

INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS EM EMPRESAS TURÍSTICAS DE PEQUENO E MÉDIO PORTE

RESUMO

O presente trabalho buscou identificar os tipos de inovação adotados pelas empresas turísticas de pequeno e médio porte e analisar como os empreendedores aprendem a inovar. Para alcançar esse objetivo, foi construído um modelo conceitual baseado na tipologia de inovação adotada pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), no conceito de aprendizagem interorganizacional de Larsson *et al.* (1998), na tipologia de aprendizagem adotada por Conlon (2004) e nas dimensões dos modelos de aprendizagem de Nonaka e Takeuchi (1997), Rae e Carswell (2000) e Politis (2005). A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de casos múltiplos e foram analisados oito casos de hotéis/pousadas e agências de viagem de pequeno e médio porte localizados na cidade de Aracaju. Os resultados indicaram que as inovações implementadas incluem os quatro tipos de inovação definidos pela OCDE (2005): inovações de serviço, processo, organizacionais e de marketing. No que se refere à influência da aprendizagem empreendedora para introdução destas inovações, verificou-se que os empreendedores passam por um processo contínuo de aprendizagem para inovar, e este aprendizado ocorre tanto individualmente, como a partir dos relacionamentos estabelecidos com outros indivíduos (aprendizagem grupal) ou instituições (aprendizado interorganizacional).

Palavras-Chave: inovação, aprendizagem empreendedora, empresas turísticas

ABSTRACT

This study identifies innovation types used by small and medium-sized tourism and analyze how entrepreneurs learn to innovate. To achieve this goal, a conceptual model was built on based on innovation typology adopted by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2005), according to Larsson's interorganizational learning concept *et al.* (1998), learning typology adopted by Conlon (2004) and on learning dimension models from Nonaka's and Takeuchi's (1997), Rae and Carswell (2000) and Politis (2005). The research strategy adopted was multiple cases study and eight cases of small and medium-sized hotels/inns and travel agencies located in Aracaju city. It was possible to verify that the companies are trying to innovate in different ways, and the implemented innovations include the four types of innovation defined by the OECD (2005): service innovations, process, organizational and marketing. Concerning the influence of the entrepreneurial learning for introducing these innovations, it was found that the entrepreneurs undergo a continuous learning process to innovate, and this learning occurs both as individual, from established relationships with other individuals (group learning) or from institutions (interorganizational learning).

Keywords: innovation, entrepreneurial learning, tourism companies

INTRODUÇÃO

Na atual dinâmica competitiva de mercado, a habilidade para inovar vem sendo considerada como um recurso fundamental para a estabilidade empresarial, visto que a adoção de práticas inovadoras gera condições para que a empresa possa competir com seus concorrentes e

atender as exigências do mercado consumidor, que evoluem ao longo do tempo (Silva, Sousa & Freitas, 2012).

A introdução de inovações nas empresas, de acordo com Bittencourt (2012), está diretamente relacionada com o processo de aprendizagem, pois, conforme destacam Henriques, Sacomano Neto, Giuliani & Farah (2008), toda inovação pode ser caracterizada como um processo de aprendizado no qual novos conhecimentos são criados ou compartilhados.

No contexto das pequenas empresas, explicam Deakins, O'Neill & Mileham (2000), o processo de aprendizagem e geração de inovações depende intensamente do empreendedor, pois ele é o coração do empreendimento (Bittencourt, 2005), é quem define estratégias e toma decisões (Zhang; Macpherson & Jones, 2011).

Segundo Rae & Carswell (2000), a aprendizagem empreendedora caracteriza-se por ser um processo social contínuo de aprendizagem individual, por meio do qual as pessoas aprendem a partir de sua própria experiência e da dos outros. É através deste processo, explica Rae (2000), que os empreendedores adquirem as competências necessárias para iniciar e gerenciar novos negócios, tais como: capacidade para identificar oportunidades, lidar com riscos, criatividade e inovação.

Nas pequenas empresas do setor de serviços, em particular as que pertencem ao segmento turístico, a atuação do empreendedor, em seu processo contínuo de aprendizado e geração de inovações é de fundamental importância, pois conforme destaca Ottenbacher (2007), 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 pela atividade turística exigem que as empresas do setor alterem constantemente seus serviços para atender as exigências do mercado consumidor e se manterem de maneira competitiva no mercado (Gorni, Dreher & Machado, 2009).

Diante dos argumentos apresentados, fica evidente a importância do processo de aprendizagem, mais especificamente a aprendizagem empreendedora, para a inovação nos pequenos negócios. Entretanto, apesar de haver consenso de que a aprendizagem é uma condição indispensável para geração de inovação, poucos estudos organizacionais exploram a relação entre esses temas (Isidro-Filho & Guimarães, 2010).

Assim, o presente estudo pretende preencher esta lacuna ao analisar como os empreendedores de pequenos e médios negócios aprendem a inovar e quais os tipos de inovação adotados nessas empresas. Para alcançar esse objetivo, foi proposto neste estudo um modelo conceitual tomando como referência a tipologia de inovação adotada pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), o conceito de aprendizagem interorganizacional de Larsson, Bengtsson, Henriksson & Sparks (1998), a tipologia de aprendizagem adotada por Conlon (2004) e as dimensões dos modelos de aprendizagem de Nonaka & Takeuchi (1997), Rae & Carswell (2000) e Politis (2005).

INOVAÇÃO

A inovação tem sido tema recorrente em diversos estudos, e vem sendo explorada por distintas perspectivas teóricas, tais como Economia, a Sociologia e a Administração (Resende Junior & Guimarães, 2012). Tal atenção dedicada ao tema pode ser explicada pelo fato de que diante da atual dinâmica competitiva em que os produtos e serviços tendem a se transformar cada vez mais rápido em *commodities*, a empresa que não inova está fadada ao insucesso e, ao longo do tempo, perde seu poder de competir (Tigre, 2006). Assim, a inovação que antes era tida um diferencial, hoje já se configura como imperativo (Bessant & Tidd, 2009).

A adoção de práticas inovadoras proporciona uma melhoria nos processos da organização, redução de custos aumento da produtividade, e agregação de valor aos produtos/serviços, criando

um diferencial no mercado (HENRIQUES *et al.* 2008). Esse resultado foi comprovado na Pesquisa sobre Inovação Tecnológica (PINTEC, 2008), a qual apontou que 88,3% das empresas que adotaram práticas inovadoras apresentam pelo menos um impacto positivo proveniente da adoção de tais práticas, tais como: aumento da participação da empresa no mercado, melhoria da qualidade dos produtos ou serviços produzidos e aumento da capacidade produtiva.

De acordo com o Manual de Oslo, a inovação pode ser definida como a introdução de um produto ou um processo novo ou melhorado, ou ainda um método de marketing inovador ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações estabelecidas com *stakeholders* externos à organização (OCDE, 2005).

Ainda de acordo com o referido Manual, as inovações introduzidas em uma empresa podem ser de quatro tipos: inovação de 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 inovação de processo, por sua vez, inclui a implementação de métodos de produção novos ou melhorados. Já a inovação de marketing está associada a 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.

Rosenberg (1976), por sua vez, classificou as inovações de acordo com o nível de novidade em radicais e incrementais. As inovações radicais, segundo Freeman (1994), estão relacionadas à implementação de um produto/serviço ou processo inteiramente novo. Geralmente, esse tipo de inovação é consequência direta de uma série de pesquisas desenvolvidas pela empresa ou por terceiros. Já as inovações incrementais, são aquelas que ocorrem por meio de

por melhorias contínuas nos produtos ou processos e, de modo geral, são resultado de aperfeiçoamentos ocorridos durante o processo produtivo (Freeman, 1994).

Por fim, vale mencionar outro tipo de inovação: a inovação de valor, a qual compreende a introdução de produtos/serviços de baixo custo, que ainda não foram ofertados pelo setor, em detrimento de atributos dispendiosos, que poderão ser suprimidos, sem prejudicar o valor que é percebido pelos consumidores. Este tipo de inovação permite que as empresas entrem em novos segmentos de mercado ou mesmo criem novos mercados (Kim & Mauborgne, 2005).

APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

A aprendizagem desempenha um papel crucial na atividade profissional do empreendedor, visto que para o empreendedor é essencial permanecer em um processo continuado de aprendizagem, em que possa continuar a aprender indefinidamente, a fim de alcançar tanto seus objetivos pessoais, como os organizacionais (Filion, 1991).

