

Capacidade absorptiva em agências de viagens: um estudo no Estado de Sergipe, Brasil

Absorptive capacity in travel agencies: a study in the State of Sergipe, Brazil

Capacidad de absorción de las agencias de viajes: un estudio en el Estado de Sergipe, Brasil

Éder Danilo Bezerra¹

Glessia Silva²

Débora Eleonora Pereira da Silva³

Resumo: Este artigo tem como objetivo analisar a capacidade absorptiva de agências de viagens, com base no modelo de capacidade absorptiva de Zahra e George (2002). A pesquisa se justifica dada a representativa do segmento turístico no setor de serviços e a necessidade de utilizar medidas de inovação mais próximas das especificidades do setor e voltadas às capacidades dinâmicas dessas empresas. O estudo é quantitativo, com abordagem exploratória e descritiva. Foi utilizada uma survey, tendo um questionário como instrumento de coleta de dados. A pesquisa foi realizada junto às agências de viagens filiadas à ABAV Sergipe – Associação Brasileira das Agências de Viagens do Estado de Sergipe, totalizando inicialmente 50 empresas listadas, das quais 08 não puderam participar, de modo que foi obtido um total de 42 (84%) respondentes, incluindo as agências de viagens localizadas no interior do Estado. A tabulação e análise dos dados foram feitas com o auxílio dos softwares IBM SPSS Statistics 19, Minitab 17 e Microsoft Excel 2007. Os resultados demonstraram que a imitação criativa é uma das principais fontes de inovação para as agências do Estado de Sergipe e fruto do relacionamento com clientes e outras empresas, sejam concorrentes ou fornecedores, o que torna essas empresas abertas para novos conhecimentos. As agências pesquisadas também criam redes informais que garantem que o conhecimento e as informações de que necessitam sejam transmitidas dentro da organização de maneira rápida e dinâmica. Como contribuição, o artigo avança na literatura de inovação e turismo, ao estudar a inovação sob uma perspectiva diferente da shumpeteriana, propondo uma lente de análise alternativa.

Palavras-chave: Inovação. Conhecimento. Capacidade Absorptiva. Agências de Viagens. Sergipe.

¹ Doutorando em Administração de Empresas pela FGV/EAESP, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (UFS), Bacharel em Turismo pela Faculdade Sete de Setembro (FASETE). E-mail: ederdanilo@live.com

² Doutoranda em Administração de Empresas pela FGV/EAESP, Mestra em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (UFS). Professora da Universidade Federal de Alagoas, Campus Sertão. E-mail: glessiasilva@hotmail.com

³ Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Professora do Departamento de Administração e do Programa de Pós-Graduação em Administração/PROPADM da Universidade Federal de Sergipe (UFS). E-mail: dsilva.ufs@gmail.com

Abstract: *This article aims to analyze the absorptive capacity of travel agencies, based on the absorptive capacity model of Zahra and George (2002). The research is justified given the representativeness of the tourism sector in the service sector and the need for innovation measures closer to the sector's specificities and focused on the dynamic capabilities of these companies. The study is quantitative, following an exploratory and descriptive approach. We performed a survey, with the questionnaire as our data collection instrument was. The research was conducted with the travel agencies affiliated to ABAV Sergipe - Brazilian Association of Travel Agencies in the State of Sergipe, initially totaling 50 listed companies, of which 08 were unable to participate, so that we obtained a total of 42 (84%) respondents, including the travel agencies located in the interior of the State. The tabulation and analysis were made with the help of softwares such as IBM SPSS Statistics 19, Minitab 17 and Microsoft Excel 2007. The results showed that creative imitation is a major source of innovation for the agencies of the State of Sergipe and a result of their relationship with clients as well as with other companies, whether competitors or suppliers, which makes these companies open to new knowledge. The agencies surveyed also create informal networks ensuring that the knowledge and information they need are transmitted within the organization in a fast and dynamic fashion. As a contribution, the article advances the literature on innovation and tourism, by studying innovation from a different perspective of the schumpeterian one, proposing an alternative analytical lens.*

Keywords: *Innovation. Knowledge. Absorptive Capacity. Travel Agencies. Sergipe.*

Resumen: *Este artículo tiene como objetivo analizar la capacidad de absorción de las agencias de viajes, con base en el modelo de capacidad de absorción de Zahra y George (2002). La investigación se justifica dada la representatividad del sector turístico en el sector de servicios y la necesidad de medidas de innovación más cerca a las especificidades del sector y orientadas para las capacidades dinámicas de estas empresas. El estudio es cuantitativo, siguiendo un enfoque exploratorio y descriptivo. Se realizó una survey, con un cuestionario como instrumento de recolección de datos. La investigación se realizó con las agencias de viajes afiliadas a ABAV Sergipe - Asociación Brasileña de Agencias de Viajes en el Estado de Sergipe, por un total inicialmente 50 empresas cotizadas, de las cuales 08 fueron incapaces de participar, por lo que se obtuvo un total de 42 (84%) los encuestados, incluyendo las agencias de viajes ubicadas en el interior del Estado. La tabulación y análisis se realizaron con la ayuda de softwares como IBM SPSS Statistics 19, Minitab 17 y Microsoft Excel 2007. Los resultados mostraron que la imitación creativa es una fuente importante de innovación para las agencias del Estado de Sergipe y resultado de su relación con los clientes, así como con otras empresas, ya sean competidores o proveedores, lo que hace que estas empresas sean abiertas a nuevos conocimientos. Las agencias encuestadas también crean redes informales que aseguran que el conocimiento y la información que necesitan se transmiten dentro de la organización de una manera rápida y dinámica. Como contribución, el artículo avanza la literatura en innovación y turismo, mediante el estudio de la innovación desde una perspectiva diferente de la schumpeteriana, proponiendo una lente analítica alternativa.*

Palabras clave: *Innovación. Conocimiento. Capacidad de Absorción. Agencias de Viajes. Sergipe.*

1 INTRODUÇÃO

A chamada sociedade da informação não foi criada tão somente pelo advento de novas tecnologias, porquanto a mudança tecnológica caminhou juntamente com a evolução de toda a sociedade, bem como seus preceitos filosóficos, culturais, políticos e econômicos (Srouf, 1998). Contudo, a mudança não foi suave e, para Castells (1999), constitui uma ruptura com os padrões anteriores. De fato, trata-se de uma revolução que transformou, através do computador, as bases da sociedade contemporânea, as relações de trabalho e os fatores de produção, constituindo uma terceira revolução industrial (Srouf, 1998; Castells, 1999; Dias, 2008).

