

Níveis e formas de inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul/RN

Levels and forms of innovation in the enterprises of the tourism chain in Tibau do Sul/RN

Juliana Cristina de Moura Soares

Mestra em Turismo pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal/RN, Brasil

E-mail: juliana_cms@yahoo.com.br

Wayne Thomas Enders

Professor Doutor do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal/RN, Brasil

E-mail: thomasenders@ig.com.br

Lissa Valéria Fernandes Ferreira

Professora Doutora do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal/RN, Brasil

E-mail: lissafferreira.iadb@yahoo.es

Mauro Lemuel de Oliveira Alexandre

Professor Doutor do Departamento de Turismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal/RN, Brasil

E-mail: mauro_alx@yahoo.com.br

Júlio César Soares

Graduando em Engenharia de Aquicultura pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN, Natal/RN, Brasil

E-mail: soares.julio@gmail.com

RESUMO

No mundo globalizado e competitivo, a inovação 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 os níveis e formas de inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva turística no município de Tibau do Sul/RN. Foram investigadas trinta empresas dos segmentos: agenciamento, gastronomia, hospedagem, lazer e entretenimento, transporte e uma consultoria turística. O estudo, de caráter descritivo-exploratório e abordagem qualitativa, foi feito através de pesquisa bibliográfica e de campo, com aplicação de questionário. As técnicas utilizadas foram: frequência, média, porcentagem e análise de conglomerados. Os resultados da pesquisa indicaram que: 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. Concluiu-se que os empreendimentos da cadeia produtiva do turismo de Tibau do Sul devem explorar melhor o elemento inovação, aliando suas ações às tendências do perfil do consumidor para que possam ser mais competitivos e sustentáveis.

Palavras-chave: Turismo. Inovação. Cadeia Produtiva. Empreendimentos.

ABSTRACT

In the globalized and competitive world, innovation can help both to create value and efficiency in products, services and administration, as the sustainability of companies and destinations. Thus, the main objective of this study was to identify the levels and forms of innovation in enterprises of the tourism supply chain in the city of Tibau do Sul/RN. 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 with qualitative approach, applied through literature and field's research, using a questionnaire. The techniques used were: frequency, mean, percentage and cluster analysis. The survey results indicated that: the entrepreneurs consider themselves relatively more innovative in 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. Given the above, the enterprises of the tourism supply chain of Tibau do Sul should better explore the element of innovation, aligning their actions with the trends of the consumer profile, becoming more competitive and sustainable.

Keywords: Tourism. Innovation. Supply Chain. Enterprises.

1. INTRODUÇÃO

Atualmente, grande parte das atividades inseridas no mundo mercadológico sofrem transformações decorrentes da globalização e das novas exigências da demanda. Isso significa que, para se manter no mercado, atrair oportunidades e satisfazer as 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 à clientela. Denwood, Lynch e Harrington (2008) frisam que um tema dominante no turismo é: 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”.

Desta forma, a inovação como prática empreendedora contribui 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, ao crescimento econômico e ao bem-estar dos povos (Testa & Sipe, 2009; Sarkar, 2010).

Portanto, o presente trabalho tem por propósito principal responder ao seguinte questionamento: quais os níveis e formas de inovação nos empreendimentos da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul/RN? Para respondê-lo, buscou-se um aprofundamento nas análises sobre essa temática, que possa contribuir no conhecimento sobre a cadeia produtiva do turismo e para a eficiência da competitividade da atividade, propiciando melhorias e, conseqüentemente, o aumento da demanda turística. O estudo se justifica tanto por pesquisar os empreendimentos 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 no país e, especificamente, no Estado.

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). Além disso, dados do *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM revelam que:

A distribuição de renda e expansão das bases dos mercados no Brasil vem trazendo empreendimentos pouco inovadores, com baixa inserção internacional. [...] de uma forma geral, os empreendedores iniciais, tanto por oportunidade quanto por necessidade, tem sido pouco inovadores, com produtos ou serviços que ninguém considera novo (GEM, 2012, p. 94).

Complementando, segundo o *ranking* dos países mais inovadores do mundo¹, o Brasil ficou em 64º lugar (entre 142 países) em 2013, ficando atrás de países como México (63º), Argentina (56º) e Chile (46º). Isso indica a existência de um ambiente necessitado de inovação e de diferenciação competitiva no país.