Nas pequenas empresas, que são o foco deste estudo, o processo de aprendizagem empreendedora ocupa papel de destaque, pois é o empreendedor que conhece o negócio em todos os aspectos. Ele é a chave do conhecimento nestas organizações, pois atua filtrando e controlando o fluxo de informação, em virtude de seu conhecimento, de sua experiência e de sua posição. Dessa forma, é essa pessoa que define como será o processo de aprendizagem dentro da organização (Shrivastava, 1983 *apud* Zampier, 2010).

A aprendizagem empreendedora, explicam Rae & Carswell (2000), pode ser definida como um processo social contínuo, por meio do qual os indivíduos aprendem através de suas experiências e das experiências de outros indivíduos.

Cope (2005), por sua vez, explica que aprendizagem dos empreendedores é um processo dinâmico, que está diretamente relacionado a eventos que ocorrem em um contexto de mudança, onde aprender representa um *continuum* na concepção e desenvolvimento dos negócios. O autor

ressalta ainda que a aprendizagem empreendedora caracteriza-se por ser um processo de reflexão, agregação e aplicação, que envolve a transformação das experiências empreendedoras em aprendizagem funcional.

O processo de aprendizagem empreendedora, destaca Man (2006), pode ser explicado a partir de três abordagens teóricas: cognitiva, experiencial e *networking*. A abordagem cognitiva, explica o autor, considera a aprendizagem como um trabalho mental de aquisição e estruturação do conhecimento, sendo que as atitudes individuais, aspectos emocionais e fatores de personalidade afetam o processo de aprendizagem.

A abordagem experiencial, por sua vez, considera a aprendizagem com um processo pelo qual os conceitos surgem e são continuamente alterados pela experiência. De acordo com Politis (2005) existem três tipos de experiência anterior que influenciam o processo de aprendizagem empresarial: a experiência na criação de negócios, experiência em cargos de gestão, e experiência em um setor específico.

Ainda no âmbito da abordagem experiencial da aprendizagem, vale destacar o estudo de Politis (2008) que buscou verificar de que forma as experiências vivenciadas pelos empreendedores influenciam o seu processo de aprendizagem. Os resultados do referido estudo indicaram que empreendedores com experiência anterior na criação de negócios, chamados de empresários habituais, tinham mais habilidades para conduzir seus negócios do que os empreendedores sem experiência anterior, identificados como empresários novatos. De acordo com a autora, os empreendedores habituais apresentam uma maior capacidade para identificar e explorar as oportunidades e lidar com a incerteza organizacional. Além disso, empreendedores com experiência anterior tendem a visualizar o fracasso como uma fonte valiosa de aprendizagem (Politis, 2008).

Uma outra abordagem de aprendizagem destacada por Man (2006), é a de *networking*, que evidencia a natureza contextual da aprendizagem. De acordo com esta abordagem, as habilidades e conhecimentos dos empreendedores são, em sua maioria, obtidos por meio de sua relação social dentro e fora de suas organizações. Nesse sentido, Ho (2006) explica que a aprendizagem empreendedora é um processo que ocorre na prática, por meio das observações e dos relacionamentos desenvolvidos pelos empresários.

Além disso, Guardani & Romito (2008) afirmam que o processo de aprendizagem empreendedora pode ser tanto formal, quanto informal e acidental. A aprendizagem formal, explica Conlon (2004), é aquela que ocorre em salas de aula, através de programas de treinamento e instrutores, e caracteriza-se por ser um processo estruturado, institucionalizado, que envolve avaliação do aprendiz. A aprendizagem informal, por sua vez, caracteriza-se por ser não institucionalizada e predominantemente experiencial. Este tipo de aprendizagem, explica Conlon (2004), é não-intencional, e baseia-se nas oportunidades de aprendizagem que ocorrem no cotidiano dos indivíduos.

Diante do que foi apresentado, é possível constatar que os empreendedores podem aprender de formas diversas. Essas diversas formas de aprendizagem são fundamentais para o desenvolvimento dos negócios, na medida em que um processo de aprendizagem bem sucedido proporciona aos empreendedores a aquisição de qualificações, conhecimentos e habilidades requeridas para gerir os seus negócios nos diferentes estágios de desenvolvimento (Deakins *et al.*, 2000). Além disso, é por meio da aprendizagem, que empreendedores adquirem capacidade para reconhecer oportunidades, organizar e gerir seus empreendimentos, conectar recursos necessários para gerar valor para o negócio (Rae & Carswell, 2000).

INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM

Ao se estudar os temas inovação e aprendizagem é fundamental que se compreenda as relações entre eles. De acordo com Fernandes & Santos (2008), a aprendizagem é considerada um fator preponderante para o êxito das inovações nas organizações, pois conforme destaca Teece (2005), o aprendizado configura-se como um processo pelo qual a replicação e a experimentação permitem que as atividades sejam executadas de forma mais eficiente e que novas oportunidades de produção sejam identificadas.

Para Oliveira (2008) e Hansen (2003) a inter-relação entre os temas está associada ao fato de que os processos de aprendizagem e suas implicações na geração de conhecimento são a base a partir da qual pode-se realizar mudanças tecnológicas e inovações, pois conforme explicam Isidro-Filho & Guimarães (2010), a inovação é vista como o resultado da aplicação de novos conhecimentos em rotinas, processos e procedimentos. Assim, a sobrevivência das organizações no longo prazo depende cada vez mais da sua habilidade para inovar e para manter um processo de aprendizado contínuo, que possibilite sua constante evolução (Pereira & Dathein, 2012).

Para autores como Starkey (1997) e Lundvall (1992), a importância do aprendizado para geração de inovações em uma organização, associa-se ao fato de que o aprendizado torna as organizações mais flexíveis e ágeis, para que estas possam lidar com um ambiente cheio de incertezas, possibilitando uma avaliação de diferentes possibilidades, criando portanto um ambiente mais favorável a introdução de inovações.

Assim, destacam Pereira & Dathein (2012), o processo de aprendizado tem se configurado como um elo entre geração e disseminação de inovações, uma vez que, conforme explicam Leuch, Eyng, Carvalho, & Reis (2006, p.1), “no âmbito empresarial, o aprendizado é considerado

um dos sustentáculos das organizações e é tido como essencial para a formação de uma base de conhecimentos que possibilite capacitá-las para um processo contínuo de inovação”.

De forma mais específica, no que se refere ao relacionamento entre a aprendizagem dos empreendedores e inovação, Zampier (2010) indicam que o processo de aprendizagem dos empreendedores, principalmente aquele proveniente das suas experiências, exerce importante influência na adoção de inovações pelas empresas, na medida em que as experiências vivenciadas pelos empreendedores os torna capacitados a decidir o momento certo de inovar e em que inovar.

Ainda no âmbito da aprendizagem empreendedora e sua relação com a inovação, Politis & Gabrielsson (2005), ressaltam que, durante o processo de aprendizagem, os empreendedores exploram novas possibilidades e experiências, os que o capacita para geração de inovações, na medida em que acumulam novos conhecimentos.

Além disso, Priyanto & Sandjojo (2005) destacam que é por meio da aprendizagem que o empreendedor desenvolve suas competências e habilidades, o que é confirmado por Rae (2000), ao afirmar que através da aprendizagem os empreendedores desenvolvem as competências empreendedoras dentre as quais pode-se destacar a capacidade de criatividade e inovação.

Diante dos argumentos apresentados, fica clara a influência do processo de aprendizagem na geração da inovação, pois à medida que as pessoas na organização acumulam conhecimento, fica mais propício o surgimento de inovações com maior extensão de mudança.

Assim, em qualquer pesquisa acerca dos processos de inovação, a exploração de variáveis de aprendizagem é uma regra, uma vez que em seus processos de inovação as empresas mesclam diversas formas de aprendizado, as quais obedecem, por sua vez, a diferentes práticas e particularidades do ambiente em que estão inseridas (Bittencourt, 2012).

MODELO CONCEITUAL DO ESTUDO

Para nortear esta pesquisa e identificar os tipos de inovações adotadas pelas empresas foco deste estudo, e de que forma os empreendedores aprenderam a inovar, foi proposto um modelo conceitual tomando como referência a tipologia de inovação proposta pela OCDE (2005), o conceito de aprendizagem interorganizacional de Larsson *et al.* (1998), a tipologia de aprendizagem adotada por Conlon (2004) e dimensões dos modelos de aprendizagem de Nonaka & Takeuchi (1997), Rae & Carswell (2000) e Politis (2005).

Com relação à tipologia de inovação proposta pela OCDE (2005), as inovações adotadas por uma empresa podem ser classificadas em quatro tipos: inovação de serviço, que inclui a introdução de serviço novo ou melhorado no que se refere a suas características ou a seus possíveis usos; inovação de processo, que envolve a implementação de métodos de produção ou distribuição novos ou melhorados; inovação organizacional, que refere-se a introdução de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do local de trabalho ou nos relacionamentos com *stakeholders*; e inovação de marketing, que inclui a implementação de um método de marketing novo, que envolva mudanças na concepção do serviço, no seu posicionamento, promoção ou na formação de preço.

