

O PERFIL DA INOVAÇÃO DAS MPES DO SETOR DE HOSPEDAGEM NA ZONA DA MATA PARAIBANA: Uma análise pelo Radar da Inovação

WILLIANA DE SOUZA COSTA
Universidade Federal da Paraíba - UFPB
Williana-souza@hotmail.com

A área temática deste trabalho compreende à linha de **Gestão da Inovação**.

Este trabalho tem como título: **O PERFIL DA INOVAÇÃO DAS MPES DO SETOR DE HOSPEDAGEM NA ZONA DA MATA PARAIBANA: Uma análise pelo Radar da Inovação**

- Resumo:

Este artigo se propõe a mensurar a evolução do grau de inovação nas MPes do setor de Meios de Hospedagem por meio da aplicação da ferramenta Radar da inovação que é metodologia específica que permite avaliar o grau de maturidade inovadora das organizações de pequeno porte, criada por Bachmann e associados, baseada nas dimensões da inovação descritas por Mohanbir Sawhney e utilizada como ferramenta de avaliação pelo Programa Agente Local de Inovação - Programa do SEBRAE em Parceria com CNPq. Para atingir tal objetivo a pesquisa contou com a apresentação do perfil das MPes do setor de meios de hospedagem, a mensuração do grau de inovação de subsegmentos com a identificação das dimensões que se sobressaem em maior e menor grau em comparativo com os resultados anteriormente obtidos. Esta mensuração do grau de inovação nos meios de hospedagem da região Zona da Mata Paraibana, é referente às empresas participantes do Programa Agentes Locais de Inovação.

Palavras-Chaves: Inovação – Meios de hospedagem – Radar da inovação

- Abstract :

This paper proposes to measure the evolution of the degree of innovation in MPes of Lodging Facilities industry through the application of Innovation Radar tool that is specific methodology for assessing the degree of maturity of innovative small organizations, created by Bachmann and associates, based on the dimensions of innovation described by Sawhney Mohanbir and used as assessment tool by Agent Local innovation program - program in Partnership with SEBRAE and CNPq. To achieve this goal the research included a presentation of the profile of the MPes means the hosting industry, measuring the degree of innovation of subsegments identifying the dimensions that stand a greater and lesser extent in comparison with the previous results. This measurement of the degree of innovation in the lodging facilities Paraibana Zona da Mata region, refers to participants in the Local Agents Innovation Program.

O PERFIL DA INOVAÇÃO DAS MPES DO SETOR DE HOSPEDAGEM NA ZONA DA MATA PARAIBANA: Uma análise pelo Radar da Inovação

1. INTRODUÇÃO

O Radar da inovação é uma ferramenta utilizada, atualmente, pelo Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) criado pelo SEBRAE Nacional em 2008, em parceria com o CNPq, sendo executado em todos os estados do País. Esta ferramenta auxilia na mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas em aspectos voltados à gestão, planejamento, controle etc. O programa se divide por segmentos, dentre os quais, optou-se por estudar os meios de hospedagem.

Estudar os meios de hospedagem é uma demanda vigente, pois, apesar de ser um dos principais equipamentos do setor de turismo, há poucos estudos relacionados à temática. Ou seja, os meios de hospedagem carecem de estudos mais recentes que identifiquem o seu potencial mercadológico frente as grandes inovações que estão ocorrendo na sociedade do consumo.

As inovações em empresas de turismo individuais são inspirados e afetado por uma série de fatores externos e internos (HJALAGER, 2009). Fazendo preciso dar atenção a esse segmento, pouco explorado na literatura, quanto a sua capacidade de inovar. Entende-se aqui que para inovar não é necessário grandes investimentos, pequenas adaptações e uma boa articulação com o mercado podem fazer a diferença. E principalmente para os meios de hospedagem, ter um diferencial competitivo é tão importante quanto oferecer sempre os melhores serviços (SAFADI, 2011).

Atualmente, um pequeno negócio tem as mesmas obrigações empresariais de um grande negócio. Precisando, dessa forma, atentar-se a necessidade de agir com inteligência competitiva, que pode ser entendida como um processo ético de identificação, coleta, tratamento, análise e disseminação da informação estratégica para a organização, viabilizando seu uso no processo decisório (GOMES; BRAGA, 2004). E a inovação, passa então a ser decisiva para o crescimento e desenvolvimento das empresas, como uma saída vital do mercado globalizado a fim de atingir vantagem competitiva e se sobressair perante ao vasto mercado de empresas semelhantes.

Dessa forma, estudar o grau de inovação destas empresas permite além de uma análise da atual situação, a possibilidade de se traçar estratégias, dentro das considerações citadas, para se atingir níveis de inovação superiores.

Neste sentido, o artigo se propõe a avaliar o ambiente inovativo das empresas do setor meios de hospedagem, abordando a inovação em suas diversas dimensões e identificando seus pontos de destaque e de melhoria. Esta análise será realizada pela pesquisa descritiva e exploratória, com dados coletados a partir do instrumento Radar da Inovação.

Além desta introdução, o artigo está estruturado em outras duas partes. A segunda parte, desenvolvimento, inicia com uma rápida apresentação do referencial teórico relacionado a inovação em geral, examina-se a inovação no setor de serviços e contextualiza os meios de hospedagem, e em seguida, destaca a metodologia empregada

enfazando a ferramenta Radar da Inovação, finalizando esta seção, o artigo analisa os resultados do estudo com ênfase nos subsegmentos do setor de meios de hospedagem, entre eles, hotel, pousada, flat e *hostel*. Na última parte, são feitas as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção é proposto uma breve exposição do que se entende por inovação, como ocorre a inovação no setor serviços e a contextualização do setor meios de hospedagem – objeto de estudo, em seus índices de representatividade. Além de apresentar os procedimentos metodológicos, se realiza uma análise dos dados da pesquisa.

