

RADAR DA INOVAÇÃO: UM ESTUDO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS

INNOVATION RADAR: A STUDY IN SMALL AND MEDIUM COMPANIES IN THE SERVICE SECTOR

Romênia Cabral Florêncio*
Ana Maria Magalhães Correia**

RESUMO

O objetivo dessa pesquisa foi analisar as inovações adotadas por pequenas e médias empresas do setor de serviços de Mossoró/RN por meio da ferramenta estratégica radar da inovação que busca avaliar a implantação das ações de inovação e o grau de maturidade dessas ações por meio de 13 dimensões. As organizações selecionadas para a realização da pesquisa foram as do setor de serviços hoteleiros (hotéis). Os procedimentos metodológicos para a realização do estudo consistiram na realização de entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas selecionadas e observação não participante. Para a análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo por meio do *software* ATLAS.ti 8. Foram coletadas as informações referentes a seis hotéis da cidade de Mossoró-RN. Os resultados da pesquisa apontam que três dos seis hotéis analisados dispõem de mais iniciativas que geram inovações e essas iniciativas relacionam-se às elaborações de estratégias com foco em inovação e as rotinas de planejamento e investimentos. As contribuições acadêmicas residem no fato de que estudos sobre inovação precisam ser constantemente renovados, pois, com a velocidade com que mudanças ocorrem nessa área, trabalhos que trazem às organizações soluções para diversos tipos de problemas acabam se defasando muito rapidamente, sendo necessária uma renovação de escritos, apontamentos e descobertas. E como contribuições práticas têm-se que o uso da ferramenta radar de inovação deu respostas sobre as dimensões mais desenvolvidas, bem como sobre as que precisam ser mais bem exploradas, garantindo aos gestores uma oportunidade de melhoria nos seus empreendimentos.

Palavras-chave: Estratégia. Inovação. Setor de serviços.

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the innovations adopted by small and medium-sized companies in the service sector of Mossoró/RN through the strategic tool innovation radar that seeks to evaluate the implementation of innovation actions and the degree of maturity of these actions through 13 dimensions. The organizations selected to carry out the research were those in the hotel services sector (hotels). The methodological procedures for conducting the study consisted of conducting semi-structured interviews with the managers of the selected companies and non-participant observation. For data analysis, content analysis was used using the software ATLAS.ti 8. Information on six hotels in the city of Mossoró-RN was collected. The survey results indicate that three of

* Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA). menia-cabral.2009@hotmail.com

** Universidade Federal da Paraíba (UFPB). anamagalhaes@ccae.ufpb.br

the six hotels analyzed have more initiatives that generate innovations and these initiatives are related to the elaboration of strategies with a focus on innovation and the planning and investment routines. The academic contributions lie in the fact that studies on innovation need to be constantly renewed, because, with the speed with which changes occur in this area, works that bring solutions to organizations for various types of problems end up falling behind very quickly, requiring a renewal of writings, notes and discoveries. And as practical contributions, the use of the innovation radar tool provided answers on the most developed dimensions, as well as on those that need to be better explored, guaranteeing managers an opportunity to improve their enterprises.

Keywords: Strategy. Innovation. Service sector.

Introdução

A inovação tornou-se parte fundamental nas organizações, sendo crucial pensar a inovação como fator determinante para o desenvolvimento da organização. Para Scherer e Carlomagno (2009), [...] as inovações geram novos mercados, transformam setores industriais inteiros e bases vigente de competição, além de mudarem os padrões e as expectativas de clientes. Para os autores, os investimentos voltados para a inovação, sejam eles financeiros ou não, possibilitam grandes ganhos, ampliando o campo de possibilidades da empresa. Eles ainda complementam dizendo que, esses impactos positivos proporcionados pela introdução de inovações podem garantir o monopólio temporário e trazer altos ganhos de competitividade.

O setor de serviços vem crescendo no Brasil, segundo Silva, Menezes Filho e Komatsu (2016), vêm assumindo uma posição de destaque na economia brasileira, seguindo uma tendência histórica de crescimento da participação desse setor no emprego e renda, e com consequências para a produtividade agregada da economia. Os autores supracitados ainda relatam que de acordo com estudos recentes, o setor de serviços possui uma produtividade relativamente elevada, composto por segmentos bastante heterogêneos e com alguns segmentos dinâmicos, que contribuem para o processo de inovação e difusão de conhecimento na economia. De acordo com as pesquisas do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, o setor de serviços é o setor com maior participação na economia. Em 2019, respondeu por 75,8% e seu desempenho pode refletir na produção de riqueza no ano (IBGE, 2019). Devido a essa representatividade que o setor tem para a economia brasileira e local, é importante a realização de pesquisas sobre as inovações que ocorrem dentro dele.

Nesse contexto, está o segmento turístico como um setor em crescimento que envolve diversas atividades econômicas. Segundo Klement (2007) dentre os serviços em expansão, o turismo destaca-se pelo fato de ser um fenômeno social e estar ligado a diversas atividades, desde transporte, hospedagem e alimentação, até diversão. Mello e Goldenstein (2020) complementam que o setor de turismo é composto de um conjunto de atividades que, em seu agregado, tem grande representação econômica e vem registrando um crescimento consistente ao longo das últimas décadas. O incremento da renda é o principal fator propulsor das atividades turísticas, o que promove forte correlação entre o dinamismo econômico e a expansão do setor. O segmento hoteleiro, foco deste estudo é composto de hotéis, pousadas e hospedarias que prestam serviços, basicamente, a turistas.

Segundo Mello e Goldenstein (2020), um empreendimento hoteleiro requer de três a quatro anos para o seu início operacional e mobiliza elevados volumes de capital para realizar os investimentos iniciais, de longo prazo de maturação. Além disso, necessita de inovações adicionais e periódicas para manutenção e modernização das construções, sem as quais não é possível sustentar sua competitividade, o padrão de suas tarifas e seu nível de receitas. De acordo com o Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil – FOHB (2019), os hotéis precisam direcionar anualmente cerca de 1% a 5% de seu faturamento bruto para esses investimentos, além de promover reformas estruturais a cada 10 a 12 anos, com inversões de 20% a 30% de seu investimento inicial. Assim, a necessidade para promoção de processos de inovação dos empreendimentos hoteleiros se deve não só pelo surgimento de concorrentes, como também, o nível de exigência dos consumidores que aumenta cada vez mais.

