UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO
MESTRADO EM TURISMO

Juliana Cristina de Moura Soares

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

Juliana Cristina de Moura Soares

INOVAÇÃO NOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS: UMA ANÁLISE DAS PRÁTICAS NA CADEIA PRODUTIVA TURÍSTICA DO MUNICÍPIO DE TIBAU DO SUL, RIO GRANDE DO NORTE, BRASIL

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, vinculado à área de Gestão em Turismo.

Orientadora: Rosana Mara Mazaro, Dra.

NATAL

2012

Catalogação da Publicação na Fonte.
UFRN / Biblioteca Setorial do CCSA

Soares, Juliana Cristina de Moura.
Inovação nos empreendimentos turísticos: uma análise das práticas na cadeia produtiva turística do município de Tibau do Sul, Rio Grande do Norte, Brasil. / Juliana Cristina de Moura Soares. - Natal, RN, 2012.
148 f.

Orientador: Prof. Drª. Rosana Mara Mazaro.
Dissertação (Mestrado em Turismo) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-graduação em Turismo.

1. Turismo - Dissertação. 2. Empreendedorismo – Dissertação. 3. Inovação - Dissertação. 4. Cadeia produtiva - Turismo - Dissertação. I. Mazaro, Rosana Mara. II. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. III. Título.

RN/BS/CCSA CDU
338.48:658

Juliana Cristina de Moura Soares

Inovação nos Empreendimentos Turísticos: uma análise das práticas na cadeia produtiva turística do município de Tibau do Sul, Rio Grande do Norte, Brasil, dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, vinculado à área de Gestão em Turismo.

Natal/RN, 28 de fevereiro de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

_____

Mauro Lemuel Alexandre, Dr. - Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Presidente

_____

Maria Lucia Bastos Alves, Dra. - Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Examinadora Interna

_____

Wayne Thomas Enders, Ph.D - Universidade Federal do Rio Grande do Norte
Examinador Interno

_____

Antônio Jânio Fernandes, Dr. - Universidade Estadual do Rio Grande do Norte
Examinador Externo

NATAL

2012

Dedico esta dissertação à minha mãe, Maria Janeide de Moura, por sempre ter acreditado na minha capacidade.

AGRADECIMENTOS

Meus agradecimentos a:

Deus;

À Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN;

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - CAPES;

Ao corpo docente e secretaria do Programa de Pós-graduação em Turismo - PGTUR;

Aos colegas do PPGTUR;

À minha família e namorado;

Aos meus amigos e amigas.

Enfim, a todos a aqueles que estiveram presente durante toda essa trajetória acadêmica, me auxiliando com conhecimento, ferramentas, compreensão, atenção, apoio e carinho.

Obrigada!

“Os verdadeiros vencedores na vida são as pessoas que olham para cada situação com a esperança de poder resolvê-la ou melhorá-la.”

Bárbara Pletcher

RESUMO

Considerando a necessidade e dificuldade de sobrevivência em um ambiente globalizado e competitivo, a inovação, considerada uma ferramenta do empreendedorismo, pode auxiliar tanto na criação de valor e eficiência dos produtos, serviços e administração, quanto na sustentabilidade das empresas e destinos. Assim, o objetivo principal deste estudo foi identificar as práticas de inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva turística no município de Tibau do Sul/RN. Para alcançá-lo foram definidos os seguintes objetivos específicos: caracterizar a cadeia produtiva do turismo de Tibau do Sul; identificar as formas de inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva do turismo no município; identificar fatores relacionados com o tipo e nível de inovação; descrever o ambiente em relação à inovação e situar a inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul à luz da literatura relevante existente. Foram investigadas trinta empresas dos segmentos: agenciamento, gastronomia, hospedagem, lazer e entretenimento, transporte e uma consultoria turística. O estudo se caracterizou como sendo uma pesquisa descritivo-exploratória, com abordagem quali-quantitativa, feita através de pesquisa bibliográfica, documental e de campo. As técnicas utilizadas foram: frequência, média, porcentagem, análise de conglomerados, correlação, análise de variância, Teste T e a técnica não paramétrica de *Kruskal Wallis*. Os resultados da pesquisa indicaram que: não foi possível identificar com precisão o tamanho e características dos segmentos de atividade pertencentes à cadeia produtiva do turismo do município; os empreendedores se consideram relativamente mais inovadores em produto, serviço, administração e desempenho global, do que seus concorrentes locais, por meio de práticas relacionadas, principalmente, à inovação em produto; o segmento que mais inovou em produto foi agenciamento, em administração foi hospedagem e tanto em serviço como em desempenho global da inovação foi a consultoria turística; diversos fatores como tempo de funcionamento, idade do entrevistado e participação no mercado estão relacionados com o nível e tipo de inovação; no geral, os empreendedores pretendem investir em algum tipo de inovação nos próximos anos e possuem interesse sobre o tema; foi possível estabelecer uma relação entre as aplicações dos empreendedores e os conceitos de inovação enfocados na literatura. Face ao exposto, os empreendimentos da cadeia produtiva de Tibau do Sul devem explorar melhor o elemento inovação, aliando suas ações às tendências do perfil do consumidor para que possam, assim, ser mais competitivos e sustentáveis.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Inovação. Cadeia Produtiva do Turismo.

ABSTRACT

Considering the necessity and difficulty of survival in the globalized and competitive environment, innovation, considered a tool for entrepreneurs, can help both to create value and efficiency in products, services and administration, and sustainability of companies and destinations. Thus, the main objective of this study was to identify the practices of innovation in enterprises of the tourism supply chain in the city of Tibau do Sul/RN. To achieve this the following specific objectives were defined: characterize the tourism production chain of Tibau do Sul; identify the forms of innovation in enterprises within the tourism production chain in the city; identify factors related to the type and level of innovation; describe the environment in relation to innovation and situate the innovation in enterprises in the productive chain of tourism in Tibau do Sul in light of the existing relevant literature. Thirty companies were investigated, belonging to: travel and tourism agencies, restaurants, lodging, leisure and entertainment, transportation and a tourism consultancy. The present study was characterized as descriptive and exploratory, applying qualitative and quantitative approaches, applied through literature, field and documents' research and analyses. The quantitative techniques used were: frequencies, mean, percentages, cluster analysis, correlation, ANOVA, T-Test and the nonparametric technique of *Kruskal Wallis*. The survey results indicated that: it was not possible to accurately identify the size and characteristics of the activity's segments belonging to the tourism production chain of Tibau do Sul; the entrepreneurs consider themselves relatively more innovative with respect to the products, services, management and the overall innovation performance when compared to local competitors, through practices mainly related to product innovation; the segment that was most innovative in products was tourism and travel agencies, in management was lodging and in service and overall performance of the innovation was the tourism consultancy; several factors, such as time in which the business is in operation time, age of the respondent and market participation are related to the level and type of innovation; in general, the entrepreneurs intend to invest in some kind of innovation within the next years and have interest in the subject of innovation; it was possible to identify a relationship between applications by the participants in the research and the concepts of innovation presented in the literature. Given the above, the enterprises of the productive chain of Tibau do Sul should better explore the element of innovation, aligning their actions with the trends of the consumer profile, becoming, thus, more competitive and sustainable.

Keywords: Entrepreneurship. Innovation. Tourism Production Chain.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 01 – Componentes do empreendedorismo.....29
FIGURA 02 – Conjuntos de características do empreendedor de sucesso. 30
FIGURA 03 – O poder de atratividade do destino.....38
FIGURA 04 – Quadro de referência da tomada de decisão do consumidor. 40
FIGURA 05 – A progressão de valor econômico da experiência. 42
FIGURA 06 – Autores e áreas trabalhadas em inovação em turismo.....50
FIGURA 07 – Principais categorias de inovação. 53
FIGURA 08 – Modelo do diamante sustentável de inovação: o processo de inovação sustentável no desenvolvimento combinado de um produto/ serviço.....55
FIGURA 09 – Representação da composição do mercado turístico.....61
FIGURA 10 – Componentes principais que se relacionam com a cadeia produtiva do turismo. 63
FIGURA 11– Mapeamento e desenho propostos da Cadeia Produtiva do Turismo. 66
FIGURA 12 – Serviços e equipamentos turísticos. 67
FIGURA 13 – Localização do município de interesse do estudo. 79

QUADRO 01 – O contexto da pesquisa.....22
QUADRO 02 – Diferentes conceitos de inovação.....44
QUADRO 03 – Características da inovação incremental e radical. 46
QUADRO 04 – Estratégias sustentáveis de inovação para microempresas turísticas. 57
QUADRO 05 – Síntese dos procedimentos metodológicos. 82
QUADRO 06 – Comparação entre as categorias de inovação citadas por Hjalager (2010) e as inovações nos empreendimentos de Tibau do Sul/RN.....117

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Chegada de Turistas Internacionais em milhões, 1995-2010. 18
GRÁFICO 02 – Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA) no Brasil 2002-2010. 33
GRÁFICO 03 – Distribuição percentual do valor bruto da produção gerado pelas Atividades Características do Turismo, por atividade - Brasil – 2007.....73
GRÁFICO 04 – Distribuição percentual do número de postos de trabalho das Atividades Características do Turismo, por atividade - Brasil – 2007.....74
GRÁFICO 05 – Segmento principal dos estabelecimentos pesquisados.....87
GRÁFICO 06 – Parcela de participação de mercado dos estabelecimentos nos últimos dois anos.....88
GRÁFICO 07 – Tempo de operação do estabelecimento. 88
GRÁFICO 08 – Classificação das empresas. 89
GRÁFICO 09 – Gênero dos respondentes.....90
GRÁFICO 10 – Idade dos respondentes 90
GRÁFICO 11 – Grau de instrução dos respondentes 91
GRÁFICO 12 – Cargo ocupado pelos respondentes 92
GRÁFICO 13 – Tempo de ocupação no cargo 93
GRÁFICO 14 – Nível de inovação de produto em comparação aos concorrentes ...94
GRÁFICO 15 – Tipo de inovação de produto implementada nos últimos dois anos. 95
GRÁFICO 16 – Nível de inovação de serviço em comparação aos concorrentes 95
GRÁFICO 17 – Tipos de inovação de serviço implementada nos últimos dois anos 96
GRÁFICO 18 – Nível de inovação administrativa em comparação aos concorrentes 97
GRÁFICO 19 – Tipos de inovação administrativa implementada nos últimos dois anos. 97
GRÁFICO 20 – Nível de desempenho global da inovação em comparação aos concorrentes.....98
GRÁFICO 21 – Interesse em investir em inovação nos próximos anos.....110
GRÁFICO 22 – Tipos de investimento pretendido 111

GRÁFICO 23 – Motivos para se investir em inovação. 112
GRÁFICO 24 – Frequência da abordagem da temática da inovação em reuniões, palestras ou cursos 113
GRÁFICO 25 – Nível de interesse sobre o tema Inovação.....113
GRÁFICO 26 – Frequência da utilização de fontes de informação específicas sobre Inovação.....114
GRÁFICO 27 – Tipos de fonte de informação utilizados sobre Inovação. 114

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA) por grupos de países e Brasil em 2010. 34
TABELA 02 – Percepções sobre o empreendedorismo no Brasil em 2010. 34
TABELA 03 – Recomendações mais citadas pelos especialistas – Brasil – 2002 a 2010 35
TABELA 04 – Definição de Micro e Pequenas Empresas no Brasil. 36
TABELA 05 – Classificação dos empreendimentos. 85
TABELA 06 – Fontes de pesquisa e número de empresas da cadeia produtiva do turismo de Tibau do Sul 86
TABELA 07 – Quantidade de estabelecimentos cadastrados no CADASTUR em 2011 e 2012 87
TABELA 08 – Tipo de curso superior dos respondentes 91
TABELA 09 – Nível de inovação em cada segmento investigado. 99
TABELA 10 – Agrupamento de empresas do setor de turismo conforme tipo e nível de inovação ao longo dos últimos dois anos em Tibau do Sul/RN 100
TABELA 11 – Relação entre o tipo e nível de inovação das empresas e selecionadas características dos respondentes e da empresa. 101
TABELA 12 – Tipo e nível de inovação relacionada com a participação no mercado. 102
TABELA 13 – Influência do tipo e nível de inovação das empresas na sua parcela de participação no mercado. 103
TABELA 14 – Nível de DESEMPENHO GLOBAL da inovação entre os grupos, comparando-se à concorrência 104
TABELA 15 – Diferenças significativas do DESEMPENHO GLOBAL da inovação entre os grupos, comparando-se à concorrência 104
TABELA 16 – Variáveis relacionadas com tipo e nível de inovação em empresas turísticas de Tibau do Sul/ RN 106
TABELA 17 – Variáveis relacionadas com o motivo de investir em inovação: pela procura dos clientes. 107
TABELA 18 – Variáveis relacionadas com o motivo de investir em inovação: para melhorar o produto ou qualidade do serviço. 108

TABELA 19 – Variáveis relacionadas com o motivo de investir em inovação: pelo retorno do investimento.....109
TABELA 20 – Variáveis relacionadas com o motivo de investir em inovação: outros motivos.....109
TABELA 21 – Percepções semelhantes sobre inovação em turismo dos empreendedores de Tibau do Sul e dos portugueses.....115
TABELA 22 – Motivos para inovar citados pelos empreendedores de Tibau do Sul/RN.....119

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APA	Área de Proteção Ambiental
BID	Banco Interamericano de Desenvolvimento
BNB	Banco do Nordeste do Brasil
FGV	Fundação Getúlio Vargas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQP	Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade
IDEMA	Instituto de Desenvolvimento Sustentável e Meio Ambiente
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
EMBRATUR	Instituto Brasileiro de Turismo
GEM	*Global Entrepreneurship Monitor*
MTUR	Ministério do Turismo
OECD	Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento
OMT	Organização Mundial do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
RN	Rio Grande do Norte
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Médias Empresas
SETUR/RN	Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte
TEA	Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial
T&T	*Tourism & Travel* (Viagem & Turismo)
WTTC	Conselho Mundial de Viagens e Turismo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 16
1.1 PROBLEMA 17
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO 23
1.3 OBJETIVOS 26
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 27
2.1 EMPREENDEDORISMO 27
2.1.1 Características e conceito 27
2.1.2 O empreendedor: conceito e características 29
2.1.3 O empreendedorismo corporativo 31
2.1.4 O empreendedorismo no Brasil 32
2.1.5 Classificação das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 35
2.2 INOVAÇÃO 37
2.2.1 O contexto: competitividade e mudança no perfil do consumidor 37
2.2.2 Conceitos e características da inovação 43
2.2.3 Inovação e turismo 49
2.2.3 1 Estratégias empreendedoras e inovação no turismo 55
2.3 A CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO 60
2.3.1 Serviços e equipamentos de hospedagem 67
2.3.2 Serviços e equipamentos de gastronomia 68
2.3.3 Serviços e equipamentos de agenciamento 69
2.3.4 Serviços e equipamentos de transporte 70
2.3.5 Serviços e equipamentos para eventos 70
2.3.6 Serviços e equipamentos de lazer e entretenimento 71
2.3.7 Outros serviços e equipamentos 72
2.3.8 As empresas no mercado turístico brasileiro 72
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 76
3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO 76
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA 77
3.3 COLETA DE DADOS 79
3.4 ANÁLISE DOS DADOS 81
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS 84
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DO ESTUDO 84

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO EM TIBAU DO SUL/RN 84
4.3 PERFIL DOS ESTABELECIMENTOS PESQUISADOS PERTENCENTES À CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO DE TIBAU DO SUL/RN 87
4.4 PERFIL DOS ENTREVISTADOS 89
4.5 IDENTIFICAÇÃO DAS FORMAS DE INOVAÇÃO NOS EMPREENDIMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO EM TIBAU DO SUL/RN.....93
4.6 IDENTIFICAÇÃO DE FATORES RELACIONADOS COM O TIPO E NÍVEL DE INOVAÇÃO 101
4.7 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE EM RELAÇÃO À INOVAÇÃO.....109
4.8 A INOVAÇÃO NOS EMPREENDIMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO EM TIBAU DO SUL/RN À LUZ DA LITERATURA EXISTENTE 115
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 120
REFERÊNCIAS.....126
APÊNDICES 138
ANEXO 145

1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo se constitui em um dos caminhos que contribui para o crescimento econômico de um país ou localidade, preparando o indivíduo para as mudanças no mercado, sendo os empreendedores aqueles que buscam formas de utilizar técnicas e procedimentos que apresentem resultados positivos em âmbito financeiro, social e humano (MARTINS, 2006).

O crescimento nacional do setor T&T (Viagens e Turismo) contribui para a geração de empregos e aumenta o rendimento nacional. Pode ser, ainda, um importante motor de crescimento e prosperidade e, em especial em países em desenvolvimento, pode desempenhar um papel na redução da pobreza (WEF, 2011).

Face ao exposto, as aplicações do empreendedorismo em conjunto com a atividade turística apresentam resultados significantes para as iniciativas públicas e privadas, já que o setor passa a crescer mais rápido através das ações dos empreendedores, os principais agentes de mudança econômica, que geram, aplicam e disseminam inovações (MARTINS, 2006).

Nesse sentido, as empresas e organizações que fazem parte da cadeia produtiva do turismo possuem um papel relevante, posto que sua importância está relacionada a ajudar a gerar emprego e renda, bem como sua atuação no mercado turístico tem relação direta na opinião dos turistas sobre o destino turístico visitado, ou seja, tornando-as responsáveis também pelo retorno ou não do turista (VASCONCELOS; CÂMARA, 2005).

Segundo o IPARDES (2008), o conceito de cadeia produtiva no turismo está diretamente relacionado à existência de um produto ou de um atrativo turístico que gera uma rede de serviços apoiados no desenvolvimento de uma infraestrutura local e regional. A dinâmica dessa rede pode promover o incremento dos fluxos de informação, produção, inovação e consumo que, adequadamente geridos, permitem ao turismo atuar como vetor da economia dentro de parâmetros de sustentabilidade[1]. Conhecer tal cadeia implica, então, compreender a dinâmica de

[1] Este termo enfoca o balanceamento da proteção ambiental com o desenvolvimento social e econômico, através da indução de um espírito de responsabilidade comum como processo de mudança, no qual a exploração de recursos materiais, os investimentos financeiros e as rotas de desenvolvimento tecnológico deverão adquirir sentido harmonioso (CLARO *et al*, 2008).

© Juliana Cristina de Moura Soares

cada atividade envolvida no processo de desenvolvimento local, além de entender como os diferentes segmentos veem a si próprios.

Diante disso, este primeiro capítulo introduz a situação-problema a ser tratada neste estudo, trazendo dados relevantes para a compreensão do contexto do trabalho, bem como a justificativa que levou à elaboração dos objetivos.

1.1 PROBLEMA

Cada vez mais, a economia capitalista integra o planeta, com a promoção das relações internacionais de produção e o aumento da competitividade, apoiando-se em uma nova revolução tecnológica e científica de constante inovação. Assim sendo, Drucker (1987) afirma que aconteceu um redirecionamento da economia até então gerencial para uma economia empreendedora que está movimentando um número muito expressivo de empresas e, consequentemente, de pessoas que aplicam recursos socioeconômicos, recursos naturais e suas capacidades de trabalho no desenvolvimento de seus empreendimentos. De fato, com a globalização houve diversas transformações em termos do comércio internacional, regionalização e nos negócios, afetando o desenvolvimento das localidades (THEOBALD, 2002).

Ademais, tal processo tem, também, impactado profundamente o turismo, sendo ele, principalmente o internacional, parte e um dos vetores da globalização, devido abranger o mundo inteiro, pois, a partir da globalização das economias e culturas, assim como da melhoria nos meios de comunicação e transporte, são poucos os lugares que não recebem a visita de turistas (SERRANO; BRUHNS; LUCHIARI, 2001).

Nesse sentido, o turismo se apresenta como uma das principais atividades econômicas no mundo, não deixando, portanto, de ser menos significativo no Brasil e em suas regiões, que percebem no turismo um grande potencial para a geração de renda e de empregos.

Sendo bastante complexo, ele se relaciona com várias outras atividades diretamente ou indiretamente ligadas ao setor, que o impulsionam e que fazem parte da oferta turística. Tal oferta é composta por um conjunto de atividades de bens e serviços, como o alojamento, o transporte, a alimentação, o entretenimento e outras que, em um sentido amplo, podem ser consideradas como partes fundamentais e

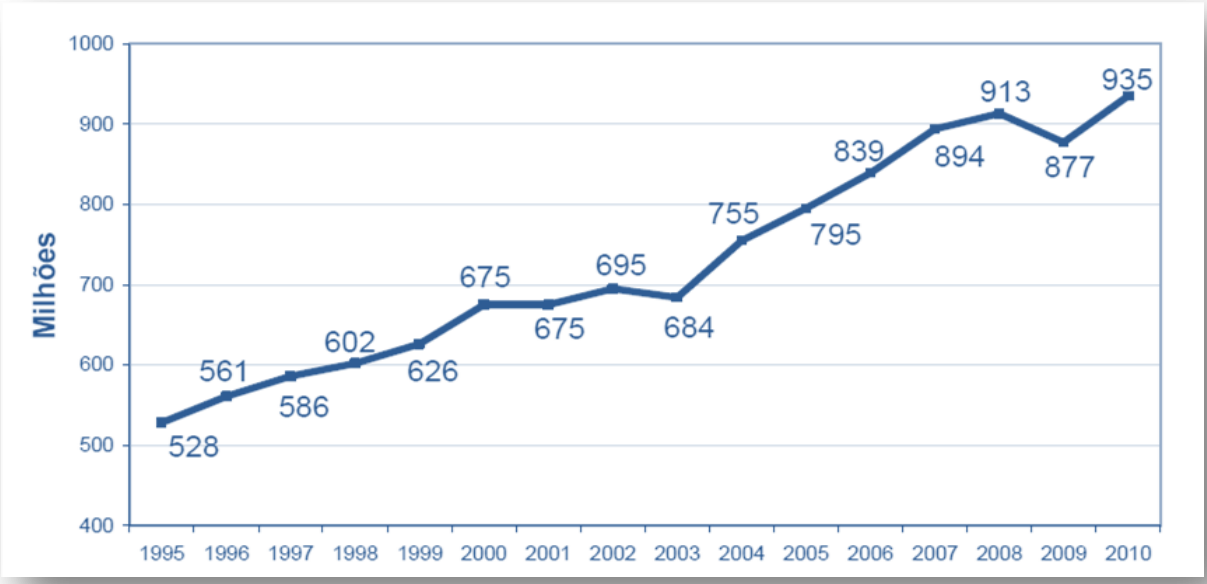
© Juliana Cristina de Moura Soares

características do turismo. Assim sendo, a cadeia produtiva do turismo é constituída por 97,2% de micro e pequenas empresas que são responsáveis por 60,6% dos empregos do ramo turístico (IBGE, 2007).

Lemos, em 1999, já citava que alguns dados mostram o crescimento do turismo e sua tendência como alternativa de desenvolvimento social na virada do século XXI, oscilando entre terceira e quarta atividade econômica em geração de renda no mundo.

Entretanto, especificamente em 2009, o setor passou por desafios (como o caso do vírus H1N1 e a crise econômica[2]) e atravessou momentos críticos, embora ainda sendo potencialmente importante no crescimento e desenvolvimento de regiões e localidades, bem como para as relações internacionais. Já em 2010 as chegadas turísticas internacionais se recuperaram e cresceram 6,7% (ver Gráfico 01), apresentando uma receita de 919 bilhões de dólares, o que levou o Conselho Mundial de Viagens e Turismo (WTTC) a avaliar que, direta e indiretamente de atividades combinadas, o setor de Viagens e Turismo (T&T) responde por 9,2% do PIB mundial, 4,8% das exportações mundiais e 9,2% do investimento mundial (OMT, 2011; WEF, 2011).

GRÁFICO 01 - Chegada de Turistas Internacionais em milhões, 1995-2010.



Fonte: Organização Mundial de Turismo - OMT, 2011.

[2] Crise do capitalismo originada em 2008 nos Estados Unidos, porém não tendo grandes efeitos nos países do BRIC (Brasil, Rússica, Índia e China).

Desta forma, após as crises, os dados fazem crer que a economia global está saindo da recessão, onde países emergentes, incluindo o Brasil, têm apresentado sinais de recuperação superiores aos das economias desenvolvidas (MTUR, 2009). Na Europa a melhora foi de 3%, não sendo suficiente para que os resultados gerais revertessem as perdas de 2009, enquanto a Ásia foi a primeira região a se recuperar e a de maior crescimento em 2010. Já o Brasil ficou na liderança quanto aos países com turistas que mais gastam no exterior, com alta de 52%, seguido pelas economias emergentes da Arábia Saudita (28%), Rússia (26%) e China (17%) (OMT, 2011).

A OMT faz uma previsão de que as chegadas internacionais em 2020 alcancem o número de 1,6 bilhões, representando um crescimento médio anual de 4,1% (OMT, 2006 *apud* XIMENES, 2008). Corroborando, Carvalho (1998, p. 27) informa que "a indústria de viagens e turismo é [...] a maior do mundo e todos os estudos e projeções feitos para os próximos 20 anos apontam para sua crescente consolidação".

O incremento do turismo no Brasil e no mundo evidencia um novo tratamento dispensado à atividade, onde se pode constatar uma grande e rentável oportunidade de negócios (MARTINS, 2006), sobretudo nos empreendimentos da sua cadeia produtiva, através de investimentos e estratégias a fim de atrair a demanda, se tornar competitivo e se recuperar das eventuais crises. Nesta perspectiva, Dias (2004) ressalta que as empresas turísticas precisam ser dirigidas por pessoas inovadoras, flexíveis, criativas, tenazes, com iniciativa, senso de oportunidade, alto grau de motivação e entusiasmo para realizar e disposição para assumir riscos, ou seja, empreendedores, a fim de sobreviver no mercado.

Sob esta ótica, o empreendedor promove práticas que consideram, entre as tendências no mercado, as mudanças do perfil do consumidor. Nesse sentido, cabe ressaltar que, com o sistema capitalista, globalização econômica e cultural, verificam-se mudanças baseadas numa cultura de consumo, onde os indivíduos são dispersos, subjetivos, estão ligados através de redes e seu consumo é simbólico *(homo symbolicus)* (LEÃO, 2005). Isto faz com que apenas as decisões racionais não conquistem as pessoas, mas, considerando tanto a aprovação racional quanto a emocional do público consumidor, pode-se chegar à vantagem competitiva (HILL, 2009).

© Juliana Cristina de Moura Soares

Tendo em conta tais desafios, a associação do empreendedorismo com a economia da experiência[3] pode configurar um ambiente de grandes oportunidades. Além do mais, a criação e manutenção da vantagem competitiva tornam-se críticas no atual contexto de globalização e de acirrada concorrência, onde as constantes mudanças exigem das destinações turísticas e de sua rede de negócios a adoção de práticas de gestão diferenciadas e a busca pelo novo, impulsionando e favorecendo a oferta de produtos e serviços adaptados às mudanças de mercado e para a criação de modelos inovadores de serviços/produtos. De fato, é a partir de incrementos e atitudes empreendedoras na atividade que os negócios evoluem, considerando-se que existe um mercado de oportunidade em turismo para muitos países em desenvolvimento, mas que as vantagens comparativas por si só não levam ao desenvolvimento.

Desta forma, a inovação como prática empreendedora vem contribuir significativamente na estratégia que visa atender de modo eficaz as necessidades dos clientes, cada vez mais exigentes, bem como a sobrevivência e crescimento das empresas e a competitividade das economias, já que a inovação é considerada uma fonte principal de vantagem competitiva, sendo intimamente ligada, a nível macroeconômico, com o crescimento econômico e o bem-estar dos povos (TESTA, SIPE, 2009; SARKAR, 2010).

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2012), cujo relatório mapeia o nível de empreendedorismo no mundo, mostrou que o nível de inovação no Brasil pouco cresceu em 2011 em relação a 2010, estando, ainda, muito aquém do razoável. Em 2010, o país apareceu na última posição entre 54 nações, com menos de 10% de negócios inovadores. De acordo com o levantamento de 2011, pouco mais de 10% dos novos negócios no Brasil trazem ao mercado produtos e serviços verdadeiramente inovadores, o que coloca o país no mesmo patamar de Trinidad & Tobago e à frente apenas de Bangladesh, onde o índice é de 10%. Complementando, segundo o *ranking* dos países mais inovadores do mundo[4], o

3 Nesta nova economia não são comercializados produtos, mas experiências. Ela acontece quando uma empresa intencionalmente usa os serviços como um palco e os produtos como suportes para atrair os consumidores de forma que crie um acontecimento memorável (BENI, 2004?).

4 Este *ranking* faz parte de um levantamento elaborado pela Confederação da Indústria da Índia em parceria com o instituto de administração europeu INSEAD e com a World Intellectual Property Organization (WIPO), agência especializada das Nações Unidas. O índice é calculado com base na análise de ambientes propícios para a inovação e realizações na área. Na primeira parte são avaliados cinco pilares: instituições, capital humano e pesquisa, infraestrutura, sofisticação de

© Juliana Cristina de Moura Soares

Brasil ficou em 47º lugar (entre 125 países) em 2011, subindo de uma posição em comparação a 2009, e ficando atrás de países como Portugal (33°), Chile (38°) e Costa Rica (45°). Além disso, estudos apontam que, no Brasil, menos de 2,0% do total das quase 4,5 milhões de empresas existentes, adotam práticas efetivas para a gestão da inovação (ROSSI, 2009). Isso indica que existe no país um ambiente e cenário de oportunidades para a inovação e para a diferenciação competitiva.

Por outro lado, no que tange o turismo, cabe ressaltar que, embora este apresente importância em termos, sobretudo, econômicos, ele ainda é considerado juvenil no Brasil, ou seja, o país ainda não consegue competir com destinos há muito tempo consagrados turisticamente. Este problema acontece, grosso modo, porque a atividade turística tem passado por mudanças estruturais, que o país ainda está tentando acompanhar na busca de soluções e novos negócios em sua cadeia produtiva. Estas mudanças dizem respeito a: a globalização econômica, os avanços tecnológicos constantes, os problemas ambientais e as condições de oferta e de demanda, levando a uma necessidade da melhoria dos produtos e serviços turísticos (OMT, 2001).

Apesar disso, é preciso considerar que, de acordo com o Relatório de Competitividade do Setor de Viagens e Turismo 2011 (WEF, 2011), o Brasil é o país com a fauna mais diversa do mundo e com um interesse e preocupação com a sustentabilidade, tendo um potencial turístico enorme. Este relatório, que analisou 139 países, mostrou o Brasil na 52º posição, como sétimo classificado nas Américas. O país se posicionou em 1º lugar em relação aos seus recursos naturais e em 23º para seus recursos culturais. Por outro lado, o país continua a sofrer com sua rede de transporte terrestre que continua subdesenvolvida (116º posição) e exigindo melhorias, bem como com a falta de competitividade de preços (114º), atribuída em parte aos elevados impostos de passagens e taxas aeroportuárias, aos preços elevados e alta tributação em geral. Além disso, o quadro global da política não é particularmente propício ao desenvolvimento do setor (classificado na 114º posição) (WEF, 2011).

Em razão destes fatos, destaca-se que o desenvolvimento da atividade turística, nos mais diversos âmbitos, e a competitividade de um destino tornam-se

mercados e sofisticação de negócios. Já a segunda, identifica os projetos científicos e criativos desenvolvidos para alavancar a inovação (INSEAD, 2011). O *ranking* completo pode ser consultado no anexo desta Dissertação.

© *Juliana Cristina de Moura Soares*

evidentes quando este tem boa infraestrutura, um avanço técnico nas áreas de comunicação e de transporte, serviços de qualidade, boa imagem no mercado, respeito ao meio ambiente e a procura por maior diferenciação do produto turístico, não sendo suficiente a questão do preço baixo (FONSECA, 2005). O turismo pode ser, portanto, uma "promessa" para empreendedores interessados em explorar o potencial de uma terra como o Brasil, que, ainda pouco experiente com a atividade, apresenta espaço para o empreendedorismo em sua cadeia produtiva.

Há de se considerar, deste modo, que o presente estudo focaliza a temática da Inovação no turismo, como sendo uma ferramenta do empreendedorismo e um elemento fundamental para a sustentação e competitividade das destinações turísticas e de sua cadeia produtiva. Com esta delimitação completa-se a situação em que a pesquisa está inserida, a qual é mostrada no Quadro 01.

QUADRO 01 - O contexto da pesquisa.

Temática	→	Inovação
Objeto de estudo	→	Tibau do Sul / RN
Universo	→	Empreendimentos da cadeia produtiva do turismo
Postura epistemológica	→	Estruturalismo sistêmico

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

Com base nessas premissas, utiliza-se como postura epistemológica o paradigma estruturalista sistêmico, onde o todo é estudado pelas partes. Além do mais, os conceitos principais são tratados pela autora deste trabalho com o seguinte sentido:

- Empreendedorismo: capacidade de tomar iniciativa, buscando soluções inovadoras;
- Inovação: implementar algo novo ou efetivar sua melhoria, agregando valor e gerando lucro à empresa;
- Cadeia produtiva do turismo: grupo das atividades principais tidas como características do turismo, como hospedagem, alimentação, dentre outras, especificadas adiante.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Em suma, com base em todas as considerações feitas e levando em conta o atual contexto, tem-se como questionamento central do estudo: **Quais as práticas de inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva turística no município de Tibau do Sul/RN?**

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

Atualmente, grande parte das atividades que estão inseridas no mundo mercadológico sofrem transformações decorrentes da globalização e das novas exigências da demanda. Isso significa que para se manter no mercado, atrair novas oportunidades e satisfazer às necessidades dos turistas é preciso que destinos e organizações turísticas façam uma reavaliação constante da sua gestão, tornem-se flexíveis e invistam em inovação.

Com esta nova visão, tem crescido entre localidades e empreendimentos turísticos a preocupação em se oferecer um diferencial para a sua clientela. Denwood *et al* (2008) frisam que um tema dominante no turismo é de que, para sua rede de negócios superar os efeitos prejudiciais de perder a ênfase da concorrência (causada principalmente pela globalização e pelo clima econômico em mudança), deve-se incentivá-la a adotar uma prática estratégica de inovação, tornando-se um "inovador estratégico". Para Beni (1997, p. 7) "três são os elementos importantes para o futuro do turismo: inovação (criatividade, imaginação, questionamentos), desempenho (produtividade) e qualidade (profissionalismo, busca permanente da satisfação do cliente)".

Nesse sentido, a economia empreendedora se caracteriza pela influencia determinante do empreendedor que, segundo Dolabela (1999), é o elemento capaz de desenvolver uma visão, utilizando-se de peculiaridades como persuasão, energia, perseverança e uma dose de paixão para construções, ultrapassando barreias e obstáculos na direção do sucesso.

Portanto, a ideia de conhecer as percepções dos empreendedores turísticos, tem por propósito responder a um questionamento sobre tipos e níveis de inovação, buscando um aprofundamento nas análises sobre esta temática, que possa contribuir para a eficiência da competitividade da atividade, propiciando melhorias e, consequentemente, o aumento da demanda turística.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Gândara (2004) considera que um produto, para ser competitivo, deve atender às expectativas por qualidade por parte de um cliente cujo perfil se torna mais exigente quanto ao mesmo, ou seja, um cliente com maior acesso a informações quanto ao que o mercado oferece. Com isso, especialização, personalização no atendimento e preço oferecido são alguns dos elementos que os turistas cada vez mais exigem na atividade, mas eles também procuram uma maior integração com o meio onde estão consumindo e com sua preservação, maior conhecimento sobre a cultura local e maior contato com a população local. Dessa forma, os gestores precisam estar atentos aos vários detalhes (como os citados anteriormente) no momento em que pretendem desenvolver o turismo e atrair a demanda; é preciso considerar aspectos como esses, procurando durante a gestão, rentabilidade à longo prazo e ampliação dos negócios, buscando a obtenção de vantagens competitivas e, consequentemente, a fidelização do cliente.

Desta forma, Firat e Shultz (1997), consideram que as estratégias de segmentação se tornam cada vez menos úteis, fazendo-se necessário que os profissionais pensem em produtos e serviços que representem imagens, prestando maior atenção ao sentimento dos consumidores.

Nesse raciocínio, o aumento na competitividade se dá porque cada vez mais os turistas possuem maior poder de decisão e compra, maiores alternativas e opções quanto aos destinos oferecidos, maior acessibilidade e facilidade nos mesmos, entre outros elementos. Deste modo, para serem competitivos, empreendedores têm buscado cada vez mais a gestão e o planejamento de produtos e serviços capazes de oferecer qualidade e oportunidades exigidas pelo mercado turístico.

De acordo com Mazaro (2006), a competitividade é a chave da sustentabilidade nos destinos turísticos, uma vez que ela interpreta os condicionantes e as oportunidades para estes planejarem suas estratégias competitivas na abordagem da sustentabilidade. Nesse sentido, o significado de competitividade para o turismo precisa de uma análise sobre os empreendimentos pertencentes à sua cadeia produtiva.

Morrison (1998) observa que, no coração dos empreendimentos, estão os empreendedores, com sua persistente busca por oportunidades e seu esforço para se conseguir os recursos necessários. Para a autora, a essência do empreendedorismo é a promoção das mudanças, através do processo de inovação.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Ademais, em virtude da importância do empreendedorismo para o desenvolvimento econômico das nações, os estudos sobre o tema, como área de conhecimento, vêm sendo foco de análises sistemáticas, principalmente nos países em desenvolvimento (GIMENEZ; FERREIRA;RAMOS, 2008).

Destarte, o presente trabalho justifica-se tanto por pesquisar os empreendedores da cadeia produtiva do turismo de Tibau do Sul/RN, designado pelo Ministério do Turismo como um dos 65 destinos indutores do turismo no Brasil, ou seja, localidade importante para a atividade no Estado do Rio Grande do Norte, quanto por existirem poucos estudos científicos e específicos sobre o fator inovação em relação a estes empreendimentos turísticos.

Um levantamento bibliográfico feito sobre o tema mostrou que, no Brasil, a inovação ainda vem sendo pouco trabalhada no âmbito turístico. Nota-se que o enfoque principal dos trabalhos, ao longo do tempo, é baseado na inovação em serviços, especificamente na gestão organizacional. Citando alguns trabalhos, Martins (2005), em sua dissertação de mestrado, estudou sobre a possibilidade de clusterizar os aspectos inovativos do turismo em Belém do Pará. Morais (2005) analisou em sua dissertação sobre o arranjo produtivo de turismo de negócios eventos de Vitória/ ES, com base na teoria de inovação de serviços. Já numa tese de doutorado, Klement (2007), estudou a aplicação da inovação em serviços na rede hoteleira brasileira.