No lado acadêmico, Carvalho e Costa (2011, p. 25, tradução nossa) citam que “o estudo da inovação no turismo também está em sua infância”. Corroborando, Testa e Sipe (2009) enfatizam que há muitas oportunidades para pesquisa acadêmica na hospitalidade e turismo sobre a inovação, porque a literatura existente ainda é incipiente. 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 sobre a inovação em turismo praticada em Tibau do Sul, enfocando as saídas de inovação citadas por Testa e Sipe (2009), buscando resultados que colaborem na compreensão das percepções e práticas dos empreendedores no quesito inovação de produtos, serviços e gestão.

2. INOVAÇÃO

Definir inovação é um desafio que se apresenta. É uma palavra que vem sendo usada em 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, nos quais é preciso se ter atenção, além dos fatores de competitividade tradicionais, como qualidade, produtividade e preço, à habilidade de se

¹ Este *ranking* 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 mercados e sofisticação de negócios. Já a segunda, identifica os projetos científicos e criativos desenvolvidos para alavancar a inovação (INSEAD, 2013).

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).

A Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento (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.

Destarte, Schumpeter (1934 como citado em Clemente & Higachi, 2000, p.201) cita que as inovações podem ocorrer da seguinte forma:

- Introdução de um novo bem não familiar aos consumidores ou de nova qualidade de um 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.

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.

As diferenças entre essas classificações podem ser observadas no Quadro 01 abaixo, conforme a visão de Leifer, McDermott, O'Connor, Peters, Mark, e Veryzer (2000).

QUADRO 01 – 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.
Trajatória	Há um caminho linear e contínuo do conceito à comercialização seguindo passos determinados.	O caminho é marcado por múltiplas discontinuidades 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 discontinuidades (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 especial as mais bem-sucedidas, resulta de uma busca consciente e intencional de oportunidades para inovar, dentro e fora da empresa”.

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 *et al* 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, Verma, Plaschka e Dev (2005) destacam que, apesar dos benefícios da inovação de serviços serem aparentes, é difícil identificar como os gestores devem decidir sobre quais inovações implementar, sendo importante levar em conta tanto as desejadas pelos clientes, quanto as 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.

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. Ademais, geralmente, as organizações de serviços são menos inovadoras do que as fábricas, provavelmente devido ao menor tamanho (Mattsson, Jensen & Sundbo, 2005).

Desta forma, 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 possa 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 como citado em Klement & Yu, 2006).

As inovações em turismo, de acordo com vários estudiosos, são difíceis de estabelecer, mas fáceis de imitar, especialmente onde os processos de primeira linha são altamente visíveis

e o nível de tecnologia é baixo, embora se admita existirem limitações na aprendizagem e imitação através da observação. Por outro lado, há também entraves na adoção de práticas inovadoras no turismo, tais como: baixos níveis de relações entre o turismo e a pesquisa e desenvolvimento, a falta de recursos, o medo assumir riscos, a desconfiança 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.

Hjalager (2010) define que as principais categorias são as mostradas na Figura 01, a seguir.

FIGURA 01 – Principais categorias de inovação.

Inovações de produtos ou serviços	<ul style="list-style-type: none">• se referem 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;
Inovações de processo	<ul style="list-style-type: none">• 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;
Inovações gerenciais	<ul style="list-style-type: none">• são novas formas de organizar a colaboração interna, orientando e capacitando o 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;
Inovações de gestão	<ul style="list-style-type: none">• consistem em 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;
Inovações institucionais	<ul style="list-style-type: none">• é 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.

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

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.

3. A CADEIA PRODUTIVA DO TURISMO

Sabe-se que 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 (Organização Mundial de Turismo [OMT], 2001). Deste modo, “o sistema econômico do turismo é a forma de organização da 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).

De acordo com Souza (2003 como citado em 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”.

Considerando, então, a amplitude da cadeia, é possível delimitá-la de acordo com a classificação de serviços e equipamentos turísticos, abordada pelo Ministério do Turismo [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). Tais serviços e equipamentos são: hospedagem, gastronomia, agenciamento, transporte, eventos, lazer e entretenimento e outros.

Tem-se, então, 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. 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. De fato, Weiermair (2006) cita que a inovação é fundamental para reduzir os custos de produção, aumentar a comercialização e fornecer valor ao produto nas empresas turísticas.

A indústria do turismo nas condições da cadeia produtiva tem fortes vantagens competitivas, que devem ser integradas e promovidas com seus sistemas de gestão. [...] a implementação da gestão da cadeia produtiva pode ajudar a reunir empresas de turismo com os parceiros. A gestão da inovação da cadeia produtiva do turismo tem sido realizada a partir de vários campos de integração, incluindo a reconstrução de negócios, união estratégica, serviços de valor agregado, plataforma de integração, sistema de gestão e assim por diante (Chen, 2009, p. 310, tradução nossa).

