



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

CARLA VIVIANE DA SILVA SOUSA

**4P'S DA INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL LOCALIZADO EM
MOSSORÓ/RN**

MOSSORÓ/RN

2017

CARLA VIVIANE DA SILVA SOUSA

**4P'S DA INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL LOCALIZADO EM
MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada a Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Ana Maria Magalhães
Correia

MOSSORÓ/RN

2017

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

S7254 Sousa, Carla Viviane da Silva.
4P'S DA INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL
LOCALIZADO EM MOSSORÓ/RN / Carla Viviane da Silva
Sousa. - 2017.
65 f. : il.

Orientador: Ana Maria Magalhães Correia.
Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de , 2017.

1. Processo. 2. Inovação. 3. Setor Hoteleiro.
I. Correia, Ana Maria Magalhães, orient. II.
Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

CARLA VIVIANE DA SILVA SOUSA

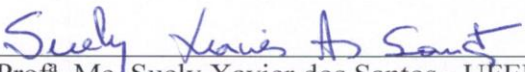
**4P'S DA INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO EM UM HOTEL LOCALIZADO EM
MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada a Universidade
Federal Rural do Semi-Árido - UFERSA,
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Aprovada em: 16 / 10 / 2017.

BANCA EXAMINADORA


Prof^ª. Dra. Ana Maria Magalhães Correia - UFERSA
(Orientadora)


Prof^ª. Me. Suely Xavier dos Santos - UFERSA
(Primeiro Membro)


Prof^ª. Esp. Jéssica Danielle de Carvalho Nunes - UFERSA
(Segundo Membro)

*Dedico este trabalho a Deus, por permitir
minha existência e tudo que posso conquistar.
A minha avó, pessoa que mais rezou pelos
meus estudos.*

*Dedico também a meus pais, pelo apoio
incondicional e a meu esposo por todo
cuidado comigo.*

AGRADECIMENTOS

Á Deus, Autor da vida e tudo que existe, por permitir minha existência e todas as realizações em minha vida.

A meus pais Jose Galdino de Souza e Maria da Conceição da Silva, por ter me gerado, educado, me protegido e me apoiado. Pelos exemplos de vida de ambos que construíram meu caráter.

A toda minha família, em especial a minha avó (Francisca Expedita, *in memoriam*) que mais me aconselhou a estudar e sempre rezou pelos meus estudos, enquanto estive entre nós.

A empresa por permitir o estudo em suas dependências e a todos os gestores entrevistados pela contribuição neste trabalho. Em especial a minha amiga Lilian Kelly Alencar pelo intermédio com a empresa e com os entrevistados.

A minha orientadora Ana Maria Magalhães Correia, um presente enviado por Deus, por toda a atenção, presteza, apoio, incentivo e tempo dedicado a este estudo.

A todos os professores do curso de Administração pela contribuição na minha vida acadêmica e profissional.

A todos os colegas de classe pela convivência e experiências vividas e compartilhadas, em especial a Ellen Kátllen Franco e Kennia Macedo, que constituíram comigo o melhor grupo de trabalhos que poderíamos formar.

Agradeço a Banca Examinadora por disponibilizar tempo e atenção a este estudo.

“Entre as dificuldades se esconde a
oportunidade”
Albert Einstein

RESUMO

Nos dias contemporâneos as empresas vêm passando por transformações para melhorar o seu desempenho organizacional. A inovação surge com a criação de algo novo ou melhoria do que já existe, podendo ser em produtos ou processos. Dessa forma a presente pesquisa se propôs a analisar o processo de inovação por meio dos 4P's da inovação em um hotel localizado em Mossoró/RN, e especificamente: identificar o perfil dos gestores na empresa estudada; analisar a dimensão propósito da inovação; analisar a dimensão processos da inovação; analisar a dimensão pessoas da inovação e analisar a dimensão políticas da inovação. Classifica-se, metodologicamente, como uma pesquisa aplicada de caráter qualitativa, fundamentada nas pesquisas descritiva e exploratória, que através de um levantamento foi possível encontrar informações sobre o tema em questão. A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas semiestruturadas junto aos gestores da empresa estudada. As entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas. A análise dos dados se deu por intermédio da análise de conteúdo com o auxílio do *software* ATLAS.ti, o qual permitiu a criação de códigos e redes para análise. Os resultados indicam que todos os gestores percebem a necessidade de inovação e buscam por novos projetos para criar um diferencial competitivo, apesar de não estarem totalmente em sintonia com os 4P's da inovação (propósito, processos, pessoas e políticas). A conclusão indica que a empresa precisa estabelecer um diferencial competitivo com o desenvolvimento de novos projetos para atrair mais clientes e assim garantir a sua competitividade.

Palavras-chave: Processo; Inovação; Setor Hoteleiro.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	–	Dimensões da inovação	30
Figura 2	–	Processos de inovação	33
Figura 3	–	Etapas do processo de inovação e os Gates da avaliação	34
Figura 4	–	4P's da inovação	35
Figura 5	–	O espaço da inovação.....	38
Figura 6	–	Proposito para inovar	49
Figura 7	–	Processos para inovar.....	50
Figura 8	–	Pessoas para inovar	52
Figura 9	–	Políticas para inovar.....	54
Figura 10	–	Dimensão dos 4P's da Inovação	55

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	–	Quanto ao gênero	46
Gráfico 2	–	Quanto à faixa etária.....	46
Gráfico 3	–	Quanto ao grau de escolaridade.....	47
Gráfico 4	–	Quanto ao tempo de atividade.....	47

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	–	Conceitos de Inovação	27
Quadro 2	–	Taxonomia das mudanças tecnológicas.....	29

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CADASTUR	Cadastro dos Prestadores de Serviços Turísticos
FOHB	Fórum de Operadores Hoteleiros do Brasil
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequena e Média Empresa

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	15
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	19
1.2.1	Objetivo geral	19
1.2.2	Objetivos específicos	19
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	19
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	22
2	REVISÃO DA LITERATURA	23
2.1	INOVAÇÃO ABORDAGEM CONCEITUAL	23
2.2	TIPOS DE INOVAÇÃO	27
2.3	PROCESSOS DA INOVAÇÃO	32
2.4	4P'S DA INOVAÇÃO	35
3	PROCEDIMENTOS METODOLOGICOS.....	40
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	40
3.1.1	Quanto a natureza	40
3.1.2	Quanto a abordagem do problema	41
3.1.3	Quanto aos objetivos	41
3.1.4	Quanto aos procedimentos técnicos	42
3.2	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	42
3.3	TÉCNICAS DE PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	43
3.4	ORDENAMENTO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS	44
4	APRESENTAÇÃO E ANALISE DOS RESULTADOS	45
4.1	Caracterização da empresa estudada	45
4.2	Perfil dos entrevistados	46
4.3	Análise das dimensões dos 4P's a inovação	48
4.3.1	Primeiro P – proposito de inovar	48
4.3.2	Segundo P – Processos para inovar	50
4.3.3	Terceiro P – pessoas para inovar	52
4.3.4	Quarto P – Políticas para inovar	53

5	CONCLUSOES E RECOMENDAÇÕES	57
5.1	CONCLUSÕES	57
5.2	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	58
5.3	SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	59
	REFERÊNCIAS	60
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	65

1 INTRODUÇÃO

Essa seção inicial aborda todos os aspectos ligados à pesquisa, estruturando-se em quatro itens: O primeiro trata da delimitação do tema, demonstrando as ideias que levaram à sua construção até chegar ao problema de pesquisa, demonstrando o que o trabalho busca responder de uma forma geral; o segundo item, trata os objetivos da pesquisa, tanto o geral quanto os específicos, o terceiro item trata da elucidação do que vem a justificar a realização da pesquisa, podendo-se atestar sua devida relevância e o quarto item aponta a estrutura do trabalho.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Ao longo do processo revolucionário que aconteceu no mundo, percebeu-se que a humanidade vem sempre inovando e a partir disso, as empresas vêm buscando novas formas, conceitos, introdução de novas ferramentas e processos produtivos, passando assim por várias transformações, a fim de melhorar todo seu desempenho organizacional. Consequentemente, as inovações estão reduzindo o tempo, modificando o processamento e sua capacidade, agilizando os fluxos de informação e a forma de acesso às informações, alterando a organização e reorganizando os postos de trabalho, impondo o desenvolvimento de novas capacidades do trabalhador e modificando o seu comportamento no tocante aos aspectos sociais do trabalho, bem como suas relações profissionais (KLING, 2000). Nesse sentido, o histórico empresarial das organizações mostra que elas vêm sempre evoluindo, buscando adaptações a fim de responder de maneira satisfatória às exigências do ambiente e com isso, tornando-se mais competitiva perante seus concorrentes.

Sabe-se que a competitividade surge em decorrência da instalação de novos empreendimentos no mercado. A partir de então, inicia-se a disputa pelo consumidor. Com o surgimento do concorrente é possível perceber a preocupação com a competitividade para manter-se no mercado. Para Coutinho e Ferraz (1995, p. 18) “a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”.

Trata-se da sobrevivência do negócio. Com relação a isso, Barney (1991) afirma que quando uma empresa implementa, antes de qualquer concorrente atual ou potencial, uma

inovação ou qualquer estratégia de criação de valor difícil de ser copiada, diz-se que essa empresa tem uma vantagem competitiva. Segundo Mañas (2001), a necessidade de ser competitivo, de manter-se vivo ou de atirar-se e manter-se à frente dos concorrentes é a noção fundamental da frequente procura de inovação.

Nesse processo de oferta e demanda de produtos e serviços diferenciados em relação ao exposto no mercado, a globalização com o acesso cada vez mais fácil a informação e a novas tecnologias, trouxe mudanças na forma de consumo das pessoas. Conforme Cerutti e Ciolin (2010) “a globalização alterou a maneira de consumir do século XXI”. As mudanças no consumo também podem ser causadas pelo surgimento de novas necessidades humanas. Por esse motivo as organizações tendem a implantar inovações para atendê-las.

A inovação, por sua vez, torna-se a chave para obter uma maior parcela de mercado. Nesse sentido a inovação é encarada como fator determinante de desenvolvimento e sucesso, tanto para empresas quanto para países (CHIBÁS; PANTALEON; ROCHA, 2012). De fato, para manter-se no mercado empresas necessitam estabelecer níveis de diferenciação de seus concorrentes. De acordo com Klement (2007) “dentre as estratégias utilizadas pelas organizações, inclusive prestadoras de serviço, no intuito de fazer frente à concorrência e manter-se competitivas no mercado, encontra-se a busca constante da inovação”.

O processo de implementação de inovações representa gerar, desenvolver e implantar ideias ou procedimentos novos. Estes podem ser novos produtos ou serviços, novas tecnologias para procedimentos produtivos, novas estruturas ou sistemas administrativos. A inovação é uma alternativa para promover modificações na organização, seja com o objetivo de responder às mudanças nos ambientes interno ou externo, ou ainda, como uma ação antecipada aos concorrentes, e com o intuito de influenciar o ambiente. Nesse sentido entende-se que para o atual mercado, não basta produzir com eficiência e oferecer um produto ou serviço de qualidade e diversificado. É necessário dispor de algo diferente, com características novas em relação ao que já existe (ROPELATO; SILVEIRA; MACHADO, 2010).

Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), “a inovação é um processo essencial, preocupado em renovar o que a empresa oferece e as formas como seus produtos e serviços são desenvolvidos, produzidos e vendidos”. Considerando as etapas de produção e distribuição dos bens e serviços produzidos até o seu consumidor é possível perceber que a inovação assume diversas formas, pois a inovação pode ocorrer de diversas maneiras em diferentes pontos no processo produtivo. Muzy (2016) engloba os tipos de inovação definindo-as em

quatro tipos: inovação de produto, inovação de processos, inovação de posição e inovação de paradigma. Estas serão melhor detalhadas no decorrer do trabalho.

Outra abordagem sobre inovação é dada por Mañas (2001), que define a inovação como a prática da ideia, ou seja, é a ação efetivada. Para o autor, um produto depende de um processo gerencial de desenvolvimento e lançamento e, as mudanças tecnológicas se situam entre necessidades e dificuldades das organizações em acompanharem a evolução do mercado competitivo. Ainda de acordo com o autor supracitado, a inovação apresenta dois critérios básicos: originalidade (soluções novas) e viabilidade (por em prática). O autor afirma que a inovação deve levar em consideração: relevância das conclusões, clareza e limpeza dos resultados, custo, precisão, tempo de duração, disponibilidade de pessoal e equipamentos e aspectos éticos.

Na visão de Drucker (1998) a inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza. A inovação, de fato, cria um recurso. Não existe algo chamado de recurso até que o homem encontre um uso para alguma coisa na natureza e assim o caracterize de valor econômico. Ela não precisa ser técnica, não precisa sequer ser uma coisa, quando ocorrem, e segundo Freeman e Soete (1997), representam um importante “trampolim” para o surgimento e crescimento de novos mercados e investimentos associados a este advento.

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 (2016) 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. Já a hotelaria, foco deste estudo, está inteiramente vinculada à demanda turística. O segmento hoteleiro é composto de hotéis, pousadas e hospedarias que prestam serviços, basicamente, a turistas.

No passado, tratava-se apenas de um meio de hospedagem, ou seja, acomodações destinadas para descanso dos viajantes. Nos dias atuais, os hotéis podem ser grandes empreendimentos com diversos atrativos para proporcionar lazer a seus clientes. De acordo com Calfat (2014) o mercado hoteleiro tem tido bom desempenho, mesmo com a desaceleração da economia brasileira. Os projetos na área ainda se beneficiam do surgimento

de novos polos econômicos no interior do país nos últimos anos, além do movimento gerado pelo *boom* de eventos esportivos, culturais e empresariais nos grandes centros.

A noção de turismo está associada, pelo senso comum, ao que se convencionou chamar turismo de lazer. São viagens motivadas pela busca do entretenimento em praias, no campo, em cidades com ricos acervos culturais, históricos ou naturais; em parques temáticos, em resorts que ofereçam serviços especializados ou diferenciados etc. Porém, há um segundo segmento, o de turismo de negócios, que gera um significativo fluxo de turistas, local e internacional, e promove, proporcionalmente, uma demanda por serviços hoteleiros mais intensa do que a do turismo de lazer. Como o nome já diz, a motivação para as viagens nesse segundo segmento é algum compromisso de natureza profissional, o que inclui a participação em congressos, seminários, feiras etc. (MELLO; GOLDENSTEIN, 2016).

