e intermediário no Brasil, abrindo espaço para implantação dos flats.

**Quadro 6: Mudanças no Setor Hoteleiro Brasileiro (1950- 1990)**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Gonçalves (2004, p. 67- 69)

SETOR HOTELEIRO (1950 até 1990)	MUDANÇA NO SETOR BRASILEIRO
Na década de 90	A estabilização da economia em 1994 marcou o início de uma fase de crescimento da demanda hoteleira no Brasil, motivada pelo incremento da renda da população, pelo financiamento de passagens aéreas e pacotes turísticos. Os anos 90 foram marcados por um processo de reestruturação e diversificação do segmento, promovido por pressões da concorrência, influenciando sensivelmente o desenvolvimento de novos empreendimentos hoteleiros, a criação de pólos turísticos e a entrada de novas operadoras.

**Quadro 6: Mudanças no Setor Hoteleiro Brasileiro (1950- 1990)- Cont.**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Gonçalves (2004, p. 67- 69)

No que tange à classificação dos empreendimentos hoteleiros, ressalta-se que a partir da iniciativa conjunta dos Ministério do Turismo e do Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior foi criado o Sistema Brasileiro de Classificação dos Meios de Hospedagem (SBCLASS), por meio da portaria nº 100 em junho de 2011, onde ficou definida a classificação dos Meios de Hospedagem em 7 tipos e 5 categorias ( 1 a 5 estrelas). Logo, conforme IPEM/SP (2011, p.1) os Meios de Hospedagem podem ser identificados como: Cama e café; Hotel; Hotel histórico; Hotel fazenda; Pousada; Flat/Apart Hotel; Resort. Esta classificação é baseada em alguns atributos definidos pelo Ministério do Trabalho como: infraestrutura, serviços e sustentabilidade.

Campos (2005, p.78) define pousada como: (...) localizadas em prédios de valor histórico, tombados pelo governo, as pousadas, no Brasil, caracterizam-se por ambiente aconchegante, com poucos apartamentos e uma relação muito próxima entre os que prestam serviço e seus usuários. Este tipo de estabelecimento pode estar situado num bairro histórico de uma cidade, numa fazenda ou numa área à beira-mar.

IPEM/SP (2011, p.1) acrescenta que “A classificação dos Meios de Hospedagem (MH) tem por finalidade criar um parâmetro seguro que possa servir ao turista ou cliente na contratação do serviço de hospedagem, pois os MH que possuem a mesma classificação, estarão na mesma categoria de nível de conforto.”

O setor hoteleiro caracteriza-se normalmente pela falta de profissionalização e pela sazonalidade, no Pará, no Brasil e Portugal. Apesar da hotelaria representar oportunidade de negócios e possibilidades de lucratividade elevada, a gestão das empresas hoteleiras necessitam sobretudo de atitudes empreendedoras, da profissionalização, pesquisar os mercados- consumidores e concorrentes e atualizar seu *Mix de Marketing*, para a geração

de valor por meio da inovação e para criação de vantagem competitiva.

Inicialmente, o hotel surgiu como um negócio de caráter familiar, onde havia um administrador que centralizava as decisões e trabalhava com pessoas da própria família contando com a participação muito pequena de terceiros. A partir de uma mudança no mercado, provocadas pela internacionalização econômica houve o aumento da concorrência, o que resultou na necessidade de profissionalização do negócio, ou seja, na exigência de capacitação da mão de obra e do gestor.

De acordo com Pinto (2008, p.3):

“A hotelaria surge como um dos subsectores vitais para este desenvolvimento do turismo, como destaca Batista (2003) citando Keller (2000), “a hotelaria é, em todo o mundo, a coluna vertebral do turismo, gerindo um valor acrescentado relativamente elevado com serviços parcialmente muito personalizados, mas a sua produtividade é em geral inferior à média da economia e, não obstante a sua grande experiência de concorrência, as explorações hoteleiras artesanais independentes estão sempre sujeitas a derrapar”, o que revela a necessidade de maior conhecimento desta indústria”.

Miranda (2008) alerta para duas ameaças aos empreendimentos hoteleiros independentes ou familiares brasileiros que são; a concorrência com as grandes redes hoteleiras internacionais que entram no mercado oferecendo uma arquitetura arrojada e preços competitivos e a si próprio devido à falta de profissionalização.

Neste sentido, Miranda (2008, p.7) assinala que:

“Segundo, a própria maneira de gestão da hotelaria independente e familiar que pode ser como um escorpião que se mata com o próprio veneno. Certamente, esta é a pior que se pode enfrentar porque envolve cultura organizacional bastante enraizada e de difícil mudança. Pressupõe mudanças de comportamento gerencial e possíveis acomodações já estabelecidas”.

Além da falta de preparação da gestão, outra barreira imposta ao setor é a sazonalidade que somada a outros fatores ambientais como aumento de concorrência e crises econômicas podem desestimular o empresário. O Turismo de Portugal também é afetado pela sazonalidade, e isso demonstra a importância da inovação para amenizar os efeitos colaterais do problema.

Governo de Portugal (2011, p.23) no Plano Estratégico Nacional do Turismo destaca que:

“O sector turístico encontra-se muito concentrado em três regiões, sendo afectado por uma elevada sazonalidade e por uma oferta essencialmente de gama média-baixa. Três regiões (Algarve, Lisboa e Madeira) concentram mais de 85% das

dormidas de estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros, com o período do Verão a representar 46% do total”.

Para Silva (2007, p.10) “ a sazonalidade, que define as altas e baixas temporadas, é uma das principais características do setor de turismo e gera impacto direto na rentabilidade, nas operações e na gestão dos empreendimentos deste setor”. Desta forma, Silva (2007, p.10) lembra que:

“A hotelaria é o setor do turismo mais sensível a essas mudanças do mercado, por ser uma atividade essencialmente turística, pois atende quase que exclusivamente aqueles que se encontram fora de seu entorno habitual, uma vez que sua oferta essencial é a hospedagem. O mesmo não ocorre, por exemplo, com os restaurantes que, apesar de se incluírem na oferta turística, prestam serviços não apenas aos turistas, mas também aos residentes locais”.

Por isso, é relevante que o empresário faça um estudo para verificar as consequências da sazonalidade, pois assim poderá elaborar um planejamento prevendo alternativas e estratégias para administrar esta instabilidade ou superá-la. Observa-se, portanto, que a sazonalidade é um fator de desequilíbrio da atividade hoteleira e coloca em risco as empresas e o setor. Dependendo do público-alvo e da estrutura do hotel os efeitos da sazonalidade provocarão moderados ou grandes impactos.

Além da sazonalidade, outra variável que está influenciando, mudando e colocando o setor hoteleiro em risco é a concorrência cada vez mais acirrada. Tanto em Portugal, como no Brasil, inclusive no Estado do Pará, nota-se que a chegada das grandes redes hoteleiras, reduziu as margens de lucro dos empreendimentos de menor porte, e por uma questão de sobrevivência ou competitividade, a gestão da micro e pequena empresa necessita da inovação para sair da situação de oceano vermelho, fugir da guerra de preço agravada pelo aumento da concorrência.

O uso de ferramentas de Planejamento Estratégico, inclusive de ferramentas de análise ambiental como análise do ambientes geral e setorial- Modelo da Cinco Forças Competitivas, poderão auxiliar o empresário a encontrar as tendências, cujas conclusões conduzirão a inovação em serviço, a descoberta de novos mercados ou a inovação em modelo de negócios.

Para Portugal, o Turismo é uma atividade muito importante para a geração de emprego, renda e para o bem estar da população local. Por isso, o Ministério da Economia e Inovação, construiu o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) sendo que uma das

prioridades do plano é a inovação visando a competitividade do país como destino turístico. Pois, o Plano Estratégico Nacional do Turismo (2011), estabeleceu como visão de futuro: “Portugal deverá ser um dos destinos de maior crescimento na Europa, através do desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando o sector num dos motores de crescimento da economia nacional”.

Entretanto, variáveis ambientais inclusive incontrolláveis, como crises econômicas poderão se somadas à sazonalidade, provocar graves efeitos colaterais em toda a cadeia turística tanto em Portugal, Brasil e Pará. Portanto, a inovação é uma estratégia para a hotelaria enfrentar ou minimizar os efeitos das crises. A Economia da Experiência ou Turismo da Experiência já está sendo trabalhado pelos governos, sistemas de suporte às empresas (SEBRAE) e empresários, constituindo uma proposta inovadora de serviço e destino turístico.

Valduga; Dartora & Babinski (2007, p. 3) citam Beni (2003, p. 40-41) que afirma que; “diante das tendências de longo prazo em um processo cada vez mais crescente de globalização, haverá uma passagem da “economia de serviços” para a “economia de experiência”. De agora em diante, as empresas que quiserem liderar o mercado de turismo (...), verão que a próxima arena competitiva estará no planejamento e organização das experiências”.

Miranda (2008) defende a hospitalidade como fonte de vantagem competitiva. O termo hospitalidade significa receber bem o visitante dentro da sua casa ou da sua cidade, porém para o autor tem um sentido mais amplo. Assim Miranda (2008,p.9) afirma que a hospitalidade representa oportunidade de geração de valor para a pequena empresa, pois:

“É nesse ponto que a pequena hotelaria deve se ater para se manter competitiva no mercado. Buscar novos nichos, novos hóspedes e fazer com que eles permaneçam no seu estabelecimento de hospedagem porque são bem atendido, se sentem bem acolhidos e tem bons quartos e higienização. Aliás, a hospitalidade está envolvida com o conjunto de todos os fatores que possam deixar o hóspede bem acomodado. Equipamentos e tecnologia modernos são importantes, mas juntos com a cordialidade no acolhimento completam os requisitos para a boa hospitalidade”.

Pinto (2008, p. 41) aponta os pontos fracos dos empresários que atuam na atividade de alojamento em Portugal, como a falta de preparação e baixa ocorrência de inovação destacando que:

“A elevada existência de pequenos negócios representa vantagens e desvantagens. Por um lado, facilita o aparecimento de novos agentes e torna flexíveis as fontes de fornecimento de modo a irem ao encontro de flutuações na procura, mas por outro lado, é uma indústria que vista de fora não reflecte um elevado nível técnico, o que encoraja empreendedores sem experiência a entrar na indústria e muitas vezes o aparecimento de número reduzido de serviços como produto diferenciador”.

Grandes Redes Hoteleiras, verticalizaram o atendimento na tentativa de atender desde o mercado de massa até mercado de luxo. Um exemplo é a Rede Accor que atua nos mercados brasileiro e português.

Pinto (2008, p. 47) destaca a estratégia adotada pela Rede Accor:

Outra situação que se verifica é a criação de diferentes marcas próprias dentro da mesma cadeia hoteleira de modo a diferenciar os níveis de qualidade e assim poder chegar a um leque mais variado de clientes sem afectar a sua imagem. Como é o caso do Grupo Accor, com as marcas Sofitel, Novotel, Ibis, Etap, All Seasons, Mercure, Formule 1 e Motel 8, etc.

Sobre o setor de alojamentos português Sinclair (1997) apud Pinto (2008, p. 41) descreve:

“Numa primeira vista pode parecer que a actividade de alojamento é dominada por algumas cadeias, dando a impressão de estarmos perante uma estrutura de oligopólio. Contudo, a indústria que presta serviços de alojamento é essencialmente fragmentada em pequenas unidades onde a localização e a distribuição espacial do alojamento surgem como factores importantes na determinação do nível de competição”.

O setor hoteleiro após o Turismo de Massa, passou por algumas mudanças, como por exemplo, um *boom* de empresas posicionadas por liderança no custo com a oferta de serviços padronizados. A priorização conferida aos segmentos de baixa renda, levou os empresários a uma visão míope do setor, pois logo criou-se um cenário de acirramento da concorrência, devido ao baixo nível de inovação. Muitos concorrentes tentado explorar o mesmo segmento com serviços sem diferenciação, logo as empresas passaram a nadar em Oceanos Vermelhos.

Dias, Aguiar & Barretto apud Fontana & Dencker (2005, p.2) explicam sobre o surgimento e o propósito do Turismo de Massa, afirmando que:

“O turismo de massa, cujo início se deu a partir da segunda metade do século XX, tem como principal característica seu preço mais acessível, possibilitando com que a classe média e baixa também possa usufruir da atividade turística - atividade essa que até então era privilégio das classes sociais com maior poder aquisitivo”.

Os autores acrescentam que o processo de massificação do Turismo é “estimulado por meio de pacotes mais econômicos de viagens em grupo oferecidos pelas agências e divulgados em jornais e revistas com formas parceladas de pagamento”.

Os empresários com visão estratégica enxergaram além do Turismo de Massa, perceberam na análise ambiental oportunidades de inovação em produto, e inclusive inovação na descoberta de novos mercados, a partir de novos segmentos ou vocações turísticas pouco exploradas ou não ainda não exploradas.

