

---

# Adoção de inovações em empresas de pequeno e médio portes: estudo de casos múltiplos em negócios hoteleiros na cidade de Aracaju

## The adoption of innovations in small and medium-sized companies: a multiple case study in the hospitality business sector in the city of Aracaju

*PATRÍCIA MELO SACRAMENTO  
RIVANDA MEIRA TEIXEIRA*

### RESUMO

Nas empresas de serviços, especialmente as do setor de turismo, inovar é condição essencial para a sobrevivência. Este estudo teve como objetivo identificar os tipos de inovação adotados pelas empresas hoteleiras de pequeno e médio portes da cidade de Aracaju (SE), com base na tipologia de inovações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005). A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de casos múltiplos: foram analisados seis casos de hotéis/pousadas de pequeno e médio portes localizados na cidade de Aracaju (SE). Para coletar os dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os proprietários dos hotéis/pousadas. A partir da análise dos dados, foi possível verificar que essas empresas estão buscando inovar de diversas formas, e que as inovações implementadas incluem os quatro tipos definidos pela OCDE (2005). Vale destacar a adoção de medidas sustentáveis que proporcionam redução de custos e maior satisfação dos clientes.

**Palavras-chave:** inovação; inovação em turismo; pequenas e médias empresas; tipos de inovação.

---

\* Graduação em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (2011). Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (2013).

E-mail: pathy\_csl@hotmail.com

\*\* Doutora em Administração pela Cranfield University na Inglaterra e Mestre em Administração pela COPPEAD, da Universidade Federal do Rio de Janeiro. Pós Doutorado em Gestão Turismo na Bournemouth University, Inglaterra e Strathclyde University, Escócia (2001). Pós Doutorado em Empreendedorismo na HEC Canadá (2007). Coordenadora e Professora do Mestrado em Administração (PROPADM).

E-mail: rivandateixeira@gmail.com

## ABSTRACT

In service companies, especially those from the tourism sector, innovation is essential for survival. The aim of this study was to identify what kinds of innovations were adopted by small and medium-sized hotels in the city of Aracaju (SE), based on the typology of innovations of the Organization for Economic Cooperation and Development (OCDE, 2005). The adopted research strategy was multiple case study: six small and medium-sized hotels / guesthouses were located in the city of Aracaju (SE) and analyzed. Semi-structured interviews were made with owners for data collection. From data analysis, we found that these companies are trying to innovate in different ways, and that the innovations implemented include the four types defined by the OCDE (2005). It is worth noting the adoption of sustainable measures that provide cost savings and increased customer satisfaction.

**Keywords:** innovation; innovation in tourism; small and medium-sized companies; types of innovation.

## INTRODUÇÃO

Na atual dinâmica competitiva de mercado, marcada por rápidas e profundas mudanças, o desafio de produzir em grandes quantidades está sendo superado pelo desafio de desenvolver novos produtos, serviços, processos e sistemas gerenciais (ARAUJO; ZILBER, 2011). A adoção de práticas inovadoras gera condições para que a empresa possa competir com seus concorrentes e atender às exigências do mercado consumidor, que evoluem ao longo do tempo (SILVA; SOUSA; FREITAS, 2012).

De acordo com Schumpeter (1982), a inovação caracteriza-se pela recombinação de recursos existentes e pode ocorrer por meio da criação de novos produtos ou métodos de produção, criação de novos mercados consumidores, desenvolvimento de novas fontes de fornecimento de matéria-prima e alterações na estrutura organizacional. O autor explica que uma característica essencial da inovação é sua capacidade de proporcionar crescimento econômico e a adição de valor e vantagem competitiva para a empresa no mercado em que atua. Assim, destacam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o processo de inovar pode ser considerado algo que agregue valor social ou riqueza, gerando ganhos para a empresa que o põe em prática.

As práticas inovadoras, argumentam Ferreira e Cunha (2008), estão associadas a processos de melhoria contínua, os quais proporcionam às organizações benefícios diversos, como: minimização de custos, melhoria nos processos organizacionais, aumento de produtividade e eficiência e agregação de valor aos produtos, criando, assim, um diferencial no mercado. Além disso, a adoção de medidas inovadoras oferece novas soluções para problemas que possam existir na organização por meio da produção, assimilação e exploração bem-sucedidas de novidades nas esferas econômica e social (MOREIRA; QUEIROZ, 2006).

Nas pequenas empresas do setor de serviços, que correspondem a 33,3% do total de micro e pequenas empresas (MPEs) existentes no Brasil (SEBRAE, 2011a), a implantação de práticas inovadoras é de suma importância, pois o setor vem apresentado taxas de crescimento elevadas, o que resulta em maior competitividade entre as empresas (NORA; SILUK, 2011) e coloca a inovação como elemento central para a competitividade das empresas do setor (STEVENS; DIMITRIADIS, 2005).

Vale destacar ainda que o estudo da inovação no setor de serviços justifica-se por ser um campo de estudo recente e pouco explorado (NODARI et al., 2012), pois a maioria dos estudos desenvolvidos sobre esta temática concentra-se nas indústrias, tornando, assim, a compreensão acerca do processo de inovação em serviços bastante incipiente (OCDE, 2004).

Como parte do setor de serviços, o estudo de inovações no setor de turismo merece destaque em virtude do vertiginoso crescimento da implantação de ações inovadoras nas empresas turísticas (YU; KLEMENT, 2006). De acordo com Ottenbacher (2007), a importância de inovar no turismo está associada às características da atividade, pois, além da sazonalidade que caracteriza os serviços turísticos, o segmento enfrenta um ambiente altamente instável, com clientes que buscam, cada vez mais, serviços diferenciados. Tais características, apresentadas também pela atividade turística, exigem que as empresas do setor alterem constantemente seus serviços para atender às exigências do mercado consumidor e manter-se competitiva no mercado (GORNI; DREHER; MACHADO, 2009).

Vale destacar ainda que o estudo desta temática no setor turístico mostra-se pertinente em função do papel desempenhado pela atividade no desenvolvimento econômico e social. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT, 2011), esta é uma das atividades econômicas que mais crescem, sendo responsável por 5% do produto interno bruto (PIB) mundial e 30% da exportação de serviços globais.

Em Sergipe, o turismo também está em ascensão. De acordo com a Secretaria de Turismo de Sergipe (SETUR/SE, 2011), no primeiro semestre de 2011 o setor apresentou um crescimento de 5% no fluxo turístico, o que mostra o dinamismo desta atividade no estado, e representa um crescimento na geração de empregos, a ampliação de hotéis e de todos os setores envolvidos com o setor (SETUR/SE, 2011). Além disso, dados da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de Sergipe (ABIH/SE, 2012) indicam que a ocupação dos hotéis, em janeiro de 2012 cresceu 17% em relação ao mesmo período de 2011, apresentando a melhor média de ocupação de todos os tempos.

Diante disso, este estudo tem como objetivo geral identificar os tipos de inovação implementados em hotéis/pousadas de pequeno e médio portes da cidade de Aracaju. Especificamente, pretendeu delinear o perfil dos empreendedores e as características das empresas do setor turístico da cidade de Aracaju e identificar os tipos de inovação executados por essas empresas.

## **INOVAÇÃO**

Uma das primeiras contribuições acerca da importância da adoção de práticas inovadoras para competitividade das empresas foi fornecida por Schumpeter na década de 1940 (CAMPOS, 2011). A tese schumpeteriana considera que a geração de inovações possibilita às organizações diferenciar-se de seus concorrentes, ganhar competitividade e apropriar-se de lucros elevados, ainda que temporariamente (PAYÉS; ROQUE DA SILVA; TEIXEIRA, 2008).

Ao investir em inovações, destacam Moura et al. (2008), as empresas têm maiores chances de dominar o mercado e competir com os concorrentes, na medida em que a adoção de práticas inovadoras permite às organizações manter seus posicionamentos

nos segmentos em que atuam e superar os novos concorrentes que surgem continuamente.

Além da importância para a competitividade das empresas, a adoção de práticas inovadoras também é considerada um motor do desenvolvimento econômico e social, que maximiza a riqueza das nações, incrementando sua prosperidade (PACAGNELLA JÚNIOR et al., 2010). Segundo dados da OCDE (2004), os indicadores de crescimento das nações evidenciam que inovar influencia de forma decisiva o crescimento da produtividade industrial e a qualidade de vida da população, provocando transformações benéficas para a sociedade (FREEMAN, 1989).