Testa e Sipe (2009) enfatizam que há muitas oportunidades para pesquisa acadêmica na hospitalidade e turismo sobre a inovação, porque a literatura existente está escassa. Para estes autores, estas oportunidades estão nos motores da inovação (comportamentos de liderança, trabalho de grupo em clima de inovação, ferramentas de processos de gestão, estratégia), saídas de inovação (inovação de produtos, serviços, e administrativas) e desempenho do negócio (métricas financeiras, posição no mercado, excelência operacional).

Pretende-se, desta forma, contribuir para a identificação das lacunas existentes do conhecimento, enfocando as saídas de inovação citadas por Testa e Sipe (2009), buscando resultados que colaborem na compreensão das percepções dos empreendedores no quesito inovação de produtos, serviços e gestão.

Nesse sentido, na área acadêmica, a pesquisa visa contribuir para a compreensão de fatores que sustentam a competitividade de destinos e empreendimentos turísticos, especificando o estudo do fator inovação com base em

© Juliana Cristina de Moura Soares

produtos, serviços e gestão, para assim colaborar na discussão que possa servir de base para o gerenciamento do turismo. Já em termos aplicados, contribui para um maior conhecimento sobre a percepção do empreendedor dos estabelecimentos turísticos de Tibau do Sul/ RN, sobre suas práticas e intenções ligadas à inovação.

Sobre sua viabilidade, foi possível realizar tal estudo devido contar com os recursos materiais e imateriais necessários, bem como com a disponibilidade dos empreendedores que responderam à pesquisa.

A partir do que foi posto, pretende-se expor os resultados do estudo para que a sociedade e, principalmente, os envolvidos na atividade, possam ter o conhecimento sobre as realizações e pretensões dos estabelecimentos pertencentes à cadeia produtiva do turismo de Tibau do Sul a respeito da inovação.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo-fim

O objetivo geral deste trabalho é: Identificar as práticas de inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva turística no município de Tibau do Sul/RN.

1.3.2 Objetivos-meio

Especificamente pretende-se:

a) Caracterizar a cadeia produtiva do turismo de Tibau do Sul;
b) Identificar as formas de inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul;
c) Identificar fatores relacionados com o tipo e nível de inovação;
d) Descrever o ambiente em relação à inovação;
e) Situar a inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul à luz da literatura relevante existente.

© Juliana Cristina de Moura Soares

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta as bases teóricas utilizadas no presente trabalho, referindo-se ao empreendedorismo, à inovação e à cadeia produtiva do turismo.

Nesse sentido, o primeiro item apresenta o empreendedorismo, através de suas características e conceito, do perfil do empreendedor, bem como do empreendedorismo corporativo, do empreendedorismo no Brasil e a classificação das empresas.

O segundo tópico engloba a inovação, contextualizada na competitividade e perfil do consumidor, também trazendo seus conceitos e peculiaridades. Posteriormente, a inovação é tratada especificamente quanto ao setor turístico, enfocando estratégias empreendedoras específicas para o setor.

Já o terceiro item explica em que consiste a cadeia de negócios turísticos, suas características e apresentando como se enquadram as empresas no mercado turístico brasileiro.

2.1 EMPREENDEDORISMO

2.1.1 Características e conceito

O tema empreendedorismo tem se destacado devido à sua importância no contexto socioeconômico mundial, tendo em conta que os empreendimentos são grandes impulsionadores e alternativa na geração de renda e emprego, além de serem considerados chaves para o crescimento das nações. Seus estudos são agrupados sob duas óticas principais: sob uma perspectiva econômica e os que o consideram sob uma perspectiva comportamental (*behaviorista*) ou sócio-psicológica (STEVENSON, 1988; FILION, 1998; PHILIPSEN, 1998; DAVIDSSON 2000; BARINI, 2003; KRUGER, 2004).

Os economistas têm associado os empreendedores com a inovação, enquanto que os estudiosos de perspectiva comportamental se concentraram nas características criativas e intuitivas dos empreendedores. Nesse raciocínio, os economistas consideraram o empreendedorismo como um elemento útil para entender aspectos gerenciais de empresas e de desenvolvimento de negócios. Em

© Juliana Cristina de Moura Soares

seguida, os estudiosos de perspectiva comportamental tentaram entender o empreendedor como uma pessoa (FILION,1998).

Barini (2003) considera que estudo do Empreendedorismo teve seu início há séculos, apesar de aparentar ser um fenômeno recente, principalmente no Brasil. Filion (1998) cita que, possivelmente, sua primeira definição foi feita em 1750, pelo francês Cantillon, quando constatou que os empreendedores compravam no presente mercadorias a preços certos e vendiam no futuro a preços incertos. No entanto, Filion (1998) considera que o pai do Empreendedorismo é o francês Jean Baptiste Say, que foi o primeiro a criar uma fundação para o estudo neste campo.

Segundo Virtanen (1997) não existe uma teoria universal consistente sobre o Empreendedorismo e Anderson (2002) conclui que sua definição irá se desenvolvendo conforme a maturidade da área de estudo.

De acordo com Filion (1998), Schumpeter foi o estudioso que realmente lançou o campo de estudo do Empreendedorismo nos tempos modernos, associando-o à inovação. Barini (2003) corrobora afirmando que Schumpeter trouxe grandes contribuições agregando um sentido humano aos estudos econômicos sobre o tema.

De uma forma genérica, pode-se dizer que o empreendedorismo se associa, frequentemente e de forma direta ou indireta, à identificação e exploração de oportunidades, sendo, então, empreendedor aquele que percebe uma oportunidade e cria uma organização para aproveitá-la (BYGRAVE, 1997).

Para Simon (2002):

> O empreendedorismo é o processo de identificar, desenvolver e trazer uma visão para vida. Essa visão pode ser uma ideia inovadora, uma oportunidade, ou simplesmente uma nova maneira de fazer algo. O resultado final desse processo é a criação de um novo empreendimento, estruturado sob condições de risco e incerteza (SIMON, 2002, p. 5).

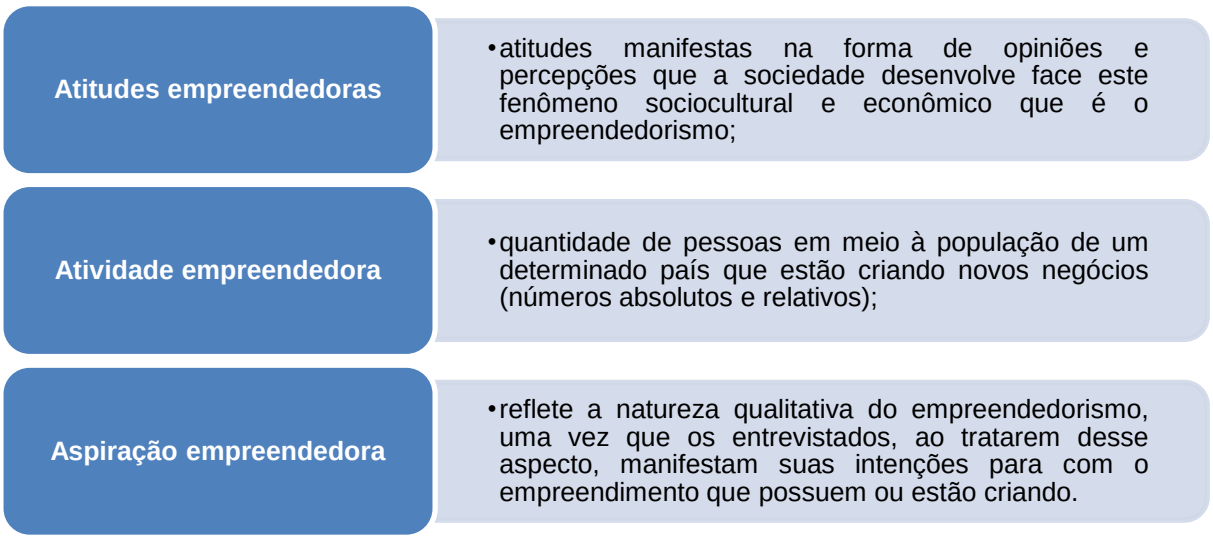
Ademais, o GEM conceitua o empreendedorismo como:

> Qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como, por exemplo: uma atividade autônoma, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente. Em qualquer das situações a iniciativa pode ser de um individuo, grupos de indivíduos ou por empresas já estabelecidas (GEM, 2010, p. 215).

O GEM (2010, p. 219) também cita que os principais componentes do empreendedorismo são os listados na Figura 01.

© Juliana Cristina de Moura Soares

FIGURA 01 – Componentes do empreendedorismo.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011, a partir de *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM, 2010, p. 219.

2.1.2 O empreendedor: conceito e características

Drucker (1987) e Schumpeter (1985) associam o conceito de empreendedor ao de inovação. O primeiro, afirma que a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como oportunidade de um negócio ou serviço diferente. Já o segundo, considerado o grande precursor do tema, enfatiza que a realização de combinações novas é feita pelos empresários que possuem uma visão mais objetiva das coisas. Desta forma, Drucker (1987) frisa que os empreendedores precisam buscar, com propósito claro e consciente, as fontes de inovação, as mudanças e seus sintomas que indicam oportunidades para que uma inovação tenha êxito, conhecendo e colocando em prática os princípios da inovação bem sucedida.

Além disso, Souza e Guimarães (2005) explicam a importância de diferenciar um mero empresário de um empreendedor, já que o segundo sempre demonstra perfil e comportamento inovador, buscando sempre criar novo cenário para o seu empreendimento ou trabalho, enquanto o empresário tende a se preocupar mais com os aspectos operacionais ou gerenciais. Ou seja:

> O empreendedor difere na variedade e nível das aspirações que tem para o seu negócio. Têm ambições particulares sobre como prospectar seu crescimento. Adicionalmente introduzem produtos ou serviços exibindo períodos de inovação: nível de novidade do produto e do mercado, bem

© *Juliana Cristina de Moura Soares*

> como a existência de concorrência para o seu negócio. Empreendedores também podem aspirar buscar atingir o mercado internacional para seus produtos e serviços. Com essas ambições, o empreendedor tem o potencial de impactar significantemente o crescimento na geração de empregos como vantagem comparativa para as economias nacionais (GEM, 2010, p. 107).

Partindo desse pressuposto, de acordo com Greatti e Senhorini (2000) algumas características inerentes ao empreendedor são: confiança, perseverança, habilidade, criatividade, iniciativa, versatilidade, inteligência e percepção.

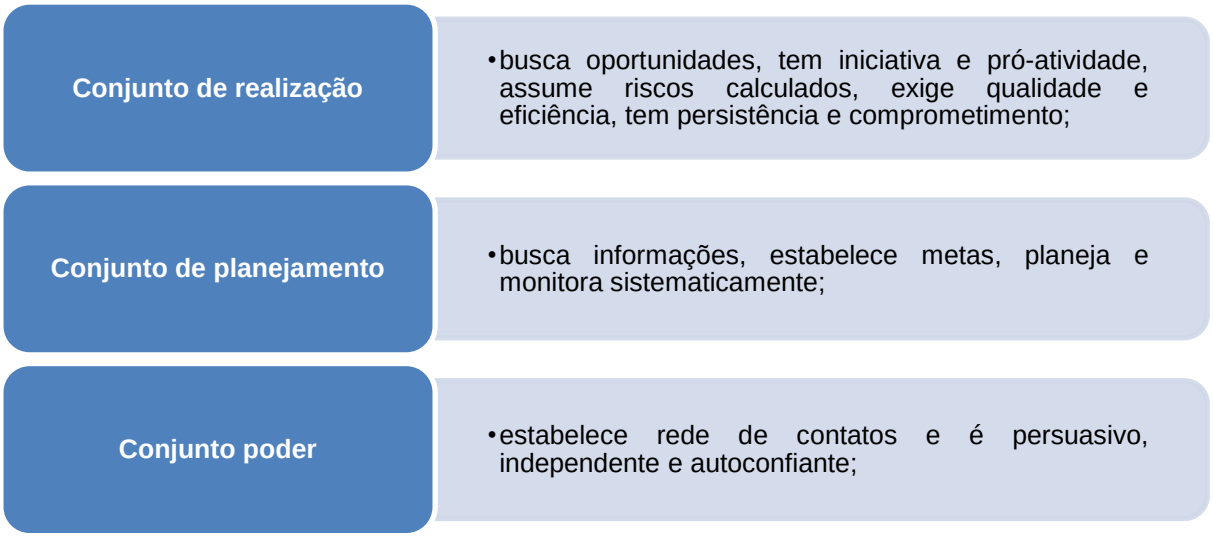
Lima (2001, p. 4) cita que o empreendedor:

> [...] é uma pessoa imaginativa caracterizada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos. Esta pessoa mantém um alto grau de vivacidade de espírito para detectar oportunidades. [...] se mantém aprendendo sobre possíveis oportunidades e se mantém tomando decisões de risco moderado, dirigidas à inovação contínua, desempenhando um papel empreendedor.

Drucker (1987) considera que, desde que se crie algo novo, diferente, que se mude ou transforme valores, uma empresa mesmo antiga pode ser empreendedora e que qualquer pessoa pode adquirir práticas de empreendedorismo. Para ele, “o empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade” (DRUCKER, 2002, p. 36).

De acordo com o SEBRAE (2012), o empreendedor possui três conjuntos de características que definem sua propensão de sucesso, conforme consta na Figura 02 abaixo.

FIGURA 02 – Conjuntos de características do empreendedor de sucesso.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011, a partir de SEBRAE, 2012.

Outros autores possuem uma visão mais específica com relação às características necessárias para o êxito de empreendedor, sendo alguns de seus atributos: ser paciente, econômico, flexível, ter disposição para o sacrifício, senso de humor, habilidade para pesquisar, saber lidar com crédito e possuir um ponto de vista muito otimista (IVERSON, 1996; D'AVILA, 1996).

Já segundo Byers (1997), o aspecto mais importante na definição do empreendedor de sucesso está relacionado à rede social de relacionamentos internos e externos à sua empresa, e não especificamente em suas características e perfil. Corroborando, Young (1971 *apud* OLIVEIRA; GUIMARÃES, 2003, p. 5) afirma que:

> [...] atributos e competências empreendedoras aparecem em indivíduos como resultados particulares do ambiente familiar, experiências profissionais anteriores, relações com determinados grupos e como reflexo de valores culturais gerais.

Ademais, todas as pessoas, independentemente de classe social e do segmento de atuação, seja proprietário ou funcionário, pode ser empreendedor de si mesmo. Conforme afirma Chiavenato (2006) o empreendedor não é simplesmente a pessoa que abre seu próprio negócio, mas todo aquele que está preocupado e focalizado em assumir riscos e inovar continuamente. Desta forma, surge nas organizações um novo perfil de liderança: o empreendedor corporativo.

2.1.3 O empreendedorismo corporativo

O denominado empreendedorismo corporativo ou intraempreendedorismo tem um impacto relevante na realidade dos ambientes empresariais no que concerne aos recursos humanos, não sendo apenas um método de revitalizar os processos de negócios, mas também e, principalmente, revitalizar os empregos (KAUTZ, 1998). Segundo Pinchot III (1989) este tipo de empreendedorismo consiste num sistema que revoluciona, colaborando na aceleração das inovações, através de um melhor uso das habilidades empreendedoras da empresa, que conseguem combinar talento técnico com elementos de marketing, estabelecendo novos produtos, processos e serviços.

© Juliana Cristina de Moura Soares

O empreendedorismo, de um modo geral, está diretamente ligado à inovação, sendo o corporativo mais vinculado ao processo de fomento à inovação e à motivação ao trabalho criativo, gerando, assim, novos produtos e vantagens competitivas. Assim sendo, segundo Kautz (1998) as medidas que devem ser tomadas pelas empresas para que haja um ambiente favorável para o empreendedorismo corporativo e, consequentemente, para as inovações com resultados práticos e benéficos, são:

- Identificar e selecionar funcionários que tenham características positivas para agirem como intraempreendedores;
- Desenvolver um processo de apoio ao intraempreendedorismo como parte da estratégia maior da empresa;
- Recompensar comportamentos e atividades intraempreendedoras que promovam inovações benéficas para a empresa.

Isto ratifica a definição dada por Kautz (1998) que afirma que o intraempreendedor é uma pessoa que atua dentro da corporação e assume a responsabilidade direta por transformar uma ideia em um produto, através de uma acertada tomada de risco e inovação.

2.1.4 O empreendedorismo no Brasil

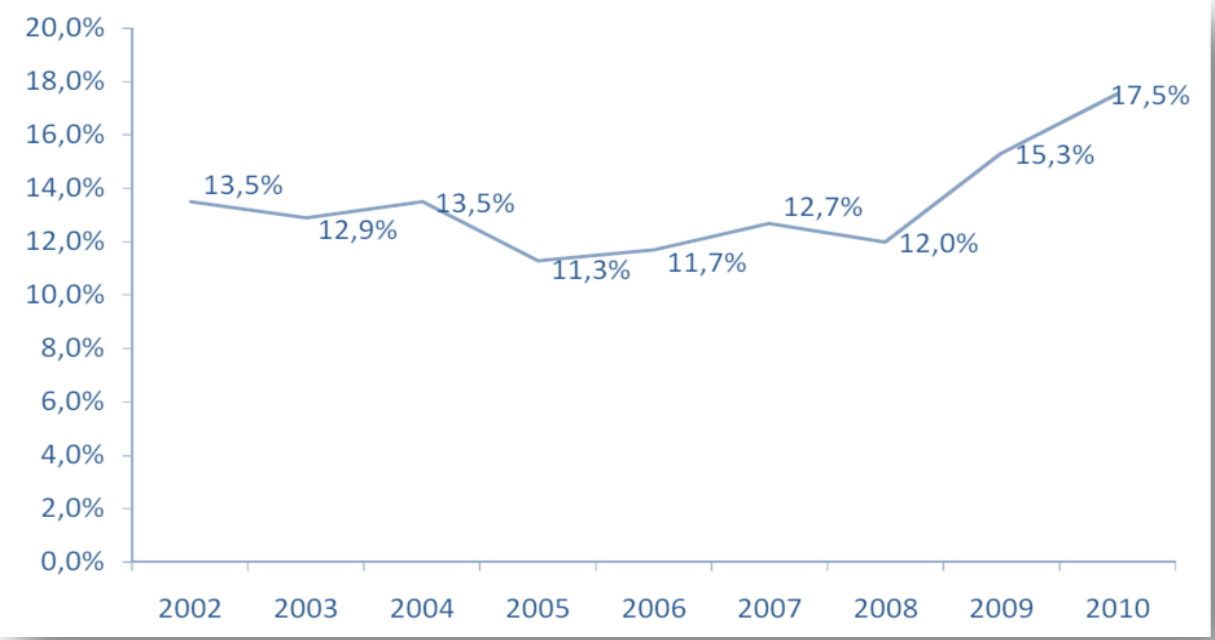
No Brasil o estudo do empreendedorismo conta com a participação do IBQP (Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade) e do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), que disponibilizam dados e indicadores como os do *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), que realiza, desde 1999, relatórios mundiais e locais sobre o desenvolvimento do tema. O principal indicador da sua pesquisa é a Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA), que:

> [...] é a proporção de pessoas na faixa etária entre 18 e 64 anos envolvidas em atividades empreendedoras na condição de empreendedores de negócios nascentes ou empreendedores à frente de negócios novos, ou seja, com menos de 42 (quarenta e dois) meses de existência (GEM 2010, p. 34).

© Juliana Cristina de Moura Soares

Em 2010, o Brasil teve a maior TEA desde que a pesquisa é realizada no país (2000), com um valor de 17,5%, conforme pode ser visto no Gráfico 02. Essa evolução na TEA é resultado do maior número de empreendedores de novos negócios (GEM, 2010).

GRÁFICO 02 – Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA) no Brasil 2002 -2010.



Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM 2010, p. 36.

Como em todos os anos anteriores, o Brasil manteve uma TEA superior à média dos países nos quais a GEM é realizada, o que, em geral, é interpretado como um dado positivo. Porém o GEM explica que, conforme aumenta o grau de maturidade econômica dos países, diminui a TEA, que atinge a menor média justamente no grupo dos países "impulsionados pela inovação"[5], com uma taxa de 5,5%, conforme consta na Tabela 01.

Essa TEA brasileira também foi a maior entre os países do BRIC, onde a China teve uma TEA de 14,4%, a Rússia 3,9%, enquanto a Índia não participou da pesquisa nos últimos 2 (dois) anos, sendo que, em 2008, sua TEA foi de 11,5%.

Por outro lado, conforme a Tabela 02, no geral, os brasileiros pesquisados possuem boas percepções sobre o empreendedorismo: 78% afirma

[5] A pesquisa feita pelo GEM divide os países participantes em três grupos, de acordo com a sua fase de desenvolvimento econômico: *países impulsionados por fatores, países impulsionados pela eficiência e países impulsionados pela inovação.*

© *Juliana Cristina de Moura Soares*

que empreender é uma boa opção de carreira, 79% diz que ao se empreender se conquista status e respeito e 81,1% afirma ser noticiado sobre casos de sucesso. Para os empreendedores brasileiros em fase inicial essas porcentagens foram, respectivamente: 76,2%, 83,4% e 83,3%. Contudo, o GEM ressalta que "mesmo quando os indivíduos possuem percepções favoráveis ao empreendedorismo pode ser que ninguém tenha interesse em iniciar um negócio" (GEM, 2010, p. 101).

TABELA 01 – Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA) por grupos de países e Brasil em 2010.

	TEA (%)		
	Máximo	**Mínimo**	**Média**
Todos os países participantes	52,2	2,3	11,7
Impulsionados por fatores	52,2	7	22,8
Impulsionados pela eficiência	27,2	3,9	11,7
Impulsionados pela inovação	10,6	2,3	5,5
Brasil	**17,5**		

Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM 2010, p. 35.

TABELA 02 – Percepções sobre o empreendedorismo no Brasil em 2010.

Brasil	**Porcentagem da população de 18-64 anos que afirmam que empreender é uma boa opção de carreira.**	**Porcentagem da população de 18-64 anos que afirmam que aqueles que alcançam sucesso ao iniciar um novo negócio têm *status* e respeito perante a sociedade.**	**Porcentagem da população de 18-64 anos que afirmam que veem constantemente na mídia histórias sobre novos negócios bem sucedidos.**
Todos respondentes	78	79	81,1
Empreendedores Iniciais	76,2	83,4	83,3

Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM 2010, p. 98.

Ademais, 33,2% dos empreendedores brasileiros afirma que o medo de fracassar os impediria de começar um novo negócio e, ao tratar dos fatores favoráveis ao ambiente de negócios no país, o Brasil teve 61% de citações em normas culturais e sociais e 58% em clima econômico. Já as recomendações feitas pelos especialistas (Tabela 03) apontam para as questões mais críticas e que mais limitam o empreendedorismo no Brasil, sendo educação e capacitação a mais citada em 2010.

© Juliana Cristina de Moura Soares

TABELA 03 – Recomendações mais citadas pelos especialistas – Brasil – 2002 a 2010.

Recomendações	% de citações						
	2002	**2003**	**2004**	**2006**	**2008**	**2009**	**2010**
Educação e Capacitação	78%	88%	71%	57%	69%	69%	81%
Políticas Governamentais	76%	62%	57%	100%	63%	75%	47%
Apoio Financeiro	31%	31%	46%	40%	34%	31%	39%
Programas Governamentais	51%	38%	26%	43%	40%	44%	33%

Fonte: *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM 2010 , p. 178.

Para o GEM (2010, p. 161):

> [...] há uma percepção de que a Educação no Brasil não favorece o empreendedorismo, seja durante a formação básica ou em níveis mais avançados. Tal percepção é extremamente preocupante, pois se sabe que a educação é a base de um processo continuado de crescimento e desenvolvimento de uma sociedade.

2.1.5 Classificação das Micro e Pequenas Empresas no Brasil

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) são um dos principais pilares de sustentação da economia, seja pela sua capacidade geradora de empregos, que pelo grande número de estabelecimentos desconcentrados geograficamente.

Segundo o SEBRAE (2011) todo ano são criados mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais, dos quais mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais (EI). As MPEs são responsáveis por mais da metade dos empregos com carteira assinada do Brasil e por pelo menos, dois terços do total das ocupações do setor privado. As áreas de serviços e comércio são as com maior concentração deste tipo de empresa, pois cerca de 80% das MPEs trabalham nesses setores (SEBRAE, 2011; INDRIUNAS, 2008).

O que define se uma empresa é micro, pequena, média ou grande são alguns ordenamentos jurídicos e entidades. Enfocando as MPEs, os ordenamentos que as definem quanto à receita bruta anual são o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº 9.841/99) e o SIMPLES (Lei nº 11.196/2005). Já as entidades que atuam com MPEs são o Ministério do Trabalho e Emprego – MTE (RAIS) e o SEBRAE, cujo critério de definição é o número de empregados. Tais definições estão exemplificadas na Tabela 04 a seguir.

© Juliana Cristina de Moura Soares

TABELA 04 - Definição de Micro e Pequenas Empresas no Brasil.

	Micro Empresa	**Pequena Empresa**
Estatuto da MPE Receita bruta anual	R$ 433.000,00	R$ 2.133.000,00.
SIMPLES Receita bruta anual	R$ 240.000,00	R$ 2.400.000,00
MTE/RAIS Nº de empregados	0 – 19	20 – 99
SEBRAE Indústria Nº de empregados	0 – 19	20 – 99
SEBRAE Comércio e Serviços Nº de empregados	0 – 9	10 – 49

Fonte: Neto, 2005, p. 4.

Neto (2004) destaca que tais definições são importantes porque estes ordenamentos jurídicos concedem a estas categorias de empresas, tratamento jurídico diferenciado e simplificado em questões tributárias, creditícias e burocráticas, entre outros benefícios. Já o SEBRAE consiste em uma instituição que incentiva as MPEs, buscando auxiliar gestores e empreendedores, oferecendo apoio e capacitação desde a abertura, legalização e manutenção destas empresas (PEREIRA; SOUSA, 2009).

De acordo com a OCDE (2005) as micro e pequenas empresas são uma importante fonte de inovação. No entanto, face à sua estrutura empresarial reduzida e de âmbito familiar, estas empresas enfrentam sérias dificuldades para inovarem e se adaptarem a novas tecnologias.

Para Indriunas (2008) um dos principais problemas das pequenas e micro empresas brasileiras é a sua vida curta. Segundo Pereira e Souza (2009), muitas destas empresas fecham devido a fatores como: falhas gerenciais, fatores econômicos, despesas excessivas, falta de conhecimento de mercado, entre outras. Entretanto, o último relatório do SEBRAE indica que as taxas de sobrevivência estão aumentando.

> O dado mais recente mostra que a cada 100 empreendimentos criados, 73 sobrevivem aos primeiros dois anos de atividade. A taxa supera a de países modelo do empreendedorismo, como a Itália (SEBRAE, 2011, p. 4).

O SEBRAE (2011) destaca, ainda, que a sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do Brasil.

© Juliana Cristina de Moura Soares

2.2 INOVAÇÃO

2.2.1 O contexto: competitividade e mudança no perfil do consumidor

No atual contexto, é notável a turbulência nos mercados, causada pela concorrência. Os negócios, então, enfrentam desafios para poder sobreviver, buscando posicionamento através da eficácia da gestão, qualidade e diferenciação de produtos e serviços para a satisfação e fidelização da clientela.

No caso do turismo, com o crescimento da oferta dos produtos, verifica-se um aumento da competitividade pela demanda turística e, como consequência, tem-se a redefinição dos fatores de competitividade no processo de concorrência entre os destinos e as empresas individuais. Com isso, pela lógica da competição, e não da comparação, conforme a qual o êxito não é garantido pelo que se tem, mas pelo que se faz com o que se tem, para uma empresa ou destino obter sucesso, a opção por se trabalhar de forma inovadora nos serviços, produtos e processos, se torna uma condição determinante. De tal modo, a educação e a formação específica para a atividade turística, a melhoria de canais e meios de informação, o esforço permanente por introduzir inovações, constituem-se em algumas das grandes linhas de atuação que permitem melhorar a competitividade no momento atual (CROUCH; RITCHIE, 1999; FONSECA, 2005).

Destarte, torna-se necessário considerar algumas forças competitivas, conforme ilustradas na Figura 03, que impedem o posicionamento e o poder de atratividade do destino, utilizando-as estrategicamente.

Todas essas forças de mercado influenciam diretamente a capacidade de atração e a rentabilidade das localidades, exigindo que os negócios turísticos cooperem e se complementem a fim de potencializar suas capacidades empreendedoras, principalmente no que diz respeito à negociação, inovação e aprendizado (VIGNATI, 2008).

© Juliana Cristina de Moura Soares

FIGURA 03 - O poder de atratividade do destino.

Fonte: Porter (1991), adaptado por Vignati (2008, p. 114).

Nesse sentido, Mazaro (2006) frisa que para manter as parcelas de mercado e conquistar novas, são necessários esforços estratégicos permanentes, considerando a competência e complexidade da competitividade. Trazendo as afirmações de Henderson (1998) para o setor turístico, é possível inferir que diferenciais vão permitir ao destino continuar a existir no contexto da atividade turística, já que não haverá destino igual e que, caso exista, o mesmo tende a entrar em processo de declínio devido à concorrência. Assim pensando, a localidade turística deve desenvolver estratégias através de um plano de ação que contribua com a vantagem competitiva da mesma. Martins (2006) enfatiza, então, que os desafios de uma economia competitiva e globalizada, moldada em uma filosofia administrativa, requerem, muito mais, um espírito empreendedor.

A vantagem competitiva, nesse sentido, estimula a diferenciação na utilização dos recursos, ou seja, o empreendedor escolhe onde e como um destino ou uma empresa pode mobilizar suas vantagens comparativas. Para Sinha (2005), as vantagens competitivas são geradas sempre que os rivais são geograficamente concentrados e estão competindo por supremacia em inovação, eficiência e qualidade.

Ademais, Porter (1989) verificou que as nações que possuem fatores desfavoráveis são muitas vezes estimuladas a encontrar formas inovadoras de

© Juliana Cristina de Moura Soares

ultrapassar as suas fraquezas comparativas, desenvolvendo vantagens competitivas.

Stalk Jr. (1998, p. 43) explica que tanto a competição como a vantagem competitiva são alvos em constante movimento, e que, independente do ramo de atividade de uma organização: “a chave está em não se ater a uma ideia fixa e única do que seja sua fonte de vantagem”. Isso porque os concorrentes mais poderosos sabem como promover inovações e manter-se na liderança. Porter (1989, p.1) diz que “a concorrência está no âmago do sucesso ou do fracasso das empresas, determinando a adequação das atividades que podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação”. Ele afirma, ainda, que uma vantagem competitiva sustentável é a base para que a empresa tenha um desempenho acima da média a longo prazo. Assim, o baixo custo ou diferenciação são os dois tipos básicos de vantagem competitiva essencial, mesmo que a empresa tenha inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação aos seus concorrentes.

Diante do exposto, a cadeia produtiva do turismo, que é um dos principais elementos que impulsionam o crescimento do destino, deve ter uma estrutura organizacional direcionada para atuar com vantagens competitivas em todos os mercados. Ou seja, as empresas devem permanentemente estar inovando, buscando seus clientes, atendendo e superando as suas necessidades e expectativas, assim o destino poderá vencer eventuais crises e destacar-se no mercado tão turbulento. Corroborando, Martins (2006) analisa que o empreendedorismo no turismo aparece, atualmente, seja como caminho contra o desemprego no setor, seja pela necessidade de profissionalização, face à competitividade e à exigência do consumidor.

Deste modo, a atividade turística passa por significativas mudanças na medida em que procura se adequar aos novos padrões de competitividade que surgem no paradigma da economia globalizada. Atualmente, os pesquisadores começam a enfocar o surgimento de um novo turismo, uma nova era ou um modelo pós-fordista, no qual se tem novas tecnologias, novas tendências, novos modelos de gestão e de produção, um novo contexto e onde os consumidores têm um papel central, com novas características e perfil. De fato, atrair e manter clientes é um dos principais focos na busca por vantagens competitivas (FONSECA, 2005; FIRMINO, 2007).

© Juliana Cristina de Moura Soares

O chamado novo turista está mais consciente da relação entre valor e dinheiro, em vez de simplesmente preço, considerando importantes outros elementos de marketing. Está buscando experiências autênticas em novas destinações e estas destinações estão buscando aproveitar estes altos níveis de demanda para aumentar a renda e emprego.

Horner e Swarbrooke (2002) consideram que existe um grupo complexo de variáveis que envolvem o consumidor na tomada de decisão em turismo, tais como: o produto turístico/fornecedor, o importante significado emocional, a decisão de longo prazo, o nível elevado de busca de informações, a influência por outras pessoas, o elevado envolvimento na decisão de compra e o elevado comprometimento do consumidor. De forma mais abrangente, Cooper *et al* (2007) simplificam as principais influências sobre a tomada de decisões do consumidor de turismo, conforme observado na Figura 04 a seguir.

FIGURA 04 - Quadro de referência da tomada de decisão do consumidor.

Fonte: Cooper *et al*, 2007, p. 79.

Considerando, então, que os turistas estão mais exigentes e pretendem obter valor para o seu dinheiro gasto, os destinos precisam apresentar uma oferta

integrada que responda a necessidades distintas do consumidor individual e poli segmentado, ou seja, que não possui comportamentos e atitudes universais. Ademais, os signos de consumo ganharam destaque e valor para o consumidor, fazendo com que os profissionais de marketing acreditem que sabem satisfazer as necessidades deles através de códigos que devem ter o mesmo significado para o receptor. Isto aconteceu pelo sistema capitalista, globalização econômica e cultural, que impulsionaram mudanças baseadas numa cultura de consumo, onde os indivíduos são dispersos, subjetivos, estão ligados através de redes e seu consumo é simbólico (FIRMINO, 2007; LEÃO, 2005).

Nessa perspectiva, Firat e Shultz II (1997), consideram que o consumidor adquire um produto pela imagem (autoimagem) que ele representa, pelo significado e não pela função, onde de *homo sapiens*, o indivíduo evoluiu para *homo economicus* e, atualmente, para *homo consumericus*. Estes autores destacam que os mercados se tornam cada vez mercados da marca, devendo-se sempre haver uma contínua reformulação de imagens, e que o marketing precisa capacitar os consumidores para que se tornem comerciantes das próprias imagens: suas estratégias irão auxiliar os indivíduos e trazer sucesso para as organizações. Com base nessas considerações, os autores enfatizam que as estratégias de segmentação se tornam cada vez menos úteis, que os profissionais devem pensar em produtos que representem imagens e prestar maior atenção ao sentimento dos consumidores. Além disso, estudos comprovam que as pessoas não tomam decisões apenas baseadas em aspectos racionais, mas que os emocionais também exercem grande influência (HILL, 2009; CAMARGO, 2009).

Em relação ao turismo, Beni (1997, p. 246) afirma que:

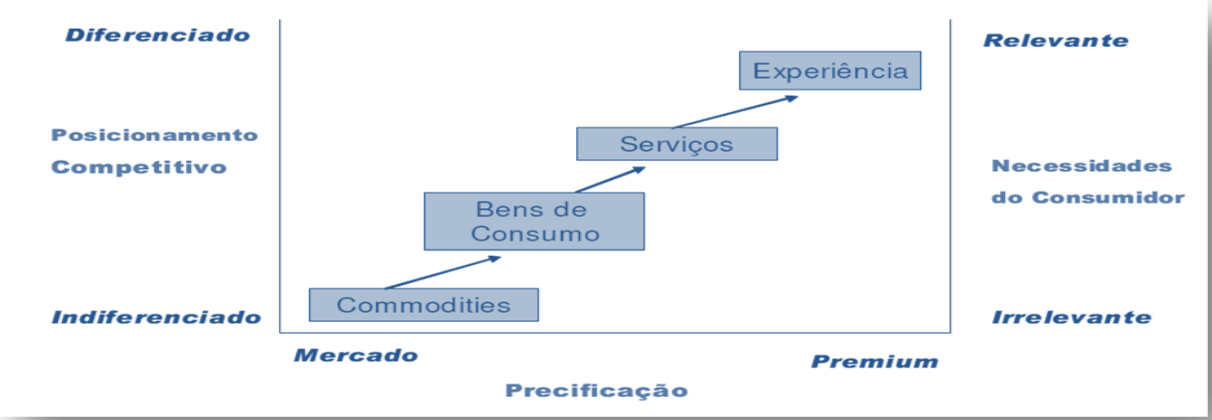
> [...] na compra de um serviço turístico, [...] o turista está comprando uma ilusão, uma expectativa, adquire uma experiência desde que sai de sua casa até regressar a ela; e por isso a sua decisão é tomada com alguma cautela e renúncia.

Isto posto, é importante destacar que, em termos de posicionamento competitivo, Pine e Gilmore (1999) propõem a análise da Progressão de Valor Econômico da Experiência, um modelo evolutivo cujas variáveis são o aumento de diferenciação, relevância e preço, partindo da divisão tradicional das atividades de mercado em *Commodities*, Bens de Consumo e Serviços e acrescentando a

© Juliana Cristina de Moura Soares

Experiência como composta por uma mais alta capacidade de diferenciação e grau de relevância para o cliente a preço *Premium*, como mostrado na Figura 05, a seguir.

FIGURA 05 - A progressão de valor econômico da experiência.



Fonte: Pine e Gilmore, 1999, p. 22.

A Economia da Experiência como vantagem competitiva em turismo, prepara o negócio para adequação às mudanças de mercado e para a criação de modelos memoráveis de serviços/produtos que despertam o interesse dos clientes e os fazem pagar mais por desfrutar daquele momento. Isto acontece devido os turistas serem receptivos para novos produtos e aparecem como fortes candidatos a experimentar novas formas de consumo (PINE; GILMORE, 1999).

Desta forma, acompanhar as mudanças do mercado também é considerar as tendências do comportamento do consumidor, embora isso seja uma dificuldade (já que seus desejos e necessidades estão em constante mudança), que traz um obstáculo no esforço de aperfeiçoamento para a conquista da excelência na prestação de serviços (OLIVEIRA, 2006).

Com isso, levar em conta as tendências do perfil do consumidor e suas reações, dá maiores possibilidades para se criar vantagens competitivas perante a pressão do mercado global, lembrando que os produtos ou serviços expressam seus consumidores. Se estes evoluem, os produtos e serviços necessariamente devem acompanhá-los, tendo, principalmente, muita criatividade e percepção.