### 3.4 PLANO ESTRATÉGICO DE TURISMO- VER-O-PARÁ

Em Novembro de 2011, foi divulgado o Plano Estratégico do Turismo para os próximos dez anos. A visão de futuro para 2020 é ousada, pois o objetivo é fazer do Pará o destino líder da Amazônia. Considerando a rivalidade entre as cidades da Amazônia, criou-se este desafio. O objetivo é que as novas ações promocionais possam gerar o reconhecimento do Pará como obra-prima da Amazônia.

O Plano propõe a qualificação dos recursos humanos, o estímulo à gestão empreendedora, pois alguns treinamentos serão destinados à gestão para que novos produtos turísticos possam ser criados ou os tradicionais possam ser reinventados a partir de vocações ainda pouco ou não exploradas da região como Gastronomia, Cultura, Religiosidade.

O Plano definiu um reposicionamento do Pará a partir de produtos turísticos que proporcionem experiências. Uma oportunidade é a criação de produtos turísticos que explorem “modos de vida”, considerando a riqueza histórica e os ciclos econômicos do Estado como (borracha, castanha-do-pará, madeira, mineração – ouro).

A inovação em produto turístico deve ser feita em todo o *trade* com o objetivo da singularidade, de gerar valor ou experiências inesquecíveis para os visitantes. As classes que tem maior interesse no Pará a nível de turismo nacional são as classes A, B, por isso produtos devem ser formatados para atender estes segmentos.

Além disso, o Plano mostra que a partir do diagnóstico ambiental que o Turismo Internacional é uma oportunidade de geração de receitas e fortalecimento da marca Pará no mundo. Algumas ações de marketing estão propondo o reposicionamento o Pará, como: a criação de logomarca, o novo *site* traduzido para vários idiomas. A programação de eventos

internacionais como Copa e Olimpíadas são também motivações para o reposicionamento do Estado. Embora o Estado não tenha sido selecionado como subsede do evento Copa do Mundo.

Os rumos do Turismo do Pará já estão traçados para os próximos 10 anos, mas se não houver comprometimento e cooperação do *trade*, alianças entre o governo e os empresários as ações previstas no plano não serão realizadas. De nada interessa, definir ações de promoção para o Estado, sem considerar a parcela de contribuição do governo neste processo. Ou seja, o desenvolvimento da infraestrutura (estrada, segurança, coleta do lixo) e as ações de promocionais devem estar conjugados.

Agência Chias Marketing elaborou o Plano Estratégico, porém o sucesso do mesmo dependerá da preparação e da sinergia entre os agentes envolvidos. Muitos planos fracassam devido a uma implementação inadequada das ações do plano, como falta de pessoas e equipes capacitadas e motivadas. Por isso, algumas das ações prioritárias relacionam-se à qualificação dos recursos humanos, não só para atividades operacionais, mas também de gestão.

Chias Marketing fez um levantamento dos recursos do Estado do Pará e concluiu que o Pólo de Belém apresenta 9 produtos estrelas. De acordo com a consultoria “Os Produtos Estrela são os produtos excepcionais e podem ser considerados “o melhor da experiência” no destino. São produtos singulares que valem a viagem e devem ser utilizados como principais captadores de fluxo.” Logo, Chias Marketing (2012, p.75) identificou 9 recursos que Belém possui e que podem ser convertidos em produtos e fluxo como:

- Mercado Ver-o-Peso
- Centro Histórico de Belém
- Museu Emílio Goeldi
- Instituto Evandro Chagas
- Círio de Nazaré
- Cultura e produção musical belenense
- Embrapa da Amazônia Oriental
- Gastronomia paraense
- Teatro da Paz

A partir dos recursos identificados e da tipologia de demanda a consultoria sugeriu conforme figura 8 alguns segmentos que devem ser desenhados e promovidos para atrair turistas ou prolongar a permanência destes no Pará que foram:

GRADE DE PRODUTOS				
TURISMO NA NATUREZA	TURISMO CULTURAL	SOL E PRAIA	TURISMO DE EVENTOS	TURISMO DE NEGÓCIOS
Aventura	Cultura viva	Esportes náuticos	Congressos	Compras e serviços
Cruzeiros Fluviais	Festas populares	Lazer	Cruzeiros Fluviais	Entretenimento urbano
Ecoturismo	Gastronomia	Ilhas	Incentivos	
Lazer na natureza	Patrimônio histórico		Reuniões	
Pesca Esportiva	Religiosidade			
Turismo rural	Turismo étnico			
	Eventos culturais			

**Figura 8: Produtos que estão prontos para a promoção**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Crias Marketing(2011, p. 16)

Portanto, o Pará, apresenta muitas vocações que representam oportunidades de inovação inclusive por meio da descoberta ou exploração de novos mercados. Pois, os empresários de Belém estão voltados apenas para o turismo urbano e de negócios.

O Patrimônio Histórico, é um exemplo, é um mercado em potencial. O governo federal já desenvolve desde o governo Lula o Programa de Aceleração de Crescimento Cidades Históricas (PAC Cidades Históricas), para revitalização de prédios históricos. O programa tende a beneficiar os empresários (geração de negócios em turismo) assim como a população do entorno com a oferta de empregos e renda, melhoria da qualidade de vida e autoestima dos moradores das cidades.

Belém apresenta muito riqueza histórica e cultural, portanto, estas vocações podem ser convertidas em produtos turísticos, ou seja, é uma oportunidade para o empreendedorismo, e é uma forma do município e dos empresários buscarem um diferencial competitivo, pois no mercado local ainda predomina a exploração do turismo massificado e de negócios que resulta em concorrência acirrada, oceano vermelho, redução das margens e risco à sobrevivência das empresas, devido a uma oferta sem diferenciação, ou seja, considerada *commodity*.

## **CAPÍTULO IV- METODOLOGIA DA PESQUISA**

Neste capítulo, aborda-se a Metodologia da Pesquisa, ou as informações sobre os Procedimentos Metodológico adotados nesta investigação como tipos de pesquisa selecionados para a coleta de dados, inclusive destaca-se o Radar da Inovação como o principal procedimento de pesquisa, que é uma metodologia de autoria de Sawhney; Wolcott & Arroniz (2006), que classifica a Inovação em 12 dimensões.

Posteriormente, no último subcapítulo, expõe-se os demais Procedimentos de Coleta de Dados e sobretudo como foi feita a Análise de Dados. Quanto à coleta de dados apresenta-se o tipo amostra e como esta foi selecionada, como a roteiro entrevista foi estruturado, e as características das empresas pesquisadas.

Quanto à Análise de Dados, a Análise de Conteúdo foi o procedimento utilizado para organizar os dados obtidos por ocasião das entrevistas com o empresário e/ou gestor. Logo, os dados foram organizados nas seguintes categorias; Características do empresário-gestor ou apenas gestor; Estratégias de inovação e Estratégia de inovação e competitividade. Para as Estratégias de Inovação adotou-se a subcategoria Principais Dimensões Negligenciadas da Inovação.

#### 4.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Inicialmente utilizou-se um levantamento bibliográfico em busca de material relacionado aos seguintes assuntos: Estratégia, Inovação, Competitividade e Inovação no Setor Hoteleiro. Além disso, foi adotada a teoria sobre o Radar da Inovação que permitiu a análise e classificação das Estratégias de Inovação empregada pelos hotéis.

O Radar da Inovação é uma teoria de Sawhney; Wolcott & Arroniz (2006) que divide a inovação em 12 dimensões. Esta metodologia orienta o empresário na formulação de estratégias competitivas e mostra que a inovação é mais abrangente, porque não se limita a produtos e/ou serviços e a processos.

Sawhney; Wolcott & Arroniz (2006) apud Carvalho, Bertone & Cunha (2010, p.4-5):

“mostra que uma empresa que queira inovar seu negócio deve olhar a organização sob 12 perspectivas ou dimensões que os autores denominam radar da inovação. As 12 dimensões têm quatro eixos principais: oferta, clientes, localização da empresa e processos. Outras oito dimensões aparecem como suporte às anteriores. Essas dimensões são: plataforma onde são produzidos os produtos; soluções- criação de produtos customizados que geram valor para o cliente; a experiência do cliente que contribui para modificações no produto ou

geração de novos produtos. A empresa aproveita as oportunidades para descobrir os interesses do cliente; captura de valor- redefine como a empresa adquire ou cria novos fluxos de rentabilidade a partir das inovações; processos- redesenhar processos essenciais para aumentar eficiência e eficácia; organização- muda forma, função ou escopo de atividade da empresa; cadeia de suprimentos- pensar diferentemente sobre a origem e o desempenho da matéria-prima; presença ou localização- definir novos canais de distribuição ou pontos de localização inovadores, incluindo espaços onde o produto possa ser comprado ou consumido pelo cliente; networking- criar uma rede central inteligente e integrada de oferta de produtos; marca- alavancar a marca dentro dos novos domínios”.

Na figura 9 é possível observar as 12 dimensões do Radar da Inovação a saber:



**Figura 9: Radar da Inovação**

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Dávila; Leocádio & Varvakis (2008)

Para Silva & Menezes (2005) pesquisar significa procurar respostas para indagações propostas. As fontes secundárias também foram consideradas na coleta de dados, como pesquisas realizadas por entidades interessadas na ME e EPP e as que pesquisam a Inovação em vários níveis. O presente estudo baseou-se também no Plano Estratégico do Turismo Ver-o-Pará elaborado pela Consultoria Crias Marketing. A pesquisadora participou da palestra de lançamento do Plano do Turismo em Outubro de 2011, onde conseguiu coletar dados sobre Inovação em novos mercados.

O levantamento bibliográfico somou-se a outras estratégias de coleta de dados como entrevistas semi-estruturadas com o empresário-gestor ou apenas gestor dos hotéis,

assim como a observação direta.

Além do levantamento bibliográfico, como procedimentos metodológicos foram adotados a pesquisa de campo do tipo qualitativa e a observação direta e o estudo de caso. Os dados coletados permitiram a construção de um estudo multicasos. A observação direta também foi utilizada, pois por meio dela tornou-se possível a obtenção de mais informações sobre as instalações dos hotéis, bem como sobre as atitudes e comportamentos dos empresários e/ou gestores.

Lakatos (2004) afirma que a observação é uma técnica de coleta de dados que permite conseguir informações utilizando os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos e fenômenos que se deseja estudar. A autora complementa dizendo que a observação permite o contato pessoal estreito do investigador com o fenômeno pesquisado.

A fotografia foi um recurso bastante utilizado para registrar detalhes da estrutura física e as inovações tangíveis dos hotéis.

Neste contexto, a presente pesquisa foi classificada como descritiva, pois a pesquisadora descreveu os empreendimentos hoteleiros, as características do empresário-gestor ou apenas gestor e as estratégias de inovação adotadas.

Segundo Nazareno da Fonte (2012, p.2) na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem que o pesquisador interfira neles.

#### 4.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Quanto à natureza, a pesquisa foi caracterizada como aplicada. Pois, conforme Silva & Menezes (2005) este tipo de pesquisa produz conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos.

Para a coleta de dados, além da pesquisa bibliográfica a pesquisadora utilizou a pesquisa qualitativa, por meio de 2 entrevistas, sendo uma com o empresário-gestor do Hotel Portas da Amazônia e a outra com o gestor do Hotel Faraó.

Silva & Menezes (2005) explicam que quanto à abordagem do problema a pesquisa pode ser classificada como qualitativa quando não quer o uso de métodos e técnicas estatísticas, o ambiente natural é a fonte direta para a coleta de dados, o pesquisador é instrumento-chave é descritiva e o pesquisador analisa seus dados indutivamente, sendo o processo e o seu significado os focos da abordagem.

Desta forma, os dados obtidos nas entrevistas e na observação viabilizaram a construção do estudo multicasos a partir do método do estudo de caso.

Yin (2005, p. 26) comenta sobre a abrangência do estudo de caso:

“O estudo de caso conta com muitas técnicas utilizadas pelas pesquisas históricas, mas acrescenta duas fontes de evidências que usualmente não são incluídas no repertório de um historiador; observação direta dos acontecimentos que estão sendo estudados e entrevistas das pessoas neles envolvidas”

Lakatos (2004) acrescenta afirmando que o estudo de caso é limitado porque fica restrito ao caso que estuda, e trata-se de um único caso, não podendo ser generalizado, Nesse sentido, optou-se pelo estudo multicasos para permitir uma análise comparativa das características dos dois hotéis.

Yin (2005, p. 75) apresenta as vantagens de casos múltiplos em relação a caso único:

“Para começar, mesmo com dois casos, você têm a possibilidade de usar replicação direta. As conclusões analíticas que independentemente surgem de dois casos, da mesma forma que ocorre com dois experimentos, serão mais contundentes do que aquelas que surgem apenas de um caso único (ou experimento único). Em segundo lugar, é possível que os contextos dos dois casos distingam-se até certo ponto. Se sob tais circunstâncias variadas você ainda pode chegar a conclusões comuns a partir de ambos os casos, elas terão estendido de forma incomensurável a capacidade externa de generalização de suas descobertas, novamente em comparação àquelas retiradas de único caso”

As entrevistas forma feitas face-a-face com os dois gestores no próprio estabelecimento hoteleiro no período de Março e Abril de 2012. A entrevista utilizada foi classificada como semi-estruturada. Para Manzini (2012) a entrevista é considerada semi-estruturada quando está focalizada em um assunto para qual formula-se um roteiro com perguntas principais, que por sua vez, são complementadas por questões que surgem no momento da entrevista.