No que se refere ao conceito de aprendizagem interorganizacional, baseou-se em Larsson *et al.* (1998), que consideram a aprendizagem interorganizacional como um processo de aquisição de conhecimento entre um conjunto de organizações, que pode ocorrer tanto através da transferência de conhecimento já existente de uma organização para outra, como também por meio da criação de conhecimento completamente novo através da interação entre as organizações.

Já com relação à tipologia de aprendizagem proposta por Conlon (2004), a aprendizagem pode ser de dois tipos: aprendizagem formal, que é aquela que ocorre em salas de aula, através de programas de treinamento e instrutores; aprendizagem informal/acidental, que baseia-se nas oportunidades de aprendizagem que ocorrem no cotidiano dos indivíduos, incluindo a observação e interações informais, como as redes de relacionamento.

No tocante às dimensões dos modelos de aprendizagem adotados, foram selecionadas, dos modelos de aprendizagem de Nonaka & Takeuchi (1997), Rae & Carswell (2000) e Politis (2005), algumas dimensões que melhor se ajustam ao estudo. Esses modelos abrangem uma série de possibilidades de aprendizagem, envolvendo desde o aprendizado que o empreendedor obtém a partir de suas experiências e atividades diárias, até o aprendizado que ocorre a partir dos relacionamentos que ele estabelece com outras pessoas e organizações.

No quadro 01, a seguir, podem ser verificadas as dimensões dos modelos originais e as dimensões que foram adotadas para o modelo proposto neste estudo:

Quadro 01: Dimensões de Aprendizagem adotadas no Modelo Conceitual

Dimensões dos Modelos Originais de Aprendizagem	Dimensões de Aprendizagem adotadas pelo Modelo Proposto neste estudo
A aprendizagem é um processo que compreende quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização, e ocorre nos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional (Nonaka & Takeuchi, 1997)	Aprendizagem como um processo que ocorre nos níveis individual, grupal e interorganizacional.
A aprendizagem empreendedora é influenciada por diversos fatores: motivação para aprender; estabelecimento de objetivos; habilidades desenvolvidas a partir das experiências; capacidade de aprender ativamente e a aprendizagem através de relacionamentos sociais (Rae & Carswell, 2000).	A aprendizagem empreendedora ocorre através de relacionamentos sociais.
A aprendizagem empreendedora é um processo experiencial que envolve quatro dimensões: experiências da carreira empreendedora; conhecimento empreendedor; transformação do conhecimento; fatores que influenciam o processo de transformação (Politis, 2005).	A aprendizagem empreendedora é influenciada pelas experiências da carreira empreendedora (experiência na criação de empresas, na administração, experiência específica no setor);

Fonte: Elaborado pelas autoras baseado em Nonaka & Takeuchi (1997); Politis (2005); Rae & Carswell (2000);

Com relação às dimensões de aprendizagem adotadas, é conveniente destacar que os níveis de aprendizagem do modelo de Nonaka & Takeuchi (1997) não foram utilizados neste estudo no sentido da aprendizagem cumulativa de conhecimento entre níveis, mas sim como um processo de aprendizagem que pode ocorrer individualmente, grupalmente, ou através de relacionamentos interorganizacionais.

A partir do conceito de aprendizagem interorganizacional, das tipologias de inovação e de aprendizagem, e das dimensões dos modelos de aprendizagem adotadas, foi formulado um novo modelo que concebe que as inovações adotadas por uma organização pode ser de quatro tipos: serviço, processo, organizacional e marketing, e que a aprendizagem para adoção dessas inovações pode ser: individual, grupal e interorganizacional.

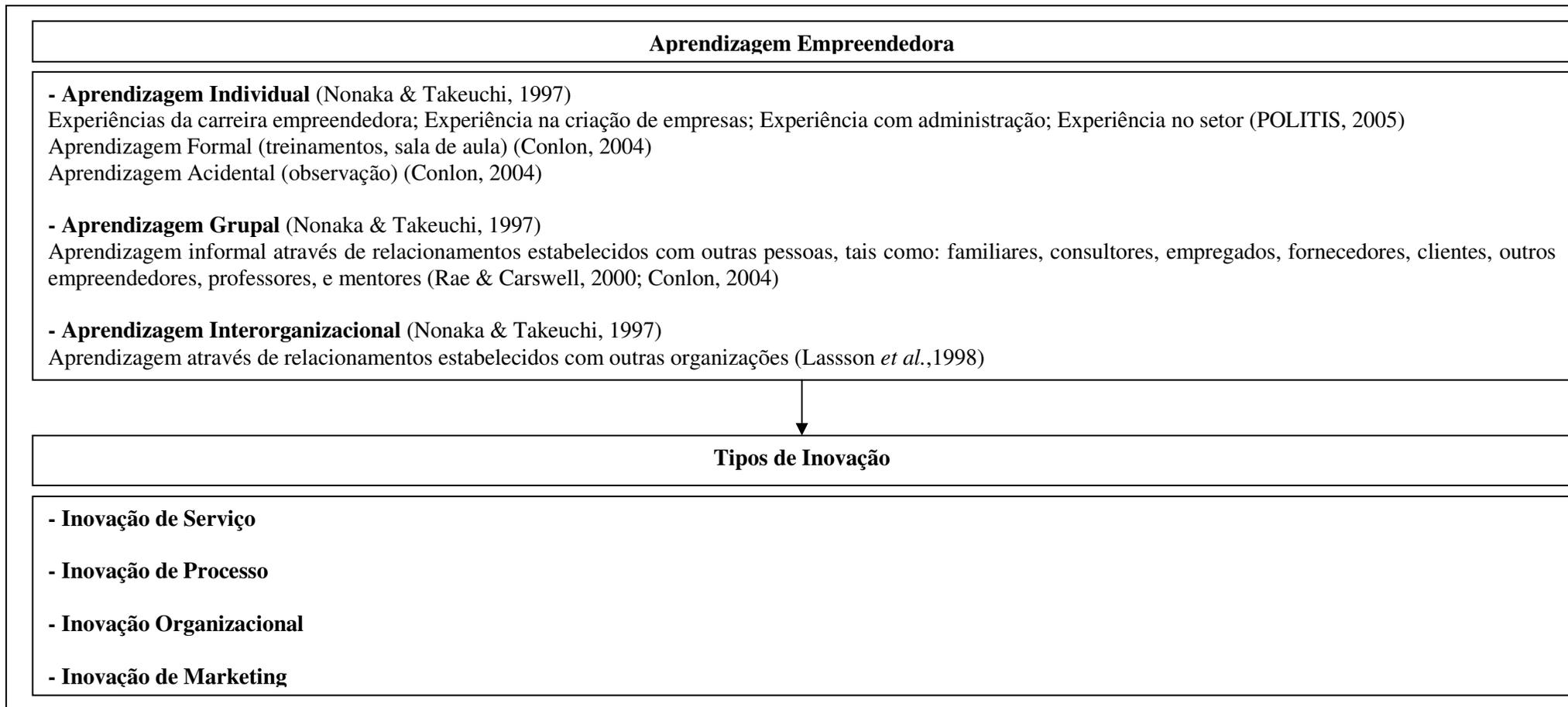
A aprendizagem individual é aquela que ocorre através das diversas experiências vivenciadas pelo empreendedor, tais como: experiência com a criação e administração de outros negócios, e a experiência em um setor específico, esta última obtida geralmente quando se trabalha no setor como empregado (Politis, 2005). Além disso, a aprendizagem individual envolve também o aprendizado obtido por meio da participação em treinamentos/cursos, bem como através da observação de concorrentes ou parceiros (Conlon, 2004).

A aprendizagem grupal compreende o aprendizado que ocorre por meio da troca de conhecimento e experiência com outras pessoas tais como: familiares, consultores, empregados, fornecedores, clientes, outros empreendedores, professores, e mentores (Rae & Carswell, 2000; Conlon, 2004).

Por fim, a aprendizagem interorganizacional é aquela que ocorre a partir dos relacionamentos mantidos pela organização com outras empresas ou instituições.

Na figura 01, a seguir, pode ser visualizado o Modelo Proposto para o Estudo.