As práticas inovadoras introduzidas em uma empresa podem ser de diversos tipos. Uma das primeiras tipologias foi desenvolvida por Van de Ven (1986). De acordo com este autor, as inovações podem ocorrer tanto na área técnica da organização como na administrativa. As inovações administrativas, explica o autor, são aquelas que estão relacionadas com a gestão da organização. Elas referem-se às alterações que ocorrem na estrutura da organização ou nas atividades administrativas, e pertencem aos seus objetivos administrativos. As técnicas, por sua vez, são aquelas que fazem parte dos objetivos técnicos da organização e ocorrem nos produtos e/ou serviços e nos processos de produção (DAMANPOUR, 1991). De acordo com Cruz (2003), as inovações técnicas podem ainda ser divididas em outras duas categorias: *worldwide technological innovation*, quando a organização implementa um produto ou processo que é novo para o mundo, e *firm-only technological innovation*, quando a organização introduz um produto ou processo que é inovador apenas para a empresa e que já foi adotado por outras organizações.

Schumpeter (1982), por sua vez, classificou as inovações de acordo com o nível de novidade em radicais e incrementais. As radicais, segundo Freeman (1994), estão relacionadas à implementação de um produto/serviço ou processo inteiramente novo. Geralmente, este tipo de inovação é consequência direta de uma série de pesquisas desenvolvidas pela empresa ou por terceiros. Já as incrementais são aquelas que ocorrem por meio de melhorias contínuas nos produtos ou processos e, de modo geral, são resultado de aperfeiçoamentos ocorridos durante o processo produtivo. O autor destaca ainda que

as inovações incrementais não provocam mudanças muito profundas, como ocorre nas inovações radicais. Entretanto, não devem ser desprezadas, pois, por meio delas, as organizações podem alcançar vantagens como aumento na produtividade e na qualidade de seus produtos (FREEMAN, 1994).

Outra tipologia é a que foi proposta pelo *Manual de Oslo* (OCDE, 2005), que é uma das tipologias mais utilizadas e que servirá de referência para este estudo. De acordo com este Manual, as inovações podem ser de quatro tipos: produto, processo, organizacional e de marketing. A inovação de produto consiste na introdução de um produto/serviço novo ou aperfeiçoado, que apresente alterações significativas em suas características. A de processo, por sua vez, inclui a implementação de métodos de produção novos ou melhorados. Este tipo de inovação, ressalta Davenport (1994), gera benefícios no processo produtivo, não influenciando necessariamente o produto final. Já a inovação de marketing está associada à adoção de um método de marketing inovador, que pode envolver modificações no *design*, posicionamento, promoção ou preço do produto. Por fim, a inovação organizacional inclui a adoção de novos métodos gerenciais, introdução de estruturas organizacionais significativamente modificadas e implantação de novas orientações estratégicas.

## **INOVAÇÃO NA PEQUENA EMPRESA**

As MPÉs ocupam posição de destaque no cenário mundial, tanto em termos econômicos quanto sociais, sendo responsáveis por grande parte da geração de emprego e renda de uma nação (OLIVEIRA, 2008). No Brasil, de acordo com dados do Sebrae (2011a), as empresas de pequeno porte representam 99% das empresas existentes, 51,6% dos empregos formais e cerca de 40% da massa salarial, sendo responsáveis por equilibrar boa parte da economia. Entretanto, apesar da importância destas empresas para o dinamismo econômico e social, elas apresentam elevadas taxas de mortalidade, o que é confirmado por dados do Sebrae (2011b), que apontam que, no Brasil, em média, 26,9% das empresas de pequeno porte encerram suas atividades até o segundo ano de existência.

Diante deste contexto, inovar surge como uma alternativa viável, que possibilita às PMÉs aumentar suas chances de sobrevi-

vência e manter a competitividade no mercado (LAFORET; TANN, 2006), pois, conforme explicam Fernandes Pereira et al.(2009), a adoção de medidas inovadoras confere às pequenas empresas uma vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, ampliando as possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios, o que, segundo Bhaskaran (2006), as torna capazes de competir com as grandes empresas.

Entretanto, embora a inovação seja considerada essencial para os pequenos negócios, o estudo desta temática é controverso, pois, enquanto alguns autores defendem que inovar seria um privilégio restrito às grandes empresas (SCHUMPETER 1982; GALBRAITH, 1956), outros afirmam que são as pequenas empresas as que possuem maior capacidade inovadora (ZORTEA-JOHNSTON; DARROCH; MATEAR, 2011; NATÁRIO; COUTO; SOUZA, 2010; LAFORET;TANN, 2006).

De acordo com a *Pesquisa de inovação tecnológica* (Pintec) (IBGE, 2008), o tamanho da empresa tem relação direta com a capacidade para inovar, sendo que as empresas de maior porte apresentam taxas de inovação bem superiores, quando comparadas às de pequeno porte. Nesse sentido, a pesquisa apontou que, entre as grandes empresas, a taxa de inovação é de 71,9%, enquanto nas pequenas empresas essa taxa é de apenas 36,9%. Vale destacar que esses resultados não levam em consideração as empresas de base tecnológica, visto que, como estas empresas têm a função primordial de inovar, suas taxas de inovação independem do porte.

Corroborando os dados obtidos na pesquisa supracitada, Gomes e Kruglianskas (2009) afirmam que as organizações de grande porte apresentam desempenho inovador superior, quando comparadas às pequenas empresas, em função da sua estrutura de gestão, que proporciona a estas organizações maior independência na realização da atividade de inovação e o acesso a um maior número de oportunidades, características estas, que conferem vantagens competitivas importantes na realização das atividades de inovação.

Por outro lado, autores como Laforet e Tann, (2006) e Zortea-Johnston, Darroch e Matear (2011) argumentam que as pequenas empresas são as mais inovadoras, ou que, pelo menos, possuem um ambiente organizacional mais propício à inovação, visto que

não possuem altos custos de operação, como as grandes empresas, além de serem mais flexíveis e rápidas. Estas empresas, explicam Santos e Olave (2012), estão mais bem preparadas para responder a mudanças na demanda de mercado, pois possuem maior flexibilidade e capacidade de adaptação a diferentes escalas de produção, assim como a um ambiente de alta incerteza.

Na mesma linha de pensamento, Gomes (2012) afirma que as PMEs têm uma estrutura mais simplificada, que possibilita a seus colaboradores estar em contato direto com a gerência da empresa, e proporciona maior liberdade a estes para opinar na geração de ideias contribuintes ao desenvolvimento de novos projetos no ambiente de trabalho. Assim, explicam Silva et al. (2003), de forma geral, as empresas de pequeno porte obtêm melhores resultados na adoção de práticas inovadoras do que as de maior porte, apesar das inúmeras vantagens apresentadas pelas grandes empresas quando o tema é inovação.

Por fim, há ainda uma terceira linha de pensamento nas pequenas empresas, que defende que não é o porte que determina o potencial para inovar, pois as organizações, independentemente do porte, possuem vantagens e desvantagens para gerar inovações (LA ROVERE; MEDEIROS, 2000). O que determina a capacidade inovadora de uma empresa não é seu tamanho, mas suas atitudes. Assim, empresas que realizam investimentos sistemáticos em inovação fomentam o desenvolvimento de inovações de produtos e processos, praticam a gestão da inovação, buscam a capacitação contínua do seu corpo técnico, estreitam relacionamentos com as universidades e instituições de pesquisa e têm mais chances de serem mais inovadoras do que as demais (SILVA NETO; TEIXEIRA, 2011).

## **INOVAÇÃO EM TURISMO**

A atividade turística, inserida na sociedade moderna e no mercado mundial, está passando por mudanças cada vez mais intensas, as quais se processam em um ritmo intenso e acelerado (BENI, 2003; CAMARGO, 2003). Diante disto, as organizações pertencentes ao setor turístico estão buscando maneiras diversas de adquirir vantagens competitivas que lhes possibilitem diferenciar-se de seus concorrentes (RUSCHMANN; SOLHA, 2003). Assim, o grande desafio para



a atividade turística é ofertar produtos e serviços inovadores que ampliem a lucratividade e desenvolvam ainda mais a atratividade e competitividade dos destinos e organizações.