O roteiro apresentou 15 questões (APÊNDICE A) e abordou informações sobre o

Empreendimento e o perfil do empresário ou gestor e posteriormente informações específicas sobre as estratégias de inovação e a relação destas com a competitividade.

O universo da pesquisa constituiu-se pelo setor hoteleiro do município de Belém-PA e a amostra caracterizou-se como intencional, com a escolha de dois empreendimentos hoteleiros.

Para Silva (2001) as amostras intencionais são consideradas amostras não probabilísticas, que são constituídas por casos que representam um bom julgamento da população ou universo.

As entrevistas foram aplicadas ao empresário-gestor ou simplesmente gestor dos hotéis, cujas características estão descritas abaixo:

O Hotel Histórico Portas da Amazônia nasceu a partir da restauração de um casarão do início do século XIX, está localizado próximo aos principais pontos turísticos do Centro Histórico de Belém- Pará. Foi selecionado com base nas seguintes experiências de inovação-modelo de negócio e exploração de um novo mercado, aproveitando várias vocações do município de Belém como: Cultura, Religiosidade, sobretudo Patrimônio Histórico. É o primeiro hotel no município constituído a partir da recuperação de Patrimônio Histórico. O empreendimento está localizado próximo a Igreja da Sé e da Igreja de Santo Alexandre e da Casa das Onze Janelas.

De acordo com Sebrae-PA (s.d, p.3) a Igreja da Sé é: ícone do Barroco paraense datada de 1753, concentra obras do pintor italiano Domênico de Angelis e possui o maior Órgão Cavallé- Coll da América Latina em atividade”. E a Igreja de Santo Alexandre, conforme Sebrae-PA (s.d, p.4) é: “ monumento erguido no século XVII, é uma edificação de beleza única, toda construída pelos índios em madeira e pedra-legítima representante do Barroco paraense, atualmente palco de apresentações artísticas da cidade”.

Já a Casa das Onze Janelas, também segundo Sebrae- PA (s.d, p.1) é “antiga residência de um senhor de um engenho do século XVIII, abriga 3 salões de exposição e restaurante.

O Hotel temático (Hotel Faraó) é o primeiro hotel temático do norte e está localizado próximo ao Aeroporto Internacional de Belém e do Centro de Convenções da Amazônia. Faz parte da amostra graças à inovação incremental em oferta.

Para a análise dos dados resultantes das entrevistas e observações e para a construção do estudo multicasos adotou-se como procedimento metodológico a análise de conteúdo que permitiu a classificação e a organização dos dados nas seguintes categorias: Características do empresário-gestor ou apenas gestor; Estratégias de inovação e Estratégia de inovação e competitividade.

De acordo com Severino (2007, p. 121):

“É uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento sob a forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens-escritos, orais, imagens, gestos. Um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Trata-se de se compreender criticamente o sentido manifesto oculto das comunicações”.

Após a construção dos estudos de casos, a pesquisadora analisou os pontos de interseção entre os dois hotéis, isto é, foi feito um comparativo entre as semelhanças e diferenças apresentadas pelas empresas.

## **CAPÍTULO V- ESTUDO MULTICASOS**

Este capítulo apresenta os estudos de casos com base na caracterização das empresas, e da análise de resultados, pois resalta as estratégias de inovação empregada pelos hotéis. Além disso, mostra as dimensões desenvolvidas e as negligenciadas da inovação, juntamente com as características do empresário-gestor ou apenas gestor, a relação da inovação com a competitividade sob o ponto de vista do empresário-gestor e ou apenas gestor e o ponto de interseção das duas empresas.

## 5.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

### 5.1.1 Hotel Portas da Amazônia



**Foto 1: Hotel Portas da Amazônia**  
Fonte: Autora

O Hotel Portas da Amazônia nasceu da restauração de um casarão do início do século XIX ao lado da Catedral da Sé e está próximo aos pontos turísticos do Centro histórico da cidade de Belém. Respeitando a estrutura original do casarão, o Hotel Portas da Amazônia oferece uma instalação moderna, com decoração neoclássica, fundindo a Amazônia com a cidade. Com charme e conforto o Hotel Portas da Amazônia é o melhor lugar para se hospedar em Belém do Pará. Durante a festividade do Círio de Nazaré, o Hotel Portas da Amazônia é camarote para o palco da maior festa religiosa do país, de onde você pode viver a maior emoção do povo paraense.

A empresa entrou no mercado paraense em 2010, e se destacou por explorar um novo mercado e um novo modelo de negócio, onde atende Turistas Internacionais e aproveita um prédio histórico que foi convertido em um empreendimento hoteleiro. O

proprietário é o Sr. Alessandro, tem formação em Economia e é de origem italiana. Ele tem 9 anos de experiência em hotelaria a partir do primeiro empreendimento de hospitalidade localizado em São Luiz do Maranhão.

O segmento explorado é composto por turistas internacionais, que se interessam pelo Patrimônio Histórico, pela Cultura Paraense, assim como por outras vocações da cidade como vocações naturais de Belém-Pará e entorno ( ilhas, praias) e pela Gastronomia local. A empresa é de micro porte, possui 9 funcionários e conta com 9 unidades habitacionais.



**Fotos 2: Fachada do Hotel Portas da Amazônia**

Fonte: Autora

As instalações do hotel misturam a antiguidade com a modernidade, pelo resgate histórico pelo uso de peças antigas que valorizam inclusive o Patrimônio Histórico e Cultural de Belém, como a imagem de Nossa Senhora de Nazaré no *hall* do hotel para divulgar a maior festa religiosa das Américas.

Assim como são utilizados equipamentos modernos como camas, TVs, Ponto de Internet. O hotel dispõe de um restaurante, porém de Gastronomia Italiana, uma pizzeria.



**Foto 3: Hall do Hotel Portas da Amazônia**  
Fonte: Autora

### 5.1.2 Hotel Faraó



**Foto 4: Hotel Faraó**  
Fonte: Autora

O Hotel Faraó é o primeiro hotel temático do Norte e está localizado próximo ao Aeroporto Internacional de Belém e do Centro de Convenções da Amazônia. O hotel tem

apenas um ano e seis meses de funcionamento. O segmento que atende é formado por Turistas de Negócios. O hotel é de caráter familiar e possui 45 apartamentos e tem 7 funcionários, caracteriza-se como EPP- Empresa de Pequeno Porte.



**Foto 5: Fachada do Hotel Faraó**

Fonte: Autora



**Foto 6: Recepção do Hotel Faraó**

Fonte: Autora

## 5.2 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste subcapítulo apresenta-se a Análise dos Resultados considerando as entrevistas semi-estruturadas, que tiveram como objetivo caracterizar os Hotéis e o Perfil dos empresários gestores ou apenas gestores, assim como as Estratégias de Inovação adotadas e a relação entre a Estratégia de Inovação e a Competitividade segundo o ponto de vista dos entrevistados.

As informações coletadas nas entrevistas, portanto, foram organizadas e agrupadas em três categorias e uma subcategoria. Como categorias adotou-se; características do empresário-gestor ou apenas gestor, estratégias de inovação e a competitividade sob o ponto de vista do empresário-gestor, sendo que a categoria estratégias de inovação apresentou uma subcategoria, isto é, as principais dimensões negligenciadas da inovação.

### 5.2.1 Análise dos Resultados do Hotel Portas da Amazônia

#### 5.2.1.1 Características do Empresário-Gestor ou apenas Gestor

O empresário-gestor é Sr. Alessandro de nacionalidade italiana e trabalha há 9 anos com hotelaria. Em São Luiz, iniciou sua experiência no setor com o empreendimento “Portas de São Luiz”. Após, a unidade de São Luiz, resolveu inaugurar o Portas da Amazônia em Belém-Pará. Ambos os empreendimentos hoteleiros que ele denomina de “pousada”, foram realizados a partir da recuperação de prédios antigos, cujas arquiteturas apresentam uma herança histórica.

#### 5.2.1.2 Estratégias da Inovação

Considerando o Radar de Inovação, proposto pelos autores Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott & Inigo Arroniz (2006) citados por Di Serio & Vanconcellos (2009), pode-se analisar as principais dimensões da inovação desenvolvidas pela gestão do Hotel Portas da Amazônia.

## INOVAÇÃO EM OFERTAS

O empreendimento é classificado como hotel histórico, pelo aproveitamento de um prédio histórico, porém seu ambiente é considerado de pousada, porque transmite para o hóspede a sensação de o mesmo está em sua própria casa.

Com base nisso, Sr. Alessandro afirma que o seu hotel oferece; “uma forma diferente de se hospedar- que não é clássica não é de hotel, mas é de pousada sim, porque

tem um aspecto mais familiar isso numa casa recuperada e não no projeto que nasceu desde o começo. O cliente sai da casa dele pra entrar em outra casa”.

Campos (2005, p.78) define pousada como: (...) localizadas em prédios de valor histórico, tombados pelo governo, as pousadas, no Brasil, caracterizam-se por ambiente aconchegante, com poucos apartamentos e uma relação muito próxima entre os que prestam serviço e seus usuários. Este tipo de estabelecimento pode estar situado num bairro histórico de uma cidade, numa fazenda ou numa área à beira-mar.

O café da manhã oferece alguns poucos itens da Gastronomia Paraense, como sucos e sobremesas regionais de frutas regionais como Cupuaçu e Bacuri. Logo, a Inovação em ofertas é uma dimensão da inovação que foi apenas parcialmente desenvolvida. Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) citado por Di Serio & Vasconcellos (2009, p.106-107) definem a Inovação em Ofertas como: “Desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores”.

## INOVAÇÃO EM CLIENTES

A empresa optou pelo segmento do Turismo Internacional e inclusive explorando a vocação Patrimônio Histórico e Cultural que é muito pouco percebida e pouco trabalhada pelos hoteleiros da região. Logo, é o único hotel que explora em sua estrutura Patrimônio Histórico. Bessant & Tidd (2009, p. 298) explicam que:

“Pequenas empresas são menos burocratizadas e são capazes de prosperar em nichos de mercado menores, que podem não ser atraentes para grandes empresas. A motivação é, em geral, muito mais alta em tais organizações. Entretanto, elas carecem de recursos internos e precisam, por consequência, confiar mais em fontes externas de inovação e em parcerias para desenvolver e explorar a inovação”

Esta opção do empreendedor foi uma alternativa que encontrou para fugir da sazonalidade da atividade que afeta a quase totalidade dos hotéis, que são baseados em Turismo de Negócios. Silva (2007, p.10) lembra que:

“a hotelaria é o setor do turismo mais sensível às essas mudanças do mercado, por ser uma atividade essencialmente turística, pois atende quase que exclusivamente aqueles que se encontram fora de seu entorno habitual, uma vez que sua oferta essencial é a hospedagem. O mesmo não ocorre, por exemplo com os restaurantes que, apesar de se incluírem na oferta turística, prestam serviços não apenas aos turistas, mas também aos residentes locais”.

## INOVAÇÃO EM EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

O empresário preocupa-se em trabalhar o aspecto intangível do produto, que são as emoções de seus clientes. Assim o Sr. Alessandro trabalha de forma embrionária o Turismo da Experiência. O hotel encanta o cliente, por sua localização estratégica, pois está rodeado de paisagens e belezas históricas como: a Catedral da Sé, a Igreja de Santo Alexandre, a Casa das Onze Janelas. Do hotel é possível ouvir o toque do sino da Catedral da Sé. O município de Belém-Pará possui muitas vocações, ou seja, existem muitas oportunidades de negócios no setor turístico a serem exploradas que inclusive podem ser desenhadas a fim de proporcionar experiências ao consumidor.

Chias Marketing (2012) fez um levantamento dos recursos do Estado do Pará e concluiu que o Pólo de Belém apresenta 9 produtos estrelas. De acordo com a consultoria “Os Produtos Estrela são os produtos excepcionais e podem ser considerados “o melhor da experiência” no destino. São produtos singulares que valem a viagem e devem ser utilizados como principais captadores de fluxo”. Logo, Chias Marketing (2012, p.75) identificou 9 recursos que Belém possui e que podem ser convertidos em produtos e fluxo como:

- Mercado Ver-o-Peso
- Centro Histórico de Belém
- Museu Emílio Goeldi
- Instituto Evandro Chagas
- Círio de Nazaré
- Embrapa da Amazônia Oriental
- Gastronomia Paraense
- Teatro da Paz

Na época do Círio o hotel é uma espécie de camarote para uma das maiores festas religiosas das Américas, que é o Círio de Nazaré. Os turistas estrangeiros também se encantam com a diversidade de pescados e frutas e ervas amazônicas na feira do Ver-o-Peso, que está situada muito próxima ao hotel.