Nesse contexto, o presente trabalho tem por objetivo analisar o processo de inovação por meio dos 4P'S da inovação em um hotel localizado em Mossoró/RN. Para Amaral, Silva e Teixeira (2016), em Mossoró/RN o turismo tem crescido como atividade econômica nos últimos anos e representa, na atualidade, um dos mais importantes setores de sua economia. Apesar de não ser uma atividade desempenhada recentemente nesta localidade, pois, na década de 60 com incentivos do governo do estado, construiu-se alguns hotéis na capital e em alguns municípios com o objetivo de fomentar a atividade turística. A cidade de Mossoró foi uma das contempladas por um empreendimento hoteleiro (LOPES; ALVES, 2015). Assim, hoje, o município conta com vários hotéis em funcionamento.

Sendo assim, percebendo a importância do empreendimento hoteleiro para a economia do município e percebendo o surgimento de novos empreendimentos no ramo, entende-se a relevância do estudo em virtude da necessidade de analisar as inovações no setor sob o ponto de vista do gerenciamento, estratégias e procedimentos que suportem o funcionamento do empreendimento. Dessa forma, a presente pesquisa pretende responder a seguinte questão:

Como os gestores de um empreendimento hoteleiro do município de Mossoró/RN analisam o processo da inovação através dos 4 P's da inovação?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com o intuito de demonstrar a percepção referida na problemática de pesquisa, faz-se necessário que sejam traçados objetivos que venham a proporcionar o alcance das metas a que a pesquisa se propõe.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de inovação por meio dos 4P's da inovação em um hotel localizado em Mossoró/RN.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o perfil dos gestores na empresa estudada;
- Analisar a dimensão propósito da inovação;
- Analisar a dimensão processos da inovação;
- Analisar a dimensão pessoas da inovação;
- Analisar a dimensão políticas da inovação.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

Estatísticas sobre inovação se tornaram disponíveis somente a partir dos anos 60, quando foi elaborado o Manual Frascati por iniciativa da OCDE. Este manual consolidou conceitos e definições sobre as atividades de P&D e permitiu a criação de sistemas de indicadores de esforço e desempenho tecnológico. Mello (2007) salienta que desde então, a visão sobre o que constitui inovação tem mudado e, embora não exista definição padrão para inovação, a ideia mais usual é de que inovação constitua algo novo, seja uma característica de um produto, um processo, uma técnica ou um novo uso de um produto ou serviço.

Assim, seguindo recomendações internacionais, a inovação é reconhecida pela implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados. A implementação da inovação ocorre quando o produto é

colocado no mercado ou o processo passa a ser incorporado e operado pela empresa (IBGE/PINTEC, 2002).

Dosi (1998) complementa que a inovação pode ser definida como a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas de gestão. A inovação é o processo pelo qual as empresas dominam e implementam o projeto e produção de bens e serviços que são novos para os mesmos, apesar de serem ou não novos para seus concorrentes. Em virtude disso, acredita-se que uma maneira para manter-se no mercado é estabelecer diferencial frente à concorrência. No setor de turismo, foco desse estudo, Soares (2012) afirma que “para se manter no mercado, atrair novas oportunidade e satisfazer as necessidades dos turistas é preciso que destinos e organizações façam uma reavaliação constante de sua gestão, tornem-se flexíveis e invistam em inovação”.

No Brasil o setor turístico representa parcela significativa para a economia do país. O Ministério do Turismo divulgou em 2015 que o turismo representa 3,6% do PIB (Produto Interno Bruto) e emprega, direta e indiretamente, mais de 10 milhões de pessoas. No mesmo ano foram registrados cerca de 6.305.838 turistas chegando ao país. Ainda de acordo com informações do Ministério do Turismo em 2015, o país contava com 7.117 meios de hospedagem regularmente cadastrados no Sistema de Cadastro dos Empreendimentos, Equipamentos e Profissionais da Área de Turismo (CADASTUR), sendo que havia 8.138 no ano anterior.

Segundo Mello e Goldenstein (2016), 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), 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 aumento do nível de exigência do consumidor faz parte de um irreversível processo evolucionário do mercado, com clientes que, além de maior acesso à informação, têm facilidades de transportes e viajam mais, dispondo de elementos para comparação (DIAS; PIMENTA, 2005, p.53)

De fato, o atual contexto sócio-econômico indica que as pessoas viajam cada vez mais. O Primeiro e-Diário do Turismo do Brasil (2015) publicou dados de uma pesquisa global realizada pelo site *Hostelworld* sobre o perfil do viajante brasileiro. Segundo a pesquisa “os brasileiros têm, cada vez mais, optado por aproveitar para viajar por mais tempo e conhecer diferentes destinos.” A pesquisa relatou ainda que “entre 2010 e 2014 o número de brasileiros que preferiram fazer viagens longas, com diversos países no roteiro, teve um aumento de 7% para 21%”. Esses resultados podem justificar o aumento no nível de exigência do turista.

Sendo assim, Lima, Capacle e Sarcinelli (2006), afirmam que as inovações podem ser definidas como processos de criação e desenvolvimento de uma ideia que resulta em um novo produto ou novo processo de produção ou ainda, em um incremento de um produto já existente. As inovações em uma empresa podem também estar associadas à mudança, ampliação ou diferenciação de ramo de produção, além da forma de organização das empresas. Assim, Dosi (1998) afirma que as novas ideias, produtos ou processos convertidos em atividade inovadora, podem emergir de desafios vindos do ambiente interno ou externo das organizações, de forma natural ou provocada e devem ser canalizados adequadamente de tal forma a resultarem no aperfeiçoamento de métodos, rotinas e organização, ou seja, a essência dos processos de inovação.

Nesse contexto, como justificativa teórica os conceitos de inovação e o entendimento dos 4 P's da inovação, podem ser empregados para oferecer uma visão abrangente sobre como a inovação pode ser gerida numa empresa do setor hoteleiro. E do ponto de vista da justificativa prática, esse estudo justifica-se por sua contribuição na tomada de decisão de uma maneira tal que os gestores de uma empresa do setor hoteleiro, localizada em Mossoró/RN, setor em crescente expansão e de grande representatividade na cidade, possam por meio desse estudo, perceber que o processo de inovação que realizado na empresa é determinado pela capacidade de interagir e coordenar recursos humanos, financeiros, técnicos e organizacionais objetivando a geração de novas ideias para melhorar produtos, processos e criar novos conhecimentos.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho está organizado em seções, de forma sequenciada, conforme se observa:

Na primeira seção a introdução apresenta as principais premissas, seguindo-se da estruturação e da formulação da problemática da pesquisa, além dos seus objetivos geral e específicos, seguidos das justificativas e relevâncias observadas para o desenvolvimento da pesquisa.

Na segunda seção é levada a efeito uma revisão da literatura que trata dos principais conceitos relacionados a inovação e a ferramenta dos 4P's da Inovação, buscando-se suporte ao alcance de respostas à problemática de pesquisa, proporcionando o atendimento aos objetivos anteriormente definidos.

Na terceira seção apresentam-se os procedimentos metodológicos, partindo da caracterização da pesquisa; passando pelo ambiente de pesquisa, o universo e a amostra, até se chegar à coleta e ao tratamento dos dados.

Na quarta seção são elucidados os resultados alcançados pela pesquisa, no empreendimento hoteleiro situado na cidade de Mossoró/RN objeto do estudo.

E, finalizando, **na quinta seção** são elencadas as considerações finais, juntamente com as recomendações, as limitações à realização do estudo, além da propositura e encaminhamento para novos trabalhos de pesquisa.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Para melhor entendimento a cerca do assunto abordado neste trabalho, julga-se necessário apresentar os conceitos relevantes à temática de inovação. Nesse sentido, primeiramente apresenta-se os conceitos de inovação, em seguida, pontua-se os tipos de inovação, suas características e diferenças. O ponto seguinte relata os processos de inovação e por fim apresenta a contextualização acerca dos 4P's da inovação.

3.1 INOVAÇÃO – ABORDAGEM CONCEITUAL

No contexto atual, é possível perceber maior movimentação no mercado, causado pela concorrência. Os negócios, cada vez mais, enfrentam desafios para manter-se no mercado. Para garantir a sobrevivência do empreendimento busca-se por posicionamento através da eficácia da gestão, qualidade e diferenciação de produtos e serviços para satisfação e fidelização da clientela (SOARES, 2012). Nesse cenário, a inovação surge como uma alternativa para o alcance dessa vantagem competitiva. Segundo Rezende (2010, p.7) “as inovações vem se mostrando um dos principais elementos para a sobrevivência das organizações ao longo dos tempos, ganhando destaque especial na atualidade”.

De fato, estratégias baseadas em inovação podem garantir a permanência do negócio no mercado, bem como surgimento de novos produtos ou serviços. Nessa perspectiva, a integração entre estratégia e inovação permite que a organização tenha um conhecimento aprofundado de suas atividades, ao mesmo tempo em que proporciona o sucesso da inovação por meio de uma abordagem estratégica desenvolvida por ferramentas que irão analisar a situação antes e depois do evento (ASSELINEAU, 2010). Dessa forma, estratégias de inovação, portanto, são utilizadas para explicar as escolhas no que concerne à inovação e, a partir delas, as organizações podem desenvolver novas ofertas ou experiências que estimulam o cliente; o alcance de posição no mercado à frente dos concorrentes; e a entrada em novos segmentos (BOWONDER et al., 2010).

Nesse sentido, é através da inovação que as empresas procuram atender de forma eficiente às exigências dos clientes, reduzindo o tempo de resposta, melhorando a qualidade do produto e diminuindo o ciclo de vida dos projetos, com o objetivo de se manterem a frente da concorrência (TIDD et al., 2008; KLEMENT; OIH YU, 2008). Trata-se da busca constante

no estabelecimento de diferencial competitivo para tornar-se atrativo ao cliente. Para o Manual de Oslo (1997):

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 55)

A definição dada pelo Manual de Oslo indica que há diversas possibilidades de inovação. Segundo Handa (2014) “vários autores definem a inovação de diferentes maneiras, mas todos com um propósito comum”. O fato é que “o requisito mínimo para se definir uma inovação é que o produto, o processo, o método de marketing ou organizacional sejam novos (ou significativamente melhorados) para a empresa” (MANUAL DE OSLO, 1997, p.56). Assim, a inovação surge como uma alavanca para o novo e pode ser identificada de diferentes formas na organização e no ambiente ao qual se situa.

Ao se falar em inovação diversos autores se remetem a Joseph Schumpeter como precursor acerca do conceito. Para ele, inovação trata-se de fazer as coisas diferentemente no reino da vida econômica, sendo a criação de uma nova forma de produção ou introduzindo um novo elemento a forma de produção, ou ainda, estabelecendo novas combinações de produção (FIRMINO, 2007; SARKAR, 2010; CLEMENTE: HIGACHI, 2000). A criação de novos produtos ou serviços ou melhoria dos existentes trata-se de uma estratégia de estabelecimento de diferencial, que somente será considerada viável ao se identificar possibilidade de comercialização. Segundo Tidd e Bessant (2015, p. 4) “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito delas”.

Dessa forma, a economia se move basicamente através de produção e consumo. Por isso as organizações tendem a identificar e/ou criar necessidades dos consumidores para comercializar produtos ou serviços que os satisfaçam. Tudo que uma empresa produz tem por objetivo a comercialização. Sendo assim, é necessário que os consumidores estejam dispostos a adquirir esses bens. Por isso a inovação é considerada como alternativa para obtenção de lucro. Conforme Schumpeter,

A inovação introduzida pelas empresas é a principal fonte de crescimento econômico, tida como resultado de esforços de P&D em que estas empenham recursos, motivo pelo qual usuários deveriam pagar um preço suficiente para cobrir seu custo de produção e ter o direito de monopólio do uso da inovação (SCHUMPETER, 1934 apud CLEMENTE; HIGACHI, 2000, p. 197).

De acordo com o pensamento de Schumpeter, a inovação pode ser entendida como uma ferramenta necessária para movimentar a economia. De um lado as empresas dispõem de esforços, tempo e investimento para oferecerem novos produtos e/ou serviços e do outro os consumidores dispostos a pagar por eles. A introdução dessas inovações no mercado deve criar para o consumidor a necessidade que justifique o seu uso. Sendo assim, não basta ser algo diferente, mas desejável.

Nesse preceito de inovação como a criação de algo inédito, Tidd e Bessant (2015, p. 24) complementam que “inovar não se trata apenas de abrir novos mercados – pode também oferecer novas formas de servir a mercados já maduro e estabelecidos”. Dessa forma, é necessário estar atendo as demandas propostas pelo mercado e identificação de oportunidades de negócios.

Segundo Schumpeter são as inovações que produzem efeito no mercado. Para o economista, empresários buscam inovar para obter vantagem competitiva. O que de fato ocorrerá, porém por certo tempo. A essa vantagem competitiva Schumpeter chamou de “lucros de monopólio”. No entanto, boas ideias tendem a ser imitadas e/ou melhoradas, surgindo assim outras inovações. Isso resulta numa diminuição de lucros do negócio copiado. Nesse momento o inovador busca por novas criações novamente em busca do diferencial competitivo. A esse ciclo Schumpeter chama de “destruição criativa” (TIDD, BESSANT, PAVIT, 2008).

Para Blanco (2015) a teoria da “destruição criativa” criada por Schumpeter, explica o efeito que as inovações produzem no mercado, ou seja, quando uma tecnologia nova chega para substituir a que antes era dominante, começa todo um novo ciclo que vai se renovar mais uma vez no futuro, quando esta tecnologia ficar obsoleta e seu monopólio for quebrado. A inovação, portanto, trata-se da renovação do consumo, a partir do surgimento de novos produtos no mercado.

Ao mencionar que inovação é a criação de algo novo pode ser facilmente confundida com invenção. No entanto, esta trata-se apenas do primeiro passo de um longo processo para fazer uma boa ideia difundir-se e ser útil (TIDD, BESSANT 2015). Para Schumpeter (1985) existe uma relação estreita entre inovação e invento, de forma que as inovações implicam o desenvolvimento de inventos, institucionalizando novos métodos de produção ou introduzindo novos produtos ou serviços no mercado.

Assim, inicia-se a construção de algo inovador a partir de uma invenção, ou seja, de boas ideias capazes de criar um produto ou serviço novo ou melhorado com capacidade de se tornar comercializável. Para Nakagava (2014) inovação também pode ser confundida com

criatividade. Para o autor criatividade é um aspecto importante, mas não representa todo o aspecto da inovação. A inovação exige novas ideias de pessoas criativas.

Sendo assim, os empreendedores atuam como inovadores ao estabelecer a abertura de um novo negócio. Segundo Jordão (2017),

O empreendedor é uma pessoa criativa, inovadora, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. É aquele que desenvolve e realiza visões, usando-as para detectar oportunidades de negócios. (...) Ele cria um novo negócio em função do risco e da incerteza, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidade de mercado (JORDÃO, 2017, p. 1).

