

## DOSSIÊ

INOVAÇÃO EM SERVIÇOS TURÍSTICOS NO  
CONTEXTO DA ECONOMIA COMPARTILHADAINNOVATION IN TOURISM SERVICES IN THE  
CONTEXT OF THE SHARED ECONOMYCynthia Corrêa<sup>8</sup>

Submissão: 16/12/2016

Revisão: 21/01/2017

Aceite: 22/01/2017

**Resumo:** No cenário da economia de compartilhamento, as inovações consolidam-se como elemento básico para promover o crescimento do setor de turismo. Por meio de revisão de literatura e análise documental, este artigo apresenta a inovação como indissociável ao desenvolvimento desta atividade econômica, a partir dos quatro tipos de inovação delineados na terceira edição do Manual de Oslo. Aponta-se a inovação como crucial para estimular o avanço dos serviços turísticos, beneficiando todos os *stakeholders*.

**Palavras-chave:** Inovação. Serviços turísticos. Desenvolvimento econômico. Economia compartilhada.

**Abstract:** In the sharing economy scenario, innovations consolidate as a basic element to promote the growth of the tourism sector. Through literature review and documentary analysis, this paper presents innovation as inseparable from the development of this economic activity, from the four types of innovation outlined in the third edition of the Oslo Manual. Thus, innovation is crucial to stimulate the advancement of tourism services, benefiting all stakeholders.

**Keywords:** Innovation. Tourist services. Economic development. Sharing economy.

---

<sup>8</sup> Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Professora do Programa de Pós-Graduação em Estudos Culturais da Universidade de São Paulo (USP). Líder do Grupo de Pesquisa Humanitas Digitalis e coordenadora do grupo de trabalho em Inovação em Serviços, vinculado ao Observatório da Inovação e Competitividade, do Instituto de Estudos Avançados da USP. E-mail: [cynthia.correa@outlook.com](mailto:cynthia.correa@outlook.com).

## Introdução

Em tempos de incertezas devido a sucessivas crises econômicas e políticas em âmbito global, marcados por alterações em estruturas tradicionais de negócios e novas dinâmicas de mercado visando uma inserção internacional, a inovação emerge como categórica para a superação de entraves em distintas atividades econômicas. Todavia, Decelle (2004) enfatiza que o valor da inovação sempre foi subestimado no setor de serviços pelo fato de não se envolver diretamente com a área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Nesta conjuntura, a ideia de se trabalhar com inovação em serviços foi renunciada por um longo período, tanto que o setor foi reconhecido como espaço propulsor de inovação apenas na última versão do Manual de Oslo, publicação que indica diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação (OECD, 2005). A inovação relaciona-se à habilidade de criar formas de gerar e apropriar valor no mercado, e ocupa posição de destaque nos projetos de gestores empresariais e públicos, como resultado do cenário complexo e interconectado da economia global. Ainda, o setor de serviços consolida-se como a atividade econômica em maior expansão nas últimas décadas (Castaño; Méndez; Galindo, 2016), tornando chave o controle de ativos intangíveis, como relações de mercado e gestão de marcas (Alvarez, 2010).

No panorama contemporâneo, assinalado pelos impactos da economia de compartilhamento nos serviços turísticos (Grèzes et al., 2016; Heo, 2016; Wang et al., 2016), as inovações passaram a representar um componente essencial para desenvolver o campo da hospitalidade e turismo (Sipe, 2016). No setor de serviços, o turismo também adquire relevância por ser uma das atividades econômicas líderes no mundo. Pelo quinto ano consecutivo, o crescimento do setor de viagens e turismo em 2015 (2,8%) ultrapassou a margem de desenvolvimento da economia global (2,3%) e de setores expressivos como manufatura e varejo. Na totalidade, a categoria Viagens e Turismo gerou 7,2 trilhões de dólares (9,8% do produto interno bruto mundial)

e apoiou 284 milhões de empregos, o equivalente a 1 em cada 11 empregos na economia global (WTTC, 2016). Ainda segundo o *World Travel & Tourism Council* (WTTC), o setor deverá superar a economia global ao longo da próxima década, crescendo em média 4% ao ano.

Diante da perspectiva de incremento das atividades de viagens e turismo, este artigo aborda o tema da inovação como indissociável ao desenvolvimento desta atividade econômica, a partir dos tipos de inovação demarcados no Manual de Oslo (OECD, 2005). O intuito da pesquisa é consolidar a inovação como elemento central em serviços turísticos para beneficiar os diferentes *stakeholders*, ressaltando o caráter interdisciplinar desta área de estudo.