2.1. A CULTURA DA INOVAÇÃO

A inovação pode ser conceituada levando em consideração os mais diversos aspectos. Tomando por base na 3ª edição do Manual de Oslo (2005), têm-se a princípio o conhecimento da inovação como sendo uma “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (item 146, p.55).

Neste sentido, Simantob e Lippi (2003 p.12) amplia o conceito de inovação, ressaltando que, “a capacidade de inovar envolve estratégia, processos, cultura e clima organizacional, desde inovações incrementais em produtos e serviços até inovações que modifiquem o modelo de gestão ou de negócios da empresa”. Ou seja, a inovação é um processo contínuo de adequação ao ambiente em que se está envolto levando a uma mudança significativa e eficaz em suas práticas de gestão.

E é importante enfatizar também que a inovação não é uma ação isolada, mas um conjunto de elementos e conhecimentos que se complementam e fazem com que seja continuada e traga vantagem competitiva. Não há soluções simples ou que siga certa “receita” é preciso considerar a variação de formas e mercado ocasionados pela globalização.

A inovação é decorrente da observação e aprendizado do mercado, que transforma o conhecimento de modo eficaz e estratégico para a organização. Sensibilizando também para a construção de um ambiente que permita o desenvolvimento da inovação, relacionando à identificação e capacitação de padrões de comportamento que tornam este tipo de aprendizagem possível (TIGRE, 2006). De acordo, Bachmann e Destefani (2008, p. 5) compartilha:

A atividade de inovação apresenta diversas facetas, como: adaptação, imitação, experimentação, design, desenvolvimento e pesquisa. Inclusive a forma de buscar inovações pode ser inovadora. Por exemplo, a procura de oportunidades para a inovação conceitual tem sido feita pelo deslocamento do foco no cliente – abordagem clássica do marketing – para foco na circunstância ou no ambiente de uso dos produtos, buscando soluções para os problemas e dificuldades dos clientes.

A inovação é imprescindível a uma organização. Uma inovação baseada não apenas no advento de novas tecnologias, mas, sobretudo, na análise do mercado atual e

projeções futuras. A inovação é o caminho, que vem atrelado à sensação de incerteza, é preciso avaliar atividades, organizar projetos e trabalhar o conhecimento de modo estrategicamente eficaz. Afinal, não é preciso grandes investimentos, uma simples mudança no modo organizacional também é uma forma estrategicamente eficaz de inovação.

2.2 INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS

O setor de serviços, sobretudo na última década, vem se destacando na economia do país não somente em volume de faturamento como também na geração de empregos. Este setor é caracterizado pela intangibilidade, inseparabilidade e heterogeneidade. A inovação em serviço aparece na experiência com a marca, processo e no modelo de negócio (CIC, 2008).

Esses elementos citados individualizam o consumo no setor de serviços, uma vez que não há um produto físico, um bem tangível. Neste setor, consomem o resultado do processo de produção. Ou seja, no setor de serviços os clientes percebem o processo de produção do “produto” em maior ou menor grau, mas sempre em grau crítico, bem como percebem que participam do processo. E dessa forma, como dito por Grönros (2004), o processo de consumo leva a um resultado para o cliente, que é o resultado do processo de serviço.

Identificando essas particularidades, Sundbo e Gallouj(1998) apresentam a inovação em serviços como uma ação orientada por duas vertentes: necessidades do cliente e/ou pela percepção da organização de uma lacuna. Contudo, a inovação neste setor tem percorrido um caminho tímido, uma vez que a maioria dos indicadores estão ligados à pesquisa e desenvolvimento de organizações produtores de bens, enquanto que em serviços está atividade raramente é formalizada.

Estudar a inovação no setor de serviços possibilita um entendimento sobre como a inovação ocorre no setor de meios de hospedagem, pois trata-se de um produto/serviço que tem em sua essência particularidades que precisam ser levadas em consideração, uma vez que o consumidor de um serviço é sempre mais exigente quanto a compra de um produto/bem, pois envolve sentimento e expectativa quanto ao consumo.

2.3 A DINÂMICA DOS MEIOS DE HOSPEDAGEM

Os Meios de Hospedagem se caracterizam como uma peça-chave em todo o funcionamento da atividade turística. Uma vez que é a responsável pelo alojamento de turistas em trânsito. A Normativa número 429 de 23 de abril de 2002 da Embratur, modificou o Regulamento Geral dos Meios de Hospedagem criado pela Deliberação Normativa nº 387, de 28 de janeiro de 1998 considerando meio de hospedagem o estabelecimento que apresente, em destaque, as seguintes condições: I - alojamento, para uso temporário do hóspede, em Unidades Habitacionais (UH) específicas a essa finalidade; II - serviços mínimos necessários ao hóspede, como a) Portaria/recepção para atendimento e controle permanentes de entrada e saída; b) Guarda de bagagens e objetos

de uso pessoal dos hóspedes, em local apropriado; c) Conservação, manutenção, arrumação e limpeza das áreas, instalações e equipamentos.

Segundo dados do Boletim de Desempenho Econômico de Turismo (2012) realizada pelo Ministério do Turismo e FGV, as empresas do setor apresentaram no 3º trimestre de 2012, comparativamente ao mesmo período de 2011, uma variação média de faturamento de 9,9%. Neste cenário um dos mais importantes fatores favoráveis a tal crescimento, indicados pelos empresários, foram à expansão da demanda nacional, os investimentos realizados pelas empresas e a maior divulgação dos atrativos e roteiros turísticos.