© Juliana Cristina de Moura Soares

2.2.2 Conceitos e características da inovação

Definir o que é inovação é um desafio que se apresenta. É uma palavra que vem sendo usada nos mais diversos setores como ferramenta para evoluir (SARKAR, 2010). De fato, estratégias baseadas em inovação são úteis a fim de garantir a competitividade em setores e nichos de mercado mais dinâmicos, onde é preciso se ter atenção, além dos fatores de competitividade tradicionais, como qualidade, produtividade e preço, à habilidade de se desenvolver novos produtos, serviços ou processos. Isto se faz necessário para acessar novos mercados e novas formas de organização, envolvendo tarefas que vão desde a concepção do produto até as ações de marketing.

Diversos autores que abordam o tema, se referem a Schumpeter, um economista austríaco, como o precursor do conceito. Este considera que inovação significa fazer as coisas diferentemente no reino da vida econômica, sendo uma obtenção de uma nova função de produção ou consistindo em um elemento que combina fatores de uma nova forma, ou fazendo novas combinações (FIRMINO, 2007; SARKAR, 2010; CLEMENTE; HIGACHI, 2000).

Schumpeter (1934 *apud* CLEMENTE; HIGACHI, 2000, p. 197) considera que 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 os usuários deveriam pagar um preço suficiente para cobrir seu custo de produção e ter o direito de monopólio do uso da inovação.

A OECD, responsável pelas definições mundialmente adotadas sobre inovação, a define como sendo:

> [...] 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 (OECD, 2005, p. 55).

De acordo com esta definição, a inovação pode abranger todas as empresas que procuram colocar em prática ideias e métodos diferentes, que resultem em novos produtos e processos inovadores, não estando restrita às grandes empresas nem às empresas de tecnologia avançada.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Já para Drucker (1987) a inovação é uma função do empreendedorismo e:

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

Nesse sentido, a inovação é algo que pode ser ensinado e, então, aprendido, ao contrário da criatividade que pode ser um dom. Contudo, para que ela dê certo é preciso a colaboração e contribuição de cada parte envolvida, a fim de que surjam diferenciais (KELLEY, 2002).

Para exemplificar as diferentes e variadas concepções da inovação, foi elaborado o Quadro 02, a seguir, contendo outros autores e seus respectivos conceitos.

QUADRO 02 - Diferentes conceitos de inovação.

Autor	Conceitos referentes à inovação
Zaltman *et al* (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 *et al* (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 *et al* (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: Dados da Pesquisa, 2011.

Como é possível perceber, tal conceito envolve elementos como: ideia, prática, tecnologia, oportunidade, novos produtos, serviços, negócios e processos. Estas noções estão presentes também na tipologia da inovação.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Destarte, Schumpeter (1934 *apud* CLEMENTE; HIGACHI, 2000, p. 201) cita que as inovações podem ocorrer da seguinte forma:

- 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.

De forma mais abrangente, não se referindo somente ao setor da indústria, a OECD (2005) define quatro tipos de inovação: de produto, de processo, de marketing e organizacional. As inovações de produto representam mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, enquanto as de processo envolvem mudanças nos métodos de produção e de distribuição. As inovações organizacionais dizem respeito à implementação de novos métodos organizacionais (mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa). Já as inovações de marketing referem-se à implementação de novos métodos de marketing, como mudanças no design do produto, na sua embalagem, na sua promoção e colocação e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

Enquanto isso, diversos autores como Simantob e Lippi (2003) também citam que a inovação pode ser:

- Radical: busca a ruptura e quebra paradigmas;
- Incremental ou melhoria contínua: busca o aperfeiçoamento constante e gradual.

© Juliana Cristina de Moura Soares

As diferenças entre essa classificação podem ser obervadas no Quadro 03, abaixo.

QUADRO 03 – Características da inovação incremental e radical.

	Incremental	**Radical**
Tempo dos projetos	Curtos períodos – seis meses a dois anos.	Longos períodos – usualmente dez anos ou mais.
Trajetória	Há um caminho linear e contínuo do conceito à comercialização seguindo passos determinados.	O caminho é marcado por múltiplas descontinuidades que devem ser integradas. O processo é esporádico com muitas paradas e recomeços, postergações e retornos. As mudanças de trajetórias ocorrem em resposta a eventos imprevisíveis, descobertas etc.
Geração de ideias e reconhecimento de oportunidades	Geração de ideias e o reconhecimento de oportunidades ocorrem na linha de frente e eventos críticos podem ser antecipados.	Geração de ideias e o reconhecimento de oportunidades ocorrem de forma esporádica ao longo do ciclo de vida, frequentemente em resposta às descontinuidades (recursos, pessoas, técnicos, marketing) na trajetória do projeto.
Processos	Processo formal aprovado caminha da geração de ideias através de desenvolvimento e comercialização.	Há um processo formal para obtenção e administração de recursos os quais são tratados pelos participantes como um jogo, frequentemente com desdenho. As incertezas são enormes para tornar o processo relevante. O processo formal passa a ter seu valor somente quando o projeto entra nos últimos estágios de desenvolvimento.
Participantes	Atribuído a um grupo de diversas áreas, cada membro tem definida sua responsabilidade dentro de sua área de conhecimento.	Os participantes principais vão e vem ao longo dos estágios iniciais do projeto. Muitos são parte de um grupo informal que cresce em torno de um projeto de inovação radical. Os participantes principais tendem a ser indivíduos de várias competências.
Estruturas organizacionais	Tipicamente um grupo de áreas diversas trabalhando dentro de uma unidade de negócios.	O projeto frequentemente inicia-se na P&D, migra para um processo de incubação na organização e se move para ser o projeto central ou objetivo da empresa.

Fonte: Traduzido a partir de Leifer *et al*, 2000, p.19.

Simantob e Lippi (2003) também acreditam que a inovação pode ser tanto planejada, como acontecer por um simples acaso. Na opinião de Drucker (2002, p. 210) “poucas inovações brotam de um lampejo de gênio [...] a maior parte delas, em

© Juliana Cristina de Moura Soares

especial as mais bem-sucedidas, resulta de uma busca consciente e intencional de oportunidades para inovar, dentro e fora da empresa".

Ainda segundo Drucker (2002), a inovação pode acontecer em consequência de:

- Fatos inesperados;
- Incongruências;
- Necessidade;
- Mudanças na indústria ou no mercado;
- Mudanças demográficas;
- Mudanças de percepção;
- Novos conhecimentos.

A inovação serve como estratégia no aumento da qualidade, diminuição de custos do ciclo de vida do produto e redução do tempo de desenvolvimento, buscando atender as exigências de eficiência e tempo de resposta dos consumidores, com o intuito de manterem-se à frente da concorrência (KLEMENT; YU, 2006). Além disso, nos processos de inovação, um importante elemento a ser considerado é a cooperação das organizações a fim de compartilharem conhecimentos e agregarem valor, tornando um setor mais competitivo. É a chamada inovação cooperativa que:

> [...] envolve a participação ativa em projetos de inovação com a participação de outras organizações, que podem ser outras empresas ou instituições não comerciais. [...] A cooperação difere das fontes de informação abertas e da aquisição de conhecimentos e de tecnologia no sentido de que todos os intervenientes assumem um papel ativo no trabalho. A inovação cooperativa permite que as empresas tenham acesso ao conhecimento e à tecnologia que elas não estariam aptas a utilizar sozinhas. Há também um grande potencial para sinergias na cooperação, pois os parceiros aprendem uns com os outros. Pode haver inovação cooperativa ao longo das cadeias de fornecimento, com o envolvimento de consumidores e fornecedores no desenvolvimento conjunto de novos produtos, processos ou outras inovações. O nível de interação nas cadeias de fornecimento (isto é, se as interações envolvem cooperação, ou trocas de informação a distância ou compras de tecnologia) pode depender do tipo de conhecimento e de tecnologia. [...] A inovação cooperativa pode também compreender a colaboração horizontal, em que as empresas trabalham em conjunto com outras empresas ou com instituições públicas de pesquisa. [...] A cooperação horizontal em inovação pode também incluir alianças estratégicas para desenvolver e implementar novos conceitos de marketing (OECD, 2005, p. 91-92).

© Juliana Cristina de Moura Soares

De fato, uma cultura que valoriza os relacionamentos também contribui para a inovação, posto que as conexões e redes de relacionamentos importam mais para as inovações do que as diferenças dos indivíduos em criatividade e inteligência. Tal conceito (redes de relacionamento) é caracterizado pelos seguintes elementos: reciprocidade, caráter de longo prazo, processo natural e contexto de dependência (FLEMING; MARX, 2006; HOLMLUND; TÖRNROOS, 1997).

Aijo (1996), esclarecendo sobre a natureza do marketing de relacionamento, cita que o grande desafio das empresas é reduzir os custos, porém aumentando a eficiência, o nível da qualidade dos serviços, bem como acelerar as inovações. A estratégia de resposta das empresas tem sido o foco na flexibilidade, padronização e customização. Os serviços são apontados como uma ferramenta estratégica chave para qualquer natureza de negócio, chegando a ser colocado como uma estratégia competitiva. Assim, o novo paradigma do marketing surge a partir do foco nos serviços e, principalmente, através da orientação para o relacionamento, havendo interação não apenas entre empresa-consumidor, mas também entre empresa-empresa.

Segundo Paget *et al* (2010), para que a inovação seja cumprida, são necessárias as seguintes condições: os recursos externos devem estar disponíveis e mobilizados (atores do recurso, a área de atividade, equipamentos) e um líder inovador deve ser capaz de identificar as expectativas do mercado e o desenvolvimento de um serviço adequado (original e seguro). Contudo, esses fatores, por si só, não são suficientes para garantir o sucesso da inovação, já que é também preciso considerar o apoio e sinergia de várias partes interessadas.

> Com efeito, as redes permitem maior flexibilidade, comprometimento de menos recursos e mais capacidade para lidar com conhecimentos/informações, além de viabilizar o acesso a novas tecnologias e recursos provenientes de parceiros. Cada vez mais, se constata que uma proporção crescente das inovações não é gerada por firmas individuais, mas pela combinação de empresas e outras instituições (ARRUDA, BARCELLOS, 2009, p. 34).

Nesse sentido, à causa do ritmo acelerado do desenvolvimento tecnológico que ocorre motivado pelas transformações do mundo globalizado e, consequentemente, pela transparência do mercado, as empresas estão desenvolvendo parcerias múltiplas e inter-organizacionais que ajudam nos investimentos, na inovação e na diminuição dos riscos individuais, convergindo

© Juliana Cristina de Moura Soares

produtos, mercados e tecnologias, onde as empresas cooperam para combinar suas diferentes bases de conhecimento a fim de manter sua competitividade. Tais parcerias são flexíveis, nas quais as empresas ganham competências complementares e concorrência. As parcerias tornam-se, então, fundamentais na condução de um negócio (BLOMQVIST, TIKKANEN, MÖLLER, 2002; FLETCHER, FANG, 2004).

Ford e Hakansson (2005) concluem que esta perspectiva de redes irá dominar o mundo dos negócios durante os próximos 20 anos.

2.2.3 Inovação e turismo

A competitividade turística se alcança, no âmbito do destino local, através de uma renovada capacidade de inovação e de melhoria constante, nascendo, crescendo e se mantendo dentro dos ambientes turísticos. Estes, por sua vez, são considerados como as unidades básicas de competitividade, que participam diretamente no cenário da concorrência nacional ou internacional, competindo com outros conjuntos turísticos. Destaca-se, então, a necessidade dos destinos turísticos promoverem inovações nos seus diversos âmbitos, como forma de diferenciá-los (OMT, 2000; OMT, ETC, 2005).

Autores como Denwood *et al* (2008) afirmam que, ao longo das últimas duas décadas, tem havido um crescente foco no tema da inovação no setor do turismo, embora estudos revelam a limitação sistemática e de evidência empírica comparável ao nível de atividades inovadoras e de seus impactos e implicações mais amplas para os destinos e as economias nacionais. Alguns analisam a dimensão econômica, enquanto outros focalizam sobre os determinantes da mudança dinâmica ou sobre o papel do espírito empresarial (DENWOOD; LYNCH; HARRINGTON, 2008; HJALAGER, 2010; PAGET; DIMANCHE; MOUNET, 2010).

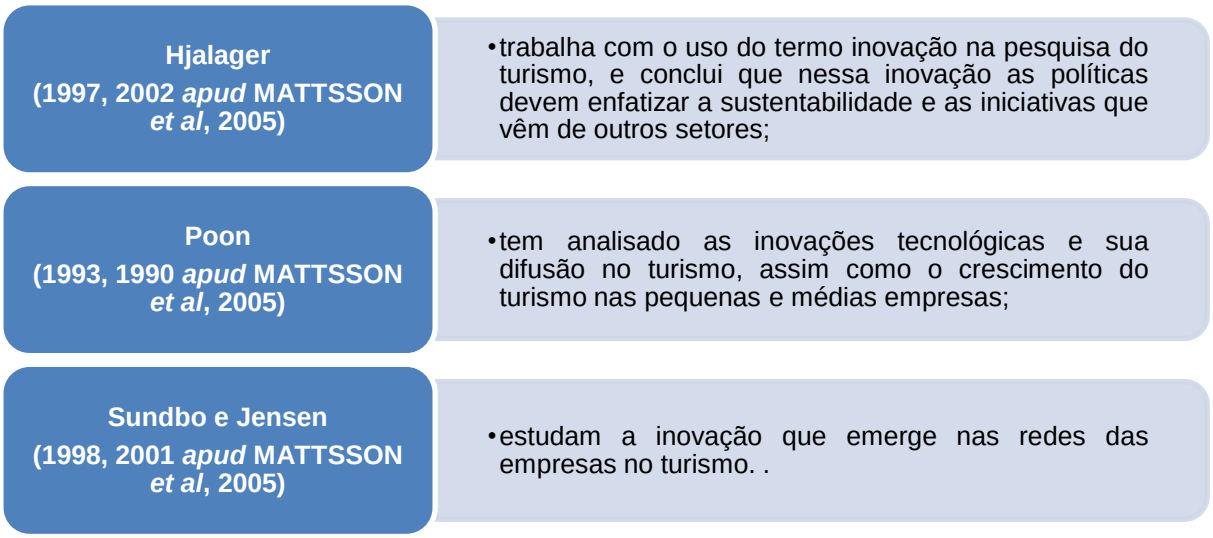
Além disso, Denwood *et al* (2008) consideram que mesmo dentro da literatura mais larga da inovação, o foco esteve na grande organização e, principalmente no turismo, há pouca descrição da prática do “como fazer a variedade”. Corroborando, Victorino *et al* (2005) destacam que, apesar dos benefícios da inovação de serviços serem aparentes, é difícil identificar como os gestores devem decidir sobre quais as inovações a implementar, sendo importante

© Juliana Cristina de Moura Soares

levar em conta tanto as que são desejadas pelos clientes, quanto as que são economicamente vantajosas para a empresa. Nesse sentido, Faché (2000) destaca que, como o processo de melhoria e inovação de uma empresa de serviços é contínuo, para melhorá-lo os gerentes devem saber o que fazer, como fazê-lo e conhecer os métodos adequados.

Mattsson *et al* (2005) destacam os seguintes autores e áreas trabalhadas em termos de inovação em turismo:

FIGURA 06 – Autores e áreas trabalhadas em inovação em turismo.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011, a partir de Mattson *et al*, 2005.

Convém ressaltar que falar em inovação em turismo requer também explicitar sobre inovação em serviços. Embora a maioria dos estudos de inovação seja em indústrias manufatureiras, percebendo o crescimento do setor de serviços na economia mundial e compreendendo as características do setor, alguns autores estudam a questão da inovação nos serviços, no intuito de entender o papel da inovação nessa área, verificando como ela acontece, sobre que bases se desenvolve e quais são os seus impactos. Tais estudos de inovação no setor de serviços propõem classificações genéricas, principalmente a partir das mudanças tecnológicas e/ou integradoras, como indicado por Klement e Yu (2006), que consideraram os estudos de Barras (1986), Shostack (1987), Gallouj e Weinstein (1997), Miozzo e Soete (2001), entre outros.

A inovação em serviços geralmente envolve mudanças em elementos do processo produtivo e do produto, simultaneamente, já que há simultaneidade entre

© Juliana Cristina de Moura Soares

produção e consumo do serviço. Para este tipo de inovação existem três abordagens teóricas principais: baseada em serviços (enfatiza as especificidades de inovação em serviços e mostra inovações particulares, distinguindo-se entre serviços essenciais, que é a parte intangível e principal, e serviços periféricos, agregados aos essenciais), integradora (concilia inovação de bens e serviços sob uma única teoria de inovação) e abordagem tecnicista ou baseada em tecnologia (introdução de equipamentos ou sistemas técnicos na organização) (GALLOUJ, 1998 *apud* KLEMENT, YU, 2006).

Para Victorino *et al* (2005) a inovação de serviços, em geral, tem um impacto positivo na escolha dos clientes e pode resultar em aumento das receitas de uma empresa, pois os consumidores possuem cada vez mais desejo e procuram por alternativas inovadoras. Em resposta, muitas empresas orientadas para os serviços estão se esforçando para integrar novas características em suas ofertas de produto-serviço, com foco intenso sobre as preferências do cliente, qualidade e interfaces tecnológicas, a fim de que a empresa permaneça competitiva em um ambiente dinâmico.

Há argumentos de que as inovações em serviço sejam mais sociais ou de natureza da organização, conduzida pela experiência prática, ao contrário da indústria, onde a tecnologia é o destaque. Consistem, frequentemente, em inovação incremental, ou seja, mudanças menores de serviços ou de procedimentos existentes, onde os colaboradores da empresa são mais envolvidos no processo. Ademais, geralmente, as organizações de serviços são menos inovadoras do que as fábricas, provavelmente devido ao menor tamanho (MATTSSON; JENSEN; SUNDBO, 2005).

Dada a particularidade das atividades de serviços, é difícil mensurar sua inovação pela produtividade e verificação de melhorias ou mudanças (em nível qualitativo), bem como estabelecer indicadores de inovação em serviços. Em geral, cabe se concentrar ou na análise da introdução de equipamentos e sistemas técnicos em empresas prestadoras de serviços e indústrias ou num conjunto de estudos nos quais se crê que a inovação pode existir sem a influência tecnológica. Contudo, a inovação deve ser vista sob uma ótica integradora, que acontece tanto em produtos quanto em serviços, de forma tecnológica e não tecnológica (GALLOUJ, WEINSTEIN, 1997 *apud* KLEMENT, YU, 2006).

© Juliana Cristina de Moura Soares

As inovações em turismo, de acordo com vários estudiosos, são difíceis de estabelecer, mas ao mesmo tempo relativamente fácil de imitar, especialmente onde os processos de primeira linha são altamente visíveis e o nível de tecnologia é baixo, embora se admite existirem limitações na aprendizagem e imitação através da observação. Por outro lado, também há entraves na adoção de práticas inovadoras no turismo, tais como: baixo níveis de relações entre o turismo e a pesquisa e desenvolvimento, a falta de recursos, a falta de vontade de assumir riscos, a falta de confiança e cooperação entre empresários do turismo, as mudanças rápidas na propriedade, os escassos ambientes de aprendizagem, os baixos níveis de educação e formação entre o pessoal, a alta rotatividade da força de trabalho, salários baixos e horas de trabalho não convencionais (WEIDENFELD, WILLIAMS, BUTLER, 2010).

Conforme uma pesquisa feita por Firmino (2007) foram identificadas as seguintes definições de inovação em turismo, de acordo com empresários e gestores portugueses:

- Oferecer novos produtos;
- Melhorar o produto/serviço;
- Ser único/diferente;
- Qualidade;
- Apostar nos recursos humanos e na aprendizagem;
- Satisfação das novas necessidades do cliente;
- Marketing;
- Novos destinos;
- Infraestruturas;
- Novas tecnologias;
- Copiar os outros, “já está tudo inventado”;
- Novos mercados;
- Proteger o ambiente.

Complementando, segundo Hjalager (1994 *apud* FIRMINO, 2007) a inovação em turismo se categoriza em:

- Inovações de processos clássicas;

© Juliana Cristina de Moura Soares

- Inovações para transações;
- Inovações no sistema de distribuição;
- Inovações de processos em tratamento de informação;
- Inovações de gestão;
- Inovações de produtos.

Hjalager (2010) define, contudo, que as principais categorias são as mostradas na Figura 07, abaixo.

FIGURA 07 – Principais categorias de inovação.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011, a partir de Hjalager, 2010.

© *Juliana Cristina de Moura Soares*

Nota-se a amplitude de conceitos e categorias. Porém, é importante ressaltar que uma não exclui a outra, ou seja, podem se complementar. Dessa forma, a inovação cria um diferencial no mercado, que passa a ser uma vantagem competitiva, considerando que os clientes/turistas preocupam-se em valorizar o dinheiro de que dispõem para o lazer, buscando novas experiências e uma gama de produtos e serviços sofisticados e criativos. Isto é confirmado por Buhalis (1999), conforme segue:

> Fornecer produtos turísticos inovadores e bem coordenados é, portanto, extremamente importante para as regiões de turismo. Os consumidores avaliam a sua experiência de viagem como um todo e associam destinos com toda a gama de fornecedores e produtores locais. A produção de produtos turísticos inovadores e especializados permitirá aos destinos de atrair demanda intencional e distinguir seus produtos. A especialização flexível também vai apoiar os fornecedores locais e a região como um todo para evoluir com as tendências do consumidor e apoiar as necessidades da clientela sofisticada emergente, bem como competir globalmente. Destinos que apreciam esses princípios podem se desenvolver e manter vantagem competitiva e, como resultado, alcançar os seus objetivos estratégicos (BUHALIS, 1999, p. 114, tradução nossa).

A OECD, argumentando sobre inovação e crescimento no setor de turismo, colocou em destaque que:

> Um desafio para a indústria [turística] é ofertar novos produtos e serviços que ampliem a lucratividade geral do setor e desenvolvam ainda mais a atratividade e competitividade dos destinos e/ou empresas, principalmente com base em melhores respostas às mudanças na demanda turística (OECD, 2003, p. 2-3, tradução nossa).
>
> [...] um instrumento bem sucedido e promissor para inovar na indústria turística pode ser alcançado através de cooperação, alianças e/ou redes em áreas tais como tecnologia, marketing, distribuição e compartilhamento de recursos humanos. […] Redes/clusters podem desempenhar um papel muito importante em termos de condições para inovar dos operadores (por exemplo, menores custos de experimentação, maior visibilidade e melhores respostas às mudanças na demanda) (*op cit*., p. 4, tradução nossa).
>
> Os empresários de turismo compreenderam que a inovação está se tornando um elemento chave à sobrevivência e à competição num ambiente dinâmico e com mudanças radicais. Como para os tomadores de decisões políticas, o objetivo [para os empresários] é encorajar o conjunto dos envolvidos (por exemplo, regiões, municipalidades e a comunidade de negócios) a cooperar mais proativamente. Até agora, a cooperação em turismo não parece suficiente, principalmente em pequenas e médias empresas. Para os governantes, isso significa que uma política de inovação em turismo deve promover coerência e sinergia (*op cit*., p. 6, tradução nossa).

Isto posto, nota-se que atributos como interdependências e complementaridades revelam-se fundamentais, talvez em primeiro lugar, para as

© Juliana Cristina de Moura Soares

inovações turísticas. Firmino (2007) analisa que se verifica, atualmente, a evolução dos conceitos de sinergia e economia de escala através de integrações horizontais (como fusões entre cadeias de restaurantes) e verticais (como fusões entre restaurantes e hotéis), que implicam na inovação na variedade da oferta de bens e serviços e valor para o cliente.

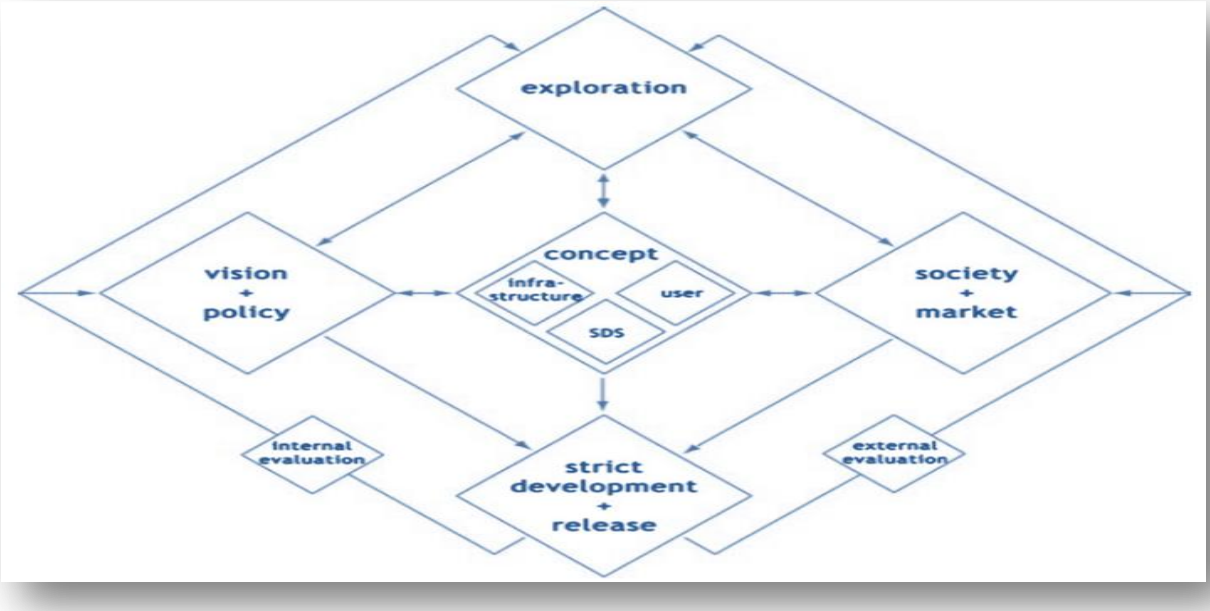
Para Vignati (2004?), a cooperação já passou a ser tida como uma prática relevante na melhoria da competitividade do turismo, devido à imaterialidade dos serviços turísticos e a cadeia de inter-relações que conformam um produto turístico, que vão além dos limites de ação dos seus agentes.

2.2.3.1 Estratégias empreendedoras e inovação no turismo

De forma geral, nota-se que os casos de inovação em turismo encontrados na literatura, ligam o termo diretamente com a questão da competitividade e da sustentabilidade da atividade, das empresas envolvidas e até do meio ambiente.

Hallenga-Brink e Brezet (2005), propõem um modelo que consiste em um diamante sustentável de inovação para microempresas no turismo, conforme exemplificado na Figura 08 a seguir.

FIGURA 08 - Modelo do diamante sustentável de inovação: o processo de inovação sustentável no desenvolvimento combinado de um produto/ serviço.



Fonte: Hallenga-Brink e Brezet, 2005, p. 4.

O diamante *exploration* indica a consciência e exploração, fase em que as empresas escolhem ter um relacionamento e parcerias com outras organizações, colaborando e compartilhando seus conhecimentos e responsabilidades através de um fluxo de informações. Já no diamante central, *concept*, a ideia ou o conceito para a inovação são projetados (um produto real, um serviço, uma combinação do produto-serviço, mas possivelmente também um sistema de gestão, uma proposta da política, ou uma ideia nova do negócio).

Do lado esquerdo, encontram-se os fatores internos: gerência, visão, aprendizagem, política, os quais definem o território da gerência do projeto da inovação. São identificados os objetivos da empresa que possam ser alcançados com a inovação. No caso de uma microempresa a decisão vai depender exclusivamente do gerente, enquanto que, em uma rede, depende da equipe de gerenciamento do projeto. Entretanto, a relutância e a inabilidade nesta fase podem ser uma das maiores limitações para uma inovação verdadeiramente sustentável.

Do lado direito, localizam-se os fatores externos: consumidores, o governo, a comunidade local, negócio, que influenciam o processo. Este diamante funciona como um filtro para ideias e determina eventualmente a adoção de uma inovação.

O diamante da parte inferior indica o desenvolvimento rigoroso e o lançamento, onde é elaborado um projeto detalhado e praticável para a inovação. Já os diamantes laterais indicam a avaliação externa e interna da inovação introduzida.

Hallenga-Brink e Brezet (2005) também citam uma série de estratégias que podem ser utilizadas pelas microempresas turísticas a fim de dar uma visão geral das possibilidades para que os negócios do turismo tornem-se mais sustentáveis dentro de uma rede ou de um destino local, de acordo com quatro categorias principais: empresa, infraestrutura, produto e visitante (consumidor) (ver Quadro 04).

Tais estratégias serviram de base para o estudo desses autores com alguns empreendedores de microempresas turísticas, através da técnica *brainstorm*[6], que permitiu o compartilhamento de conhecimento e identificação de ideias para a prática da inovação sustentável.

[6] Em relação a esta técnica, Faché (2000) a indica como uma das metodologias utilizadas para a inovação em turismo, assim como a escrita cerebral, o pensamento lateral, o levantamento sobre o cliente, o *benchmarking* e o *blueprinting*.

© Juliana Cristina de Moura Soares

QUADRO 04 - Estratégias sustentáveis de inovação para microempresas turísticas.

CATEGORIA	ESTRATÉGIA	EXEMPLOS
Empresa	Otimização da política de negócios e do controle de qualidade	
E.1.1	Padronização, classificação, recordação da prática empresarial	EMS, Green Key
E.1.2	Empreendimento socialmente responsável	Ecovoluntários
E.1.3	Sustentação para a comunidade local	Empregados locais, produtos, investimentos
E.2	Colaboração de negócios	
E.2.1	Transferência de conhecimento e experiências sobre possibilidades sustentáveis	Duurzaam Texel (HOLANDA)
E.2.2	Colaboração sustentável nas localidades	O “Het Schone Streven” , (HOLANDA) utiliza-se dos ganhos financeiros em benefício do desenvolvimento do destino
E.2.3	Colaboração no desenvolvimento de novos produtos compartilháveis	Serviço de lavanderia para hotéis
E.3	Mercado sustentável	
E.3.1	Éticas de mercado	Em outras indústrias: empresas petrolíferas, C&A (roupa)
E.3.2	Educação do consumidor	Catadores de praia *(beach comber)/* Rota mais limpa
E.3.3	Ênfase nas atividades locais e em localidades de baixo impacto	História, passeio
Infraestrutura		
I.1	Otimização na política de empregabilidade	
I.1.1	Emprego da população local	Aborígenes do Parque Nacional de Uluru
I.1.2	Instrução sobre a sustentabilidade para os empregados	Exemplos de boa prática
I.1.3	Segurança física, financeira e social para o primeiro ano de experiências em engenharia (FYEE)	Plano de segurança médica Starbucks para doenças de longo prazo
I.2	Otimização da infraestrutura física	
I.2.1	Ajuste da infraestrutura para sistemas móveis sustentáveis	Trajetos para bicicletas e caminhadas
I.2.2	Transporte combinado para visitantes	Acordo com transporte público para deslocamento grátis na localidade
I.2.3	Otimização da utilização da infraestrutura	Produção compartilhada
I.3	Otimização da organização das entregas	
I.3.1	Aglomeração da atividade	Picos em baixas estações
I.3.2	Sustentabilidade de exigências circunstanciais	Fornecedores sustentáveis
I.3.3	Atividades sustentáveis com “toque de qualidade” para os visitantes	Distribuidores da loção Sun na praia para minimizar o desperdício

Continua...

© Juliana Cristina de Moura Soares

CATEGORIA	ESTRATÉGIA	EXEMPLOS
Produto		
P.1	Criação do produto sustentável turístico	
P.1.1	Garantia de impactos sociais aceitáveis das atividades	Praias para turistas estrangeiros de culturas mais tímidas
P.1.2	Redução dos impactos ambientais das atividades	Uso de barcos a vela em vez dos vôos em helicópteros
P.1.3	Maior oferta de atividades sustentáveis	*Beachcombing* (catadores de praia), turismo cultural em Tanzânia
P.2	Otimização das instalações e das cortesias	
P.2.1	Escolha por instalações e cortesias a favor do meio ambiente	Uso de equipamentos de baixa demanda de energia
P.2.2	Escolher produtos localmente produzidos	Alimento, arte, lembrancinhas
P.2.3	Redefinição dos produtos	*Ecodesign*
P.3	Redução de possíveis impactos durante/após o uso	
P.3.1	Redução de empacotamento e de produtos não reutilizáveis	Distribuição de shampoo em hotéis
P.3.2	Minimização do uso de energia e água	Chave de quarto necessária para ligar equipamentos em “stand by”
P.3.3	Limitação da perturbação nas redondezas	Barulho, desperdício
Visitante		
V.1	Aumento do contato entre visitantes e visitados	
V.1.1	Disponibilidade de produtos com “propaganda ecológica” para os visitantes	Informação no menu
V.1.2	Orientação clara prevendo o comportamento dos visitantes	Pôsteres, fornecendo acessórios (sacos de lixos em acampamento)
V.1.3	Estudo de nicho e ações de acordo com resultados	Tema apropriado na propaganda dos materiais
V.2	Redução do impacto da estada dos visitantes	
V.2.1	Garantia de medidas eficientes	Chuveiros de moedas
V.2.2	Estimulação da limitação do uso de energia e do uso de combustível	Deserto livre para o dia do rodízio de carros/dia de não uso de carros (*carless day*)
V.2.3	Estimulação da paz e da tranqüilidade: “*de-hurrying*”	Lareiras para sentar-se perto
V.3	Realização sustentável das necessidades dos convidados	
V.3.1	A promoção do conceito de “menos é mais'	Prática de nova cozinha (*Nouvelle cuisine*)
V.3.2	Combinação de necessidades	Puericultura combinada com a educação para a natureza
V.3.3	Equilíbrio entre a sustentabilidade e os desejos e necessidades dos visitantes	Água morna com uso de energia solar

Fonte: Hallenga-Brink e Brezet, 2005, p. 7.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Aliado a esse contexto, Victorino *el al* (2005) ressaltam que a indústria da hospitalidade tem várias opções empreendedoras para determinar que os produtos e serviços agreguem valor para seus clientes. Por exemplo, um operador de hotel pode oferecer várias combinações de *drivers* de valores tradicionais, tais como preço, localização e comodidades típicas, como a piscina ou o serviço de instalações. Por outro lado, serviços com *drivers* novos e inovadores poderiam ser: que incluem recursos como reservas on-line, sala de acesso à internet de alta velocidade, a personalização da decoração do quarto ou políticas flexíveis de entrada e saída.

Especificamente, Victorino *el al* (2005) indicam três tipos de inovações em empresas de hospedagem: por tipo de hotel, por uso da tecnologia da informação e quanto à personalização do serviço.

Quanto ao primeiro, os autores citam que o surgimento de hotéis "boutique" durante os últimos anos é um excelente exemplo de uma oferta empreendedora e inovadora na hotelaria, o qual possui uma decoração contemporânea e minimalista, mas também oferecendo muitas comodidades. Nesse tipo de inovação, pode-se também adotar amenidades que são tipicamente associadas com os preços dos hotéis boutique, mas seus quartos competem com preço médio. Estas amenidades podem ser: camas de plataforma sem molas, cremalheiras de fio de armazenamento em vez de armários, telas de plasma de televisão e acesso *wireless* gratuito.

Em relação ao uso da tecnologia da informação, as inovações tecnológicas podem ser: um despertador, fechadura eletrônica, sala de *pay-per-view*, leitores de videocassete, várias linhas de telefone, biblioteca de vídeos, computadores pessoais, correio de voz, ligações pelo modem do computador, *check-out* de vídeo, uma biblioteca de *software*, etc.

Por último, personalizar a experiência de serviço para os hóspedes de um hotel é outro meio de inovação de serviços. Alguns exemplos de personalização do serviço incluem: permitir que os clientes tenham uma verificação flexível na entrada/ saída, personalização da decoração do quarto ou opções de cuidados infantis disponíveis.

Estas opções personalizadas adaptam a oferta de serviços da empresa às preferências individuais de cada cliente, mas não são fáceis de implementar, devido à capacidade operacional do empreendimento. Ainda por cima, Faché (2000)

© Juliana Cristina de Moura Soares

lembra que os gestores de uma organização de turismo estão em condições de reagir a essas tendências de maneira apropriada, dependendo de como elas são vistas: como uma ameaça ou como uma oportunidade. Como exemplo, cita algumas grandes cadeias hoteleiras (Hyatt International e Hotéis Hilton), que observaram a informatização como uma oportunidade para melhorar os seus serviços aos viajantes em negócios com a inovação seguinte: eles colocam um dos maiores especialistas em sua tecnologia à disposição dos viajantes de negócios, para auxiliá-los quando se deparam com problemas no computador, durante a sua estadia no hotel.

Convém ressaltar, ainda, outro aspecto importante nas empresas de turismo: a questão ambiental. Segundo Andereck (2009), os empregados da indústria e os viajantes tornaram-se cada vez mais cientes da necessidade da proteção ambiental. Nesse sentido, o setor começou a incorporar inovações ambientais responsáveis ou "verdes" nos seus negócios. Os pedidos para reutilizar a toalha e a conservação de água tornaram-se comuns nos quartos de hotéis, assim como tambores para reciclagem, *souvenires* orgânicos e os sistemas de energia renováveis, particularmente nos locais orientados para a natureza, já que os empreendimentos devem igualmente considerar executar inovações verdes se estão alvejando o viajante ambiental consciente.

As estratégias para esse tipo de inovação podem se referir a: ajardinar com plantas nativas, sistemas eficientes de conservação de energia, programas de reciclagem, sistemas de energia renováveis, arquitetura compatível com o ambiente local, artigos feitos de materiais recicláveis, artigos feitos com materiais naturais/ orgânicos, reciclagem de artigos tais como mapas e guias e programas da redução do uso da água (ANDERECK, 2009).