Vale mencionar que, embora o Brasil não seja um membro oficial da *Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD), atuando como parceiro, a OECD tem constatado que processos inovadores têm aumentado além das fronteiras europeias. Desta maneira, diversos países latino-americanos passaram a realizar pesquisas de inovação empregando os critérios do Manual, inclusive adaptando-os conforme as realidades locais.

Como métodos e técnicas, a pesquisa de caráter qualitativo e descritivo apoia-se em revisão de literatura de trabalhos acadêmicos impressos e *online* sobre inovação, setor de serviços e turismo, produzidos nacional e internacionalmente. Para a descrição e interpretação dos fatos referentes à aproximação entre inovação e serviços turísticos, a análise documental, que compreende a identificação, a verificação e a apreciação de documentos para fins de pesquisa científica (Moreira, 2005), foi vital para a investigação mediante a consulta a manuais e relatórios técnicos.

Além deste tópico introdutório, apresentam-se os conceitos e os tipos de inovação, sobretudo, apoiados no Manual de Oslo (OECD, 2005), e se discute a intersecção com o turismo a partir de casos, recomendações e constatações, com o objetivo de instituir as práticas inovadoras como obrigatórias para estimular o avanço do setor e da economia do país como um todo.

## Abordagens sobre inovação

Na atualidade, há uma diversidade de visões a respeito do tema inovação. Entretanto, para a proposta deste artigo, adota-se especialmente os princípios definidos na terceira edição do Manual de Oslo, publicado em 2005 pela OECD e Comissão Europeia (Eurostat). A obra tem como objetivos orientar e padronizar conceitos e metodologias, além de propor indicadores de análise em P&D para países industrializados (OECD, 2005).

As duas primeiras edições do Manual de Oslo, editadas respectivamente em 1992 e 1997, mantiveram o foco na inovação tecnológica de produtos e processos (*technological product and process* - TPP) na indústria, que compreende o desenvolvimento tecnológico de novos produtos e novas técnicas de produção e sua difusão para outras empresas.

Por sua vez, a terceira edição do Manual de Oslo amplia a estrutura de medição da inovação de três formas capitais. Primeiro, coloca maior ênfase no papel dos vínculos com outras empresas e instituições no processo de inovação, devido à importância dos fluxos de conhecimento para o incremento e a difusão de inovações. Analisa ainda a constituição de relações estreitas com fornecedores e o desenvolvimento de práticas de marketing para alcançar os clientes.

Segundo, reconhece o valor da inovação em indústrias menos envolvidas com P&D, como o setor de serviços. Conforme o Manual de Oslo (OECD, 2005), a inovação em setores orientados a serviços é, em geral, menos organizada, estruturada em etapas e menos tecnológica. Terceiro, a ideia de inovação é expandida para abarcar outros tipos de inovações - organizacional e de marketing, de modo a criar uma estrutura mais completa, capaz de capturar as mudanças que afetam o desempenho da empresa e contribuir para a acumulação de conhecimento.

No que se refere ao conceito de inovação, Schumpeter (1934) tem inspirado as teorias da inovação pelo mundo afora, ao elencar cinco tipos de

inovações: introdução de novos produtos, introdução de novos métodos de produção, abertura de novos mercados, desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos e, criação de novas estruturas de mercado em uma indústria. A tese principal do autor afirma que o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo dinâmico nomeado de destruição criativa, no qual as novas tecnologias substituem as antigas, que se tornaram obsoletas.

De acordo com o Manual de Oslo, o termo inovação engloba a implementação de um produto (bem ou serviço), um processo, um novo método de marketing, ou um novo método organizacional em práticas de negócios, organização no local de trabalho ou relações externas (OECD, 2005). O requisito mínimo para a inovação existir é que o produto, processo, método de marketing ou método organizacional seja novo ou significativamente melhorado para a instituição.

Ademais, “As atividades de inovação são todas as ações científicas, tecnológicas, organizativas, financeiras e comerciais que conduzem ou se destinam a conduzir à implementação de inovações” (OECD, 2005, p. 47). Neste caso, observa-se que tanto produtos, processos e métodos desenvolvidos originalmente por empresas (inovação por direito próprio), quanto produtos, processos e métodos adotados e adaptados por outras organizações podem ser avaliados como inovações.

Outra característica básica da inovação é a necessidade de ser praticada, ou seja, um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado. Com relação a novos processos, métodos de marketing ou métodos organizacionais, eles são implementados mediante o uso ou aplicação em operações empresariais.

As atividades de inovação variam em termos de natureza, por exemplo, algumas empresas se engajam em projetos de inovação, como o desenvolvimento e a introdução de um produto, enquanto outras aprimoram

continuamente produtos, processos e operações. Assim, uma inovação pode consistir na implementação de uma única mudança expressiva ou de uma série de pequenas alterações incrementais que, juntas, compõem uma transformação significativa. As chamadas inovações radicais engendram rupturas mais intensas, enquanto as incrementais dão continuidade a processos de mudanças.