No setor turístico, destaca Alves, as ações inovadoras podem ocorrer de maneiras diversas, tais como:

desempenho superior (*best-in-class*), estilo e *design* superiores, produtos e serviços multipropósitos, inovações de fronteira (*on-the-edge*), produtos e serviços de luxo, marcas populares para o mercado de massa, serviço excepcional, maiores confiabilidade e durabilidade, conveniência, canais de distribuição únicos e preço diferencial (*lower price*). (2011, p. 3).

Além disso, de acordo com estudo realizado por Firmino (2007), inovar em turismo inclui ainda: oferta de produtos/serviços novos ou melhorados; elevação da qualidade; apostar nos recursos humanos e na aprendizagem; satisfação dos novos desejos do cliente; marketing; novas destinações turísticas; novas tecnologias; novos mercados e adoção de medidas sustentáveis.

Para Moraes (2007), outra forma de inovar no turismo está associada à adoção de ferramentas de tecnologia da informação (TI), como a implantação da viagem virtual, que permite aos clientes experimentar um local antes mesmo de haver deslocamento efetivo de uma viagem, por meio de ferramentas como *cd-rom* e internet. De acordo com Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), a adoção de inovações baseadas em TI pode proporcionar vantagens diversas para as empresas, tais como: criação de barreira à entrada de concorrentes por meio de iniciativas para fidelizar e gerenciar o relacionamento com os clientes; maximização dos lucros por meio da utilização de tecnologias de informação em tempo real com foco nas operações, possibilitando o atendimento a um número crescente de clientes.

Além disso, a adoção de práticas inovadoras em TI permite ainda o aumento da produtividade por meio da utilização de sistemas para gerenciar as operações, bem como a oportunidade para criação de novos produtos e serviços pelo uso de banco de dados que contenha o perfil dos clientes (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Embora existam diversas possibilidades para inovar no turismo, Mattsson, Sundbo e Jensen (2005) destacam que os investimentos de inovação no turismo apresentam-se em desvantagem em relação a outras empresas do setor de serviços. Essa desvantagem, ressaltam os autores, pode estar associada ao fato de que as inovações em turismo são relativamente fáceis de serem imitadas, em especial aquelas em que os processos de primeira linha são altamente visíveis e o nível de tecnologia é baixo.

Além disso, há uma série de outros fatores que limitam a inovação na atividade turística, tais como: baixos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, escassez de recursos, falta de vontade de assumir riscos, falta de confiança e cooperação entre empresários do turismo, baixos níveis de educação e formação de pessoal, alta rotatividade, salários baixos e turnos de trabalho não convencionais (WEIDENFELD; WILLIAMS; BUTLER, 2010).

Apesar destas limitações, Hjalager (2010) destaca que a atividade turística vem demonstrando, ao longo do tempo, uma importante capacidade de inovação e criatividade que, segundo Ottenbacher (2007), não só proporciona às organizações do setor condições para sobreviver, como também são determinantes para sua estabilidade e lucratividade no longo prazo, pois, ao gerar produtos turísticos inovadores e especializados, as empresas do setor turístico poderão atrair demanda intencional e diferenciar seus serviços.

## **METODOLOGIA**

Este trabalho classifica-se como qualitativo na medida em que foram adotadas técnicas de coleta e análise de dados visando gerar resultados a partir dos significados dos elementos que caracterizam o fenômeno estudado sem preocupar-se com a frequência com que se repetem no contexto do estudo. Na pesquisa qualitativa, o pesquisador tem uma visão holística do fenômeno estudado, facilitando a identificação dos múltiplos fatores envolvidos, bem como a exploração de contradições e paradoxos (CRESWELL, 2009; VIEIRA, 2004).

O método de pesquisa adotado é o estudo de casos múltiplos. Este método foi considerado o mais indicado por permitir uma melhor compreensão do fenômeno, pois, ao se analisar mais de um caso, é possível obter maior profundidade e riqueza analítica, o que, segun-

do Yin (2001), possibilita a geração de resultados mais convincentes, sendo o estudo, por consequência, considerado mais robusto.

Quanto à escolha dos casos, foram selecionados cinco hotéis/pousadas de pequeno e médio portes por meio do critério da tipicidade, visto que foram escolhidas empresas de forma intencional em função de seu porte. Para classificação de porte destas empresas, adotou-se a classificação do Sebrae, que considera pequenas as empresas de serviços que possuem entre 10 e 49 funcionários, e como empresas de médio porte as que possuem entre 50 e 99 funcionários.

Visando garantir a qualidade deste estudo, utilizaram-se três fontes de evidência: entrevistas, análise documental e observações. As entrevistas foram realizadas pessoalmente pelas pesquisadoras, junto aos proprietários de cada hotel/pousada selecionado, por meio de um roteiro semiestruturado, no período de janeiro a março de 2013. Com relação à análise documental, foram coletados documentos como: folhetos e *folders*, além de informações obtidas nos *sites* das empresas objeto deste estudo. Já as provas observacionais foram coletadas durante a realização de entrevistas como meio de comprovar a existência das inovações.

Os dados deste estudo foram avaliados qualitativamente por meio da análise de conteúdo, que, de acordo com Bardin (1977), é um conjunto de técnicas para análise de diálogos que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/reprodução das mensagens. Após a análise individual de cada caso, foi utilizada a técnica de *cross-case analysis*. De acordo com Eisenhardt (1989), esta técnica busca descobrir padrões entre os casos, possibilitando que sejam enfatizadas as semelhanças e diferenças entre eles, bem como comparar os resultados obtidos com os estudos apresentados na revisão teórica.

Para aumentar a validade e confiabilidade do estudo, foram adotadas as seguintes medidas, propostas por Yin (2001): utilização de fontes múltiplas de evidências, estabelecimento do encadeamento de evidências e realização da triangulação de dados com a teoria. Além disso, os casos foram descritos para depois ser realizada a análise comparativa, sendo mantidas as transcrições de base com-

probatória.

Vale ressaltar ainda que este estudo apresentou algumas limitações, que estão associadas à dificuldade de acesso aos entrevistados, pois muitos não têm interesse e/ou disponibilidade para participar do estudo. Além disso, há possibilidade de respostas tendenciosas e imprecisas em virtude do interesse em não revelar acontecimentos considerados confidenciais. Além disso, outra limitação desta pesquisa está associada à impossibilidade de se fazer uma generalização estatística dos resultados obtidos, pois, conforme explica Yin (2001), os estudos de caso não utilizam a lógica da amostragem e, portanto, os casos analisados não podem ser considerados uma amostra representativa da população.

No Quadro 1, a seguir, são apresentadas as categorias analíticas e os elementos de análise que formaram a base para as entrevistas e para a análise dos casos.

*Quadro 1 - Categorias analíticas e elementos de análise*

<b>Categorias Analíticas</b>	<b>Elementos de Análise</b>
Perfil dos empreendedores e características das empresas	- Gênero - Idade - Escolaridade - Experiência profissional - Local de nascimento
	-Tempo de mercado -Localização -Estrutura da empresa -Porte da empresa -Numero de empregados -Serviços oferecidos -Clientes
Tipos de Inovação (OCDE, 2004)	- Inovação de serviço (ampliação e modernização da estrutura física; introdução de diversos serviços inovadores). -Inovação de processo (inovações de processo sustentáveis; aquisição de novos equipamentos; alterações na forma de executar os processos ou de prestar os serviços; aquisição de sistemas). -Inovação organizacional (descentralização da gestão, adoção de novas estruturas organizacionais e alterações no sistema de reuniões). -Inovação de marketing (utilização das redes sociais e outras novas mídias de divulgação, reformulação de <i>sites</i> , alterações na pesquisa de satisfação, adoção de novas estratégias promocionais).

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2013)

## **ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS**

Os hotéis/pousadas analisados estão situadas em locais próximos à Orla de Atalaia, um dos principais pontos turísticos da cidade de Aracaju, e são de pequeno porte, levando-se em consideração os critérios estabelecidos pelo Sebrae, que considera pequenas empresas de serviços aquelas que possuem entre 10 e 49 funcionários, com exceção do hotel 3 que é de médio porte, pois possui 52 colaboradores.