No caso do turismo, essa mudança representa uma nova fase da história evolutiva da atividade, a qual Molina (2004) chama de Pós-Turismo, etapa da atividade caracterizada

pelo alinhamento ao pensamento pós-moderno e à globalização, assim como uma presença maior da tecnologia em todos os seus aspectos. Para Buhalis (1998), as novas tecnologias e a inovação acabam transformando o cotidiano das empresas de turismo, suas rotinas organizacionais e seu ambiente de negócios, causando uma verdadeira reestruturação da atividade turística. Conforme Buhalis e Law (2008), outra implicação importante dessas mudanças dramáticas ocorre nas agências de viagens, que foram afetadas pelo surgimento da *Internet* e junto com ela de novos canais de distribuição.

De acordo com Lago e Cancellier (2005), tais mudanças estabelecem ao mesmo tempo ameaças e oportunidades para as agências de viagens, pois se por um lado o uso intensivo da tecnologia permite a redução de custos operacionais e o acesso rápido e praticamente ilimitado à informação, por outro elimina intermediários, torna a concorrência global e causa uma “guerra de preços” entre essas empresas.

Desse modo, o entendimento da inovação como fator primordial para alcançar maior competitividade e garantir a permanência no mercado tem sido recorrente em pesquisas voltadas aos novos desafios das empresas turísticas (Hjalager, 2002; Gorni, Dreher, & Machado, 2009; Hjalager, 2010; Minghetti & Buhalis, 2010; Thomas, Shaw, & Page, 2011; Camisón, Monfort-Mir, & 2012; Lohmann, 2012).

Apesar disso, conforme aponta Hjalager (2010), em sua revisão da literatura sobre inovação em turismo, mesmo com os avanços recentes dentro da temática ainda se sabe pouco sobre como ocorre o processo de inovação nas empresas turísticas, inclusive no que diz respeito às capacidades que essas empresas recorrem para inovar.

Portanto, o foco desta pesquisa será direcionado à capacidade absorptiva das agências de viagens. Mas cabe ressaltar que, diante das especificidades do setor, serão seguidas as recomendações de Camisón e Monfort-Mir (2012), que fazem uma crítica quanto ao uso de abordagens Schumpeterianas para medir inovação em turismo e defendem a utilização de abordagens voltadas a capacidades dinâmicas, tais como o modelo de capacidade absorptiva de Zahra e George (2002).

Este trabalho se justifica pela importância que a inovação exerce no setor turístico e, especialmente, no contexto das agências de viagens. Então, espera-se gerar contribuições para o entendimento do processo de inovação nessas organizações, que sirvam de base para reflexões acerca das melhores formas de superar os desafios impostos pelo mercado em transformação.

2 UMA NOVA VISÃO DE EMPRESA: FOCO NAS CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS

Estudos seminais sobre organização industrial e desempenho tiveram como ponto de partida as ideias de Joe Bain (1959) sobre barreiras à competição e foram construídos sob as bases do paradigma de Estrutura-Condução-Desempenho, segundo o qual a vantagem competitiva era estudada no nível da indústria e com enfoque no poder de mercado e nas forças monopolísticas (Caves & Porter, 1977; Hatten & Schendel, 1977; Teece, Pisano &

Shuen, 1997). Esse paradigma tinha um enfoque muito voltado à ideia de forças competitivas de Porter (1980) e era a corrente dominante na época (Teece *et al.*, 1997).

No entanto, com a queda de barreiras impostas pela globalização no final dos anos 1980, o modelo organizacional até então vigente foi desafiado, de forma que era necessário repensar o próprio conceito de corporação e a forma como essas empresas deviam se comportar diante de uma competição global (Prahalad & Hamel, 1990). Assim, mais recentemente, a organização é vista a partir das suas capacidades de gerar conhecimento e incorporá-las em suas rotinas (Dosi, Nelson, & Winter, 2000).

No final dos anos 1980, portanto, começa a surgir uma nova perspectiva teórica que pudesse explicar o novo modelo organizacional que estava surgindo. Wernerfelt (1984), Barney (1986), Dierickx e Cool (1989) e Barney (1991) inauguram a chamada “Visão Baseada em Recursos” (RBV). Primeiro Wernerfelt (1984) constrói uma argumentação partindo das cinco forças competitivas de Porter (1980) e propõe que as empresas sejam estudadas a partir da perspectiva de seus recursos e as estratégias que possam ser relacionadas à melhor forma de utilizar esses recursos para obter alguma vantagem competitiva; Barney (1986) segue ideia similar e introduz o conceito de “mercado de fatores estratégicos”, onde tais recursos poderiam ser comprados; Dierickx e Cool (1989), por sua vez, criticam as ideias de Barney (1989) ao defenderem que tais recursos não precisam ser necessariamente “comprados” ou “vendidos”, mas podem ser desenvolvidos internamente pelas empresas; Barney (1991), então, defende-se das críticas dos trabalhos anteriores e apresenta o hoje consagrado modelo VRIO de vantagem competitiva sustentável, colocando finalmente a “Visão Baseada em Recursos” como um dos paradigmas dominantes nos estudos sobre estratégia (Teece *et al.*, 1997; Powell, 2001; Priem & Butler, 2001; Acedo, Barroso, & Galan, 2006; Newbert, 2008).

A RBV também continua sendo alvo de diversas críticas, especialmente no que se refere a sua validade enquanto possível teoria (Priem & Butler, 2001; Powell, 2001). Mas o fato é que tal perspectiva tem sido amplamente difundida e deu inclusive origem a outras perspectivas teóricas. Acedo *et al.* (2006), por exemplo, fazem um estudo bibliométrico para explorar empiricamente os elementos centrais da RBV e chegam à conclusão de que essa abordagem teórica pode ser dividida em três tendências, com enfoques distintos: (1) visão baseada em recursos, englobando especialmente os trabalhos clássicos; (2) visão baseada no conhecimento, com uma visão de que o conhecimento é o recurso estratégico mais importante para uma organização, como por exemplo Teece *et al.* (1997); e (3) visão relacional, que faz uso da RBV para estudar as relações interorganizacionais, como Cohen e Levinthal (1990).

Os trabalhos situados entre a segunda e a terceira visão, segundo salientam Acedo *et al.* (2006), adotam uma perspectiva organizacional mais pluralística e construtivista e dentre os autores que conectam a visão baseada no conhecimento à visão relacional estão Cohen e Levinthal (1990), que inauguram o conceito de “Capacidade Absortiva” como um processo focado no aprendizado e na inovação. Segundo Cohen e Levinthal (1990), a capacidade ab-

sortiva é uma capacidade organizacional que tem o conhecimento externo e a capacidade de uma empresa gerar valor a partir dele como uma fonte de vantagem competitiva.