Embora, o significado de invenção e criatividade sejam diferentes do significado de inovação, percebe-se que os mesmo estão interligados pela figura do empreendedor, que por sua vez, também se faz necessário para que a inovação ocorra. Nesse sentido, Drucker (1987) defende a inovação como uma função do empreendedor:

A inovação é um instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente (...). Os empreendedores precisam buscar, com propósito deliberado, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para uma inovação tenha êxito. E os empreendedores precisam conhecer e por em prática os princípios da inovação bem sucedida (DRUCKER, 1987, p.25)

A definição proposta por Drucker (1987) vai além da definição estabelecida por Schumpeter. Porém, é possível perceber que segue a mesma linha de raciocínio, visto que a inovação é responsável pelo desenvolvimento de novos itens a serem adquiridos pelas pessoas e dessa forma mover a economia, já que somente será inovador se o produto ou serviço for comercializado. Assim, ambos os autores se remetem ao processo econômico que a inovação pode contribuir. Outra contribuição conceitual é dada por Martins (2011) que afirma que a “inovação é um tema amplo que vem sendo cada vez mais discutido, tanto no contexto empresarial quanto no acadêmico”. Sendo assim, o Quadro 1 apresenta outros conceitos de inovação, de acordo com a percepção de outros autores.

Quadro 1 - Conceitos de inovação

Autor	Conceitos referentes à inovação
Zaltman <i>et al</i> (1973)	Uma ideia, uma prática ou um artefato material percebido como novo, relevante e único adotado em um determinado processo, área ou por toda a organização.
Bell & Pavitt (1995)	Um processo de aprendizagem organizacional.
Hamel & Prahalad (1996)	Adotar novas tecnologias, que aumentam a competitividade da companhia.
Tidd <i>et al</i> (1997)	Um processo de transformar uma oportunidade em novas ideias, colocando-as em prática.
Bacon & Butler (1998)	O uso, comercialmente bem sucedido, de uma invenção.
Cumming (1998)	A primeira aplicação com sucesso de um produto ou processo.
Jonash & Sommerlatte (2001)	Um processo de alavancar a criatividade, para gerar valor de novas maneiras, através de novos produtos, serviços e negócios.
Hamel (2000)	Um processo estratégico, de reinvenção contínua do próprio negócio e da criação de novos conceitos de negócios.
Hesselbein <i>et al</i> (2002)	A mudança que cria uma nova dimensão de desempenho.
Sarkar (2010)	A inovação é o conjunto de vários elementos; ideia, oportunidades, melhor alternativa, aplicação da ideia, sucesso no mercado.

Fonte: Soares (2012)

Conforme os conceitos descritos acima, inovação surge de uma ação advinda de uma ideia. Trata-se então de um processo de criação de algo. Dentre os pontos em destaque nos conceitos apresentados no Quadro 1 estão a criação de algo novo, a necessidade de ser comercializável e a possibilidade do estabelecimento de competitividade organizacional. A inovação então impacta diretamente na produtividade das empresas. A melhora, e consequente aumento da produtividade, tem profunda relação com a lucratividade, que é um indicador para medir a competitividade das organizações.

Ou seja, a inovação é o motor das indústrias, que produzirão mais, impulsionando a economia dos países em que estão inseridas (CAVALCANTI; GOMES, 2001). A partir desse entendimento, é possível verificar que a inovação, envolve frequentemente produtos, processos e inovações organizacionais e mercado. Nesse sentido, diferentes tipos de inovação e diferentes análises relativas à sua tipologia de desenvolvimento são apresentados pela literatura no tópico que se segue.

3.2 TIPOS DE INOVAÇÃO

Os conceitos a cerca de inovação já vistos, envolvem elementos como: ideia, prática, tecnologia, oportunidade, novos produtos, serviços, negócios e processos, os quais também estão presentes na tipologia da inovação (SOARES, 2012). Segundo Schumpeter (1934 apud CLEMENTE; HIGACHI, 200, p. 201) as inovações podem surgir quando se tem:

- Introdução de um novo bem não familiar aos consumidores ou então de nova qualidade de um certo bem;
- Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método ainda não experimentado dentro de certo ramo produtivo, mas que não precisa obrigatoriamente derivar de qualquer descoberta científica;
- Abertura de um novo mercado, ou seja, um mercado em que o produto de determinada indústria nunca tivera acesso antes, independente de este mercado ter ou não existido anteriormente;
- Descoberta de uma nova fonte de matéria-prima ou de produtos semiacabados, também, independente desta fonte ter existido ou não anteriormente;
- Reorganização de uma indústria qualquer, como a criação ou a ruptura de uma posição de um monopólio.

O Manual de Oslo (1997) de maneira abrangente aponta quatro áreas da inovação, a saber: produto, processo, marketing e organização:

- Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais;
- Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*;
- Uma 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;
- Uma 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.

É possível verificar que nas inovações de produtos ou processos pode haver uma mudança ou uma melhoria significativa. Já nas inovações de *marketing* e organizacional

ocorrerá necessariamente à implementação de novos métodos. Outro ponto importante em destaque é que qualquer tipo de inovação deve forçosamente trazer ganhos para a empresa, como aumento de vendas, rentabilidade, redução de custos, aumento do portfolio de produtos, diversificação de mercado e mais competitividade. Caso contrário, não ocorreu inovação. Se o produto lançado não emplacou no mercado, também não ocorreu inovação (MARIN *et al* 2014).

Para o Manual de Oslo (1997), todas as inovações devem conter algum grau de novidade, sendo que três conceitos para a novidade das inovações são discutidos: nova para a empresa, nova para o mercado ou nova para o mundo. Nesse sentido, para se considerar uma inovação é necessário que a mudança introduzida tenha sido nova para a empresa. Uma inovação para a empresa pode se referir a um novo processo de produção, um novo insumo inserido no processo de fabricação, entre outros; uma inovação nova para o mercado significa que ela é novidade para aquele público. Já uma inovação nova para o mundo quer dizer que ela é uma ideia inédita.

Para Freeman (1997, apud TIGRE, 2006) as inovações na atividade econômica podem ser classificadas como: inovações incrementais, inovações radicais, mudanças no sistema tecnológico e mudanças no paradigma técnico-econômico. O Quadro 2 apresenta as características de cada uma:

Quadro 2 - Taxonomia das mudanças tecnológicas

Tipo de mudança	Características
Incremental	Melhoramento e modificações cotidianas
Radical	Salto descontínuos na tecnologia de produtos e processos
Novo sistema tecnológico	Mudanças abrangentes que afetam mais de um setor e dão origem a novas atividades econômicas.
Novo paradigma tecno-econômico	Mudanças que afetam toda a economia envolvendo mudanças técnicas e organizacionais, alterando produtos e processos, criando novas indústrias e estabelecendo trajetórias de inovações por varias décadas.

Fonte: Freeman (1997 apud TIGRE 2006)

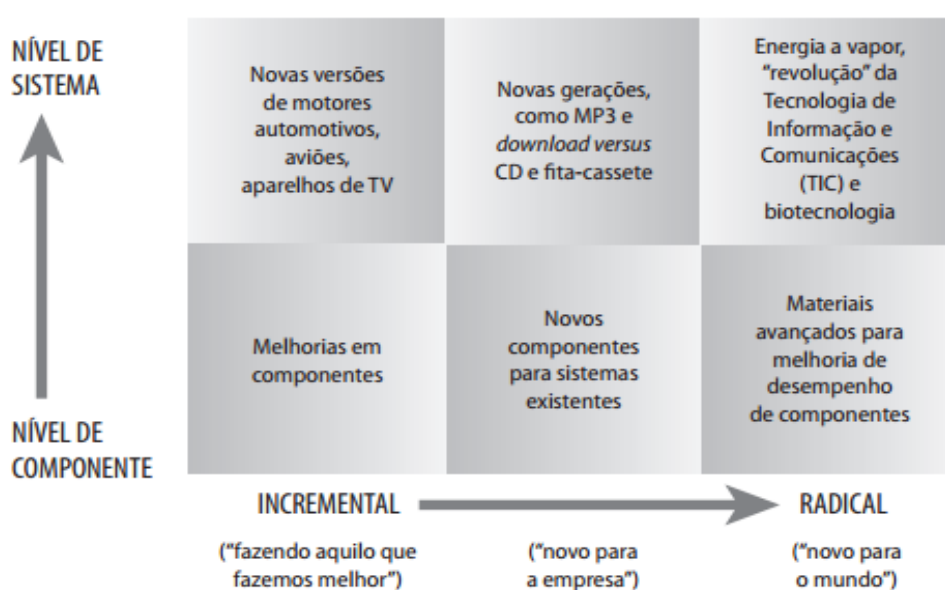
Simantob, Lippi (2003) e Tidd e Bessant (2015) apresentam apenas dois tipos de inovação: a radical, quando busca a ruptura de paradigmas e a incremental, quando ocorre uma melhoria contínua, ou seja, uma busca constante de aperfeiçoamento. Em outras

palavras, a inovação radical busca pela quebra de paradigmas já existentes, com o surgimento de algo completamente novo, como a substituição de um produto no mercado, a inovação incremental preza pela melhoria do que vem sendo produzido, seja a melhoria advinda de um novo processo de produção ou incremento no produto/serviço para o consumidor. Segundo Ettlie (1999) apud Tidd, Bessant e Pavitt (2008) “as inovações realmente novas para o mundo estão restritas a apenas de 6% a 10% de todos os projetos que se dizem inovadores”.

No novo sistema tecnológico conforme Mieth et al., (2017) as “inovações são acompanhadas de mudanças organizacionais tanto no interior da empresa como na relação com o mercado.” Por isso, essas mudanças podem afetar mais de um setor. Trata-se de mudanças de punho estritamente tecnológico. De acordo com Tigre (2006, p.74) “a mudança tecnológica é considerada radical quando rompe as trajetórias existentes, inaugurando uma nova rota tecnológica”. A inovação radical então modifica a forma de como o produto é percebido pelo consumidor, bem como a forma de consumi-lo.

Já no novo paradigma tecno-econômico as mudanças envolvem inovações não apenas na tecnologia, mas também no tecido social e econômico no qual elas estão inseridas. Tais revoluções não ocorrem com frequência, mas sua influência é persuasiva e duradoura (TIGRE, 2006). De maneira mais clara, as mudanças no paradigma técnico-econômico espalham-se e permanecem por um período maior de tempo. A seguir Tidd e Bessant (2015) retratam com exemplificações de produtos, as dimensões da inovação conforme Figura 1:

Figura 1 - Dimensões da Inovação



Fonte: Tidd; Bessant (2015)

Note que cada tipo de inovação possui grau significativo de importância, seja para movimentação econômica, através de redução de custos na produção, melhoria do produto/serviço, bem como desenvolvimento tecnológico e social. Independente de ser uma melhoria ou surgimento de algo completamente novo. A mudança também pode estar atrelada a um produto essencial ou não. Nesse sentido, é possível afirmar que as mudanças são transformadoras independentes do seu âmbito.

Percebe-se que independente do tipo de inovação é necessário que sempre ocorra uma mudança em determinado produto ou serviço. O grau dessa mudança que determinará seu tipo. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam os pilares básicos da inovação são: conhecimento (científico, tecnológico ou empírico), informação e criatividade. Esses pilares devem ser alicerçados pela figura do inovador, que por sua vez, poderá desenvolver inovações e obter lucro delas, sendo assim, transformando ideias em lucros. É, portanto, de suma importância que o inovador esteja atento aos acontecimentos no mercado, estude as demandas e identifique as oportunidades de negócios, assim o processo de inovação tende a ser contínuo.

Segundo Simantob e Lippi (2003) a inovação pode ser planejada ou acontecer por acaso. Para Drucker (2002), a inovação pode acontecer em consequência de: fatos inesperados; incongruências; necessidade; mudanças na indústria ou no mercado; mudanças demográficas; mudanças de percepção e novos conhecimentos. Mas, Drucker (2002, p. 210) acredita que “poucas inovações brotam de um lampejo de gênio [...] a maior parte delas, em especial as mais bem-sucedidas, resulta de uma busca consciente e intencional de oportunidades para inovar, dentro e fora da empresa”.

Sendo assim, independente da forma como surgem, as inovações tendem a mudar a forma de consumo das pessoas. Seja por propor novos itens no mercado ou melhorando os existentes. Para as empresas inovarem, pode significar aumento de produtividade ao menor custo, aumento dos lucros e perspectiva de permanência no mercado. De acordo com Tiepo (2016) “inovar significa permanecer vivo em um mundo fluído, que apresentam mudanças sociais, culturais, políticas e comportamentais, e para isto a empresa precisa estar preparada para se reinventar a cada nova onda de mercado, caso contrário muitas deixam de existir.” Por isso, é necessário que as empresas entendam a importância da inovação, bem como, estabeleça etapas ou processos para inovar de forma planejada. O próximo aborda o processo de inovação.

3.3 PROCESSO DE INOVAÇÃO

As inovações podem ou não surgir pelo acaso de ideias iluminadas. No entanto, as organizações não podem depender de um acaso para inovar. Para Schere e Carlomagno (2009, p. 33) “esperar por inspiração não é um bom método”. Para estabelecer níveis de competitividade as empresas dependem de ideias inovadoras. Por isso, é necessário gerenciar as boas ideias para que as mesmas possam florescer e gerar resultados positivos para a organização, pois a inovação trata-se de um processo a ser gerenciado, desde a ideia inicial até a implementação (SCHERE E CARLOMAGNO, 2009).

O Manual de Oslo (1997) informa que, atividades de inovação são etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir, à implementação de inovações, incluindo também a atividade de P&D, que não está diretamente relacionada ao desenvolvimento de uma inovação determinada. Algumas atividades de inovação são em si inovadoras; outras não são atividades novas, mas são necessárias para a implementação de inovações. Essas atividades dependem parcialmente da variedade e da estrutura de relações com fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas e recursos humanos e financeiros.