Beni (2003, p. 40-41) apud Valduga; Dartora & Babinski (2007, p.3) afirma que:

“diante das tendências de longo prazo em um processo cada vez mais crescente de globalização, haverá uma passagem da economia de serviços para a economia de experiência. De agora em diante, as empresas que quiserem liderar o mercado de turismo (...), verão que a próxima arena competitiva estará no planejamento e organização das experiências”.

Destaca-se que o hóspede do hotel também pode fazer intercâmbio com outras culturas, pois o público-alvo do hotel é constituído por estrangeiros.

#### INOVAÇÃO EM AGREGAÇÃO DE VALOR

Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) citado por Di Serio & Vasconcellos (2009, p.106-107) definem a Inovação em Agregação de Valor como: “Redefinição de como a companhia obtém ou cria formas inovadoras de fluxos de renda”. O Sr. Alessandro afirmou que utiliza o arrendamento do restaurante como fonte de geração de receitas.

#### INOVAÇÃO EM MARCA

Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) citado por Di Serio & Vasconcellos (2009, p.106-107) assinalam que a Inovação em Marca significa: “Alavancagem da marca em novos setores”.

A marca “Portas da Amazônia” é divulgada nas feiras na Europa, principalmente na Itália, por meio do Hotel Portas de São Luiz (pois a carteira de Belém, normalmente é a carteira de São Luiz). Assim como, trabalha em parcerias com grandes operadoras de Turismo da Europa, que associam a marca Portas da Amazônia e com sua marca. A marca Portas da Amazônia também está nas redes sociais como no *Facebook*.

#### INOVAÇÃO EM CADEIA DE FORNECIMENTO

De acordo Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) citado por Di Serio & Vasconcellos (2009, p.106-107) a Inovação em Cadeia de Fornecimento consiste em: “Pensamento de forma diferenciada sobre compras e terceirização”.

A empresa ainda subcontrata os serviços de lavadeira. Porém, no Portas de São Luiz, recentemente foi implantada lavadeira própria. Mas, o Portas da Amazônia tem uma demanda, uma estrutura muito pequena para este tipo de verticalização. O empresário acredita que o uso de parcerias com concorrentes seria vantajoso no aspecto compras - ganhos de escala.

#### INOVAÇÃO EM PLATAFORMA

Segundo Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) citado por Di Serio & Vasconcellos (2009, p.106-107) a Inovação em Plataforma consiste em: “Uso de componentes comuns ou elementos intercambiáveis para criar novas ofertas derivadas da original”. Ou seja, a estrutura

do hotel, cujo objetivo principal é a hospedagem é utilizada para outros fins, para geração de valor econômico extra

Além disso, o hotel tem um sistema onde é feito o cadastro dos clientes e estes dados são convertidos em ações de relacionamento como- o envio de malas diretas com promoções e tratamento personalizado.

Barata(2011 p.5) destaca a inovação em serviços:

“Recorda-se a “intangibilidade” e a “interactividade” como características-chave que se devem reter para a análise da dinâmica inovadora dos serviços. Salienta-se ainda a importância da participação do cliente no processo de produção do serviço como um atributo fundamental dos serviços. Esta característica distingue suficientemente entre a produção de bens e a produção de serviços, à qual se pode adicionar a noção de produção e consumo em simultâneo, constituindo estas características referências obrigatórias para a concepção, aplicação e gestão de novas tecnologias e formas organizacionais nos serviços.”

## INOVAÇÃO EM SOLUÇÕES

Para Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) citado por Di Serio & Vasconcellos (2009, p.106-107) a Inovação em Soluções requer: “Criação de ofertas integradas e customizadas que resolvam problemas dos consumidores finais”. O hotel, em alguns casos, personaliza sua oferta conforme perfil do grupo da operadora parceira e de acordo com relacionamento que hotel tem com a operadora.

## INOVAÇÃO EM RELACIONAMENTOS

O *networking* do Hotel é constituído por concorrentes, operadoras de Turismo local e da Europa, tradutores. Para Persona (2011, p.1):

“a criação ou adoção de novos modelos de negócio é consequência das mudanças que ocorrem no mercado. Quando o modelo usual não permite ser competitivo, o jeito é partir para modelos informais ou alternativos, que é o que está ocorrendo cada vez mais. Geralmente esses novos modelos trazem em seu DNA uma forte tendência colaborativa, que é a forma de se crescer em poder e competitividade, sem crescer em estrutura”.

## INOVAÇÃO EM PRESENÇA

O Hotel Portas das Amazônia participa de feiras na Europa. Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006, p.106-107) citado por Di Serio & Vasconcellos (2009) definem a dimensão

Inovação em Presença como: “Criação de novos canais de distribuição ou pontos inovadores de presença, incluindo os lugares em que a oferta pode ser comprada ou utilizada pelos consumidores.

### *5.2.1.3 Principais Dimensões Negligenciadas da Inovação*

A Inovação em Ofertas é uma dimensão que pode ser desenvolvida no aspecto tangível (instalações e decoração baseadas em antiguidades, café da manhã) bem como no aspecto intangível (Experiência com os consumidores). Para incrementar a oferta, o gestor necessita de uma equipe de funcionários motivados e preparados que sejam aproveitados como fonte interna de inovação ou na linha de frente, prestando um serviço mais apropriado à proposta de hotel histórico. Nesse sentido, a dimensão Inovação em Ofertas está interligada à Inovação na Organização.

Bessant & Tidd (2009, p.34) corroboram, pois afirmam que:

“(...) a inovação precisa de gerenciamento de maneira integrada; não é suficiente ser bom em apenas uma coisa. Diferentemente de uma corrida de cem metros rasos, ela é mais comparável ao desenvolvimento de habilidades necessárias para competir de maneira eficaz em uma série de eventos, como em uma competição de pentatlo.

A Inovação na Organização é o estágio mais avançado da Inovação, onde as empresas já apresentam estrutura, relacionamentos e cultura voltados para o propósito da Inovação.

Peters & Waterman (1982) apud Almeida; Machado Neto & Giraldi (2006, p. 19) corroboram, na opinião deles:

“O sucesso da empresa depende da estratégia e da estrutura, mas também dos sistemas, estilo, habilidades, pessoas, valores compartilhados. Os autores ressaltam ainda que esses sete componentes podem ser agrupados em três alavancas básicas por meio das quais os gerentes podem implementar a estratégia. A primeira alavanca é a estrutura- o modo básico pelo qual as diferentes atividades da empresa são organizadas. A segunda é a liderança, que abrange a necessidade de estabelecer um estilo efetivo e também o pessoal necessário e habilitado para executar a estratégia. A terceira alavanca é a cultura- os valores compartilhados que criam as normas de comportamento individual e o tom da organização”.

Entretanto, são poucas as empresas que alcançam o estágio da Inovação na Organização. A ME e EPP tem como peculiaridade a centralização das decisões de

mudança no proprietário da firma. Portanto, as demais fontes de inovações são negligenciadas como funcionários, clientes e outros parceiros externos.

Por isso, Camargo (2008, p.1) ressalta que à criação de novos produtos ou serviços, um aspecto chave desse processo deve ser lembrado: toda e qualquer nova ideia deve estar amparada no conceito básico e já muito difundido que é busca de *insights* de consumidores e clientes.

Principais Dimensões Negligenciadas da Inovação	Definição -Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) citado por Di Serio & Vasconcellos (2009).	Situação/ Hotel Portas da Amazônia
<b>Inovação em Ofertas</b>	Desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores	A oferta de hotel histórico ainda não é completa; Café da Manhã oferece poucos itens da Gastronomia local; Não considera as práticas da concorrência como fonte de <i>benchmarking</i> . Apenas utiliza como referência em desempenho as práticas do Portas da Amazônia São Luiz.
<b>Inovação em Experiência com os consumidores ou Inovação em experiência do consumidor</b>	Redesenho das interações com os consumidores em todos os pontos de contato durante todos os momentos em que ocorre o contato	É o primeiro hotel que aproveita o Patrimônio Histórico no mercado local, porém depende do Governo e de outros parceiros para realmente oferecer para o turista “experiências” baseadas no Patrimônio Histórico e Cultural, Gastronomia.
<b>Inovação em <i>Networking</i> ou Inovação em Relacionamentos</b>	Criação de redes inteligentes, nas quais a companhia assume o papel central e disponibiliza ofertas integradas	A empresa usa as parcerias somente para fins de divulgação de seus serviços, ou seja, não estabelece parcerias para as seguintes finalidades; economia de escala, pesquisa de mercado e inovação. Neste caso, o empresário pode adotar a colaboração estratégica ou as parcerias com o governo, universidades e outras empresas concorrentes ( <i>benchmarking</i> colaborativo) ou de serviço complementares para viabilizar plenamente a proposta de Hotel Histórico. Sr. Alessandro não utiliza <i>benchmarking</i> de práticas de outras empresas apenas adota como referência práticas do Hotel Portas da Amazônia São Luiz, pois as duas unidades seguem o mesmo modelo de negócio. A empresa já interage com os clientes, por meio do <i>site</i> e de algumas redes sociais, assim o Sr. Alessandro já reconhece o cliente como fonte de inovação, porém de forma embrionária observa-se uma tendência para o modelo interativo.

<p><b>Inovação na Organização</b></p>	<p>Mudança de forma, função ou escopo de atividades da firma</p>	<p>A empresa tem um ambiente informal, pois há proximidade entre a gestão e os funcionários. Mas, a cultura organizacional ainda não é voltada para a inovação. As pessoas não tem conhecimento, consciência do processo e da importância de sua participação, assim as inovações tem como fonte principal o empresário-gestor, que costuma ouvir a linha de frente, porém a decisão final é dele. Logo, a Inovação na Organização ainda não é praticada.</p>
---------------------------------------	--	---

**Quadro 7: Principais Dimensões da Inovação Negligenciadas pela gestão do Hotel Portas da Amazônia.**

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir do levantamento bibliográfico e da pesquisa de campo

#### 5.2.1.4 Inovação e Competitividade sob o ponto de vista do empresário-gestor

Sobre a Inovação, Sr. Alessandro acredita que a tecnologia traz muitas inovações. São caríssimas e de grandes hotéis. A hospedagem não depende da tecnologia, porém das emoções proporcionadas ao turista. De acordo com o empresário-gestor “o hóspede traz a mala cheia de expectativas”.

Sr. Alessandro concordar que a inovação é uma estratégia que agrega vantagem competitiva, seja tecnológica, em serviço (divulgação e relacionamento com clientes nas redes sociais), processo (redução de custos), em modelo de negócios e descoberta de novos mercados.

Carreteiro (2009) afirma que a inovação é capacidade de converter ideias em produtos e serviços. Ou seja, o autor considera a inovação como uma estratégia empresarial que permite a geração de valor atendendo as demandas dos consumidores ou com foco na produtividade e na redução de custos.

O gestor afirma que a competição é: “acirrada tem parcerias, mas também competição”.

#### 5.2.2 Análise dos Resultados do Hotel Faraó

##### 5.2.2.1 Características do Empresário Gestor ou apenas Gestor

O gestor do Hotel Faraó se chamada Waldeney, é mineiro, tem 19 anos de experiência em hotelaria. Porém, a empresária fundadora, é brasileira, paraense, e tem

outros empreendimentos assim reúne largo *Know How* acerca de motel e hotel, pois é proprietária de uma rede de empreendimentos de hospitalidade, em Belém-Pará e em alguns países do exterior trabalha com aluguel de flats.

#### 5.2.2.2 Estratégias da Inovação

Mohanbir Sawhney, Robert C. Wolcott e Inigo Arroniz apud Di Serio & Vasconcellos (2009) apresentam a metodologia do Radar da Inovação para ajudar o empresário a identificar as dimensões desenvolvidas e negligenciadas da inovação. O Hotel Faraó é um hotel que entrou no mercado recentemente, ou seja, está em funcionamento há apenas um ano e seis meses. Entretanto, na entrevista foi possível identificar as principais dimensões da inovação desenvolvidas pela gestão hotel. Segundo o gestor Sr. Waldeney, o hotel realiza:

#### INOVAÇÃO EM OFERTAS

O hotel apresenta um diferencial nas suas unidades habitacionais, isto é, 5 metros de altura, para evitar cheiro de mofo. Porém, em relação ao aspecto intangível da hospedagem, deve trabalhar o Turismo da Experiência para que a proposta inicial de hotel temático se complete. Di Serio & Vasconcellos (2009, p. 158):

“a competitividade pode ser vista como desempenho, sendo chamada de competitividade reveladas, e é expressa na participação alcançada por uma firma em um mercado, em dado momento do tempo. Além disso, sintetiza os fatores preço e não preço, sendo os últimos a qualidade de produtos e de fabricação e similares, a habilidade de servir ao mercado e capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parciais e totalmente subjetivos”.

#### INOVAÇÃO EM PLATAFORMA

A estrutura do hotel, cujo objetivo principal é a hospedagem é utilizada para outros fins, para geração de valor econômico extra.

A gestão do hotel preocupa-se em fazer o pós-venda. Além disso, utiliza o *site*, inclusive as redes sociais para divulgar seus serviços ou interagir com seus clientes. O cadastro dos clientes é utilizado para ações de relacionamento com clientes como envio de *newsletter* apresentando notícias sobre a cidade de Belém e programação de eventos e festividades como o Círio de Nazaré. Para a divulgação de seus serviços, a gestão também adota como estratégia a colaboração ou parceria com agências de viagens.