Zahra e George (2002), por sua vez, ao tratarem de capacidade absorptiva nas organizações, chamam a atenção para a necessidade das empresas explorarem conhecimentos externos como fonte de valor para o negócio, de forma a inserir processos e práticas dinâmicas que possam fazer as organizações irem além da inovação e obtenham capacidades dinâmicas que as levem a um melhor desempenho global. Assim, os autores sugerem que a capacidade absorptiva de uma organização está pautada na aquisição, assimilação, transformação e exploração de novos conhecimentos, elementos estes que compõem o modelo de capacidade absorptiva dos autores.

No caso da indústria do turismo, que, desde sua origem – e apesar de ser chamada de indústria – tem um foco voltado aos serviços, os paradigmas até então dominantes deixaram de fazer sentido. Camisón e Monfort-Mir (2012), por exemplo, apontam que a visão schumpeteriana foi desenvolvida pensando na indústria de manufatura e que, portanto, poderia não ser totalmente adequada ao estudo da inovação em turismo. Bezerra e Silva (2012), por sua vez, fazem um paralelo entre esses paradigmas clássicos de inovação baseados em Schumpeter (1961) e as abordagens mais recentes com foco na inovação em serviços, a exemplo de Gallouj e Weinstein (1997), destacando que no turismo não se pode dissociar o fator humano do fator tecnológico.

Cabe ressaltar ainda, conforme lembram Vasconcellos e Marx (2011) e Silva e Silva (2015), que a inovação em serviços está relacionada a sistemas mais abertos e mesmo à visão de inovação aberta inaugurada por Chesbrough (2003). Em tal perspectiva, portanto, o ciclo se fecha na ideia de que as organizações atuais inovam por meio de fontes externas de conhecimento e têm nessa capacidade uma nova forma de adquirir e manter vantagens competitivas, visto que a inovação aberta extrapola até mesmo os limites organizacionais e passa a ganhar *status* de modelo de negócio (Chesbrough, 2003; Lindegaard, 2011; Silva & Dacorso, 2013).

3 A REENGENHARIA DO TURISMO E OS DESAFIOS DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS

O setor turístico tem se desenvolvido intensamente nos últimos anos, representando cerca de 8,9% (R\$ 378,6 bilhões) do PIB brasileiro em 2012 (World Travel & Tourism Council – WTTC, 2012). Esta expansão é decorrente da abertura dos mercados, que trouxe consigo uma crescente demanda por grupos hoteleiros, responsáveis por movimentar grande parte da economia nesse setor (Donaire, Silva, & Gaspar, 2009), e consequente desenvolvimento de novas tecnologias entre as décadas de 1980 e 1990, que ocasionaram uma ruptura no turismo tradicional e fizeram emergir o pós-turismo (Silva, 2011), inserido num discurso pós-moderno, pautado no lazer sensorial e experimental, onde não é mais obrigatório se deslocar para vivenciar uma experiência turística (Lins, 2013).

Por representar um fenômeno social e refletir as transformações sociais e culturais vigentes, o novo formato turístico surge como resposta às novas tecnologias e ao novo perfil consumidor, cada vez mais complexo e difícil de antecipar (Silva, 2011). O pós-turismo surge como uma reengenharia do turismo (Silva, 2011) e representa o avanço dado pelo desenvolvimento tecnológico, que reconfigurou o segmento turístico e criou oportunidades pautadas em modelos de negócio voltados ao mercado e ao consumo e que podem ser transplantados ao longo do mundo, visto que a realidade passa a ser experimentada e altamente relacionada com os símbolos e interpretação (Santos Filho, 2011).

Observa-se, assim, um processo de desconstrução, que torna o segmento turístico ao mesmo tempo vulnerável e promissor (Silva, 2011). O pós-turismo vem para atender uma demanda cada vez mais segmentada e individualizada, com diferentes necessidades de experiência, de modo que a inovação na informação e comunicação se torna o principal mecanismo para atender a estas características (Lins, 2013) e passa a representar a forma como as empresas inseridas no segmento turístico têm para se diferenciarem e criarem vantagens competitivas pautadas nesta desconstrução (Silva, 2011).

A importante ênfase que se dá às novas tecnologias é um resultado direto do surgimento da sociedade da informação, que rompe com os padrões anteriores, e conecta não apenas as pessoas, mas modifica a maneira como as organizações atuam, dada a remodelagem dos meios de produção (Srour, 1998; Castells, 1999; Dias, 2008). No caso do turismo, essas mudanças têm causado uma verdadeira reengenharia do setor, principalmente no que tange à cadeia produtiva e à eliminação de intermediários (Buhalis, 1998; Buhalis & Law, 2008).

Em meio a este cenário se destacam as agências de viagens, formadas por empresas que conectam as pessoas a seus destinos turísticos, sejam físicos ou não, e que, por isso, ganharam notoriedade no setor turístico. As agências de viagens se expandiram e passaram a exigir maior interconectividade com os agentes presentes em seu mercado, de modo que boa parte de suas atividades são desenvolvidas em conjunto com outras empresas com atividades correlatas (Donaire *et al.*, 2009).

As agências de viagens estão, portanto, cada vez mais incorporando tecnologias, como forma de captarem informações úteis ao negócio (Araújo, Silva, & Christo, 2012). Essa dinâmica faz com que essas organizações tenham que compreender bem o seu mercado e os elos necessários ao seu desenvolvimento, bem como inserir inovações que garantam maior atratividade ao seu empreendimento e maior agilidade em seus processos (Gorni, Dreher, & Machado, 2009). Isso pode ser feito mediante a inserção de práticas específicas de inovação que permitam a essas empresas implementarem estratégias de melhoria em sua interação com o cliente, sem perder o foco na qualidade com que os aspectos internos à organização devem geridos (Luna, Tibcherani, & Bleyer, 2010).

É dentro dessa perspectiva que essas empresas precisam criar mecanismos que as permitam captar do mercado “os sinais” de que necessitam para melhorar o desempenho interno da organização. Essa capacidade da organização buscar informações externas, assi-

milar e aplicar representa sua capacidade absorptiva para a inovação, o que constitui um fator crítico para que as organizações obtenham capacidades de inovação (Tang, 1998).