Referente aos Meios de Hospedagem foi descrito no estudo que, comparando-se ao mesmo trimestre em 2011, esse contraste entre os terceiros trimestres de 2012 e de 2011 revela elevação da demanda tanto de hóspedes brasileiros quanto de estrangeiros (saldo das respostas de 31% e 23%, respectivamente).

Dessa forma, pode-se ressaltar a importância deste equipamento turístico tanto para a economia brasileira como para o fomento da atividade turística em si. Fazendo, dessa forma, com que seja possível firmar sua representatividade e relevância dentro do contexto geral da economia brasileira, impulsionando o estudo para vertentes voltadas à inovação de seus processos produtivos.

2.4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada é a pesquisa descritiva, pois, de acordo com Raupp e Beuren (2008) tem como principal objetivo descrever características de determinado fenômeno ou o estabelecer relações entre as variáveis. Para os autores significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos. Esta metodologia baseia-se especialmente na utilização de técnicas padronizadas de coletas de dados.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação do diagnóstico específico criado pela Bechmann e Associados (o radar da inovação) que permite um estudo focado em resultados de inovação com uma análise pontual que vai desde a oferta de novos produtos, gestão, até a presença de uma cultura pensante nas empresas pesquisadas.

O instrumento utilizado nesta pesquisa, o Radar da Inovação, compreende 13 dimensões: oferta, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processo, organização, cadeia de fornecimento, presença (praça), rede e ambiência inovadora. É interessante ressaltar que este instrumento foi criado com a finalidade de avaliar especificamente as micro e pequenas empresas (MPE) no país, visto uma necessidade de um conhecimento mais profundo da realidade destas organizações.

No entanto, para compreender melhor como se atingiu os objetivos propostos, faz-se necessário entender melhor o instrumento utilizado para a coleta de dados, ou seja, faz-se necessário entender o que é o radar de inovação, destrinchando seus níveis de interesse e questionamentos em cada uma das dimensões.

2.4.1 O radar da inovação

O radar da inovação é uma ferramenta utilizada no trabalho de campo dos profissionais denominados Agentes Locais de Inovação, Programa ALI - SEBRAE em parceria com o CNPq, que possibilita uma avaliação objetiva do perfil de inovação das empresas. “A determinação do Radar da Inovação é um método estruturado que oferece as seguintes vantagens: mensuração quantitativa, pequena subjetividade, referências para melhoria e possibilidade de avaliações setoriais, regionais e históricas” (BECHMANN et al. 2011, p. 66).

O levantamento dos dados possibilita uma medição da maturidade do perfil de inovação com base em seus processos, resultados e a importância dada ao conhecimento como ferramenta estratégica de competitividade. Esta metodologia considera a inovação em processo, produto, marketing, organizacional e avalia o quanto o ambiente é propício à inovação. “A determinação do Radar da Inovação não é absoluta, mas uma referência sobre as oportunidades para inovar existentes na empresa avaliada” (BECHMANN *et al.* 2011, p.67). Ainda sobre a determinação do Radar da Inovação, BECHMANN *et al.* explica:

O Radar da Inovação presume que a inovação não é um evento ou fato isolado, mas fruto de um processo. Daí a preocupação em avaliar não o simples resultado (número de inovações), mas a maturidade dos processos de inovação das empresas [...] Com base nessas premissas, a determinação do Radar se sustenta em três pilares: o que avaliar (dimensões da inovação), como medir (escala usada) e que período de tempo considerar. (2011, p. 72)

2.4.1.1 Descrição das dimensões do Radar da inovação

A *dimensão Oferta* se refere aos produtos oferecidos pela empresa ao mercado, com base no conceito de que uma empresa inovadora tem uma parte relevante de sua receita associada a novos produtos. A *dimensão Plataforma* refere-se a um conjunto de componentes comuns, métodos de montagem ou tecnologias que são usadas, de forma “modular”, na construção de um portfólio de produtos. *Dimensão Marca* implica em tirar partido da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca. Na *dimensão Clientes* é buscado a inovação como estratégias utilizadas para encontrar um novo nicho de mercado para determinado produto, assim como a criação de um novo produto em decorrência das sugestões dos próprios.

A *Dimensão Soluções* refere-se a combinação customizada e integrada de bens, serviços e informações capazes de solucionar o problema do cliente. Por exemplo, uma máquina de refrigerantes na sala de espera facilita a permanência do cliente e, ao mesmo tempo, pode representar uma receita adicional para o negócio de uma clínica. A *dimensão Relacionamento* denominada de “Experiência do Cliente”, leva em conta tudo que o consumidor vê, ouve, sente ou experimenta de algum modo, ao interagir com a empresa em todos os momentos.

A *dimensão Agregação de Valor* considera os mecanismos pelos quais uma empresa capta parte do valor criado. Isto é feito, normalmente, pela análise da cadeia de valor, para descobrir fluxos de receita não explorados e formas de captar valor a partir de interações com clientes e parceiros. Na *Dimensão Processos* são as configurações das

atividades usadas na condução das operações internas à empresa. A inovação, nesta dimensão, pressupõe o reprojeto de seus processos para buscar maior eficiência, maior qualidade ou um tempo de resposta (tempo de ciclo) menor.

A *dimensão Organização* refere-se ao modo como a empresa está estruturada, quais as parcerias estabelecidas e, o papel e responsabilidade dos colaboradores. A *dimensão Cadeia de Fornecimento* corresponde à sequência de atividades e de agentes que movem os produtos, serviços e informações da origem à entrega. A *dimensão Presença* está relacionada aos canais de distribuição que a empresa utiliza para colocar seus produtos no mercado e, também, aos locais em que esses itens podem ser adquiridos pelos consumidores. *Dimensão Rede* cobre os aspectos relacionados à Rede que conecta a empresa, e seus produtos, aos clientes. Trata, essencialmente, dos recursos usados para a comunicação ágil e eficaz entre a empresa e seus clientes.