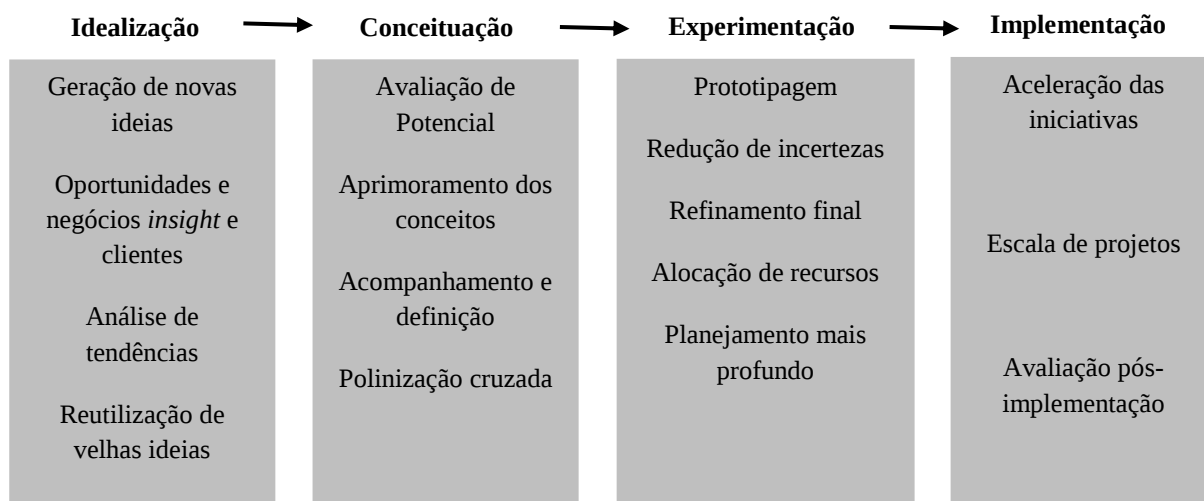
Para Tidd, Bessant e Pavitt (2008) o processo de inovação envolve três etapas fundamentais:

- Procura: analisar o cenário (interno e externo) à procura de ameaças e oportunidades para mudança;
- Seleção: decidir sobre a quais desses sinais deve responder;
- Implementação: traduzir o potencial da ideia inicial em algo novo e a lançar em um mercado interno ou externo, exigindo especial atenção à aquisição de conhecimentos para possibilitar a inovação, à execução do projeto sob condições de imprevisibilidade, ao lançamento da inovação no mercado e gerenciamento do seu processo inicial de adoção, à sustentabilidade de adoção e uso da inovação no longo prazo e à aprendizagem, de forma que se possa construir uma base de conhecimento e melhorar as formas como o processo é gerido.

Já para Schere e Carlomagno (2009, p. 33) um processo de inovação inicia-se, conforme Figura 2 com a geração de novas ideias (idealização), segue com o refinamento do

conceito da ideia proposta (conceituação), passa pela redução de incertezas (experimentação) e chega à concreta transformação dos mesmos em inovações (implementação).

Figura 2 - Processos de inovação



Fonte: Adaptado de Schere e Carlomagno (2009)

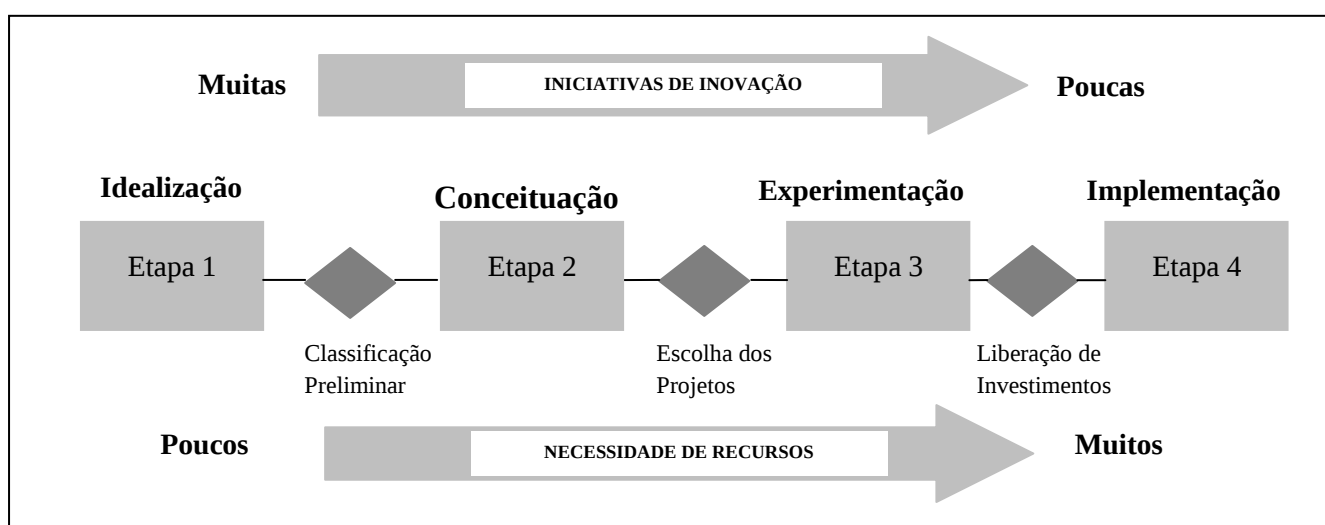
De acordo com a visão dos autores é possível perceber que é de suma importância entender a inovação como um o processo que deve ser gerenciado (MARTINS, 2011). Dessa forma, a idealização trata-se do nascimento, ou melhor, do primeiro passo para inovar, é nesse momento que se repensa nas oportunidades de negócios e na reutilização de velhas ideias. A conceituação consiste em moldar as ideias, avaliando seu potencial e aprimorando seus conceitos. A experimentação significa testar o projeto idealizado, verificando sua viabilidade. Por fim, a implementação é dispor a invenção no mercado. É importante frisar que a implementação de um produto ou serviço novo ou melhorado precisa de estratégias que busquem dar maior visibilidade, com finalidade de provocar o consumo das pessoas por aquele novo produto ou serviço.

Porter (1996) na sua definição de estratégia, afirma ser a busca deliberada de um plano de ação que possa desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, considerando ainda, que “inovar é essencialmente identificar e explorar as oportunidades de empreendimento, ou seja, as oportunidades de que outros não veem ou das quais não percebem seu real potencial” (HITT, IRELAND, HOSKSSON; 2008), conclui-se que é necessário que as empresas definam critérios de captura de boas ideias e estudos de viabilidade das mesmas. Por isso, acredita-se que “o processo de inovação está intimamente

vinculado à estratégia corporativa e a estratégia de inovação adotada pela empresa” (SCHERES, CARLOMAGNO; 2009)

Dessa forma, as etapas do processo de inovação devem prosseguir conforme critérios definidos pela empresa. O modelo *Stage Gates* criado por Cooper (1986) permite uma avaliação das ideias captadas e o potencial de inovação que podem gerar. A Figura 3 ilustra esse processo e como deve ser feito a avaliação da ideia, bem como a necessidade de recursos a serem utilizados:

Figura 3 – Etapas do processo de inovação e os *Gates* de avaliação



Fonte: Adaptado de Shere e Carlomagno (2009).

Seguindo o esquema acima ao incentivar a inovação na empresa surgem muitas ideias. Essas ideias devem ser classificadas para então serem contextualizadas. A escolha do projeto é importante para se mensurar os recursos e a viabilidade de prosseguir. A experimentação será a avaliação se o projeto será ou não implementado. Assim, Davenport e Young (1993), acrescentam que o processo de inovação como um implemento radical aos negócios e que se trata de um avanço desigual, transformando as organizações e seu desempenho. Entende, tecnologia como todo conhecimento adquirido pela empresa. Acreditam ainda que as organizações devem propiciar ambientes inovativos, que a informação e a capacitação dos recursos humanos levam à implementação do processo de inovação e que os gerentes desempenham papel importante nessa criação.

Dessa forma, para Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o sucesso na introdução de inovações consiste em sua gestão e esta consiste da: percepção do ambiente interno e externo, seleção estratégica das inovações potenciais a serem desenvolvidas, utilização dos recursos que

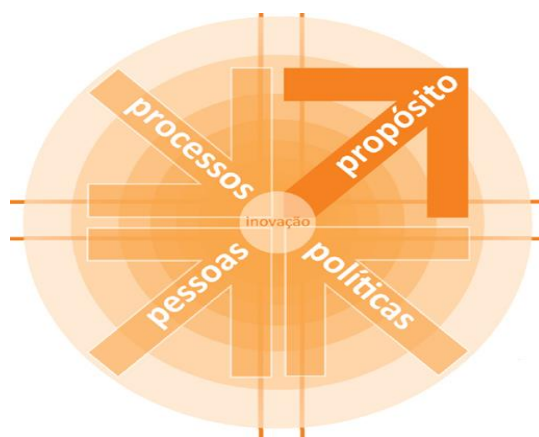
estejam disponíveis para que a inovação se desenvolva e implementação e reflexão como forma de contribuir para o aprendizado através da experiência. Assim, a ferramenta dos 4P's que será estudada no próximo tópico tem como objetivo contribuir para o desenvolvimento planejado das inovações nas organizações.

3.4 4P's DA INOVAÇÃO

A inovação nas organizações tem como objetivo principal torná-la mais competitiva. No entanto, é essencial que o processo de inovação seja contínuo para manter os resultados desejados e estabelecer um patamar de diferenciação para organização. Nesse sentido é importante que a empresa desenvolva métodos de gerenciamento para o processo de inovação. A gestão da inovação é fundamental para acompanhar iniciativas inovadoras nas empresas (TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008 e CUNHA et al., 2007).

Segundo Nakagawa (2014) quando uma empresa decide ser inovadora é necessário que a mesma desenvolva um sistema de gestão da inovação. Para tanto a ferramenta dos 4P's da gestão da inovação para as pequenas e médias empresas - PME pode auxiliar nesse processo de implementação da inovação. Baseada na lógica dos 4P's do *marketing* essa ferramenta foi criada para PME, no entanto pode ser utilizada em empresas de todos os portes. Os 4P's da inovação conforme Figura 4 consiste em: propósito, processos, pessoas e políticas. Os processos, as pessoas e as políticas devem dar base de sustentação para o alcance dos propósitos da organização.

Figura 4 – 4P's de Inovação



Fonte: Nakagawa (2014)

A ferramenta dos 4P's da gestão da inovação tem como propósito gerir melhor a capacidade de inovação da organização. Nesse sentido, Nakagawa (2014) defende que é preciso considerar cada um dos 4P's da gestão da seguinte forma:

- Propósito de inovar: diz respeito ao propósito da inovação para o negócio. Assim, é preciso entender que as inovações são ideias que contribuem para o aumento da lucratividade e redução dos custos. Caso contrário não é viável a inovação. Além disso, as novas ideias precisam estar alinhadas com a estratégia da companhia;
- Processos para inovar: ocorre após o alinhamento das ideias de inovação com as estratégias e as metas da empresa. Trata-se da definição dos processos para o início da transformação das novas ideias. É nesse ponto onde se organiza as fases de geração de ideias, priorização das oportunidades, desenvolvimento do projeto, implementação e acompanhamento dos resultados do novo produto, serviço, processo, abordagem ou modelo de negócio;
- Pessoas para inovar: para que os processos de inovação funcionem, é necessário que haja pessoas com perfil empreendedor, aquelas que percebem oportunidades, fazem sugestões formais na forma de um projeto ou plano de negócio e são persistentes e gestores que são flexíveis, mas orientados para transformar conceitos intangíveis em resultados mensuráveis;
- Políticas para inovar: é necessário para criar condições para que a inovação realmente aconteça.

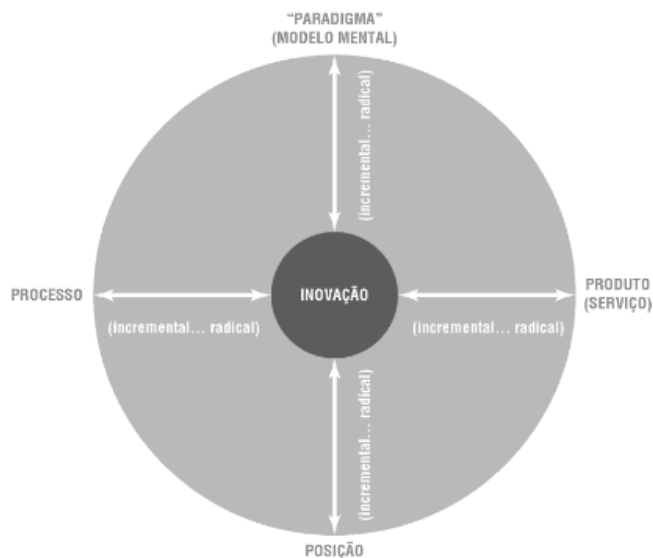
Para que isso ocorra, as empresas precisam definir políticas de gestão no que diz respeito a: (i) políticas de contratação - na admissão de qualquer colaborador da empresa, além dos aspectos técnicos e comportamentais, valorize os colaboradores empreendedores ou gestores; (ii) políticas de remuneração, avaliação de desempenho, promoção - parte da remuneração de cada colaborador deve ser variável, atrelada aos resultados do negócio e à sua contribuição para o fortalecimento da capacidade de inovação da empresa; (iii) políticas de parcerias - a empresa precisa estar aberta a inovar com parceiros e até mesmo com correntes e (iv) outras políticas - pense em outras políticas de gestão para criar uma cultura organizacional voltada para a inovação, considerando o contexto do seu negócio. Assim, A ferramenta dos 4P's da gestão da inovação é simples, no entanto reque disciplina e empenho para conseguir os resultados desejados.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) contribuem também trazendo uma nova nomenclatura para os 4P's da inovação com o mesmo propósito de entendimento. Os autores afirmam que inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e conseguir tirar proveito das mesmas e seus pilares básicos são: conhecimento (científico, tecnológico ou empírico), informação e criatividade. Assim, a inovação está diretamente relacionada à mudança, podendo assumir diversas formas, como evidenciado nos “4P's da Inovação”:

- Inovação de produto/serviço: mudança nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece;
- Inovação de processo: mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição: mudanças no contexto em que os produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma: mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Nesse pensamento, outro ponto importante, segundo Tidd, Bessant e Pavitt (2008), é que a inovação se desenvolve em um espaço definido através do seu posicionamento no mercado, da sua trajetória tecnológica e dos seus processos organizacionais. A compreensão desta perspectiva constituiria por si só um importante instrumento de difusão, pois se dá de modo uniforme e constante no tempo e no espaço. A Figura 5 apresenta uma estrutura, baseada nos 4P's considerando as possibilidades (radical ou incremental), que pode ser utilizada por qualquer tipo de empresa.

