

Artigos

Inovação e Aprendizagem de Empreendedores no Setor de Turismo: Análise Comparativa de Casos de Empresas de Pequeno e Médio Porte na cidade de Aracaju-Sergipe

Innovation and Entrepreneur Learning in the Tourism Sector: Cross-Case Analysis in Small and Medium Enterprises in the city of Aracaju-Sergipe

Innovación y Aprendizaje de Emprendedores en el Sector de Turismo: Análisis Comparativo de Casos de Empresas Pequeñas y Medianas en la ciudad de Aracaju-Sergipe

Patrícia Melo Sacramento¹; Rivanda Meira Teixeira²

¹ Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS-Sergipe), Aracaju, Sergipe, Brasil

² Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, Paraná, Brasil

Palavras-chave:

Inovação em Turismo;
Aprendizagem empreendedora;
Empresas turísticas de pequeno e médio porte.

Resumo

O processo de aprendizagem empreendedora é evidente na introdução de inovações em pequenas empresas turísticas. No entanto, apesar do consenso que a aprendizagem é uma condição essencial para gerar inovações, poucos estudos exploram o relacionamento entre os dois temas. Este estudo buscou analisar como os empreendedores de empresa turísticas de pequeno e médio porte da cidade de Aracaju aprendem a inovar e quais os tipos de inovação adotados nessas empresas. Para alcançar esse objetivo, foi construído um modelo conceitual baseado em tipologia de inovação, no conceito de aprendizagem interorganizacional e nas tipologias e dimensões dos modelos de aprendizagem. A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de casos múltiplos e foram analisados oito casos de hotéis/pousadas e agências de viagens de pequeno e médio porte localizados na cidade de Aracaju. Entrevistas foram realizadas com os empreendedores por meio de roteiro de entrevistas semiestruturado. Os casos foram analisados individualmente e posteriormente foi realizada a análise comparativa. 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).

Keywords:

Tourism Innovation;
Entrepreneurial learning;
Small and medium tourism enterprises.

Abstract

The process of entrepreneurial learning is evident for introducing innovations in small tourism businesses. However, while there is general agreement that learning is a vital condition for generating innovations, few studies have explored the relationship between these themes. This study aimed to analyze how entrepreneurs of small and medium-sized tourism companies in the city of Aracaju learn to innovate and what types of innovation are adopted in these companies. To achieve this goal a conceptual model was built based on the type of innovation, on inter-organizational learning concept and learning types and dimension models. The research strategy

adopted was to study multiple cases and eight cases concerning small and medium-sized hotels/inns and travel agencies. The interviews were carried out with entrepreneurs using a semi-structured script. Cases were analyzed individually and afterwards a cross-case analysis was elaborated. It was found that the entrepreneurs undergo a continuous learning process to innovate, and this learning occurs both as individual and from established relationships with other individuals (group learning) or institutions (interorganizational learning).

Resumen

El proceso de aprendizaje emprendedor es evidente en la introducción de innovaciones en pequeñas empresas turísticas. Sin embargo, a pesar del consenso que el aprendizaje es una condición esencial para generar innovaciones, pocos estudios exploran la relación entre los dos temas. Este trabajo buscó analizar cómo los emprendedores de empresas turísticas de pequeño y mediano porte de la ciudad de Aracaju aprenden a innovar y cuáles son los tipos de innovación adoptados en esas empresas. Para lograr este objetivo, se construyó un modelo conceptual basado en la tipología de innovación, en el concepto de aprendizaje interorganizational y en las tipologías y en las dimensiones de los modelos de aprendizaje. La estrategia de investigación adoptada fue el estudio de casos múltiples y se analizaron ocho casos de hoteles / albergues y agencias de viajes pequeñas y medianas. Entrevistas fueron realizadas con los emprendedores por medio de un guión de entrevistas semiestructuradas. Los casos fueron analizados individualmente y posteriormente se realizó el análisis comparativo de los casos. Los emprendedores se someten a un proceso de aprendizaje continuo para innovar, y este proceso de aprendizaje se produce de forma individual, a partir de las relaciones establecidas con otros individuos (aprendizaje en grupo) o instituciones (aprendizaje inter-organizational).

Palavras chave:

Innovación en turismo;
Aprendizaje emprendedora;
Empresas de turismo pequeñas y medianas.

Revisado por pares.

Recebido em: 17/12/2018.

Aprovado em: 13/03/2019.