## INOVAÇÃO EM AGREGAÇÃO DE VALOR

Além das receitas com hospedagem, a gestão adotada outras fontes de geração de receitas como eventos pequenos para executivos, casamentos, aniversários de 15 anos.

## INOVAÇÃO EM PRESENÇA

O acesso às informações sobre a empresa e ao produto oferecido pelo Hotel Faraó está disponível no *site* do hotel que tem um setor de reservas, e em algumas redes sociais ou *sites* de agências de reserva *on-line* ou operadoras de Turismo Net.

### 5.2.2.3 Principais Dimensões Negligenciadas da Inovação

Principais Dimensões Negligenciadas da Inovação	Definição -Sawhney, Wolcott & Arroniz (2006) citado por Di Serio & Vasconcellos (2009).	Situação/ Hotel Faraó
<b>Inovação em Ofertas</b>	Desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores	Hotel tem uma proposta temática somente em sua decoração( inovação incremental) porque ainda tem como público principal o Turismo de Negócios. Assim a oferta do hotel temático não é completamente explorada, ou seja, a empresa não explora um novo mercado, nem oferece um serviço diferenciado baseado no Turismo da experiência dentro da proposta temática
<b>Inovação em Clientes</b>	Descobertas de necessidades não atendidas dos consumidores ou a identificação de novos segmentos de consumidores não atendidos anteriormente	A gestão da empresa deve buscar novos mercados, inclusive partindo da ideia original que é um hotel temático.
<b>Inovação em Experiência com os consumidores ou Inovação em experiência do consumidor</b>	Redesenho das interações com os consumidores em todos os pontos de contato durante todos os momentos em que ocorre o contato	Experiência de hotel familiar, geração de valor para que o hóspede se sinta em casa.
<b>Inovação em soluções</b>	Criação de ofertas integradas e customizadas que resolvam problemas dos consumidores finais	O hotel pode adotar soluções personalizadas para captação de receitas, a partir da exploração de novos produtos e novos mercados. Pois, a proposta existente é padronizada ou se limita ao turista de negócios
<b>Inovação em Cadeia de Fornecimento</b>	Pensamento de forma diferenciada sobre compras e terceirização	Terceiriza os serviços de lavanderia. Não terceiriza o Café da Manhã, assim apenas é oferecido ao hóspede um cardápio trivial ao invés da Gastronomia Local.
<b>Inovação em Networking ou</b>	Criação de redes inteligentes, nas quais a companhia assume	A gestão do Hotel Faraó também não adota a estratégia

<b>Inovação em Relacionamentos</b>	o papel central e disponibiliza ofertas integradas	de colaboração, não utiliza o <i>benchmarking</i> porém admite ouvir seus clientes através do <i>site</i> e das redes sociais, visando a melhoria contínua do serviço e às vezes para promover inovações. Logo, nota-se uma tendência ao modelo interativo de inovação.
<b>Inovação na Organização</b>	Mudança de forma, função ou escopo de atividades da firma	O modelo de gestão do hotel, a estrutura e cultura organizacional funcionam de forma tradicional, com a centralização das decisões no proprietário ou na gestão. Assim, as pessoas ainda não têm autonomia para resolver problemas, não são engajados na inovação por falta de conhecimentos, pois a empresa é de pequeno porte e está iniciando suas atividades, por isso ainda não investe em treinamento, bem como há um receio devido à rotatividade de pessoal. A Inovação na Organização não faz parte da cultura corporativa.

**Quadro 8: Principais Dimensões da Inovação Negligenciadas pela gestão do Hotel Faraó**

Fonte: Quadro elaborado pela autora a partir de pesquisa bibliográfica e de campo

O quadro 8 apresenta as dimensões negligenciadas pela gestão do Hotel Faraó. As barreiras impostas à inovação podem justificar as dimensões negligenciadas. FINEP (2011, p.81) corrobora enumerando alguns fatores que prejudicam as atividades de inovação:

**Fatores econômicos:** riscos excessivos percebidos; custo muito alto; falta de fontes apropriadas de financiamento; prazo muito longo de retorno do investimento na inovação.

**Fatores da empresa:** potencial de inovação insuficiente (P&D, desenho, etc); falta de pessoal qualificado; falta de informações sobre tecnologia; falta de informações sobre mercado; gastos com inovação difíceis de controlar; resistência a mudanças na empresa; deficiências na disponibilidade de serviços externos; falta de oportunidades para cooperação.

**Outras razões:** falta de oportunidade tecnológica; falta de infraestrutura; nenhuma necessidade de inovar devido a inovações anteriores; fraca proteção aos direitos de propriedade; legislação, normas, regulamentos, padrões, impostos; clientes indiferentes a novos produtos e processos”.

#### 5.2.2.4 Inovação e Competitividade sob o ponto de vista do empresário-gestor

Para Waldeney a inovação significa “chegar primeiro, ser o exemplo, é acordar primeiro, fazer algo que os concorrentes não fazem”. O gestor acredita que a principal

vantagem da inovação é poder fidelizar os clientes, considerando inclusive seus *feedbacks* para melhoria contínua e personalização do serviço.

Waldeney também considera que inovação é uma estratégia para criação e manutenção da vantagem competitiva. Segundo o gestor a empresa não utiliza o *benchmarking* como fonte de inovação. Para Magalhães (1998, p. 126) *Benchmarking* significa “pesquisar, conhecer e aplicar com melhorias todos os processos mais bem sucedidos usados por outras empresas, concorrentes ou não. Assim, nem tudo é inventar a roda. Há muito que aprender com o próprio mercado dentro e fora o segmento”.

### 5.2.3 O Ponto de Interseção das duas Empresas

Os dois hotéis destacam-se pela singularidade na oferta no aspecto tangível, porque na região são pioneiros na exploração de arquiteturas diferenciadas com base em Patrimônio Histórico e Temática. Os gestores dos hotéis têm o mesmo propósito que é: oferecer um ambiente familiar para o hóspede. Ou seja, a experiência de sentir-se à vontade como se na sua casa estivesse”.

Schumpeter (1997) já reconhecia algumas modalidades de inovação; tais como: a introdução de um novo produto; inovação de um novo processo para uma indústria; abertura de um novo mercado; o desenvolvimento de novas fontes de matéria-prima; mudanças na organização industrial.

Porém, ambas as ofertas são apenas parcialmente desenvolvidas do ponto de vista da experiência do consumidor, ou seja, o Turismo da Experiência é pouco explorado. Di Serio e Vasconcellos (2009, p.100) citam Berry et al (2006) explica que inovar em serviço é diferente de inovar em produtos, pois, as pessoas da empresa que executam os serviços são parte da experiência do consumidor e, portanto, parte da inovação.

Nota-se que as fontes mais significativas de inovação ainda são seus proprietários isso justifica-se pela vivência internacional e larga experiência em hospitalidade, com outros empreendimentos que possuem no mesmo setor ou setores relacionados. Nos hotéis, a comunicação é aberta, onde os funcionários são ouvidos, porém, as decisões ainda estão centralizadas nos empresários.

Neste sentido, Miranda (2008, p.7) assinala que:

“Segundo, a própria maneira de gestão da hotelaria independente e familiar que pode ser como um escorpião que se mata com o próprio veneno. Certamente, esta é a pior que se pode enfrentar porque envolve cultura organizacional bastante enraizada e de difícil mudança. Pressupõe mudanças de comportamento gerencial e possíveis acomodações já estabelecidas”.

Portanto, constatou-se que as empresas não apresentam uma cultura voltada para a inovação, logo, a dimensão Inovação na Organização não foi desenvolvida. Sousa (2011, p.52) ressalta que: “A verdadeira inovação organizacional assenta na instalação de sistemas que permitam o envolvimento de equipas de colaboradores na resolução de problemas identificados em conjunto com a gestão”.

Conforme o Radar da Inovação, as dimensões Inovação em Plataforma e Inovação em Agregação de Valor são desenvolvidas, pois a gestão de ambos os hotéis aproveitam a estrutura criada para hospedagem para outras finalidades com o objetivo de gerar receitas extras.

Quanto à dimensão Inovação em Presença, o acesso (reserva, comunicação) ao Hotel Faraó se dá, por meio do site institucional e de algumas redes sociais e operadoras de turismo net. Enquanto que o Hotel Portas da Amazônia, é divulgado e acessado ( reservas) nas Feiras da Europa.

Quanto à dimensão Inovação em Cadeia de Fornecimento, ambos as empresas terceirizam os serviços de lavanderia. Já o café da manhã é terceirizado apenas pelo Portas da Amazônia.

Em relação à dimensão Inovação em Soluções, somente o Hotel Portas da Amazônia oferece em alguns casos, serviços personalizados, ou seja, conforme o perfil de um cliente ou grupo de clientes.

Outra semelhança das empresas, refere-se à dimensão Inovação em Relacionamentos ( *Networking*), pois a gestão de ambos hotéis não adotam a Estratégia de Colaboração no sentido da Inovação. Logo, não realizam parcerias como o objetivo de pesquisa de mercado e promoção de inovações, como por exemplo, não utilizam *benchmarking* de práticas de concorrentes. Apenas de forma embrionária, adotam os clientes como parceiros, pois consideram as interações no site institucional e nas redes sociais como fontes de inovação.

No caso, do Hotel Portas da Amazônia, destacaram-se as seguintes experiências de inovação como: exploração de um novo mercado, que é o Turismo de Internacional e a inovação em modelo de negócios, pois o hoteleiro tanto em São Luiz quanto em Belém, adota para seus empreendimentos as mesmas características; processos e gestão, portanto, são negócios baseados em Patrimônio Histórico, que foram concebidos a partir da recuperação de prédios históricos, e estão situados nos centros históricos dos municípios. Correio da Inovação (2010, p.1) mostra que: “Modelos de negócios inovadores enfatizam atributos diferentes daqueles que os concorrentes enfatizam”.

Por outro lado, no caso do Hotel Faraó, a inovação se restringiu à oferta, mudanças nas instalações, na decoração, e o mercado explorado ainda é o Turismo de Negócios que é o segmento onde a rivalidade é grande entre os concorrentes e há muitos substitutos (flats) e é grande o interesse de entrantes potenciais. Com uma similar oferta, para o mesmo mercado constatou-se que o hotel está no oceano vermelho, pois realizou apenas inovações incrementais.

Assim, Miranda (2008,p.9) afirma que a hospitalidade representa oportunidade de geração de valor para a pequena empresa, pois:

“É nesse ponto que a pequena hotelaria deve se ater para se manter competitiva no mercado. Buscar novos nichos, novos hóspedes e fazer com que eles permaneçam no seu estabelecimento de hospedagem porque são bem atendidos, se sentem bem acolhidos e tem bons quartos e higienização. Aliás, a hospitalidade está envolvida com o conjunto de todos os fatores que possam deixar o hóspede bem acomodado. Equipamentos e tecnologia modernos são importantes, mas juntos com a cordialidade no acolhimento completam os requisitos para a boa hospitalidade”.

Nesse sentido, o Sr. Alessandro (Hotel Portas da Amazônia) promoveu uma inovação de ruptura explorando um novo mercado e adotando um modelo de negócios inédito, é um negócio que apresenta vantagem competitiva graças à geração de valor e ao diferencial criado, se comparado à proposta do empresário do Hotel Faraó, cuja a inovação foi apenas incremental ou de sustentação.

A respeito da ruptura Nobrega (2004, p.81) afirma que a disrupção representa: “ (...) o processo de entrar num mercado por baixo e ir subindo até eventualmente, “matar” os nele estabelecidos”. O autor afirma que a inovação disruptiva é a dinâmica fundamental para gerar riqueza e promover o crescimento.

Logo, a proposta do Hotel Portas Amazônia ultrapassou as fronteiras convencionais da concorrência e reconstruiu os limites do mercado local, onde os empresários restringiam-se a modelos de competição parecidos e ao mesmo público-alvo.

## **CAPÍTULO VI- CONCLUSÃO**

A Globalização e alguns fatores tecnológicos (Internet) foram as principais influências ambientais que obrigaram os empresários a rever o modelo de gestão de seu negócio e a relação da empresa com os clientes. O consumidor na fase contemporânea tem um poder de barganha maior sobre as organizações, pois está mais informado e a oferta do produto é mais ampla, devido à variedade de fornecedores.

Além disso, o ambiente competitivo é altamente dinâmico, isto é, marcado por maior rivalidade entre os concorrentes e por pressões de substitutos e novos participantes, por isso os empresários precisam optar por diversas alternativas estratégicas ora de competição ora de colaboração visando a sobrevivência e o crescimento de seu negócio.

Este estudo mostrou que a Inovação pode ser uma estratégia eficaz, para a empresa que têm o propósito de criar ou sustentar sua vantagem competitiva. Uma empresa para alcançar a competitividade precisa gerar valor para o mercado e apresentar um diferencial que supere seus concorrentes, ou mesmo que, torne a sua concorrência irrelevante.