E por fim, a *dimensão Ambiência inovadora* que busca identificar o “ambiente propício à inovação”, é considerando diversos componentes desde a fração da equipe composta por profissionais que tem formação voltada para a pesquisa, à existência de mecanismos como programas de sugestões, que incentivem os colaboradores a apresentar ideias, considerando também acordos de transferência de tecnologia originados de licenças de direitos de exploração de patentes e uso de marcas, a aquisição de outros tipos de conhecimentos técnico científicos de terceiros, para que a empresa desenvolva ou implemente inovações, e, se a empresa se utiliza, ou ao menos tentou usar, algum recurso dos órgãos de fomento à inovação.¹

A escala utilizada é referente a 3 situações, que objetivam classificar as empresas em “Pouco ou nada inovadoras” (*SCORES* 1 até 2.9), “Inovadoras ocasionais” (*SCORES* 3 até 4.9), e “Inovadoras sistêmicas” (*SCORES* 5). Tal escala vai de encontro com a recomendação do Manual de Oslo, que estabelece que os pontos de vista das empresas sejam registrados, ou em bases binárias (importante/não importante), ou com uma estreita faixa de respostas possíveis (de muito importante até irrelevante) (BACHMANN; DESTEFANI, 2008).

2.4.2 Universo e Amostra da pesquisa

Na Paraíba, na última *Pesquisa de Serviços de Hospedagem* feita em 2011 pelo IBGE, foram identificados 159 estabelecimentos de hospedagem, sendo estes 47 hotéis, 6 apart – Hotéis/Flats, 82 pousadas, 21 motéis, 2 *hostels*. A amostra da pesquisa compreendeu, dentro desse universo, apenas a região da zona da mata, envolvendo 4 hotéis, 3 apart hotéis-Flats, 27 pousadas, 2 *hostels*. A seleção dessas empresas se deu por amostragem por conveniência e acessibilidade, onde por meio de visitas presenciais à aproximadamente 111 estabelecimentos de Meios de Hospedagem da Zona da Mata paraibana, apenas 37 destes se propuseram a participar, neste primeiro momento.

Estas empresas são, dessa forma, participantes do Programa Agentes Locais de Inovação e estes dados são referentes ao Radar0 que é a primeira avaliação do perfil inovador dessas empresas. Estes dados foram transcritos e associados buscando uma

¹ Dados descritos por *Bachmann e Destefani*, 2008.

avaliação geral de cada item a ser estudado. Nesta análise também há a utilização de gráficos (Radar da inovação) a fim de garantir uma melhor compreensão do estudo. A exposição dos dados é feita primeiramente pela descrição do perfil das empresas, se hotel, pousada, flat, *hostel*, e em seguida um cruzamento destes dados a fim de mensurar a inovação no setor.

2.5 Análise dos Dados

O autor Mamede (2004), conceitua os meios de hospedagem como sendo estabelecimentos destinados ao recebimento de pessoas, que lhe oferecem abrigo para si e para seus bens. Ou seja, os meios de hospedagem são empreendimentos ou estabelecimentos que exploram e/ou administram a prestação de serviços de hospedagem em unidades mobiliadas e equipadas e outros serviços a hóspedes.

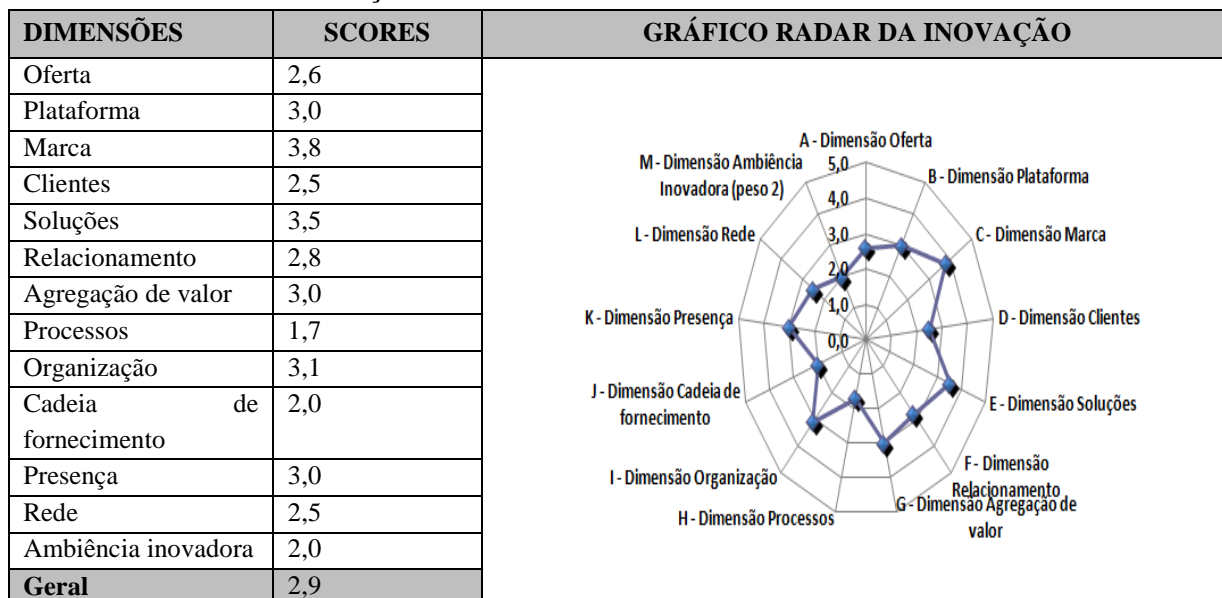
Nesta seção o artigo pretende desenvolver uma análise do setor pela fragmentação em seus subsegmentos apresentados por hotéis, pousadas, flats, e *hostel*.