O radar da inovação é uma ferramenta utilizada para medir o grau de inovação das empresas, tendo em vista ser uma análise mais completa por possuir 13 dimensões as quais possuem quatro eixos principais: clientes, processos, presença e ofertas da empresa. Para Paredes, Santana e Fell (2014), o radar da inovação é capaz de mensurar a inovação das organizações por possuir uma visão abrangente do processo de inovação. Além disso, o estudo de Carvalho, Silva, Póvoa e Carvalho (2015) afirma que o radar pode ser aplicado em empresas de qualquer setor, porém, segundo os autores, cada setor difere na intensidade do uso da inovação, mas tem semelhanças no que diz respeito as dimensões em que a inovação ocorre. Nesse sentido, esta ferramenta pode facilitar a análise do aperfeiçoamento proporcionado no segmento hoteleiro.

Uma busca realizada na *Web Of Science* apresentou que existem diversos estudos brasileiros sobre o radar da inovação (CAPELEIRO; ARAÚJO, 2013; SILVA NÉTO;

TEIXEIRA, 2014; OLIVEIRA, *et al.*, 2014; CARVALHO *et al.*, 2015; CUNHA; CARVALHO; BARTONE, 2015; SIMÕES; CONSTANTINO; MENDES, 2015; ARAÚJO; ARAÚJO; CHRISTO, 2017; AIRES, 2018; VASCONCELOS; OLIVEIRA, 2018; SILVA *et al.*, 2019), entretanto, nenhum desses estudos envolveu o setor hoteleiro. Diante do exposto, esta pesquisa tem como objetivo analisar as inovações adotadas por pequenas e médias empresas do setor de serviços de Mossoró/RN por meio da ferramenta estratégica radar da inovação. Além disso, pretende avaliar em quais dimensões essas inovações se intensificam dentro das organizações de micro e pequeno porte no setor de serviços e qual o grau de maturidade dessas empresas com relação à inovação.

Referencial Teórico

1.1 Radar da Inovação

O radar da inovação é uma metodologia que foi descrita por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e permite uma avaliação do grau de maturidade das inovações em organizações de pequeno porte. O radar apresenta doze dimensões possíveis para a inovação nos negócios, as quais são alicerçadas por quatro eixos principais: as ofertas de uma empresa; os clientes; os processos; e os pontos de presença que levam suas ofertas ao mercado (CARVALHO *et al.*, 2015). Bachmann e Destefani (2008) propõem ainda uma décima terceira dimensão, a ambiência inovadora, sendo o radar atualmente composto por treze dimensões. O Quadro 1 define essas dimensões de acordo com Silva Néto e Teixeira (2011).

Quadro 1 - Definições das dimensões do radar da inovação

DIMENSÃO	DEFINIÇÃO
Dimensão Oferta	É considerada empresa inovadora nesta dimensão aquela que tem uma parte expressiva de suas receitas ligadas a novos produtos/serviços.
Dimensão Plataforma	Esta dimensão avalia a aptidão da organização em usar os mesmos recursos de infraestrutura para oferecer diferentes produtos/serviços, pois reflete maior capacidade inovadora da empresa.
Dimensão Marca	Marca registrada indica inovação na empresa. Usar outros negócios para valorizar a marca e tirar partido da marca para alcançar novas oportunidades de negócio é considerada inovação nesta dimensão.

Dimensão Clientes	Identificação das necessidades dos clientes, saber o <i>feedback</i> dos clientes e novos mercados. Utilizar de forma adequada essas informações traz um diferencial inovador para as empresas.
Dimensão Soluções	Esta dimensão trata da união de custo e integração de bens, serviços e informações capazes de sanar o problema do cliente. Envolve a oferta de algum produto/serviço complementar ao público, criando novas receitas.
Dimensão Relacionamento	Esta dimensão trata da capacidade de fácil acesso proporcionada ao cliente pela empresa.
Dimensão Agregação de Valor	Reflete a oportunidades de novas formas de gerar receitas, a partir da análise de informações ou interação com clientes, fornecedores e parceiros.
Dimensão Processos	Trata da utilização de mecanismos modernos de administração, como mudanças de procedimentos para gerar maior eficiência, qualidade, flexibilidade, menor ciclo de produção ou benefício para terceiros.
Dimensão Organização	Esta dimensão analisa a forma como a empresa é estruturada, suas parcerias e responsabilidades
Dimensão Cadeia de Fornecimento	Esta dimensão trata da logística do negócio, como transporte, estocagem e entrega.
Dimensão Presença	Esta dimensão está relacionada aos locais e canais em que é feita a distribuição dos produtos/serviços no mercado.
Dimensão Rede	Esta dimensão trata do relacionamento que conecta a empresa e seus produtos/serviços aos clientes.
Dimensão Ambiência Inovadora	Esta dimensão diz quais são as práticas inovadoras desenvolvidas no ambiente interno da empresa.

Fonte: Adaptado de Silva Néto e Teixeira (2011)

Cada dimensão, segundo Farias *et al.* (2013), possui algumas questões que podem ser simplificadas em três situações, visando classificar a empresa analisada em pouco ou nada inovadora, inovadora ocasional ou inovadora sistêmica. Cada afirmação possui uma pontuação específica, chamada de *escore* (grau de maturidade). A média aritmética dos *escores* em todas as dimensões resulta na mensuração do grau de inovação. Após a avaliação, as dimensões terão um *escore* entre um e cinco, indicado de acordo com a percepção do pesquisador e a média aritmética resultará no grau de inovação global das ações empreendedoras avaliadas, sendo cinco, o grau de inovação máximo que se pode atingir (SILVA NÉTO; TEIXEIRA, 2011).

2 Metodologia

Esta pesquisa caracteriza-se quanto aos objetivos como um estudo exploratório e descritivo (GIL, 2006; ACEVEDO; NOHARA, 2004). E quanto à abordagem do problema, o estudo apresenta-se como quanti-qualitativo. Quantitativa por mensurar o grau de inovação e qualitativa já que os resultados tecem a verificação da relação entre a realidade e o objeto de estudo, buscando-se interpretações analíticas indutivas por parte do pesquisador (RAMOS; RAMOS; BUSNELLO, 2003).

Para esta pesquisa, os casos foram micro e pequenas empresas do setor hoteleiro escolhidas por uma amostra não probabilística por acessibilidade e conveniência. Os entrevistados foram convidados a participarem das entrevistas, por meio de agendamento por telefone. A entrevista foi realizada presencialmente, com as pesquisadoras e o entrevistado no próprio ambiente de trabalho, os hotéis. As entrevistas foram realizadas com os gestores dos hotéis tendo uma duração média de trinta a quarenta minutos.