Figura 01: Modelo Conceitual Proposto para o Estudo



Fonte: Elaborado pela autora baseado em Nonaka & Takeuchi (1997); Politis (2005); Rae & Carswell (2000); Conlon (2004); Larsson et al, (1998); OCDE (2005)

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 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 no fenômeno, 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 para o estudo na medida em que permitirá uma melhor compreensão do fenômeno, pois ao se analisar mais de um caso é possível obter maior profundidade e riqueza analítica, o que segundo Yin (2001) possibilita a geração de resultados mais convincentes, sendo o estudo, por consequência, considerado mais robusto.

No tocante ao critério de escolha dos casos, foram selecionados cinco hotéis/pousadas e três agências de viagem de pequeno e médio porte, levando-se em consideração a classificação do Sebrae, que considera como pequenas empresas de serviços aquelas que possuem entre 10 e 49 funcionários, e como empresas de médio porte aquelas 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 com os proprietários de hotéis/pousadas selecionados através de um roteiro de entrevista semiestruturado. 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 analisados qualitativamente por meio da análise de conteúdo, a qual 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), a técnica de *cross-case analysis* busca descobrir padrões entre os casos, possibilitando que sejam enfatizadas as semelhanças e diferenças entre os casos, bem como comparar os resultados obtidos com os estudos apresentados na revisão teórica.

ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Nesta parte do trabalho será realizada uma análise comparativa dos casos pesquisados visando enfatizar as similitudes e diferenças entre eles. Além disso, buscou-se, sempre que possível, os resultados deste estudo serão comparados com os estudos apresentados na fundamentação teórica.

Inovações de Serviço e Aprendizagem Empreendedora

Embora seja considerada por muitos pesquisadores como uma indústria moderadamente inovadora, questões relativas à inovação no setor turístico vêm ganhando cada vez mais espaço (Hall, 2009), pois, conforme destacam Sundbo, Orfila-Sintes & Sorensen (2007), o ato de inovar em turismo é uma condição essencial para sobrevivência das empresas que atuam em um ambiente extremamente competitivo e em contínua transformação.

No que se refere às inovações implementadas pelas empresas turísticas pesquisadas, inicialmente questionou-se aos empreendedores acerca das inovações de serviço. Nesse

sentido, verificou-se que as inovações adotadas 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 através da construção de novos apartamentos, visando atender à crescente demanda turística da cidade de Aracaju. Este tipo de inovação foi identificado no estudo de Honma & Teixeira (2011), em que os empreendedores do setor turístico inovaram através da realização de alterações na estrutura física de seus empreendimentos.

No que se refere à modernização da estrutura, por sua vez, foram implementadas pelos hotéis/pousadas inovações como: 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.

As inovações 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 a 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, Claro, Dias & Sarmiento (2011), em que as refeições poderiam ser consumidas em qualquer horário, de acordo com a necessidade e a vontade do hóspede.

Outra inovação 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 de espaços zen, redários, salão de beleza, academia e sauna. Esse tipo de inovação foi encontrado no estudo de Alves (2011), que verificou que os hotéis estão ampliando seu portfólio por meio da oferta de serviços adicionais de SPA e beleza.

Foram ainda destacados como serviços inovadores a implantação de lojas de conveniência na estrutura dos estabelecimentos, onde são disponibilizados para os clientes produtos diversos como: sabonete, chinelo, protetor solar, escova de dente.

Vale destacar as inovações de serviço implementadas de forma particular pelo hotel 3 e a 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 destacou, como serviços inovadores, a criação da meia diária, a oferta do “kit de café da manhã”, e as inovações no serviço de café da manhã, que passou a ser servido através de 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, o qual passou a ser servido por

meio da utilização de produtos embalados unitariamente. Esse sistema reduz o desperdício e mantém a qualidade do serviço prestado.

Nas agências de viagem, por sua vez, as inovações de serviço adotadas foram bastante diferentes das que foram implementadas nos hotéis, pois embora participem do segmento turístico, trabalham com serviços diferentes.

Muitos estudiosos (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005; Moraes, 2007; Flores; Cavalcante & Raye, 2012) destacaram o uso das tecnologias de informação (TI) como uma inovação comum no setor turístico, em especial nas agências de viagem. O presente estudo confirma essa constatação, na medida em que verificou-se que em todas as agências foram implementados serviços inovadores por intermédio da internet, tais como: atendimento e compra *on-line*. Além disso, especificamente no *site* da agência 1, estão sendo ofertados serviços diferenciados, tais como: pesquisa de preços de passagens aéreas e tarifas de hotéis, conversão de câmbio, fuso horário, e minidicionário, onde o cliente pode visualizar algumas expressões básicas em vários idiomas.

Além do uso da TI para adoção de inovações de serviço, foram verificados ainda outros serviços inovadores nas agências pesquisadas, tais como: criação de salas *vip* no aeroporto, a fim de oferecer suporte aos clientes nos momentos anteriores ao embarque (caso das agências 1 e 3); e a oferta de novos pacotes de viagem para públicos específicos, como por exemplo: pacotes especiais para lua de mel (agência 2), e para viagens em grupo (agências 2 e 3). Resultado similar foi encontrado na pesquisa de Gorni *et al.* (2009), em que se observou que as agências de viagem estão inovando por meio da oferta de novos pacotes e roteiros turísticos para seus clientes.

Por fim, convém destacar as inovações de serviço implementadas na agência 3, que envolveram o serviço de *check in* antecipado, o “serviço despertador”, e o “ligue grátis”.

Com relação à aprendizagem dessas inovações pelos empreendedores, verificou-se que houve a influência de dois tipos de aprendizagem: individual e grupal.

A aprendizagem individual, que ocorre através da observação de outras empresas, foi o tipo de aprendizagem preponderante para adoção de inovações de serviço. Em todos os casos pesquisados este tipo de aprendizagem foi identificado como uma importante fonte para adoção das inovações de serviço, sendo que no caso da agência 1, esta foi a única forma de aprendizagem que influenciou a adoção de serviços inovadores. De acordo com os empreendedores entrevistados, a observação se configura como uma importante fonte de aprendizagem para inovar, pois, ao observar as práticas de outras empresas, é possível obter novas ideias e copiar aquilo que melhor se adéqua ao perfil do seu negócio. Bingham & Davis (2012) já haviam ressaltado que a aprendizagem por observação é uma das formas mais comuns de aprender, e que o resultado mais frequente deste tipo de aprendizado é a imitação das práticas bem sucedidas de outras empresas.

Ainda no que se refere à contribuição da aprendizagem individual para adoção de inovações de serviço, observou-se, em dois casos pesquisados, a contribuição do aprendizado individual obtido através das experiências anteriores no setor (agência 3) e da participação em cursos (agência 2). Esses resultados corroboram com o estudo realizado por Teixeira & Morrison (2004), em que se verificou que os empreendedores do setor turístico aprendem na prática, através das experiências vivenciadas por eles, bem como através da participação em cursos.

Outro tipo de aprendizado considerado neste estudo, e que foi relevante para introdução de inovações de serviço, refere-se ao aprendizado grupal. Em sete casos analisados verificou-se a influência deste tipo de aprendizado, que ocorre de forma mais intensa através do relacionamento mantido com os clientes. Em todos os hotéis/pousadas pesquisados e em uma das agências de viagem, esta forma de aprendizado grupal influenciou a implantação de

inovações de serviço. Os empreendedores destacaram que por meio do contato que mantém com seus clientes são obtidas importantes informações para inovação, na medida em que os clientes visitam uma série de outras empresas do setor e podem dar dicas do que há de mais moderno nessas outras empresas.

Além disso, foi destacada também para adoção das inovações de serviço a contribuição do aprendizado grupal decorrente do relacionamento mantido com familiares, funcionários e fornecedores.

Esses resultados encontram respaldo na literatura existente. Diversos autores (Man, 2006; Rae & Carswell, 2000) já haviam destacado que grande parte das habilidades e conhecimentos dos empreendedores são obtidos por meio de suas relações sociais estabelecidas com outras pessoas, tais como: familiares, consultores, empregados, fornecedores, clientes, outros empreendedores, professores e mentores.

O quadro 02 a seguir apresenta um resumo das inovações de serviço e da aprendizagem empreendedora para adoção dessas inovações nas empresas pesquisadas.