A capacidade dessas empresas converterem conhecimento em aprendizagem faz com que consigam inovar e gerar valor ao seu negócio (Hjalager, 2002; Gorni *et al.*, 2009; Hjalager, 2010; Minghetti & Buhalis, 2010; Camisón & Monfort-Mir, 2012). Sendo, portanto, necessário a aquisição de capacidades que as levem a traçar uma trajetória de inovação favorável ao seu desenvolvimento e adequada ao tipo de atividade que executam.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Neuman (1997), o propósito de uma pesquisa pode ser dividido em três grupos: (a) a pesquisa exploratória, que tende a se preocupar com um problema novo ou ainda pouco explorado pelos pesquisadores e que, como o próprio nome indica, trata-se de uma pesquisa inicial, focada na resposta à pergunta “o que?”; (b) a pesquisa descritiva, que se baseia na descrição mais detalhada de um fenômeno já estudado anteriormente pela comunidade científica, tendo um maior enfoque na resposta à pergunta “como?”; e (c) a pesquisa explicativa, cujo enfoque está na resposta à pergunta “por que?”, ou seja, trata-se de uma pesquisa que procura por relações de causa e efeito, geralmente sobre temas já conhecidos – ou explorados – e descritos.

Nesse sentido, esta pesquisa pode ser categorizada como exploratório-descritiva. Trata-se de uma pesquisa exploratória porque busca analisar a capacidade absorptiva em agências de viagens sob uma perspectiva não shumpeteriana, um fenômeno ainda pouco estudado; ao passo que também possui um caráter descritivo porque busca descrever, com base num modelo amplamente utilizado na literatura, a inovação em turismo.

Além do propósito do estudo, outra classificação para pesquisas científicas pode ser quanto ao *design* e ao método de pesquisa. Bryman e Bell (2011) fazem uma distinção entre *design* e método de pesquisa argumentando que, embora os termos sejam confundidos, o *design* de uma pesquisa se refere à estrutura que guia tanto a utilização de um método quanto a análise dos dados numa pesquisa. Resumidamente, Bryman e Bell (2011) conceituam o *design* de pesquisa como o *framework* ou modelo para a coleta de dados, e o método de pesquisa como as técnicas utilizadas para essa coleta de dados.

Nessa perspectiva, o presente estudo pode ser classificado como uma pesquisa de *survey*, que utilizou um questionário como instrumento de coleta de dados. Esse tipo de pesquisa, conforme defende Babbie (2003), trata-se de um método apropriado para analisar fenômenos sociais, e especialmente adequado em estudos exploratório-descritivos por sua capacidade de investigar um problema específico e permitir a descoberta de características, traços ou atributos, numa determinada população.

Diante do exposto, considerando a proximidade geográfica entre os pesquisadores e os objetos de estudo, além do número total de empresas a serem analisadas, optou-se por uma *survey* censitária, na qual toda a população foi entrevistada. Para tanto, a pesquisa foi

realizada junto às agências de viagens filiadas à ABAV Sergipe – Associação Brasileira das Agências de Viagens do Estado de Sergipe, totalizando inicialmente 50 empresas listadas.

Para operacionalização do estudo, foi utilizado um questionário desenvolvido por Jiménez-Barrionuevo, García-Morales e Molina (2011), com base no modelo de Zahra e George (2002) de Capacidade Absortiva. A escolha do instrumento de pesquisa decorre do fato deste já ter sido validado e utilizado em outros estudos. O Quadro 1 apresenta as dimensões do modelo, bem como os indicadores presentes no questionário:

Quadro 1 - Dimensões da Capacidade de Absorção

DIMENSÃO	DESCRIÇÃO	ENQUADRAMENTO	INDICADORES
Aquisição	Capacidade que permite à empresa adquirir novos conhecimentos externos necessários para suas operações	Capacidade Potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Interação • Confiança • Respeito • Amizade • Reciprocidade
Assimilação	Capacidade que permite à empresa interpretar e entender as informações obtidas de fontes externas de conhecimentos	Capacidade Potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Linguagem Comum • Complementaridade • Similaridade • Compatibilidade
Transformação	Capacidade que permite à empresa combinar os novos conhecimentos assimilados aos conhecimentos já existentes	Capacidade Realizada	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação • Reuniões • Documentos • Transmissão • Tempo • Fluxo
Exploração	Capacidade que permite à empresa melhorar competências já existentes pela incorporação de novos conhecimentos às suas operações	Capacidade Realizada	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidade • Aplicação

Fonte: Adaptado de Zahra e George (2002) e Jiménez-Barrionuevo *et al.* (2011)

O instrumento criado por Jiménez-Barrionuevo *et al.* (2011) apresenta um total de dezoito perguntas, sendo uma para cada indicador, e duas para o indicador “Compatibilidade”. No presente estudo, decidiu-se por adicionar ao questionário mais cinco perguntas sobre as organizações analisadas, a saber: (a) tempo de atuação; (b) se a empresa é ou não familiar; (c) número de funcionários; (d) abrangência do negócio; e (e) avaliação sobre o mercado de agências de viagens em Sergipe. Assim, o instrumento foi dividido em duas partes, a primeira continha perguntas fechadas e abertas sobre o perfil das organizações pesquisadas, e a segunda trazia as perguntas propostas por Jiménez-Barrionuevo *et al.* (2011), numa escala de *Likert* de cinco pontos, variando entre “Discordo Totalmente” e “Concordo Totalmente”.

Os questionários foram aplicados *in loco* entre agosto e outubro de 2014, tendo os gestores das empresas como respondentes. Do total inicial de 50 empresas listadas para participação no estudo, 08 delas não puderam participar, seja pelo não interesse em responder o questionário ou por não estarem funcionando quando os pesquisadores as visitaram. Portanto, o número final de empresas participantes na pesquisa totalizou 42 respon-

dentos, e representa 84% das agências de viagens filiadas à ABAV Sergipe, incluindo as empresas localizadas no interior do Estado.

Optou-se pela utilização das técnicas estatísticas de análise fatorial e análise de *clusters*, a primeira como uma forma de testar o questionário aplicado em campo, e a segunda como estratégia de categorização do perfil da amostra. As duas técnicas em conjunto possibilitaram medir a capacidade absortiva das empresas estudadas. Finalmente, a tabulação e análise dos dados foram feitas com o auxílio dos softwares *IBM SPSS Statistics 19*, *Minitab 17* e *Microsoft Excel 2007*. Esses passos são detalhados na seção seguinte.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De forma geral, as agências de viagens de Sergipe que fizeram parte deste estudo têm um longo tempo de atuação no mercado, pois quase 60% dessas empresas atuam há 10 anos ou mais nesse segmento. São comumente empresas familiares (54,8%), e com poucos funcionários; mas também existe um movimento no sentido da profissionalização da administração dessas empresas (45,2% não familiares), e uma quantidade expressiva de empresas com mais de 25 funcionários (14,3%). Outro aspecto a se destacar é que as agências de viagens estudadas não têm claramente um único foco em turismo emissivo ou receptivo, mas 71,4% delas operam destinos internacionais em adição aos outros destinos vendidos, aqui caracterizados pela variável abrangência do negócio. A Tabela 1 apresenta esses dados de forma mais detalhada.