Neste raciocínio, é possível afirmar que as empresas turísticas se tornam mais competitivas ao trabalharem com a inovação dentro da concepção de cadeia produtiva.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho teve caráter descritivo-exploratório e abordagem qualitativa, utilizando levantamento bibliográfico e coleta de dados primários, através de pesquisa de campo com questionário estruturado. Os dados foram tabulados em um *software* estatístico, onde foram utilizadas as técnicas de frequência, média, porcentagem e análise de conglomerados.

A abrangência do estudo foi em relação ao município de Tibau do Sul, escolhido por sua significância no contexto do turismo do Estado do Rio Grande do Norte e, especificamente, do Polo Costa das Dunas². É uma localidade possuidora de vários tipos de negócios em turismo e existe há mais de vinte anos como atração turística, estando entre os 65 municípios brasileiros, reconhecidos pelo MTUR, como possuindo forte potencial de promover e induzir o desenvolvimento turístico nas regiões onde estão situados (Fundação Getúlio Vargas [FGV], MTUR & Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE], 2009).

Para a coleta dos dados, foi feito um levantamento dos estabelecimentos junto aos seguintes órgãos: Secretaria Municipal de Turismo de Tibau do Sul-RN, SETUR-RN, ABAV-

² O Polo 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. Banco do Nordeste do Brasil. (2013). Dinâmica socioeconômica. Recuperado em nov, 2013, de http://www.bnb.gov.br/content/aplicacao/prodetur/polos/docs/decreto_18186_rn.pdf

RN, ABIH/RN, ABRASEL-RN, MTUR e SEBRAE-RN. Posteriormente, a aplicação do questionário se deu através de meios eletrônicos e *in loco*, ocorrendo entre fevereiro e setembro de 2011. Foram analisadas as informações dos 30 empreendedores da cadeia produtiva do turismo do município, os quais se disponibilizaram a responder, representados da seguinte forma:

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

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). Todas as questões referentes ao nível e forma de inovação foram replicadas fidedignamente do modelo destes autores; foram feitas outras adaptações, porém não foram analisadas no presente artigo.

As unidades de implementação foram as citadas anteriormente (agenciamento, gastronomia, hospedagem, etc.). 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 metodologia aplicada no decorrer no trabalho pode ser observada na síntese dos procedimentos metodológicos apresentada no Quadro 01.

QUADRO 01 - Síntese dos procedimentos metodológicos.

Variáveis (Categorias de Análise)	Coleta de dados	Análise dos dados
<ul style="list-style-type: none">• 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.	<ul style="list-style-type: none">• Questionário <i>on line</i> através do <i>Googledocs</i>	<ul style="list-style-type: none">• Estatísticas descritivas e análise de conglomerados

Fonte: Dados da Pesquisa (2011).

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste tópico apresentam-se os resultados e discussões oriundas da investigação. Especifica-se que as comparações dos empreendedores com os concorrentes foram feitas em base local, ou seja, em relação aos empreendimentos presentes no município.

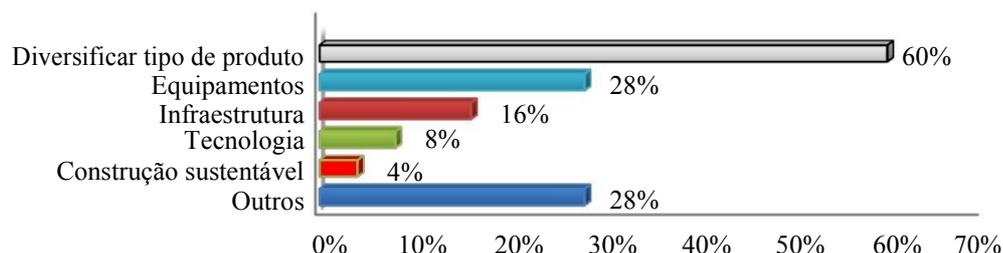
Questionados sobre a inovação em produto, comparando a própria organização, empresa ou associação com similares no mesmo segmento, os respondentes, em sua maioria, avaliaram que o seu estabelecimento é um pouco mais inovador em relação aos demais, com 43% das respostas. Em segunda colocação, com 27% das citações, os respondentes afirmaram ter o mesmo nível de inovação dos seus concorrentes, enquanto que os demais se consideraram da seguinte forma: 20% muito mais inovadores, 3% um pouco menos inovadores, 3% muito menos inovadores e 3% não se aplica³.