Quadro 02: Inovações de Serviço e Aprendizagem Empreendedora

	Inovações de Serviço	Aprendizagem Empreendedora
Hotel 1	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.	Aprendizagem Individual: observação de outros hotéis; Aprendizagem Grupal: relacionamento com familiares (pai e irmãos); funcionários; clientes.
Hotel 2	Concepção do 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.	Aprendizagem Individual: observação de outros hotéis; Aprendizagem Grupal: relacionamento com fornecedores; clientes.
Hotel 3	Ampliação e modernização do hotel; construção de sauna; fitness center; salão de beleza; loja de conveniência; aluguel de bicicletas; passeio para Orla de Atalaia; <i>happy hour no lounge</i> ; cozinha nacional e internacional.	Aprendizagem Individual: observação; Aprendizagem Grupal: relacionamento com clientes.
Pousada 1	Ampliação e modernização da pousada; loja de conveniência; <i>room service</i> 24 horas; inovação na decoração.	Aprendizagem Individual: observação de outros hotéis; Aprendizagem Grupal: relacionamento com clientes; funcionários.
Pousada 2	Kit de café da manhã; café da manhã em porções individuais; disponibilização da receita do mês no site do hotel; disponibilização de um laptop para os	Aprendizagem individual: observação; Aprendizagem Grupal: relacionamento com funcionários; familiares (filha;

	hóspedes; implantação de internet <i>wireless</i> ; criação da meia diária.	marido); clientes.
Agência de Viagem 1	Atendimento <i>on-line</i> ; Pesquisa de preços de passagens aéreas e tarifas de hotéis pelo site da agência; Conversor de cambio, fuso horário, e mini dicionário em vários idiomas no site; Sala vip no aeroporto com serviço de massagem e lanches.	Aprendizagem Individual: observação de outras agências de viagem.
Agência de Viagem 2	Especialista em lua de mel; Venda de pacotes para Disney em grupos; Compra e atendimento <i>on-line</i> .	Aprendizagem Individual: participação em workshop; observação. Aprendizagem Grupal: relacionamento com familiares (filho).
Agência de Viagem 3	Implantação de sala vip no aeroporto; <i>check in</i> antecipado; serviço despertador; loja virtual; espaço do cliente no site; novos pacotes de viagem; ligue grátis.	Aprendizagem Individual: experiências profissionais anteriores a criação do negócio; observação de outras empresas; Aprendizagem Grupal: relacionamento com funcionários; fornecedores; clientes.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

Inovações de Processo e Aprendizagem Empreendedora

No que se refere às inovações de processo adotadas pelos hotéis/pousadas, foi possível observar que em todos os casos foram adotadas inovações de processo sustentáveis, a exemplo de: utilização de energias renováveis, implantação de coleta seletiva, adoção de medidas visando a 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 ações sustentáveis em todos os seus processos.

Além das inovações sustentáveis, foram observadas outras inovações de processo, tais como: aquisição de novos equipamentos para 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 inovações na forma de preparar pratos e manipular alimentos, com a introdução de novos métodos de lavagem e desinfecção, e o porcionamento de matérias-primas para preparo de refeições. Esse tipo de inovação também foi verificado no estudo de Queiroz, Pigatto & 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 tipo de inovação também foi encontrado no estudo realizado por Klement & Yu (2008), que verificaram que as empresas hoteleiras estão inovando através da implantação de sistemas de gestão.

No que se refere à modernização dos sistemas de segurança dos hotéis/pousadas analisados, por sua vez, a inovação ocorreu por meio da compra de novos equipamentos para armazenamento das imagens gravadas, e da 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 inovação adotada na forma de prestar o serviço de traslado do hotel. De acordo com a entrevistada, os

horários dos translados, 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, existia um funcionário em tempo integral no bar da piscina para servir aos clientes. Com as inovações implementadas, foi instalada uma campainha para que o cliente toque se precisar de algo. Assim que o cliente toca, um funcionário se dirige à piscina e o atende. Essa inovação, de acordo com Kim & Mauborgne (2005), é considerada uma inovação de valor, pois por meio dela a pousada conseguiu alinhar inovação e proposições de utilidade; preço e custo, na medida em que inovou no seu serviço, e reduziu seus custos operacionais.

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*, a quente e a 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 de dentro da cozinha sem precisar que os funcionários transitem pelo restaurante com os líquidos quentes.

No tocante às inovações de processo adotadas pela agência de viagens, foi possível verificar que em todas as agências de viagem foram adotadas inovações no processo de vendas. As inovações ocorreram por meio da aquisição de *softwares* que tornaram o processo mais prático e rápido. Em estudo realizado em 2007, Moraes já havia destacado que, nas agências de viagem, a adoção de *softwares* de vendas é uma tendência. Por meio desses sistemas, o agente de viagem pode acessar informações e fazer reservas de passagens aéreas, hotéis/pousadas, locação de carros, dentre outros serviços.

No caso da agência de viagem 1, verificou-se que além das alterações no processo de vendas, houve também inovação no processo de atendimento dos clientes. O empreendedor explicou que o atendimento na agência agora é setorizado, de modo que existem consultores especializados para o atendimento a clientes corporativos e outros para pessoa física. Esse resultado é corroborado por Gorni *et al.* (2009), que em seu estudo verificaram que a adoção de novas formas de atender clientes é uma inovação de processo comum entre agências de viagem.

No que se refere à influência da aprendizagem empreendedora para adoção das inovações de processo, verificou-se que houve a influência das três formas de aprendizagem analisadas nesse estudo: aprendizagem individual, grupal e interorganizacional.

No tocante à contribuição do aprendizado individual para a implementação das inovações de processo, verificou-se que houve a influência da aprendizagem que ocorre através da observação de outras empresas e da participação em cursos e feiras. Além disso, no caso específico da pousada 1, houve influência do aprendizado proveniente das experiências anteriores para inovar em processo.

Já no que se refere à influência do aprendizado grupal, os empreendedores destacaram a contribuição do aprendizado que ocorre por meio do relacionamento com funcionários, clientes, consultores e fornecedores, sendo que o aprendizado grupal que ocorre a partir do relacionamento mantido com fornecedores foi o que obteve maior destaque na introdução das inovações de processo. Este resultado também foi verificado no estudo de Oliveira (2008), em que o relacionamento com fornecedores foi identificado como uma importante fonte de informação para adoção de inovações em uma empresa, na medida em que o contato com fornecedores permite um compartilhamento constante de novas informações.

Por fim, no que se refere à contribuição da aprendizagem interorganizacional, os empresários destacaram que a partir do contato mantido com instituições, como Sebrae (hotel

3, pousada 1 e pousada 2) e Senai (hotel 1, hotel 3, pousada 2), são obtidos conhecimentos que os tornam capacitados para inovar. Esse resultado também foi encontrado no estudo de Mello, Machado & Jesus (2010), que verificaram que as empresas de pequeno e médio porte podem aumentar seu nível de inovação por meio dos relacionamentos interorganizacionais.

O quadro 03 a seguir apresenta um resumo das inovações de processo e da aprendizagem empreendedora para adoção dessas inovações nas empresas pesquisadas.

Quadro 03: Inovações de Processo e Aprendizagem Empreendedora

	Inovações de Processo	Aprendizagem Empreendedora
Hotel 1	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.	Aprendizagem Individual: observação de outros hotéis; participação em cursos Aprendizagem Grupal: relacionamento com familiares (irmão); consultores; Aprendizagem Interorganizacional: relacionamento com Senai.
Hotel 2	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.	Aprendizagem Individual: observação de outros hotéis; participação em feiras; Aprendizagem Grupal: relacionamento com clientes; fornecedores; funcionários.
Hotel 3	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.	Aprendizagem Individual: participação em cursos; participação em feiras; Aprendizagem Grupal: relacionamento com clientes; funcionários; consultores; Aprendizagem Interorganizacional: relacionamento com o Senai e Sebrae.
Pousada 1	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.	Aprendizagem Individual: observação; experiências profissionais anteriores; Aprendizagem Grupal: relacionamento com fornecedores; clientes; Aprendizagem Interorganizacional: relacionamento com Sebrae.
Pousada 2	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.	Aprendizagem Individual: participação em cursos e treinamentos; Aprendizagem Grupal: relacionamento com fornecedores; Aprendizagem Interorganizacional: relacionamento com Sebrae e Senai.

Agência de Viagem 1	Alterações no processo de vendas com uso de novos sistemas; mudanças no processo de atendimento (atendimento setorizado).	Aprendizagem Grupal: relacionamento com fornecedores; funcionários.
Agência de Viagem 2	Alteração no processo de vendas, por meio do uso de sistemas modernos.	Aprendizagem Grupal: relacionamento com fornecedores.
Agência de Viagem 3	Alteração no processo de vendas, por meio da aquisição de sistemas avançados.	Aprendizagem Grupal: relacionamento com fornecedores.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

Inovações Organizacionais e Aprendizagem Empreendedora

No tocante às inovações organizacionais implementadas pelas empresas pesquisadas, foram destacadas pelos empreendedores inovações 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 seis casos (hotel 1, hotel 3, pousada 1, pousada 2, agência 2, agência 3) a gestão, que, anteriormente era concentrada nos proprietários, foi descentralizada através do compartilhamento de tarefas com os funcionários, que passaram a ter mais autonomia. Esse tipo de inovação também foi identificado no estudo de Sela, Chagas, Sela & Ramos (2008), em que o empreendedor entrevistado afirmou que, com o crescimento da sua empresa, a gestão foi descentralizada por meio da delegação de poder aos colaboradores.