Figura 5 - O espaço da inovação



Fonte: Tidd; Bessant (2015)

Esta abordagem é importante, pois permite que a empresa identifique potenciais oportunidades de inovações, que na maioria das vezes, ao tratar-se de inovação, boa parte dos profissionais referem-se principalmente a inovação de produtos, mas a empresa pode explorar igualmente a inovações em seus processos, no seu posicionamento de mercado e em paradigmas estabelecidos. A Rio Consulting (2014) apresenta alguns exemplos: a Toyota® ao desenvolver o conceito de *Lean Production*, inovou em processos; as Havaianas® quando reposicionaram no mercado, inovaram em posicionamento; e a Netflix® quando migraram do modelo convencional de aluguel de filmes para o ambiente da internet, inovaram em um paradigma estabelecido em seu mercado. Dessa forma, percebe-se que a estrutura baseada nos 4Ps pode ser utilizada em empresas de diferentes setores. Por isso, acredita-se que o entendimento da ferramenta permitirá a análise da empresa em estudo referente ao seu processo de inovação.

Diante do exposto, Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que a inovação é uma questão de conhecimento – criar novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimentos – sendo que essa combinação de conhecimentos em uma inovação bem sucedida está inserida em um processo de alta incerteza. Nesse sentido, a gestão da inovação compreende a capacidade de transformar incertezas em conhecimento, de forma a minimizar os riscos e aumentar a chance de sucesso da inovação. Assim, gestão da inovação é o processo de planejamento, alocação, organização e coordenação de fatores essenciais para que se alcance resultados inovadores, permitindo a execução do processo de

inovação de modo eficaz. Com isso, Martins (2011) afirma que o sucesso da inovação depende de dois ingredientes básicos: fontes técnicas (pessoal, equipamentos, conhecimento, dinheiro etc.) e competências da organização para gerenciá-las.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para pesquisa. O primeiro tópico aborda a caracterização da pesquisa. Em seguida, o segundo trata da delimitação da pesquisa. O terceiro tópico descreve as técnicas de pesquisa e o instrumento de coleta de dados. No último tópico, é tratado do ordenamento, tratamento e análise dos dados.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Conforme Silveira (2004) a metodologia é responsável por examinar e refletir sistematicamente o melhor caminho que pode conduzir um trabalho científico ao êxito, além de conferir-lhe segurança na explanação e obtenção dos resultados garantindo a legitimidade do saber obtido. Dessa forma, é importante descrever os procedimentos utilizados para realização da pesquisa, como forma de obter o melhor resultado para o trabalho. Há porém, diversas formas de classificar uma pesquisa. Para Silva e Menezes (2005), uma pesquisa pode ser classificada: quanto à natureza, quanto à forma de abordagem do problema, quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos.

4.1.1 Quanto à natureza

Quanto à natureza, de acordo com Silva e Menezes (2005), a pesquisa pode se classificar em básica ou aplicada. Pradanov e Freitas (2013) afirmam que as pesquisas dessa natureza objetivam gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigida à solução de problemas específicos. Dessa forma, o presente estudo trata-se, portanto, de uma pesquisa aplicada, onde na aplicação prática dos conhecimentos teóricos foi utilizada a ferramenta de inovação 4P's em um hotel localizado no município de Mossoró/RN.

3.1.2 Quanto à abordagem do problema

Quanto à abordagem do problema, conforme Silva e Menezes (2005) a pesquisa pode ser quantitativa ou qualitativa. O presente trabalho trata-se de uma pesquisa 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, 2005). Segundo Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, uma pesquisa pode ser classificada como: exploratória, descritiva e explicativa (SILVA; MENEZES, 2005; GIL, 2006). Desta forma, trata-se de um estudo de natureza exploratória e descritiva. Exploratória, pelo fato de que busca proporcionar a maior proximidade possível com o problema, com a finalidade de explicitá-lo. De planejamento flexível, o trabalho exploratório envolve entrevistas com pessoas que têm algum tipo de correlação com o problema pesquisado, assumindo, de maneira geral, formatos bibliográficos e estudos de caso (GIL, 2006; DENCKER, 2007).

Em um segundo foco, o trabalho possui natureza descritiva, porque visa descrever os aspectos ligados à análise da ferramenta 4P's de inovação em um hotel localizado em Mossoró/RN. Assim, após a exploração dos fatos, estes foram descritos revelando as características que fazem parte do fenômeno estudado. Observando o que preceituam Acevedo e Nohara (2004), a pesquisa descritiva busca a descrição do fenômeno que se estuda ou das características de algum grupo, bem como a compreensão das relações entre conceitos que se mostram parte do fenômeno em apreciação. Mas cabe ressaltar que, a pesquisa descritiva não objetiva explicar o fenômeno investigado.

3.1.4 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, segundo Silva e Menezes (2005) e Gil (2006), a pesquisa pode mostrar-se como sendo bibliográfica, documental, levantamento, experimental, estudo de caso, *ex-post-facto*, pesquisa-ação ou participante. Nesse sentido, caracteriza-se como bibliográfica e levantamento. Bibliográfica já que se utiliza de material já publicado anteriormente em livros técnicos e científicos, artigos provenientes de congressos, documentos normativos, periódicos e jornais, além de outras obras que trazem informações necessárias ao pleno desenvolvimento do trabalho. Fonseca (2002) explica que a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites.

Também se trata a pesquisa de um levantamento, já que envolve a utilização de instrumento de coleta que interrogou os entes envolvidos de maneira direta e, posteriormente, foi realizada a análise qualitativa para se tecerem conclusões acerca dos dados coletados. Esse estudo é também considerado um levantamento, uma vez que analisa um objeto ou um grupo de objetos, que podem ser indivíduos ou organizações, já que busca o aprofundamento de conhecimentos ligados a um tema específico, em uma empresa específica (GIL, 2006). Nesse sentido, os métodos citados anteriormente foram utilizados como forma de conduzir a pesquisa, para obter os dados necessários e contribuir para análise das informações coletadas a cerca do assunto estudado. Conforme Dencker (2007) podem ser utilizados vários métodos para se adquirir conhecimento, observar a realidade, experimentar novas formas de agir ou interpretar os fatos.

4.2 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Para coleta de informações foram entrevistados os gestores do hotel, pois acredita-se que estes detêm as informações necessárias para a pesquisa, bem como são responsáveis pela tomada de decisão na organização, ou seja, são pessoas chaves para determinar o que deve ou não ser implantado para alavancar seu diferencial competitivo. Assim, para a realização da pesquisa, os entrevistados foram:

- Gerente de Novos Projetos: como o próprio nome diz entende-se que este setor é fonte geradora de inovação na empresa;
- Gerente de Eventos: por ser um setor que está voltado para outros serviços distintos aos serviços de hospedagem;
- Gerente de TI: por ser um setor indispensável para o funcionamento da empresa nos dias atuais, bem como maior facilitador da inovação definida;
- Supervisora de Reservas: que é o setor responsável pela hospedagem, atividade principal do empreendimento.

4.3 TÉCNICAS DE PESQUISA E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para coleta de dados utilizou-se um roteiro de entrevista estruturado adaptado de Soares (2012) com 20 questões. A entrevista é:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores (RIBEIRO, 2008, p. 141).

O tipo de entrevista utilizado foi à entrevista estruturada, que segundo Junior e Junior (2011, p. 237.) “a entrevista estruturada, ou formalizada, se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados”. Sendo assim, esse roteiro de entrevista foi composto por questões referente ao perfil do entrevistado, o ponto de vista pessoal sobre o conceito de inovação, e questões referente aos 4P’s da inovação (Propósito, Processos, Pessoas e Políticas).

As entrevistas foram realizadas no período de 26 de Julho a 10 de agosto de 2017. Todas realizadas no período da tarde, com duração entre 15 e 30 minutos. Para registro de informações utilizou-se de gravador com a autorização dos entrevistados. Posteriormente, as entrevistas foram transcritas em textos de forma integral e inseridas no *software* ATLAS.ti versão 8.0 trial para serem analisadas.

4.4 ORDENAMENTO, TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Como forma de responder a problemática levantada por esse trabalho, foi realizada a análise dos dados coletados. Na concepção de Vergara (2007, p. 59), “o tratamento e análise dos dados refere-se àquela seção na qual se explicita para o leitor como se pretende tratar os dados a coletar, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto”. Nesse sentido, foi utilizada a análise de conteúdo para a interpretação dos 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.

Para ordenamento dos dados e auxílio na análise de conteúdo, foi utilizado o *software* ATLAS.ti, versão 8.0 trial. Este trata-se de um *software* utilizado para análise de dados qualitativos.

O uso do software Atlas Ti é indicado para análise longitudinal em que se usam instrumentos diversos e complementares, e tem como principal objetivo ajudar o pesquisador a organizar, registrar e possibilitar o acompanhamento dos registros efetuados, contribuindo para a confiabilidade do estudo (QUEIROZ; CAVALCANTE, 2011, p.11777).

De acordo com os autores supracitados, o ATLAS.ti possibilita a análise de diversos tipos de documentos, como por exemplo, respostas as questões abertas de questionários, relatórios de observação, cartas, ou seja todos os textos na modalidade escrita, e também áudio (transcrição de entrevistas não-estruturada, musicas, reuniões, palestras, entre outros), imagens (fotos, desenhos, pinturas, etc) e vídeos (gravações de reportagens televisivas, de aulas, de filmes, e outros).

As respostas dos quatro entrevistados foram gravadas e posteriormente transcritas em textos. Em seguida foram inseridas em arquivos do word no *software* para análise das informações. A partir de então, foram feitas codificações de trechos dos textos, que se julgou pertinente à pesquisa. Após a codificação com o auxílio do *software*, construiu-se redes de inter-relacionamento dos mesmos, relacionados a cada um dos 4P's da inovação (propósito, processos, pessoas, politicas) e por fim, construiu-se uma rede de códigos relacionadas aos 4P's da inovação. A análise dos dados constituiu-se em descrever cada código criado a partir das informações obtidas através das entrevistas.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Essa seção irá apresentar os resultados que foram obtidos através da realização da pesquisa, implantando as técnicas especificadas na metodologia, a partir das inferências baseadas nos dados primários e secundários, aliados as entrevistas estruturadas e a relação dos resultados obtidos com o referencial teórico. A divisão dessa seção ocorre em três partes, sendo a primeira uma breve caracterização da empresa estudada, a segunda refere-se à identificação do perfil dos entrevistados e a terceira, analisa as dimensões dos 4P's da inovação.

5.1 Caracterização da empresa estudada

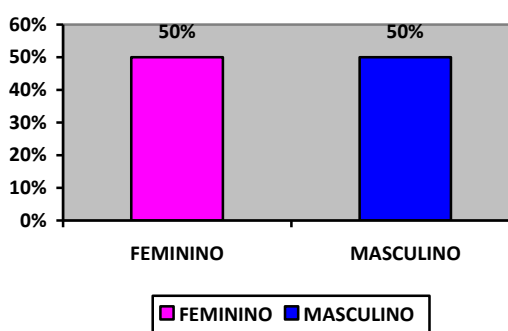
O objeto de estudo trata-se de um empreendimento hoteleiro, situado no município de Mossoró/RN. O mesmo foi inaugurado no ano de 1979 sob administração do Governo do Estado, que tinha como objetivo interiorizar o turismo no estado explorando as potencialidades das águas termais. Já que o empreendimento foi construído sob um grande aquífero de águas quentes (59° C) e essas águas – que abastecem as piscinas – são águas com propriedades terapêuticas. Em decorrência das dificuldades de administrar um grande empreendimento no regime público o Governo decidiu passar a administração para um grupo hoteleiro, mas na década de 90 acabou sendo privatizado. Atualmente trata-se de um negócio familiar.

Inicialmente o hotel contava com 66 apartamentos. Atualmente conta 145 unidades habitacionais. São cerca de 200 mil metros quadrados com 145 apartamentos; 12 piscinas de águas termais; 2 piscinas de água fria; restaurante; bar; lago artificial; área verde; campo de futebol; quadras poliesportivas; academia de ginástica; salão de jogos; quadra de voleibol de areia; pista de *cooper* e salões de eventos. O Hotel construído a mais de 30 anos possui atualmente, mais de 200 funcionários. Atende a todos os públicos, tanto para lazer como para negócios. Considera-se sua localização um ponto estratégico por estar entre as capitais Natal/RN e Fortaleza/CE.

5.2 Perfil dos entrevistados

Durante o período de coleta de dados, quatro gerentes foram entrevistados. Os entrevistados foram escolhidos intencionalmente, buscando informações dos principais setores do hotel. O perfil dos entrevistados contempla questões relacionadas ao gênero, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de atividade. Quanto ao gênero, conforme Gráfico 1, os entrevistados representam (50%) do gênero masculino e (50%) do gênero feminino.

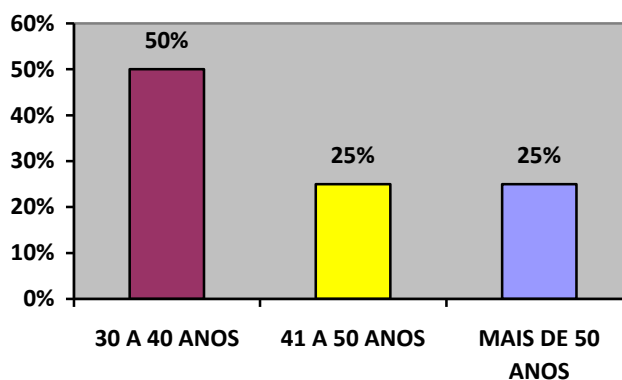
Gráfico 1 – Quanto ao gênero



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2017)

Quanto à faixa etária, conforme o Gráfico 2, os entrevistados tem em média cerca de 40 anos. A idade mínima é de 30 anos e a idade máxima é de 52 anos. Assim, (50%) dos entrevistados possuem entre 30 e 40 anos, (25%) dos entrevistados tem mais de 50 anos, e (25%) possuem entre 41 e 50 anos de idade.

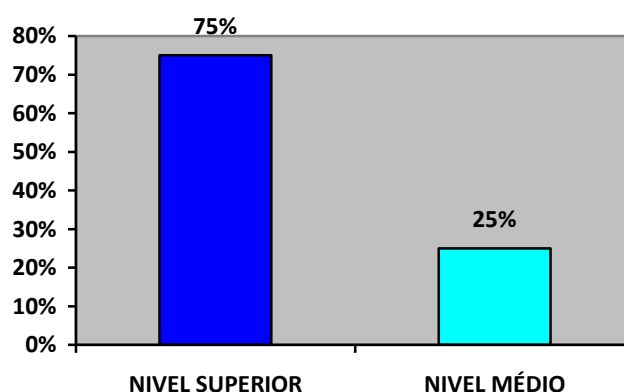
Gráfico 2 – Quanto à faixa etária



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2017)

Quanto ao grau de escolaridade, conforme representado no Gráfico 3, quase todos os entrevistados possuem nível superior (75%), ressaltando que todos os respondentes informaram possuir experiência no ramo de atuação. Há ainda pessoas na empresa que ocupam cargos de gestor, mas não possui nível superior (25%). E apesar de todos possuírem mais de 30 anos de idade nenhum dos entrevistados possuem pós-graduação.