O instrumento utilizado foi o roteiro de entrevista semiestruturado a fim de colher informações qualitativas claras e que atendessem aos objetivos propostos. Este roteiro foi adaptado considerando o instrumento elaborado por Silva Néto (2012) e validado pelo Sebrae para o programa Agentes Locais de Inovação (ALI). O roteiro é composto por quarenta perguntas abertas, sendo as cinco primeiras relacionadas aos dados do entrevistado e caracterização da empresa. As demais questões estão relacionadas diretamente às dimensões do radar da inovação. Junto com as entrevistas, a utilização da técnica de observação não participante foi necessária para ajudar a compreender melhor o ambiente pesquisado.

Após a organização dos dados transcritos foi empregada à técnica de análise de conteúdo, a qual é uma importante ferramenta de análises de dados. De acordo com Bardin (2011), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análises das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens. Esta técnica foi empregada com o auxílio da ferramenta utilizada para realizar a categorização dos dados transcritos, o ATLAS.ti versão 8.0. Este trata-se de um *software* utilizado para análise de dados qualitativos. Para a construção dos gráficos de radar dos hotéis analisados, foi utilizada a ferramenta do Office Excel 2016.

3 Apresentação e Discussão dos Resultados

3.1 Caracterização das empresas estudadas

A aplicação da entrevista foi realizada com os gestores das empresas do setor hoteleiro. São empresas de pequeno e médio porte e que já atuam há mais de 6 anos na cidade de Mossoró-RN. A quantidade de colaboradores é de acordo com o porte e tamanho da organização, variam de organizações com 8 colaboradores e algumas de maior porte possuem acima de 30. Os hotéis analisados foram denominados por letras do alfabeto, A, B, C, D, E, F para manter o sigilo sobre as organizações estudadas. Dentre os seis hotéis estudados, quanto a sua administração, 3 são hotéis familiares (D, E, F) e os outros 3 fazem parte de grandes grupos de hotéis (A, B, C). Como principal serviço está a hospedagem, os demais serviços oferecidos são, serviços de lavanderia, academia, estacionamento, restaurante e entre outros. O público-alvo dessas organizações está voltado para o público executivo e funcionários de outras empresas que atuam na cidade.

3.2 Ações voltadas para a inovação

As ações voltadas para a inovação foram obtidas através das entrevistas e analisadas com base nas dimensões do radar da inovação utilizando o software Atlas.ti 8. O *software* permite a criação de grupos e códigos que representam as ações realizadas por cada empresa. A Figura 1 representa a rede geral obtida a partir das ligações entre as treze dimensões do radar da inovação (ofertas, plataforma, marca, clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, processos, organização, cadeia de fornecimento, presença/praza, rede e ambiência inovadora) e suas respectivas famílias e códigos gerados pelo *software*.

As famílias são identificadas pelo software Atlas.ti 8 com a caixa em branco, estas são as treze dimensões do radar da inovação. Com a análise das entrevistas foram gerados códigos, os quais representam algumas ações realizadas pelas organizações que fazem parte das dimensões do radar, estes estão representados pelas caixas amarelas. As linhas pontilhadas representam essas ligações entre os códigos (ações) com as suas respectivas famílias (dimensões), os códigos podem estar ligados a mais de uma família dentro da rede.

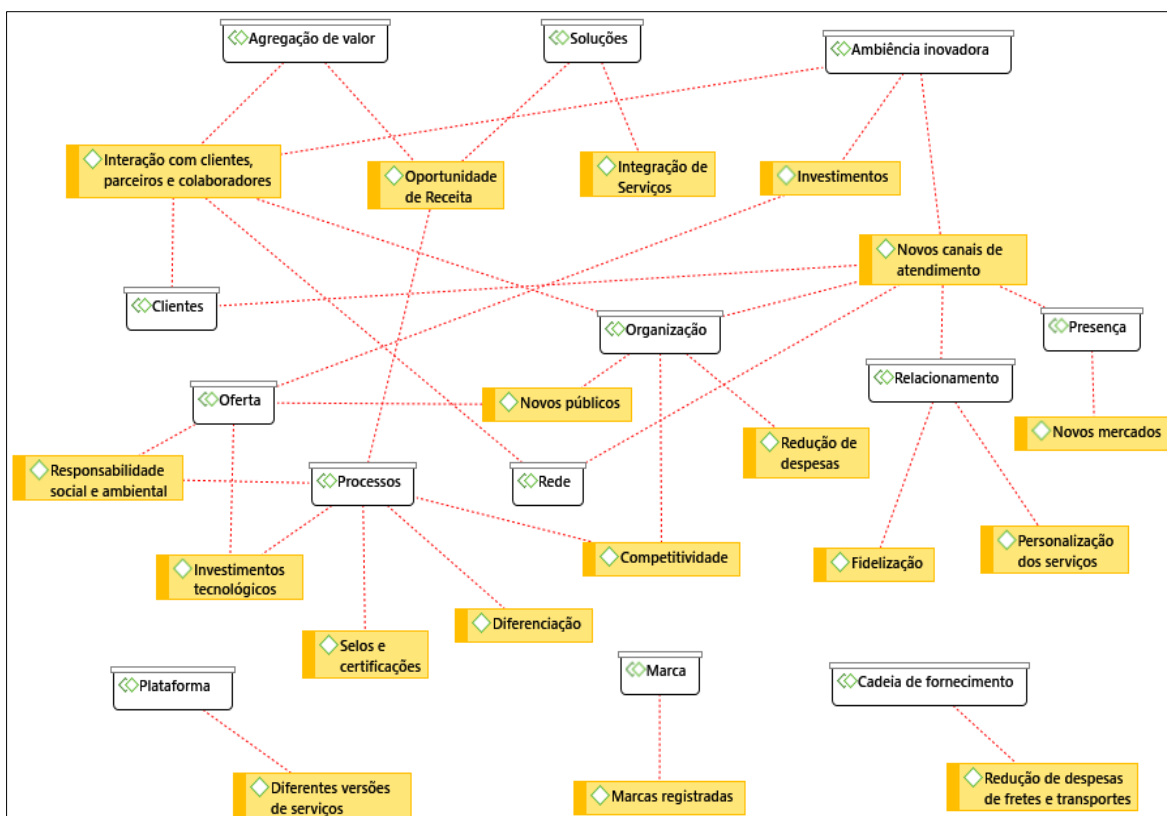


Figura 1 – Rede de ações relacionadas ao radar da inovação adotadas pelas organizações
Fonte: Elaborado pelas autoras por meio do software Atlas.ti 8

O radar da inovação para Scherer e Carlomagno (2009, p. 76) “é uma ferramenta destinada a identificar, comparar e planejar os tipos de inovação que a empresa quer priorizar”. Através da rede geral é possível perceber em quais dimensões ocorre um maior cruzamento de dados, e as relações que foram estabelecidas entre as treze dimensões do radar, com base nas análises realizadas das ações de inovação dos hotéis. Demonstrando assim um maior foco e incidência de maiores concentrações de ações para algumas dimensões mais do que outras. Para ter uma visão mais detalhada de como ocorrem essas ligações entre as famílias que são as dimensões do radar com os seus códigos, é necessário apresentá-las de forma individual.