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

No que se refere às inovações no sistema de reuniões, verificou-se que ocorreram alterações no modelo de reuniões das empresas (hotel 3 e agência 2), que antigamente tinham como objetivo fazer 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, e agências 1 e 2), pois, anteriormente, não tinham periodicidade definida e só eram realizadas quando as organizações se deparavam com 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 Sbclass. No caso da agência 3, por sua vez, o empresário destacou que está implantando um sistema de gestão de qualidade para adquirir a certificação da norma ISO 9001. Álvares & Lourenço (2011) destacaram que os programas de certificação são uma inovação que gera impactos bastante positivos para os destinos turísticos, na medida em que buscam definir padrões de competência das empresas e/ou dos profissionais, elevando a qualidade dos serviços ofertados.

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

Quando questionados acerca da contribuição do processo de aprendizagem empreendedora para adoção das inovações organizacionais, os empreendedores destacaram dois tipos de aprendizado: individual e grupal.

Com relação à contribuição do aprendizado individual, observou-se que em todos os casos os empresários destacaram a importância deste tipo de aprendizagem, que ocorreu tanto através da participação em cursos e treinamentos (casos dos hotéis 1 e 3, da pousada 2 e das agências 1 e 2), como a partir das experiências do dia a dia, e das experiências anteriores com a gestão de outros negócios (casos do hotel 2, pousada 1, e agências 2 e 3). Esse resultado é corroborado por Zampier (2010), que em seu estudo já havia destacado que o processo de aprendizagem dos empreendedores proveniente das suas experiências exerce importante

influência na adoção de inovações pelas empresas, na medida em que as experiências vivenciadas pelos empreendedores os tornam capacitados a decidir o momento certo de inovar e em que inovar.

Além do aprendizado individual, foi possível verificar que houve também a influência do aprendizado grupal na introdução das inovações organizacionais. Os empreendedores relataram que os relacionamentos desenvolvidos com fornecedores, funcionários, consultores e familiares foram fundamentais para adoção das inovações organizacionais, visto que por meio dessas relações são trocadas informações e conhecimentos, e compartilhadas novas ideias. Resultado similar foi encontrado por Didier & Lucena (2008), que, no estudo realizado no setor turístico, verificaram que os gestores de empresas de turismo aprendem basicamente através das relações estabelecidas com outros indivíduos.

O quadro 04 a seguir apresenta um resumo das inovações organizacionais e da aprendizagem empreendedora para adoção dessas inovações nas empresas pesquisadas.

Quadro 04: Inovações Organizacionais e Aprendizagem Empreendedora

	Inovações Organizacionais	Aprendizagem Empreendedora
Hotel 1	Descentralização da gestão; departamentalização.	Aprendizagem Individual: participação em cursos Aprendizagem grupal: relacionamento com fornecedores.
Hotel 2	Adoção de nova classificação para o hotel (SBCLASS).	Aprendizagem Individual: experiências anteriores com gestão; Aprendizagem Grupal: relacionamento com funcionários.
Hotel 3	Reestruturação do setor de vendas do hotel; contratação de estagiários; setorização do hotel; descentralização da gestão; alterações no sistema de reuniões.	Aprendizagem Individual: participação em cursos; Aprendizagem Grupal: relacionamento com consultores.
Pousada 1	Descentralização da gestão.	Aprendizagem individual: experiências do dia a dia; Aprendizagem Grupal: relacionamento com familiares (filhos); fornecedores.
Pousada 2	Alteração no padrão de reuniões; descentralização da gestão.	Aprendizagem individual: participação em cursos; Aprendizagem Grupal: relacionamento com familiares (marido e filha).
Agência de Viagem 1	Implantação de reuniões mensais.	Aprendizagem individual: participação em cursos.
Agência de	Alteração nas reuniões da empresa;	Aprendizagem Individual: participação em

Viagem 2	descentralização da gestão.	cursos; experiência com a gestão da empresa.
Agência de Viagem 3	Descentralização da gestão; departamentalização; implantação da ISO 9001.	Aprendizagem Individual: experiência com a gestão do negócio; Aprendizagem Grupal: relacionamento com funcionários; consultores.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

Inovações de Marketing e Aprendizagem Empreendedora

No que se refere às inovações de marketing implementadas pelas empresas analisadas, foram destacadas inovações como: 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 sorteio de brindes, e ocorre a divulgação de pacotes promocionais e notícias sobre as empresas. No caso dos hotéis/pousadas, além dessas informações, são anunciados 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 *et al.* (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 sete casos analisados os empresários destacaram que modernizaram os *sites*, com a formulação de novos *layouts* e inclusão de novas funcionalidades. De acordo com Flores *et al.* (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 *et al.* 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 para aproveitar ofertas especiais e preços reduzidos.

Vale ressaltar que no caso dos hotéis 2 e 3, a reformulação dos *sites* envolveu ainda uma outra inovação: a inclusão de um “tour virtual”, que permite ao cliente “passear” pelo *site* como se estivesse dentro do hotel, conhecendo suas dependências. Em estudo realizado em 2007, Moraes já havia ressaltado que a viagem virtual é uma inovação 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 realizar as pesquisas foi alterado, visando o alcance de um 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. Já no caso da agência 3, os questionários que antes ficavam nas mesas das consultoras de vendas para que os clientes respondessem, agora ficam disponíveis no *site* da agência, para que o cliente possa responder a pesquisa com mais privacidade.

Ainda no campo das inovações de marketing, verificou-se que foram adotadas novas estratégias promocionais. Estas incluíram a criação de festival de prêmios, com o sorteio de brindes (caso da agência 1), e o desenvolvimento de ações promocionais exclusivas para clientes corporativos, com a criação de um cartão fidelidade, que proporciona a obtenção de descontos ou ainda a retirada de passagens ou hospedagem gratuitas (agência 2). Esses resultados também foram encontrados no estudo de Pires (2010), que verificou que empresas turísticas estão investindo nos programas de fidelidade ou de pontuação, em que cada vez que

o cliente efetua uma compra, maior a possibilidade de ganhar passagens ou de se obter garantias e premiações.

Com relação 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 quando uma pessoa faça uma busca por um hotel ou pousada no Google, a pousada apareça logo na primeira página. Ainda no que se refere às novas mídias de divulgação, no caso da agência 1, a nova mídia para divulgação é a televisão, com vistas a alcançar o maior público possível. Por fim, no caso da agência 2, foram adotadas novas estratégias de divulgação voltadas para públicos específicos, tais como a divulgação dos serviços de lua de mel no guia e *workshop* CasarSe, para atingir noivas, e distribuição de panfletos com pessoas fantasiadas de personagens da Disney, para atingir o público que deseja viajar em grupos para Disney.

Por fim, vale destacar o caso do hotel 2, em que foi realizada uma alteração da identidade visual, por meio da elaboração de um novo pórtico para entrada do hotel, com o objetivo de criar uma identidade visual mais moderna.

No que se refere à influência da aprendizagem empreendedora para adoção das inovações de marketing, verificou-se que houve a influência dos três tipos de aprendizagem considerados neste estudo: individual, grupal e interorganizacional.

No tocante à influência do aprendizado individual para introdução das inovações, verificou-se que em cinco casos houve a contribuição deste tipo de aprendizado através da observação dos concorrentes.

Já no que se refere à influência do aprendizado grupal, foi possível observar que esta foi a forma predominante de aprendizagem para a adoção das inovações de marketing. Em

todos os casos analisados, a aprendizagem grupal nas suas diversas formas (relacionamento com clientes, funcionários, familiares, amigos, consultores e fornecedores) influenciou na implantação das inovações de marketing. Esse resultado é corroborado por Christo & Veiga Neto (2012), que em seu estudo já afirmavam que a aprendizagem que se dá através da interação social é o principal fator que estimula o comportamento inovador.

Por fim, no caso da agência 2, houve contribuição da aprendizagem interorganizacional por meio do relacionamento mantido com o Sebrae, que através de um serviço de consultoria indicou novas ações de marketing para empresa.

O quadro 05 a seguir apresenta um resumo das inovações de marketing e da aprendizagem empreendedora para adoção dessas inovações nas empresas pesquisadas.