Tabela 1 - Perfil das Agências de Viagens

VARIÁVEL	ATRIBUTO	FREQUÊNCIA	%
Tempo de Atuação	Menos de 1 ano	1	2,4
	De 1 a 3 anos	8	19,0
	De 4 a 6 anos	3	7,1
	De 7 a 9 anos	5	11,9
	De 10 a 12 anos	7	16,7
	De 13 a 15 anos	3	7,1
	Mais de 15 anos	15	35,7
Empresa Familiar	Não	19	45,2
	Sim	23	54,8
Número de Funcionários	1 a 3	16	38,1
	4 a 8	9	21,4
	9 a 12	8	19,0
	13 a 16	1	2,4
	17 a 20	2	4,8
Abrangência do Negócio	Mais de 25	6	14,3
	Estadual	2	4,8
	Regional	4	9,5
	Nacional	6	14,3
TOTAL	Internacional	30	71,4
		42	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

Além da descrição estatística dos dados, procedeu-se também com uma análise fatorial, visto que o questionário de Jiménez-Barrionuevo *et al.* (2011) já foi validado em outros estudos e, portanto, um dos objetivos desta pesquisa era avaliar o grau de ajuste dos dados obtidos em comparação com esse questionário. Inicialmente, verificou-se a consistência interna da escala utilizada para a amostra obtida na pesquisa. Obteve-se um Alfa de Cronbach de 0,861, indicando um alto nível de consistência interna da escala. Em seguida, verificou-se a possibilidade dos dados serem fatorados. Assim, foi feita uma análise de componentes principais para os 18 itens presentes no questionário, com método de rotação Varimax, tendo as 42 agências de viagens como respondentes.

O índice de adequação da amostra KMO = 0,693 e o Teste de Esfericidade de Bartlett – qui-quadrado (153) = 491,947, $p < 0,001$ – indicaram que a análise fatorial era possível. Uma extração inicial foi feita com base no critério de *eigenvalue* > 1, e obtiveram-se cinco fatores que explicavam 76,12% da variância. Então, foi feita uma segunda extração com número fixo de fatores igual a quatro, conforme o modelo teórico de Zahra e George (2002) e o questionário de Jiménez-Barrionuevo *et al.* (2011), capazes de explicar 70,35% da variância.

A Tabela 2 mostra as cargas fatoriais de cada indicador, sua alocação nos quatro fatores obtidos, e o Alfa de Cronbach para cada conjunto de indicadores. Em cada um desses conjuntos o Alfa de Cronbach $\alpha \geq 0,7$ indica uma boa consistência interna dos itens analisados. Cabe ressaltar que o item “Aplicação” foi o único que se removido resultaria num α maior, dada sua menor correlação com os outros itens do Fator 4 “Exploração”, mas optou-se por mantê-lo, pois o aumento era insignificante.

Percebe-se que houve uma realocação de componentes para fatores diferentes daqueles que se esperava. O indicador “Amizade” deixou de fazer parte da variável “Aquisição” e foi realocado no Fator 3 “Transformação”, ao passo que “Reuniões”, “Transmissão” e “Fluxo” deixaram de fazer parte da variável “Transformação” e foram realocados para o Fator 4 “Exploração”.

Desse modo, é necessário destacar que, para os casos analisados, a “Amizade” (conforme expressa na afirmação “A relação com essa organização [um competidor direto, uma empresa de outro setor ou indústria, um fornecedor ou um cliente] é de amizade pessoal”) está mais relacionada com aspectos referentes às capacidades da empresa de combinar conhecimentos assimilados aos existentes, do que a aquisição propriamente dita de conhecimento a partir dessas fontes externas.

Igualmente, as Reuniões (expressas na afirmação “Reuniões interdepartamentais são organizadas para discutir o desenvolvimento e as tendências da organização”), a Transmissão (“As informações importantes são transmitidas regularmente para todas as unidades/setores da empresa”) e o Fluxo (“Nossa organização tem as capacidades ou habilidades necessárias para garantir que o conhecimento flua dentro da organização e seja compartilhado entre suas diferentes unidades/setores”) estão mais relacionados com a capacidade

que a empresa tem de melhorar as competências já existentes e incorporá-las imediatamente às suas operações, do que a mera discussão sobre como combinar os conhecimentos externos assimilados.

Tabela 2 - Matriz de Componentes Rotacionados para Quatro Fatores (Método Varimax)

INDICADORES	FATOR 1 "Aquisição"	FATOR 2 "Assimilação"	FATOR 3 "Transformação"	FATOR 4 "Exploração"
Interação	0,828			
Confiança	0,922			
Respeito	0,829			
Reciprocidade	0,767			
Alfa de Cronbach	0,909			
Linguagem Comum		0,812		
Complementaridade		0,792		
Similaridade		0,742		
Compatibilidade1		0,696		
Compatibilidade2		0,606		
Alfa de Cronbach		0,810		
Amizade			0,736	
Comunicação			0,682	
Documentos			0,625	
Tempo			0,759	
Alfa de Cronbach			0,748	
Reuniões				0,814
Transmissão				0,813
Fluxo				0,771
Responsabilidade				0,851
Aplicação				0,526
Alfa de Cronbach				0,850
Índice KMO de adequação da Amostra				0,693
Teste de Esfericidade de Bartlett				491,947
DF				153
Sig.				0,000

Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

Isso pôde ocorrer, em certa medida, pelo fato das agências de viagens estudadas serem em sua maioria empresas com poucos funcionários, não organizadas explicitamente em setores ou unidades mais ou menos definidos, e onde a transmissão e o fluxo de informações ocorrem de maneira mais prática, garantindo que novos conhecimentos sejam adquiridos, assimilados e incorporados mais rapidamente às suas atividades cotidianas. Assim, "Amizade", "Comunicação", "Documentos" e "Tempo" dizem respeito à *efetividade* da comunicação tanto intra quanto extraorganizacional.

Foi feita uma extração adicional com apenas dois fatores, onde se buscou relacionar os indicadores de Capacidade Absortiva aos dois enquadramentos existentes em Zahra e George (2002), a saber: (1) Capacidade Potencial e (2) Capacidade Realizada. Esses dois fatores foram capazes de explicar 51,49% da variância.

A Tabela 3 apresenta a Matriz de Componentes para os dois fatores. Para ambos, o alfa de Cronbach $\alpha \geq 0,7$ assinala para uma boa consistência interna dos indicadores anali-

sados. Aqui, dessa vez seria a remoção do item “Amizade” que resultaria num α ligeiramente um pouco maior para o conjunto de indicadores do Fator 2 “Capacidade Realizada”, mas optou-se por mantê-lo, já que o aumento não era significativo.