Vale destacar que mudanças expressivas em tecnologia não se limitam a grandes saltos na performance de determinados componentes, às vezes, a inovação radical ocorre no nível arquitetural. Quando componentes passam a ser organizados de uma forma radicalmente nova, sem essencialmente ocorrer uma mudança significativa na tecnologia subjacente a esses componentes (Davila; Epstein; Shelton, 2007).

A inovação configura-se hoje como uma estratégia de desenvolvimento mundial. Com distintos formatos e características, os processos inovadores geram aumento de produtividade, empregos de melhor qualidade e elevam o nível de bem-estar, auxiliando ainda no enfrentamento de desafios vinculados à questão ambiental (Arbix, 2010). Segundo Alvarez (2010, p. 34): “Inovação é peça-chave para o crescimento e desenvolvimento”. Logo, inovar é imprescindível para todo tipo de organização, independente da esfera de atuação: pública, privada ou terceiro setor.

Quanto às diferentes formas de inovação, os autores Davila, Epstein e Shelton (2007) definem os três tipos gerais de inovação: incrementais, semi-radicais e radicais. A inovação incremental induz a melhorias moderadas nos produtos e processos de negócios em vigor. No outro extremo, a inovação radical é concebida como um conjunto de novos produtos ou serviços fornecidos de maneiras inteiramente novas. No plano intermediário, a inovação semi-radical é aquela que consegue alavancar, no ambiente competitivo, mudanças cruciais inviáveis a partir da inovação incremental, isto é, ela envolve modificação substancial no modelo de negócios ou na tecnologia empregada em uma organização.

O risco está presente em toda ação voltada à inovação. Consequentemente, a adoção de novos produtos, processos ou a implementação de novos métodos organizacionais e de marketing é marcada pela incerteza. “O conhecimento intensivo e extensivo do ecossistema da inovação ajuda a minimizar essa incerteza e os riscos associados” (Arbix, 2010, p. 75). Por fim, é imperativo realçar que a estrutura organizacional de uma empresa afeta a eficiência das atividades de inovação. Assim, um grau maior de integração pode beneficiar a coordenação, o planejamento e a implementação de estratégias de inovação, a partir da criação de uma cultura organizacional focada em práticas inovadoras.

### **Tipos de inovação conforme o Manual de Oslo**

Na terceira edição do Manual de Oslo (OECD, 2005), são estabelecidos quatro tipos de inovações - inovações de produto, inovações de processo, inovações organizacionais e inovações de marketing, que implicam em processos contínuos para a obtenção de resultados positivos por parte das instituições.

**Inovações de produto** envolvem alterações expressivas nas potencialidades de bens ou serviços, sejam bens e serviços inteiramente novos ou melhorias em produtos existentes. Incluem benefícios significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais, representando mudanças decisivas nos métodos de produção e entrega.

As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou se basear em novos usos ou combinações de conhecimentos ou tecnologias. Novos produtos são bens ou serviços que diferem expressivamente em suas características ou usos previstos. O primeiro MP3 portátil, que associou padrões de *softwares* com a tecnologia de disco rígido miniaturizado, representou um novo produto a partir da combinação de tecnologias existentes.

**Inovações de processo** é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado, como mudanças em técnicas, equipamentos e/ou *softwares*. Elas visam reduzir custos de produção ou de distribuição, incrementar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou aperfeiçoados.

Os métodos de produção compreendem as técnicas, equipamentos e *softwares* utilizados para produzir bens ou serviços. São exemplos de novos métodos de produção a introdução de equipamentos de automação em uma linha de produção e a implementação de desenho assistido por computador para o desenvolvimento de produtos. Já os métodos de distribuição dizem respeito à logística da empresa e abarcam equipamentos, *softwares* e técnicas para fornecer insumos, alocar suprimentos e entregar produtos finais.

As inovações de processo incluem métodos novos ou aprimorados para a criação e o fornecimento de serviços, envolvendo alterações substanciais em equipamentos e *softwares* usados em empresas orientadas para serviços ou em procedimentos empregados na distribuição. Um novo método de distribuição pode ser ilustrado com a inserção de um sistema de rastreamento de produtos por código de barras. Esse tipo de inovação abrange também técnicas, equipamentos e *softwares* novos ou melhorados em atividades auxiliares de suporte, como compras, contabilidade, computação e manutenção. A implementação de Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) novas ou aprimoradas é considerada uma inovação de processo caso se proponha a aperfeiçoar a eficiência ou a qualidade de uma atividade auxiliar de suporte.