A investigação revelou que o escopo da Inovação é muito amplo. Nesse contexto, constatou-se que a Inovação pode ser desenvolvida em vários níveis que são: Inovação de produto, Inovação em serviço, Inovação em processos, Inovação em *marketing* e Inovação organizacional. Além disso, autores como Sawhney, Wolcott & Arroniz alargaram o escopo da inovação por meio do Radar da Inovação, onde apresentaram 12 perspectivas ou dimensões, em que a Inovação poderá ser desenvolvida. Para os autores o Radar da Inovação é uma espécie de guia, onde o empresário pode identificar as dimensões desenvolvidas e as dimensões negligenciadas da Inovação.

É um viés, que o gestor tenha uma visão reducionista da Inovação limitada somente à tecnologia e ao produto, porém o Radar da Inovação quebrou este paradigma. Ademais, as entrevistas foram surpreendentes, pois revelaram que os gestores dos Hotéis Portas da Amazônia e Faraó, já entendem a Inovação como uma estratégia que cria e mantém vantagem competitiva e pode ser empregada de diversas formas, inclusive em serviço para proporcionar experiências ao turista, mas infelizmente, nenhum dos gestores explora esta ideia completamente. Isso ocorre devido a algumas dificuldades inerentes às ME e EPP tais como falta de capital, de funcionários treinados e de parcerias.

No Hotel Faraó, identificou-se a implementação da proposta de hotel temático apenas na oferta, isto é, nas instalações, nas unidades habitacionais e na decoração.

Contudo, no Hotel Portas da Amazônia, verificou-se que a Estratégia de Inovação alcançou um nível superior e de ruptura, pois o empresário implementou, um modelo de negócios inovador e explorou um novo mercado, fugindo da guerra de preços e dos impactos da sazonalidade comum ao turismo de negócios. Assim, as experiências de Inovação dos hotéis poderão servir de exemplo, modelo ou fonte de *benchmarking* para outras empresas, inclusive de micro e pequeno porte.

A pesquisa também revelou que as Fontes de Inovação são classificadas em: Fontes Formais e Fontes Informais; Fontes Internas e Fontes Externas. As Fontes Internas são os empresários e os funcionários, inclusive os gestores. As principais Fontes Externas são os clientes e os parceiros. Logo, a fonte principal de Inovação ainda é o empresário, pois, nos hotéis ainda não há a Inovação na Organização. O processo de inovação dos dois hotéis é centralizado no empresário ou gestor. Eles costumam ouvir os funcionários, porém a decisão final sobre as mudanças a serem implementadas é sempre do proprietário ou gestor da empresa.

Desta forma, predomina a Inovação Fechada, porque as empresas não utilizam ainda a Colaboração Estratégica ou não trabalham as parcerias ou *networking* para promover inovações, embora os entrevistados admitam ouvir os *feedbacks* de seus clientes, revelando uma tendência para o Modelo Interativo de Inovação ou a interatividade encontra-se na sua fase embrionária, porque os hotéis já utilizam as redes sociais para relacionamento com seus clientes.

O Sr. Alessandro, proprietário do Hotel Portas da Amazônia, elegeu como benefício principal da inovação, a redução de custos operacionais. Enquanto, o gestor do Hotel Faraó, Sr. Waldeney, pensa que o relacionamento e a fidelização dos clientes são os benefícios mais importantes. Logo, a Inovação é a solução, para que as micro e pequenas empresas possam fazer frente à concorrência das grandes empresas.

Assim, a gestão das ME e EPP poderão utilizar a Análise de Ambiente e o Radar da Inovação para identificar as dimensões negligenciadas ou para a descoberta de oportunidades em inovação. As empresas de menor porte, por exemplo, apresentam como característica a escassez de recursos, o que dificulta os investimentos em inovação, entretanto, os micro e pequenos empresários poderão inovar por meio da Estratégia de Colaboração, ou seja, realizando parcerias com clientes, universidades, concorrentes e complementares.

Portanto, esta pesquisa gerou conhecimentos para os empresários e hoteleiros e interessados em Turismo. Assim com beneficiou, em particular, a pesquisadora no âmbito da empresa familiar da qual participa e a gestão dos hotéis Portas da Amazônia e Faraó, deixando como lições principais a importância de os empresários se esforçarem para identificar e descobrir novos mercados, assim como a necessidade de trabalhar a experiência do cliente, tendo em vista as diversas vocações que o Estado do Pará apresenta conforme o diagnóstico da Crias Marketing a partir do Plano Estratégico de Turismo Ver-o-Pará.

A proposta desta Dissertação não é a de esgotar a busca de informações sobre o tema Inovação, ao contrário, a ideia é estimular os empresários a se interessarem pelo assunto não apenas no aspecto teórico, mas instigá-los à prática da Inovação em várias dimensões ou níveis para que assim possam encontrar fontes de geração de valor para o cliente que resultem em ganhos de competitividade.

Quanto a **Limitações da Pesquisa**, não foi possível realizar uma pesquisa mais ampla, ou seja, a partir de um número maior de empresas ou construir um estudo multicasos mais rico com maior diversidade de experiências de inovação, porque no setor hoteleiro de Belém, são poucas as empresas que apresentam uma proposta inovadora de serviço, a nível incremental ou mesmo de ruptura. As empresas hoteleiras de vários portes se restringem à mesma oferta e a explorar o mesmo mercado (Turismo de Negócios), por isso a concorrência é acirrada no setor, havendo guerra de preços, pois não apresentam diferencial competitivo. Logo, nota-se que, de modo geral, a inovação não é utilizada como estratégia para obtenção de vantagem competitiva ou os empresários não sabem o significado da inovação e da sua importância para a competitividade.

Ainda no que se refere à pesquisa, a coleta de dados no Hotel Faraó, teria sido mais proveitosa se a entrevista tivesse sido aplicada para a proprietária do hotel. Pois, a entrevista se limitou ao Sr. Waldeney, o gestor. A proprietária se destaca, como empresária- empreendedora na região por possuir no município vários empreendimentos hoteleiros ou em setores relacionados. E por ser uma das empresárias mais antigas no setor de hospitalidade no município de Belém-Pará, portanto reunindo larga experiência. Atualmente, ela é presidente do Sindicato de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similiares do Estado do Pará.

Quanto aos **Estudos Futuros** recomenda-se uma pesquisa mais abrangente, sobre a Gestão da Inovação na Hotelaria, ou seja, que além das ME e EPP, inclua as empresas de médio e grande portes do município de Belém. Ainda, um estudo que possa relacionar o

perfil do empresário hoteleiro e grau de inovação de seus empreendimentos , bem como que revele se além do empresário outras fontes( funcionários e clientes) são responsáveis pelas inovações implementadas. Por fim, recomenda-se um estudo sobre os impactos das ações do Plano Estratégico de Turismo Ver-o-Pará nos empresas hoteleiras de Belém-Pará, em seus empresários e/ou gestores e quanto às iniciativas de inovação inclusive a exploração de novas ofertas (produtos turísticos) e de novos mercados, considerando as diversas vocações turísticas que município apresenta.

## **BIBLIOGRAFIA**

Agência de Inovação. Inovação em Portugal. Acedido a 12 de Outubro 2011, em <http://www.adi.pt/2400.htm>

Aiex, Viviane Mantovani; Canciglieri Junior, Osiris (2005) **A influência do APQP no Design de Novos Produtos**. XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005 ENEGEP 2005 ABEPRO 2747. Acedido a 26 de Março 2012, em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0502\\_1187.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0502_1187.pdf)

American Society For Engineering Education (2012). **Innovation with Impact: Creating a Culture for Scholarly and Systematic Innovation in Engineering Education**. Acedido a 2 de Dezembro 2013, em [http://www.file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Meus%20documentos/Downlo ads/Innovation-With-Impact-Report%20\(1\).pdf](http://www.file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Meus%20documentos/Downlo ads/Innovation-With-Impact-Report%20(1).pdf)

Amui, Adriano (2008). **Inovação em Mercados Emergentes**. Acedido a 19 de Agosto 2011, em <http://www.inventrade.com.br/artigos/inovacao-em-mercados-emergentes>

**Ao construir sua estratégia, as empresas devem enxergar além dos “oceanos vermelhos”**. *Radar da Inovação*. Acedido a 5 de julho 2011, em <http://inventta.net/radar-inovacao/artigos-estudos/artigo-da-inventta-analisa-importancia-da-inovacao-disruptiva/>.

Arbix, G. & De Negri, J. A. (2011). **A inovação no centro da agenda do desenvolvimento**. Acedido a 18 de janeiro 2011, em <http://www.arbix.pro.br/wp-content/uploads/arbix-e-de-negri-inovacao-no-centro-da-agenda.pdf>.

Barata, José Manuel Monteiro (2011). **Inovação nos Serviços- Conceitos, Modelos e Medidas- uma Aplicação ao Sector Bancário**. Acedido a 15 de Agosto 2012, em <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3152>

Basta, Darci et al (2006) **Fundamentos de Marketing**. Rio de Janeiro; FGV.

Berenguer, Marcos A. L; Félix da Silva, Márcia (2000). **Inovação Tecnológica: propulsor competitivo na pequena empresa**. Acedido a 19 de Agosto 2011, em <http://marcosbere.dominiotemporario.com/doc/inovacaotecnologica.comofatordecompetitividadenampe.pdf>

Bessant, John; Tidd, Joe (2009). **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre; Bookman.

Beylat, Jean –Luc; Tamborin, Pierre (2013). **L’ Innovation un enjeu majeur pour la France: Dynamiser la croissance des entreprises innovantes**. Acedido a 5 de Dezembro 2013, em [http://www.redressement-productif.gouv.fr/files/rapport\\_beylat-tambourin.pdf](http://www.redressement-productif.gouv.fr/files/rapport_beylat-tambourin.pdf).

BIS- Department For Business Innovation & Skills (2011). **Research Strategy for Growth**. Acedido a 12 de Dezembro 2013, em <http://www.bis.gov.uk/assets/biscore/innovation/docs/i/11-1387-innovation-and-research-strategy-for-growth.pdf>

Camargo, H.; & Gil, M. A. **Como implantar um Sistema de Inteligência Competitiva?** Acedido a 20 de Novembro 2011, em <http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI152613-17157,00-COMO+IMPLANTAR+UM+SISTEMA+DE+INTELEGENCIA+COMPETITIVA.html>

Camargo, S. (2008). **Inovação: mais um processo, menos uma inspiração.** Acedido a 13 de Outubro 2011, em <http://www.vendamuitomais.com.br/site/artigo.asp?id=131>

Carneiro, J. M. Teixeira; Cavalcanti, Maria Alice Ferreira Deschamps; Silva, Jorge Ferreira da. (1997) **Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre.** RAC. Revista de administração contemporânea, vol. 1, núm. 3, septiembre-diciembre, pp. 7-30. ANPAD. Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Acedido a 5 de Julho 2011, em [http://www.anpad.org.br/rac/vol\\_01/dwn/rac-v1-n3-jmc.pdf](http://www.anpad.org.br/rac/vol_01/dwn/rac-v1-n3-jmc.pdf)

Caron, A. (2004). **Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas: estratégias e dificuldades de inovação em médias empresas industriais do Paraná.** *Revista FAE Business*, n. 8, maio. Acedido a 20 de Junho 2011, em [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v8\\_n1/rev\\_fae\\_v8\\_n1\\_06\\_prof\\_caron.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v8_n1/rev_fae_v8_n1_06_prof_caron.pdf)

Campos, José Ruy Veloso (2005). **Introdução ao universo da hospitalidade.** Campinas-SP: Papyrus.

Carreteiro, R. P. (2009). **Inovação tecnológica: como garantir a modernidade do negócio.** Rio de Janeiro: LTC.

Carvalho, H. G. et al. (2009). **Inovação como estratégia competitiva da micro e pequena empresa.** Brasília: Sebrae. Acedido a 15 de Outubro 2011, em [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A70245605BDE684C832575EC004C3FAB/\\$File/NT00041B16.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/A70245605BDE684C832575EC004C3FAB/$File/NT00041B16.pdf)

Carvalho, Luiz Filipe Amorim de Campos (2003). **Gestão da Informação e do Conhecimento, Reestruturação e Competitividade.** Acedido a 12 de Agosto 2012, em <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/622/1/TESE%20DE%20MESTRADO%20-%20Reformula%C3%A7%C3%A3o-final-Vers%C3%A3o%20Final.pdf>

Carvalho, M. S. de Lima; Bertone, Ana Laura Crisci e Da Cunha, N. Conceição Viana (2010). **A inovação sob a perspectiva de imagens da organização: uma análise teórica.** Acedido a 21 de Fevereiro 2012, em <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/364.pdf>

Carvalho, R. Q. (2005) **A combinação de Marketing e P&D é importante para o Processo de Inovação.** Unicamp. Acedido em 2 de Junho 2012 em em [www.extecamp.unicamp.br/gestaodainovacao](http://www.extecamp.unicamp.br/gestaodainovacao).

Chias Marketing (2011). **Plano Ver-o-Pará; Plano estratégico de turismo do Estado do Pará.** Barcelona/São Paulo: Chias Marketing.