2.3 A CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO

O turismo se constitui num setor que envolve um conjunto de atividades realizadas pelas pessoas durante suas viagens e estadas em lugares distintos do seu ambiente habitual, por um período de tempo consecutivo inferior a um ano, com finalidades de lazer, negócios e outros motivos, e não por razões lucrativas (OMT, 2001). Deste modo, "o sistema econômico do turismo é a forma de organização da

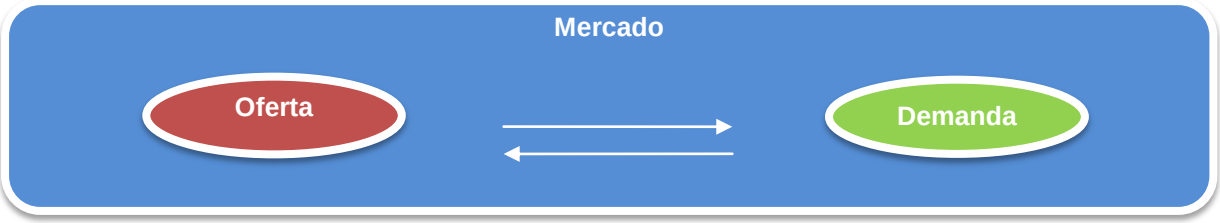
© Juliana Cristina de Moura Soares

estrutura turística, composta por seus agentes econômicos" (LEMOS, 2000, p. 35), dentre os quais os principais são os turistas e as empresas do setor.

> O setor turístico possui uma cadeia de atividades econômicas - que podemos definir como um conjunto de fornecedores e produtores finais - que arrecadam com os gastos dos turistas. Algumas atividades são tipicamente lotadas, para turistas, como a venda de passagens aéreas e de estada em hotéis, mas outras são voltadas para os habitantes e também são desfrutadas pelos turistas (LEMOS, 2000, p.24).

Segundo Kotler (2000), o mercado turístico envolve todos os consumidores potenciais com uma necessidade ou desejo específico, dispostos a fazer uma troca que satisfaça essa necessidade/desejo. Então, conforme representado na Figura 09, a partir de uma análise microeconômica, neste mercado se encontram a demanda, conceituada como sendo "a quantidade de bens e serviços turísticos que os indivíduos desejam e são capazes de consumir a um dado preço, em um determinado período de tempo" (LAGE; MILONE, 1996, p.36), e a oferta, ou seja, "um conjunto de elementos que conformam o produto turístico" (IGNARRA, 1999, p. 47), constituída pelos recursos turísticos (naturais ou culturais), pelos serviços e equipamentos turísticos e pela infraestrutura e serviços básicos.

FIGURA 09 - Representação da composição do mercado turístico.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011, a partir de Trigueiro, 2001, p.14.

Os turistas são, então, motivados a adquirir certos produtos e serviços turísticos que atenderão às suas necessidades de descanso, recreação, entretenimento e cultura durante seu período de férias numa determinada localidade. Nesta, para satisfazê-los, são oferecidos bens e serviços (oferta), que formam um amplo leque de produtos de consumo, podendo ser: específicos (diretamente relacionados com o turista. Exemplo: hotel) ou não-específicos (indiretamente relacionados com o turista. Exemplo: farmácia) (LÓPEZ; GARCÍA, 2007; MONTEJANO, 2001; OMT, 2001).

Para Ignarra (1999, p. 47):

© Juliana Cristina de Moura Soares

> O turista tem por objetivo, geralmente, conhecer um atrativo. Mas para isso ele tem necessidade de consumir um outro conjunto de componentes. O turista precisa de transportes, de hospedagem, de alimentação, de diversões, de informações turísticas, de comércio, de serviços públicos, etc. (IGNARRA, 1999, p. 47).

A atividade turística é, portanto, um produto composto por bens e serviços, tangíveis e intangíveis. A parte tangível é o produto global em si, tal como é oferecido pelos produtores; já a intangibilidade diz respeito às percepções e expectativas geradas pelos consumidores. No turismo, a parte intangível é mais importante do que a outra, porque os consumidores pautam a decisão de compra nas suas percepções, já que o produto turístico não é palpável e só pode ser completamente consumido no destino. Isso reforça, então, a importância da comunicação no processo de compra e satisfação dos clientes, pois são as informações fornecidas pelas empresas turísticas somadas aos conhecimentos que o cliente já possuiu que gerarão opiniões e expectativas a respeito do produto turístico em sua totalidade.

O conceito de serviço pode ser entendido como qualquer ato ou desempenho essencialmente intangível, oferecido de uma parte a outra e que não resulta na propriedade de nada, podendo ou não estar ligado a um produto concreto (KOTLER, 2000). Já o produto turístico, nesse sentido, é formado a partir dos recursos turísticos (atrativos naturais e culturais) de uma destinação, a qual também se compõe dessas atividades e serviços ligados aos empreendimentos de hospedagem, aos estabelecimentos de alimentação, aos transportes e aos produtos típicos locais, além dos diversos equipamentos de lazer e entretenimento, que são alguns elementos da cadeia produtiva do turismo. Assim, na produção, distribuição e consumo do produto turístico surgem várias empresas diferentes umas das outras. Nisso resultam as dificuldades de padronização e qualidade do produto turístico, pois envolve uma combinação entre diversos serviços e equipamentos, originando uma infinidade de produtos turísticos. Reforçando, Fonseca (2005) cita que:

> O produto turístico é composto por um conjunto de elementos ou produtos específicos que engloba os meios de hospedagem, os serviços de restauração, os equipamentos turísticos, os serviços de meios de apoio (segurança, saúde etc.), a infraestrutura urbana e viária, os meios de transporte, a qualidade do meio ambiente etc. o conjunto de tais elementos é que vai propiciar maior ou menor qualidade do destino e do produto turístico, atuando como importante diferencial na competitividade dos lugares turísticos (FONSECA, 2005, p. 39).

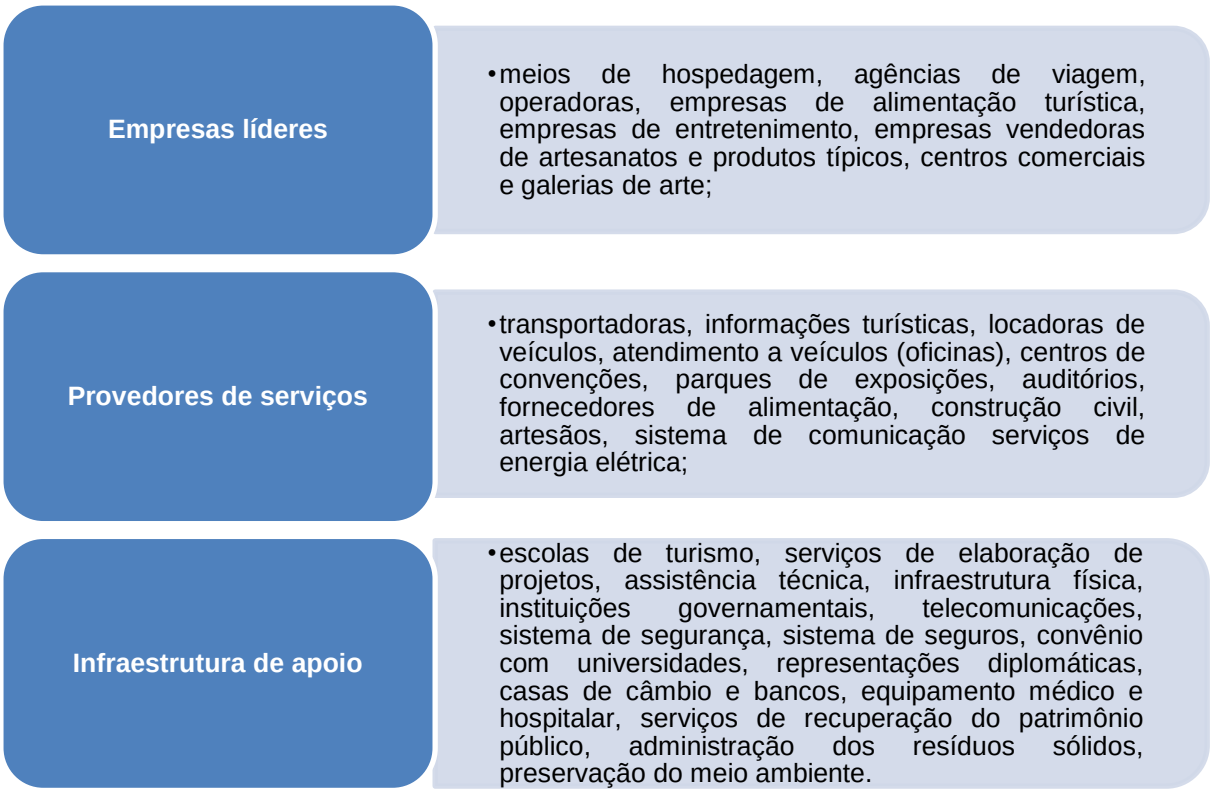
© Juliana Cristina de Moura Soares

De modo geral, a cadeia produtiva diz respeito à articulação de atividades de um conjunto de organizações (principalmente empresas) na elaboração de um produto, sua distribuição e comercialização junto ao consumidor, constituindo elos de uma corrente (BRASIL, 2000; IBPQ, 1999). Já segundo o MDA (2006, p. 30), a cadeia produtiva é "o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto até o consumidor ou comprador final".

O IPARDES (2008, p. 9) cita que a "cadeia produtiva é o sistema constituído por atores e atividades inter-relacionadas em uma sucessão de operações de produção, transformação, comercialização e consumo em um entorno determinado".

De acordo com Souza (2003 *apud* ZAGHENI, 2004, p. 67), a cadeia produtiva do turismo é o "conjunto de empresas e de elementos materiais e imateriais que desenvolvem ocupações relacionadas ao turismo, em busca de mercados estratégicos, utilizando-se de produtos competitivos", possuindo a relação entre três componentes principais, a saber (ver Figura 10):

FIGURA 10 – Componentes principais que se relacionam com a cadeia produtiva do turismo.



Fonte: Dados da Pesquisa, 2011, a partir de ZAGHENI, 2004, p. 67

Nesse sentido, a gama de setores e elementos de naturezas distintas, através de processos endógenos, exógenos e inter-relação, configuram a atividade turística, pois, de fato:

> Toda a cadeia produtiva do turismo – fornecedores, hospedagem, transporte, passeios, eventos, alimentos e bebidas, infraestrutura, trabalhadores, órgãos e instituições publicas etc. – é envolvida na produção turística constituindo a parte da oferta. As relações do mercado, portanto, irão se estabelecer a partir das relações da produção turística (LEMOS, 2000, p. 127).

Castro *et al* (2002 *apud* IPARDES, 2008, p. 9) aponta que "o enfoque de cadeia é pertinente no contexto atual de evolução da economia mundial globalizada", onde discute-se de forma sistêmica temas como competitividade, inovação tecnológica e sistemas de produção. E é no enfoque sistêmico de cadeia que o turismo encontra uma importante ferramenta para o diagnóstico e a formulação de estratégias de competitividade.

Para que a cadeia produtiva do turismo seja competitiva e bem sucedida, é necessário, portanto, o sustento das ações dinâmicas de seus elos e o foco no consumidor final, a fim de manter a eficiência econômica (custos mínimos) e o nível de qualidade esperado pelos consumidores do produto turístico. Assim, a atividade turística se desenvolve através da inter-relação dos atores sociais integrantes dos setores público, privado e terceiro setor, que, a partir dos recursos disponíveis, entre estes, físicos, humanos e financeiros, realizam o *input* (entrada) do processo turístico, que terá como o*utput* (saída), os produtos e os serviços turísticos. Do *input* ao *ouput* há toda uma cadeia produtiva envolvida (como é possível verificar na Figura 11), estruturada por agentes locais (meios de hospedagem, restaurantes, entretenimento, agências de receptivo), agentes externos (operadoras de turismo, agências de viagem), que constituem o canal de distribuição do produto turístico; agregados aos agentes de suporte (bancos, hospitais, empresas de transporte dentre outros) que auxiliam o desenvolvimento das viagens, sendo que no início de tudo está a demanda, ou seja, os turistas. No momento em que estes avaliam a experiência turística e as Instituições turísticas analisam o processo turístico como um todo, ocorre a retroalimentação do sistema (ZAGHENI, 2004).

Destarte, o Ministério de Turismo Brasileiro (2006) cita como integrantes da oferta turística:

© Juliana Cristina de Moura Soares

- Os atrativos existentes na região (naturais, culturais, atividades econômicas, realizações técnico-científicas e artísticas, eventos programados);
- Os serviços e equipamentos turísticos (de hospedagem, de alimentação, de agenciamento, de transporte, de lazer e entretenimento, para eventos, etc.);
- A infraestrutura de apoio ao turismo (sistemas de transportes, sistema de comunicação, sistema educacional etc.);
- Os Órgãos Oficiais de Turismo dos Estados, Municípios e as Instâncias de Governança Regionais do Programa de Regionalização do Turismo, assim como os Colegiados que apoiam a coordenação do programa.

De forma completa, Ruschmann e Bordini (2006) representam a cadeia turística através da Figura 11, adiante.

Complementando, de acordo com o IBGE (2010), as atividades características do turismo são: serviços de alimentação; atividades recreativas, culturais e desportivas, serviços auxiliares de transporte, atividades de agências e organizadoras de viagens, transporte aquaviário, transporte rodoviário, transporte aéreo, serviços de alojamento; aluguel de bens móveis e transporte ferroviário. Já para Beni (1997) os serviços turísticos, destinados à satisfação das motivações, necessidades e preferências do turista, podem ser classificados: receptivos (atividades hoteleiras e extra-hoteleiras); de alimentação; de transporte; públicos (administração turística, postos de informações, etc.) e de recreação e entretenimento na área receptora.

Considerando, então, a amplitude da cadeia, é possível delimitá-la de acordo com a classificação de serviços e equipamentos turísticos abordada pelo MTUR, que a define como “um conjunto de serviços, edificações e instalações fundamentais na atividade turística para seu desenvolvimento e existem em função desta” (MTUR, 2006, p. 10). Esta compreende os elementos indicados na Figura 12. É o chamado *trade turístico* que se refere ao mercado que envolve e interfere direta ou indiretamente na atividade turística, compondo-se das empresas e entidades cuja existência é necessária para que o turismo seja desenvolvido, comercializado e consumido.

© Juliana Cristina de Moura Soares

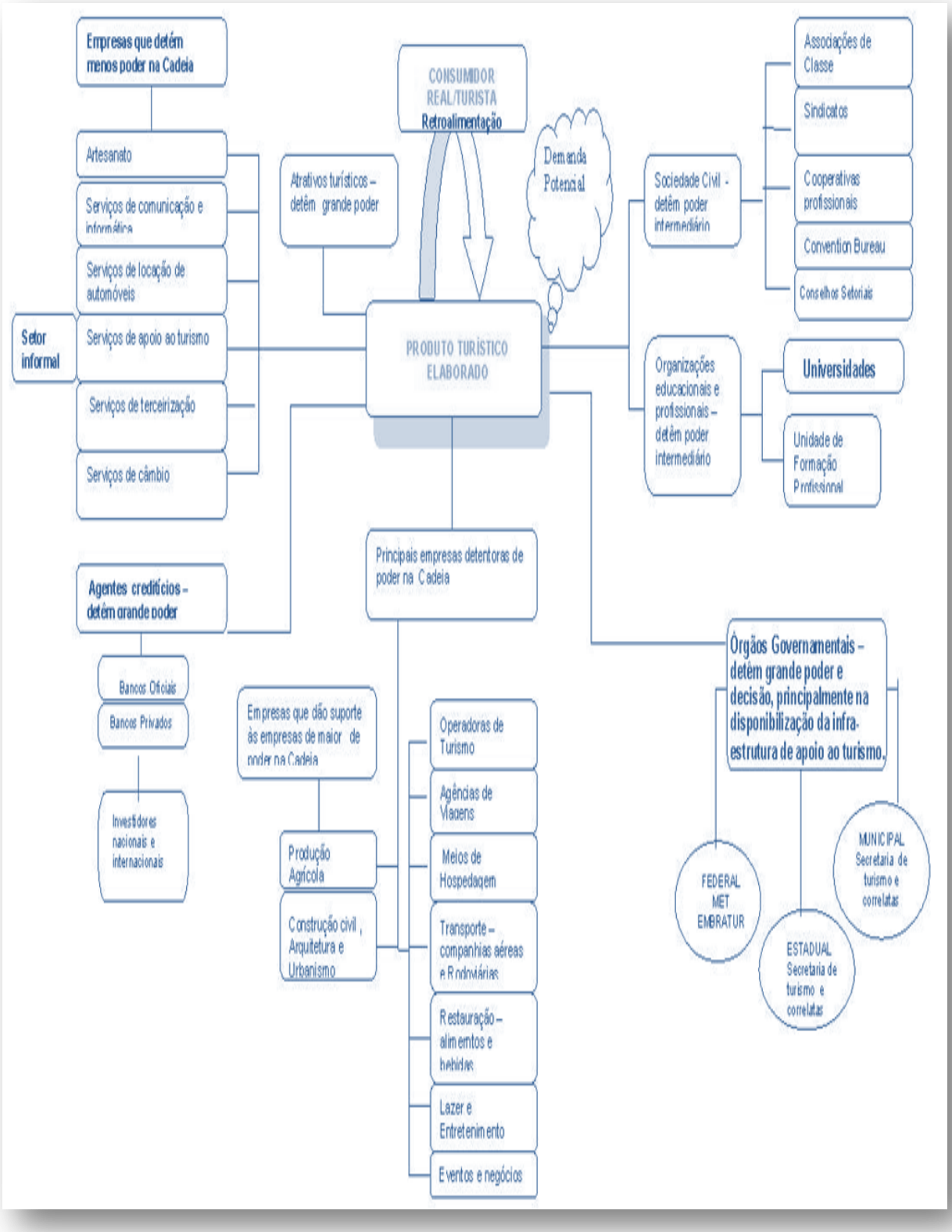


FIGURA 11 - Mapeamento e desenho propostos da Cadeia Produtiva do Turismo.
Fonte: Ruschmann e Bordini, 2006.

© *Juliana Cristina de Moura Soares*

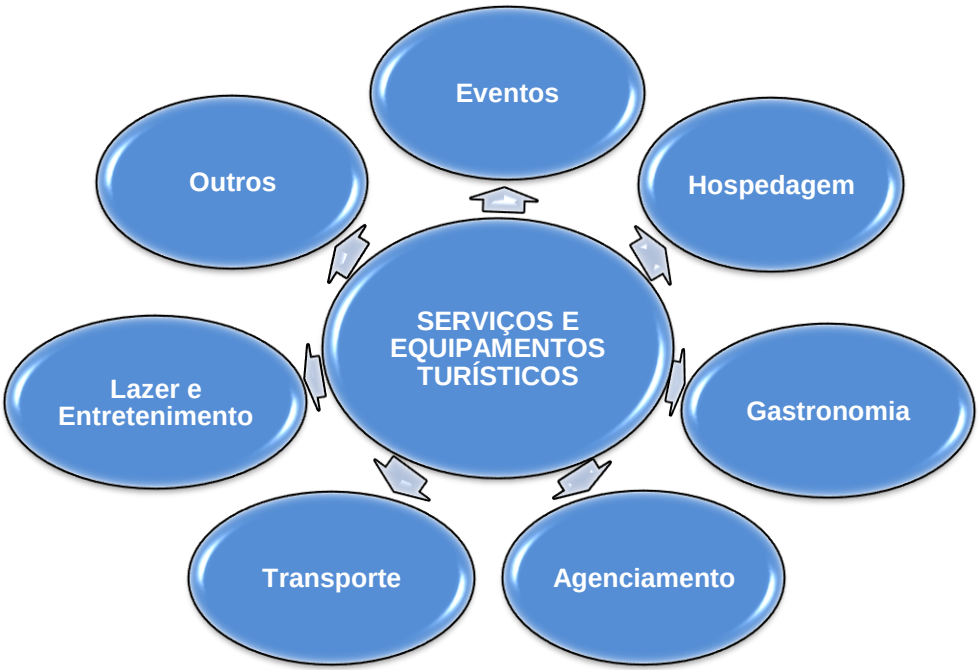


FIGURA 12 - Serviços e equipamentos turísticos.
Fonte: Dados da Pesquisa, 2011, a partir de MTUR, 2006.

2.3.1 Serviços e equipamentos de hospedagem

O mercado hoteleiro cresce à medida que aumenta a demanda por serviços de hospedagem e alimentação, uma vez que é necessidade primordial do ser humano, independentemente de onde se encontre, dispor de um lugar para se abrigar e se alimentar (OMT, 2001).

Isto posto, a Hotelaria é a promoção da hospitalidade de uma forma organizada. Para Taraboulsi (2004), dentro da classificação econômica, a hotelaria é a indústria de serviços que disponibiliza e oferece hospedagem, conforto, segurança, alimentação, lazer e demais serviços inerentes à atividade de receber com eficiência.

Castelli (2000) afirma que a empresa hoteleira pode ser entendida como uma indústria prestadora de serviços que vende alojamento e alimentação a uma clientela, através de pagamentos de diária. Complementando, Sancho (2001, p. 79) diz que a hotelaria, pode ser definida como “o sistema comercial de bens materiais e intangíveis dispostos para satisfazer às necessidades básicas de descanso e alimentação dos usuários fora de seu domicílio”. Destarte, a empresa hoteleira

© Juliana Cristina de Moura Soares

constituiu um dos elementos essenciais da infraestrutura turística, sendo um dos suportes básicos para o desenvolvimento do turismo em uma dada região ou país.

Os avanços tecnológicos no setor de transportes também são considerados responsáveis pela expansão da hotelaria, tanto na questão quantitativa, com o aumento contínuo do número de leitos, quanto na questão qualitativa, com o aparecimento das grandes redes hoteleiras que, segundo a OMT (2001), introduziram novas formas de gestão, como as franquias, permitindo sua presença em diferentes regiões do mundo.

Ademais, o Ministério do Turismo Brasileiro (MTUR, 2006) cita que os serviços e equipamentos de hospedagem compreendem: hotel, hotel histórico, hotel de lazer/*resort*, pousada, hotel de selva/*lodge*, apart-hotel/flat/*condohotel*, hospedaria, pensão, motel, *camping,* colônia de férias*,* albergue.

2.3.2 Serviços e equipamentos de gastronomia

Nos dias atuais é impossível imaginar uma cidade sem a existência de lugares que permitam fazer uma refeição fora do ambiente doméstico. Com suas diversas características, os estabelecimentos de alimentação foram criados justamente com esse propósito: oferecer serviços de alimentação fora do lar.

Este segmento, também chamado de Alimentos e Bebidas (A&B) ou *Food Service*, abrange uma série de empresas cujo objetivo principal é oferecer comida pronta para o consumo (GIMENES, 2004).

> O serviço de alimentação abrange restaurantes, *coffee shops*, *catering*, salões de refeições, serviços de quarto, bares, serviços de banquetes, lanchonetes, lojas de *souvenirs*/ especialidades (CARDOSO; BENTES; ARAÚJO, 2003, p. 473).

Para o MTUR (2006) os serviços e equipamentos para gastronomia incluem: restaurantes, bares/cafés/lanchonetes, casas de chá/confeitarias, cervejarias, quiosques/barracas, sorveterias, casas de sucos, outros.

Com isso:

> No setor turístico, a gastronomia é o elemento-arte de valorização do setor de Alimentos e Bebidas e pode ser elemento cultural de valorização de destinações turísticas, constituindo-se, por vezes, o grande diferencial das mesmas (ANTONINI; SANTOS; KELM, 2005, p. 7).

© Juliana Cristina de Moura Soares

2.3.3 Serviços e equipamentos de agenciamento

Quanto aos serviços e equipamentos de agenciamento, para o MTUR (2006) estes envolvem: agências de viagem e agências de viagem e turismo.

As agências de turismo são empresas cujo objetivo é a realização de negócios dentro do setor turístico. A função principal de sua atividade é organizar, distribuir e divulgar pacotes turísticos, oferecendo aos seus clientes preços especiais e até financiamentos, além de facilidades, como pontualidade, conforto, segurança somados aos atrativos turísticos que o cliente deseja. Dentro deste conceito, estão inseridas as agências de viagens e as agências de viagens e turismo, também conhecidas como operadoras turísticas.

Beni (1997) conceitua as agências de viagens como sendo empresas comerciais com finalidade de realizar viagens. Consequentemente, são prestadoras de serviços, que informam, organizam e tomam todas as mediadas necessárias, em nome de uma ou mais pessoas que desejam viajar. Podem, ainda, oferecer todas as prestações de serviços relativas a transportes, hotelaria e manifestações turísticas de todos os tipos, e organizam viagens individuais ou coletivas a um preço determinado, seja através de programas estabelecidos por elas mesmas, seja pela livre escolha dos clientes.

Já as agências de viagens e turismo, também conhecidas como operadoras turísticas e internacionalmente por *tours operators* distinguem-se das agências de viagens porque além de serem intermediárias, são também produtoras de serviços turísticos, principalmente os pacotes turísticos. A elas cabe a operação de viagens e excursões, individuais ou coletivas, compreendendo a organização, contratação e execução de programas, roteiros e itinerários quando relativos a excursões do Brasil para o exterior (BENI, 1997).

Mamede (2003) afirma que a diferença básica entre a agência de viagens e a agência de viagens e turismo é que nesta última, a organização de um roteiro padrão é feito com um número máximo e mínimo de consumidores, onde, sem a intervenção destes a viagem é elaborada como um produto que será oferecido pronto ao mercado. Diferentemente das agências de viagens, então, o contato das operadoras turísticas com os clientes (turistas) é praticamente nulo, cabendo às agências de viagens manterem esse contato mais próximo e identificar, conforme o perfil do cliente, qual o pacote turístico mais adequado.

© Juliana Cristina de Moura Soares

2.3.4 Serviços e equipamentos de transporte

No que concerne aos serviços e equipamentos de transporte, o MTUR (2006) os classifica como sendo transportadoras turísticas, locadoras, táxis e outros.

De acordo com a OMT (2001) o transporte diz respeito ao meio de condução que representa o movimento de viajantes de sua origem para o destino, podendo se tornar o próprio atrativo, já que faz parte da experiência turística (por exemplo, os cruzeiros).

Historicamente, o desenvolvimento do turismo está muito ligado ao do transporte, uma vez que o turismo implica deslocamento e os meios de transportes utilizados são determinantes seja na escolha dos destinos que na duração da viagem. Eles também são determinantes no aumento ou diminuição do fluxo turístico em uma determinada localidade. Como afirma a OMT (2001), o traçado das linhas férreas e rodoviárias, bem como o estabelecimento de rotas aéreas, marítimas e fluviais tem a capacidade de orientar os viajantes, determinando assim, o aumento ou a diminuição da popularidade de determinado destino.

Desta forma, a demanda turística busca bons preços e qualidade em seus deslocamentos, não só até o destino escolhido, mas também dentro do mesmo. A melhora da qualidade dos transportes, então, afeta a competição no mercado, gerando necessidades de diferenciação dos produtos, mediante a redução de custos e da oferta de melhor qualidade.

2.3.5 Serviços e equipamentos para eventos

Levando em conta que, atualmente, os eventos têm sido utilizados pelos destinos turísticos com alternativa para a diminuição da sazonalidade, dinamização da economia e atração de novos segmentos turísticos, este setor é uma prerrogativa do universo turístico, pois atrai para determinado local, por determinado período, um fluxo considerado de pessoas.

Dentro desse contexto surgem as empresas de eventos, cuja responsabilidade é ordenar todo o processo necessário para a concretização dos mais diversos tipos de eventos.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Neste grupo existem as empresas organizadoras de eventos e as empresas de serviços especializados. As primeiras são responsáveis, mediante contratação ou outra forma de remuneração, pela prestação direta ou indireta de serviços para o planejamento e gerenciamento desses eventos. Já as segundas são responsáveis, mediante contratação a ser feita, em cada caso, por indicação e seleção da empresa organizadora do evento. Geralmente, as empresas de serviços especializados são contratadas pelas organizadoras de eventos para prestarem serviços operacionais como: iluminação, serviços de áudio e vídeo, tradução simultânea, recepção, locação de equipamentos áudio visuais, decoração, confecção de materiais específicos (pastas, malas, crachás, etc.), dentre outros (FONTES; BRITTO, 2002).

Ademais, o MTUR (2006) considera que os serviços e equipamentos para eventos consistem em: centros de convenções/ congressos, parques/ pavilhões de exposições, auditórios/ salões de convenções, empresas organizadoras/ promotoras de eventos, outros serviços/ equipamentos especializados.

2.3.6 Serviços e equipamentos de lazer e entretenimento

De acordo com Santos (1997), “o processo de urbanização crescente, o sistema industrial e pós-industrial da sociedade contemporânea implicou no aparecimento e no desenvolvimento do lazer como necessidade a ser satisfeita”. Nesse sentido, surgiram os mais diversos tipos de espaços, serviços e equipamentos de lazer e entretenimento, a fim de preencher o tempo livre das pessoas e, no caso do turismo, dos turistas.

O lazer, como necessidade numa sociedade que precisa estar em equilíbrio e gerar novas fontes econômicas, ganha um ritmo acelerado. O turismo é uma das formas de lazer, procurando organizar e planejar o tempo livre da sociedade atual, passando a exigir novos modelos de espaços que correspondem aos novos tipos de relações no nível humano, além de contribuir para a circulação de capital, melhoria econômica de uma região e o consumo dos lugares e do meio ambiente (SANTOS, 2002).

Em todo o mundo, a área de lazer e entretenimento vem atraindo investimentos consideráveis, seja do setor privado, por parte dos governos ou

© Juliana Cristina de Moura Soares

mesmo dos fundos de pensão, multiplicando o seu público e abrindo novos horizontes de desenvolvimento para o setor. Para concretizar esse projeto, as "indústrias de lazer e entretenimento" utilizam todas as artimanhas possíveis para destacar o valor do lazer (como prazer e diversão ao alcance de “todos”) e transformá-lo em uma mercadoria que goza de um altíssimo valor de troca (WERNECK, 1998).

Para o MTUR (2006), portanto, estes serviços e equipamentos se subdividem em: parques de diversões/ temáticos, parques/ jardins/ praças, pistas de patinação/ motocross/ bicicross, estádios/ ginásios/ quadras, hipódromos/ autódromos/ kartódromos, marinas/ atracadouros, mirantes/ belvederes, prestadores de serviços de lazer e entretenimento, boates/ discotecas, casas de espetáculos, casas de dança, cinemas, pistas de boliche/campos de golfe, parques agropecuários/de vaquejada, outros locais.

2.3.7 Outros serviços e equipamentos

Por fim, o MTUR (2006) aponta que outros serviços e equipamentos turísticos se compõem de: informações turísticas (centro de atendimento ao turista), entidades/ associações/ prestadores de serviços turísticos, outros.

2.3.8 As empresas no mercado turístico brasileiro

Assim como a maioria das empresas de serviços no mundo, no Brasil a maior parte das empresas turísticas é classificada como sendo micro e pequenas empresas. Elas compreendem 97,2% das empresas turísticas no país e são responsáveis por gerar uma quantidade superior de empregos quando comparadas às médias e grandes empresas (MTUR, 2006; IBGE, 2007).

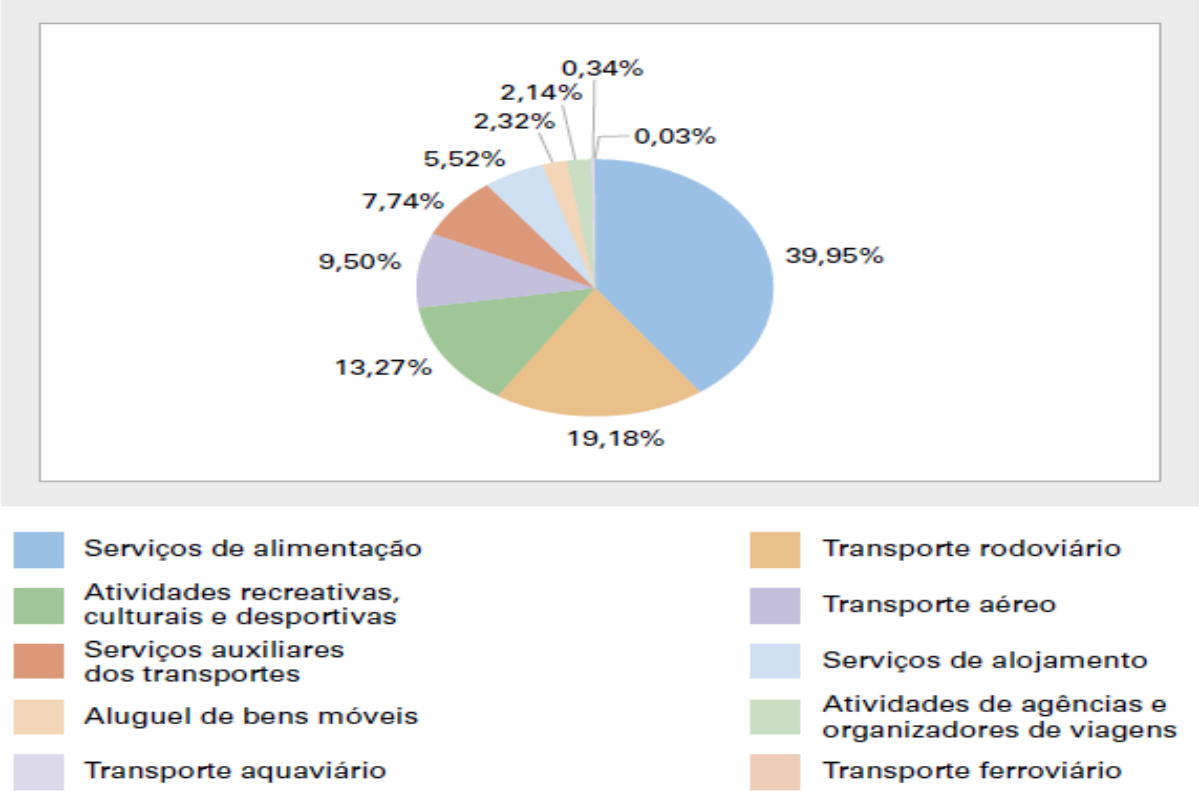
Segundo o IBGE (2010), em 2007, as Atividades Características do Turismo (ACTs) geraram uma produção de R$ 168,8 bilhões, com participação de 7,1% no total do valor da produção gerado pelo setor de serviços.

Conforme o Gráfico 03, as empresas de serviço de alimentação são a maioria das ACTs em valor bruto de produção, representando 40% com R$ 67,5

© Juliana Cristina de Moura Soares

bilhões, seguidas pelas empresas de transporte rodoviário com 19,2% e R$ 32,4 bilhões.

GRÁFICO 03 - Distribuição percentual do valor bruto da produção gerado pelas Atividades Características do Turismo, por atividade - Brasil – 2007



Fonte: IBGE, 2010, p. 21.

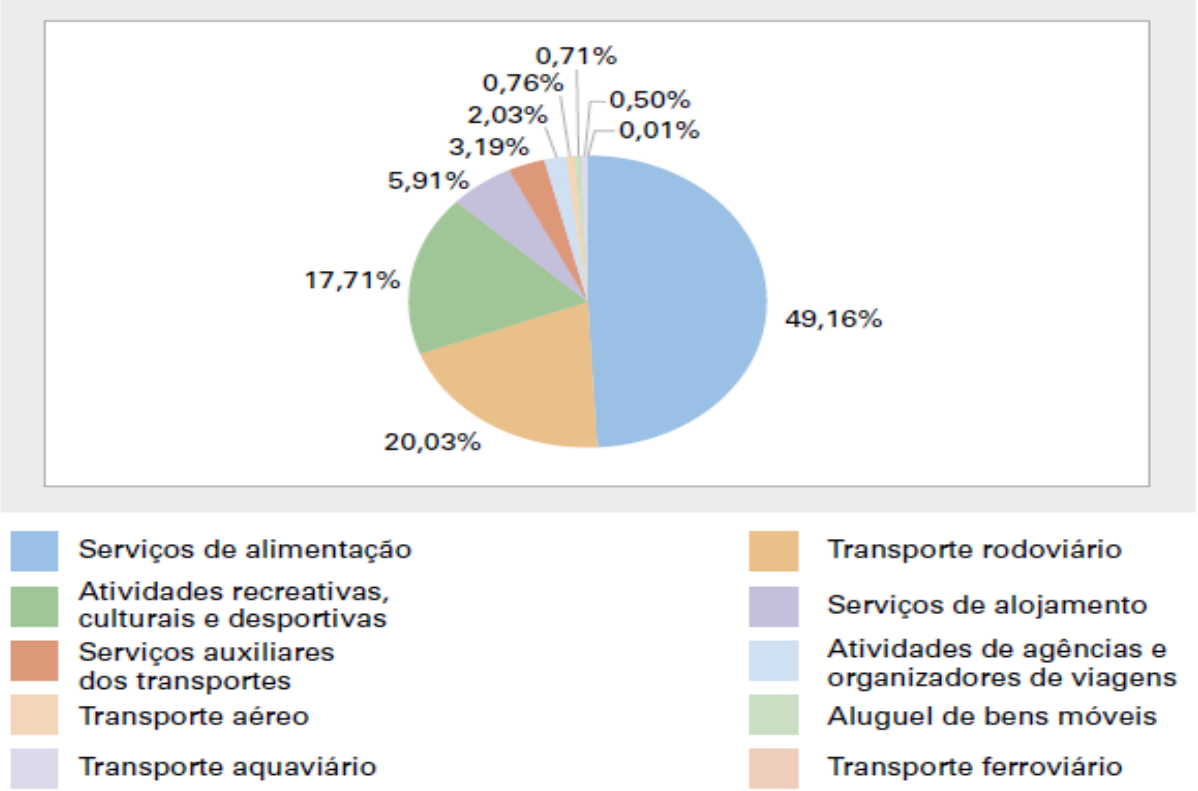
Quanto à distribuição dos postos de trabalho, no geral, as ACTs tiveram 5,9 milhões de ocupações em 2007, representando 10,1% do total do setor de serviços e 6,2% do total da economia (ver Gráfico 04).

O setor de alimentação foi o que mais empregou, com 2,9 milhões de ocupações, ou 49,2% do total. Por sua vez, o setor rodoviário representou 20% das ocupações.

Em 2007, ainda, todas as atividades turísticas pagaram R$ 35,9 bilhões em rendimentos (salários e outras remunerações), o que representou 4,6% do total do setor de serviços e 3,3% das remunerações da economia brasileira.

© *Juliana Cristina de Moura Soares*

GRÁFICO 04 - Distribuição percentual do número de postos de trabalho das Atividades Características do Turismo, por atividade - Brasil – 2007.



Fonte: IBGE, 2010, p. 23.