Tabela 3 - Matriz de Componentes Rotacionados para Dois Fatores (Método Varimax)

INDICADORES	FATOR 1	FATOR 2
	“Capacidade Potencial”	“Capacidade Realizada”
Interação	0,790	
Confiança	0,721	
Respeito	0,799	
Reciprocidade	0,844	
Linguagem Comum	0,673	
Complementaridade	0,635	
Similaridade	0,670	
Compatibilidade1	0,566	
Compatibilidade2	0,546	
Aplicação	0,685	
Alfa de Cronbach	0,880	
Amizade		0,347
Comunicação		0,475
Encontros		0,792
Documentos		0,774
Transmissão		0,853
Tempo		0,809
Fluxos		0,696
Responsabilidade		0,707
Alfa de Cronbach		0,852
Índice KMO de adequação da Amostra		0,693
Teste de Esfericidade de Bartlett		491,947
DF		153
Sig.		0,000

Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

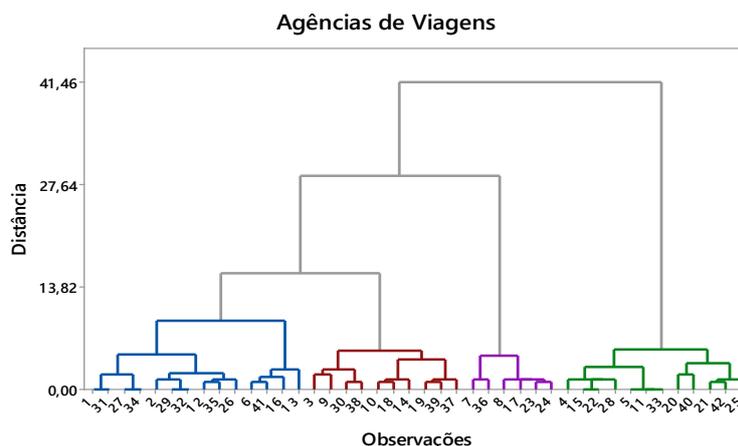
É possível notar que quase todos os indicadores foram alocados nos seus fatores correspondentes, quando se considera a capacidade absortiva potencial e realizada. As únicas exceções foram os itens “Amizade” (“A relação com essa organização [um competidor direto, uma empresa de outro setor ou indústria, um fornecedor ou um cliente] é de amizade pessoal”) e “Aplicação” (“Existem capacidades e habilidades necessárias para explorar informações e conhecimentos obtidos externamente”), que basicamente trocaram de lugar. Isso pode ocorrer porque, se de um lado a “Amizade” pode ser vista como fonte de combinação de conhecimentos externos aos existentes, de outro a “Aplicação” – vista como a capacidade de explorar informações e conhecimentos externos – é o que torna essas empresas abertas para novos conhecimentos, mesmo se esses novos conhecimentos não são prontamente incorporados às suas atividades.

Aqui vale a pena lembrar a posição de Johansson e Lindberg (2011) sobre a imitação criativa como parte do processo de inovação das empresas da “indústria” de serviços, que é diferente das indústrias pesadas e de alta tecnologia. É oportuno entender que as agências de viagens e demais empresas de turismo fazem parte de um segmento onde as

inovações de serviços são mais presentes, ou seja, a imitação criativa é uma das principais fontes de inovações – “Aplicação” – para elas, e fruto do relacionamento – “Amizade” – com clientes e com outras empresas, sejam concorrentes ou fornecedores. Diante disso, em que pesem as características particulares da amostra, a análise fatorial do conjunto de dados obtidos no campo foi consistente com o modelo teórico e com o instrumento de pesquisa utilizado.

Finalmente, com o objetivo de medir a capacidade absortiva entre diferentes grupos de agências de viagens, optou-se também pela utilização da análise de *clusters* como uma forma de separar as empresas em agrupamentos mais ou menos homogêneos, tendo como *drivers* de segmentação as variáveis “Tempo de Atuação”, “Empresa Familiar”, “Número de Funcionários” e “Abrangência do Negócio”. Para tal, os elementos foram agrupados pelo método de ligação de Ward e por sua distância euclidiana, resultando no dendrograma representado pela Figura 1.

Figura 1 - Dendrograma do Perfil das Agências de Viagens



Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

Com o intuito de melhor organizar as informações acerca dessas empresas, elas foram arranjadas na Tabela 4, de acordo com as variáveis e atributos relacionados ao seu perfil, acompanhadas de sua frequência absoluta e porcentagem.

Nota-se que o *Cluster 1* (n=14) engloba as agências de viagens com muito tempo de atuação e com um número médio de funcionários; já o *Cluster 2* (n=10) reúne as empresas não familiares, que têm um tempo de atuação que varia de médio a longo e um número médio de funcionários; o *Cluster 3* (n=12), por outro lado, agrupa as agências de viagens com pouco tempo de atuação no mercado, com poucos funcionários e de administração majoritariamente familiar; ao passo que o *Cluster 4* (n=6) junta as empresas com muito tempo de atuação e um grande número de funcionários.

As variáveis de medida de capacidade absortiva foram todas realocadas conforme sugerido pela análise fatorial, já apresentada na Tabela 2. Posteriormente, os *clusters* foram separados e foi calculada a média de cada um dos indicadores de capacidade absortiva, dis-

tribuídos numa escala do tipo *Likert* de cinco pontos – variando, portanto, entre 1 e 5 –, e em seguida foram calculadas as médias desses atributos para cada fator ou dimensão do modelo de capacidade absortiva.