A família **agregação de valor**, corresponde a dimensão a qual é analisada se as empresas adotam novas formas de agregar valor aos seus serviços e gerar receitas com processos que já são utilizados pela organização. Esta família também busca saber se as novas formas de oferecer esses serviços que já existem podem proporcionar aproximação com os clientes, parceiros e colaboradores. Para OCDE (2005) este tipo de inovação está relacionado a inovação de produtos ou serviços, as quais são realizadas mudanças acentuadas nas potencialidades dos serviços oferecidos para atender e proporcionar a

aproximação com os clientes. Assim, a pesquisa mostra que os hotéis sempre buscam ter uma boa aproximação com seus clientes, fornecedores, parceiros e colaboradores, como também, buscam novas oportunidades de obtenção de receitas com o que já existe no hotel, ou do que seria descartado por ele, como exemplo, temos o óleo de cozinha usado, que a empresa que recolhe paga uma taxa para o hotel. Dentre todos os seis hotéis, o hotel E não apresentou nenhuma ação relacionada a esta dimensão.

A segunda família é a de **soluções**, nesta é analisada se as empresas ofertam ou oferecem novas soluções aos seus clientes com base na integração de seus serviços, ou que possam proporcionar novas oportunidades de receita oferecendo serviços complementares. Para Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) esta dimensão deve criar soluções através da criação de ofertas integradas e personalizadas para seus serviços, de forma que solucionem as necessidades dos clientes de ponta a ponta. Para essa diretriz, a oportunidade de receita foi observada em 5 dos seis hotéis, apresentando novas formas de obter receitas complementando os serviços que já existem, para este código o hotel D não apresentou nenhuma ação. Para o código de integração de serviços, foi observado que 3 dos seis hotéis A, B e F fazem algum tipo de integração de seus serviços que possibilitam uma maior agilidade no atendimento ou promovem maior satisfação, essa integração também possibilita a geração de novas receitas para o hotel, como a integração do serviço de hospedagem e lavanderia.

A terceira família é a **ambiência inovadora**, essa dimensão busca saber se a organização procura por conhecimentos de variadas formas, como em consultorias, eventos, com clientes, parceiros e fornecedores, para a obtenção de conhecimentos e tecnologias que possam contribuir com o hotel. Como também como são recolhidas as informações e sugestões dos colaboradores e as formas de reconhecimentos. Essa relação da ambiência possui os códigos investimentos, novos canais de atendimento e interação com clientes parceiros e colaboradores. Para os hotéis os investimentos relacionados a essa família são investimentos em consultorias, participação em feiras e eventos para obtenção de conhecimentos, e pesquisas para desenvolvimentos de novos serviços. Na integração com clientes, parceiros e colaboradores, para essa família está relacionada ao recolhimento de sugestões dos colaboradores e parceiros, como também políticas de reconhecimento. Os novos canais de atendimento possibilitam que os hotéis possam aproximar as relações com os colaboradores, colher informações, organizar reuniões, dentre outros descritos pelos hotéis. Para essa dimensão todos os hotéis realizam algum tipo de ação.

A quarta família é a de **clientes**, esta dimensão busca saber como as organizações buscam obter informações sobre as necessidades de seus clientes, como ela utiliza essas informações para desenvolver novos serviços e produtos, e quais os benefícios são observados com essas ações. Para essa família, os hotéis buscam obter essas informações através de novos canais de atendimento, nos quais todos, clientes, parceiros e colaboradores podem ter acesso para dar sugestões para uma melhor prestação de serviço. São realizadas pelos hotéis, reuniões e integração dos grupos de trabalhos pelas redes sociais. Para que estas aproximações sejam mais efetivas, são realizadas pelos hotéis A, B, C, D além de reuniões, visitas a parceiros e outras formas que possibilitem a integração e busca por informações.

A quinta família é a **organização**, esta preocupa-se em saber se o hotel nos últimos anos buscou fazer parcerias ou participou de projetos com clientes, fornecedores e concorrentes que possibilitou melhorias para a prestação de serviços. Outro ponto é saber se foram realizadas mudanças significativas nas estratégias competitivas e se foi implementada alguma nova forma de trocar informações com os fornecedores e concorrentes. Para o OCDE (2005) as inovações mais presentes na dimensão organização estão relacionadas a inovações organizacionais, que se referem a implementação de novos métodos organizacionais, através de novas práticas de negócios, nas relações externas da organização, e dentre outras.

Para esta família verificou-se que a integração com clientes, fornecedores, concorrentes são realizadas por todos os hotéis através de telefones, e-mails, reuniões, visitas e eventos. Nos hotéis A, B e C, as parcerias realizadas são mais voltadas para a implantação e manutenção da tecnologia, buscando se destacarem, melhorar a prestação dos serviços aos seus clientes, serem mais ágeis e competitivas. Além das parcerias, todos buscam serem mais competitivos através da redução de despesas, reduzindo tarifas e possibilitando atrair novos públicos. Essas estratégias competitivas relacionadas a redução de tarifas são postas em prática através dos canais de atendimento, sites, e-mails e redes sociais dos hotéis.

A sexta família refere-se a **presença**, nesta dimensão busca-se saber se foi criado pela organização novos canais de atendimentos diferentes dos existentes anteriormente e se houve uma busca por novos mercados para seus serviços. Para esta dimensão segundo relata Amorim (2005) está relacionada com a conquista de novos mercados, e novas formas de comunicações das organizações com o seu exterior, estes pontos relaciona-se diretamente com o que chamamos de inovações de mercado. Nessa dimensão, todos os

hotéis tiveram uma busca por novos canais de atendimento diferentes dos anteriormente, estes canais são mais voltados para sites e redes sociais como Facebook, Instagram e WhatsApp. Para o código de novos mercados, foi observado que apenas o hotel C está buscando expandir os seus serviços para o mercado de promoção e realização de eventos, com auxílio de parcerias.