Face ao exposto, cabe destacar que as MPEs representam crescente relevância no turismo e na economia brasileira, seja em sua quantidade que no número de ocupações geradas, apesar dos salários serem baixos quando comparados às médias e grandes empresas. Elas devem estar preparadas para enfrentar problemas, numa atividade complexa como o turismo, bem como para aproveitar da melhor forma as oportunidades que surgirem, como alertado pelo WEF (2011):

> Oportunidades vão surgir como resultado de incentivo apoiado à inovação, implantação de tecnologia, e novas ofertas de mercado, pelo fluxo das mudanças climáticas e de adaptação e mitigação de políticas e medidas. Estas irão incluir o empreendedorismo verde, criação de emprego e, muito significativamente, o investimento verde no turismo relacionado infraestrutura em hotéis, transportes terrestres, aeroportos, parques e áreas de conservação. Enormes oportunidades indiretas para o setor de viagens também serão descobertas [...] como o projeto de construção verde, e de transporte verde. Oportunidades adicionais serão encontradas, especificamente, no reequipamento da eficiência energética dos estabelecimentos de alojamento e infraestrutura, a ampliação de fontes de energia renováveis, e melhor gestão dos resíduos. Da mesma forma, existirá o aumento de investimento em ofertas de produtos verdes e de

© *Juliana Cristina de Moura Soares*

> turismo baseado na natureza e da biodiversidade, com base em empresas, e para a manutenção da infraestrutura ecológica, incluindo parques, áreas alagadas e de preservação do litoral. Estas oportunidades aumentarão à medida que se envolve o setor de viagens na compensação de carbono e esquemas de comércio (WEF, 2011, p. 79, tradução nossa).

Nesse sentido, mesmo que no seu conjunto, a cadeia produtiva do turismo seja composta principalmente por empresas de pequeno porte, estas impulsionam a atividade e, como tal, é fundamental que tenham habilidades empreendedoras e adotem a inovação como fator de crescimento e diferenciação.

© Juliana Cristina de Moura Soares

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, são apresentados os componentes que integram a metodologia utilizada na pesquisa. O primeiro item aponta o tipo de estudo realizado. No segundo, delimita-se a população e a amostra abordadas. O terceiro e quarto itens revelam, respectivamente, o instrumento que foi utilizado para coletar os dados da pesquisa e os procedimentos adotados na coleta. O último apresenta as técnicas que foram aplicadas para possibilitar a análise dos dados e interpretação dos resultados.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

Metodologicamente, o presente estudo é caracterizado e baseado nas informações de Gil (1994), se constituindo nos seguintes modos:

a) Quanto aos objetivos: é uma Pesquisa Descritivo-Exploratória, que objetiva descrever as características da cadeia produtiva do turismo de Tibau do Sul/RN e como esta trabalha a inovação.

   Malhotra (2001) indica que a pesquisa descritiva tem como principal objetivo a descrição de algo e é marcada por um enunciado claro do problema. Enquanto isso, Lakatos e Marconi (2005) explicam que os estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica, cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema com a finalidade de aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa mais precisa ou modificar e esclarecer conceitos.

b) Quanto à forma de abordagem: consiste numa Pesquisa Quali-quantitativa.

   Segundo Vieira e Zouain (2004), a preocupação central da pesquisa qualitativa não reside na comprovação estatística dos dados. Contudo, está baseada em conhecimentos teórico-empíricos que permitem a sustentação das considerações já feitas sobre a temática.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Para Trigueiro (2001), a pesquisa quantitativa visa a medição através da observação e processos estatísticos.

c) Quanto aos procedimentos técnicos: se caracteriza como sendo uma Pesquisa Bibliográfica, Documental e de Campo.

O elemento diferenciador entre a pesquisa bibliográfica e a documental está na natureza das fontes: a primeira remete para as contribuições de diferentes autores sobre o tema, atentando para as fontes secundárias, enquanto a segunda recorre a materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou seja, as fontes primárias (como no caso dos Inventários Turísticos). No entanto, chama-se a atenção para o fato de que: "na pesquisa documental, o trabalho do pesquisador requer uma análise mais cuidadosa, visto que os documentos não passaram antes por nenhum tratamento científico" (OLIVEIRA, 2007, p. 70).

Já a Pesquisa de Campo envolve a interrogação direta da amostra e tem como objetivo "conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta" (LAKATOS; MARCONI, 2005, p.186).

Assim, tais métodos foram utilizados para conduzir a busca do conhecimento, ou seja, para guiar o trabalho definindo as formas para se coletar e analisar as informações sobre o assunto estudado. Segundo Dencker (2007) podem ser utilizados vários métodos para se adquirir conhecimento, observar a realidade, experimentar novas formas de agir ou interpretar os fatos.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo da pesquisa foi constituída pelas empresas da rede de negócios do turismo do município de Tibau do Sul, no Estado do Rio Grande do Norte (especificado no próximo tópico). Devido sua heterogeneidade, ou seja, a cadeia produtiva é composta por diferentes tipos de negócios, decidiu-se trabalhar com os empreendimentos da linha de frente da cadeia, ou seja, com os serviços e

© Juliana Cristina de Moura Soares

equipamentos turísticos classificados pelo Ministério do Turismo (MTUR, 2006) que possuem relação mais próxima com o turista, com exceção da consultoria turística que foi pesquisada, classificada como “outro serviço e equipamento turístico”.

Primeiramente, não foi possível precisar a quantidade exata dos negócios turísticos presentes em Tibau do Sul, ou seja, que integram a população, devido à falta de dados secundários atualizados disponíveis nos órgãos oficiais relacionados ao turismo. Com isso, optou-se por criar uma lista própria, a partir do cruzamento de dados encontrados nas secretarias estadual e municipal de turismo, no site do CADASTUR (Ministério do Turismo), da ABRASEL/RN (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes) e da ABIH/RN (Associação Brasileira da Indústria de Hotéis), bem como na internet e guias turísticos do município. Desta forma, chegou-se ao seguinte número de estabelecimentos:

- Gastronomia: 48 empresas;
- Hospedagem: 69 empresas;
- Lazer e Entretenimento: 12 empresas;
- Agenciamento: 6 empresas;
- Transporte: 1 empresas;
- Outros: 6 empresas.

Assim sendo, foi possível obter uma amostra de 30 estabelecimentos, dos quais:

- Gastronomia: 9 empresas;
- Hospedagem: 13 empresas;
- Lazer e Entretenimento: 4 empresas;
- Agenciamento: 2 empresas;
- Transporte: 1 empresas;
- Outros: 1 empresas (consultoria turística).

© Juliana Cristina de Moura Soares

3.3 COLETA DE DADOS

A abrangência do estudo foi em relação ao município de Tibau do Sul, sendo tal localidade escolhida devido ter grande significância no contexto do turismo do Estado do Rio Grande do Norte e, especificamente, do Pólo Costa das Dunas[7]. Esta localidade possui vários tipos de negócios em turismo, ou seja, uma ampla cadeia produtiva. Ademais, Tibau do Sul já existe há mais de vinte anos como atração turística e está entre os 65 municípios brasileiros, reconhecidos pelo MTUR, como possuindo forte potencial de promover e induzir o desenvolvimento turístico nas regiões onde estão situados (FGV; MTUR; SEBRAE, 2009).

FIGURA 13 - Localização do município de interesse do estudo.

Fonte: Secretaria de Turismo do RN, 2010.

A cadeia produtiva do turismo neste município foi delimitada como universo do estudo, por ser popularmente considerada como tendo vários dos melhores estruturados e mais intensamente frequentados equipamentos turísticos do Rio Grande do Norte.

Face ao exposto e de acordo com os objetivos propostos no trabalho, a coleta de dados deu-se em três fases. A princípio foi através de consulta em base

[7] O Pólo Costa das Dunas é composto pelos seguintes municípios: Arez, Baía Formosa, Ceará Mirim, Extremoz, Ganguaretama, Macaíba, Maxaranguape, Natal, Nísia Floresta, Parnamirim, Pedra Grande, Rio do Fogo, São Gonçalo do Amarante, São José do Mipibu, São Miguel do Gostoso, Senador Georgino Avelino, Tibau do Sul e Touros, tendo como objetivo principal integrar a cadeia produtiva do turismo (BNB, 2012).

© Juliana Cristina de Moura Soares

secundária obtida por contato direto e indireto com os órgãos responsáveis por possuírem as informações de interesse, tais como: Secretaria municipal de turismo de Tibau do Sul-RN, SETUR-RN, ABAV-RN, ABIH/RN, ABRASEL-RN, MTUR e SEBRAE-RN.

Nesse sentido, a primeira etapa consistiu no levantamento de dados através de pesquisa documental, como registros de órgãos e instituições de gestão e monitoramento, controle e pesquisa em turismo.

A segunda etapa constou de uma pesquisa a ser feita com os responsáveis pelos empreendimentos que compõem a cadeia produtiva do turismo, no intuito de obter informações sobre a inovação em turismo. Para isso, foi utilizado um questionário eletrônico (conforme Apêndice 01 e 02) que foi enviado aos empreendedores via e-mail.

Primeiramente, buscou-se uma parceria com a Secretaria Municipal de Turismo- SETUR de Tibau do Sul, a fim de colher informações sobre os estabelecimentos turísticos, bem como saber seus contatos eletrônicos para encaminhar o formulário via e-mail. Esta sugeriu, então, que enviaria os formulários aos empreendedores, como forma de garantir maior confiabilidade e seriedade à pesquisa e, com isso, seria possível obter um maior número de respostas.

Contudo, nesse período (novembro do ano de 2010), a SETUR estava em transição de secretário, o que somente permitiu o inicio da efetivação da parceria no mês de fevereiro de 2011, quando se conseguiu uma pequena listagem de estabelecimentos.

Nesse mesmo período, a pesquisadora optou por tentar um levantamento *in loco*, já que a SETUR não pôde enviar os formulários aos interessados. Tentativas iniciais de contato com os empresários foram dificultadas devido à ausência e outros compromissos dos mesmos.

No geral, a coleta de dados, incluindo a parte documental e a pesquisa de campo, foi feita entre fevereiro e setembro de 2011.

Quanto ao questionário, este se compõe de acordo com a tipologia sugerida por Testa e Sipe (2009), segundo os quais uma classificação completa de hospitalidade e turismo inclui o tipo de inovação (produto, serviço ou administrativa), o grau de produção de inovação e a unidade de implementação (empresa, segmento ou indústria).

© Juliana Cristina de Moura Soares

As unidades de implementação foram: agenciamento, gastronomia, hospedagem, lazer e entretenimento, transporte e outros. Já os tipos de inovação e suas definições para a presente investigação, conforme Testa e Sipe (2009), foram:

- Inovação de produto: a habilidade de trazer produtos novos ou melhorados para o mercado de hospitalidade e turismo;
- Inovação em serviço: a habilidade de levar os serviços novos ou melhorados para o mercado de hospitalidade e turismo;
- Inovação administrativa: a capacidade de implementar processos de negócios novos ou melhorados e práticas dentro da empresa;
- Desempenho global da inovação: o desenvolvimento e implementação bem sucedida de novas ideias, produtos e serviços.

Sobre os graus ou níveis de inovação, estes incluíram uma escala de 1 a 5, onde 1 significava que a empresa seria “muito menos inovadora” e 5 “muito mais inovadora” em comparação aos concorrentes do mesmo segmento.

Cabe enfatizar que todas as aplicações ou práticas de inovação realizadas se referem ao período entre 2009 e 2011 (últimos dois anos anteriores à coleta).

Por fim, a última fase da coleta consistiu de um cruzamento entre os dados coletados nas etapas anteriores e análises bibliográficas, nas quais se buscaram informações extraídas de teses, dissertações, artigos, monografias, livros, revistas e jornais, fundamentando o assunto e tornando-o mais consistente.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta de dados, as informações foram selecionadas, a fim de detectar falhas, codificadas, para categorizá-las, e tabuladas, para sintetizá-las e representá-las graficamente.

O próximo procedimento, então, foi a análise e interpretação das mesmas, buscando relacionar e analisar criticamente os dados obtidos com o Marco Teórico do trabalho.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Nestes processos foram utilizados diversos recursos, tais como: a contagem manual, para selecionar, categorizar e sintetizar os dados e *softwares* estatísticos comerciais, onde foram tabulados os dados obtidos, usadas as técnicas estatísticas e elaborados os gráficos, tabelas e quadros.

Já as técnicas estatísticas empregadas foram quali-quantitativas, pelo uso de estatísticas descritivas (como frequência, média e porcentagem), análise de conglomerados, Teste T, correlação, análise de variância e teste não paramétrico de *Kruskal Wallis*, bem como pelo confronto com a revisão da literatura.

Assim sendo, a metodologia aplicada no decorrer no trabalho pode ser observada na síntese dos procedimentos metodológicos apresentada no Quadro 05.

QUADRO 05 - Síntese dos procedimentos metodológicos.

Objetivos Específicos	Variáveis (Categorias de Análise)	Coleta de dados	Análise dos dados
a) Caracterizar a cadeia produtiva do turismo de Tibau do Sul.	• Tipificação dos empreendimentos; • Número de empresas; • Nível de desempenho; • Tempo de operação; • Taxa de faturamento; • Empregabilidade.	• Pesquisa documental	• Análise de conteúdo dos documentos; • Técnicas quantitativas descritivas.
b) Identificar as formas de inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul;	• Nível e tipo de Inovação de Produto; • Nível e tipo de Inovação em Serviço; • Nível e tipo de Inovação Administrativa; • Nível de Desempenho global da Inovação; • Formação de grupos de empresas conforme seus níveis e tipos de inovação.	• Questionário	• Técnicas quali-quantitativas, pelo uso de estatísticas descritivas e análise de conglomerados
c) Identificar fatores relacionados com o tipo e nível de inovação;	• Cruzamento das características das empresas com tipo e nível de inovação.	• Dados da Pesquisa; • Pesquisa bibliográfica.	• Técnicas quali-quantitativas com aplicação de técnicas descritivas, de correlação, Teste T, análise de variância e teste não paramétrico de Kruskal Wallis.
d) Descrever o ambiente em relação à inovação;	• Interesse em investir em inovação; • Investimentos pretendidos; • Motivos para se investir ou não; • Frequência da abordagem da temática da inovação; • Nível de interesse sobre o tema inovação;	• Questionário; • Pesquisa bibliográfica.	• Técnicas quali-quantitativas, pelo uso de estatísticas descritivas.

© Juliana Cristina de Moura Soares

	• Frequência de utilização de fontes de informação sobre inovação; • Fontes de informação utilizadas.		
e) Situar a inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva em Tibau do Sul à luz da literatura existente.	• Relações entre os tipos e níveis de inovação com a literatura referenciada na fundamentação teórica.	• Dados da Pesquisa; • Pesquisa bibliográfica.	• Análise qualitativa.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011.

© Juliana Cristina de Moura Soares

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as análises dos dados coletados e interpretação dos resultados, primeiramente na pesquisa documental e, posteriormente, na pesquisa de campo. No final, faz-se uma relação entre alguns dados coletados e a literatura referenciada.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO DO ESTUDO

O município de Tibau do Sul, enfocado neste estudo, situa-se na mesorregião Leste Potiguar e na microrregião Litoral Sul, limitando-se com os municípios de Senador Georgino Avelino, Canguaretama, Vila Flor, Goianinha, Arês e o Oceano Atlântico, abrangendo uma área de 104 km² (MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA, 2005).

Tibau do Sul faz parte do Pólo Costa das Dunas, o qual é composto por 18 municípios, abrangendo o litoral do Rio Grande do Norte, sendo uma das primeiras regiões do Estado a ser explorada pela atividade turística, sobretudo pelos seus atrativos naturais que estimularam o desenvolvimento do turismo de sol e mar. O município está reconhecido pelo MTUR entre os 65 destinos brasileiros com forte potencial de promover e induzir o desenvolvimento turístico nas regiões onde estão situados (FGV; MTUR; SEBRAE, 2009).

Segundo o IBGE (2011), o município possuía, em 2010, cerca de 11.385 habitantes. Entre seus pontos turísticos se destacam: Chapadão, Dunas, Lagoa, Santuário Ecológico, Baía dos Golfinhos, Morro da Velha Vicença, Encontro do rio com o mar em Sibaúma, Cacimbinhas, Praias, Centro Cultural da Casa da Farinha. Além disso, Tibau do Sul possui três sítios arqueológicos (Cerâmica de Henrique, Dunas de Sibaúma e Santuário de Pipa), bem como a APA Bonfim/ Guaraíra (IDEMA, 2010).

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO EM TIBAU DO SUL/RN

Nesta parte, serão apresentados dados referentes às atividades características do turismo, pesquisados em base secundária.

Sabendo que o turismo está inserido no setor terciário, cabe especificar algumas informações sobre este setor. Neste sentido, de acordo com o Cadastro Empresarial de Tibau do Sul - CEMP, realizado no ano de 2010 pelo SEBRAE/RN, foram identificados 176 negócios formais e 57 informais no município, totalizando 233 negócios em serviços.

Quanto aos negócios formais e às maiores porcentagens, teve-se que 27,4% estava em funcionamento de 6 a 10 anos, 36,2% teve uma faixa de faturamento de 38.000 a 60.000 reais, empregando um total de 1.182 pessoas. Já sobre os negócios informais, 38,8% funcionava até 2 anos, onde 75,7% faturava até 38.000 reais e possuía um total de 165 trabalhadores.

Segundo o IDEMA (2010), em 2009 a cidade possuía 10 hotéis, 59 pousadas e 4 pensões (totalizando 1362 leitos), 60 restaurantes, 2 bibliotecas, 2 campos de futebol e 2 quadras de esporte.

Com relação à classificação dos empreendimentos turísticos (Tabela 05) identificados pelo SEBRAE/RN (2010) no CEMP, foi possível perceber que a maioria deles corresponde aos estabelecimentos de alimentação (109), seguidos por alojamentos (88).

TABELA 05 - Classificação dos empreendimentos.

Classificação	Número de negócios
Alimentação	109
Alojamento	88
Atividades esportivas e de recreação e lazer	01
Agências de viagens, operadores turísticos e serviços de reservas	02
Transporte terrestre	02
Total	202

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011, a partir de SEBRAE/RN, 2010.

Identificar a composição real da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul consistiu em uma tarefa complexa devido à carência de informações sobre a mesma. De fato, os dados são incipientes e isolados, onde cada órgão ligado à atividade turística possui números diferentes em relação aos estabelecimentos. Isso consiste em um *gap*, considerando que “uma atividade econômica tão dinâmica e complexa como o turismo encontra no enfoque sistêmico de cadeia uma importante ferramenta para o diagnóstico e a formulação de estratégias de competitividade” (IPARDES, 2008, p. 9).

© Juliana Cristina de Moura Soares

Através de pesquisa no site do CADASTUR[8] (2011, 2012), SETUR/RN[9], ABRASEL/RN[10], ABIH/RN[11], assim como em guias impressos e procura geral no Google, chegou-se às informações da Tabela 06, especificando o número de estabelecimentos por segmento de atividade.

TABELA 06 - Fontes de pesquisa e número de empresas da cadeia produtiva do turismo de Tibau do Sul.

Segmento	CADASTUR	SETUR/RN	ABRASEL/RN	ABIH/RN	GUIAS IMPRESSOS	GOOGLE	TOTAL
Agenciamento	4	4	-	-	0	0	8
Gastronomia	1	0	2	-	34	11	48
Hospedagem	18	11	-	16	28	5	78
Lazer e entretenimento	2	0	-	-	10	0	12
Transporte	0	0	-	-	1	0	1
TOTAL	25	15	2	16	73	16	147

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Destarte, o segmento que possui o maior número de empresas é o de Hospedagem, seguido por Gastronomia, Lazer e entretenimento, Agenciamento e, por último, Transportes. Ressalta-se, no entanto, que apenas entre os dados dos guias impressos e da procura no Google, não houve repetição de empresas, pois os órgãos oficiais citados anteriormente, às vezes, possuem em seus registros os mesmos estabelecimentos. Ou seja, um restaurante, por exemplo, pode estar incluído na listagem do CADASTUR, da SETUR/RN e da ABRASEL/RN ao mesmo tempo.

Fazendo nova consulta nos sites dos órgãos acima citados, foi verificado, conforme Tabela 07 abaixo, que apenas a listagem do CADASTUR teve uma atualização no número de estabelecimentos, o que leva a presumir que há uma tendência de aumento quanto à importância dada pelos empresários do setor em se cadastrarem no sistema.

[8] O CADASTUR é o sistema de cadastro de pessoas físicas e jurídicas que atuam na cadeia produtiva do turismo, formalizando e legalizando estes prestadores de serviços junto ao Ministério de Turismo. Site: www.cadastur.turismo.gov.br.
[9] Secretaria de Turismo do Rio Grande do Norte. Site: www.natalbrasil.tur.br.
[10] Associação Brasileira de Bares e Restaurantes do Rio Grande do Norte. Site: www.abraselrn.com.br.
[11] Associação Brasileira da Indústria de Hotéis do Rio Grande do Norte. Site: www.abihrn.com.br.

© Juliana Cristina de Moura Soares

TABELA 07 - Quantidade de estabelecimentos cadastrados no CADASTUR em 2011 e 2012.

Segmento	CADASTUR	
	2011	2012
Agenciamento	4	6
Eventos	0	1
Gastronomia	1	4
Hospedagem	18	36
Lazer e entretenimento	2	1
Transporte	0	0
Outros	0	0
TOTAL	25	48

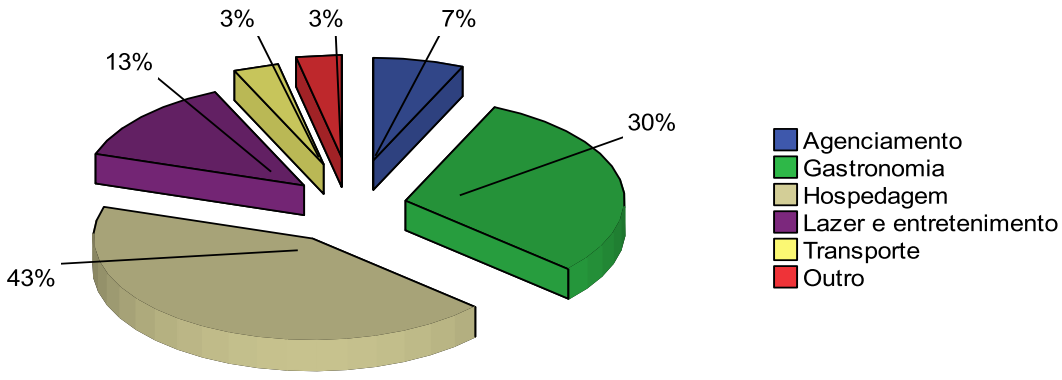
Fonte: Dados da Pesquisa, 2011, a partir de CADASTUR, 2011 e 2012.

Já a Secretaria de Turismo de Tibau do Sul/RN (2012), informou que, atualmente, o município possui cerca de 400 estabelecimentos de hospedagem e 4.000 leitos. A mesma conta com um projeto para iniciar um inventário da oferta turística no mês de fevereiro de 2012, o que pretende melhorar o conhecimento sobre a cadeia turística da localidade.

4.3 Perfil dos estabelecimentos pesquisados pertencentes à cadeia produtiva do turismo de Tibau do Sul/RN

Considerando a classificação dos estabelecimentos turísticos, de acordo com o Gráfico 05, 43% das empresas pesquisadas em Tibau do Sul/RN pertenciam ao segmento de Hospedagem, seguido por Gastronomia (30%), Lazer e entretenimento (13%), Agenciamento (7%) e Transporte (3%). A categoria "Outro" incluiu uma empresa de consultoria turística.

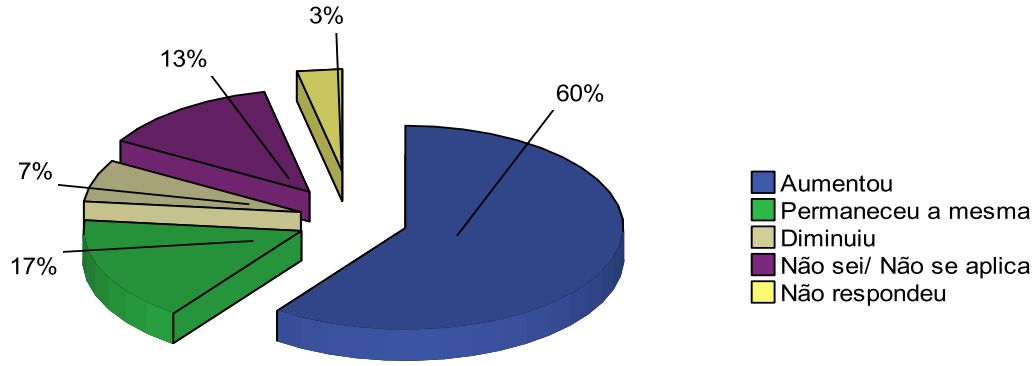
GRÁFICO 05 – Segmento principal dos estabelecimentos pesquisados.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

No Gráfico 06, é possível perceber como os empreendedores analisam a participação de mercado da sua organização, empresa ou associação durante os últimos dois anos. Assim, mais da metade deles, 60%, considera que o envolvimento com o mercado aumentou durante esse período, 17% citou que a participação permaneceu a mesma, 13% respondeu não saber ou que não se aplicava devido à empresa funcionar há menos de dois anos, 7% disse que diminuiu e 3% não opinou sobre esta questão.

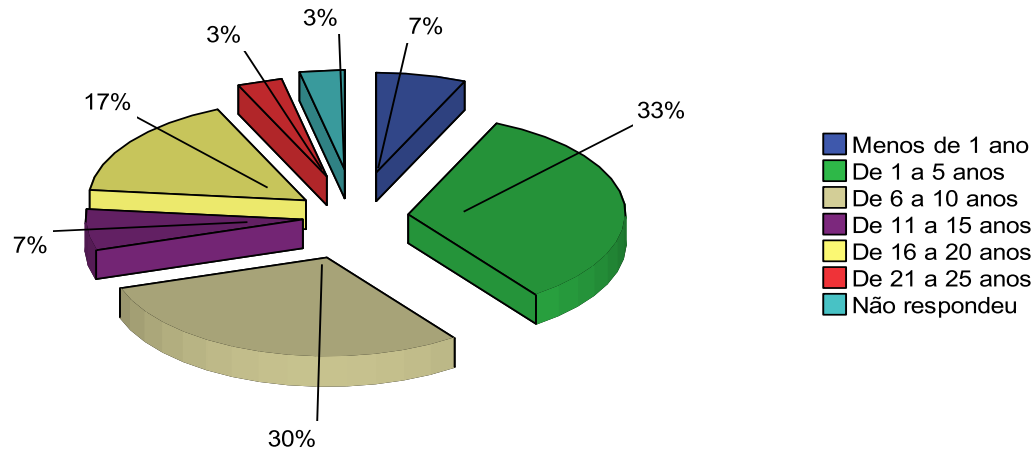
GRÁFICO 06 – Parcela de participação de mercado dos estabelecimentos nos últimos dois anos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Questionados sobre o tempo de funcionamento do estabelecimento, a maioria dos respondentes informou, conforme o Gráfico 07, que o mesmo está em operação de 1 a 5 anos (33%). Além disso, 30% disse que funciona de 6 a 10 anos, 17% de 16 a 20 anos, 7% há menos de um ano e de 11 a 15 anos, bem como 3% respondeu estar operando de 21 a 25. Outros 3% não respondeu ao questionamento.

GRÁFICO 07 – Tempo de operação do estabelecimento.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

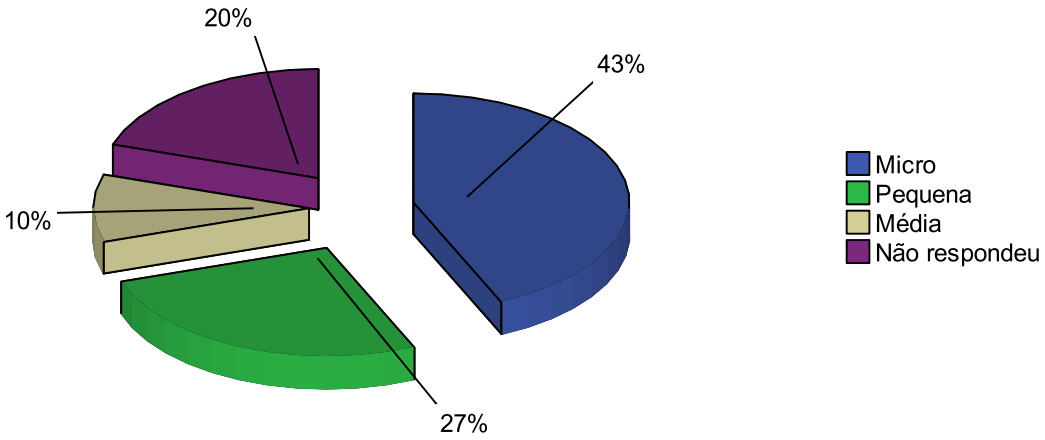
© *Juliana Cristina de Moura Soares*

Com base no número de funcionários dos estabelecimentos, estes foram classificados como micro, pequena e média empresa. Tal categorização se deu considerando o critério por número de empregados do IBGE utilizado pelo SEBRAE (2012) para classificação do porte das empresas. No setor de Comércio e Serviços, por exemplo, as empresas se definem da seguinte forma:

- Micro : até 9 empregados;
- Pequena: de 10 a 49 empregados;
- Média: de 50 a 99 empregados;
- Grande: mais de 100 empregados (SEBRAE, 2012).

Nesse sentido, como indicado no Gráfico 08, 43% dos estabelecimentos pesquisados se classificam como microempresa, 27% como pequena, 10% como média e 20% não respondeu à questão.

GRÁFICO 08 – Classificação das empresas.



FONTE: Dados da pesquisa, 2011.

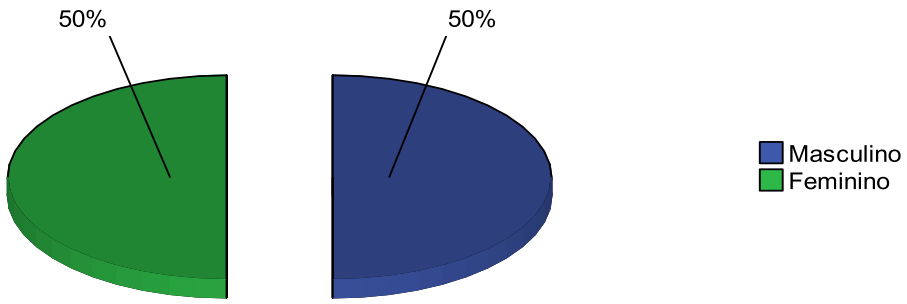
4.4 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Durante o período de coleta de dados, 30 pessoas responsáveis pelos estabelecimentos ou que tinham conhecimento sobre os questionamentos feitos, responderam à pesquisa. A maioria das questões se referiam aos estabelecimentos, mas algumas outras eram sobre o perfil do respondente.

Desta forma, quanto ao gênero, representado no Gráfico 09, o público masculino e o feminino tiveram igual representatividade no estudo, sendo 50% cada.

© Juliana Cristina de Moura Soares

GRÁFICO 09 – Gênero dos respondentes.

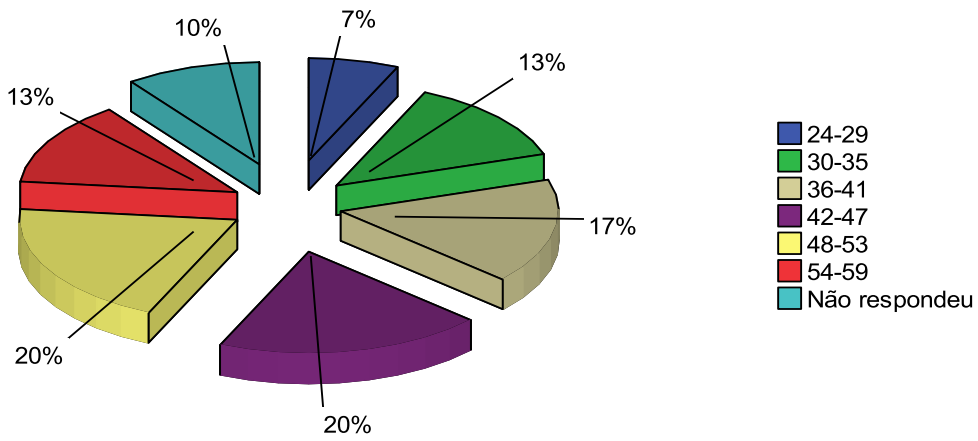


Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Estes dados corroboram com as informações do CEMP (SEBRAE/RN, 2010), o qual mostrou que quanto ao gênero, 50% dos empreendedores em Tibau do Sul pertenciam ao sexo masculino e 50% ao feminino.

Sobre a faixa etária, representada no Gráfico 10, considerando que 10% dos entrevistados não respondeu a questão, os valores mais frequentes incluíram as faixas de 42 a 47 anos e de 48 a 53, cada uma com 20% das respostas. Já a média de idade dessas pessoas foi de 43 anos, onde o valor de idade mínimo e máximo de verificados foram, respectivamente, 24 e 59 anos.

GRÁFICO 10 – Idade dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

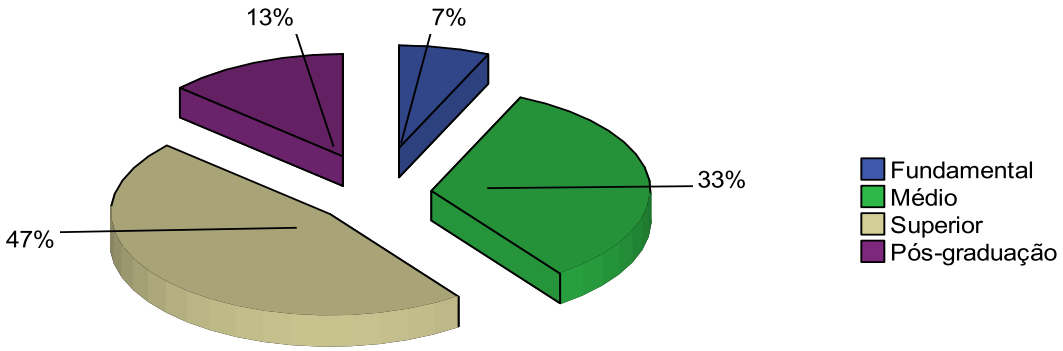
Relacionando com os dados do CEMP (SEBRAE/RN, 2010), este indicou que no setor de serviços formais, 35,3% dos empreendedores se encontrava na faixa de idade de 41 a 50 anos, e 44,7% daqueles do setor de serviços informais, entre 31 e 40 anos.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Quanto ao grau de escolaridade (Gráfico 11), ressaltando que todos os respondentes informaram ser instruídos, observa-se que, somando-se os que possuem ensino superior (47%) e os que possuem pós-graduação (13%), é possível dizer que 60% dos empreendedores possuem ensino superior completo e 33% o ensino médio completo. Por outro lado, 7% tinha apenas o ensino fundamental completo.

Já o CEMP (SEBRAE, 2010) indicou que os empreendedores do setor de serviços formais se enquandravam no seguinte perfil de escolaridade: 55,7% com ensino superior completo, 34,2% com ensino médio completo e 6,3% alfabetizado. Quanto ao setor de serviços informais, 43,5% possuía ensino médio completo, 30,4% ensino fundamental completo, 15,2% alfabetizado e 4,4% sem instrução.

GRÁFICO 11 – Grau de instrução dos respondentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os entrevistados deste estudo que possuem ensino superior informaram, dentre os cursos feitos: Administração (11%), Direito (11%), Turismo (11%), dentre outros, conforme indicado na Tabela 08 abaixo.

TABELA 08 – Tipo de curso superior dos respondentes.

Tipo de curso superior	Porcentagem
Administração	11,1
Direito	11,1
Turismo	11,1
Biologia	5,6
Comércio Exterior	5,6
Design	5,6

Continua...

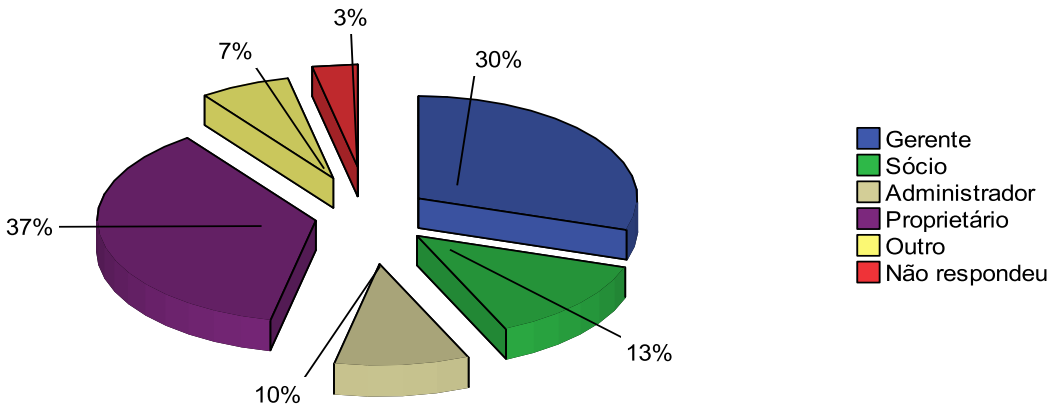
© Juliana Cristina de Moura Soares

Tipo de curso superior	Porcentagem
Engenharia Civil	5,6
Engenharia dos alimentos	5,6
Gestão e Técnica Hoteleira	5,6
Mestrado em Ciência da Computação	5,6
Nutrição	5,6
Pedagogia	5,6
Publicidade e Marketing	5,6
Sociologia	5,6
Não respondeu	5,6
Total	100,0

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Quando questionados sobre o cargo que ocupam no estabelecimento, o valor mais frequente, segundo mostrado no Gráfico 12, disse respeito aos que indicaram ser proprietários (37%) do mesmo e 30% gerentes. Destaca-se que o perfil enfocado na pesquisa era justamente dos cargos gerenciais das empresas, organizações e associações, pois presume-se que estes detem o conhecimento necessário para as informações sobre a temática da inovação, bem como investimentos feitos e pretendidos.

GRÁFICO 12 – Cargo ocupado pelos respondentes.