**Inovações organizacionais** referem-se à implementação de novos métodos organizacionais em uma companhia com a meta de incrementar a performance por meio da redução de custos administrativos ou de transação, ou reduzindo os custos de suprimentos. Trata-se da introdução de um método organizacional para modificar as práticas de negócios, a organização do local de

trabalho ou as relações externas da empresa, o qual nunca foi adotado e que resulta de uma decisão estratégica tomada pela gerência.

As inovações organizacionais nas práticas de negócios abrangem a implementação de novos métodos para organizar rotinas e procedimentos para a condução do trabalho. Como modelos, destacam-se a inserção de práticas para melhorar a aprendizagem e a partilha de conhecimentos na empresa, a introdução de ações para capacitar funcionários por meio de sistemas de educação e treinamento e a adoção de sistemas de gestão para operações gerais de produção ou fornecimento, como sistemas de gestão da qualidade.

As inovações na organização do local de trabalho englobam novos métodos de distribuição de responsabilidades e tomada de decisão para a divisão do trabalho, incluindo as unidades organizacionais. Um caso elucidativo é a introdução de um modelo organizacional que dê aos funcionários autonomia na tomada de decisões, encorajando-os a contribuir com as próprias ideias.

Por sua vez, novos métodos organizacionais nas relações externas de uma empresa implicam na manutenção de contato com outras companhias ou instituições públicas. Aqui, podem existir novos tipos de colaboração com organizações de pesquisa ou clientes, novos métodos de integração com fornecedores e, terceirização, pela primeira vez, de atividades empresariais de produção, aquisição, distribuição, recrutamento e serviços auxiliares.

Ressalta-se que alterações nas práticas empresariais, na organização do local e nas relações externas baseadas em métodos organizacionais já em uso na empresa não consistem em inovações organizacionais. Todavia, a introdução de mudanças organizacionais em resposta a uma nova estratégia gerencial se trata de uma inovação se representar a primeira implementação de um método.

**Inovações de marketing** é a implementação de novos métodos de marketing que façam parte de uma nova estratégia do setor para promover alterações na concepção do produto ou embalagem, no posicionamento do produto, na promoção ou fixação de preços. A ideia principal é atender da

melhor forma as necessidades dos consumidores, abrindo mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. Novos métodos de marketing em posicionamento de produtos compreendem especialmente a criação de canais de vendas.

Neste sentido, as companhias podem alocar recursos consideráveis para a pesquisa de mercado e o desenvolvimento de novas práticas de marketing, visando atingir segmentos de mercado e propor novos formatos de promoção de produtos, uma vez que novas técnicas de marketing podem desempenhar um papel central na performance das empresas. Um caso é a criação de um novo *design* de embalagem, a partir de mudanças na forma e na aparência do produto que não alteram as características funcionais ou de uso.

As práticas de marketing ainda são determinantes para o sucesso de novos produtos. Desta maneira, a pesquisa de mercado e os contatos com clientes são essenciais para o desenvolvimento de produtos e processos por meio da inovação orientada pela demanda, bem popular recentemente sob a alcunha da cocriação.

### **Inovação em serviços turísticos**

Como as pedras, muitas instituições de Estado resistem aos que pretendem povoá-las com mudanças de fundo, como as diretrizes de desenvolvimento com foco na inovação (Arbix, 2010, p. 85).

A citação de abertura deste tópico é uma provocação para indicar a urgência de se ampliar e adaptar as políticas de governos, nas escalas federal, estadual e municipal, de modo a abrir caminho para práticas inovadoras em distintas matérias de interesse nacional. Quanto à administração do turismo em território brasileiro, prevalece uma inquietação fundamental, pois a gestão dos destinos é de responsabilidade de órgãos governamentais, com estruturas engessadas e resistentes a inovações. Como esclarece Alvarez (2010), inovação não é assunto exclusivo de uma pasta de inovação. Nos Estados Unidos, ela

integra a pauta de poderes executivos e legislativos e é objeto de programas em áreas como defesa, saúde, agricultura e transportes.

Dada à complexidade da economia mundial, o tema inovação recebe hoje atenção especial de empresas e governos. Segundo Alvarez (2010), duas razões explicam a ênfase atual em inovação: de um lado, as atividades produtivas imateriais (não ligadas à transformação de matérias primas e à fabricação de produtos) se destacam para a geração e apropriação de valor econômico. De outro, a parcela do produto econômico mundial determinada pelo setor de serviços adquire maior importância, acompanhando o deslocamento de foco da geração e apropriação de valor pelas empresas da manufatura para atividades intangíveis, como gestão da marca, *design*, gestão de cadeias de suprimentos e canais de distribuição.