Coimbra, Deolinda Franco (2010). **Diferença entre consumidores iniciais e mercado de massa.** Acedido a 14 de Outubro 2011, em [http://exportacoes-pmes.blogspot.com/2010\\_08\\_01\\_archive.html](http://exportacoes-pmes.blogspot.com/2010_08_01_archive.html).

Confederación Empresarial de Madrid (2001). **La Innovación: un factor clave para La competitividad de las empresas.** Acedido a 25 de Novembro 2013, em <http://www.oei.es/salactsi/libro9.pdf>

Correio da Inovação (2010). **Edição nº 9 Modelo de Negócio.** Acedido a 20 de Outubro 2011 em <http://www.innoscience.com.br/correio/09.pdf>.

Costa, Ana Cristina Rodrigues; Monteiro Filha, Dulce Corrêa; Guidolin, Sílvia Maria (2011). **Inovação nos setores de baixa e média tecnologia.** Acedido a 13 de Outubro 2011, em [http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3311.pdf](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3311.pdf).

Costa, Dayana Bastos; Formoso, Carlos Torres (2011). **Fatores chaves de sucesso para sistemas de indicadores de desempenho para benchmarking colaborativo entre empresas construtoras.** Acedido a 14 de Novembro 2011, em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-86212011000300011](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-86212011000300011)

Dávila; Guillermo Antonio; Leocádio, Leonardo & Varvakis, Gregório (2008). **Inovação e Gerenciamento de Processos: Uma análise baseada na Gestão do Conhecimento.** Acedido a 5 de Março 2012 em [http://www.dgz.org.br/jun08/Art\\_05.htm](http://www.dgz.org.br/jun08/Art_05.htm).

De Almeida, Fernando Carvalho; Machado Neto, Alfredo José; Giralddi, Janaina de Moura Engracia (2006). **Estrutura e Estratégia- evolução de paradigmas.** Acedido a 27 de Março 2012, em <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rege/v13n2/v13n2a2.pdf>.

Di Serio, L.C. & De Vasconcellos, M. A. (2009). **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor.** São Paulo: Saraiva.

Dirceu, J. (2011, Maio 14). **Empresas investem pouco em inovação.** Correio do Brasil, ano XI, n. 4212. Acedido a 04 de julho 2011, em <http://correiodobrasil.com.br/empresas-investem-pouco-em-inovacao/239880/>.

Época Negócios (2009). **Estratégia é para todos.** Acedido a 12 de setembro 2010, em <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common.html>

Estadão.com.br/Tópicos. **Círio de Nazaré é considerado a maior procissão da América.** Acedido a 3 de Maio 2012, em <http://topicos.estadao.com.br/fotos-sobre-cirio-de-nazare/cirio-de-nazare-e-considerado-a-maior-procissao-da-america,68e320f3-bdda-4c00-ae42-b467287643c8>.

FINEP- Financiadora de Estudos e Projetos. **Manual do Oslo: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica.** Acedido a 20 de Agosto 2011, em [http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf).

Fontana, Rosislene de Fátima; Dencker, Dr<sup>a</sup> Ada de Freitas Maneti (2005). **Turismo Rural na Fazenda Ubatuba: panacéia ou utopia?** Acedido a 29 de Janeiro 2011, em <http://www2.anhembibr.com/publico/media/fontana.pdf>.

Fonte, Nilce Nazareno (2012). **Pesquisa Científica**- o que é e como se faz. Acedido a 16 de Junho 2012, em <http://www.slideshare.net/cacauarm/metodolog-pesquisa-cientifica>

Fréry, Frédéric (2010). **Aux Sources de L'Innovation**. Acedido a 24 de Novembro 2013, em [https://www.apm.fr/UserFiles/File/Pluriels\\_3.pdf](https://www.apm.fr/UserFiles/File/Pluriels_3.pdf)

Genta, Maria Mônica Pereira. **A Contabilidade Ambiental como Instrumento de Gestão Turística: o Caso da Hotelaria de Caxias do Sul**. Acedido a 2 de Setembro 2011, em [http://tede.uces.br/tde\\_arquivos/3/TDE-2006-09-26T074231Z-26/Publico/Dissertacao%20Maria%20Monica%20Pereira%20Genta.pdf](http://tede.uces.br/tde_arquivos/3/TDE-2006-09-26T074231Z-26/Publico/Dissertacao%20Maria%20Monica%20Pereira%20Genta.pdf).

Giacomini Filho, G., Goulart, E, E, & Caprino, M P. (2007, agosto). **Difusão de inovações: apreciação crítica dos estudos de Rogers**. Revista FAMECOS, Porto Alegre, n. 33, p. 41-45, quadrimestral. Acedido a 7 de julho 2011, em <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/3258/3085>

Gomes, A. **Outsourcing: afinal, o que é isso?** Acedido a 20 de Novembro 2011, em <http://flammarion.wordpress.com/2011/04/08/outsourcing-afinal-o-que-e-isso/>

Gonçalves, Luiz Cláudio (2004). **Gestão ambiental em meios de hospedagem**. São Paulo: Aleph.

Governo de Portugal (2011). **Plano Estratégico Nacional do Turismo**. Acedido a 29 de Abril 2011, em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%c3%aas/conhecimento/planoestrategiconacionaloturismo/Pages/EstrategiaNacionaldoTurismo.aspx?SelPage=2>

Gupta, P. (2008). **Inovação empresarial no século XXI**. São Paulo: Vida Econômica.

Hooley, Graham J; Saunders, John A; Piercy, Nigel F (2005). **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

IPEM/SP. Acedido a 29 de Dezembro 2011, em <http://www.ipem.sp.gov.br/3emp/hospedagem.asp?vpro=abe>

Johnson, A. (1997) **Dicionário de Sociologia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.

Kim, W. Chan; Renée Mauborgne (2005). **A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante**. Rio de Janeiro- Elsevier.

Kim, W. Chan & Renée Mauborgne(1997). **Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth**. Acedido a 10 de Dezembro 2013, em <http://www.carlsonschool.umn.edu/assets/2435.pdf>

Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2004) **Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas

Lana, R. A.(2011) **Inteligência Competitiva: fator-chave para o sucesso das organizações no novo milênio**. Acedido a 21 de novembro 2011, em [http://www.abraic.org.br/v2/arquivos/Inteligência Competitiva Fator Chave2882011202239.pdf](http://www.abraic.org.br/v2/arquivos/Inteligência%20Competitiva%20Fator%20Chave2882011202239.pdf)

Leão, C. (2011, Maio 30). **Governo estuda ampliar benefício da Lei do Bem**. Radar da Inovação. Acedido a 05 de julho 2011, em <http://inventta.net/radar-inovacao/noticias/lei-do-bem-pequenas-empresas/>.

Lee; Sam Youl ; Flórida, Richard,; Gates, Gary (2010). **Innovation, Human Capital and Creativity**. Acedido a 10 de Dezembro 2013, em file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrador/Meus%20documentos/Downloads/Gates%20(1).pdf

Lima, M. F. et al . (2007). **Gestão de marketing**. Rio de Janeiro: FGV.

Lobato, D. M. et al. (2009). **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV.

Lopes, Jr. Gumersindo Sueiro; De Souza, Eda Castro Lucas (2005). **Atitude empreendedora em proprietários-gerentes de pequenas empresas**. Construção de um instrumento de medida. Acedido a 5 de Março 2012, em [http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo\\_380.pdf](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_380.pdf)

Madeira Silva, Maria José et al (2005). **Relacionamentos Externos no Âmbito da Inovação Empresarial- Modelo Aplicado aos Avanços Inovadores**. Acedido a 10 de Agosto de 2012, em [http://pascal.iseg.utl.pt/~PJMS/repec/pjm/vol10n1\\_5\\_19.pdf](http://pascal.iseg.utl.pt/~PJMS/repec/pjm/vol10n1_5_19.pdf)

Madruga, Roberto Pessoa et al (2006) **Administração de Marketing no mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro; FGV.

Magalhães, Dulce(1998). **Alternativas Estratégicas Para o Varejo no Brasil**. Florianópolis.

Mattos, José Fernando; Stoffel Hiparcio Rafael; Teixeira ,Rodrigo de Araújo (2010). **Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: gestão da inovação**. Acedido a 10 de Agosto 2012 em <http://www.ipdmaq.org.br/Portal/Principal/Arquivos/Downloads/Documentos/DETI>.

Manzini, Eduardo José (2012) **Entrevista Semi-Estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. Acedido a 10 de Junho 2012, em <http://www.sepq.org.br/Isipeq/anais/pdf/gt3/04.pdf>

Maximiano, Antônio Cesar Amaru (2006). **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. São Paulo; Pearson Prentice Hall.

Meneghelli, L. (2011). **Ambiente das Organizações na Era da Globalização**. Acedido a 10 de Outubro 2011, em <http://www.icpg.com.br/artigos/rev01-03.pdf>

Ministério das Relações Exteriores (2011). **Manual de Orientações Gerais sobre Inovação** Acedido a 12 de Outubro 2011, em <http://www.slideshare.net/eatrizendi/manual-inovao-v-61>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2000). **Safári de estratégia: um roteiro pela selva de planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman.

Mintzberg, Henry et al (2006). **O processo da estratégia- conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman.

Miranda, Luiz Cesar (2008). **Hotelaria Brasileira- Hospitalidade como Vantagem Competitiva**. Acedido a 10 de Agosto 2012 em [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7\\_0078\\_0097.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0078_0097.pdf)

Mirica, Mihail de Pieri ; Ito, Nobuiki Costa (2010). **Administração de P &D na Indústria de Alta Tecnologia; como gerenciar um paradoxo?** Acedido a 10 de Maio 2012, em <http://revistafuture.org/index.php/FSRJ/article/viewFile/60/96>

Monteiro, D. W. (2008) **Inovação de Produtos: um estudo de caso sobre o serviço de videoconferência em telefonia celular**. Acedido a 10 de Outubro 2011, em <http://www.unisantos.br/mestrado/gestao/egesta/artigos/147.pdf>

Montejo, Maria Josefa; Juega, Alfonso Bravo (2010). **La innovación em sentido amplio: un modelo empresarial Análisis conceptual y empírico**. Acedido a 14 de Dezembro 2013 em [https://www.coit.es/pub/ficheros/innovacion\\_en\\_senido\\_amplio\\_df0220d4.pdf](https://www.coit.es/pub/ficheros/innovacion_en_senido_amplio_df0220d4.pdf)

Moreno, Isabel Pizarro ; Real, Juan C. ; De la Rosa, M. Dolores. (2010). **La incidencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación** Acedido a 2 de Dezembro 2013, em [http://apps.elsevier.es/watermark/ctl\\_servlet?\\_f=10&pident\\_articulo=9002142.pdf](http://apps.elsevier.es/watermark/ctl_servlet?_f=10&pident_articulo=9002142.pdf)

Morrar, Rabeh et al (2012). **Public- Private Innovation Networks and Innovation Activities In French Service Firms**. Acedido a 2 de Dezembro 2013, em <http://staff.najah.edu/sites/default/files/rabeh%20paper%201.pdf>

Moysés Filho, Jamil et al (2003) **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro : FGV.

Nobrega, Clemente (2004). **A Ciência da Gestão- Marketing, Inovação, Estratégia- um físico explica a gestão- a maior inovação do século XX- como uma ciência**. Rio de Janeiro: Senac Rio.

Oliveira, Luciana Santos & Moraes, Márcia Regina Monteiro (2004). **Dúvida? Deixa que eu falo**. Belém: Imprensa Oficial do Estado.

Pereira, R. M. et al (2007). **Ciclo da Inovação Tecnológica: influência e metamorfose da Arquitetura Organizacional: Estudo de caso sobre um novo multimedidor para o**

**mercado atacadista de energia.** Acedido a 20 de Agosto 2011, em [http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007\\_TR640474\\_9302.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR640474_9302.pdf)

Pérez, Carlos (2010). **Para Coca-Cola, primeiro ponto de contato é a emoção.** Acedido a em 19 de Fevereiro 2012, em <http://blogdocarlosperes.blogspot.com.br/2007/06/franquia-de-tica.html>

Persona, M (2011). **Negócio próprio, franquia ou licenciamento?** Acedido a 20 de Novembro 2011, em <http://www.mariopersona.com.br/revistavencer.html>

Pinto, S. M. F. V. (2008). **Empresas de Hotelaria uma análise econômica e financeira.** Acedido a 20 de Setembro 2011, em [http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1500/1/Empresas\\_de\\_Hotelaria\\_uma\\_an%C3%A1lise\\_econ%C3%B4mica\\_e\\_financeira.pdf](http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1500/1/Empresas_de_Hotelaria_uma_an%C3%A1lise_econ%C3%B4mica_e_financeira.pdf)

Portal Fator Brasil. **Renda familiar cresceu em todas as classes sociais, revela estudo da Cetelem.** Acedido a 2 de Setembro 2011, em [http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver\\_noticia.php?not=82685](http://www.revistafatorbrasil.com.br/ver_noticia.php?not=82685).