Com relação ao tempo de funcionamento, verificou-se que os hotéis/pousadas já estão consolidados, pois estão no mercado há mais de cinco anos, sendo que apenas o hotel 2 foi criado recentemente, estando no mercado há quatro anos, o que o coloca no período considerado crítico da vida empresarial que, de acordo com Gouvêa, Silveira e Machado (2009), é de dois a cinco anos.

No tocante ao número de empregados, verificou-se que as empresas analisadas empregam uma média de 33 colaboradores, sendo que a pousada 2 é a que emprega o menor número de pessoas, com um quadro de funcionários composto por dez colaboradores, e o hotel 3 é o que emprega mais pessoas, contando com 52 funcionários.

Por fim, no que se refere à carteira de clientes, observou-se que a maior parte dos clientes são turistas de negócio, com exceção do hotel 2, em que quase 100% dos clientes são turistas de lazer. Esse resultado é similar ao que foi encontrado por Teixeira (2012), que, em seu estudo realizado no setor hoteleiro de Curitiba, identificou que os hotéis direcionam-se, principalmente, a clientes de negócios.

O Quadro 2, a seguir, apresenta um resumo das características das empresas pesquisadas.

Quanto ao perfil dos empresários, verificou-se que estão na faixa etária entre 31 e 62 anos e que há uma predominância masculina, resultado este que difere do encontrado por Teixeira (2012), que verificou que, no setor turístico, há equilíbrio entre empreendedores do sexo masculino e feminino.

No tocante à escolaridade dos entrevistados, verificou-se que o nível é alto, pois apenas o empreendedor do hotel 2 não possui nível superior. Todos os demais empresários são graduados, sendo um deles em Turismo, e os demais em áreas variadas, como Psicologia, Matemática e Serviço Social. Resultados similares foram encontrados no estudo de Teixeira (2005), realizado com empresários do setor

hoteleiro em Sergipe, no qual também se observou que o nível de escolaridade dos empresários de turismo era alto.

*Quadro 2 - Características dos empreendimentos*

	<b>Localização</b>	<b>Ano de fundação</b>	<b>Porte</b>	<b>Número de empregados</b>	<b>Clientes</b>
<b>Hotel 1</b>	Bairro Atalaia	1986	Pequeno	38	60% - negócios; 40%- lazer e eventos.
<b>Hotel 2</b>	Bairro Aruana	2009	Pequeno	46	80% - lazer; 20%- negócios e eventos.
<b>Hotel 3</b>	Bairro Farolândia	2004	Médio	52	60%- negócios; 40%-lazer e eventos.
<b>Pousada 1</b>	Bairro Coroa do Meio	1998	Pequeno	21	60%- negócios; 40% - lazer
<b>Pousada 2</b>	Bairro Coroa do Meio	1997	Pequeno	10	80%- negócios; 20% - lazer e eventos.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

Outro aspecto analisado refere-se às experiências profissionais dos empreendedores antes de criarem seus negócios. Observou-se que os empreendedores não possuíam experiência anterior com turismo. Esses resultados também foram encontrados nos estudos de Teixeira, realizados em 2005 e 2010, nos quais se verificou que uma pequena parcela dos empreendedores do setor turístico tinha experiência anterior no setor.

Por fim, com relação à naturalidade dos empresários entrevistados, ficou evidenciado que quatro deles são sergipanos, e apenas um é natural da região Sudeste. Esse resultado foi semelhante ao encontrado na pesquisa sobre o setor hoteleiro sergipano, realizada por Teixeira (2005), que identificou que mais da metade dos empresários do setor é composta por sergipanos.

O Quadro 3, a seguir, apresenta um resumo do perfil dos empreendedores pesquisados.

Quadro 3 - Perfil dos empreendedores

	<b>Gênero</b>	<b>Idade</b>	<b>Naturalidade</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Experiências profissionais</b>
<b>Hotel 1</b>	Masculino	51 anos	Aracaju	Nível superior (Gestão em Turismo)	Servidor público
<b>Hotel 2</b>	Masculino	44 anos	Lagarto	Nível técnico (Agrícola)	Servidor público e empresário
<b>Hotel 3</b>	Feminino	31 anos	Aracaju	Nível superior (Psicologia)	Psicóloga e gestão de outras empresas
<b>Pousada 1</b>	Masculino	62 anos	Aracaju	Nível superior (Matemática)	Funcionário público e empresário
<b>Pousada 2</b>	Feminino	55 anos	São Paulo	Nível superior (Serviço Social)	Vendedora

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

Quanto às práticas inovadoras adotadas pelas empresas turísticas pesquisadas, inicialmente se indagou aos empreendedores acerca das inovações de serviço. Nesse sentido, verificou-se que as novidades envolveram a ampliação e modernização da estrutura física e a introdução de diversos serviços inovadores.

Com relação à ampliação da estrutura física, verificou-se em três casos (hotéis 1 e 3, pousada 1) que a estrutura dos estabelecimentos foi ampliada com a construção de novos apartamentos, visando atender à crescente demanda turística da cidade de Aracaju. Resultado similar foi identificado no estudo de Honma e Teixeira (2011), em que os empreendedores do setor turístico inovaram com a realização de alterações na estrutura física de seus empreendimentos.

No que se refere à modernização da estrutura, por sua vez, os empreendedores entrevistados destacaram: troca de camas, substituição de aparelhos de TV antigos por televisores do tipo lcd, além da compra de novos condicionadores de ar. De forma particular, nos casos do hotel 2 e da pousada 1, houve também modernização na decoração. Os empreendedores destacaram que

adotaram uma decoração feita por artistas locais, com elementos que remetem à cultura sergipana. Ainda no tocante à modernização dos estabelecimentos, verificou-se que em dois casos ocorreu a climatização de alguns ambientes, tais como: restaurante (caso dos hotéis 1 e 2) e academia (caso do hotel 2), com vistas a oferecer maior conforto aos clientes.

Além da ampliação e modernização da estrutura física, os empreendedores destacaram a adoção de uma série de serviços inovadores, tais como inovações no bar da piscina e no serviço de quarto, além da oferta de serviços de beleza/relaxamento.

A introdução de novidades no bar da piscina dos hotéis/pousadas analisados incluíram a ampliação do cardápio, com a disponibilização de mais opções de pratos e bebidas (hotel 1), e a construção do “bar molhado” (hotel 2), que é um bar que funciona dentro da piscina do hotel, oferecendo maior conforto aos hóspedes, na medida em que estes podem desfrutar de variados petiscos e *drinks* sem precisar sair da piscina.

No que se refere às inovações no serviço de quarto dos hotéis/pousadas, verificou-se que foi implementado o *room service* 24 horas (hotel 1 e pousada 1). Por meio deste novo serviço, os clientes dos estabelecimentos passaram a ter à sua disposição refeições a qualquer hora, pois, anteriormente, os estabelecimentos disponibilizavam para seus hóspedes apenas o café da manhã. Resultado semelhante a este foi encontrado no estudo de João et al. (2011), em que as refeições poderiam ser consumidas em qualquer horário, de acordo com a necessidade e a vontade do hóspede.

Outra prática inovadora, comum aos hotéis pesquisados, refere-se à oferta de serviços de beleza e relaxamento. Este tipo de inovação foi verificado nos casos dos hotéis 2 e 3, e incluíram a construção de um SPA, bangalôs, espaços “zen”, redários, salão de beleza, academia e sauna. O estudo de Alves (2011) já havia revelado que os hotéis estão ampliando seu portfólio por meio da oferta de serviços adicionais de SPA e beleza.

Foi ainda apontado como serviço inovador a implantação de lojas de conveniência. Nessas lojas, construídas nas dependências dos estabelecimentos, são disponibilizados para os clientes produtos diversos, como sabonete, chinelo, protetor solar, escova de dente.