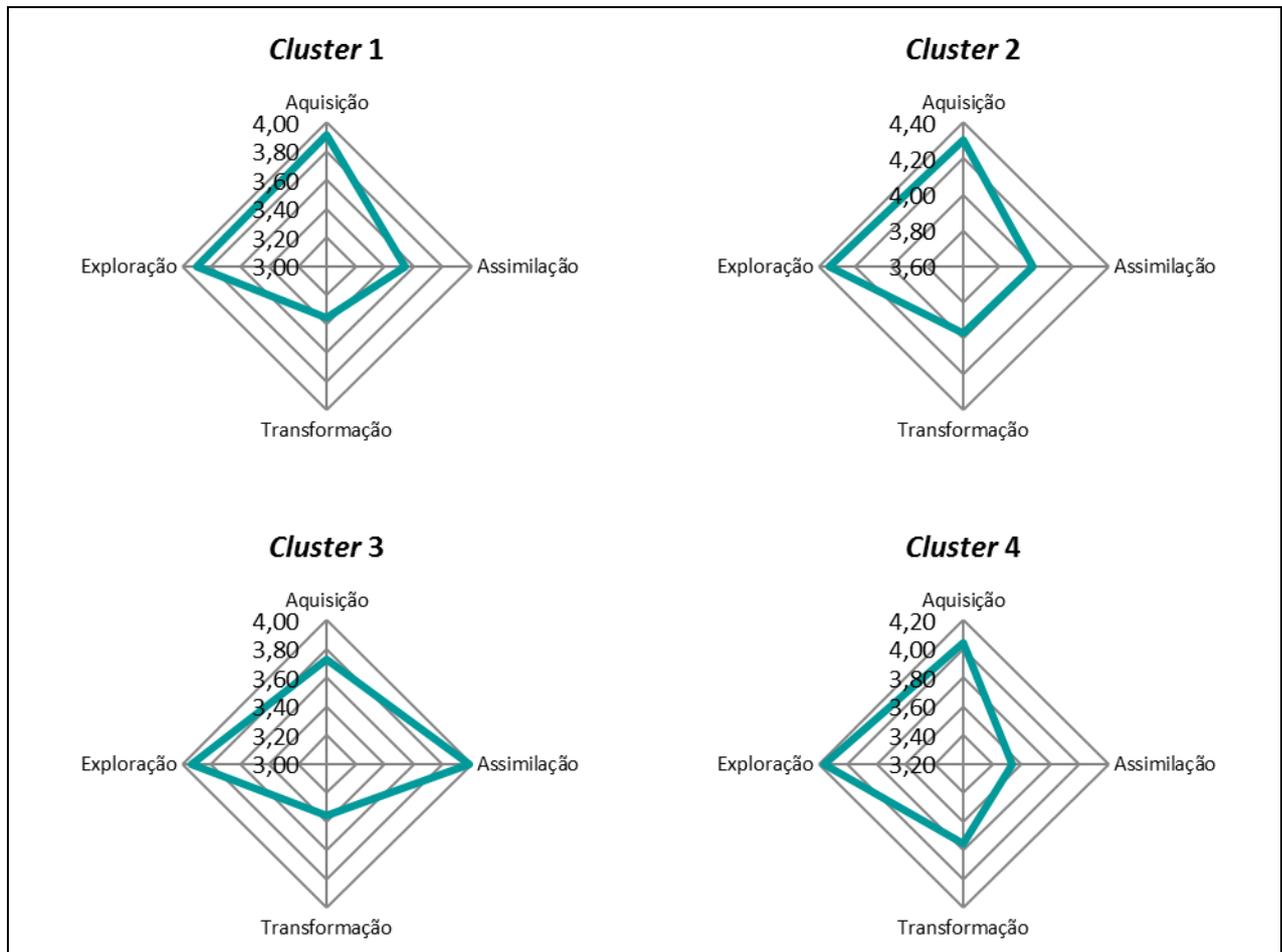
Tabela 4 - Clusters das Agências de Viagens

Variável	Atributo	Cluster 1 N = 14	Cluster 2 N = 10	Cluster 3 N = 12	Cluster 4 N = 6	Frequência	%
Tempo de Atuação	Menos de 1 ano	-	-	1	-	1	2,4
	De 1 a 3 anos	-	-	8	-	8	19,0
	De 4 a 6 anos	-	1	2	-	3	7,1
	De 7 a 9 anos	-	3	1	1	5	11,9
	De 10 a 12 anos	1	5	-	1	7	16,7
	De 13 a 15 anos	1	1	-	1	3	7,1
Empresa Familiar	Mais de 15 anos	12	-	-	3	15	35,7
	Não	6	7	3	3	19	45,2
Número de Funcionários	Sim	8	3	9	3	23	54,8
	1 a 3	5	1	10	-	16	38,1
	4 a 8	6	2	1	-	9	21,4
	9 a 12	3	4	1	-	8	19,0
Abrangência do Negócio	13 a 16	-	1	-	-	1	2,4
	17 a 20	-	2	-	-	2	4,8
	Mais de 25	-	-	-	6	6	14,3
	Estadual	2	-	-	-	2	4,8
	Regional	2	-	2	-	4	9,5
TOTAL	Nacional	1	1	2	2	6	14,3
	Internacional	9	9	8	4	30	71,4
TOTAL		14	10	12	6	42	100,0

Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

Assim, o *Cluster 1* obteve notas 3,91 em Aquisição, 3,54 em Assimilação, 3,36 em Transformação e 3,90 em Exploração; o *Cluster 2* obteve notas 4,30 em Aquisição, 3,98 em Assimilação, 3,98 em Transformação e 4,34 em Exploração; o *Cluster 3* conseguiu notas 3,73 em Aquisição, 3,98 em Assimilação, 3,35 em Transformação e 3,93 em Exploração; já o *Cluster 4* teve notas 4,04 em Aquisição, 3,53 em Assimilação, 3,75 em Transformação e 4,17 em Exploração. A Figura 2 representa esses valores para cada um dos *clusters*.

Figura 2 - Gráficos de Radar da Capacidade Absortiva por *Clusters* de Empresas



Fonte: Pesquisa de Campo (2014)

É importante lembrar que os gráficos em radar estão considerando o valor absoluto da média de cada dimensão levando em conta os *clusters* individualmente. Ou seja, a posição do radar mostra como fica a proporção das dimensões de capacidade absorptiva dentro do grupo, mas o tamanho do radar não reflete o tamanho da diferença entre *clusters*.

Os *Clusters* 2 e 4 foram os que obtiveram as melhores médias, de forma geral, ao longo das quatro dimensões; já os *Clusters* 1 e 3 tiveram as piores médias em Transformação. O *Cluster* 3, por outro lado, teve desempenho superior em Assimilação. Disso, pode-se entender que tanto as empresas de administração não familiar e tempo de atuação médio ou longo (*Cluster* 2) quanto as empresas com bastante tempo de atuação no mercado e grande número de funcionários (*Cluster* 4) possuem melhor capacidade absorptiva.

Apesar disso, no caso das agências que compõem o *Cluster* 4, existe um problema referente ao processo de Assimilação de conhecimentos externos, talvez por questões relacionadas às suas estruturas mais rígidas e à dificuldade de transmissão e compartilhamento de informações dentro dessas empresas. Esse é um aspecto preocupante que parece mais evidente nas agências mais antigas, igualmente nos *Clusters* 1 e 2, e sugere que essas em-

presas precisam aprimorar tanto a comunicação com outras empresas quanto a comunicação intraorganizacional.