No Gráfico 01 é possível observar os tipos de inovações em produtos implementadas pelos empreendedores nos últimos dois anos.

Percebe-se que a maioria das respostas (60%) foi em diversificação do próprio produto. 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.

³ “Não se aplica” refere-se às empresas que não inovaram, não souberam responder sobre o nível de inovação praticada nos últimos dois anos apesar de terem inovado, ou que acabaram de abrir.

GRÁFICO 01 – Tipo de inovação de produto implementada nos últimos dois anos.

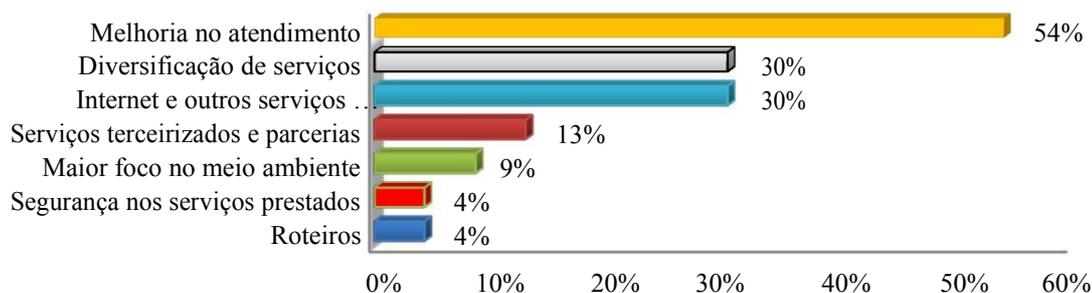


Média ponderada⁴: 24% dos respondentes indicou ter inovado em produto nos últimos dois anos.
Fonte: Dados da pesquisa (2011).

Quanto à 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%).

Entre as inovações de serviço implementadas, o Gráfico 02 mostra a melhoria no atendimento como a mais citada entre os respondentes, com 54% e as práticas menos aplicadas como sendo o oferecimento de segurança nos serviços prestados (4%) e a implementação de roteiros (4%).

GRÁFICO 02 – 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, 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, 17% como um

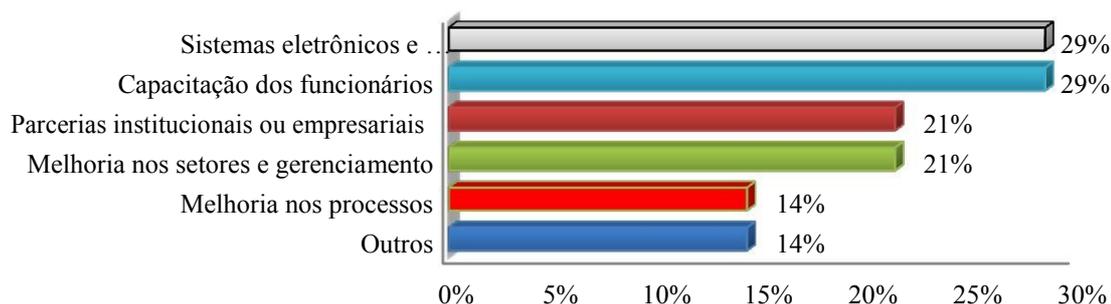
⁴ A média ponderada está servindo como indicador global em relação à inovação implementada.

pouco mais inovador, 13% como um pouco menos inovador, 7% muito menos inovador e 7% afirmou não se aplicar.

O Gráfico 03 mostra que os tipos de inovação administrativa mais implementados nos estabelecimentos respondentes são a introdução/melhoria de sistemas eletrônicos 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.

GRÁFICO 03 – 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 (Ministério do Desenvolvimento Agrário [MDA], 2006, p. 48).

Em relação ao desempenho global da inovação, ou seja, do desenvolvimento e implementação bem sucedida de novas ideias, produtos e 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, 20% como um pouco mais inovadores em comparação aos seus concorrentes, 13% um pouco menos inovadores, 7% muito menos inovadores e 3% não se aplica.

De forma geral, discutindo sobre todos os tipos de inovação implementados, nota-se que os esforços dos empreendedores da cadeia produtiva do turismo de Tibau do Sul/RN possuem a consistência básica da inovação citada por Schumpeter: uma nova função de produção ou um elemento que combina fatores de uma nova forma, ou fazendo novas combinações (Firmino, 2007; Sarkar, 2010; Clemente & Higachi, 2000).