A sétima família é a **oferta**, essa dimensão preocupa-se em saber se a organização tem a rotina de buscar novos públicos, investe em pesquisas e desenvolvimento de serviços e produtos, faz investimentos tecnológicos ou estruturais, como também se a organização busca realizar mudanças por razões ambientais. Nessa dimensão, todos os hotéis realizam buscas constantes por novos públicos, essa pode ocorrer através das reduções de tarifas, novos pacotes ou aluguéis diferenciados. Os investimentos realizados pelos hotéis estão mais voltados para mudanças na estrutura, móveis e decoração, como também em pesquisas e investimentos no marketing. Apenas os hotéis A e C fazem investimentos em pesquisas de desenvolvimento de novos produtos/serviços. Para o código de investimentos tecnológicos todos os hotéis apresentaram algum tipo de investimento voltado para a compra de equipamentos, implantação e atualização de sistemas. Apesar de nenhum hotel ter realizado mudanças em sua estrutura física por razões ambientais, 5 dos seis mostraram-se conscientes em relação ao meio ambiente, adotando práticas na redução do consumo elétrico, reaproveitamento da água, destinação adequada de seus resíduos, coleta seletiva e dentre outras práticas relacionadas a responsabilidade social e ambiental. O hotel E não apresentou nenhuma ação relacionada ao ambiente, sendo destacado que há uma falta de visão por parte do proprietário.

A oitava família é a **relacionamento**, para esta, o relacionamento com o cliente é o foco principal. Ela busca saber se a organização tem a pretensão de melhorar o relacionamento com os seus clientes através de novos recursos ou facilidades, sendo estes presenciais ou através de recursos de informática ou novos canais de atendimento. Para essa diretriz, todas as organizações implantaram novos canais de atendimento que visasse a aproximação com seus clientes. Todos os hotéis apresentaram algumas ações que possibilitasse a fidelização com seus clientes, como, cartões fidelidade e de aniversário, brindes, ofertas diferenciadas e dentre outras. Os hotéis A, B e C fazem a personalização de seus serviços de acordo com cada tipo de cliente, a fim de promover um melhor conforto como também a fidelização.

A nona família é a **processos**, para essa é importante saber se as organizações receberam alguns selos ou certificações, compraram ou alugaram equipamentos que

visasse melhorar a eficiência, modificou processos para ganhar competitividade, visualizou oportunidades de receitas através de seus resíduos ou alterou a destinação. Essa diretriz, ressalta através dos códigos, que apenas os hotéis A e B tem ou ainda buscam por selos locais ou certificações como ISO 9001 e 14001. Os hotéis B e C veem seus resíduos como oportunidade de receita. O hotel A ver seus resíduos como forma de contribuir para a sociedade, fazendo a separação adequada e doando para grupos de catadores. Os hotéis buscam se diferenciar dos demais e ganhar competitividade através de práticas como estas que não são realizadas pelos demais concorrentes. Além destas práticas relacionadas a responsabilidade social e ambiental, para esta dimensão existem também os investimentos relacionados a tecnologia, todos dos hotéis realizaram compras ou atualizações de software, para a gestão administrativa ou para melhorar a flexibilidade na prestação de serviços, como também compra de equipamentos.

A décima família refere-se a **rede**, ela busca saber se as organizações buscam novas formas de se relacionarem com os seus clientes usando ou não as tecnologias da informação. Para essa diretriz foi relatado por todos os hotéis as mais variadas formas de se relacionar com os clientes, fornecedores e colaboradores. Todos fazem uso da tecnologia da informação, principalmente as redes sociais e e-mail para entrar em contato com os clientes e gerar uma maior aproximação.

A décima primeira família é a **plataforma** que se interessa em saber se a organização oferece seus serviços em diferentes versões, para atingir mercados ou nichos diferentes de clientes. Para a Ode (2005) melhoramentos nos produtos, serviços e processos podem permitir que haja o desenvolvimento de novos leques de produtos, como também, novas práticas organizacionais podem melhorar a capacidade da empresa. Apenas 1 dos seis hotéis realizam essa diferenciação.

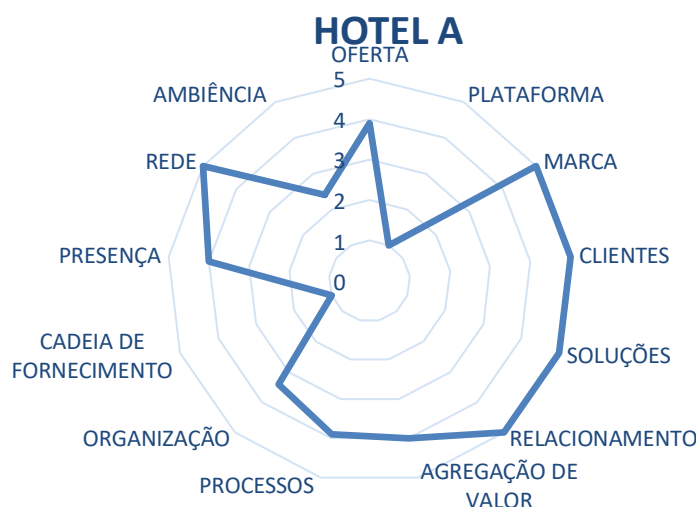
A décima segunda família é a **marca**, nesta o foco é saber se as organizações possuem marcas registradas ou se pensam em registrar. Para essa diretriz, apenas os hotéis A, B e C possuem marcas registradas, os demais não possuem e não pensam em registrar. Para Scherer e Carlomagno (2009) os investimentos voltados para a inovação, sejam eles financeiros ou não, possibilitam grandes ganhos, ampliando o campo de possibilidades da empresa. Para esse código, os investimentos relacionados ao registro e ao fortalecimento da marca pode proporcionar para as empresas novas oportunidades, como também o conhecimento da mesma por seus potenciais clientes.

A décima terceira e última família é a **cadeia de fornecimento**, que busca saber as ações que o hotel realiza para a redução de despesas com transportes e fretes de materiais.

Paredes, Santana e Fell (2014) apontam que a organização pode inovar por vários motivos, não somente para a obtenção de vantagem competitiva e melhoria no desempenho. Para eles a inovação também pode ocorrer de forma que possibilite a redução de custos e despesas, sejam elas operacionais ou não. Para esta dimensão, apenas 4 dos hotéis realizam ações que visam essa redução de despesas, como, compra de vários produtos em uma única viagem, comprar variados produtos de um mesmo fornecedor, evitar de comprar de fornecedores fora do estado. E dentre outras ações referentes ao transporte de materiais. Apenas os hotéis A e F não apresentaram ações referentes a essa dimensão por não haver necessidade.