Neste contexto, a estrutura de produção, apropriação e disseminação do conhecimento, expressa de forma contida na era industrial, tende a dominar diante dos fluxos e padrões de inserção do conhecimento nos serviços contemporâneos. De acordo com Arbix (2010), esse novo universo intangível tende a liderar a economia em todos os setores, e não apenas nos mais avançados ou tecnologicamente de ponta. Logo, o momento atual mostra-se adequado para se operar com inovação em serviços. A economia global oferece mais nichos de mercado e maior demanda, que compensam ou excedem a demanda existente em cada país, permitindo a sobrevivência e até a expansão das atividades. Certamente, tais possibilidades dependem de diversos fatores, sendo a inovação o mais importante (Castaño; Méndez; Galindo, 2016).

Como ocorreu com o setor de serviços em geral, o potencial da inovação foi inicialmente desconsiderado (Decelle, 2004). Entretanto, como resultado de transformações recentes nos negócios de turismo, a inovação torna-se uma aliada para o incremento da área. Ao avaliar os quatro tipos de inovação delineados no Manual de Oslo (OECD, 2005), nota-se o extraordinário

potencial para o desenvolvimento econômico dos serviços turísticos, beneficiando os diferentes atores.

Na perspectiva das inovações de produtos em serviços, elas podem determinar avanços expressivos em termos de eficiência ou rapidez, a partir da adição de novas funções aos serviços ou a introdução de serviços totalmente novos. No segmento de transporte de passageiros, a oferta de serviços de *pick-up* e *drop-off* que facilitam o acesso de clientes a locadoras de carros ou aos meios de hospedagem representa uma inovação de produto. Outro exemplo é a associação entre recursos de localização geográfica e previsão do tempo em aplicativos para dispositivos móveis de destinos turísticos, visando à definição de rotas e opções de passeios para conhecer o local e arredores conforme a condição climática.

Quanto às inovações de processo, mediante a adoção de métodos novos ou altamente aprimorados para o fornecimento de serviços, no ramo do turismo, ocorre com frequência a informatização de procedimentos de gestão, a partir de *softwares* para auxiliar em atividades como contabilidade e distribuição. Em agências de viagens, a implantação de um novo sistema de reservas ilustra este tipo de inovação, sendo que o marco da distribuição eletrônica em turismo diz respeito ao lançamento do *Global Distribution System* (GDS) Sabre pela *International Business Machines Corporation* (IBM) e a *American Airlines* para monitorar reservas aéreas na década de 1960 (Warner, Quadri-Felitti, Chandnani, 2010). Observa-se que a utilização de TICs novas ou significativamente melhoradas é vista como inovação de processo se voltada a melhorar a eficiência de uma atividade auxiliar de suporte.

Outra possibilidade é a introdução de sistemas de *Business Intelligence* (BI) ou inteligência de negócios. O campo de BI lida com a extração de informações de diferentes fontes de dados e sistemas de origem, para o tratamento por meio de técnicas de visualização interativas e métodos de mineração de dados para gerar conhecimentos para apoiar a tomada de decisão (Höpken; Fuchs, 2016).

A inteligência de negócios consiste em um meio rápido e eficaz de consolidar informações corporativas precisas para facilitar o processo de tomada de decisão nas organizações, em face a um mercado internacional competitivo. Tanto que redes hoteleiras de grande porte, como o grupo francês *AccorHotels*, optaram por reforçar a área de tecnologias da informação como estratégia para lidar com um ambiente marcado pela globalização, concorrência, alta rotatividade de clientes e aumento das expectativas dos hóspedes (Melian-Gonzalez; Bulchand-Gidumal, 2016).

No que se refere às inovações organizacionais, além de apoiarem inovações de produtos e processos, podem impactar positivamente o desempenho da empresa, ao melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, aprimorar o intercâmbio de informações e a capacidade empresarial de aprender e utilizar novos conhecimentos e tecnologias. Em um panorama caracterizado pela cobrança e disputa em ambientes de trabalho, medidas que promovam o reconhecimento e a valorização entre funcionários são indispensáveis, a partir da divisão de tarefas e partilha de responsabilidades para conferir maior autonomia nas decisões. A ideia de constituir um sistema de revezamento de líderes por áreas ou projetos contribui para ampliar o grau de comprometimento, e ter uma visão completa sobre a complexidade das funções.

Por sua vez, a inserção de cursos de formação e treinamento para qualificar a equipe também tem relevância, diante do elevado fluxo informacional e do avanço tecnológico constante. Todavia, além dos formatos tradicionais de ensino, a estratégia da gamificação para motivar o aprendizado e estimular o engajamento do quadro de empregados ou de fornecedores e colaboradores apresenta-se como uma alternativa interessante.