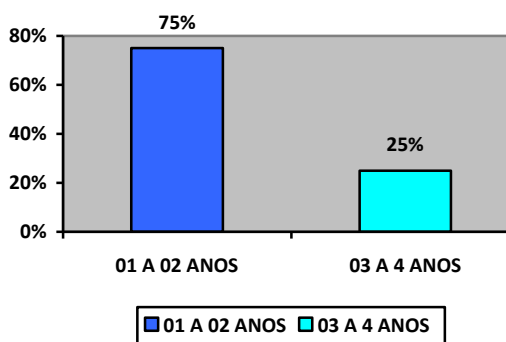
Gráfico 3 – Quanto ao grau de escolaridade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2017)

Quanto ao tempo de desempenho das atividades no cargo atual, segundo o Gráfico 4, embora todos tenham afirmado experiência profissional no setor de turismo, na atual empresa desenvolvem as atividades em um período, relativamente, pequeno. Nenhum dos entrevistados estão a mais de 5 anos na empresa com (25%) dos entrevistados no cargo atual a menos de 2 anos, e (75%) dos entrevistados então no cargo atual entre 3 a 4 anos.

Gráfico 4 – Quanto ao tempo da atividade



Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa (2017)

Conforme proposta da pesquisa, todos os entrevistados possuem cargos de chefia. Sendo, portanto, formadores de ideias e tomadores de decisão. Nesse sentido, atuando como a figura do empreendedor na busca por novas ações que possam intensificar o diferencial competitivo da organização, que é o principal objetivo de desenvolvimento de projetos de inovação na organização. Como consequência do cargo que ocupam, todos os respondentes afirmaram que possuem boas relações com seus subordinados e colaboradores de nível operacional para o desenvolvimento de novas ideias para a organização. Assim, que essa prática contribuía de forma positiva na melhoria de processos e implementação de inovações na organização.

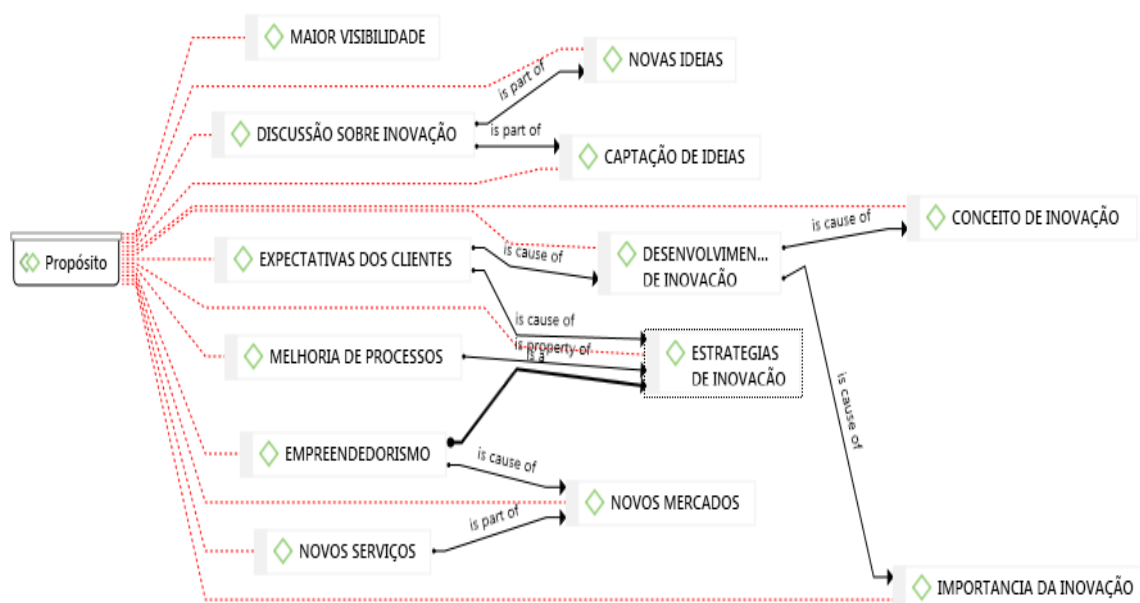
5.3 Análise das dimensões dos 4P's da Inovação

Para análise das dimensões dos 4P's da inovação (Propósito, Processos, Pessoas e Políticas), analisa-se primeiramente cada P. A análise se faz mediante informações coletadas nas entrevistas estruturadas e após serem codificadas no ATLAS.ti. Após serem codificadas as entrevistas, os códigos gerados formaram grupos de famílias para assim ser possível fazer as redes de inter-relacionamento entre os códigos e posterior análise.

4.3.1 Primeiro P – Propósito de inovar

De acordo com Nakagawa (2014) o Propósito de inovar diz respeito ao propósito da inovação para o negócio. Assim, é preciso entender que as inovações são ideias que contribuem para o aumento da lucratividade e redução dos custos. Caso contrário não é viável a inovação. Além disso, as novas ideias precisam estar alinhadas com a estratégia da companhia. A Figura 6 identifica 8 códigos referentes à essa dimensão coletados por meio das entrevistas realizadas.

Figura 6 – Propósito para inovar



Fonte: Elaboração da autora, extraído do ATLAS.ti (2017)

Verifica-se que na Figura 6, as informações coletadas identificaram alguns fatores ligados ao Propósito de inovar, na percepção dos entrevistados. São eles: o conceito de inovação e a importância da inovação, o entendimento desses fatores são causa para o desenvolvimento da inovação, pois somente com o conhecimento do que se pretende criar ou desenvolver se obterá sucesso. Para os entrevistados, assim como para a literatura, inovar pode significar o surgimento de um novo projeto ou a melhoria de um projeto existente.

O propósito de inovação deve envolver discussões sobre inovação que são parte da geração de novas ideias e essencial para captação de ideias que podem ser desenvolvidas. Segundo os gestores, a captação de novas ideias é feita de maneira informal e embora qualquer colaborador possa dar sugestão de melhoria, as inovações são discutidas entre gestores e Diretoria.

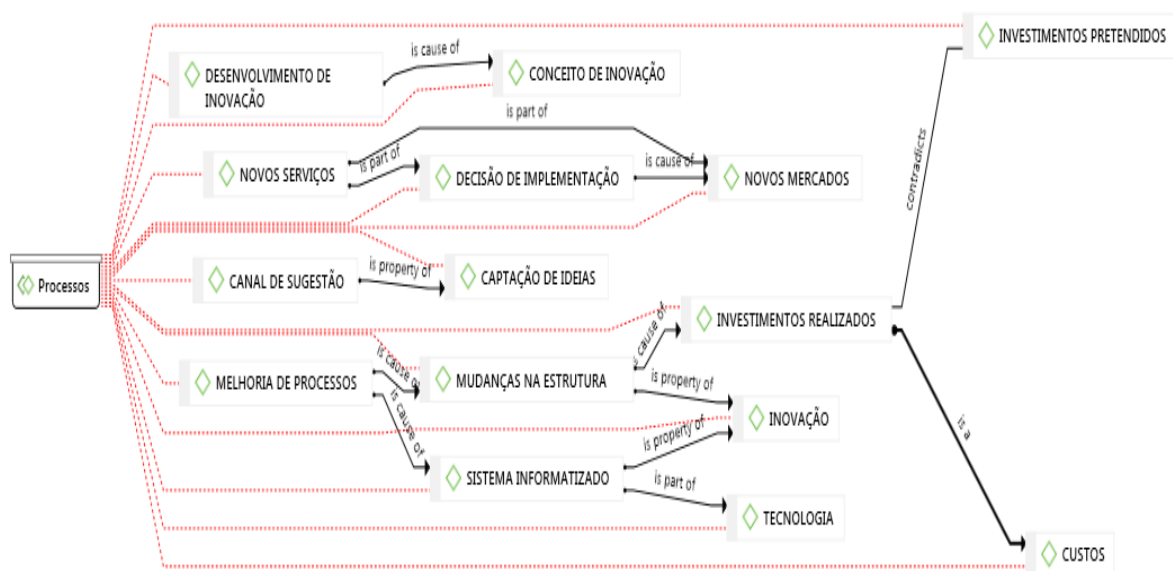
Os entrevistados citaram também como Propósito para inovar a questão do empreendedorismo. O empreendedor também faz parte do propósito de inovação, pois é ele o sujeito que identifica novos mercados em potencial, cria novos serviços e estabelece novas estratégias de inovação para o negócio. Na empresa em estudo todos os gestores devem desenvolver o papel de empreendedor/administrador, pois são os responsáveis por identificar em seu setor aspectos de melhoria para atendimento ao cliente. O atendimento às expectativas dos clientes, por sua vez é a causa das estratégias de inovação e do desenvolvimento de

inovações. Os clientes são o motivo pelo qual as empresas buscam melhorias em seus processos. O propósito de inovar gera nos administradores a expectativa de criação de uma identidade que lhes dará maior visibilidade frente ao mercado.

4.3.2 Segundo P – Processos para inovar

O Processo para inovar é explicado por Nakagawa (2014) como a dimensão onde ocorre após o alinhamento das ideias de inovação com as estratégias e as metas da empresa. Trata-se da definição dos processos para o início da transformação das novas ideias. É nesse ponto onde se organiza as fases de geração de ideias, priorização das oportunidades, desenvolvimento do projeto, implementação e acompanhamento dos resultados do novo produto, serviço, processo, abordagem ou modelo de negócio. A Figura 7 apresenta os 15 códigos referentes à essa dimensão coletados por meio das entrevistas realizadas.

Figura 7 – Processos para inovar



Fonte: Elaboração da autora, extraído do ATLAS.ti (2017)

Essa dimensão indica o desenvolvimento e o lançamento de novos projetos. Por isso, verifica-se que os Processos para inovar envolvem investimentos. Os entrevistados relatam sobre investimentos pretendidos e investimentos realizados. Sobre isso, três dos entrevistados

informaram não haver intenção de investimentos em curto prazo. Mas, uma das entrevistadas informou a existência de um projeto para construção de um espaço para realização de eventos. Nesse caso seria o atendimento ao público externo, não somente hóspedes, para realização de festas (casamentos, aniversários, formaturas). Em relação aos investimentos já realizados de acordo com o Gerente de TI, houve muito investimento de forma errada nesse departamento. Esse mau investimento provocou efeitos negativos e bloqueou algumas solicitações de novos investimentos. No entanto, o gerente afirma que a atual equipe utiliza-se do conhecimento para driblar essas dificuldades e ainda enfatiza que vem trazendo resultados positivos, numa evolução gradativa, apesar de ainda buscar convencer a Diretoria para aquisição de novos equipamentos. Por esse motivo, certos investimentos são considerados como custos, onde há a possibilidade em disponibilizar dinheiro para determinado fim e não atingir a eficácia desejada tornando-se mais um equipamento sem uso ou obsoleto.

Conforme dados coletados o hotel passou por algumas reformas. Algumas mudanças físicas foram realizadas em decorrência de investimentos realizados com o objetivo de melhorar os processos de atendimento ao cliente. A exemplo no *roll* de entrada, próximo a recepção, havia uma loja onde comercializava-se roupas de banho, protetor solar, sorvetes, entre outros. Essa loja foi realocada para próximo às piscinas.

Alguns serviços foram criados para clientes da cidade, com isso estruturou-se um acesso diferente do destinado aos hóspedes para esses clientes, como forma de oferecer maior conforto para ambos. Outro serviço criado foi o *delivery* de pizza. De acordo com a gerente de eventos, identificou-se que os hóspedes solicitavam esse serviço e então passou-se a oferecê-lo. Aproveitando-se a mesma estrutura passou também a atender clientes da cidade. Da mesma forma, os sistemas informatizados, que são uma parte da tecnologia empregada na organização, também serviram como melhoria de processos. Esta por sua vez, está em constante adaptação, segundo o responsável pela TI da empresa.

O desenvolvimento dessas inovações são causa do conceito de inovação entendido pelos gestores, bem como essa geração de novos serviços é da decisão de implementação de novidades e o atendimento a novos mercados. Sendo este a causa para decidir a implementação de inovações.

Outro fator importante ainda para os processos de inovação são a captação de ideias sendo um canal de sugestão. Apesar disso, a empresa não dispõe de um canal de sugestão formalizado para seus colaboradores. Mas defendem o bom relacionamento como um canal para colher ideias inovadoras dos subordinados. Já o processo de decisão de implementação na organização é de responsabilidade da Diretoria. Embora os gestores apontem o processo de

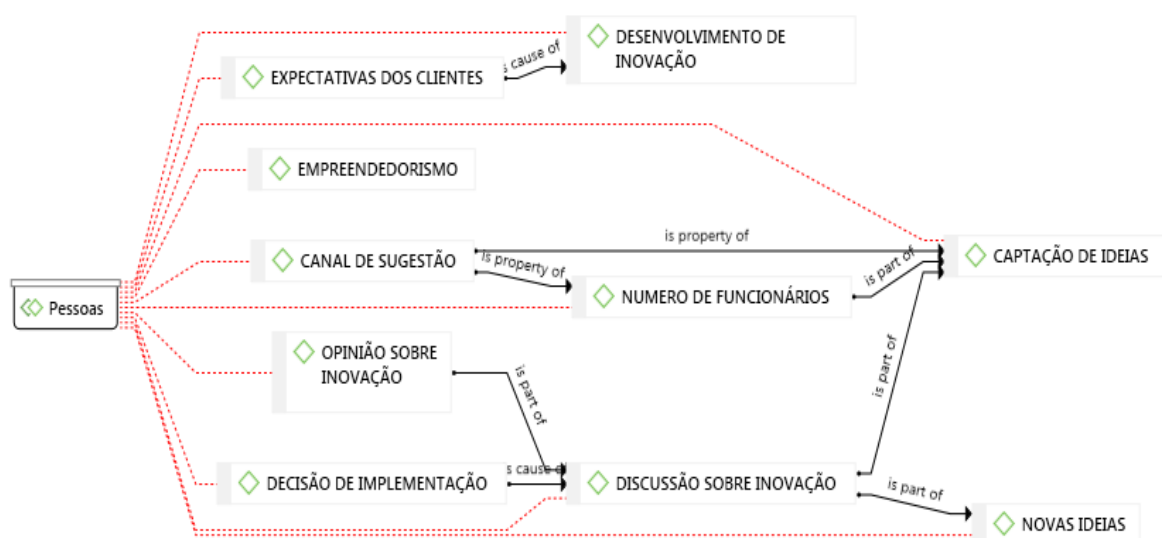
discussão de implementação de novos projetos entre gestores e Diretoria, é um ponto importante no desenvolvimento de novos projetos.