As análises gerais e individuais através das redes demonstradas possibilitam visualizar as ações realizadas pelos 6 hotéis de forma geral. Os gráficos a seguir foram obtidos após a realização de uma média aritmética da pontuação dada para as respostas das entrevistas para cada dimensão. Sendo atribuída a pontuação 1 para a resposta em que não implantou ou não realizou nenhuma mudança relacionada a pergunta. A pontuação 3 para aquela resposta que implantou, ou que, algumas estratégias são realizadas de maneira eventual. E a pontuação 5, para aquelas perguntas nas quais as respostas relatam que as ações realizadas e a implantação das inovações são realizadas de maneira rotineira. Essa média considerou a nota atribuída a cada resposta da dimensão, portanto, a escala do gráfico varia de 0 a 5, e o 5 representa a média máxima para as inovações nas dimensões. O Gráfico 1 apresenta o radar obtido no hotel A.

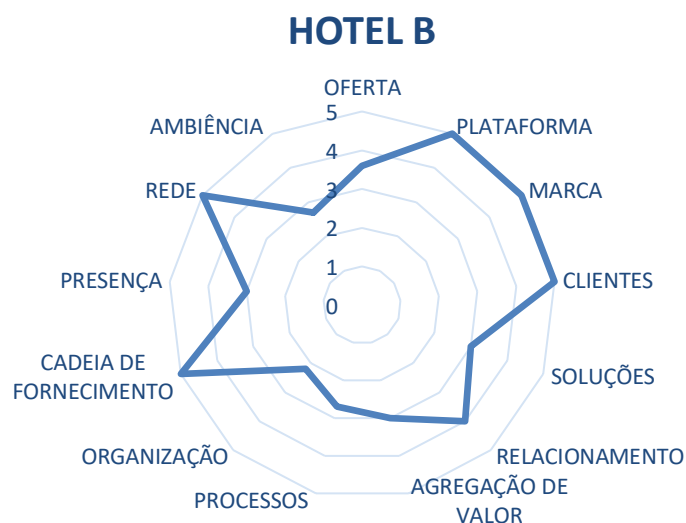
Gráfico 1 – Radar da inovação do hotel A



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O hotel A como demonstrado no Gráfico 1 possui uma alta pontuação em quase todas as dimensões do radar, estando entre o 4 e o 5 que é o valor máximo obtido nas dimensões. Isto significa dizer que, as dimensões que o hotel A menos concentra ações de inovação são nas dimensões plataforma, cadeia de fornecimento, e ambiência inovadora, isso ocorre pela não implantação de ações relacionadas ao oferecimento dos serviços de maneira diferenciada e personalizada para os hóspedes, não adotar uma nova forma de diminuir o frete e as despesas decorrentes ao transporte de materiais. E com relação a ambiência inovadora várias ações são realizadas mais com relação a busca pela melhoria do clima organizacional e a busca constante por novas informações, porém, como pesquisas, consultorias e dentre as demais ações são realizadas a nível de grupo, isso pode influenciar na pontuação desta dimensão. Estando as demais dimensões com um ótimo nível de ações realizadas apresentando um ótimo desempenho com relação as questões relacionadas ao radar.

Gráfico 2 – Radar da inovação do hotel B



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O hotel B (Gráfico 2) apresentou um ótimo desempenho nas dimensões plataforma, marca, clientes, relacionamento, cadeia de fornecimento e rede, totalizando 6 dimensões as quais há um maior cuidado com relação a implantação das inovações. As demais obtiveram uma pontuação de menos de 3, caracterizando que nessas dimensões a quais a pontuação foi menor apresentam poucas ações de inovações, ou sendo esta muitas vezes realizadas de maneiras mais espaçadas ou eventuais. Neste caso, a dimensão

organização foi a que apresentou uma menor pontuação, pois não teve nenhuma ação que reorganizasse a forma de trabalhar dos funcionários, como também não utilizam nenhuma forma de trocar ideias com seus concorrentes e fornecedores, influenciando fortemente na média da dimensão. Com relação as demais que apresentaram também uma média baixa, foi afetada tanto pela não implantação de ações, como também as informações que não poderiam ser repassadas pela entrevista devido o sigilo do hotel com relações a algumas ações realizadas.

O hotel C possui um bom desempenho com relação a implementação de ações da inovação, conforme Gráfico 3, nas dimensões as quais apresentaram uma média 4 ou 5, que foram as dimensões plataforma, marca, clientes, relacionamento, agregação de valor, organização, cadeia de fornecimento e presença, mais da metade das dimensões. Possuindo seu menor desempenho na dimensão soluções, pois, o hotel não oferece nenhum produto complementar aos seus clientes, nem realiza alguma integração dos seus serviços que gere novas oportunidades de receitas ou alguma diferenciação dos demais hotéis. As demais dimensões apresentaram uma média 3, a qual mostra que as ações realizadas nestas dimensões possuem menor intensidade, ou até mesmo algumas não são realizadas, o que acaba afetando a média da dimensão.

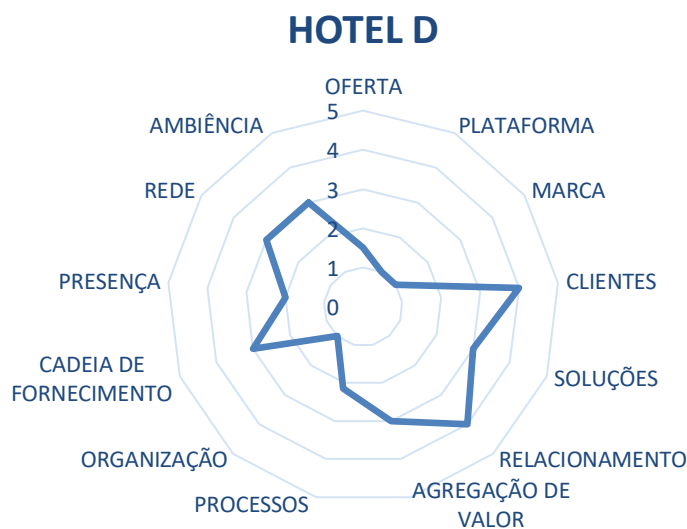
Gráfico 3 – Radar da inovação do hotel C



Fonte: Dados da pesquisa (2019).

No Gráfico 4 é possível perceber como o hotel D está com relação a implementação de suas inovações relacionadas as dimensões do radar.

Gráfico 4 – Radar da inovação do hotel D



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

No hotel D como mostra o Gráfico 4, a única dimensão que obteve a pontuação máxima de 4 foram as dimensões clientes e relacionamento, pois o hotel nos últimos anos implantou pesquisas de satisfação através da internet, como também dispõe de brindes e cartões de aniversário para presentear e fidelizar os seus clientes fortalecendo o relacionamento. Na pontuação mínima obtida estão as dimensões organização, plataforma e marca, por não dispor de estratégias que visem a inovação dentro destas dimensões. Em um nível intermediário, estão as dimensões soluções, agregação de valor, rede e ambiência inovadora, cuja algumas estratégias são implantadas de maneira eventual dentro da organização. A média da dimensão pode ser influenciada pela pontuação mais alta que é o 5 e a mais baixa que é a 1 podendo gerar um equilíbrio dentro destas dimensões com valores que oscilam dependendo da resposta do entrevistado. Como é o caso da dimensão solução, que o hotel tem uma estratégia de realizar diferentes pacotes dependendo dos eventos realizados na cidade, ao mesmo tempo que não faz a integração de nenhum recurso ou tipo de serviço para melhor o atender os seus clientes.