Quadro 05: Inovações de Marketing e Aprendizagem Empreendedora

	Inovações de Marketing	Aprendizagem Empreendedora
Hotel 1	Utilização das redes sociais para divulgar o empreendimento; reformulação do site do hotel.	Aprendizagem Individual: observação dos concorrentes; Aprendizagem Grupal: relacionamento com clientes.
Hotel 2	Alteração da identidade visual do hotel; uso das redes sociais; alterações na pesquisa de satisfação.	Aprendizagem Individual: observação de outros hotéis; Aprendizagem Grupal: relacionamento com funcionários.
Hotel 3	Uso de novas mídias de divulgação (rádio; plotagem no aeroporto; <i>facebook</i> , <i>twitter</i>); reformulação do site.	Aprendizagem Grupal: relacionamento com consultores; fornecedores.
Pousada 1	Reformulação do site da pousada; uso das redes sociais para fazer a propaganda; divulgação do hotel no Google.	Aprendizagem Grupal: relacionamento com familiares.
Pousada 2	Reformulação do site da pousada; uso das redes sociais para divulgação.	Aprendizagem Grupal: relacionamento com familiares (filha).
Agência de Viagem 1	Criação de festival de prêmios; utilização de redes sociais e televisão para divulgação.	Aprendizagem individual: observação de outras agências; Aprendizagem Grupal: relacionamento com clientes.
Agência de Viagem 2	Divulgação dos serviços no workshop e guia Casarse; modernização do site; utilização das redes sociais (<i>facebook</i> , <i>twitter</i> , <i>fanpage</i> , e <i>instagram</i>) para divulgar a agência; implantação de um cartão fidelidade para os clientes corporativos; distribuição de panfletos com pessoas fantasiadas de personagens da Disney.	Aprendizagem Individual: observação; Aprendizagem Grupal: contato com colegas; Aprendizagem Interorganizacional: relacionamento com Sebrae.
Agência de Viagem 3	Alteração da pesquisa de satisfação; uso das redes sociais.	Aprendizagem Individual: observação dos concorrentes; Aprendizagem Grupal: relacionamento com funcionários.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2013)

CONCLUSÃO

A presente pesquisa buscou identificar, a partir de um estudo de casos múltiplos, os tipos de inovação adotados pelas empresas turísticas do estado de Sergipe e analisar como os empreendedores aprendem a adotar estas inovações.

No que se refere as inovações de serviço implementadas pelas empresas turísticas pesquisadas, os resultados indicam que as empresas estão investindo na 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. Além disso, evidenciou-se que há uma tendência em inovar através do uso da internet. Os empreendedores relataram que a oferta de serviços através da internet se tornou uma inovação quase que obrigatória, pois houve uma mudança no perfil dos consumidores, que, atualmente, querem comprar os serviços turísticos sem necessitar se deslocar.

Verificou-se, ainda no tocante as inovações de serviço, que os hotéis pesquisados estão ampliando sua estrutura física visando atender a 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 (ASN, 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 dos clientes. A adoção de inovações sustentáveis, segundo Barbieri *et al.* (2010), é uma resposta às pressões do mercado que exigem organizações que sejam 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 através da adoção de uma gestão mais descentralizada, por meio do compartilhamento de atividades com seus colaboradores e da concessão de um maior nível de autonomia.

Com relação 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.

Para adoção dessas inovações, verificou-se que houve a influência dos três tipos de aprendizagem pesquisados neste estudo: o individual, o grupal e o interorganizacional. Em todos os casos houve ênfase na aprendizagem individual que ocorre através da observação e das experiências práticas do empreendedor. Os empresários destacaram que as suas experiências anteriores (obtidas trabalhando no setor, e no cotidiano), bem como a observação dos concorrentes lhes proporcionam uma série de conhecimentos para inovar. Estudos anteriores (Teixeira & Morrison, 2004; Teixeira, 2011) já haviam identificado que os empreendedores do setor turístico preferem aprender fazendo, ou seja, na prática, bem como através da observação de outras empresas do setor.

Com relação à influência do aprendizado grupal, chamou atenção os conhecimentos adquiridos pelos empreendedores a partir do contato mantido com os seus clientes. Os empreendedores relataram que buscam manter um bom relacionamento com clientes e estar sempre atentos as suas críticas e sugestões. Diversos autores (Honma & Teixeira, 2011; Teixeira & Morrison, 2004; Barbosa & Lopes, 2009; Feuerschütte & Godoi, 2007) afirmam que os proprietários de pequenos negócios mantêm um contato pessoal direto com seus clientes buscando coletar informações, o que possibilita um processo contínuo de aprendizagem (Barros & Moreira, 2005).

Por fim, verificou-se que quase não existiram referências acerca da influência da aprendizagem interorganizacional. Os empresários afirmaram que, praticamente, não estabelecem relacionamentos com outras empresas do setor em função da grande concorrência.

REFERÊNCIAS

ALVARES, D. ; LOURENÇO, J. 2011. Inovações com Incidência Direta na Atividade Turística: Uma Análise dos Destinos de Ouro Preto-MG e Salvador-SA. *Revista de Cultura e Turismo*, 5: 33-43.

ALVES, S. 2011. 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/SC, Brasil, *Anais...* Balneário Camboriú/SC.

ASN. 2012. *Sergipe comemora aumento no fluxo turístico em 2012*. Disponível em: <http://www.agencia.se.gov.br/noticias/leitura/materia:29199/sergipe_comemora_aumento_no_fluxo_turistico_em_2012.html> Acesso em: 25 abr. 2013.

ASN. 2013. *Turismo sergipano: grande propulsor da economia e do desenvolvimento*. Disponível em: <http://www.agencia.se.gov.br/noticias/leitura/materia:31682/turismo_sergipano_grande_propulsor_da_economia_e_do_desenvolvimento.html> Acesso em: 25 abr. 2013.

BARBIERI, J.C.; VASCONCELOS, I.F.G.; ANDREASSI, T.; VASCONCELOS, F.C. 2010. Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Proposições. *Revista de Administração de Empresas*, v. 50, n. 2.

BARBOSA, J.D.; LOPES, I.M.L. 2009. Características empreendedoras dos empresários do município de Lagarto, SE. In: Ricardo Oliveira Lacerda de Melo; Dean lee Hansen. (Org.). *Ensaio Econômico - Conceitos e impasses do desenvolvimento regional*. Aracaju: Editora UFS.

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

BARROS, F.S.O.; MOREIRA, M.V.C. 2005. O Comportamento Empreendedor e suas Implicações: a Organização Produtiva de Micro e Pequenas Empresas no Turismo. IN: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 29, 2005, Rio de Janeiro/RJ. *Anais...* Rio de Janeiro: ENANPAD.

BESSANT, J.; TIDD, J. 2009. *Inovação e Empreendedorismo*. Porto Alegre: Bookman.

BINGHAM, C. B.; DAVIS, J. P. 2012. Learning Sequences: Their Existence, Effect, and Evolution. *Academy of Management Journal*, 55(3): 611-641.

BITENCOURT, C. C. 2005. *Gestão de competências e aprendizagem nas organizações*. São Leopoldo/RS: Unisinos.

BITTENCOURT, P. F. 2012. Padrões setoriais de aprendizagem da indústria brasileira: uma análise exploratória. *Revista Brasileira de Inovação*, 11: 37-68.

CHRISTO; R. DE S. C.; VEIGA NETO; A. R. 2012. Contingências do Comportamento Inovador: Fatores Antecedentes e Conseqüentes. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 36, 2012, Rio de Janeiro. *Anais...Rio de Janeiro:ENANPAD*.

CONLON, T. 2004. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, v. 28 (2): 283-295.

COPE, J. 2005. Toward a dynamic learning perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4): 373-397.

CRESWELL, John W. 2009. *Research Design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. 3.ed. Thousand Oaks: Sage.

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

DEAKINS, D.; O'NEILL, E. MILEHAM, P. 2000. Executive learning in entrepreneurial firms and the role of external directors. *Educations e Training*, 42(4/5):317- 325.

DIDIER, J. M. O. L. ; LUCENA, E. de A. 2008. Aprendizagem de praticantes da estratégia: contribuições da aprendizagem situada e da aprendizagem pela experiência. *O&S. Organizações & Sociedade*, 15:129-148.

EISENHARDT, K. 1989. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

FERNANDES, D. V. D. H. ; SANTOS, C. P. 2008. Orientação Empreendedora: Um Estudo sobre as Consequências do Empreendedorismo nas Organizações. *RAE Eletrônica*, 7: 6-34.

FEUERSCHÜTTE , S.G.; GODOI, C.K. 2007. Competências Empreendedoras: um Estudo Historiográfico no Setor Hoteleiro. IN: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 31, 2007, Rio de Janeiro/RJ. *Anais.... Rio de Janeiro: ENANPAD*.