4.3.3 Terceiro P - Pessoas para inovar

A dimensão Pessoas para inovar indica para que os processos de inovação funcionem, é necessário que haja pessoas com perfil empreendedor, aquelas que percebem oportunidades, fazem sugestões formais na forma de um projeto ou plano de negócio e são persistentes e gestores que são flexíveis, mas orientados para transformar conceitos intangíveis em resultados mensuráveis (NAKAGAWA, 2014).

São elas a força motriz da inovação, pois são as pessoas que inovam para as empresas, ou seja, o desenvolvimento de inovações é causado para atender as expectativas dos clientes. De acordo com Murilo, Pio e Souza (2013) o cliente deve estar em primeiro lugar. Mas, para os autores a qualificação e a valorização do funcionário são essenciais, visando como meio de satisfação e fidelização de clientes. A Figura 8 apresenta os 10 códigos referentes à essa dimensão coletados por meio das entrevistas realizadas.

Figura 8 – Pessoas para inovar



Fonte: Elaboração da autora, extraído do ATLAS.ti (2017)

É possível perceber pela Figura 8 que a captação de ideias está intimamente relacionada a pessoas, pois são elas capazes de identificar novas alternativas de negócios. Sendo uma característica dos empreendedores. Por isso, acredita-se que um canal de sugestão para os funcionários é de suma importância para captação de ideias inovadoras. Sendo assim, Castellini (2001) aponta a importância de coletar através de pesquisas, a opinião dos clientes, tanto externos quanto internos, considerando que a empresa em estudo possui cerca de 200 funcionários com um quadro significativo de funcionários antigos. Por isso, identifica-se que o canal de sugestão é propriedade do número de funcionários, que por sua vez é uma parte da captação de ideias, que também é propriedade daquele.

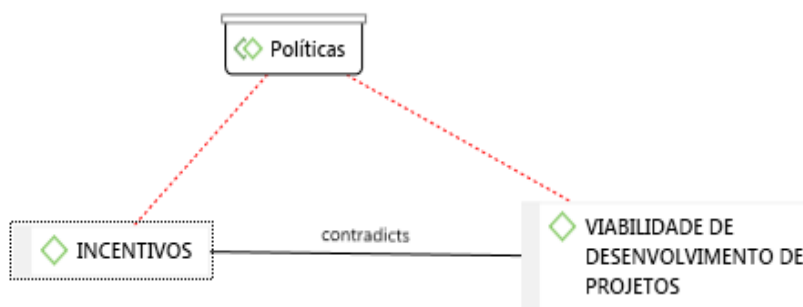
Dessa forma, a discussão a cerca de projetos inovadores para a empresa deve ocorrer como forma de incentivo para os colaboradores opinarem. No entanto, foi relatado pelos entrevistados que embora exista afinidade entre gestores e subordinados para troca de informações/sugestões a discussão sobre novos projetos somente ocorre entre Gestores e Diretoria. E, somente esta decide sobre o que deve ser inovado.

É importante salientar ainda que pessoas inovam para pessoas. Nesse sentido, o desenvolvimento de inovações é causa de expectativas dos clientes. As pessoas pensam em novos produtos ou melhoria de processos pra satisfazer as necessidades de outras pessoas. No setor hoteleiro essa prática é essencial para sobrevivência do negócio.

4.3.4 Quarto P - Políticas para inovar

De acordo com Nakagawa (2014) a Política para inovar diz respeito é necessário para criar condições para que a inovação realmente aconteça. Sua finalidade é a consolidação da cultura organizacional voltada para a inovação. O autor ainda afirma que as Políticas para inovar devem referir-se as políticas de incentivo a inovação; a valorização do comportamento empreendedor do colaborador; promoções e reconhecimento das inovações do colaborador; treinamento como forma de capacitar os colaboradores a inovar e discussão contínua sobre todos os aspectos da inovação. A Figura 9 apresenta os 2 códigos referentes à essa dimensão coletados por meio das entrevistas realizadas.

Figura 9 – Políticas para inovar



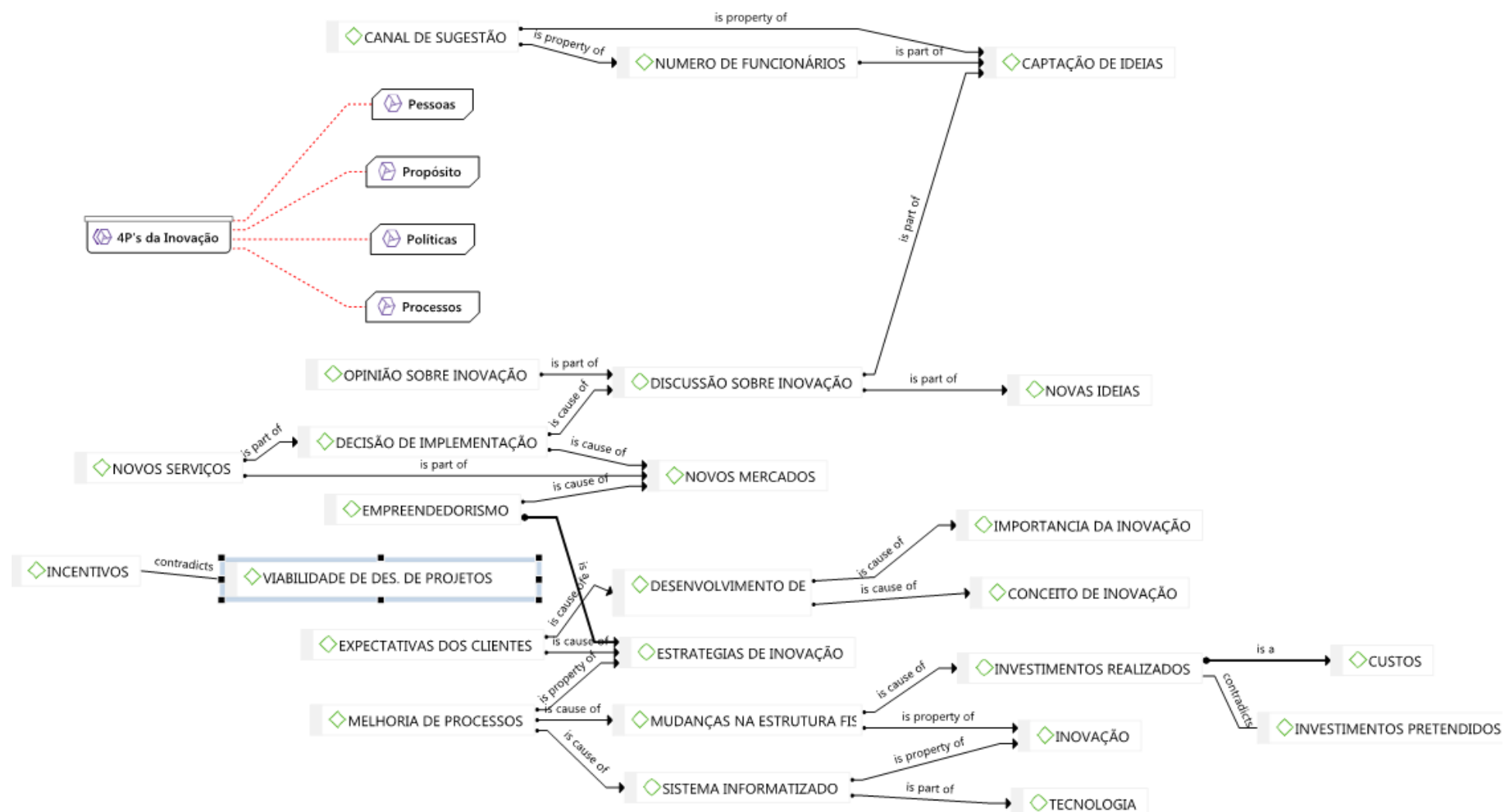
Fonte: Elaboração da autora, extraído do ATLAS.ti (2017)

Por meio da análise dessa dimensão, é possível perceber na Figura 9, apenas um dos entrevistados informou que já existiu reconhecimento e premiação para colaboradores que deram sugestões que foram implantadas. Mas, atualmente, conforme todos os entrevistados, não há nenhuma forma de incentivo para sugestões de inovação de colaboradores. Embora todos os gestores entrevistados tenham enfatizado o bom relacionamento entre gestor e funcionário como uma forma de captação de novas ideias. E ainda que, os gestores atuam como canal para que essas ideias sejam conhecidas pela Diretoria. O Gerente de novos projetos apontou a premiação como algo não positivo, pois o mesmo defende as ideias de forma espontânea. Sendo assim, as discussões sobre inovação ocorrem apenas com o nível estratégico da organização.

Considerando essa lacuna de acesso a captação de novas ideias acredita-se que a viabilidade de novos projetos se contradiz aos incentivos para inovar, visto que diminui as oportunidades de geração de ideias inovadoras. Já que de acordo com a literatura as organizações não podem esperar o surgimento de ideias ao acaso.

Partindo-se para dimensão geral dos 4P's da inovação demonstrada na Figura 10, a pesquisa pôde constatar que a organização está aquém das dimensões propostas por essa ferramenta. É possível perceber a importância do canal de sugestão para os funcionários de todas as hierarquias para captação de novas ideias. A discussão sobre inovação é parte do processo para geração e captação de novas ideias.

Figura 10 – 4P's da Inovação



Fonte: Elaboração da autora, extraído do Altas TI (2017)

Nesse sentido, a opinião dos envolvidos sobre inovação também será parte da discussão sobre inovação que dará suporte a tomada de decisão para a implementação. Essa decisão ocorre tendo em vista o atendimento a novos mercados através de novos serviços. Esse ciclo é impulsionado pelo perfil empreendedor que espera-se de todos os colaboradores. Pois, além de buscar novos mercados o empreendedorismo também é uma estratégia de inovação.

Nesse estudo identificou-se que os incentivos para geração de ideias inovadoras é contraditório a viabilidade de desenvolvimento de novos projetos. Já que algumas ideias apresentadas só serão julgadas a princípio pelo gestor imediato. Podendo ocasionar o desperdício de boas ideias que poderão não ter sua análise merecida.

O conhecimento acerca do conceito de inovação se faz pertinente para entender a importância de inovação para então desenvolvê-la com o objetivo de atender as expectativas dos clientes, que são a verdadeira causa das estratégias de inovação. Faz partes dessas estratégias, a melhoria nos processos que pode ocorrer por mudanças estruturais decorrentes de reformas, construções, rearranjo, entre outros ou por implementação ou melhoria de um sistema informatizado, intimamente ligado à tecnologia.

A maioria por sua vez, informou não haver no momento, planos de investimentos na melhoria de processos. Para o entrevistado responsável pelo setor de TI, já ocorreu muito investimento de formar errada e no momento a intenção é não disponibilizar grandes recursos financeiros nessa área. Mas, o mesmo informa que apesar disso, constantemente há recursos para a compra de materiais necessários para o andamento do setor de TI da empresa. O responsável pelo setor de novos projetos apontou a conjuntura financeira atual do país como freio para investimento em novos serviços. Já a gerente do setor de reservas informou desconhecer a intenção de investimentos na organização.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Nesta seção serão apresentadas as conclusões obtidas concernentes ao conteúdo abordado, bem como as limitações que se apresentaram durante a pesquisa, e por fim sugestões para trabalhos futuros.

5.1 CONCLUSÕES

No atual cenário de competitividade, a sobrevivência das empresas depende de diferenciação no mercado, seja pelo atendimento a expectativas do cliente ou pelo posicionamento no mercado em relação a seus concorrentes. Isso ocorre pela concorrência cada vez mais acirrada pelo surgimento de novas empresas. No setor hoteleiro não é diferente. Os hotéis cada vez mais precisam gerar serviços onde os clientes possam perceber diferenciação. Nesse sentido, o processo de implantação de inovações constante contribui para que empresas possam sobreviver e tenham destaque em relação às demais. Para tanto a ferramenta dos 4P's da inovação auxilia nesse processo contínuo de gestão de inovação na organização.

Esta pesquisa se propôs a analisar o processo de inovação por meio dos 4P's da inovação em um hotel localizado em Mossoró/RN propondo como objetivos específicos: identificar o perfil dos gestores na empresa estudada; analisar a dimensão propósito da inovação; analisar a dimensão processos da inovação; analisar a dimensão pessoas da inovação e analisar a dimensão políticas da inovação.

Dessa forma, buscou-se na revisão da literatura apresentar os principais conceitos referentes ao tema tratado, como também de utilizar como ferramenta para análise dos resultados, o *software* ATLAS.ti®, para o auxílio das análises das entrevistas realizadas com os gestores para atender ao propósito desse estudo.

Diante do exposto, foi possível verificar que os objetivos traçados foram alcançados, assim como a problemática de pesquisa respondida. A questão principal da pesquisa foi “Como os gestores de um empreendimento hoteleiro do município de Mossoró/RN analisam o processo da inovação através dos 4 P's da inovação?” e a resposta para esse problema, assim como o cumprimento dos objetivos específicos estão detalhados na seção 4 deste estudo, onde foi identificar como os gestores de um empreendimento hoteleiro do município de Mossoró/RN analisam o processo de inovação através dos 4P's da inovação.

O objetivo principal da pesquisa que foi o de analisar o processo de inovação por meio dos 4P's da inovação em um hotel localizado em Mossoró/RN foi alcançado por meio da análise das dimensões dos 4P's de inovação. Já em relação aos objetivos específicos, eles também foram alcançados e apresentados da seguinte forma: (i) identificar o perfil dos gestores da empresa que foi identificado quanto ao gênero, faixa etária, grau de escolaridade e tempo na atividade; (ii) analisar a dimensão propósito da inovação; (iii) analisar a dimensão processos da inovação; (iv) analisar a dimensão pessoas da inovação e (v) analisar a dimensão políticas da inovação.

Além das análises das dimensões citadas, verificou-se na empresa que apesar dos gestores estarem alinhados ao mesmo pensamento em relação à necessidade de inovação, discussões a cerca de melhorias, implementação de novas propostas para os clientes, não há de forma documentada/formalizada o planejamento estratégico organizacional que possa englobar todos os objetivos organizacionais com relação à inovação.

Apesar disso, acredita-se que esse alinhamento entre os gestores se deva em decorrência da realização de constantes reuniões e da percepção da necessidade de formalização de uma estratégia de inovação para a empresa. Também foi possível verificar que apesar de cada setor possuir seu papel na organização os gestores tem um leve conhecimento a cerca do trabalho dos outros setores. Dessa forma, como conclusão da pesquisa percebe-se que ainda que a organização não esteja totalmente em sintonia com a ferramenta dos 4P's, mas a mesma está preocupada em estabelecer um diferencial competitivo. E com isso busca constantemente desenvolver novos projetos para atrair clientes.