2.5.1 Perfil dos Hotéis

De acordo com o sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem, do Ministério de Turismo, Hotel é um estabelecimento com serviço de recepção, alojamento temporário, com ou sem alimentação, ofertados em unidades individuais e de uso exclusivo do hóspede, mediante cobrança de diária.

Seu índice de inovação é exposto pelo Radar da Inovação:

Gráfico 1: O Perfil de Inovação dos Hotéis



Fonte: Elaboração Própria

O que se pode observar na avaliação dos Hotéis é que estes já seguem uma dada maturidade, aproximando-se de uma caracterização de inovadores ocasionais. Suas dimensões

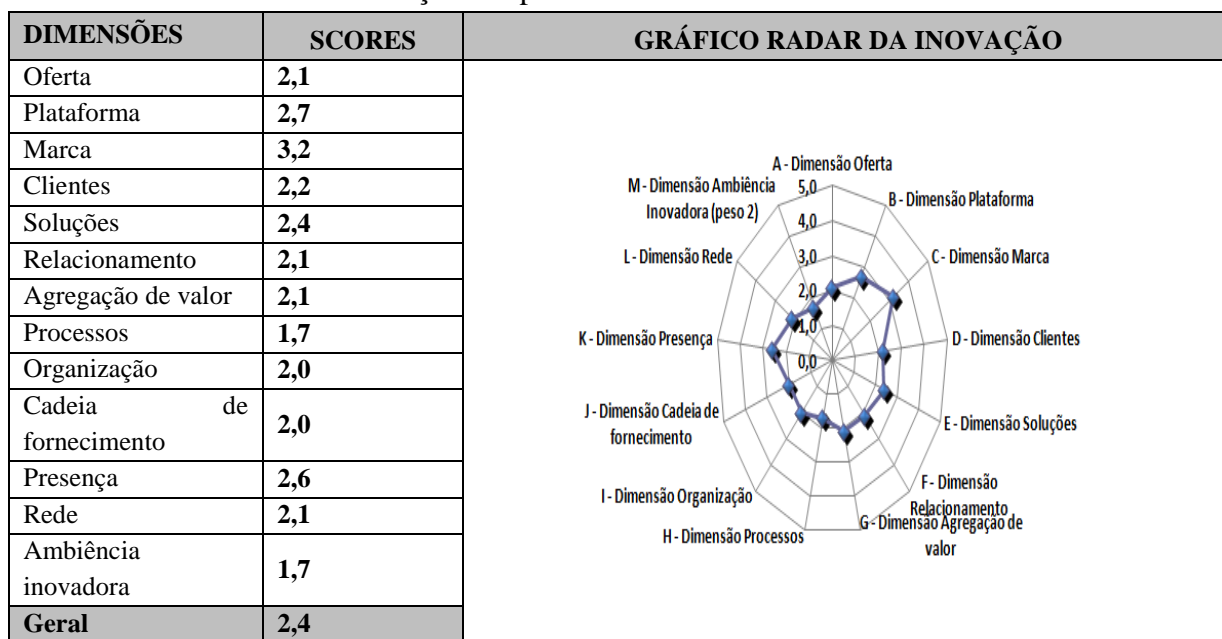
de destaque são *marca* (SCORE 3,8) e *soluções* (SCORE 3.5), o que representa a habilidade da empresa em explorar sua marca em diversos canais de comunicação, e de criar atividades secundárias como uma solução complementar aos clientes que acarretem uma nova oportunidade de receita. É importante destacar também que seu ponto fraco, considerado pouco ou nada inovador, está na dimensão *processos* (SCORE 1,7), o que significa dizer que há uma ausência de procedimentos internos formalizados ou mesmo um reprojeto de suas atividades a fim de obter maior eficiência.

2.5.2 Perfil das Pousadas

De acordo com o sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem, do Ministério de Turismo, Pousada é um empreendimento de característica horizontal, composto de no máximo 30 unidades habitacionais e 90 leitos, com serviços de recepção, alimentação e alojamento temporário, podendo ser em um prédio único com até três pavimentos, ou contar com chalés ou bangalôs.

Seu índice de inovação é exposto pelo Radar da Inovação:

Gráfico 2: O Perfil de Inovação das pousadas



Fonte: Elaboração Própria

Como pode ser evidenciado as pousadas se destacam na dimensão *marca* (SCORE 3,2) e apresenta baixos escore nas dimensões *Processos* (SCORE 1,7) e *Ambiência inovadora* (SCORE 1,7). Ter um baixo escore na dimensão *Ambiência inovadora*, significa dizer que as empresas não têm por prática uma busca de informação externa, seja ela em feiras, congressos, ou mesmo junto a fornecedores e concorrentes, assim como há uma ausência de uma gestão interna que engaje os colaboradores aos valores da empresas e o incentivem a participar de seus processos de formação de um produto/serviço no que tange à inovação. Uma das razões do baixo escore em tais dimensões pode ser associada ao perfil administrativo