A gamificação é descrita como o uso de elementos e *design* de jogos (avatars, tabelas de pontuação, placar de líderes, medalhas, recompensas etc.) em contextos diferentes do ambiente de jogo (Deterding et al., 2011). Parte-se

do princípio de que os jogos podem originar mudanças de comportamento quando aplicados a situações reais com o objetivo de instruir, a ponto de instigarem os participantes a se engajarem em uma atividade de forma intensa e voluntária. Atualmente, a gamificação em turismo tem se disseminado majoritariamente como instrumento de marketing (Sever; Sever; Kuhzady, 2015; Xu et al., 2015; Sigala, 2015; Borrero; Sanjuán; Ramírez-González, 2015).

Acerca da introdução de métodos organizacionais nas relações externas, devido à quantidade de encargos e o número reduzido de empregados nos órgãos administrativos de turismo, recomenda-se a fomentação de convênios com instituições de ensino, englobando múltiplas áreas (comunicação, *design*, empreendedorismo, turismo, sociologia, psicologia, administração, direito, economia, estatística, computação etc.) para a realização de pesquisas conjuntas. De forma similar, estabelecer parcerias com observatórios de turismo, *Convention & Visitors Bureaux*, associações representativas de segmentos diversos e firmas inovadoras no setor é uma solução para fortalecer o trabalho dos gestores.

Embora seja perceptível a intersecção dos serviços turísticos com os distintos tipos de inovação, é sob os preceitos do marketing que as inovações no setor se materializam pelo fato de alcançarem o consumidor final. Assim, uma particularidade que explica as inovações de marketing é a orientação para clientes e mercados, com vista a aprimorar as vendas e aumentar a quota de participação no mercado. Verifica-se que tais objetivos econômicos diferem daqueles de inovações de processo, que tendem a se concentrar na qualidade produtiva.

Ademais, no que tange às noções de economia de compartilhamento no turismo (Grèzes et al., 2016; Heo, 2016; Wang et al., 2016) e de um ecossistema de turismo inteligente ou *smart tourism* (Gretzel et al., 2015), o estabelecimento de uma relação de proximidade com os consumidores é vital para o desenvolvimento de novos produtos e processos, quando entra em ação a

inovação conduzida por demanda, abalizada na proposta de cocriação, lembrando que as inovações de marketing buscam satisfazer as necessidades dos clientes, turistas, de maneira qualificada.

Ressalta-se que a inovação em marketing corresponde a uma ação nova, campanha ou promoção, deliberada pela instituição gestora do destino ou empresa do ramo. Para tanto, deve-se investir somas elevadas de recursos para a pesquisa de mercado e o desenvolvimento de novas práticas de marketing, com foco em segmentos de mercado e criação de formas de divulgação. Já que é comum um destino turístico ficar saturado, sendo obrigatória a mobilização de novas estratégias para manter a atratividade do local, de preferência apoiadas no oferecimento de experiências únicas ao viajante. Essa linha de raciocínio contempla a tendência de que a inovação em negócios na conjuntura da economia de experiência se volta para a oferta de vivências memoráveis. Para Sipe (2016), neste setor da economia, a inovação consiste na entrega de experiências singulares para criar memórias duradouras que, aliás, é o cerne e a razão de ser do campo da hospitalidade e turismo.

O consumo colaborativo, normalmente associado à economia de compartilhamento, economia de pares ou economia de experiência (Sipe, 2016), ocorre em redes ou sistemas organizados em torno das infraestruturas emergentes de TICs para negócios colaborativos, nos quais os indivíduos realizam atividades de compartilhamento sob a forma de aluguel, empréstimo e troca de bens, serviços, soluções de transporte, espaço ou dinheiro (Möhlmann, 2015). Nota-se que o progresso tecnológico apresenta muito potencial como catalisador para o crescimento econômico, porém, simultaneamente age como uma força disruptiva para os mercados de trabalho e modelos de negócios instituídos (Leipziger; Dodev, 2016).

Leipziger e Dodev (2016) descrevem como exemplos de tecnologias disruptivas *e-mail*, *laptop* e *smartphones*, que revolucionaram a comunicação e a forma de trabalhar e entreter, além de afetarem o consumo de produtos, tais

como máquinas de escrever, câmeras de bolso e dispositivos de *Global Positioning System* (GPS). Novos modelos de negócios inspirados na coparticipação no setor de turismo estão impactando indústrias inteiras e afetando o posicionamento de empresas tradicionais, ao modificar a lógica dominante e alterar comportamentos (Heo, 2016; OECD, 2016).