FILION, L. J. 1991. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. *RAE- Revista de Administração de Empresas*. 31(3): 63-71.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. 2005. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.

FLORES, L. C. da S., CAVALCANTE, L. de S., RAYE, R. L. 2012. 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, 6(3): 322-339.

FREEMAN, C. 1994. The Economics of Technical Change. *Cambridge Journal of Economics*, 18: 463-514.

GORNI, P. M. ; [DREHER, M. T.](#) ; [MACHADO, D. P. N.](#) 2009. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. *Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 4:1-14.

GUARDANI, F.; ROMITO, F. 2008. O processo de aprendizagem dos empreendedores: uma análise da forma como gestores de micro empresas aprenderam a administrar seus negócios. IN: EGEPE- ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5, 2008, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANEGEPE.

HALL, C. M. 2009. Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: never the twain shall meet? *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 1: 2–18.

HANSEN, D. 2003. Conhecimento, aprendizado e desenvolvimento local. IN: Encontro de Economistas de Língua Portuguesa. 5, 2003. Recife, *Anais eletrônicos Recife: UFPE/CORECON-PE/FUNDAJ/UNICAP*, 2003. Disponível em <www.decon.ufpe.br> Acesso em: 03 jul 2012.

[HENRIQUES, Z. S.](#) ; [SACOMANO NETO, M.](#) ; CAMARGO, S. H. C. R. V. ; [GIULIANI, A. C.](#) ; [FARAH, O. E.](#) . 2008. Estratégias de Inovação das Empresas Metalúrgicas no Setor Sucroalcooleiro de Piracicaba. *RAI: Revista de Administração e Inovação*, 5: 92-111.

HO, F.H.C. 2006. *Entrepreneurs' Learning Experience in Small and Medium-sized Enterprises in Hong Kong: A Phenomenological Study*. Tese de Doutorado. The Faculty of the Graduate School of Education and Human Development.

HONMA , E. T.; TEIXEIRA, R. M. 2011. Competências Empreendedoras em Hotéis de Pequeno Porte: Estudo de Múltiplos Casos em Curitiba, Paraná. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, 13: 52–80.

IBGE. 2010. **Pesquisa de Inovação Tecnológica** – PinteC 2008, Rio de Janeiro.

ISIDRO-FILHO, A. ; [GUIMARÃES, T. A.](#) 2010. Conhecimento, aprendizagem e inovação em organizações: uma proposta de articulação conceitual. *RAI : Revista de Administração e Inovação*, 7(2): 127-149.

JOÃO, B.N. ; CLARO, J.A.C.S. ; DIAS, A. H. ; SARMENTO, M. B. C. P. 2011. Inovação de Valor: O Caso CitizenM Hotels. *Turismo: Visão e Ação (online)*, 13: 299-310.

KIM, W., MAUBORGNE, R. 2005. Value Innovation: a leap into the blue ocean, *Journal of Business Strategy*, 26(4): 22-28.

KLEMENT, C. F. F. 2010. 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/RJ. *Anais....* Rio de Janeiro: ENANPAD.

KLEMENT, C. F. F. ; YU, A. S. O. 2008. 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.

LARSSON, R., BENGTSSON, L., HENRIKSSON, K., SPARKS, J. 1998. The Interorganizational Learning Dilemma: Collective Knowledge Development in Strategic Alliances. *Organization Science*, 9(3): 285-305.

LEUCH, V., EYNG, I. S. ; CARVALHO, H. G., REIS, D. R. 2006. Aprendizagem organizacional na indústria: a percepção dos gestores de RH. IN: SIMPEP - SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2006, Bauru/SP. *Anais...* Bauru.

LUNDEVALL, Bengt-Ake (Org.).1992. *National Systems of Innovation. Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. Londres: Pinter Publishers.

MAN, T. W. Y. 2006. Exploring the behavioural patterns of entrepreneurial learning: A competency approach. *Education e Training*, 48(5): 309-321.

MELLO, C. M. ; MACHADO, H. V. ; JESUS, M. J. 2010. Considerações sobre a Inovação em PMES: o papel das redes e do empreendedor. *Revista de Administração da UFSM*, 3: 41-57.

MORAES, A. G. 2007. Tecnologia de Informação nas Agencias de Turismo:Uma Análise de como as Agencias estão utilizando esse Recurso para se manter competitiva. *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural (Online)*, 5:163-173.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. 1997. *Criação de Conhecimento na Empresa*: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus.

OCDE. 2005. *Manual de Oslo*: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Tradução Financiadora de Estudos e Projetos. Brasília: Finep, tradução português.

OLIVEIRA, M. F. 2008. *Aprendizagem e Inovação nas Pequenas Empresas: um estudo multicase no arranjo produtivo local do setor do vestuário de Cianorte-PR*. Tese de Doutorado. Programa de Pós Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos, UFSCar.

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

PEREIRA, A. J.; DATHEIN, R. 2012. Processo de aprendizado, acumulação de conhecimento e sistemas de inovação: a “co-evolução das tecnologias físicas e sociais” como fonte de desenvolvimento econômico. *Revista Brasileira de Inovação*, Campinas (SP), 11: 137-166.

PIRES; L.C. 2010. Análise dos impactos da tecnologia de informação e comunicação para o turismo. *Observatório de Inovação do Turismo*,5(4):1-20.

- POLITIS, D. 2008. Does prior start-up experience matter for entrepreneurs' learning? A comparison between novice and habitual entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(3): 472-489.
- POLITIS, D. 2005. The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1: 399-424.
- POLITIS, D.; GABRIELSSON, J. 2005. Exploring the role of experience in the process of entrepreneurial learning. *Lund Institute of Economic Research: Working Paper Series*.
- PRIYANTO, S. H.; SANDJOJO, I. 2005. Relationship between entrepreneurial learning, entrepreneurial competencies and venture success: Empirical study on SMEs. *International Journal Entrepreneurship and Innovation Management*, 5(5/6): 454-467.
- QUEIROZ, T. R.; PIGATTO, G.A.S.; SCALCO, A.R. 2012. Inovações tecnológicas e redes de cooperação na produção de acerola da Nova Alta Paulista. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 8: 165-197.
- RAE, D. 2000. Understanding entrepreneurial learning: A question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(3):145-159.
- RAE, D.; CARSWELL, M. 2000. Using a life-story approach in researching entrepreneurial learning: The development of a conceptual model and its implications in the design of learning experiences. *Education & Training*, 42(4/5): 220-227.
- RESENDE Jr, P.C. ; GUIMARÃES, T. A. 2012. Inovação em Serviços: o Estado da Arte e uma Proposta de Agenda de Pesquisa. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(44): 293-313.
- ROSENBERG, N. 1976. *Perspectives on technology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- SELA, V.M.; CHAGAS, P.B.; SELA, F.E.R.; RAMOS, R.A.P. 2008. Empreendedorismo e Inovação: Um Estudo Sobre a Gestão de um Empreendimento de Sucesso no Ramo Alimentício. In: simposio de gestão da inovação tecnológica, 25, Brasília/DF, 2008. *Anais...* Brasília/DF.
- STARKEY, K. 1997. *Como as organizações aprendem*: relatos de sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura.
- SUNDBO, J., ORFILA-SINTES, F., & SØRENSEN, F. 2007. The innovative behavior of tourism firms — Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36: 88–106.
- TEECE, D. J. 2005. *As aptidões das empresas e o desenvolvimento econômico*. In: KIN, Linsu; NELSON, Richard R. (Orgs.). Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente. Campinas: Unicamp, p. 147-178.
- TEIXEIRA, R. M. 2011. Competências e Aprendizagem de Empreendedores/ Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. *Revista Turismo em Análise*, v. 22, n.1.

TEIXEIRA, R. M., MORRISON, A. 2004. Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do Setor Hoteleiro: Processo de Aprendizagem, Competências e Redes de Relacionamento. *RAC*, 8: 105-128.

TIGRE, P. B. 2006. *Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.

VIEIRA, M. M. F. 2004. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. *In*: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. Pesquisa qualitativa em administração. Rio de Janeiro: editora FGV, p.13-28.

YIN, R. K. 2001. *Estudo de caso: planejamento e método*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

ZAMPIER, M. A. 2010. *Desenvolvimento de Competências Empreendedoras e Processos de Aprendizagem Empreendedora: Estudo de Casos de Mpe's do Setor Educacional*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná, UFPR, PR

ZHANG, M.; MACPHERSON, A; JONES, O. 2011. *Learning and Knowing in Small Firms*. 2011. Disponível em:

<http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/oklc6/papers/zhang_macpherson_jones.pdf> Acesso em: 20 abr. 2012.