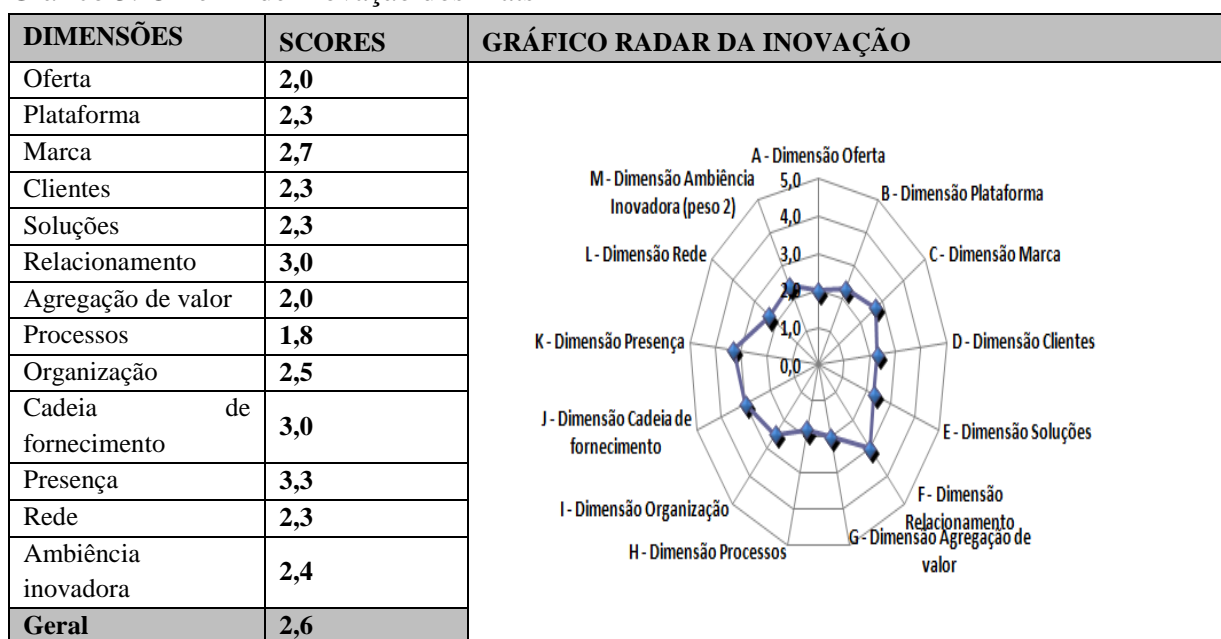
dessas empresas, composta em sua maioria por Micro Empresas, com uma gestão, geralmente, familiar, contando com poucos funcionários.

2.5.3 Perfil dos Flats

De acordo com o sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem, do Ministério de Turismo, Flat/Apart-hotel é um empreendimento constituído por unidades habitacionais que disponham de dormitório, banheiro, sala e cozinha equipada, em edifício com administração e comercialização integradas, que possua serviço de recepção, limpeza e arrumação.

Seu índice de inovação é exposto pelo Radar da Inovação:

Gráfico 3: O Perfil de Inovação dos Flats



Fonte: Elaboração Própria

Os Flats, por sua vez, apresentam-se também no quadrante de pouco inovadores, mas caminhando próximo a caracterização de inovadores ocasionais. Em sua atuação os maiores escores versam para as dimensões *presença* (SCORE 3,3), *cadeia de fornecimento* (SCORE 3,0) e *relacionamento* (SCORE 3,0), o que leva a afirmar a habilidade da empresa em criar novos pontos de venda, reduzir custos de insumos, e se relacionar de forma eficaz com seus consumidores. A dimensão pouco ou nada inovadora desse segmento encontra-se, como também já analisado nos outros segmentos, em sua dimensão *processos* (SCORE 1,8).

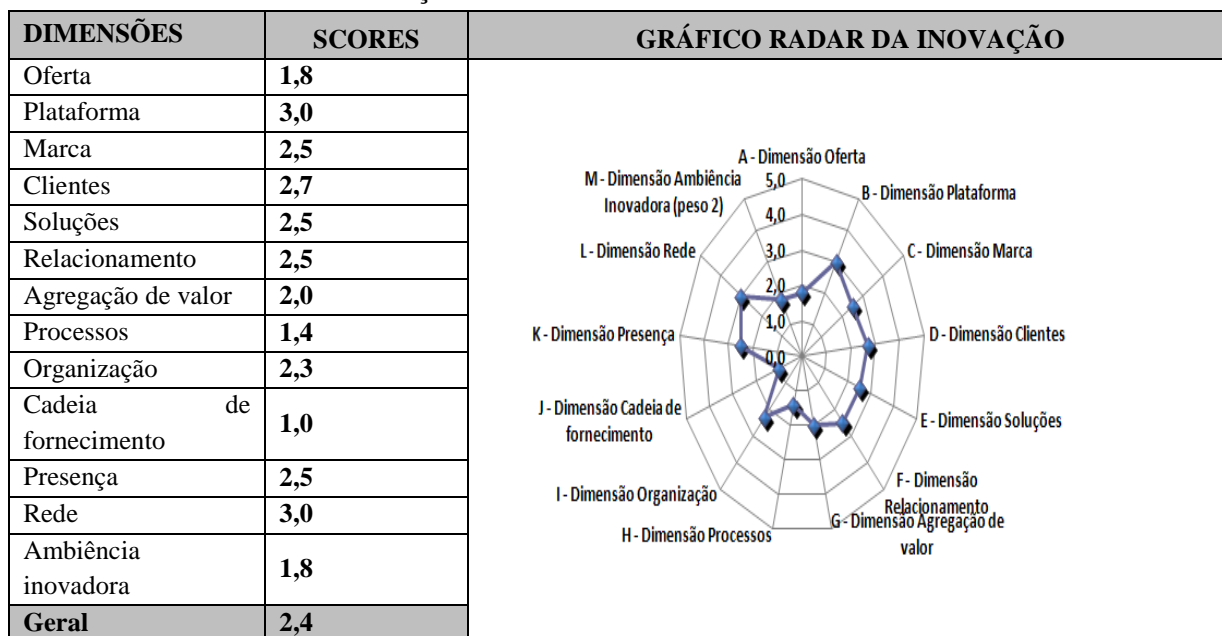
2.5.4 Perfil dos *hostels*

O *Hostel* ou Albergue é um meio de hospedagem alternativo que tem, geralmente, preços mais baratos que os demais meios. Este tipo de empreendimento tem como principal objetivo oferecer um intercâmbio cultural entre pessoas do mundo inteiro. E sua estrutura

física pode seguir tanto a de uma pousada quanto de um hotel, ou até mesmo de uma casa, e seus quartos são coletivos (HAGAR, 2013).