Vale ressaltar as inovações de serviço implementadas de forma particular pelo hotel 3 e pousada 2. No caso do hotel 3, a empresária destacou a adoção de novos serviços que estão em fase de implementação, tais como: aluguel de bicicletas para hóspedes, passeio para Orla de Atalaia e organização de *happy hour* com música ao vivo no *lounge* do hotel. Já no caso da pousada 2, a empresária evidenciou como serviços inovadores a criação da meia diária, a oferta do “*kit de café da manhã*”, e as alterações no serviço de café da manhã, que passou a ser servido com porções individuais. Esse resultado também foi encontrado na pesquisa de Klement, desenvolvida em 2010, em que se verificou que, dentre as inovações adotadas pelo hotel pesquisado, foram destacadas alterações no café da manhã, que passou a ser servido em embalagens unitárias. Esse sistema reduz o desperdício e mantém a qualidade do serviço prestado.

No Quadro 4, a seguir, estão sintetizadas as inovações de serviço adotadas pelas empresas pesquisadas.

Quadro 4 - Inovações de serviço

<b>Hotel 1</b>	Chalés como opção para hospedagem; ampliação e modernização do hotel; <i>room service</i> 24 horas; novos serviços no bar da piscina; climatização do restaurante do hotel; almoço e jantar para os hóspedes.
<b>Hotel 2</b>	Concepção de hotel eco e voltado para o lazer; disponibilização de serviços de lazer e relaxamento para hóspedes; decoração dos apartamentos com a valorização da cultura local; climatização do restaurante e da academia; reestruturação da academia.
<b>Hotel 3</b>	Ampliação e modernização do hotel; construção de sauna; <i>fitness center</i> ; salão de beleza; loja de conveniência; aluguel de bicicletas; passeio para Orla de Atalaia; <i>happy hour</i> no <i>lounge</i> ; cozinha nacional e internacional.
<b>Pousada 1</b>	Ampliação e modernização da pousada; loja de conveniência; <i>room service</i> 24 horas; inovação na decoração.
<b>Pousada 2</b>	<i>Kit de café da manhã</i> ; café da manhã em porções individuais; disponibilização da receita do mês no <i>site</i> do hotel; disponibilização de um <i>laptop</i> para os hóspedes; implantação de <i>internet wireless</i> ; criação da meia diária.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

No que se refere às inovações de processo adotadas pelos hotéis/pousadas, foi possível observar que em todos os casos foram incluídas medidas sustentáveis: utilização de energias renováveis, implantação de coleta seletiva, adoção de medidas visando à redução do consumo de água, utilização de água de poço e/ou pluvial e uso de materiais ecologicamente corretos. A importância da adoção de inovações de caráter sustentável por empresas do segmento hoteleiro já havia sido destacada por De Conto (2005), que afirmou que os hotéis têm um papel ambiental relevante e devem comprometer-se com o desenvolvimento de ações sustentáveis em todos os seus processos.

Além da adoção de medidas sustentáveis, foram observadas outras inovações de processo, tais como: aquisição de novos equipamentos para a cozinha dos estabelecimentos, alterações na forma de preparar pratos e manipular alimentos, mecanização de processos, aquisição de sistemas de gestão, modernização dos sistemas de segurança e alterações na forma de prestar os serviços ofertados.

Com relação à aquisição de novos equipamentos para cozinha dos hotéis/pousadas, verificou-se que em todos os casos foram adquiridos equipamentos novos, como câmaras frigoríficas, máquina de gelo, fogões e geladeiras modernas. Nos casos dos hotéis 1 e 3 e das pousadas 1 e 2, as inovações foram além da compra de equipamentos e incluíram alterações como a ampliação da área da cozinha, bem como mudanças na forma de preparar pratos e manipular alimentos, com a introdução de novos métodos de lavagem e desinfecção, e o parcelamento de matérias-primas para preparo de refeições. Esse tipo de inovação também foi verificado no estudo de Queiroz, Pigatto e Scalco (2012), em que as empresas pesquisadas adotaram novos processos de higienização e lavagem dos alimentos, visando reduzir o risco de contaminações e aumentar a qualidade dos produtos.

Outra inovação de processo que merece destaque refere-se à mecanização dos processos de lavagem de roupas (casos do hotel 3 e da pousada 2), e de lavagem e secagem de louça (caso da pousada 1). Essa mecanização, conforme destacaram os empreendedores, tornaram os processos mais rápidos e eficientes.

A adoção de sistemas de gestão para auxiliar na administração da empresa e na tomada de decisão foi outra inovação de processo

implementada pelas empresas pesquisadas (caso dos hotéis 1 e 2 e da pousada 1). De acordo com os entrevistados, esses sistemas facilitam a gestão do negócio, pois integram as informações de todas as áreas da empresa e geram relatórios detalhados, possibilitando um melhor controle. Esse resultado também foi encontrado no estudo realizado por Klement e Yu (2008), o qual demonstrou que as empresas hoteleiras estão inovando por meio da implantação de sistemas de gestão.

No que se refere à modernização dos sistemas de segurança dos hotéis/pousadas analisados, por sua vez, ocorreu a compra de novos equipamentos para armazenamento das imagens gravadas e a aquisição de novas câmeras que gravam em alta definição.

Por fim, convém destacar algumas alterações na forma de prestar os serviços de alguns hotéis/pousadas. No caso particular do hotel 3, a empreendedora destacou uma modificação adotada na forma de prestar o serviço de traslado do hotel. De acordo com a entrevistada, os horários dos traslados, que antes eram determinados pelos hóspedes, agora foram padronizados pelo hotel, e o cliente tem que se adequar ao horário.

No caso da pousada 2, por sua vez, a inovação está relacionada à forma de prestar o serviço no bar da piscina. A empresária explicou que anteriormente havia um funcionário em tempo integral no bar da piscina para servir aos clientes. Com as alterações introduzidas, foi instalada uma campainha para que o cliente toque se precisar de algo. Assim que o cliente toca, um funcionário dirige-se à piscina e atende-o.

Vale ressaltar ainda o caso do hotel 1, que adotou algumas alterações no processo de servir as refeições, por meio da compra de novos equipamentos. O empresário destacou que foram adquiridos balcões de *self service*, quente e frio, para conservar melhor a temperatura dos alimentos que ficam expostos nas refeições. Além disso, foram adotadas inovações no sistema de reposição de líquidos quentes, que passaram a ser repostos diretamente de dentro da cozinha, sem precisar que os funcionários transitem com eles pelo restaurante.

No Quadro 5, estão sintetizadas as inovações de serviço adotadas pelas empresas pesquisadas.

*Quadro 5 - Inovações de processo*

<b>Hotel 1</b>	Uso de energia solar; modernização do sistema de captação de energia solar; coleta seletiva; alterações no processo de lavagem de toalhas; utilização de água de poço; construção de um sistema de captação de água da chuva; alterações da estrutura da cozinha; aquisição de novos equipamentos para cozinha; alterações no processo de manipulação dos alimentos e preparo das refeições; modificações no sistema de reposição de líquidos quentes; compra de novos equipamentos para servir o café da manhã; aquisição de sistema de gestão.
<b>Hotel 2</b>	Uso da energia do sol; coleta seletiva do lixo; utilização de água de poço para irrigação de áreas comuns; novo processo de descarte do óleo de cozinha; aquisição de novos equipamentos para cozinha; alterações no sistema de monitoramento do hotel; utilização de pisos cimentícios; aquisição de sistema de gestão.
<b>Hotel 3</b>	Uso de energia solar; implantação de torneiras automáticas; alteração do processo de descarte do óleo de cozinha; modificações no processo de lavagem de toalhas e lençóis; alteração do traslado do hotel para o aeroporto/rodoviária; mecanização da lavanderia; alteração do sistema de monitoramento do hotel; reestruturação da cozinha do hotel; compra de novos equipamentos para cozinha; alteração da manipulação dos alimentos.
<b>Pousada 1</b>	Utilização da energia do sol; uso de água de poço; aquisição de um sistema de monitoramento; modernização do sistema de monitoramento; alterações na estrutura da cozinha; adoção de novos procedimentos na cozinha; compra de novos equipamentos para cozinha; mecanização da lavagem da louça; aquisição de sistema de gestão.
<b>Pousada 2</b>	Mecanização do processo de lavagem e secagem de roupas; alteração na frequência de lavagem de toalhas; compra de novos equipamentos para o sistema de monitoramento do hotel; aquisição de novos equipamentos para cozinha; reestruturação da cozinha; adoção de novas técnicas para preparo de refeições e manipulação de alimentos; alteração na forma de prestar o serviço de bar da piscina.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

No tocante às inovações organizacionais introduzidas pelas empresas pesquisadas, os empreendedores destacaram aspectos como: descentralização da gestão, adoção de novas estruturas organizacionais e alterações no sistema de reuniões.