É possível perceber, ainda, 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.

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 (Simantob & Lippi, 2003; Leifer *et al*, 2000; Mattsson *et al*, 2005).

Relacionando os dados sobre o nível de inovação das empresas nos últimos dois anos (Tabela 01), 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.

TABELA 01 - 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).

Enquanto isso, as empresas de gastronomia 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, empreendimentos de hospedagem se consideram entre “o mesmo nível de inovação” e “um pouco mais inovadores”.

Os estabelecimentos de lazer e entretenimento, por sua vez, são mais inovadores em serviço, com um nível “um pouco mais inovadores”. Nos outros tipos e desempenho de inovação, esses estabelecimentos 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, esse estabelecimento 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 empresa 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, Orfila-Sintes e Sorensen (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 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 conglomerados⁵ para agrupar os estabelecimentos conforme os níveis de inovação dos mesmos. A Tabela 02 mostra, então, que foi possível a identificação de três grupos:

- Grupo 1 – Ligeiramente inovador nas áreas de serviço e administração;
- Grupo 2 – Inovador na área de produtos;
- Grupo 3 – Inovador nas áreas de produtos, serviços e administração.

TABELA 02 - Agrupamento de empresas do setor de turismo conforme tipo e nível de inovação ao longo dos últimos dois anos em Tibau do Sul/RN.

Tipos e níveis de inovação das empresas em comparação à concorrência	Grupos	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).

⁵ Esta técnica classifica casos em grupos relativamente homogêneos, ou seja, casos que possuem características semelhantes dependentes de um conjunto de variáveis (Malhotra, 2001). Para efeito deste trabalho, esta técnica agrupou as empresas conforme suas respostas em comum em relação ao tipo e nível de inovação, especificando a quantidade de empresas em cada grupo (conglomerado), porém sem destacar seu segmento ou tipo.

Desta maneira, o grupo 1, 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). Por sua vez, o grupo 2, também composto por 7 estabelecimentos, considera-se um pouco mais inovador em relação aos seus concorrentes em inovação de produtos (média de 4,1). Concluindo, o grupo 3, 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).

Destarte, independente dos níveis de inovação implementada, destaca-se que 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 (Victorino *et al*, 2005). As empresas de Tibau do Sul, então, estão começando a se esforçar na integração de novas características em suas ofertas de produto-serviço.

6. 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 a seu cliente, seja do posicionamento adequado no mercado frente a seus concorrentes. 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.

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 estão sempre em busca de vantagens competitivas. Investigando-se, então, as empresas pertencentes à cadeia produtiva do turismo deste município, o estudo permitiu chegar a uma série de conclusões.

Sobre as formas de inovação nota-se que, apesar das ações dos empreendedores da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul/RN corroborarem com alguns itens da literatura,

não se pode afirmar estarem totalmente dentro da sua ampla definição. De fato, as práticas implementadas nos últimos dois anos consistem em inovações incrementais, nas quais o grau de novidade é pequeno e sem grandes *drivers* novos. Parte delas é referente a melhorias, porém nem sempre melhorar é sinônimo de inovar. 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 lucrativos para o mesmo.

Desta forma, destaca-se que tal quadro situacional é compreensível, pois o Brasil é considerado deficiente nas questões de inovação e competitividade turística, comparando-o aos demais países. Nesse sentido, o destino Tibau do Sul também se encontra limitado nessas áreas devido a fatores como a ausência de políticas públicas adequadas, pouco incentivo e muita burocratização na abertura e manutenção das empresas. Também é afetado pelo baixo nível de formação e capacitação dos funcionários e empreendedores, necessitados de educação empreendedora, com foco nas habilidades e conhecimentos para a condução de um negócio próspero. Para uma empresa alcançar a inovação, é importante criar um ambiente favorável à geração de novas ideias, seja em relação ao ambiente corporativo e ao externo.

Destarte, para agregar valor à oferta, os empreendedores de Tibau do Sul/RN devem ter em conta que, no mundo competitivo e global, os consumidores tomam suas decisões pela imagem (autoimagem) e pelo significado representado pelo produto. Nessa perspectiva, é preciso considerar a busca dos turistas por experiências autênticas nos destinos, cujos empreendimentos devem elaborar práticas inovadoras 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 através da inovação.

Considerando o exposto, conclui-se que os empreendimentos investigados da cadeia produtiva do turismo em Tibau do Sul/RN, apesar das implementações feitas, ainda estão aquém quanto aos níveis e formas de inovação para competir com outros destinos, principalmente os internacionais.