Porter, M. (1989). **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro, Elsevier.

Porter, M. (2004). **Estratégia competitiva- técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro, Elsevier.

Reátiga, C. A. M. (2007). **La innovación en la administración- una relación de elementos olvidados.** *Innovar*, Bogotá, v.17, n. 29, jan./jun.

Revista Supermercado Moderno (2011). **O Líder na Gestão de Mudanças.** Acedido a 10 de Outubro de 2011, em [http://www.mariopersona.com.br/entrevista\\_revista\\_supermercado.html](http://www.mariopersona.com.br/entrevista_revista_supermercado.html)

Rocha, T. (2007). **Estanzas de hotéis: o desafio de vender soluções hoteleiras. ESPM Central de Cases.** Acedido a 2 de julho 2011, em <http://www.espm.br/Publicacoes/CentralDeCases/Documents/ESTANPLAZA.pdf>

Salim, C. S. et al (2004). **Administração Empreendedora: teoria e prática usando Estudos de Casos.** Rio de Janeiro: Elsevier.

Sawhney, Mohanbir; Wolcott, Robert C.; Arroniz Inigo. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review.** v.47, n. 3, abr.2006.

Santos, R. S. (2009) **Inovação: o caminho para o desenvolvimento sustentável.** Acedido a 30 de Junho 2011, em <http://www.slideshare.net/Ridlo/inovao-o-caminho-para-o-crescimento-sustentvel>.

Schumpeter, J. A. (1997). **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico.** Tradução: Maria Silvia Possas. São Paulo: Nova Cultural. Acedido a 1 Julho 2011, em

<http://pt.scribd.com/doc/6922652/Joseph-Alois-Schumpeter-Teoria-do-Desenvolvimento-Economico>

Scianni, Marcelo Alvin; Barbosa, Allan Claudius Queiroz. **Limites e possibilidades teóricas da articulação entre competências organizacionais e individuais: em direção a um novo constructo?** Acedido a 2 de Julho 2011, em <http://www.senac.br/BTS/353/artigo-07.pdf>

Sebrae- Minas Gerais (2005). **Como elaborar um Plano de Marketing.** Acedido a 20 de Março 2012, em <http://www.sebraemg.com.br/arquivos/parasuaempresa/planodemarketing/marketing.pdf>

Sebrae- Pará (s/d). **Belém do Pará- cardápio de produtos e roteiros turísticos.**

Sebrae. (2011). **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** Acedido a 01 de Julho 2011, em [http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-interesse/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/acesse/links-de-interesse/integra_bia?ident_unico=97).

Sebrae-Goiás. (2011). **Critérios e conceitos para classificação de empresas.** Acedido a 23 de Junho 2011, em <http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>.

Severino, A. J. (2007) **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Cortez.

Silva, Edna Lúcia (2001). **Etapas da Pesquisa: um breve começo.** Acedido a 12 de Junho 2012, em <http://www.pucrs.campus2.br/~jiani/metodologia/16demaio.pdf>

Silva, Christian Luiz da. (2001) **Competitividade: mais que um objetivo, uma necessidade.** Revista FAE BUSINESS, n.1, nov.. Acedido a 26 de Março 2012, em [http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_fae\\_business/n1\\_dezembro\\_2001/ambeconomico\\_competitividade.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n1_dezembro_2001/ambeconomico_competitividade.pdf).

Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2005). **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC.

Silva, M. M. **Impactos da Sazonalidade na Hotelaria: estudo na hotelaria de luxo da cidade do Rio de Janeiro.** Acedido a 29 de dezembro 2011, em <http://www.proac.uff.br/turismo/sites/default/files/MarciaMagalhaesDaSilva.pdf>

Simantob, Moysés e Roberta Lippi (2003). **Desmistificando a Inovação- Inovar para competir.** Acedido a 27 de Fevereiro 2011, em <http://professoraunicerocha.wordpress.com/textos/desmistificando-a-inovacao-inovar-para-competir/>

Sistema Indústria - CNI, SENAI, SESI e IEL. (2010). **Mais inovação novos negócios: empresas mostram na prática como usar novas ferramentas para manter a competitividade.** Acedido a 2 de Setembro 2011, em

<http://www.senai.br/upload/publicacoes/arc634356981219995155.pdf>

Soares, Mariana Ferreira; Silva, Priscila Petrusca Messias Gomes; Barros, Marcos Alexandre de Melo (2008). **A Importância da Pesquisa de Marketing para Gestores de Negócio**. Acedido a 29 de dezembro 2011, em [http://www.pe.senac.br/ascom/faculdade/edital/IIEncontro/cd/IMPORTANCIA\\_DA\\_PESQUISA.pdf](http://www.pe.senac.br/ascom/faculdade/edital/IIEncontro/cd/IMPORTANCIA_DA_PESQUISA.pdf)

Sousa, Fernando Cardoso (2011). **Inovação Organizacional e Efeito- Armada**. Acedido a 15 de Agosto 2012, em <http://www.apgico.pt/publicacoes/publicacao70/pag52.pdf>

Taliberti, Fernando; Seldin, Renata (2007). **Mudanças na Estratégia para o Século XXI**. Acedido a 13 de Outubro 2011, em <http://www.inventrade.com.br/artigos/mudancas-na-estrategia-para-o-seculo-xxi>

Teixeira, Hélio Janny; Salomão, Sérgio Matttoso & Clodine, Janny Teixeira (2010). **Fundamentos de Administração: a busca do essencial**. Rio de Janeiro: Elsevier.

Thompson Jr, Artur A; Strickland III, Gamble, John E( 2008). **Administração Estratégica**. São Paulo; Mc Graw Hill.

Uppenberg, Kristian; Strauss, Huber (2010). **Innovation and productivity growth in the EU services sector**. Acedido a 12 de Dezembro 2013, em [http://www.eib.org/attachments/efs/efs\\_innovation\\_and\\_productivity\\_en.pdf](http://www.eib.org/attachments/efs/efs_innovation_and_productivity_en.pdf)

USP. *Inovação Aberta*. Acedido a 10 de Agosto 2011, em <http://www.inovacao.usp.br/portali3/inovacao.php>.

Valduga, Vander; Dartora, Juliana de Souza; Babinski, Luciana Raquel (2007). **Economia da experiência: vivências na região Uva e Vinho/RS(2007)**. Acedido a 5 de Maio 2012, em <http://hipnos.ucs.br/turismo/admin/UPLarquivos/280720081523102.pdf>

Valor Econômico - Revista Valor Especial Inovação (2011). **Estratégia Competitiva: Investimento em pesquisa garante avanço das cadeias produtivas**.

Vos, A.H Hanneke (2010). **Service Innovation: Managing Innovation from Idea Generation to Innovative Offer**. Acedido a 10 de Dezembro 2013, em [http://essay.utwente.nl/60173/1/MA\\_thesis\\_H\\_Vos.pdf](http://essay.utwente.nl/60173/1/MA_thesis_H_Vos.pdf)

Yamauchi, Vander (2003). **Gestão do Conhecimento e a Inovação Organizacional na construção civil**. Acedido a 20 de Setembro 2011, em <http://www.ppgcc.ufpr.br/dissertacoes/d0039.pdf>

Yin, Roberto K. **Estudo de Caso** (2005): Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman.

## **GLOSSÁRIO**

**Benchmarking-** Copiar práticas de sucesso na concorrência. Aprender com a experiência de outros.

**Chain-linked model-** Modelo interativo de inovação.

**Commodity-** Um produto não diferenciado.

**Early adopter-** primeiro usuários.

**Facebook-** Rede social lançada em 2004, que reúne as pessoas a seus amigos, colegas de estudo e trabalho.

**Feedback(s)-** Retroalimentação. Realimentação de informações.

**Know how-** Ter informação no sentido mais profundo.

**Insight(s)-** Ideia, Luz e Heureka.

**Marketing Mix-** Composto de *Marketing*. 4Ps-produto, preço, praça e promoção.

**Newsletter-** Boletim Informativo.

**Open Innovation-** Inovação Aberta.

**Outsourcing-** Ato de transferir a terceiros a atividade ou departamento que não faz parte de sua linha principal de produção.

**Self-** Conjunto relativamente estável de percepções sobre quem somos em relação a nós mesmos, aos outros e aos sistemas sociais.

**Stakeholders-** Universo composto por acionistas, funcionários, clientes, parceiros comerciais, meio ambiente e futuras gerações. Pessoas ou grupos com interesse na performance e no meio ambiente na qual opera.

**Target-** público alvo, consumidor ou nicho de mercado no qual são direcionados os esforço de marketing de uma organização.

**Upgrade-** Elevar de nível, promover, atualizar.

## ÍNDICE REMISSIVO

**A**  
Análise SWOT, 33

**C**  
ciclo de vida da inovação, 26  
Competitividade, 27,29,30,39,44,46,47,84,102,105

**E**  
empreendimentos hoteleiros,70  
Empresas de Pequeno Porte (EPP), 67

**F**  
Fontes Externas, 23,111  
Fontes Formais, 23, 111  
Fontes Informais, 23, 111  
Fontes Internas, 23, 111  
forças e fraquezas, 33

**G**  
gestão empresarial, 26  
Gestão Estratégica, 14

**H**  
hotéis, 89,111

**I**  
inovação, 15,19,22,24,25,47,60,61, 98,99,100,101,102  
Inovação na Organização, 62

**M**  
Microempresa (ME), 67  
Ministério do Turismo, 75  
Modelo das Cinco Forças, 14,31

**N**  
*networking*, 62,72  
novos mercados, 23,71

**S**  
*stakeholders*, 60

**T**  
turismo de negócios, 72  
Turismo, 14,72,76,77,80,81

**V**  
vantagem competitiva,27,28,31,47,78,107,110

## **APÊNDICE**

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL E DO RESPONDENTE

Empresa

Porte

Público-Alvo

1. Qual é sua nacionalidade?
2. Qual é a sua formação?
3. Quanto tempo trabalha com hotelaria?
4. A gestão da empresa utiliza Planejamento Estratégico?
5. A gestão realiza a análise ambiental para a formulação de suas estratégias de competição, ou seja, pesquisa as tendências de mercado - consumidor, concorrentes e fornecedores? Que ferramentas utiliza para análise ambiental (Pesquisa de Mercado, 5 Forças, SWOT)?
6. A gestão investiga os valores percebidos pelos clientes na sua proposta de serviço a fim de reforçá-los? De que forma?
7. Sua empresa gera algum valor único para o cliente, tem um diferencial competitivo? Ou seja, oferece algum benefício ao cliente com exclusividade?
8. O que você entende por inovação? Você considerada seu hotel inovador? Por quê?
9. Que tipo de inovação seu hotel já implementou conforme o Radar da Inovação ?
  - Inovação em Ofertas
  - Inovação em Marca
  - Inovação em Plataforma
  - Inovação em *Supply Chain* ou Cadeia de Suprimentos/ Inovação em Cadeia de Fornecimento
  - Inovação em Experiência com os Consumidores/ Inovação em Experiência do Consumidor

- Inovação em Presença
- Inovação em *Networking*/ Inovação em Relacionamentos
- Inovação em Soluções
- Inovação em Consumidores/ Inovação em Clientes
- Inovação em Processos
- Inovação em Captura de Valor
- Inovação em Organização/ Inovação na Organização

10. Como a inovação ocorre? As inovações são provenientes de fontes internas (funcionários, ideias do gestor e/ou empresário) e/ou externas (concorrentes, fornecedores, clientes, parceiros)?

11. Sua empresa adotada a estratégia de cooperação (firma parcerias) para obter vantagem competitiva? A inovação é uma das finalidades destas parcerias? Cite outras finalidades das parcerias.

12. Já utilizou *benchmarking* para inovar em seu negócio, ou seja, já copiou e adaptou práticas bem sucedidas da concorrência ou de empresas de outros setores?

13. Quais as principais razões para o hotel inovar (diversificação - produtos, serviços, novos mercados; redução de custos; melhoria da qualidade dos serviços, competitividade)?

14. Você reconhece a inovação como uma estratégia de criação e sustentação de vantagem competitiva?

15. A gestão da empresa trabalha a inovação como um processo organizado, previsível e permanente, estimulando todos os funcionários a inovar?



## ANEXO I- IMAGENS DE BELÉM



**Imagem I- Círio de Nazaré**

Fonte: Adaptado de Lucivaldo Sena de <http://topicos.estadao.com.br/fotos-sobre-cirio-de-nazare/cirio-de-nazare-e-considerado-a-maior-procissao-da-america,68e320f3-bdda-4c00-ae42-b467287643c8>



**Imagem II- Forte do Presépio, Belém do Pará, Brasil**

Fonte: Adaptado de <http://terradeencantosbrasil.blogspot.com.br/2010/11/belem.html>



**Imagem III- Catedral Metropolitana de Belém**

Fonte: Adaptado de <http://terradeencantosbrasil.blogspot.com.br/2010/11/belem.html>



**Imagem IV- Mercado do Ver –O- Peso**

Adaptado de <http://terradeencantosbrasil.blogspot.com.br/2010/11/belem.html>