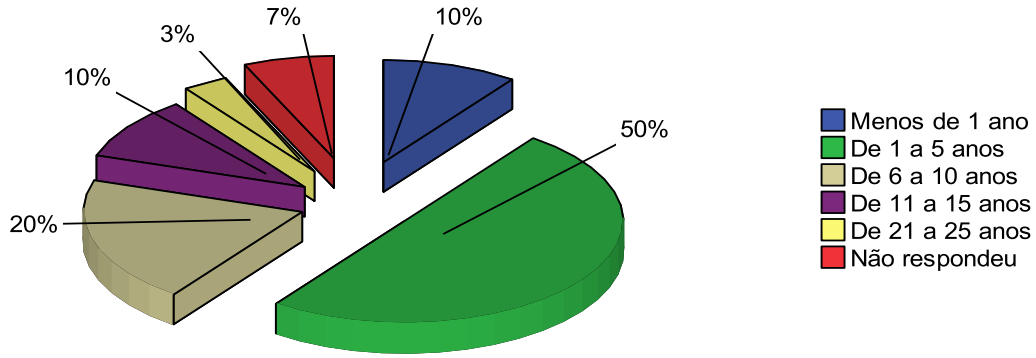


Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os entrevistados indicaram, ainda, o tempo em que ocupam os cargos anteriormente mencionados (Gráfico 13). Nesse sentido, 50% respondeu estar no cargo de 1 a 5 anos, 20% de 6 a 10 anos, 10% há menos de um ano, outros 10% de

11 a 5 anos e 3% de 21 a 25 anos. 7% dos pesquisados não respondeu a esta questão.

GRÁFICO 13 – Tempo de ocupação no cargo.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Apesar de não se ter perguntado aos entrevistados sobre suas experiências anteriores, cabe ressaltar que alguns autores confirmam que a experiência prévia possui significativa relevância no processo de identificação de oportunidades empreendedoras. Kirzner (1973) reforça que os empreendedores não vendem apenas produtos, mas seus conhecimentos. Shane (2000) afirma que a experiência prévia alavanca o reconhecimento do valor de uma nova informação, que poderá se tornar uma nova oportunidade. Este autor define que uma experiência qualquer com negócios, com a indústria, alguma experiência funcional em marketing, desenvolvimento ou gerência de produtos e experiência como empreendedor em uma empresa emergente, irão prover informações e habilidades que aumentarão a probabilidade de explorar uma oportunidade. Alsos e Kaikkonen (2004) concluem, então, que existe uma relação entre estes dois fatores de influência positiva nas fontes de oportunidades, pois a experiência prévia pode contribuir tanto no sentido do conhecimento e habilidades que o empreendedor obtém, quanto com a ampla e sólida rede de contatos que a experiência prévia pode gerar a ele.

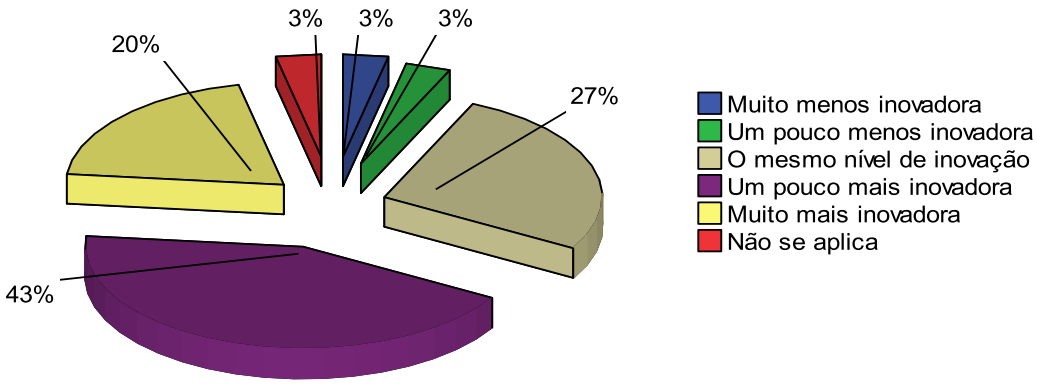
4.5 IDENTIFICAÇÃO DAS FORMAS DE INOVAÇÃO NOS EMPREENDIMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO EM TIBAU DO SUL/RN

© Juliana Cristina de Moura Soares

Considerando o modelo proposto por Testa e Sipe (2009) sobre as saídas de inovação (inovação em produto, serviço, administração e desempenho global) para as empresas turísticas, foi investigado o nível de inovação de trinta estabelecimentos da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul/RN, como os mesmos têm inovado e como consideram seu desempenho global nas inovações implementadas. Especifica-se que as comparações dos empreendedores com os concorrentes foi feita em base local, ou seja, em relação aos empreendimentos presentes no município.

Desta forma, conforme indicado no Gráfico 14, comparando a própria organização, empresa ou associação com organizações similares no próprio segmento, os respondentes, em sua maioria, avaliaram que o próprio estabelecimento em inovação de produto é um pouco mais inovador em relação aos demais, com 43% das respostas, seguido por como sendo o mesmo nível de inovação (27%).

GRÁFICO 14 – Nível de inovação de produto em comparação aos concorrentes.

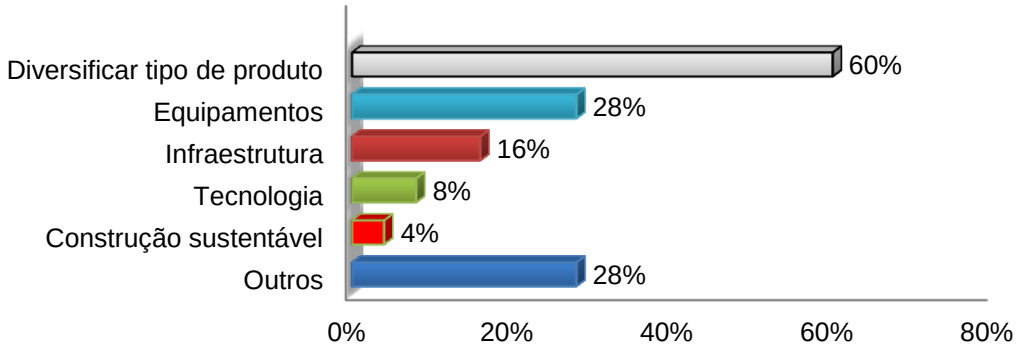


Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os estabelecimentos que afirmaram ter inovado em produto nos últimos dois anos, indicaram, basicamente, que, dentre as inovações implementadas, a maioria delas (60% das respostas) foi em diversificação do próprio produto. Percebe-se, ainda, conforme o Gráfico 15, que houve implementações nos equipamentos (28%), na infraestrutura (16%), na tecnologia (8%) e na constução sustentável (4%). Outras inovações de produtos (28%) correspondeu às seguintes respostas: modificação nas categorias e conceito, compostagem e horta orgânica, ferramentas de atendimento e suporte, complementação do produto, curso de surf e catalogação de plantas).

© Juliana Cristina de Moura Soares

GRÁFICO 15 – Tipo de inovação de produto implementada nos últimos dois anos.

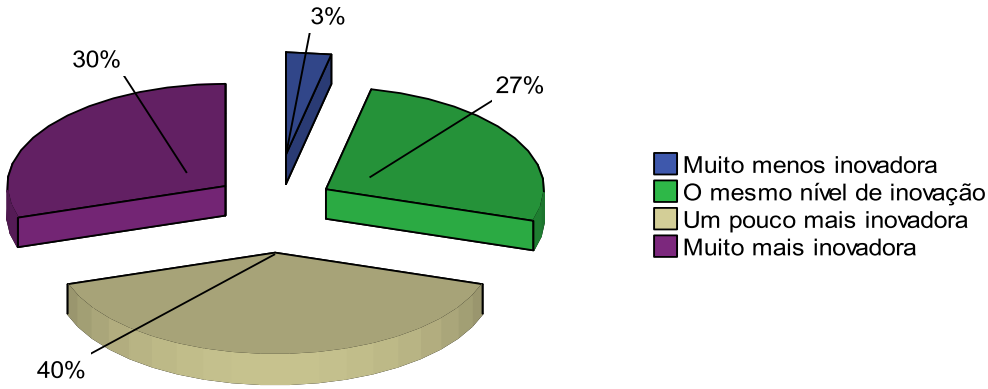


Média ponderada*[12]*: *24% dos respondentes indicou ter inovado em produto nos últimos dois anos.*

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

O Gráfico 16 mostra que, sobre inovação de serviços, comparando-se com outros estabelecimentos do mesmo segmento, os respondentes consideram que suas empresas são um pouco mais inovadoras (40%), muito mais inovadoras (30%), no mesmo nível de inovação (27%) e muito menos inovadora (3%).

GRÁFICO 16 – Nível de inovação de serviço em comparação aos concorrentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

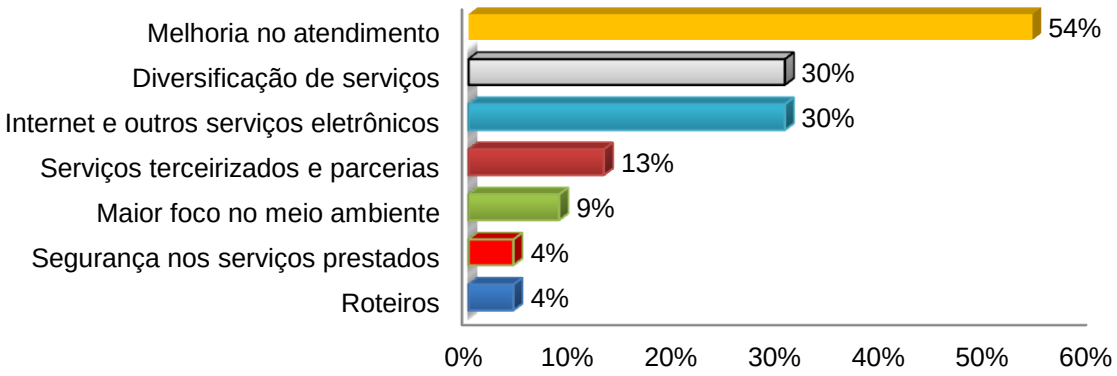
Entre as inovações de serviço implementadas, o Gráfico 17, mostra a melhoria no atendimento como a mais citada entre os respondentes, com 54%. Houve também diversificação de serviços (30%), oferecimento de internet e outros serviços eletrônicos (30%), introdução de serviços terceirizados e parcerias (13%),

[12] A média ponderada está servindo como indicador global em relação à inovação implementada.

© *Juliana Cristina de Moura Soares*

maior foco no meio ambiente (9%), oferecimento de segurança nos serviços prestados (4%) e implementação de roteiros (4%).

GRÁFICO 17 – Tipos de inovação de serviço implementada nos últimos dois anos.



Média ponderada: *21% dos respondentes indicou ter inovado em serviço nos últimos dois anos.*

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

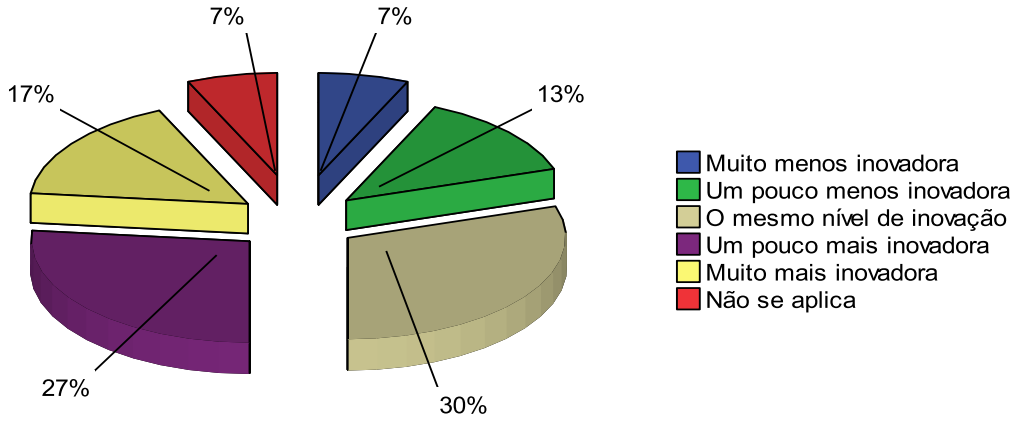
Quanto à capacidade de implementar práticas ou processos de negócios novos ou melhorados dentro da empresa, observando o Gráfico 18, a maioria das respostas se enquadram do nível médio ao superior comparando-se a estabelecimentos do mesmo segmento. De fato, 30% se considera no mesmo nível de inovação administrativa, 27% como muito mais inovador e 17% como um pouco mais inovador.

O Gráfico 19, exemplifica que os tipos de inovação administrativa mais implementados nos estabelecimentos foram a introdução/ melhoria de sistemas eletronicos e computadorizados, bem como a capacitação dos funcionários, ambos com 29% das citações. Sobre a capacitação, cabe salientar que, conforme Dolabela (1999, p. 36), “as empresas precisam de colaboradores que, além de dominar a tecnologia, conheçam também o negócio, saibam auscultar e atender às necessidades do cliente, possam identificar oportunidades: buscar e gerenciar os recursos para viabilizá-las”.

Ademais, foram feitas parcerias institucionais ou empresariais (21%), foi implementada a melhoria nos setores e no gerenciamento (21%), bem como nos processos (14%). Outras inovações, com 14% das respostas, corresponderam a: trazer funcionários especializados e prestar consultoria

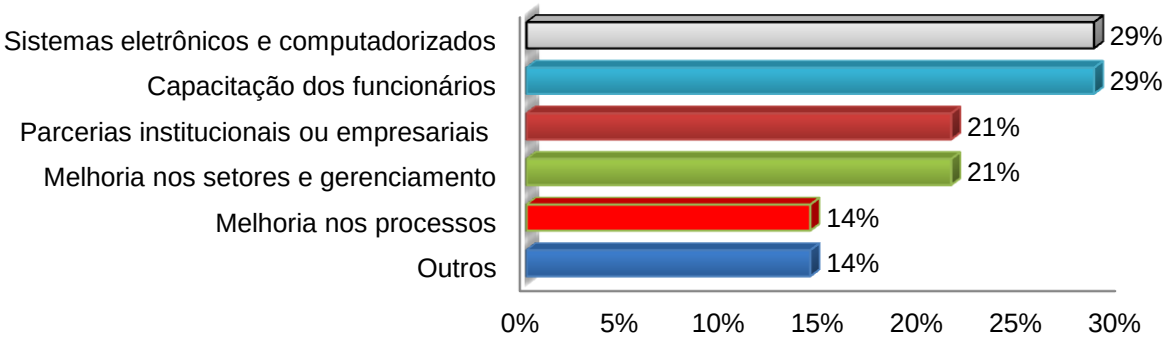
© Juliana Cristina de Moura Soares

GRÁFICO 18 – Nível de inovação administrativa em comparação aos concorrentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

GRÁFICO 19 – Tipos de inovação administrativa implementada nos últimos dois anos.



Média ponderada: *21% dos respondentes indicou ter inovado em administração nos últimos dois anos.*

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Cabe ressaltar que, apesar de não ter sido a primeira citação dos entrevistados, as parcerias, em especial as estratégicas, vêm ganhando importância no atual contexto empresarial, já que:

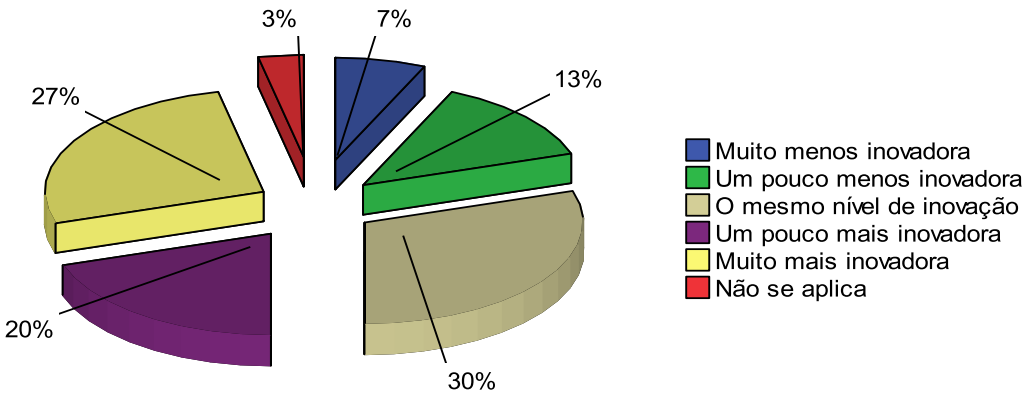
> Um parceiro estratégico pode ser um fornecedor, um cliente ou até mesmo um concorrente. Um parceiro estratégico é alguém com quem se pode interagir para uma troca vantajosa para ambos, esteja de que lado estiver desde que os princípios básicos da organização não sejam feridos (MDA, 2006, p. 48).

Em relação ao desempenho global da inovação (Grafico 20), ou seja, do desenvolvimento e implementação bem sucedida de novas ideias, produtos e

© Juliana Cristina de Moura Soares

serviços, os entrevistados consideram, em sua maioria, que seus empreendimentos possuem um nível de médio a elevado, pois 30% avaliou como estando no mesmo nível de inovação, 27% como muito mais inovadores e 20% como um pouco mais inovadores em comparação aos seus concorrentes.

GRÁFICO 20 – Nível de desempenho global da inovação em comparação aos concorrentes.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Relacionando os dados sobre o nível de inovação das empresas nos últimos dois anos (Tabela 09), comparando-as com seus concorrentes, seja em produtos, serviços, administração e desempenho global, foi possível perceber que, como grupo total, as avaliações indicam que as empresas se consideram do mesmo nível de inovação para mais, ou seja, elas se veem um pouco acima da média.

Face ao exposto, nota-se que as empresas do segmento agenciamento se consideram mais inovadoras em produto e em serviço, estando entre “um pouco mais inovadoras” e “muito inovadoras”, enquanto que em inovação a administrativa e desempenho global, se vêem no mesmo nível de inovação dos concorrentes.

Enquanto isso, as empresas de gastornomia se consideram melhores em inovação de produto, num nível entre “um pouco mais inovadoras” e “muito inovadoras”. Já em inovação de serviço, administração e desempenho global, se percebem entre “o mesmo nível de inovação” e “um pouco mais inovadoras”.

Quanto aos empreendimentos de hospedagem, estes se vêem um pouco melhores em inovação de serviço. Em todos os tipos de inovação e desempenho global, se consideram entre “o mesmo nível de inovação” e “um pouco mais inovadores”.

© Juliana Cristina de Moura Soares

TABELA 09 - Nível de inovação em cada segmento investigado.

Segmento principal da organização/ empresa/ associação		Nível de INOVAÇÃO DE PRODUTO	Nível de INOVAÇÃO DE SERVIÇO	Nível de INOVAÇÃO ADMINISTRATIVA	Nível de DESEMPENHO GLOBAL
Agenciamento	Média	4,50*	4,50	3,00	3,00
	N**	2	2	2	2
Gastronomia	Média	4,13	3,78	3,38	3,33
	N	8	9	8	9
Hospedagem	Média	3,62	3,85	3,50	3,58
	N	13	13	12	12
Lazer e entretenimento	Média	3,25	4,00	3,25	3,50
	N	4	4	4	4
Transporte	Média	3,00	4,00	3,00	3,00
	N	1	1	1	1
Outro	Média	4,00	5,00	3,00	5,00
	N	1	1	1	1
Total	Média	3,76	3,93	3,36	3,48
	N	29	30	28	29

**Os critérios utilizados foram: 1 = muito menos inovadora; 2 = um pouco menos inovadora; 3 = o mesmo nível de inovação; 4 = um pouco mais inovadora; 5 = muito mais inovadora.*
*** "N" corresponde ao número de respostas.*

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Os estabelecimentos de lazer e entretenimento, por sua vez, são mais inovadores em serviço, com um nível "um pouco mais inovadoras". Nos outros tipos e desempenho de inovação, estão entre "o mesmo nível de inovação" e "um pouco mais inovadores".

O estabelecimento ligado ao segmento de transporte também se vê mais inovador em serviço, percebendo-se "um pouco mais inovador" que seus concorrentes. Enquanto isso, se considera no "mesmo nível de inovação" nos outros quesitos.

Por fim, a empresa de outro segmento (consultoria) é mais inovadora tanto em serviços quanto em desempenho global, indicando resposta de "muito mais inovadora" que seus concorrentes. Em inovação de produto, esta se considera "um pouco mais inovadora" e "no mesmo nível de inovação" administrativa.

Cabe salientar que o nível de inovação não está relacionado com o porte da empresa. Sundbo *et al* (2006) disseram em seu estudo que, entre as empresas de turismo, os hotéis, restaurantes e transporte se mostraram mais inovadores que outros estabelecimentos. No entanto, foram os gerentes dos pequenos hotéis que

© Juliana Cristina de Moura Soares

apresentaram maior tendência à inovação, o que contrariou a própria afirmação (anterior à coleta) de Sundbo *et al* (2006) de que a inovação em empresas no setor de turismo estaria relacionada ao tamanho e, quanto maior a empresa, mais inovadora ela seria.

Em seguida, foi utilizada a técnica de análise de conglomerados para agrupar os estabelecimentos conforme os níveis de inovação dos mesmos. A Tabela 10 mostra, então, que foi possível a identificação de três grupos:

- Grupo 1 – Ligeiramente inovador nas áreas de serviço e administração, composto por 7 estabelecimentos, considera-se entre o mesmo nível de inovação e um pouco mais inovador em relação aos seus concorrentes em inovação de serviços e administração (médias de 3,4 e 3,6, respectivamente) ;
- Grupo 2 – Inovador na área de produtos, composto por 7 estabelecimentos, considera-se um pouco mais inovador em relação aos seus concorrentes em inovação de produtos (média de 4,1);
- Grupo 3 – Inovador nas áreas de produtos, serviços e administração, composto por 13 estabelecimentos, considera-se entre um pouco mais inovador e muito mais inovador em relação aos seus concorrentes nos três tipos de inovação (média de 4,2 em produto, 4,6 em serviços e 4,0 em administração).

TABELA 10 - Agrupamento de empresas do setor de turismo conforme tipo e nível de inovação ao longo dos últimos dois anos em Tibau do Sul/RN.

Grupos / **Tipo e nível de inovação das empresas em comparação à concorrência**	**Ligeiramente inovador nas áreas de serviço e administração (Grupo 1)**	**Inovador na área de produtos (Grupo 2)**	**Inovador nas áreas de produtos, serviços e administração (Grupo 3)**
INOVAÇÃO DE PRODUTO	2,6	**4,1**	**4,2**
INOVAÇÃO DE SERVIÇO	**3,4**	3,1	**4,6**
INOVAÇÃO ADMINISTRATIVA	**3,6**	2,0	**4,0**
Número de casos	7	7	13
**Os critérios utilizados foram: 1 = muito menos inovadora; 2 = um pouco menos inovadora; 3 = o mesmo nível de inovação; 4 = um pouco mais inovadora; 5 = muito mais inovadora.*			

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

© Juliana Cristina de Moura Soares

4.6 IDENTIFICAÇÃO DE FATORES RELACIONADOS COM O TIPO E NÍVEL DE INOVAÇÃO

Peterman e Kennedy (2003) consideram que pesquisas de fatores que influenciam a decisão de começar um novo negócio, de empreender, são focadas em traços de personalidades e características individuais, fatores comportamentais e situacionais e modelos de intenção focados nas atitudes e seus antecedentes para explicar o processo empreendedor.

Face ao exposto, o presente tópico apresenta uma série de análises de fatores e variáveis relacionadas com as práticas e intensões sobre a inovação nos empreendimentos pertencentes à cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul/RN.

Primeiramente, através da relação entre tempo de operação da empresa e o nível de inovação, indicada na Tabela 11, é possível perceber que há uma tendência de que quanto maior o tempo de funcionamento, maior o nível de inovação administrativa nos estabelecimentos. Da mesma forma, a idade também teve uma relação significativa quanto ao nível de inovação, indicando que quanto mais velho o respondente, tende-se a ter um menor desempenho global da inovação.

Quanto ao tipo e nível de inovação de produto e de serviços, não foram encontradas relações entre as variáveis tempo de operação da empresa e idade do respondente.

Partindo para outra análise, de modo geral, através da Tabela 12, observa-se que, quando relacionada a participação no mercado e o nível de inovação nos estabelecimentos, quanto maior o nível de inovação, maior a parcela no mercado

TABELA 11 - Relação entre o tipo e nível de inovação das empresas e selecionadas características dos respondentes e da empresa.

Tipo e nível de inovação		Tempo de operação da empresa	Idade do respondente
INOVAÇÃO ADMINISTRATIVA	Coeficiente de Correlação	**,395**	-,053
	Significância	**,042**	,797
	N*	27	26
DESEMPENHO GLOBAL	Coeficiente de Correlação	,106	**-,401**
	Significância	,590	**,038**
	N	28	27
**"N" corresponde ao número de respostas.*			

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Assim, é possível afirmar que a inovação pode ter sido um impacto positivo, contribuindo para a melhoria da participação no mercado. Esta análise é possível excetuando a avaliação dos dois empresários que responderam que, apesar de se considerarem acima da média em relação ao nível de inovação em produto, serviço e administração, são entre muito menos inovadores e um pouco menos inovadores no desempenho global. Percebe-se, desta forma, uma incoerência nestas respostas.

TABELA 12 - Tipo e nível de inovação relacionada com a participação no mercado.

Parcela de participação de mercado		**Nível de INOVAÇÃO DE PRODUTO**	**Nível de INOVAÇÃO DE SERVIÇO**	**Nível de INOVAÇÃO ADMINISTRATIVA**	**Nível de DESEMPENHO GLOBAL**
Aumentou	Média	4,000* (a)	4,000	3,176	3,556 (a)
	N**	17	18	17	18
Permaneceu a mesma	Média	2,600 (b)	3,600	3,600	3,400 (b)
	N	5	5	5	5
Diminuiu	Média	4,000 (a)	4,000	3,500	1,500 (b)
	N	2	2	2	2
Total	Média	3,708	3,920	3,292	3,360
	N	24	25	24	25

**Os critérios utilizados foram: 1 = muito menos inovadora; 2 = um pouco menos inovadora; 3 = o mesmo nível de inovação; 4 = um pouco mais inovadora; 5 = muito mais inovadora.*
*** "N" corresponde ao número de respostas.*
**** (a) é estatisticamente maior que (b) através da análise de variância.*

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Especificando e exemplificando melhor a análise da Tabela 12 anterior, através da Tabela 13, verificou-se que a média do nível de inovação em produto das empresas que aumentaram sua participação no mercado é superior de 1,4 em comparação aos que permaneceram na mesma parcela de participação.

Os que tiveram sua participação no mercado diminuída também inovaram mais em produto, o que leva a crer que a diminuição contribuiu para que se iniciasse este tipo de inovação, mas que seus efeitos ainda não foram sentidos.

No desempenho global da inovação também houve uma diferença significativa entre as respostas, constatando que o grupo que teve sua participação aumentada teve um nível de desempenho global superior de 2,1 quando comparado aos que tiveram sua participação diminuída. Da mesma forma, o grupo que

© Juliana Cristina de Moura Soares

permaneceu com a mesma participação no mercado, teve um desempenho global da inovação superior de 1,9 em relação aos que tiveram sua participação diminuída.

Assim, o nível de desempenho global dos que aumentaram a participação e dos que permaneceram iguais, é superior aos que diminuíram.

Nos outros dois níveis de inovação (de serviço e administrativa) não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos.

TABELA 13 - Influência do tipo e nível de inovação das empresas na sua parcela de participação no mercado.

Parcela de participação de mercado / **Tipo e nível de inovação**	**Parcela de participação de mercado (I)**	**Parcela de participação de mercado (J)**	**Diferença Média (I-J)**	**Diferença Significativa**
INOVAÇÃO DE PRODUTO	Aumentou	Permaneceu a mesma	**1,400**	**,004**
	Diminuiu	Permaneceu a mesma	**1,400**	**,063**
DESEMPENHO GLOBAL	Aumentou	Diminuiu	**2,056**	**,028**
	Permaneceu a mesma	Diminuiu	**1,900**	**,065**

**Os critérios utilizados foram: 1 = muito menos inovadora; 2 = um pouco menos inovadora; 3 = o mesmo nível de inovação; 4 = um pouco mais inovadora; 5 = muito mais inovadora.*

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Averiguando a relação entre o nível de desempenho global da inovação das empresas em comparação à concorrência e os grupos obtidos na análise de conglomerados listados anteriormente, foi possível perceber que, conforme mostra a Tabela 14, o grupo 1, ligeiramente inovador em serviços e administração, considera-se no mesmo nível de desempenho global (média de 3,0, com 7 empresas). O grupo 2, inovador em produtos, se considera entre um pouco menos e o mesmo nível quanto ao desempenho global (média de 2,5, com 7 empresas). Já o grupo 3, inovador em produto, serviços e administração, se considera um pouco mais inovador em desempenho global.

Calculando, ainda, a média total dos três grupos (3,4), analisa-se que eles se consideram entre o mesmo nível e um pouco mais inovadores quanto ao desempenho global da inovação, sempre se comparando aos concorrentes.

© Juliana Cristina de Moura Soares

TABELA 14 - Nível de DESEMPENHO GLOBAL da inovação entre os grupos, comparando-se à concorrência.

Grupos	Média	Número de respostas
1- Ligeiramente inovador nas áreas de serviço e administração	3,000	7
2- Inovador na área de produtos	2,571	7
3- Inovador nas áreas de produtos, serviços e administração	4,077	13
Total	3,407	27
**Os critérios utilizados foram: 1 = muito menos inovadora; 2 = um pouco menos inovadora; 3 = o mesmo nível de inovação; 4 = um pouco mais inovadora; 5 = muito mais inovadora.*		

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Na Tabela 15, continuou-se com a relação entre o nível de desempenho global da inovação das empresas e os grupos formados a partir da análise de conglomerados, a fim de detectar diferenças significativas entre eles. Nesse sentido, foi observado que quem é inovador nas três áreas (produto, serviço e administração) tem maior nível de desempenho global do que os outros dois grupos. A média de diferença entre o grupo 3 e o 1 foi de 1,1 e entre o grupo 3 e o 2 foi de 1,5. Já o desempenho global da inovação entre o grupo 1 e 2 não foi estatisticamente significante.

Ressalta-se que, conforme análise anterior, esse nível de desempenho global está traduzido numa maior participação no mercado.

Posteriormene, diversas variáveis do estudo foram relacionadas, através da técnica de análise de variância, com o tipo e nível de inovação implementada nos estabelecimentos.

TABELA 15 - Diferenças significativas do DESEMPENHO GLOBAL da inovação entre os grupos, comparando-se à concorrência.

Grupo 3 (I)	Demais grupos (J)	Diferença Média (I-J)	Diferença Significativa
Inovador nas áreas de produtos, serviços e administração	1 - Ligeiramente inovador nas áreas de serviço e administração	1,077	,046
	2 - Inovador na área de produtos	1,505	,007

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Na Tabela 16, observa-se, então, que:

- quem é mais inovador nas três áreas (produto, serviço e administração) considerou que a temática da inovação em reuniões, palestras ou cursos sobre turismo ou áreas afins é mais abordada do que o grupo que é ligeiramente inovador em serviço e administração (diferença média de 1,1 entre os grupos), bem como de quem é inovador somente em produtos (diferença média de 1,3 entre os grupos);
- quem é mais inovador nas três áreas (produto, serviço e administração) possui um maior nível de interesse sobre o tema da inovação quando comparado ao grupo que é ligeiramente inovador em serviço e administração;
- quem é mais inovador nas três áreas (produto, serviço e administração) tem mais tempo de operação no mercado do que os que só inovam em produtos.

Através do teste não paramétrico de *Kruskal Wallis*, também detectou-se que quem é mais inovador nas três áreas possui um grau de escolaridade mais elevado do que os que são ligeiramente inovadores em serviços e administração.

Também foi verificada a relação entre as variáveis “quantidade de funcionários da empresa”, “frequência de utilização de fontes de informação específica que tratem sobre inovação”, “idade do respondente” e “tempo no cargo”, porém não foram encontradas diferenças significativas entre os grupos no tipo e nível de inovação. Desta forma, não se pode confirmar que tais variáveis influem na classificação das empresas conforme tipo e nível de inovação, ao contrário das que constam na Tabela 16.

Através da técnica Teste T, foi verificada e existência de algumas diferenças significativas entre diversas variáveis do estudo com os motivos que os empresários citaram para que se invista em inovação (ver Tabela 17).

© Juliana Cristina de Moura Soares

TABELA 16 - Variáveis relacionadas com tipo e nível de inovação em empresas turísticas de Tibau do Sul/ RN.

Variável	Agrupamento de empresas conforme tipo e nível de inovação (I)	Agrupamento de empresas conforme tipo e nível de inovação (J)	Diferença Média (I-J)	Diferença Significativa
Frequência de abordagem da temática da Inovação em reuniões, palestras ou cursos sobre turismo ou áreas afins	3- Inovador nas áreas de produtos, serviços e administração	1- Ligeiramente inovador nas áreas de serviço e administração	1,10	,030
		2- Inovador na área de produtos	1,33	,014
Nível de interesse sobre o tema Inovação	3- Inovador nas áreas de produtos, serviços e administração	1- Ligeiramente inovador nas áreas de serviço e administração	,65	,098
Tempo de operação da empresa	3- Inovador nas áreas de produtos, serviços e administração	2- Inovador na área de produtos	7,2721	,038

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Destarte, os dados da Tabela 17 levam a crer que os respondentes que pretendem fazer os investimentos motivados pela procura dos clientes:

- possuem uma média de idade maior quando comparados aos demais respondentes;
- consideram que a temática da inovação em reuniões, palestras ou cursos sobre turismo ou áreas afins é menos abordada quando comparados aos demais respondentes;
- utilizam menos as fontes de informação específica sobre inovação que os demais entrevistados.

Esta análise leva a crer que estes empresários fazem seus investimentos mais com base no senso comum ou a partir de informações diretas de seus clientes

© Juliana Cristina de Moura Soares

efetivos, tendendo a não usar formas mais sofisticadas para suas decisões de investimentos inovadores.

De acordo com Kirzner (1973) , em geral as pessoas tomam decisões baseadas em suas intuições, em informações precisas e imprecisas, o que, em algum momento, promove decisões incorretas. Para ele, este processo desencadeia erros que criam deficiências, excessos e alocações incorretas de recursos, mas também são oportunidades que os empreendedores podem perceber e atuar rapidamente para criar negócios rentáveis.

TABELA 17 - Variáveis relacionadas com o motivo de investir em inovação: pela procura dos clientes.

Variável	Investimento pela procura dos clientes	Número de respostas	Média	Diferença Significativa
Idade do respondente	Sim	5	**5,00**	,014
	Não	21	3,81	
Frequência de abordagem da temática da Inovação em reuniões, palestras ou cursos sobre turismo ou áreas afins	Sim	5	**2,20**	,042
	Não	18	3,44	
Frequência de utilização de fontes de informação específica que tratem sobre Inovação	Sim	5	**2,00**	,035
	Não	21	3,24	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Com relação aos respondentes que pretendem investir para melhorar o produto ou a qualidade do serviço que oferecem, foram encontradas as seguintes relações com outras variáveis (Tabela 18):

- eles consideram que a temática da inovação em reuniões, palestras ou cursos sobre turismo ou áreas afins é mais abordada quando comparados aos demais respondentes;
- utilizam mais as fontes de informação específica sobre inovação que os demais entrevistados;
- estão numa empresa com tempo de operação maior quando comparados aos demais respondentes;
- suas empresas possuem um nível de desempenho global da inovação superior aos demais pesquisados.

© Juliana Cristina de Moura Soares

TABELA 18 - Variáveis relacionadas com o motivo de investir em inovação: para melhorar o produto ou qualidade do serviço.

Variável	Investimento para melhorar o produto ou qualidade do serviço	Número de respostas	Média	Diferença Significativa
Freqüência de abordagem da temática da Inovação em reuniões, palestras ou cursos sobre turismo ou áreas afins	Sim	12	**3,58**	,096
	Não	11	2,73	
Freqüência de utilização de fontes de informação específica que tratem sobre Inovação	Sim	13	**3,46**	,047
	Não	13	2,54	
Tempo de operação da organização/ empresa/ associação	Sim	13	**3,62**	,063
	Não	12	2,58	
Nível de DESEMPENHO GLOBAL da inovação das empresas em comparação à concorrência	Sim	13	**3,54**	,806
	Não	12	3,417	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Na Tabela 19, é possível observar que os entrevistados que baseiam seus investimentos pelo retorno dos mesmos:

- possuem menos tempo de operação no mercado em relação aos demais respondentes;
- são mais jovens que os demais pesquisados (média de 34 anos de idade);
- possuem menos tempo no cargo quando comparados aos outros entrevistados;
- suas empresas têm tido uma parcela menor de participação no mercado durante os últimos dois anos, comparados aos demais respondentes.

Por fim, os empresários que pretendem investir em algum tipo de inovação por outras razões (pela questão da complementaridade e para ter algo novo/diferente) são menos inovadores em inovação de serviço, inovação administrativa e desempenho global da inovação quando comparados aos respondentes que não inovam por esta causa (ver Tabela 20).

© Juliana Cristina de Moura Soares

TABELA 19 - Variáveis relacionadas com o motivo de investir em inovação: pelo retorno do investimento.

Variável	Investimento pelo retorno	Número de respostas	Média	Diferença Significativa
Tempo de operação da empresa	Sim	5	**2,5340**	,001
	Não	20	10,4095	
Idade do respondente	Sim	5	**34,0000**	,016
	Não	19	45,3684	
Tempo no cargo	Sim	5	**2,00**	,019
	Não	21	3,00	
Parcela de participação de mercado da organização/ empresa/ associação durante os últimos dois anos	Sim	4	**1,00**	,015
	Não	18	1,39	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

TABELA 20 - Variáveis relacionadas com o motivo de investir em inovação: outros motivos.