De acordo com o Gráfico 5, para o hotel E, as únicas dimensões que apresentaram um bom desenvolvimento de ações inovadoras com a pontuação 4 e 5 são as dimensões cadeia de fornecimento e presença, no qual o hotel na dimensão cadeia de fornecimento compra apenas o necessário como também de dentro do estado para reduzir os custos com fretes e transportes. E na dimensão presença, houve a criação de redes sociais que não utilizavam antes, para promover a aproximação com os clientes. Houve também a

exploração por novos mercados, com estratégia de aluguel de pequenos apartamentos para famílias que desejam se hospedarem por um maior tempo na cidade. As demais dimensões apresentaram um baixo nível de inovações, estando entre 1 e 2,5. Esta baixa média se justifica por haver poucos investimentos nas inovações dessas determinadas dimensões, sendo elas por falta de investimentos e iniciativas por parte do hotel.

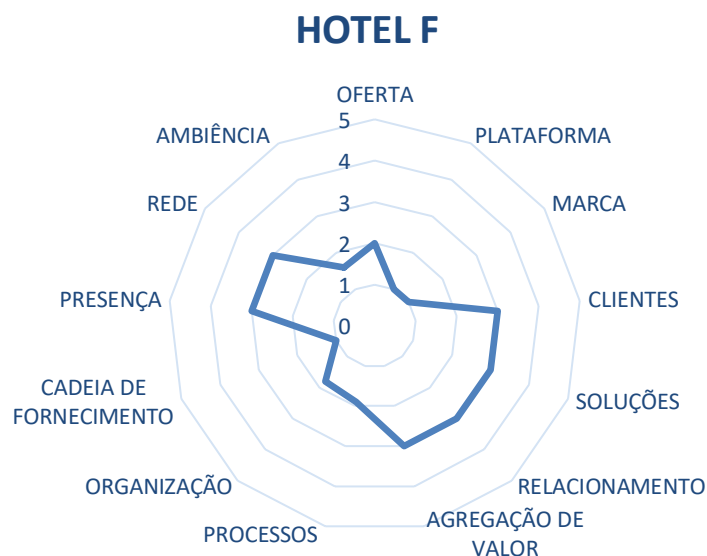
Gráfico 5 – Radar da inovação do hotel E



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O hotel F, de acordo com o Gráfico 6 não apresentou nenhuma dimensão que tenha atingido a média máxima 5. As pontuações para suas dimensões estão entre 3 e 1, significando que as dimensões clientes, soluções, relacionamento, agregação de valor, presença e rede possui a maior média 3, em relação as outras dimensões que estão entre 1 e 2. Para essas dimensões com a pontuação 3 as ações realizadas pelo hotel são: colher as informações sobre as necessidades dos clientes através de formulários, avaliando-as e implementando as melhorias quando necessário, oferecendo através da integração de serviços o serviço de lavanderia como oportunidade de receita. A aproximação do hotel para com os clientes é realizada por meio virtual, com e-mails de agradecimento e promoções, como também com as reservas de quartos por sites e redes sociais. As demais dimensões apresentaram a pontuação mais baixa devido a não implementação de algumas ações relacionadas as questões sobre as dimensões.

Gráfico 6 – Radar da inovação do hotel F



Fonte: Dados da pesquisa (2019)

O estudo mostrou que todos os seis hotéis participantes da pesquisa mostraram que praticam mesmo que sem saber, alguma ação de inovação. Os resultados puderam demonstrar que 3 dos seis hotéis desenvolvem mais ações de inovação do que os demais, não significando dizer que os demais não realizam, apenas que realizam em menores proporções e em alguns níveis diferentes. As pesquisas demonstraram que a quantidade e qualidade das práticas de inovação desenvolvidas pelos hotéis podem estar relacionadas a alguns fatores como, porte da organização, quantidade de recursos, interesse em ganhar vantagem competitiva e dentre outros mais.

Para cada dimensão apresentada as suas diretrizes representaram as formas que estas organizações realizam essas ações de inovação dentro da dimensão proposta. Cada rede foi composta e descrita de acordo com a realidade das organizações e das ações implantadas por elas. O radar construído para cada hotel teve o intuito de demonstrar de maneira individual onde se concentra a maior parte das ações de inovações para cada hotel, sendo possível compreender melhor as relações das ações com as dimensões através dos gráficos de cada empresa. Sendo possível perceber também as empresas que mais põem em prática os projetos inovadores.

Dessa forma, foi possível perceber o quanto é importante à aplicação da ferramenta radar da inovação nas empresas, pois é possível verificar o quanto elas estão aplicando ações necessárias para se manterem competitivas no mercado. De acordo com o que foi

descrito na metodologia, a média obtida nas dimensões resultaram na mensuração da inovação por meio do grau de inovação organizacional para cada uma das dimensões do radar da inovação, sendo possível perceber uma variabilidade entre uma dimensão e outra.

Considerações Finais

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as inovações adotadas por pequenas e médias empresas do setor de serviços de Mossoró/RN por meio da ferramenta estratégica radar da inovação, voltando-a para o setor de hotelaria da cidade. Os resultados demonstraram que, independentemente do porte da organização, todos os hotéis implementaram algumas inovações que fazem parte das dimensões do radar. Das seis organizações analisadas, apenas três se mostraram mais atuantes com relação a implementação de inovações de forma mais rotineira, como pudemos analisar foram os hotéis A, B e C. A implantação de estratégias voltadas para inovação para esses três hotéis possui o intuito de obtenção de vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Para os demais hotéis, foi observado que não há um planejamento para a construção de estratégias inovadoras. A implantação da inovação ocorre de forma mais escassa com o intuito de redução de custos e realização de pequenas melhorias para que possam se manterem atuantes no mercado.

Foi observado que os hotéis em sua maioria, por meio de suas ações para a inovação, adotam a inovação incremental e relativa, que se referem a pequenas melhorias, melhorias incrementais ou as inovações que se baseiam em serviços já existentes e que são voltados para novos mercados. Apenas o hotel A se destacou por estar em um patamar mais alto, que é a fase conceitual, esta propõe a prestação de serviços com um novo conceito, propostas de valor e modelos de negócio que podem ser revolucionários para o mercado.