REFERÊNCIAS

Carvalho, L.M.C. & Costa, M. T. (2011). Tourism innovation – a literature review complemented by a case study research. *Tourism & Management Studies*, 7(1), 23-33.

Clemente, A. & Higachi, H. Y. (2000). *Economia e desenvolvimento regional*. São Paulo: Atlas.

- Chen, Danhong. (2009). Innovation of Tourism Supply Chain Management. *International Conference on Management of e-Commerce and e-Government*, 310-313. Recuperado em novembro, 2013 de <http://dl.acm.org/>
- Denwood, C., Lynch, P. & Harrington, D. (2008). A Study Of Strategic Innovation Practices Within The Irish Tourism Industry. *Irish Academy of Management Conference*, in DCU, September, Dublin, 1-23. Recuperado em junho, 2010, de <http://repository.wit.ie/1198/>
- Dolabela, F. (1999). *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura.
- Drucker, P.(2002). *O melhor de Peter Drucker: obra completa*. São Paulo: Nobel.
- Faché, W. (2000). Methodologies for innovation and improvement of services in tourism. *Managing Service Quality*, 10(6), 356-366.
- Firmino, M. B. (2007). *Turismo: organização e gestão*. Lisboa: Escolar Editora.
- Fundação Getúlio Vargas, Ministério do Turismo & Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2009). Estudo de Competitividade dos 65 Destinos Indutores do Desenvolvimento Turístico Regional. *Relatório Brasil 2009* (Org. Luiz Gustavo Medeiros Barbosa). Brasília: Ministério do Turismo.
- Global Entrepreneurship Monitor - GEM. (2012). *Empreendedorismo no Brasil: 2012*. Simara Maria de Souza Silveira Greco et al. Curitiba: IBQP.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- INSEAD (2013). *The Global Innovation Index 2013: the local dynamics of innovation*. Recuperado em novembro, 2011, de <http://www.globalinnovationindex.org>
- Klement, C. & Yu, A. (2006). Inovação na indústria hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 1, 1-17.
- Leifer, R., McDermott, C., O'Connor, G., Peters, L., Mark, R. & Veryzer, R. (2000). *Radical innovation: how mature companies can outsmart upstars*. Boston: HBSP.
- Lemos, L. de. (2000). *Turismo: que negócio é esse? Uma análise da economia do turismo*. Campinas: Papyrus. (Coleção Turismo)
- Malhotra, N. (2001). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Mattsson, J., Jensen, C.F. & Sundbo, J. (2005). An Attractor-Based Innovation System in Tourism: the crucial function of the scene-taker. *Industry and Innovation*, 12 (3), 357-381.
- Ministério do Desenvolvimento Agrário. (2006). *Desenvolvimento produtivo do território: estratégias de ação*. Brasília.

Ministério do Turismo. (2006). *Manual do Pesquisador - Inventário da Oferta Turística: instrumento de pesquisa*. Brasília: Ministério do Turismo.

Organização para a Cooperação Econômica e Desenvolvimento. (2005). *Manual de Oslo*. (3a ed.). Oslo: OECD. Recuperado em abril, 2010, de <http://www.oei.es/salactsi/oslo4.htm>

Organização Mundial de Turismo. (2001). *Introdução ao Turismo*. São Paulo: Roca.

Paget, E., Dimanche, F. & Mounet, J. (2010). A tourism innovation case: an actor-network approach. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 828-847.

Rossi, A. (2009). Inovar para competir. *Fundação Don Cabral*, 1-3. Recuperado em maio, 2010, de <http://www.fdc.org.br/professoresepesquisa/publicacoes/Paginas/publicacao-detalhe.aspx?publicacao=18150>

Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. Lisboa: Escolar Editora.

Simantob, M. & Lippi, R. (2003). *Guia valor econômico de inovação nas empresas*. São Paulo: Globo.

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. & Sorensen, F. (2006). The innovative behaviour of tourism firms: comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36, 88-106.

Testa, M. & Sipe, L. J. (2009). 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 Massachusett. Recuperado em junho, 2010, de <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1205&context=refereed>

Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. & Dev, C. (2005). Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555-576.

Weidenfeld, A., Williams, A. & Butler, R. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 604-626.

Weiermair, K. (2006). Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism?, *Innovation and growth in tourism*, OECD, Paris, 53-69.

Zagheni, E. (2004). *A logística da cadeia produtiva do turismo de Joinville – SC*. Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.