Variável	Investimento por outros motivos	Número de respostas	Média	Diferença Significativa
Nível de INOVAÇÃO DE SERVIÇO das empresas em comparação à concorrência	Sim	2	**2,000**	,003
	Não	24	4,042	
Nível de INOVAÇÃO ADMINISTRATIVA das empresas em comparação à concorrência	Sim	1	**1,000**	,046
	Não	24	3,458	
Nível de DESEMPENHO GLOBAL da inovação das empresas em comparação à concorrência	Sim	1	**1,000**	,031
	Não	24	3,583	

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

4.7 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE EM RELAÇÃO À INOVAÇÃO

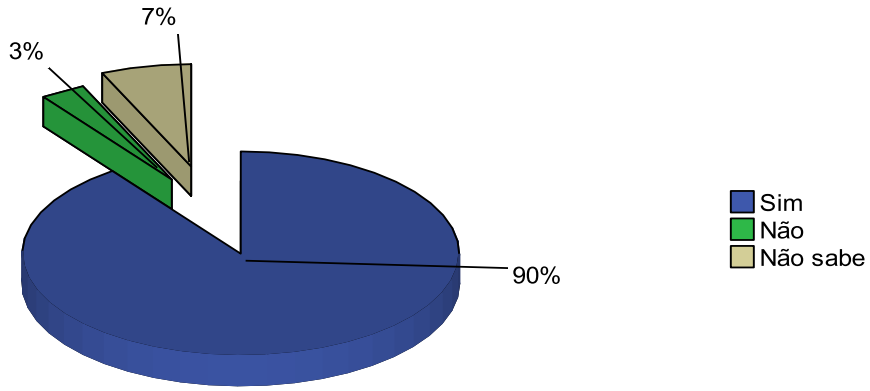
Este tópico descreve o ambiente em relação à inovação, tendo como base o interesse dos empresários em investir em inovação, os investimentos pretendidos e os motivos para os mesmos, a frequência de abordagem da temática da inovação, o nível de interesse sobre o tema, bem como a frequência de utilização de fontes e seus tipos. Ressalta-se a importância de se considerarem tais questões, pois "aqueles que não percebem sinais de mudança ou mal interpretam seus significados e implicações, não identificam oportunidades inovadoras em tempo suficiente para capitalizá-las" (GAGLIO, 2004, p. 535). Harvey (1995, p. 332) reforça esta ideia afirmando que "estar preparado para oportunidades inesperadas no

© Juliana Cristina de Moura Soares

mercado e responder a elas para ganhar vantagem competitiva é a essência da janela estratégica". Segundo o autor, existem determinados momentos na carreira de um indivíduo em que são abertas essas janelas estratégicas para que ele se torne um empreendedor, visto que são nesses momentos que existem as melhores condições para tal.

Destarte, tendo em conta a necessidade das empresas estarem sempre buscando melhorias e oportunidades a fim de se manter no mercado competitivo, maior parte dos empreendedores em Tibau do Sul demonstram se preocupar com esta questão, já que 90% deles pretendem investir em algum tipo de inovação (de produto, serviço ou administrativa) para os próximos anos (Gráfico 21).

GRÁFICO 21 – Interesse em investir em inovação nos próximos anos.

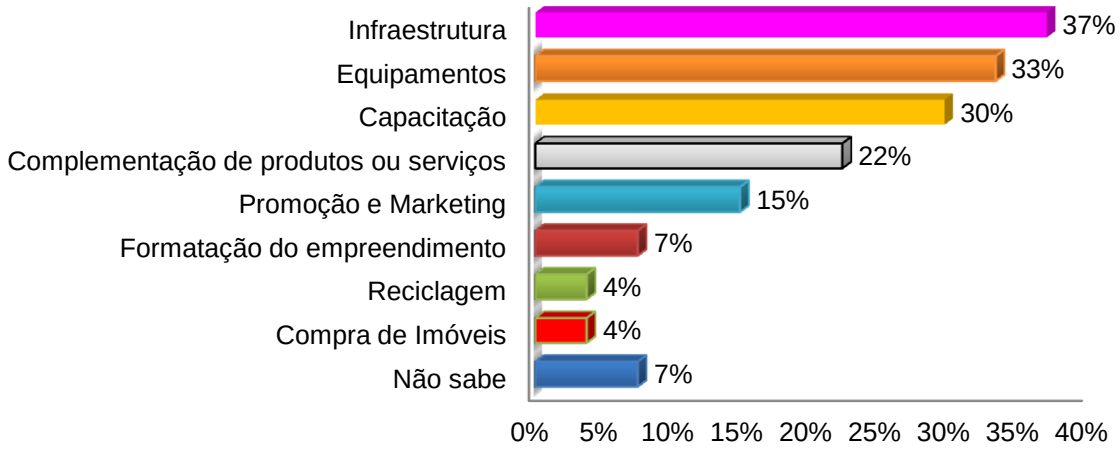


Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Ressaltando que cada pessoa poderia dar mais de uma resposta e que os dados foram agrupados segundo características comuns, para melhor exemplificação, conforme o Gráfico 22, estas listaram como principais investimentos pretendidos: a melhoria na infraestutura dos empreendimentos (37% das respostas), investir em equipamentos (33% das respostas), capacitar os colaboradores da empresa (30% das respostas), investir na complementação de produtos ou serviços (22% das respostas), investir em promoção e marketing (15% das respostas), investir na formatação do empreendimento (7% das respostas – um deles respondeu que pretendia mudar o conceito do próprio hotel e o outro disse querer se tornar uma franquia), bem como investir em reciclagem e na compra de imóveis para expandir os negócios (4% das repostas cada). 7% dos entrevistados pretendem algum tipo de investimento, mas não souberam especificar qual seria.

© Juliana Cristina de Moura Soares

GRÁFICO 22 – Tipos de investimento pretendido.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

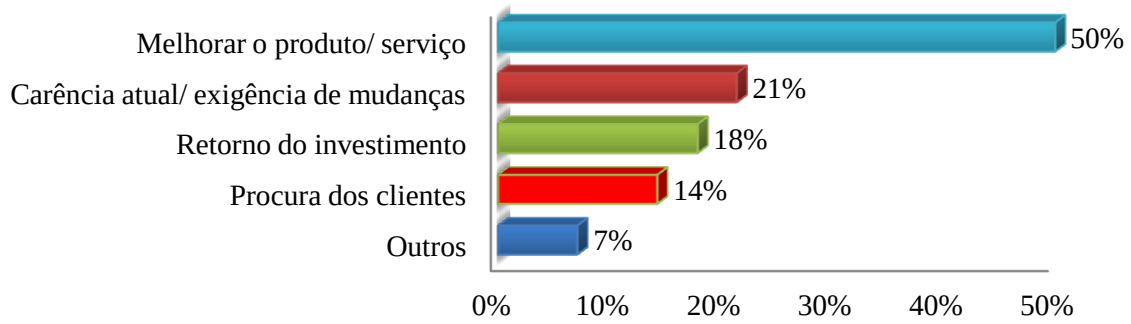
Logicamente, dos 7% dos respondentes (duas pessoas) que citou não saber sobre a pretensão de investir em inovação, bem como dos 3% que disse não pretender fazer tal investimento (composto por apenas um empreendedor), nenhum citou o tipo de investimento.

Fazendo uma analogia com os tipos de inovação (produto, serviço e administração), é possível afirmar que os investimentos para inovar em produto foram os mais citados pelos empresários (infraestutura, equipamentos, complementação de produtos, formatação do empreendimento e compra de imóveis), seguidos por investimentos para inovar em administração (capacitação, promoção e marketing, formatação do empreendimento) e por investimentos para inovar em serviços (complementação de serviços, reciclagem).

Explorando ainda mais esta questão, foi pedido para que os entrevistados especificassem os motivos para que se invista ou não em inovação na própria empresa. Nesse sentido, conforme o Gráfico 23, 50% afirmou que o investimento se daria para melhorar o produto ou a qualidade dos serviços em sua empresa, organização ou associação. Já 21% justificou investir pela carência atual do mercado e a consequente exigência de mudanças. Ademais, 18% disse ser motivado pelo próprio retorno do investimento e 14% pela própria procura dos clientes. Entre outros motivos, listados por 7% dos respondentes tem-se: pela questão da complementaridade e para ter algo novo/ diferente.

© *Juliana Cristina de Moura Soares*

GRÁFICO 23 – Motivos para se investir em inovação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

A pessoa que disse não pretender investir justificou sua reposta pela própria carência em Tibau do Sul no que diz respeito à mão de obra e à e infraestrutura. Enquanto isso, das que não souberam se posicionar quanto ao interesse de investir, uma delas não justificou e a outra disse que o motivo seria pela procura dos clientes e melhoria do produto/ serviço. Pressupõe-se que esta última se referia a motivos pelos quais investir em inovação.

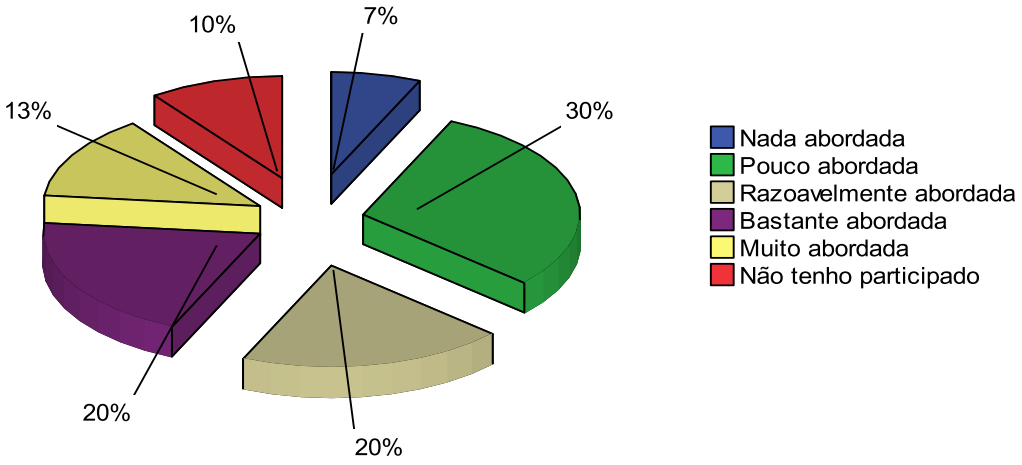
De todo modo, antes de se decidir sobre o investimento a ser feito, Shane e Venkataraman (2000) ressaltam que o empreendedor deve ser capaz de determinar novas relações entre meios e fins, identificando assim, o potencial comercial do que está concebendo.

Questionados sobre a frequência em que a temática da inovação tem sido abordada em reuniões, palestras ou cursos sobre turismo ou áreas afins que os respondentes tenham participado, a maioria citou que a mesma é pouco abordada (30%). Houve, ainda, um empate entre as respostas, indicando que a temática é razoavelmente abordada (20%) e bastante abordada (20%). Estes dados podem ser conferidos no Gráfico 24, adiante.

Kirzner (1973) afirma que é possível que uma grande oportunidade seja reconhecida mesmo sem que o indivíduo esteja necessariamente procurando. Porém, uma visão ou inspiração pode ser ainda mais eficiente quando se está buscando uma oportunidade. Possuir conhecimentos técnicos ou de mercado (ARDICHVILI *et al*., 2003), participar de eventos, feiras, convenções (BID, 2002), ou mesmo atentar aos próprios hobbies e atividades de lazer (VESPER, 1979 *apud* LUMPKIN *et al*., 2001, p. 22), podem contribuir significativamente para que o indivíduo consiga reconhecer uma oportunidade potencial.

© *Juliana Cristina de Moura Soares*

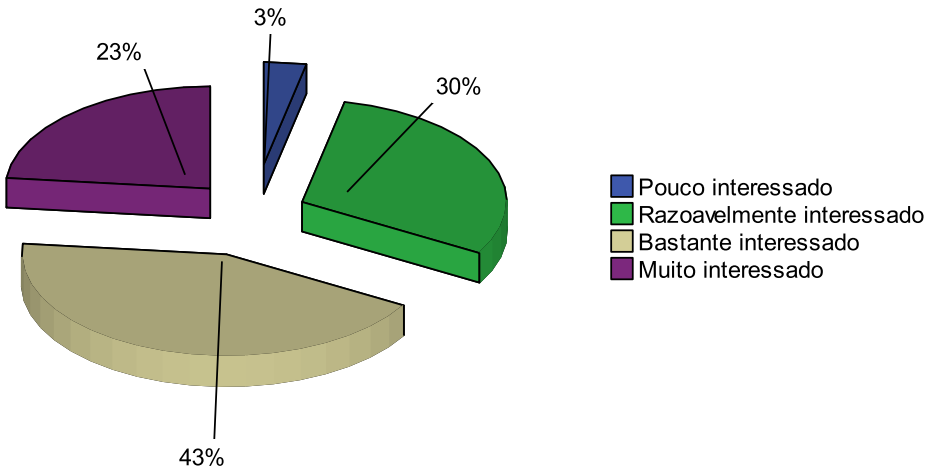
GRÁFICO 24 – Frequência da abordagem da temática da inovação em reuniões, palestras ou cursos.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Nesse sentido, embora a temática ainda não seja amplamente discutida em reuniões, palestras ou cursos, os entrevistados demonstram-se interessados em saber sobre inovação. De fato, somente 3% deles (uma pessoa), disse não estar interessada. As demais se dividiram em: bastante interessado (43%), razoavelmente interessado (30%) e muito interessado (23%), segundo o Gráfico 25.

GRÁFICO 25 – Nível de interesse sobre o tema Inovação.

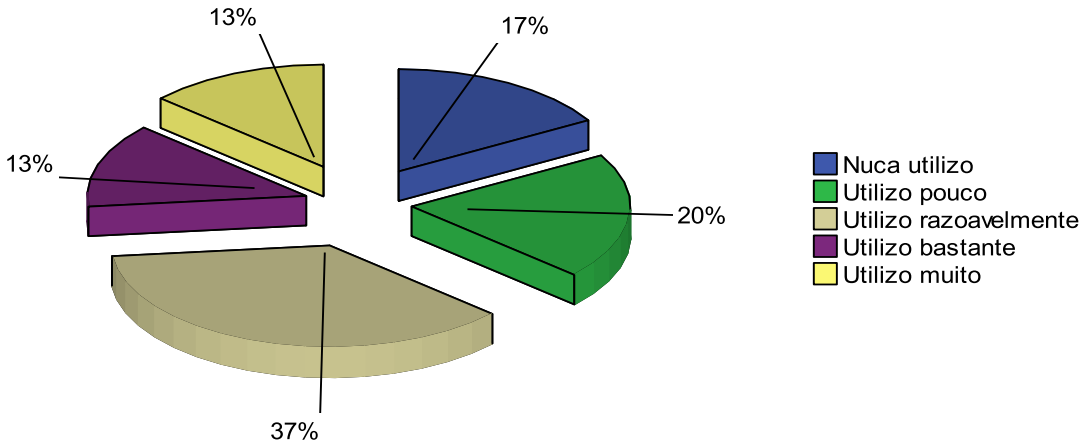


Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Sobre a frequência de utilização de fontes de informações especificas que tratem sobre inovação, o Gráfico 26 demonstra que 37% dos empreendedores disse utilizar razoavelmente, 20% pouco e 17% nunca, indicando uma frequência relativamente baixa.

© Juliana Cristina de Moura Soares

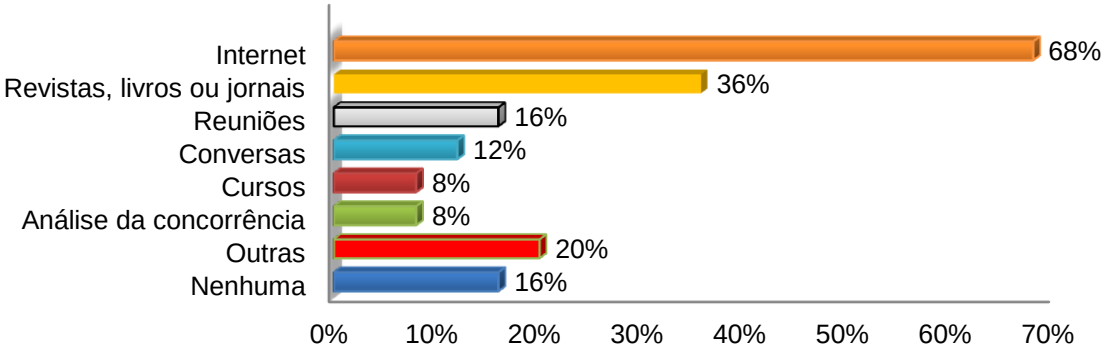
GRÁFICO 26 – Frequência da utilização de fontes de informação específicas sobre Inovação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Com relação aos tipos de fonte utilizada, cada entrevistado pôde citar mais de um tipo, que, agrupados, indicaram as seguintes categorias conforme o Gráfico 27: 68% utiliza principalmente a internet como fonte principal, bem como 36% utiliza revistas, livros ou jornais. As reuniões formais foram citadas por 16% das pessoas, enquanto que as conversas informais obtiveram 12% das respostas. Um número igual de citações foi dado para as categorias cursos e análise da concorrência, com 8% cada. Por outro lado, 20% indicou outras fontes como panfletos, guias, agências, filmes, televisão, palestras e estudos e 16% disse não utilizar fontes para este tema.

GRÁFICO 27 – Tipos de fonte de informação utilizados sobre Inovação.



Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

Sobre esta questão cabe lembrar que as pessoas possuem diferentes conjuntos de informações que influenciam suas habilidades para identificar oportunidades específicas (SHANE; VENKATARAMAN, 2000). Nesse sentido, para

© Juliana Cristina de Moura Soares

reconhecer uma oportunidade, o empreendedor necessita ter informações prévias que, combinadas com novas informações, criam uma conjectura empreendedora que viabiliza o início do processo (KAISH; GILAD, 1991).

4.8 A INOVAÇÃO NOS EMPREENDIMENTOS DA CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO EM TIBAU DO SUL/RN À LUZ DA LITERATURA EXISTENTE

Considerando as respostas dadas pelos empreendedores pertencentes à cadeia produtiva de turismo de Tibau do Sul, é possível perceber, através da Tabela 21, uma semelhança entre a visão deles sobre o que consiste inovação em turismo e a visão dos empreendedores portugueses investigados por Firmino (2007). De fato, os dois grupos identificam como sendo inovação em turismo: oferecer novos produtos; melhorar o produto/ serviço; apostar nos recursos humanos e na aprendizagem; satisfação das novas necessidades do cliente; infraestruturas; novas tecnologias; novos mercados e proteger o ambiente. Verifica-se, ainda, que vários desses tipos de inovação são atributos interdependentes e complementares que, segundo Firmino (2007) revelam-se fundamentais, ou talvez em primeiro lugar, para as inovações turísticas.

TABELA 21 - Percepções semelhantes sobre inovação em turismo dos empreendedores de Tibau do Sul e dos portugueses.

Classificação da inovação	**Percepções dos empreendedores de Tibau do Sul**		**Percepção dos empreendedores portugueses**
	Tipos de inovações citados	**% das respostas**	**Tipos de inovações citados**
Inovação em produto	Diversificar tipo de produto	60	Novos produtos
	Outros (modificação nas categorias e conceito, compostagem e horta orgânica, ferramentas de atendimento e suporte, complementação do produto, curso de surf e catalogação de plantas)	28	Novos produtos; Novos mercados; Proteger o ambiente; Satisfação das novas necessidades do cliente; Melhoria do produto/ serviço
	Equipamentos	28	Novos produtos
	Infraestrutura	16	Infraestruturas
	Tecnologia	8	Novas tecnologias
	Construção sustentável	4	Proteger o ambiente

Continua...

© Juliana Cristina de Moura Soares

Classificação da inovação	Percepções dos empreendedores de Tibau do Sul		Percepção dos empreendedores portugueses
	Tipos de inovações citados	**% das respostas**	**Tipos de inovações citados**
Inovação em serviço	Melhoria no atendimento	54	Melhoria do produto/ serviço
	Internet e outros serviços eletrônicos	30	Novas tecnologias
	Diversificação de serviços	30	Novos produtos
	Serviços terceirizados e parcerias	13	Novos produtos; Novos mercados
	Maior foco no meio ambiente	9	Proteger o ambiente
	Roteiros	4	Novos produtos; Novos mercados
	Segurança nos serviços prestados	4	Satisfação das novas necessidades do cliente
Inovação administrativa	Capacitação dos funcionários	29	Apostar nos recursos humanos e na aprendizagem
	Sistemas eletrônicos e computadorizados	29	Novas tecnologias
	Melhoria nos setores e gerenciamento	21	Melhoria do produto/ serviço
	Parcerias institucionais ou empresariais	21	Novos produtos; Novos mercados
	Outros (trazer funcionários especializados e prestar consultoria)	14	Apostar nos recursos humanos e na aprendizagem
	Melhoria nos processos	14	Melhoria do produto/ serviço

Fonte: Dados da pesquisa (2011) e Firmino (2007).

Ademais, estabelecendo uma relação entre os tipos de inovação citados pelos entrevistados de Tibau do Sul/ RN e as definições listadas por Hjalager (2010), verifica-se que, nos últimos dois anos, os empreendedores focaram suas ações principalmente em inovações de produtos ou serviços, seguidas por inovações de processos e inovações gerenciais, respectivamente. Quanto às inovações de gestão e institucionais, foram identificadas apenas um tipo de inovação em cada (ver Quadro 06).

© Juliana Cristina de Moura Soares

QUADRO 06 - Comparação entre as categorias de inovação citadas por Hjalager (2010) e as inovações nos empreendimentos de Tibau do Sul/RN.

Categorias de inovação	Conceito	Inovações nos empreendimentos entrevistados
Inovações de produtos ou serviços	Referem-se às mudanças observadas diretamente pelo cliente, e considerado como novo, tanto no sentido de nunca visto antes, ou novos para a empresa particular ou de destino.	• Infraestrutura; • Diversificar tipo de produto; • Diversificação de serviços; • Equipamentos; • Melhoria no atendimento; • Internet e outros serviços eletrônicos; • Outros (modificação nas categorias e conceito, compostagem e horta orgânica, complementação do produto, curso de surf e catalogação de plantas); • Roteiros; • Construção sustentável; • Segurança nos serviços prestados.
Inovações de processo	Referem-se normalmente às iniciativas de bastidores que visam a eficiência, produtividade e fluxo. Os investimentos em tecnologia são a âncora do processo de inovação, às vezes em combinação com *layouts* regenerados para operações de trabalho manual.	• Melhoria nos processos; • Tecnologia; • Outros (ferramentas de atendimento e suporte); • Sistemas eletrônicos e computadorizados; • Serviços terceirizados e parcerias; • Maior foco no meio ambiente.
Inovações gerenciais	Referem-se às novas formas de organizar a colaboração interna, orientando e capacitando pessoal, construindo carreiras e compensando o trabalho com a remuneração e benefícios, também podendo ser destinadas a melhorar a satisfação no trabalho e fomentar o conhecimento interno e recursos de competência.	• Capacitação dos funcionários • Outros (trazer funcionários especializados); • Melhoria nos setores e gerenciamento.
Inovações de gestão	Referem-se às mudanças na maneira em que a comunicação global da organização com os clientes é feita, e como os relacionamentos entre o prestador do serviço e o cliente são construídos e retidos.	• Outros (ferramentas de atendimento e suporte)
Inovações institucionais	Referem-se a uma nova estrutura de organização ou colaboração interligada ou quadro jurídico que eficientemente redireciona ou aumenta o negócio em certos campos do turismo, em alianças e redes.	• Parcerias institucionais ou empresariais.

Fonte: Dados da Pesquisa, 2011, a partir de Hjalager, 2010, e Dados da pesquisa, 2011.

© *Juliana Cristina de Moura Soares*

Fazendo uma analogia com as afirmações de Mattsson *et al* (2005), nota-se que as inovações implementadas pelos entrevistados são mais de caráter social (observadas diretamente pelo cliente) ou de natureza da organização, ao contrário da indústria. Estas inovações, então, são classificadas como incrementais, com mudanças menores de serviços ou de procedimentos existentes, o que se pode justificar pelo fato de, no geral, as organizações de serviços serem menos inovadoras do que as fábricas, provavelmente devido ao menor tamanho (MATTSSON; JENSEN; SUNDBO, 2005).

Também foi possível identificar que os empreendedores estão desenvolvendo práticas relacionadas com as ditas “inovações ambientais ou verdes” (ANDERECK, 2009), tais como: catalogação das plantas, compostagem e horta orgânica, construção sustentável, e maior foco no meio ambiente.

Por outro lado, embora a OECD (2003) enfoque que a cooperação, alianças e/ou redes sejam instrumentos bem sucedidos para inovar em turismo, conforme visto na Tabela 22, foi identificada uma percepção baixa por parte dos entrevistados, a partir das análises sobre os tipos de inovação implementados, já que apenas 13% citou ter inovado em serviços através de serviços terceirizados ou parcerias e 21% em administração através de parcerias institucionais ou empresariais. Este fato parece ser comum nas empresas de turismo, já que a OECD (2003, p. 6) também afirma que “até agora, a cooperação em turismo não parece suficiente, principalmente em pequenas e médias empresas”. Conforme anteriormente citado no marco teórico desse estudo:

> Redes/clusters podem desempenhar um papel muito importante em termos de condições para inovar dos operadores (por exemplo, menores custos de experimentação, maior visibilidade e melhores respostas às mudanças na demanda) (OECD, 2003 p. 4, tradução nossa).

Por fim, quanto aos motivos que os empreendedores de Tibau do Sul citaram para inovar em produto, serviço ou administração, as respostas da Tabela corroboram com o que Victorino *et al* (2005) indicam: a inovação, em geral, pode ter um impacto positivo na escolha dos clientes e resultar em aumento das receitas de uma empresa, pois os consumidores possuem cada vez mais desejo e procuram por alternativas inovadoras. As empresas, então, para permanecerem competitivas, se esforçam na integração de novas características em suas ofertas de produto-serviço,

© Juliana Cristina de Moura Soares

com foco intenso sobre as preferências do cliente, qualidade e interfaces tecnológicas (VICTORINO *et al,* 2005).

TABELA 22 - Motivos para inovar citados pelos empreendedores de Tibau do Sul/RN.

Motivos	%
Melhorar o produto/ serviço	50
Carência atual/ exigência de mudanças	21
Retorno do investimento	18
Procura dos clientes	14
Outros (pela questão da complementaridade e para ter algo novo/ diferente)	7

Fonte: Dados da pesquisa, 2011.

© Juliana Cristina de Moura Soares

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nas circunstâncias atuais de competitividade, a sobrevivência das empresas e dos destinos turísticos depende da interação com seu entorno, seja através do atendimento ideal ao seu cliente, seja do posicionamento adequado no mercado frente a seus concorrentes. Isso se dá devido à tendência de que as diferenças entre os distintos produtos turísticos se reduzam à medida que se acelera a concorrência entre um crescente número de novas empresas e destinos, fenômeno reforçado pela padronização crescente da oferta turística. Com base nessas premissas, então, é fundamental que os empreendimentos e destinações gerem produtos nos quais o consumidor perceba maior valor agregado mediante a diferenciação, seja em qualidade, serviço ou tecnologia, atendendo ou até superando suas expectativas, gerando-lhe experiências positivas.

Nesse sentido, o empreendedorismo, relacionado à mudança, inovação, aprendizagem, criatividade, dentre outros fatores, contribui para que os empreendimentos e destinos sobrevivam e se destaquem frente aos demais, além de colaborar para o desenvolvimento econômico das localidades. No caso do turismo, em que a globalização tem um efeito bipolar de ameaça e oportunidade, a inovação é ressaltada como um fator essencial para a busca da sustentabilidade de determinada região. O Brasil, o Rio Grande do Norte, e, em especial, Tibau do Sul, sendo um destino indutor do turismo, necessita melhorar a sua posição face a outros destinos, que certamente estão sempre em busca de vantagens competitivas.

Investigando-se, então, as empresas pertencentes à cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul/RN e, especificamente, as percepções dos empreendedores, o estudo permitiu chegar a uma série de conclusões.

Primeiramente, quanto à caracterização da cadeia produtiva do turismo, destaca-se a necessidade do município e os órgãos envolvidos com a atividade (SETUR municipal, SETUR/RN, ABIH/RN, ABRASEL/RN, ABAV/RN, SEBRAE/RN, CADASTUR) terem um maior conhecimento sobre os empreendimentos da localidade, pois não foi possível determinar com precisão as quantidades e tipos de empresas presentes no município e ligados ao setor. Este é um fato controverso quando se sabe que o destino é um dos indutores do turismo no Brasil e não possui registros oficiais e convergentes em relação aos seus negócios.

© Juliana Cristina de Moura Soares

No que tange às formas de inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul/RN, pode-se afirmar que a maioria dos que inovam em produto se considera um pouco mais inovador do que a concorrência, sendo que suas práticas mais citadas, em relação aos últimos dois anos, foram voltadas, sobretudo, em diversificar o tipo de produto ofertado. A maior parcela dos que inovam em serviço, também afirmou ser um pouco mais inovadora que seus concorrentes, enfocando suas ações, principalmente, em melhoria no atendimento. Por sua vez, a maior parte dos que inovaram em administração citou estar no mesmo nível de inovação quando comparados aos concorrentes, implementando práticas como capacitação e tecnologia. Com relação ao desempenho global das inovações feitas nos últimos dois anos, a maioria dos empreendedores se considera no mesmo nível que os demais. Entretanto, uma grande parcela de entrevistados afirmou ser muito mais inovadora no desempenho global que seus concorrentes.

Em geral, todos os setores estão se vendo do mesmo nível para cima, ou seja, de forma bem positiva, quanto aos tipos e níveis de inovação. O segmento que mais inovou em produto foi o de agenciamento (entre um pouco mais inovador e muito mais inovador). Em inovação de serviço, o mais inovador foi o segmento "outro", composto por uma consultoria em turismo, que se afirmou como sendo muito mais inovadora que seus concorrentes. Enquanto isso, o segmento de hospedagem foi o que mais inovou em administração, avaliando-se entre o mesmo nível e um pouco mais inovador. No desempenho global, o segmento mais inovador foi o da consultoria turística que afirmou ser muito mais inovadora face aos seus concorrentes.

Entre os menos inovadores em cada tipo de inovação, é lícito afirmar que: o setor de transporte foi o que inovou menos em produto (se avaliou no mesmo nível em comparação aos concorrentes), o setor de gastronomia foi o que inovou menos em serviço (se considera entre o mesmo nível e um pouco mais inovador), o setor de agenciamento, transporte e "outro" foram os que menos inovaram em administração (no mesmo nível dos concorrentes) e, por fim, no desempenho global da inovação, agenciamento e transporte também inovaram menos (no mesmo nível dos concorrentes).

No que aos concerne fatores relacionados com o tipo e nível de inovação pode-se afirmar que: há uma tendência de que quanto maior o tempo de funcionamento, mais inovadora em administração é a empresa; quanto mais elevada

© Juliana Cristina de Moura Soares

a idade do entrevistado, menor o nível de desempenho global da inovação; e quanto mais superior o nível de inovação, maior a participação do empreendimento no mercado. Nesse aspecto, tanto os que se consideraram mais participativos no mercado quanto os que menos, inovaram mais em produto, o que é um dado contraditório, já que o senso comum levaria a crer que os menos participativos não inovam. Todavia, pode-se pressupor que tais empresas repensaram sua estratégia, decidiram inovar em produto, mais ainda não sentiram os efeitos no mercado. Por outro lado, tanto os que tiveram maior participação no mercado quanto os que permaneceram na mesma situação, tiveram um nível superior em desempenho global da inovação, quando comparados aos que tiveram a participação diminuída.

Os empreendimentos que são inovadores nas três áreas (produto, serviço e administração), são um pouco mais inovadores que os concorrentes em desempenho global, ou seja, a partir das análises infere-se que os empreendedores que conseguem alinhar os três tipos de inovação, conseguem melhores resultados tanto no desempenho global, quanto na participação no mercado. Além disso, quem é mais inovador nas três áreas, tem nível de interesse mais elevado sobre o tema inovação e consideram que a temática é mais abordada em reuniões, palestras e etc., do que os outros dois grupos. Os mais inovadores nas três áreas também possuem um nível de escolaridade superior aos que são ligeiramente inovadores em serviços e estão no mercado há mais tempo que os que só inovam em produtos.

Ainda quanto aos fatores ligados ao tipo e nível de inovação, relacionando os motivos para ser inovar e algumas outras variáveis do estudo, pode-se dizer que: o motivo “pela procura dos clientes” possui diferença significativa quando comparado com a idade do entrevistado, a frequência de abordagem da temática da inovação em reuniões, palestras e etc., e com a frequência de utilização de fontes de informação específica sobre inovação. O motivo “para melhorar o produto ou qualidade do serviço” teve diferenças significativas com as duas últimas variáveis anteriores, com o tempo de operação da empresa e com o nível de desempenho global da inovação. Por sua vez, o motivo “pelo retorno do investimento” identificou diferenças significativas com as variáveis: tempo de operação da empresa, idade do respondente, tempo no cargo e participação de mercado. Por fim, o motivo “outras razões” teve diferença significativa com o nível de inovação de serviço e administrativa, bem como com o desempenho global da inovação.

© Juliana Cristina de Moura Soares

No que diz respeito à descrição do ambiente em relação à inovação, cabe afirmar que, no geral, os empreendedores pretendem investir em algum tipo de inovação (produto, serviço ou administração) nos próximos anos, principalmente na melhoria da infraestrutura do empreendimento. Por via de regra, as pretensões mais citadas, por ordem de quantidade, foram dos tipos: inovação em produto, inovação administrativa e inovação em serviços, respectivamente. Sobre os motivos para se investir em algum tipo de inovação, a maior parcela dos entrevistados afirmou ser para melhorar o produto ou a qualidade do serviço ofertado. No mais, sobre a abordagem da temática da inovação em reuniões, palestras e etc., teve-se que a alternativa mais citada foi "um pouco abordada", apesar dos empreendedores se mostrarem interessados no tema. Complementa essa questão o fato de que os entrevistados possuem uma frequência relativamente baixa quanto à utilização de fontes específicas sobre inovação, sendo a internet citada como fonte principal. Nesse sentido, há de se ressaltar que seria interessante se o município e as instituições promovessem mais eventos e discussões sobre a inovação entre os empreendedores.

Situando a inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva em Tibau do Sul à luz da literatura existente, é lícito afirmar que há semelhanças entre as percepções dos empreendedores de Tibau do Sul e dos empreendedores portugueses entrevistados por Firmino (2007). Relacionando os tipos de inovações identificados e as categorias de inovação propostas por Hjalager (2010), a maior parte delas se classifica como sendo inovações de produtos e serviços, também indicando pouco foco dos empreendedores em ações voltadas para inovações de gestão e institucionais. Sobre os motivos para inovar, estes também estão em consonância com o pensamento de Victorino *et al* (2005).

Face ao exposto, cabem, ainda, outras considerações a respeito do estudo. Em primeiro lugar, ressalta-se que, apesar das percepções e ações dos empreendedores da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul/RN corroborarem com alguns itens da literatura, não se pode afirmar que estejam totalmente dentro da ampla definição da inovação como uma ferramenta do empreendedorismo. De fato, as práticas implementadas nos últimos dois anos, consistem em inovações incrementais onde o grau de novidade é pequeno, ou seja, sem grandes *drivers* novos. Por outro lado, parte delas é referente a melhorias, porém, nem toda melhoria pode ser considerada uma inovação, pois, resumindo os conceitos

© Juliana Cristina de Moura Soares

utilizados neste trabalho, a inovação não é algo simplesmente novo, não é apenas um produto, serviço ou um processo melhorado e nem mesmo apenas criatividade: ela é algo que agrega valor e diferencia o empreendimento ou destino dos demais, trazendo resultados para o mesmo.

Desta forma, destaca-se que tal quadro situacional é compreensível quando se considera que o Brasil como um todo é considerado deficiente nas questões de empreendedorismo, inovação e competitividade turística, ao se comparar com demais países. Nesse sentido, o Estado do Rio Grande do Norte e, em particular o destino Tibau do Sul, também encontram-se limitados nessas áreas, devido a fatores como a ausência de políticas públicas adequadas, pouco incentivo e muita burocratização na abertura e manutenção das empresas, bem como ao baixo nível de formação e capacitação dos funcionários e empreendedores, que necessitam de educação empreendedora, com foco nas habilidades e conhecimentos necessários para a condução de um negócio próspero. Cabe frisar, ainda, que, para que a inovação seja alcançada por uma empresa, é importante que seja criado um ambiente favorável à geração de novas ideias, seja com relação ao ambiente corporativo que ao externo.

Destarte, para agregar valor à oferta, os empreendedores de Tibau do Sul/RN, também devem ter em conta que, no mundo competitivo e global, os consumidores tomam suas decisões pela imagem (autoimagem) e pelo significado que o produto representa. Nessa perspectiva, é preciso considerar que os turistas estão buscando experiências autênticas nos destinos e em determinados empreendimentos da sua cadeia produtiva, os quais devem elaborar práticas que estejam em consonância com as tendências do consumidor. Assim sendo, os produtos e serviços que acompanharem a evolução do turista, darão maiores possibilidades para se criar vantagens competitivas, já que as práticas que acrescentam experiência, de acordo com Pine e Gilmore (1999), possuem alta capacidade de diferenciação e grau de relevância para o cliente. Além disso, as tendências no turismo, que aplicam inovação na variedade da oferta de bens e serviços e valor para o cliente, são os conceitos de sinergia e economia de escala, ainda pouco explorados nos empreendimentos investigados neste estudo.

Considerando o exposto, conclui-se que, conforme as análises sobre as percepções dos empreendedores e a literatura, Tibau do Sul ainda está aquém quanto aos níveis e tipos de inovações implementadas, para que possa competir

© Juliana Cristina de Moura Soares

com outros destinos, principalmente internacionais. Reafirma-se, deste modo, a contribuição do presente estudo para os envolvidos com o setor, a fim de que considerem a inovação como uma das estratégias possível e necessária dentro da cadeia produtiva do turismo da localidade, sendo um elemento-chave para sua vantagem competitiva, através de lançamentos e desenvolvimentos de produtos, serviços ou processos administrativos com valor agregado, com o objetivo de gerar experiência ao turista e retorno de investimentos ao destino como um todo.

Ademais, indicam-se como sugestões para estudos futuros: outras etapas da pesquisa investigando-se um maior número de empreendimentos, bem como uma pesquisa com comparação de outros destinos.

© Juliana Cristina de Moura Soares

REFERÊNCIAS

AIJO, T. S. The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: environment factors behind the changing marketing paradigm. In: **European Journal of Marketing**, vol. 30, no 2, 1996. p. 8-18.

ALSOS, G. A., KAIKKONEN, V.. **Opportunity recognition and prior knowledge:** a study of experienced entrepreneurs. NCSB 2004 Conference - 13th Nordic Conference on Small Business Research. 2004.

ANDERECK, K. L. Tourists' perceptions of environmentally responsible innovations at tourism businesses. In: **Journal of Sustainable Tourism**, 17 (4), p. 489-499, 2009.

ANDERSON, K.. **Definition of Entrepreneurship**. CELCEE - Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership Clearinghouse on Entrepreneurship Education. 2002. Disponível em: <http://www.celcee.edu/publications/digest/Dig02-09.html>. Acesso em: fev. 2012.

ANTONINI, Bianca O.; SANTOS, Deise M. C. dos; KELM, Francielly. **A qualidade na prestação de serviços como vantagem competitiva nos eventos gastronômicos**. 2005. Disponível em: <http://www.encatho.com.br/2005/qualidade1.swf>. Acesso em: jan. 2012.