Com relação à descentralização da gestão, observou-se que, em quatro casos (hotel 1, hotel 3, pousada 1, pousada 2), a gestão, anteriormente concentrada nos proprietários, foi descentralizada

por meio do compartilhamento de tarefas com os funcionários, que passaram a ter mais autonomia. Resultado similar foi identificado no estudo de Sela et al. (2008), em que o empreendedor entrevistado afirmou que, com o crescimento de sua empresa, a gestão foi descentralizada, delegando poder aos colaboradores.

Além da descentralização da gestão, foi adotada, em alguns casos (hotéis 1 e 3), uma nova estrutura organizacional, por meio da departamentalização. De acordo com os empresários entrevistados, anteriormente não havia setores específicos para cada área da organização, apenas um setor administrativo geral. Atualmente, com a nova estrutura organizacional, há setores específicos para cada área, tais como recursos humanos, finanças, dentre outros.

Quanto ao sistema de reuniões, verificou-se que ocorreram alterações em seu modelo (hotel 3): antigamente elas tinham como objetivo apresentar reclamações e “dar puxões de orelha” nos funcionários. Atualmente, entretanto, essas reuniões visam ao enriquecimento de todos participantes por meio da troca de conhecimentos. Além disso, as reuniões passaram a ocorrer periodicamente (casos do hotel 3, pousada 2), o que não acontecia no passado, quando só eram realizadas em virtude de algum problema.

Vale ainda destacar inovações organizacionais adotadas de forma particular por algumas empresas. No caso do hotel 2, foi identificada a adesão ao novo sistema de classificação para meios de hospedagem, criado pelo Ministério do Turismo: o Sistema Brasileiro de Classificação de Meios de Hospedagem (SBCLASS). De acordo com o Ministério do Turismo (BRASIL, s.d.), o SBCLASS é uma ferramenta de comunicação entre o setor hoteleiro e os turistas e tem como objetivo orientá-los em suas escolhas de maneira objetiva.

Por fim, no caso do hotel 3, a empresária destacou que está inovando por meio da contratação de estagiários, uma vez que anteriormente só trabalhava com funcionários efetivos.

No Quadro 6, estão sintetizadas as inovações de serviço implementadas pelas empresas pesquisadas.

Quadro 6 - Inovações organizacionais

<b>Hotel 1</b>	Descentralização da gestão; departamentalização.
<b>Hotel 2</b>	Adoção de nova classificação para o hotel (SBCLASS).
<b>Hotel 3</b>	Reestruturação do setor de vendas do hotel; contratação de estagiários; setorização do hotel; descentralização da gestão; alterações no sistema de reuniões.
<b>Pousada 1</b>	Descentralização da gestão.
<b>Pousada 2</b>	Alteração no padrão de reuniões; descentralização da gestão.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

No que se refere às inovações de marketing adotadas pelas empresas analisadas, foram destacadas: utilização das redes sociais para divulgação, reformulação de *sites*, alterações na pesquisa de satisfação, adoção de novas estratégias promocionais e utilização de novas mídias de divulgação.

Com relação à utilização de redes sociais para divulgação das empresas, foi possível verificar que em todos os casos os empreendedores estão utilizando as mais diversas redes sociais, tais como Facebook, Twiter, Fanpage e Instagram. Nestas redes são realizados sorteios de brindes e feita a divulgação de pacotes promocionais e de eventos que ocorrerão no estado, visando divulgar o destino e atrair turistas. Este tipo de inovação de marketing também foi identificado no estudo de Flores, Cavalcante e Raye (2012), em que se verificou que as redes sociais aparecem com uso bastante significativo nas empresas de turismo, o que, segundo os autores, é um bom resultado, pois, atualmente, mais de 80% dos “internautas” brasileiros estão conectados a alguma rede social.

Outra inovação de marketing introduzida nas empresas pesquisadas refere-se à reformulação dos *sites*. Em quatro dos cinco casos analisados, os empresários destacaram que modernizaram os *sites*, com a formulação de novos *layouts* e inclusão de novas funcionalidades. De acordo com Flores, Cavalcante e Raye (2012), a depender do conteúdo comercial e das informações disponibilizadas nos *sites*, estes podem se tornar um diferencial e, muitas vezes, servir como influenciador na decisão de compra dos turistas, uma vez que, segundo Buhalis e Law (2008, apud FLORES; CAVALCANTE; RAYE, 2012), um consumidor bem informado é capaz de interagir melhor com os recursos locais e culturais para encontrar os produtos e serviços que atendam às suas necessidades e aproveitar ofertas especiais e preços reduzidos.

Vale ressaltar que, no caso dos hotéis 2 e 3, a reformulação dos *sites* envolveu ainda a inclusão de um “*tour virtual*”, que permite ao cliente “*passar*” pelo *site* como se estivesse dentro do hotel, conhecendo suas dependências. Em estudo realizado em 2007, Moraes (2007) já havia ressaltado que a viagem virtual é uma medida inovadora que vem sendo adotada de forma expressiva por empresas de turismo, na medida em que permite aos clientes experimentar um local antes mesmo de haver deslocamento efetivo de uma viagem.

Com relação às alterações na pesquisa de satisfação realizada com clientes, verificou-se que o modo de realizá-las foi alterado, visando alcançar melhor resultado. No caso do hotel 2, a pesquisa, que anteriormente era feita apenas por meio de questionários deixados em áreas comuns do hotel, hoje também é realizada por meio de enquetes feitas pelos funcionários do hotel diretamente com os hóspedes.

No tocante ao uso de novas mídias para divulgação, observou-se que, em quatro casos, estão sendo adotadas mídias inovadoras. No caso do hotel 3, está sendo utilizado o rádio e uma divulgação no aeroporto, por meio de uma plotagem na sala de desembarque com a logomarca do hotel e os serviços oferecidos. Na pousada 1, por sua vez, foi desenvolvida uma parceria com o Google para divulgação da pousada, que faz com que a pousada apareça logo na primeira página quando uma pessoa faz uma busca por um hotel ou pousada.

Por fim, vale destacar o caso do hotel 2, que modernizou sua identidade visual por meio da elaboração de um novo pórtico para a entrada do hotel.

No Quadro 7, a seguir, estão sintetizadas as inovações de serviço introduzidas pelas empresas pesquisadas.

#### *Quadro 7 - Inovações de marketing*

<b>Hotel 1</b>	Utilização das redes sociais para divulgar o empreendimento; reformulação do <i>site</i> do hotel.
<b>Hotel 2</b>	Alteração da identidade visual do hotel; uso das redes sociais; alterações na pesquisa de satisfação.
<b>Hotel 3</b>	Uso de novas mídias de divulgação (rádio; plotagem no aeroporto; Facebook, Twiter); reformulação do <i>site</i> .
<b>Pousada 1</b>	Reformulação do <i>site</i> da pousada; uso das redes sociais para fazer a propaganda; divulgação do hotel no Google.
<b>Pousada 2</b>	Reformulação do <i>site</i> da pousada; uso das redes sociais para divulgação.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

## CONCLUSÕES

O objetivo deste estudo foi identificar os tipos de inovação implementados em hotéis/pousadas de pequeno e médio portes da cidade de Aracaju. De acordo com Hall (2009), embora muitos pesquisadores considerem esta indústria moderadamente inovadora, questões relativas à inovação no setor turístico vêm ganhando cada vez mais espaço, pois, conforme destacam Sundbo, Orfila-Sintes e Sørensen (2007), o ato de inovar em turismo é uma condição essencial para a sobrevivência das empresas, que atuam em um ambiente extremamente competitivo e em contínua transformação.