Seu índice de inovação é exposto pelo Radar da Inovação:

Gráfico 4: O Perfil de Inovação dos *Hostels*



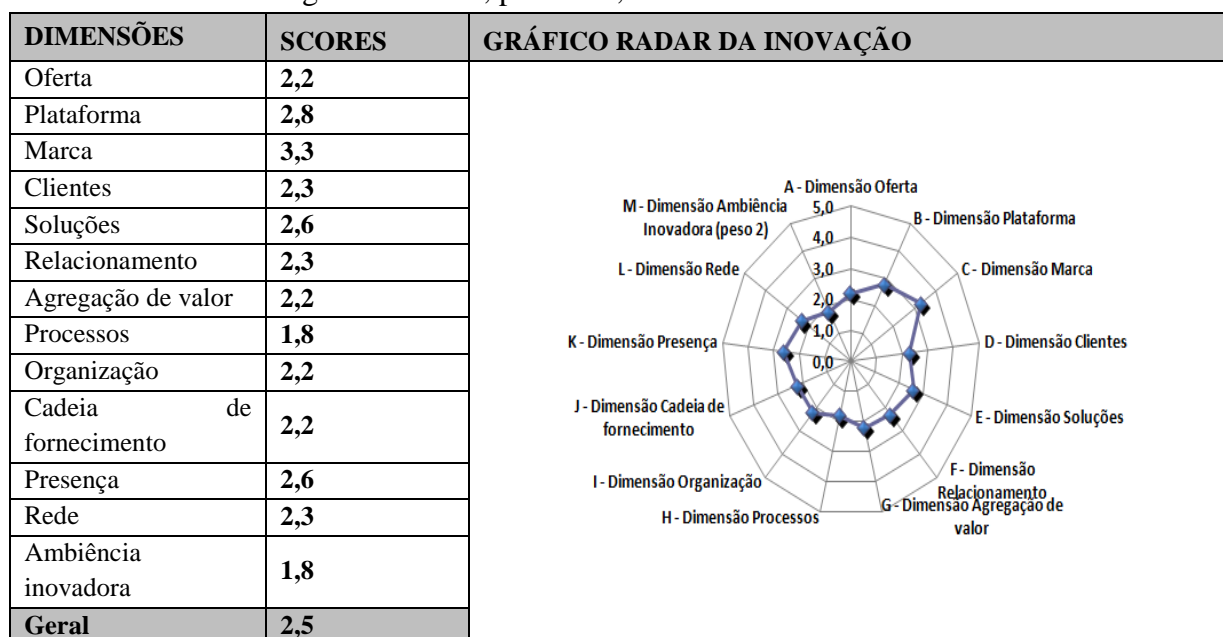
Fonte: Elaboração Própria

Os *Hostels*, em seu modelo diferenciado de alojamento, tem como pontos de destaque a dimensão *plataforma* (SCORE 3,0), que condiz com a exploração da mesma plataforma para ofertar o maior número de produto/serviço. Sua inovação ocasional também pode ser evidenciada na dimensão *Rede* (SCORE 3,0), que induz a adoção de alguma nova forma de falar ou ouvir seus clientes. Seus menores escores estão nas dimensões *cadeia de fornecimento* (SCORE 1,0) e *processos* (SCORE 1,4), ou seja, na ausência de ações para redução de custos e a falta de processos internos mais focados a uma gestão eficiente.

2.5.5 Desempenho inovativo do segmento Meios de hospedagem

O índice de inovação global é exposto pelo Radar da Inovação:

Gráfico 5: Análise global: Hotéis, pousadas, flats e *hostels*



Fonte: Elaboração Própria

Fazendo uma leitura deste primeiro resultado é possível identificar de forma geral que as empresas do setor se destacam na dimensão *Marca* (SCORE 3,3), podendo ser consideradas inovadoras ocasionais. A inovação nesta dimensão compreende a propriedade intelectual sobre a marca e sua exploração em diversos canais de comunicação. Como principais ações têm-se a veiculação das marcas às agências de viagens, operadoras online, placas sinalizadoras nos bairros, distribuição de panfletos em rodoviárias e aeroportos, sites, perfil em redes sociais e outras mídias.

Os menores escores (SCORES 1,8) são referentes a *Processos* e *Ambiência inovadora* que representa uma ausência de procedimentos internos mais formalizados e uma cultura interna não consolidada à inovação. Ou seja, as empresas do setor não tem por prática utilizar-se de procedimentos internos voltados a uma gestão mais eficiente, que considera também a utilização de Manual de Procedimentos internos, Sistema de gestão, software para gestão administrativa, uma gestão de resíduos eficiente ou mesmo alguma mudança na forma de trabalhar para ganhar maior competitividade devido a aspectos ambientais.