ARDICHVILI, A., CARDOZO, R. and RAY, S.. **A theory of entrepreneurial opportunity identification and development**. Journal of Business Venturing. V.18, p.105–123, 2003.

ARRUDA, Carlos; BARCELLOS, Érica. **Criando Empresas Inovadoras**. 2009. Disponível em: <http://www.fdc.org.br>. Acesso em: 08 abril 2010.

BACON, Frank R.; BUTLER, Thomas. **Planned Innovation New York**. Free Press, 1998.

BARINI FILHO, U.. **A Teorização da Formação da Competência Empreendedora fundamentada na abordagem da complexidade: um estudo de caso**. São Paulo, 2003. Dissertação de Mestrado – Programa de Estudos para Pós-Graduados em Administração, Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2003.

BELL, R. M.; PAVITT, K. **The Development of Technological Capabilities.** in HAQUE, U. (in collaboration with M. Bell, C. Dahlman, S. Lall and K. Pavitt) Trade, Technology and International Competitiveness. The World Bank: Washington, D. C., p. 69, 1995.

BENI, Mário C. **Análise estrutural do turismo**. 2. ed. São Paulo: Senac, 1997.

_____. **Turismo**: da economia de serviços à economia da experiência. [2004?] Disponível em: < http://www.turismoreligioso.com.pt/textoseartigos/turismo-da-

© Juliana Cristina de Moura Soares

economia-de-servicos-a-economia-da-experiencia_mariobeni.pdf>. Acesso em: mar. 2012.

BLOMQVIST, K.; TIKKANEN, J.; MÖLLER, K. Partnering in the High-Velocity Environment - Is the Interaction Theory Valid Approach. **18th Annual IMP Conference**. 2002 – Dijon, FRANCE.

BID - BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO. **Empreendedorismo em Economias Emergentes: Criação e Desenvolvimento de Novas Empresas na América Latina e Leste Asiático.** Resumo. Por H. Kantis, M. Ishida, M. Kori, 2002.

BNB - BANCO DO NORDESTE DO BRASIL. **Dinâmica socioeconômica**. Disponível em: <http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/prodetur/downloads/docs/rn_3_2_dimanica_social_100708.pdf>. Acesso em: fev. 2012.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio. **Metodologia de gestão para adensamento de cadeias produtivas**. Brasília: MDIC: Sebrae, 2000.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. **Tourism Management**, 21 (2000), 1999, p. 97-116.

BYERS, T.. Characteristics of the Entrepreneur: Social Creatures, Not Solo Heroes. In: Dorf, R.C. **The Handbook of Technology Management**. Flórida, 1997.

BYGRAVE, W. D. **The Portable MBA in Entrepreneurship**, 2. edition. John Wiley & Sons, Inc, New York, 1997.

CAMARGO, Pedro. **Neuromarketing**: descodificando a mente do consumidor. Porto: Edições IPAM, 2009.

CARDOSO, Lucianne; BENTES, Lucilene; ARAÚJO, Wilma M. Procedimentos Técnicos na gestão de Alimentos e Bebidas e a Responsabilidade Social. In: BAHL, Miguel (Org.). **Turismo com Responsabilidade Social**: coletânea do XXII CBTUR, Congresso Brasileiro de Turismo 2003. São Paulo: Roca, 2004.

CARVALHO, Caio L. de. **Desenvolvimento do turismo no Brasil**. Revista de Administração, São Paulo, v.33, n. 4, p. 26 -29, out./ dez. 1998.

CASTELLI, G. **Administração Hoteleira**. 7 ed. Caxias do sul: Educs, 2000.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

CLARO, Priscila B. de O.; CLARO, Danny P.; AMÂNCIO, Robson. Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações. In: **Revista de Administração**, v.43 n.4, São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.revistasusp.sibi.usp.br/scielo.php?pid=S0080-21072008000400001&script=sci_arttext>. Acesso em: mar. 2012.

© Juliana Cristina de Moura Soares

CLEMENTE, Ademir; HIGACHI, Hermes Y. **Economia e desenvolvimento regional**. São Paulo: Atlas, 2000.

COOPER, *et al*. **Turismo**: princípios e práticas. São Paulo: Artmed, *2007.*

CROUCH, Geoffrey; RITCHIE, J. R. Tourism, competitiveness, and societal prosperity. **Journal of Business Research**, Vol. 44, No.3, 137-152, 1999.

CUMMING, B.S. Innovation overview and future challenges. In: **European Journal of Innovation Management**. Vol. 1 No.1, p.21-9, 1998.

DAVIDSSON, P.. **A Conceptual Framework for the Study of Entrepreneurship and the Competence to Practice It**. Working Paper. Jönköping International Business School. 2000.

D'AVILA, R. **What are the most important personal attributes that an entrepreneur should have**. San Antonio Business Journal, USA, v.10, n.18, 1996.

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

DENWOOD, C.; LYNCH, P.; HARRINGTON, D. In: **Irish Academy of Management Conference**, in DCU, September, Dublin, 2008. Disponível em: <http://repository.wit.ie/1198/1/A_STUDY_OF_STRATEGIC_INNOVATION_PRACTICES_WITHIN_THE_IRISH_TOURISM_INDUSTRY_-_RIKON_Group.pdf>. Acesso em: jun. 2010.

DIAS, E. A. **A estrutura psíquica da mulher empreendedora:** um estudo de caso através de um recorte psicanalítico. 2004. 340 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa.** São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, Peter**. Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira, 1987.

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

FACHÉ, W. Methodologies for innovation and improvement of services in tourism. In: **Managing Service Quality**, Vol. 10, 6, p.356 – 366, 2000.

FGV; MTUR; SEBRAE. **Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional** – Relatório Brasil 2009 / Luiz Gustavo Medeiros Barbosa (Organizador). Brasília: Ministério do Turismo, 2009.

FLEMING, L.; Marx, M. **Managing creativity in small worlds**. California Management Review, 2006.

FLETCHER, R.; FANG, T. Assessing the impact of culture on relationship creation and network formation in emerging Asian markets. In: **European Journal of Marketing**, 40(3/4), 2004, p. 430-446.

© Juliana Cristina de Moura Soares

FILION, L. J.. **From entrepreneurship to entreprenology**. HEC, The University of Montreal Business School, 1998.

FIRAT, A .Fuat; SHULTZ II, Clifford J. From Segmentation to Fragmentation – Markets and marketing strategy in the postmodern era. In: **European Journal of Marketing**, v.31, n.3/4, 1997.

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

FONSECA, Maria A. P. da. **Espaço, políticas de turismo e competitividade**. Natal: EDUFURN, 2005.

FONTES, N.; BRITTO, J. **Estratégias para Eventos**: uma ótica do *marketing* e do turismo. São Paulo: Aleph, 2002.

FORD, David; HAKANSSON, Hakan. IMP – some things achieved: much to do. In **European Journal of Marketing**, vol. 40, 2005. p. 248-258.

GAGLIO, C. M.. **The Role of Mental Simulations and Counterfactual Thinking in the Opportunity Identification Process**. Entrepreneurship Theory and Practice. Winter 2004. Baylor University, 2004.

GÂNDARA, José Mantel. **El turismo y la sostenibilidad de los destinos urbanos**. Turismo 1. Editora Sérgio Molina, México, 2004.

GEM - GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Global Report 2011**. 2012. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/docs/download/2201>. Acesso em: fev. 2012.

_____. **Empreendedorismo no Brasil**: 2010. Simara Maria de Souza Silveira Greco et al. Curitiba : IBQP, 2010.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

HALLENGA-BRINK, S. C.; BREZET, J. C. The sustainable innovation design diamond for micro-sized enterprises in tourism. In: **Journal of Cleaner Production** 13, p. 141-149, 2005.

GIMENES, Maria H. S. G. Alimentos e Bebidas e responsabilidade social: experiências e possibilidades. In: BAHL, Miguel (Org.). **Turismo com Responsabilidade Social**: coletânea do XXII CBTUR, Congresso Brasileiro de Turismo 2003. São Paulo: Roca, 2004.

GIMENEZ, F. A. P.; FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Configuração empreendedora ou configurações empreendedoras? Indo um pouco além de Mintzberg. In*:* Encontro Anual da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração – ENANPAD, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

© Juliana Cristina de Moura Soares

GREATTI, L.; SENHORINI, V. M. Empreendedorismo . uma visão comportamentalista - In: EGEPE . Encontro de estudos sobre Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 1. 2000, Maringá, **Anais**...Maringá, 2000, p. 22 . 34.

HAMEL, G. **Liderando a Revolução**. RJ: Campus, 2000.

_____; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

HARVEY, M.. **Stategic Window in the Entrepreneurial Process**. Journal of Business Venturing, v.10, p.331-347, 1995.

HESSELBEIN, F.; GOLDSMITH, M.; SMERVILLE, L**. Leading for innovation and organizing for results**. pg. XI. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

HENDERSON, Bruce D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (orgs). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Trad. Bazán Tecnologia e Lingüística-Rio de Janeiro:Campus,1998.

HILL, Dan. **Emotionomics**: entenda por que o sentimento dos clientes pela sua marca determina o sucesso do seu negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

HJALAGER, Anne-Mette. A review of innovation research in tourism. In: **Tourism Management**, vol.31, issue 1, 2010.

HOLMLUND, M.; TÖRNROOS, Jan-Ake. What are relationship in business networks? In: **Management decision**, vol. 35, no 4, 1997. p.304-309.

HORNER, Susan; SWARBROOKE, John. **O comportamento do consumidor no turismo**. São Paulo: Aleph, 2002.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Análise das atividades características do turismo 2003**. Estudos e Pesquisas Informação Econômica n. 5. Rio de Janeiro: IBGE, 2007.

_____. **Economia do Turismo**: uma perspectiva macroeconômica 2003-2007/ IBGE, Coordenação de Contas Nacionais. Rio de Janeiro: IBGE, 2010.

_____. Cidades – **Tibau do Sul**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em: maio 2011.

IDEMA – INSTITUTO DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL E MEIO AMBIENTE DO RN. **Perfil do seu município**. Disponível em: <http://www.idema.rn.gov.br/contentproducao/aplicacao/idema/socio_economicos/enviados/perfil_municipio.asp>. Acesso em: maio 2010.

IGNARRA, Luis R. **Fundamentos do turismo**. São Paulo: Pioneira, 1999.

© Juliana Cristina de Moura Soares

INDRIUNAS, Luís. ***HowStuffWorks*** *- Como funcionam as micro e pequenas empresas*. 2008. Disponível em: <http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil.htm>. Acesso em: fev. 2012.

INSEAD. **The Global Innovation Index 2011**: Accelerating Growth and Development. Disponível em: <http://www.globalinnovationindex.org>. Acesso em: ago. 2011.

IBQP - INSTITUITO BRASILEIRO DA QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Manual de metodologia de gestão para adensamento de cadeias produtivas**.Curitiba, 1999.
IPARDES - INSTITUTO PARANAENSE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL. **Cadeia produtiva do turismo no Paraná**: estudo da região turística do Litoral. Curitiba: IPARDES, 2008.

IVERSON, P. **What a particular personal attributes should an aspiring entrepreneur has**? San Antonio Business Journal, USA, v.10, n.30, p. 38, 1996.

JONASH, R.S.; SOMMERLATTE, T. **The Innovation Premium**. Reading, MA: Perseus Books, 1999.

KAISH, S & GILAD, B. **Characteristics of opportunities search of entrepreneurs: Sources, interests, general alertness**.Journal of Business Venturing, v.6, p. 45-61, 1991.

KAUTZ, J. **Intrapreneurship**. Small Business Notes, 1998. Disponível em: <http://www.smallbusinessnotes.com>. Acesso em: jan. 2012.

KELLEY, Tom. **A arte da inovação: lições de criatividade da IDEO a maior empresa norte americana de design**. São Paulo: Futura, 2002.

KIRZNER, I.M.. **Competition & Entrepreneurship**. The University of Chicago Press. London, 1973.

KLEMENT, C. F. F. ; YU, A. S. O. . Inovação na indústria hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 1, p. 1-17, 2006.

KLEMENT, Claudia F. F. **Inovação em serviços**: um estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira. 132 f. Tese (Doutorado). Programa de Pós-graduação em Administração - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

KRUGER, M. E. **Criativity in entrepreneurship domain**. Pretoria, 2004. Phd – Faculty of Economics and Management Sciences, University of Pretória, 2004.

LAGE, Beatriz H.G.; MILONE, Paulo C. **Economia do turismo**. Campinas: Papirus, 1996.

© Juliana Cristina de Moura Soares

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2005.

LEÃO, A. L. M. de Souza. **A [re]emergência do homo symbolicus**. 2005.

LEIFER, R. *et al*. **Radical innovation:** how mature companies can outsmart upstars. Boston: HBSP, 2000.

LEMOS, Leandro de. **Turismo**: que negócio é esse?. Uma análise da economia do turismo. Campinas: Papirus, 2000. (Coleção Turismo)

LIMA, E, O. **Strategie et PME**: reflexion avant déntreprendre une recherché sur lê terrain au Brésil. Montreal: École des Hautes Etudes Commerciales, 2001.

LÓPEZ, Eduardo P.; GARCÍA, Francisco C. **Estadística para Turismo**. Madrid: McGraw Hill, 2007.

LUMPKIN, G.T.; HILLS, G.E.; SCHRADER, R.C. **Opportunity recognition**: A CEAE White Paper. University of Illinois: Chicago. 2001.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing:** uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAMEDE, G.. **Agências, viagens e excursões: regras jurídicas, problemas e soluções**. Barueri: Manole, 2003.

MARTINS, Edgar Cândido. O **empreendedorismo como forma de desenvolvimento do turismo**. 2006. 48 f. Monografia (Especialização em Professores e Pesquisadores em Turismo e Hospitalidade)- Universidade de Brasília, Brasília, 2006.

MARTINS, Harley dos S. **Aspectos Inovativos do Turismo em Belém do Pará.** É possível Clusterizar? 2005. 91 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

MATTSSON, J.; JENSEN, C.F.; SUNDBO, J. An Attractor-Based Innovation System in Tourism: The Crucial Function of the Scene-taker. In: **Industry and Innovation**, 12 (3), p. 357-81, 2005.

MAZARO, Rosana Mara. **Competitividad de destinos turísticos y sostenibilidad estratégica**: proposición de un modelo de evaluación de factores y condicionantes determinantes. Tesis Doctoral. Programa de Doctorado en Investigación y Tecnicas de Mercado (DITMUB). Universidad de Barcelona, 2006.

MINISTÉRIO DE MINAS E ENERGIA. **Diagnóstico do município de Tibau do Sul**. 2005.

MDA- MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO AGRÁRIO. **Desenvolvimento produtivo do território**: estratégias de ação. Brasília: 2006.

© Juliana Cristina de Moura Soares

MONTEJANO, Jordi M. **Estrutura do mercado turístico**. 2 ed. São Paulo: Roca, 2001.

MORAIS, Marcelo A. **O Arranjo produtivo de turismo de Negócios/Eventos de Vitória/ES**: uma análise baseada em teorias recentes da inovação no setor de serviços. 148 f. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-graduação em Economia - Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2005.

MORRISON, A. (Editor). **Entrepreuneurship - an international perspective.** Oxford: Butterworth-Heinemann, 1998.

MTUR – MINISTÉRIO DO TURISMO. **Manual do Pesquisador** - Inventário da Oferta Turística: instrumento de pesquisa/ Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico. Brasília: Ministério do Turismo, 2006.

_____. **Boletim de Desempenho Econômico do Turismo**. ano VII, nº 23, julho 2009. Disponível em: <http://200.143.12.93/dadosefatos/conjuntura_economica/boletim_desempenho_turismo>. Acesso em: fev. 2010.

NETO, João M. **O que diferencia as micro e pequenas empresas – MPE das médias e grandes empresas.** Brasília: SEBRAE, 2006.

OECD- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Conference on Innovation and Growth in Tourism**. Lugano, 18-19 September 2003.

_____. **Manual de Oslo**. 3. ed. Oslo: OECD, 2005. Disponível em: <http://www.oei.es/salactsi/oslo4.htm>. Acesso em: abril 2010.

OLIVEIRA, D.C.; GUIMARÃES, L. O. . **Perfil Empreendedor e Ações de Apoio ao Empreendedorismo:** o NAE/SEBRAE em questão. Portal PUC Minas – APIMEC – MG: 2003. Disponível em: <http://www.iceg.pucminas.br/espaco/revista/Perfil%20empreendedor%20e%20a%C3%A7%C3%B5es%20de%20apoio%20ao%20empreendedorismo.pdf>. Acesso em: fev. 2012.

OLIVEIRA, Maria M de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da Qualidade** - Tópicos avançados. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

OMT – ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE TURISMO. **Cooperación entre los sectores público y privado**. Por una mayor competitividad del turismo. Madrid: OMT, 2000.

_____. **Introdução ao Turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

_____; ETC. **El turismo urbano y la cultura**: la experiencia Europea. Madrid: OMT, 2005.

© Juliana Cristina de Moura Soares

_____. Barómetro OMT del Turismo Mundial. Febrero 2011, Volume 9, N. 1. Disponível em: <http://www.unwto.org/facts/eng/pdf/barometer/UNWTO_Barom11_1_key_trends_web_sp.pdf>. Acesso em: mar. 2011.

PAGET, E.; DIMANCHE, F.; MOUNET, J. A tourism innovation case: an actor-network approach. In: **Annals of Tourism Research**, Vol. 37, Nº 3, p. 828-847, 2010.

PEREIRA, R.; SOUSA, P. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. In: **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT**. Resende/RJ, 2009.

PETERMAN, N.E.; KENNEDY, J. Enterprise education: influencing students´ perceptions of entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 28, n. 2, p. 129-144, 2003.

PHILIPSEN, K.. **Entrepreneurship as organizing - A literature study of entrepreneurship**. Bornholm, Denmark: DRUID Summer Conference, 1998.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring**. New York : Harper & Row Publishers Inc., 1989.

PINE, Joseph; GILMORE, James. **Experience economy**: work is theatre & every business a stage. United States: Harvard Business School Press, 1999.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando em desempenho superior. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

_____. **A Vantagem Competitiva das nações**. Rio Janeiro: Campus, 1989.

ROSSI, Anderson. **Inovar para competir.** Fundação Don Cabral, 2009. Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/inovacao/Paginas/publicacoes.aspx>. Acesso em: maio 2010.

RUSCHMANN, Doris; BORDINI, Caroline. Arranjos Produtivos Locais do Turismo (APLTur): uma proposta de identificação e de caracterização como estratégia de gestão dos negócios de empresas de turismo. In: **Revista Estudos Turísticos**, 22. ed., 2006. Disponível em: <http://www.etur.com.br/conteudocompleto.asp?IDConteudo=11426>. Acesso em: jun. 2010.

SANCHO, A. **Introdução ao turismo**. São Paulo: Roca, 2001.

SANTOS, CLÉZIO. **Globalização, turismo e seus efeitos no meio ambiente**. São Paulo: Terra Livre, 2002.

SANTOS, M. **Técnica, espaço, tempo** – globalização e meio técnico cientifico informacional. São Paulo: Hucitec, 1997.

© Juliana Cristina de Moura Soares

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

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Características do empreendedor**. 2012. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/desenvolvimento-territorial/o-que-e/empreendedorismo/integra_bia/ident_unico/336>. Acesso em: fev. 2012.

_____. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, 2011.
_____ / RN. **CEMP** – Cadastro Empresarial do Rio Grande do Norte: Tibau do Sul. 2010.

SECRETARIA DE TURISMO DO RIO GRANDE DO NORTE – SETUR/RN. **PRODETUR**. Disponível em: <http://www.brasil-natal.com.br/setur_prodetur.php#plano>. Acesso em: jul. 2010.

SINHA, P.C. **Encyclopaedia of Travel, Tourism and Ecotourism**. Vol. 1. New Delhi: Anmol Publications, 2005.

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

SIMON, D.. **How can a company create and attract entrepreneurs?** Evaluation of the strategy-oriented factors concerning entrepreneurial improvement of innovation in a company. Universität St. Gallen, 2002.

SHANE, S. **Priror Knowledge and the discovery of Entrepreneurial Opportunities**. Organization Science, jul/ago 2000, v.11-4, p.448-469, 2000.

_____; VERKATARAMAN, S. **The promise of Entrepreneurship as a field of research**. Academy of Management Review. V.25, p. 217-226, 2000.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Editora Nova Cultural, 1985.

SERRANO, C; BRUHNS, H. T; LUCHIARI, M. T. D.P. (orgs) **Olhares contemporâneos sobre o turismo**. Campinas: Papirus, 2000.

SOUZA, E. L. C.; GUIMARÃES, T. A. **Empreendedorismo além do plano de negócios.** São Paulo: Editora Atlas, 2005.

STALK JR., George. Tempo: a próxima fonte de vantagem competitiva. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998. (p. 43- 66)

STEVENSON, H.H.. **A Perspective on Entrepreneurship**. Harvard Business School Publishing. Boston, 1988.

© Juliana Cristina de Moura Soares

SUNDBO, J.; ORFILA-SINTES, F.; SORENSEN, F. The innovative behaviour of tourism firms: comparative studies of Denmark and Spain. **Research Policy**, v. 36, p. 88-106, 2006.

TARABOULSI, Fadi Antoine. **Administração de hotelaria hospitalar**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2004.

TESTA, Mark; SIPE, Lori J. **What is innovation in the hospitality and tourism marketplace?** A suggested research framework and outputs typology. Hospitality & Tourism Management International CHRIE Conference-Refereed, University of Massachusetts, 2009. Disponível em: <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1205&context=refereed> . Acesso em: jun. 2010.

THEOBALD, Willian F. **Turismo Global**. 2. ed.São Paulo: SENAC, 2002.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K.; **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Chichester, England: John Wiley & Sons, 1997

TRIGUEIRO, Carlos Meira. **Marketing e Turismo:** como planejar e administrar o marketing turístico para uma localidade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

VASCONCELOS, Ezabelle A. e; CÂMARA, Samuel F. A gestão estratégica das pequenas empresas hoteleiras em Fortaleza - CE. In: **IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**, 2005, Curitiba. IV Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e gestão de pequenas empresas, 2005.

VIEIRA, Marcelo M. F.; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa qualitativa em administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

VIGNATI, Federico. **O papel da cooperação no desenvolvimento do turismo.** 2004? Disponível em: <http://www.rj.senac.br/img/Artigo_Federico_Vignati.pdf>. Acesso em: maio 2010.

_____. **Gestão de destinos turísticos**: como atrair pessoas para pólos, cidades e países. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2008.

VICTORINO, L.; VERMA, R.; PLASCHKA, G.; DEV, C. Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry. In: **Managing Service Quality**, 15(6), p. 555-576, 2005.

VIRTANEN, M. **The Role of Different Theories in Explaining Entrepreneurship**. Helsinki School of Economics and Business Administration - Small Business Center, Finland, 1997.

WEIDENFELD, Adi; WILLIAMS, Allan M.; BUTLER, Richard W. Knowledge transfer and innovation among attractions. In: **Annals of Tourism Research**, Vol. 37, No. 3, p. 604–626, 2010.

© Juliana Cristina de Moura Soares

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM. **The Travel & Tourism Competitiveness Report 2011**: Beyond the Downturn. Geneva: 2011. Disponível em: <http://www3.weforum.org/docs/WEF_TravelTourismCompetitiveness_Report_2011.pdf>. Acesso em: mar. 2011.

WERNECK, Christianne L.G. **A formação profissional no lazer em nossa moderna sociedade**: Repensando os limites, os horizontes e os desafios para a área. Revista Licere, Belo Horizonte, v.1, n.1, p.47-65, set. 1998.

XIMENES, João Batista. **Impacto econômico do turismo receptivo internacional em Pernambuco** / Recife: 2008 Universidade Federal de Pernambuco –UFPE, Programa de Pós-Graduação em Economia (Dissertação de Mestrado).

ZAGHENI, Elisete Santos da Silva. **A logística da cadeia produtiva do turismo de Joinville – SC**. 2004. P. 203. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2004.

ZALTMAN, G., DUNCAN, R. HOLBECK, J. **Innovation and organizations**, NY: Wiley, 1973.

© Juliana Cristina de Moura Soares

APÊNDICES

© Juliana Cristina de Moura Soares

APÊNDICE A: Questionário - Pesquisa de Inovação na Cadeia Produtiva do Turismo

Pesquisa de Inovação na Cadeia Produtiva do Turismo

Prezado (a) Senhor (a), esta pesquisa faz parte de uma Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e é um ponto de partida para uma iniciativa de investigação sobre inovação no mercado turístico.

Para os questionamentos, por favor considere as explicações abaixo das questões e a experiência da sua organização/ empresa/ associação.

Obrigatório

1. O segmento principal da minha organização/ empresa/ associação é: *

1. Agenciamento
2. Eventos
3. Gastronomia
4. Hospedagem
5. Lazer e Entretenimento
6. Transporte
7. Outro: _____

2. Atualmente, comparando com organizações similares em meu segmento, minha organização/ empresa/ associação em INOVAÇÃO DE PRODUTO é: * Inovação de Produto - a habilidade de trazer produtos novos ou melhorados para o mercado de hospitalidade e turismo.

1. Muito menos inovadora
2. Um pouco menos inovadora
3. O mesmo nível de inovação
4. Um pouco mais inovadora
5. Muito mais inovadora
6. Não se aplica

3. Se sua organização/ empresa/ associação inovou em Produto nos últimos dois anos, indique qual a inovação implementada.

4. Atualmente, comparando com organizações similares em meu segmento, minha organização/ empresa/ associação em INOVAÇÃO DE SERVIÇO é: * Inovação em Serviço - a habilidade de levar os serviços novos ou melhorados para o mercado de hospitalidade e turismo.

1. Muito menos inovadora
2. Um pouco menos inovadora
3. O mesmo nível de inovação
4. Um pouco mais inovadora
5. Muito mais inovadora
6. Não se aplica

5. Se sua organização/ empresa/ associação inovou em Serviço nos últimos dois anos, indique qual a inovação implementada.

6. Atualmente, comparando com organizações similares em meu segmento, minha organização/ empresa/ associação em INOVAÇÃO ADMINISTRATIVA é: * Inovação Administrativa - a capacidade de implementar processos de negócios novos ou melhorados e práticas dentro da empresa.

1. Muito menos inovadora
2. Um pouco menos inovadora
3. O mesmo nível de inovação
4. Um pouco mais inovadora
5. Muito mais inovadora
6. Não se aplica

7. Se sua organização/ empresa/ associação inovou em Administração nos últimos dois anos, indique qual a inovação implementada.

© Juliana Cristina de Moura Soares

8. Atualmente, comparando com organizações similares em meu segmento, minha organização/ empresa/ associação em DESEMPENHO GLOBAL DA INOVAÇÃO é: * Desempenho global da Inovação - desenvolvimento e implementação bem sucedida de novas idéias, produtos e serviços.

1. Muito menos inovadora
2. Um pouco menos inovadora
3. O mesmo nível de inovação
4. Um pouco mais inovadora
5. Muito mais inovadora
6. Não se aplica

9. Qual a parcela de participação de mercado da sua organização/ empresa/ associação durante os últimos dois anos? *

1. Nossa participação de mercado aumentou nos últimos dois anos.
2. Nossa participação de mercado permaneceu a mesma durante os últimos dois anos.
3. Nossa participação de mercado diminuiu nos últimos dois anos.
4. Não sei/ Não se aplica

10. Há quanto tempo sua organização/ empresa/ associação está em operação? *

11. Quantos funcionários sua organização/ empresa/ associação possui atualmente?*

12. Existe interesse em investir em algum tipo de inovação (produto, serviço, administrativa) para os próximos anos?*

1. Sim
2. Não
3. Não sabe

13. Se sim, qual o investimento pretendido? Explique. * Favor especificar o tipo de investimento. Se sua resposta anterior foi NÃO ou NÃO SABE, favor digitar NENHUM nesta caixa.

14. Porque? * Justifique sua resposta, especificando os motivos para que se invista ou não em inovação na sua empresa.

15. Com que freqüência a temática da Inovação tem sido abordada em reuniões, palestras ou cursos sobre turismo ou áreas afins que o(a) senhor(a) tem participado? *

1.Nunca abordada
2.Pouco abordada
3.Razoavelmente abordada
4.Bastante abordada
5.Muito abordada
6. Não tenho participado de palestras, reuniões ou cursos desse tipo

16. Qual seu nível de interesse sobre o tema Inovação?*

1.Nada interessado
2.Pouco interessado
3.Razoavelmente interessado
4.Bastante interessado
5.Muito interessado

17. Com que freqüência o(a) Sr.(a) utiliza fontes de informação específica que tratem sobre Inovação?*

1.Nunca utilizo
2.Utilizo pouco
3.Utilizo razoavelmente
4.Utilizo bastante
5.Utilizo muito

18. Se utiliza, quais as fontes?* Especifique o tipo de fonte de informação sobre inovação. Se NÃO UTILIZA, digite NENHUM nesta caixa.

© Juliana Cristina de Moura Soares

Por favor, nos forneça maiores detalhes sobre sua organização/ empresa/ associação e seus dados pessoais.
Enfatizamos que tais informações não serão divulgadas de forma isolada.

19. Organização/ empresa/ associação: * Indique a denominação da sua organização/ empresa/ associação.

20. Endereço:

21. Qual seu cargo na organização/ empresa/ associação? *

22. Há quanto tempo ocupa esse cargo? *

23. Qual seu grau de escolaridade (concluído)? *

1.Fundamental 3. Superior
2. Médio 4. Pós-graduação

24. Se ensino Superior ou Pós-graduação, informe o Curso.

25. Qual sua idade? *

26. Gênero: * 1. Masculino 2. Feminino

27. E-mail: *

28. Telefone:

29. Quais seus comentários e/ ou sugestões sobre a pesquisa?

© Juliana Cristina de Moura Soares

APÊNDICE B: Imagem do questionário publicado no *Google docs*

Pesquisa de Inovação na Cadeia Produtiva do Turismo

Prezado (a) Senhor (a), esta pesquisa faz parte de uma Dissertação de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte e é um ponto de partida para uma iniciativa de investigação sobre inovação no mercado turístico.

Para os questionamentos, por favor considere as explicações abaixo das questões e a experiência da sua organização/ empresa/ associação.

*Obrigatório

1. O segmento principal da minha organização/ empresa/ associação é: *

- 1. Agenciamento
- 2. Eventos
- 3. Gastronomia
- 4. Hospedagem
- 5. Lazer e Entretenimento
- 6. Transporte
- Outro:

2. Atualmente, comparando com organizações similares em meu segmento, minha organização/ empresa/ associação em INOVAÇÃO DE PRODUTO é: *

Inovação de Produto - a habilidade de trazer produtos novos ou melhorados para o mercado de hospitalidade e turismo.

1. Muito menos inovadora

3. Se sua organização/ empresa/ associação inovou em Produto nos últimos dois anos, indique qual a inovação implementada.

4. Atualmente, comparando com organizações similares em meu segmento, minha organização/ empresa/ associação em INOVAÇÃO DE SERVIÇO é: *

Inovação em Serviço - a habilidade de levar os serviços novos ou melhorados para o mercado de hospitalidade e turismo.

1. Muito menos inovadora

5. Se sua organização/ empresa/ associação inovou em Serviço nos últimos dois anos, indique qual a inovação implementada.

6. Atualmente, comparando com organizações similares em meu segmento, minha organização/ empresa/ associação em INOVAÇÃO ADMINISTRATIVA é: *

Inovação Administrativa - a capacidade de implementar processos de negócios novos ou melhorados e práticas dentro da empresa.

1. Muito menos inovadora

© Juliana Cristina de Moura Soares

7. Se sua organização/ empresa/ associação inovou em Administração nos últimos dois anos, indique qual a inovação implementada.

8. Atualmente, comparando com organizações similares em meu segmento, minha organização/ empresa/ associação em DESEMPENHO GLOBAL DA INOVAÇÃO é: *

Desempenho global da Inovação - desenvolvimento e implementação bem sucedida de novas idéias, produtos e serviços.

1. Muito menos inovadora

9. Qual a parcela de participação de mercado da sua organização/ empresa/ associação durante os últimos dois anos? *

1. Nossa participação de mercado aumentou nos últimos dois anos.

10. Há quanto tempo sua organização/ empresa/ associação está em operação? *

11. Quantos funcionários sua organização/ empresa/ associação possui atualmente? *

12. Existe interesse em investir em algum tipo de inovação (produto, serviço, administrativa) para os próximos anos? *

- 1. Sim
- 2. Não
- 3. Não sabe

13. Se sim, qual o investimento pretendido? Explique. *

Favor especificar o tipo de investimento. Se sua resposta anterior foi NÃO ou NÃO SABE, favor digitar NENHUM nesta caixa.

14. Porque? *

Justifique sua resposta, especificando os motivos para que se invista ou não em inovação na sua empresa.

15. Com que freqüência a temática da Inovação tem sido abordada em reuniões, palestras ou cursos sobre turismo ou áreas afins que o(a) senhor(a) tem participado? *

1.Nunca abordada

16. Qual seu nível de interesse sobre o tema Inovação? *

1.Nada interessado

17. Com que freqüência o(a) Sr.(a) utiliza fontes de informação específica que tratem sobre Inovação? *

1.Nunca utilizo

18. Se utiliza, quais as fontes? *

Especifique o tipo de fonte de informação sobre inovação. Se NÃO UTILIZA, digite NENHUM nesta caixa.

Por favor, nos forneça maiores detalhes sobre sua organização/ empresa/ associação e seus dados pessoais.

Enfatizamos que tais informações não serão divulgadas de forma isolada.

© Juliana Cristina de Moura Soares

19. Organização/ empresa/ associação: *
Indique a denominação da sua organização/ empresa/ associação.

20. Endereço

21. Qual seu cargo na organização/ empresa/ associação? *

22. Há quanto tempo ocupa esse cargo? *

23. Qual seu grau de escolaridade (concluído)? *

- 1.Fundamental
- 2.Médio
- 3.Superior
- 4.Pós-graduação

24. Se ensino Superior ou Pós-graduação, informe o Curso.

25. Qual sua idade? *

26. Gênero: *

- 1.Masculino
- 2.Feminino

27. E-mail *

28. Telefone

29. Quais seus comentários e/ ou sugestões sobre a pesquisa?

Enviar

Tecnologia Google Docs

Denunciar abuso - Termos de Serviço - Termos Adicionais

ANEXO

© Juliana Cristina de Moura Soares

ANEXO: Índice de Inovação Global - 2011

Rank	Country	Score
1	**Switzerland**	63.82
2	Sweden	62.12
3	Singapore	59.64
4	Hong Kong (SAR), China	58.8
5	Finland	57.5
6	Denmark	56.96
7	United States of America	56.57
8	Canada	56.33
9	Netherlands	56.31
10	United Kingdom	55.96
11	Iceland	55.1
12	Germany	54.89
13	Ireland	54.1
14	Israel	54.03
15	New Zealand	53.79
16	Korea (Republic of)	53.68
17	Luxembourg	52.65
18	Norway	52.6
19	Austria	50.75
20	Japan	50.32
21	Australia	49.85
22	France	49.25
23	Estonia	49.18
24	Belgium	49.05
25	Hungary	48.12
26	Qatar	47.74
27	Czech Republic	47.3
28	Cyprus	46.45
29	China	46.43
30	Slovenia	45.07
31	Malaysia	44.05
32	Spain	43.81
33	Portugal	42.4
34	United Arab Emirates	41.99
35	Italy	40.69
36	Latvia	39.8
37	Slovakia	39.05
38	Chile	38.84
39	Moldova (Republic of)	38.66
40	Lithuania	38.49
41	Jordan	38.43
42	Bulgaria	38.42
43	Poland	38.02
44	Croatia	37.98
45	Costa Rica	37.91
46	Bahrain	37.8
47	**Brazil**	**37.75**
48	Thailand	37.63
49	Lebanon	37.11
50	Romania	36.83
51	Viet Nam	36.71
52	Kuwait	36.64
53	Mauritius	36.47
54	Saudi Arabia	36.44
55	Serbia	36.31
56	Russian Federation	35.85

© Juliana Cristina de Moura Soares

57	Oman	35.51
58	Argentina	35.36
59	South Africa	35.22
60	Ukraine	35.01
61	Guyana	34.83
62	India	34.52
63	Greece	34.18
64	Uruguay	34.18
65	Turkey	34.11
66	Tunisia	33.89
67	Macedonia (FYR)	33.47
68	Mongolia	33.4
69	Armenia	33
70	Ghana	32.48
71	Colombia	32.32
72	Trinidad and Tobago	32.17
73	Georgia	31.87
74	Paraguay	31.17
75	Brunei Darussalam	30.93
76	Bosnia and Herzegovina	30.84
77	Panama	30.77
78	Namibia	30.74
79	Botswana	30.51
80	Albania	30.45
81	Mexico	30.45
82	Sri Lanka	30.36
83	Peru	30.34
84	Kazakhstan	30.32
85	Kyrgyzstan	29.79
86	Guatemala	29.33
87	Egypt	29.21
88	Azerbaijan	29.17
89	Kenya	29.15
90	El Salvador	29.14
91	Philippines	28.98
92	Jamaica	28.88
93	Ecuador	28.75
94	Morocco	28.73
95	Iran (Islamic Republic of)	28.41
96	Nigeria	28.15
97	Bangladesh	28.05
98	Honduras	27.81
99	Indonesia	27.78
100	Senegal	27.56
101	Swaziland	27.52
102	Venezuela (Bolivarian Republic of)	27.41
103	Cameroon	26.95
104	Tanzania (United Republic of)	26.88
105	Pakistan	26.75
106	Uganda	26.37
107	Mali	26.35
108	Malawi	25.96
109	Rwanda	25.86
110	Nicaragua	25.78
111	Cambodia	25.46
112	Bolivia	25.44
113	Madagascar	25.41
114	Zambia	25.27
115	Syrian Arab Republic	24.82
116	Tajikistan	24.5

© Juliana Cristina de Moura Soares

117	Cote d'Ivoire	24.08
118	Benin	23.81
119	Zimbabwe	23.54
120	Burkina Faso	23.14
121	Ethiopia	22.88
122	Niger	21.41
123	Yemen	20.72
124	Sudan	20.36
125	Algeria	19.79

Disponível em: <http://www.globalinnovationindex.org/gii/main/analysis/rankings.cfm#CGI.SCRIPT_NAME#>.

© Juliana Cristina de Moura Soares