Os resultados obtidos neste estudo confirmam as afirmações dos autores supracitados, pois se verificou que as empresas estão investindo em inovações, buscando inovar de diversas formas. Com relação às inovações de serviço adotadas, chama atenção a preocupação com a adoção de serviços inovadores que sirvam como diferencial em relação aos concorrentes, uma vez que o setor está cada vez mais competitivo, exigindo dos empreendedores uma atitude proativa na adoção de novos serviços. Verificou-se ainda, no tocante às inovações de serviço, que os hotéis pesquisados estão ampliando suas estruturas físicas visando atender à crescente demanda turística da cidade de Aracaju. Segundo dados da Agência Sergipe de Notícias (ASN, 2012), o fluxo turístico no estado de Sergipe aumentou 17,22% no primeiro quadrimestre de 2012 quando comparado ao mesmo período do ano anterior. Além disso, em 2012, foram criados noventa negócios novos no setor turístico (OLIVEIRA, 2013).

Com relação às inovações de processo introduzidas pelas empresas, destacam-se a adoção de medidas sustentáveis, as quais proporcionam redução de custos e maior satisfação aos clientes. A adoção de inovações sustentáveis, segundo Barbieri et al. (2010), é uma resposta às pressões do mercado, que exige organizações capazes de inovar com eficiência econômica e responsabilidade social e ambiental.

No tocante às inovações organizacionais, observou-se que todos os empreendedores consideravam-se centralizadores e estão buscando inovar por meio da adoção de uma gestão mais descentralizada, do compartilhamento de atividades com seus colaboradores e da concessão de um maior nível de autonomia. Além disso, destacou-se, também, como inovação organizacional, a introdução



de sistemas de gestão, que auxiliam na administração do negócio e na tomada de decisão.

Por fim, no que se refere às inovações de marketing, houve destaque para o uso das redes sociais como forma de divulgação. Os empreendedores relataram que as redes sociais possuem um alcance maior do que a propaganda tradicional e servem, também, como um canal direto de comunicação com os clientes.

Embora venham desenvolvendo diversos tipos de inovação, cabe destacar que praticamente todas as inovações adotadas por essas empresas turísticas são incrementais, ou seja, baseiam-se na melhoria dos serviços/processos já existentes. Assim, falta nos empreendedores do setor turístico aracajuano um espírito inovador, que possibilite o desenvolvimento de inovações radicais, e não apenas incrementais, visando ao desenvolvimento do potencial turístico da cidade.

Finalmente, vale destacar que este estudo apresenta limitações em função do método de pesquisa adotado, pois, de acordo com Yin (2001), quando se utiliza o estudo de caso, não é possível fazer generalização estatística dos resultados obtidos, pois os casos analisados não podem ser considerados uma amostra representativa da população. A única generalização possível é a teórica ou analítica. Sugere-se, portanto, a realização de estudos quantitativos com o objetivo de produzir resultados generalizáveis. Além disso, sugere-se o desenvolvimento de um estudo qualitativo em outros setores para que se possam comparar os resultados.

## REFERÊNCIAS

ABIH – **Sergipe registra maior média de ocupação Hoteleira de todos os Tempos 2012**. Disponível em: < <http://www.abih-se.com.br/noticias:1265/sergipe-registra-maior-media-de-ocupacao-hoteleira-de-todos-os-tempos.html>>. Acesso em 01 abr. 2012.

ALVARES, D.; LOURENÇO, J. Inovações com incidência direta na atividade turística: uma análise dos destinos de Ouro Preto-MG e Salvador-BA. **Revista de Cultura e Turismo**, Ilhéus/BA, v. 5, p. 33-43, 2011.

ALVES, S. Estratégias de inovação em mercados maduros: um olhar a partir do segmento de serviços de hotelaria. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 8., 2011, Balneário Camboriú. **Anais...** São Paulo: Aleph, 2011.

ARAÚJO, J. B.; ZILBER, S. N. Adoção de e-business e reflexos no modelo de negócios: inovação organizacional em pequenas empresas dos setores de comércio e serviços. In: ENCONTRO

DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2011.

ASN – Agência Sergipe de Notícias. Sergipe comemora aumento no fluxo turístico em 2012. 2012. Disponível em: <[http://www.agencia.se.gov.br/noticias/leitura/materia:29199/sergipe\\_comemora\\_aumento\\_no\\_fluxo\\_turistico\\_em\\_2012.html](http://www.agencia.se.gov.br/noticias/leitura/materia:29199/sergipe_comemora_aumento_no_fluxo_turistico_em_2012.html)>. Acesso em: 25 abr. 2013.

BARBIERI, J. C. et al. Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v. 50, n. 2, p. 146-154, 2010.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENI, M. C. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2003.

BHASKARAN, S. Incremental innovation and business performance: Small and medium size food enterprises. A Concentrated Industry Environment. **Journal of Small Business**, v. 44, n. 1, p. 64-80, 2006.

BRASIL. Ministério do Turismo. Sistema brasileiro de classificação de meios de hospedagem. s.d. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/programas\\_acoes/qualificacao\\_equipamentos/classificacao\\_hotелеira\\_2.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/programas_acoes/qualificacao_equipamentos/classificacao_hotелеira_2.html)>. Acesso em: 03 fev. 2014.

CAMARGO, L. O. de L. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, A. de F. M.; BUE-NO, M. S. (Orgs.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CAMPOS, L. B. P. Análise multi-casos das dimensões da inovação em empresas de pequeno porte. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2011.

CRESWELL, John W. **Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. 3rd. ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.

CRUZ, R. O empreendedor no processo de inovação de pequenas empresas de software do Rio Grande do Sul. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003.

DAMANPOUR, F. Organization innovation: a meta analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, p. 355-390, 1991.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE CONTO, S. Gerenciamento de resíduos sólidos em meios de hospedagem. In: TRIGO, L. G. G. (Org.). **Análises regionais e globais do turismo brasileiro**. São Paulo: Roca, 2005.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERNANDES PEREIRA, M. et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, 2009.

FERREIRA, S. S.; CUNHA, J. C. A capacitação tecnológica das indústrias de louças de mesa de Campo Largo. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 31-57, 2008.

- FIRMINO, M. B. **Turismo**: organização e gestão. Lisboa: Escolar, 2007.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de serviços**: operações, estratégia e tecnologia da informação. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- FLORES, L. C. da S.; CAVALCANTE, L. de S.; RAYE, R. L., Marketing turístico: estudo sobre o uso da tecnologia da informação e comunicação nas agências de viagens e turismo de Balneário Camboriú (SC, Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 322-339, set.-dez. 2012.
- FREEMAN, C. **The economics of industrial innovation**. 2. ed. London: Pinter, 1989.
- FREEMAN, C. The Economics of technical change. **Cambridge Journal of Economics**, n. 18, p. 463-514, 1994.
- GALBRAITH, J. K. **American capitalism**: The concept of countervailing power. Boston: Houghton Mifflin, 1956.
- GOMES, C. M.; KRUGLIANSKAS, I. A influência do porte no comportamento inovador da empresa. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 5-27, 2009.
- GOMES, R. R. Tecnologia da informação e o processo de gestão da inovação: um estudo de caso de uma empresa de serviços de TI em Aracaju/SE. In: EGEPE - ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANEGEPE, 2012.
- GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. P. N. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, Rio de Janeiro, v. 4, p. 1-14, 2009.
- GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A.; MACHADO, H. V. Compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel por mulheres empreendedoras. In: EMPREENDEDORISMO E ESTRATÉGIA DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE, 2., 2009, Curitiba. **Anais...** Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2009.
- HALL, C. M. Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: Never the twain shall meet? **Journal of Policy Research in Tourism Leisure and Events**, v., n. 1, p. 2-18, 2009.
- HJALAGER, A. M. A review of innovation research in tourism. **Tourism Management**, v. 31, n. 1, p. 1-12, 2010.
- HONMA, E. T.; TEIXEIRA, R. M. Competências empreendedoras em hotéis de pequeno porte: estudo de múltiplos casos em Curitiba, Paraná. **Revista Turismo Visão e Ação** [eletrônica]. Balneário do Camboriú, v. 13, n. 1, p. 52-80, 2011. Disponível em: <<http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/1993/1864>> Acesso em: 20 dez 2012.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de inovação tecnológica – Pintec**, Rio de Janeiro, 2008.
- JOÃO, B. N. et al. Inovação de valor: o caso Citizenm Hotels. **Turismo: Visão e Ação** [online]. Balneário do Camboriú. v. 13, p. 299-310, 2011. Disponível em:< <http://www6.univali.br/seer/index.php/rtva/article/view/2627/2069>>. Acesso em: 30 mai. 2014.
- KLEMENT, C. F. F. Serviços em hotelaria: estudo de casos sobre inovação em hospitalidade. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ENANPAD, 2010.
- KLEMENT, C. F. F.; YU, A. S. O. Inovação em serviços: estudo de casos de inovação tecnológica em uma organização hoteleira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE

PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

LA ROVERE, R. L.; MEDEIROS, J. R., Gestão da inovação em pequenas e médias empresas: um estudo de caso. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 21., 2000, São Paulo. **Anais...** São Paulo:ANPAD, 2000.