Também, é interessante notar que as agências de viagens do Cluster 3 foram as empresas com maior destaque na dimensão de Assimilação. São em grande parte empresas menores, familiares, com pouco tempo de atuação no mercado e poucos funcionários, então provavelmente essas empresas são mais flexíveis e dependente de parcerias do que as empresas mais antigas e já consolidadas, de forma que a informação flui mais livremente dentro delas. Entretanto, essas empresas ainda precisam aprimorar suas capacidades de Transformação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve como objetivo analisar a capacidade absorptiva de agências de viagens com base no modelo de capacidade absorptiva de Zahra e George (2002). Para tanto, foi realizada uma *survey* em agências de viagens do Estado de Sergipe.

Os resultados demonstraram que estas organizações conseguem combinar novos conhecimentos aos conhecimentos já existentes, sendo feito mediante laços intitulados de "amizade", os quais fazem parte da rede de contatos dessas empresas. Por serem organizações com atividades diretamente relacionadas com as atividades de outras empresas, estas organizações criam redes informais que garantem o conhecimento de que necessitam. As reuniões também se mostraram um fator importante para estas empresas, que se utilizam das discussões para discutir o desenvolvimento e as tendências da organização.

A comunicação nessas empresas, ou seja, a forma como as informações são passadas dentro da organização é feita de maneira rápida dinâmica, em virtude de serem normalmente compostas por poucos funcionários, o que facilita o processo de comunicação e faz com que o fluxo de informação seja facilmente compartilhado internamente. Assim, "Amizade", "Comunicação", "Documentos" e "Tempo" dizem respeito à efetividade da comunicação tanto intra quanto extraorganizacional.

Por fim, a imitação criativa é considerada uma das principais fontes de inovação para as agências de turismo do Estado de Sergipe e fruto do relacionamento com clientes e com outras empresas, seja concorrentes ou fornecedores, o que torna essas empresas abertas para novos conhecimentos, mesmo se esses novos conhecimentos não são prontamente incorporados as suas atividades.

Como limitações, o artigo utiliza uma perspectiva quantitativa, de modo que os resultados aqui encontrados devem ser explorados em maior profundidade, recomendando-se, portanto, para futuras pesquisas a replicação deste estudo com uso de entrevistas em profundidade mediante o uso de estudo de caso. Além disso, o estudo foi realizado num contexto geográfico específico, de modo que os achados podem não representar a realidade de outras localidades.

Como contribuição, o artigo estuda a inovação sob uma perspectiva diferente da shumpeteriana, propondo uma lente de análise alternativa da tradicional.

REFERÊNCIAS

- Araújo, R. M., Silva, A. M., & Christo, R. S. C. (2012). Turismo na era on-line: um estudo sobre e-marketing em agências de viagens de Natal-RN. *Holos, 4*, 199-215.
- Babbie, E. (2003). *Métodos de pesquisa de survey*. Belo Horizonte: UFMG.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science, 32*(10), 1231-1241.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. 3. ed. New York: Oxford University Press.
- Buhalis, D. (1998). Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management, 19*(5), 409-421.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet - The state of eTourism research. *Tourism Management, 29*(4), 609-623.
- Camison, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management, 33*(4), 776-789.
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra.
- Caves, R. E., & Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics, 241-261*.
- Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Boston: Harvard Business Review.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly, 128-152*.
- Dias, R. (2008). *Sociologia das Organizações*. São Paulo: Atlas.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science, 35*(12), 1504-1511.
- Donaire, D., Silva, M. P., & Gaspar, M. A. (2009). A rede de negócios do turismo: um estudo sobre suas características e implicações estratégicas. *Turismo-Visão e Ação, 11*(1), 112-134.
- Dosi, G., Nelson, R., & Winter, S. (Eds.). (2000). *The nature and dynamics of organizational capabilities*. Oxford University Press.

- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4), 537-556.
- Gorni, P. M., Dreher, M. T., & Machado, D. 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).
- Hatten, K. J., & Schendel, D. E. (1977). Heterogeneity within an industry: firm conduct in the US brewing industry, 1952-71. *The Journal of Industrial Economics*, 97-113.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), p. 1-12.
- Lago, R., & Cancellier, E. L. P. L. (2005). Agências de viagens: desafios de um mercado em reestruturação. *Turismo – Visão e Ação*, 7(3), 495-502.
- Lins, H. N. (2013). A pós-modernidade e sua narrativa: o setor de turismo em debate. *Human and Social Sciences*, 35(1), 37-47.
- Lohmann, P. (2012). A inovação do turismo no Brasil: os desafios na construção de sua trajetória. *Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 7(2).
- Luna, E. D. S., Tibcherani, F. A. D. O., & Bleyer, V. M. D. L. (2012). Tecnologia da Informação nas agências de viagens. *Anuário da Produção Científica dos Cursos de Pós-Graduação*, 5(5), 45-61.
- Machado, D. D. P. N., Dreher, M. T., & Gorni, P. M. (2009). Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. *Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 1(2).
- Minghetti, V., & Buhalis, D. (2010). Digital Divide in Tourism. *Journal of Travel Research*, 49(3), 267-281.
- Molina, S. (2004). *O Pós-Turismo*. 2. ed. rev. São Paulo: Aleph.
- Neuman, L. W. (1997). *Social research methods: qualitative and quantitative approaches*. 3. ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Newbert, S. L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29(7), 745-768.
- Powell, T. C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9), 875-888.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 90(3), 79-90.

- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40.
- Santos Filho, J. (2011). Do pensar histórico à negação do pós-turismo: ensaio crítico sobre pós-turismo. *Rosa dos Ventos -Turismo e Hospitalidade*, 3(3).
- Schumpeter, J. (1961). *Capitalismo, Socialismo e Democracia*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura.
- Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2013). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. *Revista de Administração e Inovação*, 10(3), 251-268.
- Silva, G., & Silva, D. E. P. (2015). Inovação aberta em serviços e o papel do cliente no ambiente de negócios: uma análise com estudantes universitários. *Navus-Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(3), 74-87.
- Silva, V. D. (2011). O Pós-Turismo na Sociedade da Informação. *International Business and Economics Review*, 123. 135.
- Srour, R. H. (1998). *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. São Paulo: Campus.
- Tang, H. K. (1998). An Integrative model of innovation in Organizations. *Technovation*, 18(5), 297-309.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thomas, R., Shaw, G., & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32(5), 962-976.
- Vasconcellos, L. H. R., & Marx, R. (2011). Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão & Produção*, 18(3), 443-460.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- World Travel & Tourism Council. (2012). *Travel & Tourism Economic Impact 2012 Brazil*. Disponível em: <http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/brazil2012.pdf>. Acesso em: 08 de outubro, 2015.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.

Recebido: 23/11/2015.

Aprovado: 29/02/2016.