Nesse sentido, o presente estudo visa fomentar pesquisas relacionadas a inovação na hotelaria de forma estratégica, com a utilização da ferramenta dos 4P's da inovação. E ainda, contribuir para que os Gestores possam ter uma análise de como as empresas do setor hoteleiro estão buscando organizar suas formas de inovação. Este trabalho contribui para que Gestores possam avaliar a aplicabilidade da ferramenta dos 4P's para o negocio e também verificar possibilidades de inovação de serviços, cada vez mais, buscando extrair novas ideias de seus colaboradores.

5.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Percebeu-se como limitação para esse estudo a falta de discussão da abordagem da Dimensão dos 4P's da inovação, elaborada por Nakagawa, na visão de outros autores. Pois

acredita-se na relevância dessa ferramenta para todos os tipos de organização e a necessidade de criar mecanismos de inovação de forma organizada na empresa. No setor hoteleiro muitos autores dissertam a cerca da necessidade de inovação. Mas, não há ainda, a interligação com o modelo proposto.

Outra limitação refere-se ao uso do software Atlas.ti versão 8.0 que para viabilidade do estudo utilizou-se de uma versão gratuita. A qual não tinha disponível em português, o que dificultou o aprendizado de seu manuseio.

Por fim, a disponibilidade de alguns entrevistados também foi um fator limitador da pesquisa. Acredita-se que o Gerente Operacional em muito contribuiria para o trabalho. Mas em virtude contratempos não foi possível entrevista-lo. Também em virtude de tempo disponível não foi possível entrevistar todos os Gestores da empresa. Por questões de acessibilidade a Diretoria também não pode ser entrevistada.

5.3 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestões para trabalhos futuros, sugere-se estudos em mais de um empreendimento hoteleiro como forma de poder comparar níveis de inovação entre empresas. A identificação dos resultados das inovações implementadas por cada estabelecimento, também é uma investigação relevante.

Sugere-se ainda estudo relacionado ao perfil de Gestores de empresas no ramo da hotelaria. Tanto relacionado a característica visionarionária, atuação de empreendedor como a análise de como a forma de liderança impacta no processo de inovação da empresa.

Por fim, sugere-se um estudo semelhante ao realizado incluindo entrevistas aos colaboradores de nível operacional. Ou seja, analisar a questão da inovação não só do ponto de vista dos Gestores, mas também dos funcionários de nível hierárquico menor e confrontar as informações obtidas.

Outras pesquisas relevantes podem surgir relacionados a facilidade de imitação das inovações. Como as organizações hoteleiras reagem a esse processo de criação e posterior imitação de seus concorrentes. E ainda, em que ponto copiar a ideia do concorrente pode beneficiar o negocio.

REFERÊNCIAS

- ACEVEDO, C. R.; NOHARA, J. J. **Monografia no curso de administração: guia completo de conteúdo e forma**. São Paulo: Atlas, 2004.
- AMARAL, P. D. A.; SILVA, A. F.; TEIXEIRA, K. S. S. **Turismo e cultura na cidade de Mossoró/RN (Brasil): a dinâmica territorial de suas principais festividades**. Disponível em <http://observatoriogeograficoamericalatina.org.mx/egal12/Geografiasocioeconomica/Geografiaurbana/04>. Acesso em 27 de set de 2016.
- ASSELINÉAU, A. Quand un cas d'école d'innovation stratégique est un échec... Une lecture en termes de légitimité. **Revue Française de Gestion**, v. 36, n. 203, p. 71, 2010.
- BARDIN, I. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J.B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v.17, p. 99-120, 1991.
- BLANCO, Gisela. O que é destruição criativa. Draft. 2015. Disponível em: <http://projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-destruicao-criativa/> acesso em: 17 de abr. 2017.
- BOWONDER, B. et al. Innovation Strategies for Creating Competitive Advantage. **Research Technology Management**, v. 53, n. 3, p. 19, May/June 2010.
- CALFAT, C. **Apesar da desaceleração da economia, setor hoteleiro ainda tem espaços para investimentos – desde que sejam bem planejados**. 2014. Disponível em: <http://construcaomercado.pini.com.br/negocios-incorporacao-construcao/161/apesar-da-desaceleracao-da-economia-setor-hoteleiro-ainda-tem-espaco-333850-1.aspx>. Acesso em 25 de nov. 2016.
- CASTELLINI, A. Bain & Company: comercio eletrônico. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 16 Ago. 2001. Economia.
- CAVALCANTI, M.; GOMES, E. **Inteligência Empresarial: Um Novo Modelo de Gestão Para a Nova Economia**. Produção, v. 10, n. 4, p. 53-63, maio, 2001.
- CERUTTI, L.; CITOLIN, M. **A atuação da globalização sobre a sociedade atual**. V. 1. Nº 1. 2010. Disponível em: http://www.colegiomaededeus.com.br/revistacmd/revistacmd_v12010/artigos/a1_remc_cmds_et2010.pdf. Acesso em 01 de nov. 2016.
- CHIBÁS, F. O.; PANTALEON, E.M.; ROCHA T.A. **Gestão da inovação e da criatividade hoje: apontes e reflexões**. HOLOS, ano 20, vol. 3. 26 p., 2012.
- CLEMENT, Ademir; HIGACHI, Hemes Y. **Economia e desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 2000.

COUTINHO, Luciano.; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3. ed. – Campinas, SP: Papirus; Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1995.

CUNHA, N. C. V.; MOLINA-PALMA, M. A.; SANTOS, S. A. **As Práticas Gerenciais Promovendo a Capacidade de Inovação**: Estudo de Múltiplos Casos. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO, 14, 2007, Bauru. Anais... Bauru: UNESP, 2007.

DAVENPORT T. H.; YOUNG, E. **Process innovation**: reengineering work through information. Center for Information Technology and Strategy. Harvard Business School Press. EUA, 1993.

DENCKER, Ada de F. M. **Métodos e técnicas de pesquisa em turismo**. São Paulo: Futura, 2007.

DIAS, R.; PIMENTA, M. A. A gestão em hotelaria e o cliente. **Hotelnews**, v. 11, n. 325, mar./abr., p. 53, 2005.

DOSI, G. **The nature of the innovative process**. Pinter Publishers. Londres, 1998.

DRUCKER, P. F. **From capitalism to knowledge society**. In: NEEF, D. (Ed.). The Knowledge Economy Butterworth – Heinemann, 1998.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker**: obra completa. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

FIRMINO, Manuel Brazinha. **Turismo**: organização e gestão. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation**. Cambridge, Mass.:MIT Press, 3. ed. 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

HANDA, Gerdina V.S. **Inovação no sector hoteleiro angolano**: estudo aplicado à cidade do Lubango. Lisboa. p. 57. 2014.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

IBGE – **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Industrial - Inovação Tecnológica - Pintec 2000**. Análise dos Resultados. Rio de Janeiro: 2002.

JORDÃO, Sonia. **Características do empreendedor de sucesso**. 2017. Disponível em: <http://www.soniajordao.com.br/detalhes.php?id=981> acesso em 17 de abr de 2017.

JUNIOR, Álvaro Francisco de Brito; JUNIOR, Nazir Feres. A utilização da técnica da entrevista em trabalhos científicos. **Evidência**, Araxá/MG. v. 7, n. 7, p. 237-250, 2011.

KLEMENT, C. F.F. **Inovação em Serviços**: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira. São Paulo, 2007.

KLEMENT, C., OIH YU, A.. **Inovação na Indústria Hoteleira**: Complementação entre Inovações Tecnológicas e Inovações baseadas em Serviços. Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 1-16. 2008.

KLING, R. What is social informatics and does it matter? **D-Lib magazine**, v. 5, n. 1, p.143-152, jan, 2000. Disponível em <http://www.slis.indiana.edu/kling> Acesso em: 13/10/2016.

LIMA, F.; CAPACLE, V. H.; SARCINELLI, O. **Sobrevivência ou falência?** Micros e pequenas empresas: inovar é preciso! Anais do XIV Jornadas AUGM, Campinas, 2006.

LOPES, R. M. R.; ALVES, L. S.F. O desenvolvimento do turismo no estado do Rio Grande do Norte a partir da ação pública. **Revista Cultura**, ano 09, n 03, p. 143-172, out, 2015.

MAÑAS, A. V. **Gestão da Tecnologia e Informação**. São Paulo: Érica, 2001.

MARIN, Elisa *et al.* **Curso de inovação**. Ribeirão Preto- SP. 2014. Disponível em: http://cursosextensao.usp.br/pluginfile.php/6687/mod_resource/content/1/Apostila%20Inovacao%20C3%A7%C3%A3o.pdf acesso em: 18 de abr. de 2017.

MARTINS, Paula Salomão. Estudo da relevância de práticas de inovação: um comparativo universidade-empresa. Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora. 160 f. : il. 2011.

MELLO, U. O. C. **Aprendizagem organizacional na inovação**: o estudo de cinco casos em um parque tecnológico universitário. 2007. Dissertação de mestrado. Universidade Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 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/conhecimento/bnset/set3301.pdf. Acesso em 25 de nov. 2016.

MIETH, Angela Costa de Souza et al. **Inovação como fonte para vantagem competitiva nas organizações**. Faculdades Integradas Machado de Assis. 2017. Disponível em http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:kz737-AGOLkJ:redcidir.org/nueva2014/index.php%3Foption%3Dcom_phocadownload%26view%3Dcategory%26download%3D527:Innovacion%2520como%2520ventaja%2520competitiva%2520organizacional%26id%3D30:asociativismo-empresas-e-innovacion%26Itemid%3D547%26lang%3Des+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br acesso em 19 de abr. de 2017.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Turismo Contribui com 9% do PIB mundial**. 2015. http://www.embratur.gov.br/piembratur-new/opencms/salaImprensa/artigos/arquivos/Turismo_contribui_com_9_do_PIB_mundial.html Acesso em 10 de out. 2017.

MURILO, J. F. O.; PIO, K. P. N. SOUZA, S.C. **O papel da recepção hoteleira na fidelização de clientes através do atendimento.** IV Encontro SEMINTUR JR. 08 de nov. de 2013.

MUZY, J. M. **Os “4Ps” da Inovação.** Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/os-4-ps-da-inova%C3%A7%C3%A3o-jorge-martins-muzy>. Acesso em 01 de set de 2016.

NAKAGAWA, Marcelo. Inovação: para o discurso de tornar prática nas pequenas e medias empresas. Interesse Nacional. Ano 6. N. 24 Janeiro- março. 2014. Disponível em: <http://interessenacional.com/index.php/edicoes-revista/inovacao-para-o-discurso-se-tornar-pratica-nas-pequenas-e-medias-empresas/> acesso em 24 de jan. 2017.

OSLO MANUAL. **Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação.** 3. ed. OECD: Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. FINEP, 1997.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, p. 61-78, Nov/Dec. 1996.

PRADANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PRIMEIRO E-DIÁRIO DE TURISMO DO BRASIL. **Pesquisa revela que brasileiros estão viajando cada vez mais tempo e para diferentes países.** Disponível em <http://diariodoturismo.com.br/pesquisa-revela-que-brasileiros-estao-viajando-cada-vez-mais-tempo-e-para-diferentes-paises/> Acesso: 28 de julho de 2015.

QUEIROZ, Tania Lucia de Araújo e CAVALCANTE, Patrícia Smith. **As contribuições do software Atlas TI para análise de relatos de experiência escritos.** Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Curitiba, 2011. Disponível em http://educere.bruc.com.br/CD2011/pdf/5664_4029.pdf Acesso em jul. 2017

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa:** artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese: Rio de Janeiro, 2005.

REZENDE, Julio Francisco Dantas. **Gestão da Inovação: introdução e prática.** Natal-RN, Epifania, 2010. p. 55.

RIBEIRO, Elisa Antônia. A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. **Evidência:** olhares e pesquisa em saberes educacionais, Araxá/MG, n. 04, p.129-148, maio de 2008.

RYO CONSULTING. **Oportunidades de Inovação nas Organizações: Os 4P's de Inovação.** Rio de Janeiro. 2014.

ROPELATO, M; SILVEIRA, M; MACHADO, D.D.N. **Inovação:** análise da produção científica Brasileira 2006-2009. In: SIMPOI, 26., 2010, Vitória -ES, Anais... Vitória -ES, ANPAD, 2010. p.1-14.

SARKAR, Soumodip. **Empreendedorismo e inovação.** Lisboa: Escolar Editora, 2010.

SCHERER, Felipe Ost e CARLOMAGNO, Maximiliano S. **Gestão da Inovação na prática. Atlas. 2009.**

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Eстера Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005. 138p.

SILVEIRA, G. C. **Avaliação do potencial da estrutura organizacional da Cerâmica Portobello para o desenvolvimento da criatividade**. 204 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SIMANTOB, Moysés; LIPPI, Roberta. **Guia de valor econômico de inovação nas empresas**. São Paulo: Globo, 2003.

SOARES, J. C. M. **Inovação nos empreendimentos turísticos: uma análise das práticas na cadeia produtiva turística do município de Tibau do Sul, Rio Grande do Norte, Brasil**. Natal. 2012.

TIDD, J.; BESANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman. 2008.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

TIEPO, José Lucas. A influencia da inovação e criatividade como estratégia competitiva na empresa. Universidade de Passo Fundo. 2016.

TIGRE, Paulo Bastos. **A Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006 – 5ª reimpressão.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Parte I – Perfil do Entrevistado

1. Nome:
2. Qual cargo ocupa na empresa?
3. Há quanto tempo ocupa esse cargo?
4. Qual o seu grau de escolaridade?
6. Qual sua idade?
7. Gênero:

Parte II - Inovação

1. O que você entende por inovação?
2. Quantos funcionários a organização possui atualmente?
3. A organização possui uma estratégia de inovação planejada? Descreva.
4. Como são capturadas e desenvolvidas as ideias de inovação na empresa?
5. Normalmente, quem contribui com ideias inovadoras na empresa?
6. Existe uma equipe responsável pelo desenvolvimento de inovações na empresa? Se sim, quem são essas pessoas?
7. Na empresa quem decide sobre o desenvolvimento de projetos de inovação?
8. A empresa investiu em inovação nos últimos anos? Em que área?
9. Existe interesse em investir em algum tipo de inovação na organização para os próximos anos? Se sim, em que áreas? Porque?
10. A organização discute com seus colaboradores acerca da inovação?
11. Existe algum canal para os colaboradores sugerir inovações para a organização? Qual?
12. Há incentivos para que os colaboradores sugiram inovações para a organização? De que tipo?
13. N sua opinião, qual a importância da inovação para uma organização?