LAFORET, S; TANN, J. Innovative characteristics of small manufacturing firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development**, v. 13 n. 3, p. 363-380, 2006.

MATTSSON, J.; SUNDBO, J.; JENSEN, C. F. Innovation systems in tourism: The roles of attractors and scene-takers. **Industry and Innovation**, Sydney, v. 12, n. 3, p. 357, 2005.

MORAES, A. G. Tecnologia de informação nas agências de turismo: uma análise de como as agências estão utilizando esse recurso para se manter competitiva. **Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural** (Online). v. 5, p. 163-173, 2007.

MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. S. Inovação: conceitos fundamentais. In: MOREIRA, D. A.; SPOLIDORO, A. C. Q. (Orgs.). Inovação organizacional e tecnológica. São Paulo: Thomson Learning, 2006, p. 1-22. v. 1.

MOURA, G. L. et al. Aprendizado em redes e processo de inovação dentro de uma empresa: o caso Mextra. **RAE Eletrônica** (online). v. 7, n. 1, jan.-jun. 2008.

CEEAPIA. Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico.

Grau de inovação das pequenas e médias empresas nas regiões periféricas da Guarda e Açores. **Working Paper**, Portugal, n. 10, dez. 2010. Disponível em: <<http://www.ceeapla.uac.pt/index.php?static=wps&pg=6>>. Acesso em: 30 mai. 2014.

NODARI, C. H.; DORION, E.; DAL BÓ, G.; OLEA, P. M.; SEVERO, E. A. Innovation in services: Cases of Brazilian manufacturing industries. **African Journal of Business Management**, Nigéria, v. 6, p. 286-296, 2012.

NORA, L. D. D.; SILUK, J. C. M. Proposta de diagnóstico da inovação e competitividade no setor de serviços. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba-SC v. 10, p. 7-30, 2011.

OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**. Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 2004. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 22 mai. 2012.

OLIVEIRA, C. Turismo sergipano: grande propulsor da economia e do desenvolvimento. ASN – Agência Sergipe de Notícias. 14 jan. 2013. Disponível em: <[http://www.agencia.se.gov.br/noticias/leitura/materia:31682/turismo\\_sergipano\\_grande\\_propulsor\\_da\\_economia\\_e\\_do\\_deenvolvimento.html](http://www.agencia.se.gov.br/noticias/leitura/materia:31682/turismo_sergipano_grande_propulsor_da_economia_e_do_deenvolvimento.html)>. Acesso em: 25 abr. 2013.

OLIVEIRA, M. F. **Aprendizagem e inovação nas pequenas empresas**: um estudo multicase no arranjo produtivo local do setor do vestuário de Cianorte-PR. 2008. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, São Paulo.

OMT – Organização Mundial do Turismo. **Relatório anual**: um ano de recuperação. World Tourism Barometer 2011. Disponível em: <<http://www.eunwto.org/content/p201q5985713q440/fulltext.pdf?page=1>>. Acesso em: 12abr. 2012.

OTTENBACHER, M. C. Innovation management in the hospitality industry: Different strategies for achieving success. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 31, n. 4, p. 431-454. 2007.

PACAGNELLA JÚNIOR, A. C. et al. Influências no desempenho inovador do setor de bens de capital: uma análise na indústria paulista. **READ - Revista Eletrônica de Administração, Porto Alegre**, v. 16, n. 2, 2010. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/38850/25022>>. Acesso em: 15 jan. 2013.

PAYÉS, M. A. M.; ROQUE DA SILVA, O.; TEIXEIRA, R. D. Inovação, conhecimento e competitividade. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2008.

QUEIROZ, T. R.; PIGATTO, G. A. S.; SCALCO, A. R. Inovações tecnológicas e redes de cooperação na produção de acerola da Nova Alta Paulista. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, Taubaté, v. 8, n. 1, p. 165-197, 2012.

RUSCHMANN, D.; SOLHA, K. T. **Turismo**: uma visão empresarial. Barueri: Manole, 2003.

SANTOS, S. Y.; OLAVE, M. E. L. Condicionantes de inovação tecnológica em processos em pequenas e médias empresas alimentícias em Aracaju/Se. In: EGEPE- ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 7., 2012, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Anegepe, 2012.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982. (Coleção: Os Economistas).

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2010-2011. 4. ed. Brasília: Sebrae/Dieese, 2011a.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2011b.

SELA, V. M. et al. Empreendedorismo e Inovação: um estudo sobre a gestão de um empreendimento de sucesso no ramo alimentício. In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Brasília/DF:ANPAD, 2008.

SETUR-SE. **Turismo em Sergipe tem crescimento recorde este ano, 2011**. Disponível em: <<http://www.turismosergipe.net/noticias/ler/turismo-em-sergipe-tem-crescimento-recorde-este-ano>> Acesso em: 01 abr. 2012.

SILVA NETO, A. T.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil confecção em Sergipe. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

SILVA, A. et al. Inovação nas pequenas, médias e grandes empresas: vantagens e desvantagens. IN: ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 23., 2003, Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto: UFOP, 2003.

- SILVA, M. E.; SOUSA, I. G.; FREITAS, L. S. Processo de inovação: um estudo no setor moveleiro de Campina Grande - PB. **RAI: Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 9, p. 257-279, 2012.
- SPERB, M. P.; TEIXEIRA, R. M. Turismo sustentável e gestão ambiental em meios de hospedagem: o caso da Ilha do Mel, Paraná. **Observatório de Inovação do Turismo**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 4, dez. 2008.
- STEVENS, E.; DIMITRIADIS, S. Managing the new service development process: Towards a systemic model. **European Journal of Marketing**, v. 39, n. 1/2, p. 175-198, 2005.
- SUNDBO, J.; ORFILA-SINTES, F.; SØRENSEN, F. The innovative behavior of tourism firms: Comparative studies of Denmark and Spain. **Research Policy**, Denmark, v. 36, p. 88-106, 2007.
- TEIXEIRA, R. M. Competências empreendedoras em hotéis de pequeno porte em Curitiba, Paraná: análise das competências necessárias e desejadas e formas de aprendizagem de proprietários e gestores. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 7., 2010, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Universidade Anhembi Morumbi/UAM, 2010.
- TEIXEIRA, R. M. Diagnóstico de pequenos negócios hoteleiros em Sergipe. In: TRIGO, L. G. G. (Ed.). **Análises regionais e globais do turismo brasileiro**. São Paulo: Roca, 2005.
- TEIXEIRA, R. M. O processo de criação de novos negócios em turismo: estudo de casos múltiplos em agências de viagens em Curitiba, Paraná. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 464-483, ago. 2012.
- TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TÖPKE, D. R.; VIDAL, M. P.; SOARES, R. Hotelaria sustentável: preocupação com a comunidade local ou diferencial competitivo? **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 3, p. 1-21, 2011.
- VAN de VEN, A. Central problems in the management of innovation. **Management Science**, Minneapolis, v. 32, n. 5, p. 590-607. May. 1986.
- VIEIRA, M. M. F. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.
- WEIDENFELD, A.; WILLIAMS, A. M.; BUTLER, R. W. Knowledge transfer and innovation among attractions. In: **Annals of Tourism Research**, United Kingdom v. 37, n. 3, p. 604-626, 2010.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YU, A. S. O.; KLEMENT, C. F. F. Inovação na indústria hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. **Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, Rio de Janeiro, v. 1, p. 2, 2006.
- ZORTEA-JOHNSTON, E; DARROCH, J; MATEAR, S. Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 8, p. 145-164, 2011.

Recebido em: 27.8.2013

Aprovado em: 13.2.2013

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: José Alberto Carvalho dos Santos Claro.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>