Ainda de acordo com os resultados obtidos através das dimensões do radar, percebeu-se que as inovações estão mais relacionadas a melhorias nos processos, implantação da tecnologia, redução de custos, busca por novos públicos e melhoria no relacionamento com os clientes e parceiros. Sendo menos evidenciadas as ações referentes a busca por novos mercados, investimentos e ações relacionadas a pesquisa e desenvolvimento, investimentos em consultorias ou até mesmo em mais ações relacionadas a responsabilidade social e ambiental. Observou-se que, a forma de administração e disponibilidade de recursos dos hotéis para este caso isolado, influenciam

diretamente no planejamento e execução das estratégias inovadoras, pois, os três hotéis que se mostraram mais inovadores fazem parte de redes e grupos de hotéis, enquanto para os outros três menos inovadores, sua administração é familiar.

Assim, o presente estudo mostrou-se satisfatório quanto a seus resultados obtidos, sendo possível avaliar como estão sendo implantadas as inovações para o setor de serviços hoteleiros através da aplicação da ferramenta radar da inovação. A principal contribuição do trabalho foi demonstrar a importância de uma análise estratégica da inovação para oferecer uma visão abrangente sobre como a inovação pode ser gerida em empresas do setor de serviços. Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de uma pesquisa em uma cidade com maior quantidade de hotéis disponíveis, na qual conseguiria coletar uma maior quantidade de entrevistas para se ter uma visão mais ampla de como ocorre a inovação para este setor. Este estudo não se restringe somente as organizações do setor de serviços, podendo ser aplicadas em outros setores como comércio e indústria.

Referências

ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. São Paulo: Atlas, 2004.

AIRES, J. D. M. A dimensão oferta à luz do Radar da Inovação: um estudo sobre o desempenho de agências de turismo do Recife–PE no período de 2012 a 2016. **Revista Turismo Em Análise - RTA**, v. 29, n. 1, p. 89-107, jan./abr. 2018.

AMORIM, E. **Gestão da inovação e novas Tecnologias**. 2005. Guarda/Portugal: Estg, 2005. 73, p. v. 14. Disponível em: [http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/974/1/manual_14 - Gestão da Inovação e Novas Tecnologias.pdf](http://bdigital.ipg.pt/dspace/bitstream/10314/974/1/manual_14_-_Gestao_da_Inovacao_e_Novas_Tecnologias.pdf). Acesso: 25 out. 2020.

ARAÚJO, R. M.; ARAÚJO, A. K.; CHRISTO, R. S. C. A inovação de processos: um estudo comparativo segmento de restaurante. **Connexio**, v. 6, n. 2, p. 21-37, fev./jul. 2017.

BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. **Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE**: cultura do empreendedorismo e inovação. Curitiba: Bachmann e Associados, 2008.

BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

CAPELEIRO, M. C. C.; ARAÚJO, R.M. Análise sobre a dimensão oferta no contexto inovação dentro do setor de estruturas pré-moldadas na grande Natal. **REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade**, v. 3, n. 2, p. 39-65, maio/ago. 2013.

CARVALHO, G. D. G. *et al.* Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para micro e pequenas empresas. **INMR - Innovation e Management Review**, v. 12, n. 4, p. 162-186, set./dez. 2015.

CUNHA, N. C. V.; CARVALHO, M. S. L.; BARTONE, A. L. C. Estudo do radar da inovação em três empresas do segmento de autopeças de Sorocaba. **Pensamento e Realidade**, v. 30, n. 1, p. 3-20, 2015.

FARIAS, C. J. L. *et al.* Metodologia para mensurar o impacto da inovação nas atividades empresariais. *In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS - ANPROTEC, XXIII., Anais[...]*, Recife, 2013. p. 1-22

FOHB – Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil. **Hotelaria em números – Brasil 2019**. 2019. Disponível em: <http://fohb.com.br/wp-content/uploads/2019/08/Hotelaria-em-n%C3%BAmoros-2019.pdf>. Acesso: 15 nov. 2020.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto – PIB**. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php>. Acesso: 15 nov. 2020.

KLEMENT, C. F. F. **Inovação em Serviços**: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira. 2007. 141 f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MELLO, G.; GOLDENSTEIN, M. **Perspectivas da hotelaria no Brasil**. BNDES Setorial 33, p. 5-42. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/onhecimento/bnset/set3301.pdf. Acesso: 25 nov. 2020.

OCDE - Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. ed. Brasília, DF: FINEP, 2005.

OLIVEIRA, M. R. G. *et al.* Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. **INMR - Innovation e Management Review**, v. 11, n. 1, p. 115-137, jan./mar. 2014.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. A. Um estudo de aplicação do radar da inovação: o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 76-88, jan./jun. 2014.

RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. **Manual prático de metodologia da pesquisa**: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. Blumenau: Acadêmica, 2003.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 74-81, 2006.

SCHERER, F. O.; CARLOMAGNO, M. S. **Da inovação na prática**: como aplicar conceitos e ferramentas para alcançar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, C. M.; MENEZES FILHO, N. A.; KOMATSU, B. K. **Uma abordagem sobre o setor de serviços na economia brasileira**. 2016. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2018/09/Abordagem-sobre-Setor-Servicos-Economia-Brasileira.pdf>. Acesso: 25 nov. 2020.

SILVA, M. S. A. *et al.* Inovação e capacidades dinâmicas: as relações entre as múltiplas inovações e as capacidades de detecção, captura e reconfiguração nas academias *fitness*. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 1, p. 52-76, jan./abr. 2019.

SILVA NÉTO, A. T. **Mensuração do grau de inovação em micro e pequenas empresas do estado de Sergipe**. 2012. 228f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Gestão de Empreendimentos Locais) - Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2012.

SILVA NÉTO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de Micro e Pequenas Empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **INMR - Innovation e Management Review**, v. 8, n. 3, p. 205-229, jul./set. 2011.

SILVA NÉTO, A. T.; E TEIXEIRA, R. M. Inovação de micro e pequenas empresas: mensuração do grau de inovação de empresas participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **Brazilian Business Review**, v. 11, n. 4, p. 1-29, jul./ago. 2014.

SIMÕES, L. C. *et al.* Radar da inovação: um estudo de caso das prestadoras de serviço de Brasília/DF. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 133-151, 2015.

VASCONCELOS, R. B. B.; OLIVEIRA, M. R. G. Determinantes da inovação em micro e pequenas empresas: uma abordagem gerencial. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 58, n. 4, p. 349-364, jul./ago. 2018.