O rápido crescimento de empresas moldadas sob a perspectiva da economia compartilhada no setor do turismo ocorreu principalmente em quatro grandes subsetores: alojamento, transporte, refeições e experiência de viagem, segundo o relatório *OECD Tourism Trends and Policies 2016* (OECD, 2016). Os arranjos compartilhados no segmento de acomodação são os mais bem-sucedidos, ilustrados por plataformas como Airbnb ([www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)) e HomeAway ([www.homeaway.com](http://www.homeaway.com)). Ainda formatos não-tradicionais de alojamento têm se tornado populares nos últimos anos, como *glamping* (camping de alto-serviço) e *couchsurfing*, como opções de hospedagem em lugares incomuns.

Outra área bem constituída é a de transporte, que inclui sistemas de utilização conjunta de automóveis e bicicletas, como *car-pooling*, *ride-hailing* e *bike-sharing*, e o meio de transporte alternativo líder na atualidade, ofertado pela companhia Uber. O documento da OCDE (2016) destaca dois outros subsetores do turismo em expansão, relativos a experiências de jantar e viagens. À medida que esses serviços se tornam mais profissionais e as pessoas passam a ter consciência sobre as vantagens, a expectativa é de que a escala e a natureza da economia de partilha no setor continuem a crescer em nível acelerado.

Em decorrência desta configuração de mercado delineada pela economia de compartilhamento, que dilui as fronteiras entre consumidores e prestadores de serviços, residentes e entidades gestoras de destinos turísticos (Heo, 2016), um trabalho planejado visando o implemento de inovações no setor de hospitalidade e turismo torna-se obrigatório. Entretanto, cada instituição ou empresa deve conhecer a fundo a própria realidade para eleger o tipo de

inovação mais apropriado, seja com ênfase em produtos, mercados, eficiência, qualidade ou capacidade de aprender e provocar mudanças.

### **Considerações finais**

A proposta de base deste artigo, elaborado para compor um dossiê sobre perspectivas em gestão & negócios, é chamar a atenção para a necessidade de gestores de instituições públicas, privadas e do terceiro setor analisarem a importância da inovação para o crescimento do campo da hospitalidade e turismo. Por meio de um enfoque didático sobre conceitos e aspectos da inovação, incluindo os quatro tipos de inovação previstos na terceira edição do Manual de Oslo (OECD, 2005), objetivou-se estabelecer uma ligação direta com os serviços turísticos, aproveitando o momento oportuno da economia global que passou a valorizar o controle de ativos intangíveis (Alvarez, 2010).

Paradoxalmente, embora o setor de serviços ocupe uma posição destaque, figurando como atividade econômica líder nas últimas décadas (Castaño; Méndez; Galindo, 2016), ele também é o mais impactado pela economia de compartilhamento, que deve seguir em franca expansão à medida que os envolvidos se profissionalizam e conquistam novos consumidores (OECD, 2016). É fato que a economia de partilha tem alterado a forma como as pessoas se beneficiam do turismo, bem como impõe constrangimentos a mercados consolidados, pois a entrada de empresas inovadoras estimula a concorrência.

Por outro lado, pressões em empresas clássicas do turismo tem alertado para a saturação de serviços tradicionais de acomodação, por exemplo, em cidades como Dublin e Paris. Em outra escala, o transporte via Uber tem facilitado a mobilidade do viajante, dada a comodidade oferecida. Verifica-se, portanto, que há vantagens e desvantagens em jogo e, independente dos desafios legislativos e conflitos entre as partes interessadas em âmbito mundial,

como apontado por Heo (2016), o futuro da economia de compartilhamento segue incerto em algumas regiões, contudo, o fenômeno é irreversível.

Como resultado desta constatação, o engajamento em inovação por parte de entidades e empresas do setor de turismo faz-se necessário para garantir a sobrevivência em um ambiente extremamente competitivo. Por sua vez, identificar o motivo fomentador da inovação, bem como sua importância, é crucial para determinar um plano de sucesso.

Ao se pensar no caso brasileiro, o maior obstáculo para inovar está na legislação que rege o setor. Com a meta de criar políticas que apoiem adequadamente a inovação, é imperativo conhecer os vários aspectos que cobrem a matéria para gerar benefícios a todos os *stakeholders*. Assim, a disseminação de uma cultura dedicada à inovação precisa ser cultivada, sobretudo, nas instituições de ensino, de modo a capacitar e preparar os futuros profissionais para atuarem em um panorama cada vez mais complexo e interconectado.