Um ponto que merece destaque também é a dimensão *ambiência inovadora*. Fazendo um balanço geral de todas as empresas, destrinchando em seus subsegmentos, é possível perceber que ainda não é predominante, e até mesmo, relevante, em sua gestão. O maior escore é 2,4, ou seja, dentro da caracterização de pouco ou nada inovador. As principais ações neste sentido estão apenas na participação em feiras, congressos, e eventos correlatos do setor. E o que se estende aqui é que isso por si só não leva uma empresa a ter uma cultura da inovação, é preciso engajar-se em projetos inovadores, perceber a inovação em suas atividades e fazer dela uma atividade corriqueira, envolvendo consumidores, fornecedores e colaboradores.

3. CONCLUSÃO

Diante do exposto, os objetivos propostos neste artigo conduziram a uma análise geral da situação das MPEs de meios de hospedagem da região Zona da Mata Paraibana em sua forma de gestão, sob a análise dos pontos considerados no instrumento Radar da Inovação. Apesar da amostra não ser suficientemente grande, é possível, de certa forma, ter uma visão gerencial da atual situação do mercado.

Um ponto importante deste trabalho mostra que para inovar não é preciso grandes investimentos, nem mesmo uma grande mudança, ações pontuais que levem a uma certa eficiência, por si só já conseguem fazer diferença. E esta diferença é hoje um dos pontos principais para sobrevivência em um mercado globalizado cada vez mais competitivo.

As empresas analisadas conseguem sobressair suas marcas, ou seja, um dos pontos fortes destas empresas está na exploração de suas marcas, e isto é até justificável pela característica peculiar do segmento: o que se vende é a ideia de um lugar. As principais ações são as divulgações em outdoors, sites, agências de viagens, mídias sociais, eventos do setor, em catálogos de associações como ABIH e *Convention Bureau*, assim como algumas tímidas ações em mídias de massa, como rádio e TV.

Um outro ponto que merece ser considerado, evidenciado em todos os segmentos, está na ausência de processos internos eficientes. A maioria das empresas, mesmo aquelas com um certo grau de maturidade, ainda tem dificuldades nesta dimensão que compreende além da reorganização de processos internos, a utilização de sistemas de gestão, dentre eles MEG e Benchmarking são os mais conhecidos, além disso, a preocupação na busca de certificação que visa atestar uma dada eficácia em seus procedimentos, a utilização de um software de gestão que atue decisivamente no dia-a-dia empresarial e uma gestão eficiente de seus resíduos, que garantam uma destinação correta aliada a uma preocupação ambiental.

Diante de tudo, é preciso atentar-se também a necessidade de buscar informações externas, sejam elas em congressos, seminários, cursos, assim como em consultorias com ajuda de órgãos especializados, sejam eles, sindicatos, Sebrae, Senai, universidades entre outros, e que não se limitem apenas a eles. A informação pode surgir, inclusive, do espaço dado aos colaboradores a expor suas opiniões, a ouvir seus clientes e ouvir seus concorrentes. Ou seja, para cultivar a inovação não é preciso reinventar roda, é preciso apenas estar aberto a percebê-la.

Assim, diante do estudo realizado, foi possível identificar que os meios de hospedagem da Zona da mata paraibana ainda precisam de incentivos quanto ao fomento da inovação em sua gestão, mas não se descarta um bom posicionamento dos mesmos, visto que há uma proximidade da caracterização de inovadores ocasionais. Preocupa o fato de muitas dessas empresas olharem para inovação como algo superficial sem relevância do ponto de vista estratégico.

4. REFERÊNCIAS

ARBACHE, J. et al. **Matriz de contabilidade social para o turismo** - 2002. Projeto de Pesquisa: Competitividade do Preço do Turismo no Brasil e Impactos Econômicos Intersetoriais e Políticas Públicas. Brasília, 2004.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para determinar o Radar da Inovação nas pequenas empresas**. Material de treinamento. SEBRAE. Brasília – DF, Out/2011.

BRASIL. Lei Nº 9.279/96, de maio de 1996. Regula direitos e obrigações relativos à propriedade industrial. **Diário Oficial [da] Republica Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05/1996.

CIC- CENTRO DE INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE. Inovação em serviços. ESPM. 04 de março de 2008.

EMBRATUR (Instituto Brasileiro de Turismo). Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo. Vários números

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: Como transformar informação em negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Editora Campos, 2004.

GRÖNROS, Christian. **Marketing**: gerenciamento e serviços. Trad.: Arlete Simille Marques. São Paulo: 2004.

HAGAR. Hostel: O que é? Como funciona?. Disponível em <http://www.hagah.com.br/especial/pr/turismo-pr/19,0,2952872,Hostel-o-que-e-Como-funciona.html> acesso em 26 de maio de 2013.

MAMEDE, Gladson. Manual de Direito para Administração Hoteleira. São Paulo: Atlas, 2004.

MTUR. **Turismo já representa 3,7% do PIB**. 10/10/2012. Disponível em http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20121010-2.html acesso em 16 de fevereiro de 2013.

MTUR. **Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem**. Disponível em <<http://www.classificacao.turismo.gov.br/MTUR-classificacao/mtur-site/index.jsp>> acesso em 26 de maio de 2013.

OCDE. **Manual de Oslo** – Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre Inovação. 3ª ed., Tradução FINEP, 2007, Disponível em: www.finep.org.br.

RAUPP, F. M.; BEUREN, I. M. Metodologia da pesquisa aplicável às ciências sociais. In: BEUREN, I. M. (org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

SAFADI, Sandro; SAFADI, Marcelo. **Manual de competitividade para pequenos Meios de Hospedagem**. Brasília: Associação Brasileira da Indústria de Hotéis, 2011. xxp

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2004.

SUNDBO, Jon; GALLOUJ, Faïz. SSI45 Synthesis paper: **Innovation in services – SI45 project synthesis – Work package**, 1998.

TIGRE, Paulo Bastos. **Fatores Fundamentais na Gestão da Inovação**. In: TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação: a economia da tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006, p.23-83.