## Referências

- ALVAREZ, R. dos R. Inovar é preciso. In: ARBIX, Glauco; SALERNO, Mario Sergio; TOLEDO, Demétrio; MIRANDA, Zil, ALVAREZ, Roberto dos Reis (org.), **Inovação: estratégia de sete países**. Brasília: ABDI, 2010, p. 32-65.
- ARBIX, G. Inovação e desenvolvimento. In: ARBIX, Glauco; SALERNO, Mario Sergio; TOLEDO, Demétrio; MIRANDA, Zil, ALVAREZ, Roberto dos Reis (org.), **Inovação: estratégia de sete países**. Brasília: ABDI, 2010, p. 66-91.
- BORRERO, F.; SANJUÁN, P.; RAMÍREZ-GONZÁLEZ, G. Gamification techniques in tourism, application test, Casa Mosquera Museum. **Sistemas & Telemática**, v. 13, n. 33, p. 63-76, 2015.
- CASTAÑO, M.-S.; MÉNDEZ, M.-T.; GALINDO, M.-A. Innovation, internationalization and business-growth expectations among entrepreneurs in the services sector. **Journal of Business Research**, v. 69, p. 1690-1695, 2016.
- DAVILA, T.; EPSTEIN, M. J.; SHELTON, R. **As regras da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DECELLE, X. A Dynamic Conceptual Approach to Innovation in Tourism. In: **Innovation and Growth in Tourism**. Paris: OECD Publishing, 2004.

DETERDING, S.; DIXON, D.; KHALED, R.; NACKE, L. From game design elements to gamefulness: Defining “gamification. In: INTERNATIONAL ACADEMIC MINDTREK CONFERENCE, 2011, Tampere. **Proceedings...** Tampere, Finland, 2011, p. 1-7.

GRETZEL, U; WERTHNER, H; KOO, C.; LAMSFUS, C. Conceptual foundations for understanding smart tourism ecosystems. **Computers in Human Behavior**, v. 50, p. 558-563, 2015.

GRÈZES, V.; LEHMANN, B. G.; SCHNYDER, M.; PERRUCHOUD, A. A Process for Co-Creating Shared Value with the Crowd: Tourism Case Studies. **Technology Innovation Management Review**, v. 6, n. 11, p. 32-39, 2016.

HEO, C. Y. Sharing economy and prospects in tourism research. **Annals of Tourism Research**, 2016, p. 1-4. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2016.02.002>

HÖPKEN, W.; FUCHS, M. Introduction: Special Issue on Business intelligence and big data in the travel and tourism domain. **Information Technology & Tourism**, v. 16, n. 1, p. 1-4, 2016.

LEIPZIGER, D.; DODEV, V. **Disruptive Technologies and their Implications for Economic Policy: Some Preliminary Observations**. Paper provided by The George Washington University, Institute for International Economic Policy, Working Papers, 2016.

MELIAN-GONZALEZ, S.; BULCHAND-GIDUMAL, J. A model that connects information technology and hotel performance. **Tourism Management**. v. 53, p. 30-37, 2016.

MÖHLMANN, M. Collaborative consumption: determinants of satisfaction and the likelihood of using a sharing economy option again. **Journal of Consumer Behaviour**, v. 14, p. 193-207, 2015.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.), **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 269-279.

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT - OECD/Eurostat. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 3rd Edition. Paris: OECD Publishing, 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en>

ORGANISATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **OECD Tourism Trends and Policies 2016**. Paris: OECD Publishing, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/tour-2016-en>

SEVER, N. S.; SEVER, G. N.; KUHZADY, S. The Evaluation of Potentials of Gamification in Tourism Marketing Communication. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 5, n. 10, p. 188-202, 2015.

SCHUMPETER, J. **Theory of economic development**: An inquiry into profits, capital,

credit, interest and the business cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.

SIGALA, M. Applying Gamification and Assessing its Effectiveness in a Tourism Context: Behavioural and Psychological Outcomes of the TripAdvisor's Gamification Users. **Asia Pacific Journal of Information Systems**, v. 25, n. 1, p. 179-210, 2015.

SIPE, L. J. How do senior managers influence experience innovation? Insights from a hospitality marketplace. **International Journal of Hospitality Management**, v. 54, p. 75-83, 2016.

WANG, D.; LI, M.; GUO, P.; XU, W. The Impact of Sharing Economy on the Diversification of Tourism Products: Implications for Tourist Experience. **Information and Communication Technologies in Tourism 2016**. Springer, 2016, p. 683-694.

WARNER, M.; QUADRI-FELITTI, D.; CHANDNANI, P. V. **A history of travel distribution: 1915 to 2009**. New York: HEDNA, 2010.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL - WTTC. **Economic Impact 2016 - Annual Update Summary**. London: WTTC, 2016.

XU, F.; TIAN, F.; BUHALIS, D.; WEBER, J.; ZHANG, H. Tourists as Mobile Gamers: Gamification for Tourism Marketing. **Journal of Travel & Tourism Marketing**, v. 33, n. 8, p. 1124-1142, 2015.