Como citar: Sacramento, P. M.; Teixeira, R. M. (2019). Inovação e Aprendizagem de Empreendedores no Setor de Turismo: Análise Comparativa de Casos de Empresas de Pequeno e Médio Porte na cidade de Aracaju-Sergipe. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, São Paulo*, 13 (3), p. 121-139, set./dez. <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v13i3.1586>

1 INTRODUÇÃO

A introdução de inovações nas empresas está diretamente relacionada com o processo de aprendizagem, pois, conforme destacam Henriques, Sacomano, Camargo, Giuliani e 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, o processo de aprendizagem e geração de inovações depende intensamente do empreendedor (Deakins, O'Neill & Mileham, 2000), pois ele é quem define estratégias e toma decisões (Zhang, Macpherson & Jones, 2011). Segundo Rae e Carswell (2000), a aprendizagem empreendedora caracteriza-se por ser 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, 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 (Rae, 2000).

Diante dos argumentos apresentados, fica evidente a importância do processo de aprendizagem, mais especificamente a aprendizagem empreendedora, para a introdução de 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). Além disso, apesar da relevância da aprendizagem empreendedora para os pequenos negócios, pouca atenção tem sido dada aos estudos que tratam desta temática (Ravasi & Turati, 2005). De acordo com Deakins, O'Neill e Mileham (2000), a literatura sobre aprendizagem está focada principalmente em grandes organizações, sendo que o papel da aprendizagem empreendedora para o sucesso das pequenas empresas tem sido amplamente negligenciado.

Assim, o presente estudo pretende preencher esta lacuna do conhecimento ao buscar analisar como os empreendedores de empresa turísticas de pequeno e médio porte da cidade de Aracaju aprendem a inovar e quais os tipos de inovação adotados nessas empresas. Para alcançar esse objetivo, foi proposto um modelo conceitual tomando como referência a tipologia de inovação adotada pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005), que considera que as inovações adotadas por uma empresa podem ser classificadas em quatro tipos: inovação de serviço, inovação de processo, inovação

organizacional, e inovação de marketing. Além disso, tomou-se como base para elaboração do referido modelo o conceito de aprendizagem interorganizacional de Larsson, Bengtsson, Henriksson e Sparks (1998), a tipologia de aprendizagem adotada por Conlon (2004) e as dimensões dos modelos de aprendizagem de Nonaka e Takeuchi (1997), Rae e Carswell (2000) e Politis (2005).

Nas pequenas empresas, o processo de aprendizagem dos empreendedores e a geração de inovações é particularmente importante pois, conforme ressaltam Silva Neto e Teixeira (2011), a inovação surge como alternativa para tentar reduzir as altas taxas de mortalidade apresentada pelas micro e pequenas empresas (MPE's) e elevar a sua competitividade. Como parte do setor de serviços, o setor de turismo merece destaque em função do vertiginoso crescimento na implantação de ações inovadoras nas empresas turísticas (Yu & Klement, 2006). A importância da inovação no turismo está associada às características da atividade, pois além da sazonalidade que caracteriza os serviços turísticos, o segmento enfrenta um ambiente altamente instável, com clientes que buscam cada vez mais serviços diferenciados (Ottenbacher, 2007).

Diante do que foi apresentado, fica evidente a importância desse estudo na medida que os temas inovação e aprendizagem empreendedora, que embora estejam fortemente associados, são pouco explorados de forma conjunta na literatura.

2 APRENDIZAGEM EMPREENDEDORA

Nas pequenas empresas, o processo de aprendizagem empreendedora ocupa papel de destaque, pois é o empreendedor que conhece o negócio em todos os aspectos. A aprendizagem empreendedora, explicam Rae e 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. Definição semelhante é a de Politis (2005), ao afirmar que a aprendizagem empreendedora se caracteriza por ser um processo experiencial, desenvolvido ao longo da carreira do empreendedor, por meio do qual as experiências pessoais do empresário são transformadas em conhecimento, que por sua vez pode ser usado para orientar a escolha de novas experiências. Já para Minniti e Bygrave (2001), a aprendizagem empreendedora é um processo que inclui replicação e experimentação e que aumenta a convicção do empreendedor em determinadas ações e desenvolve o conteúdo de seu estoque de conhecimentos, habilidades e atitudes.

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 baseia-se no modelo de aprendizagem experiencial de Kolb (1984), segundo o qual, aprendizagem é um processo pelo qual os conceitos surgem e são continuamente alterados pela experiência. Nesse sentido, Politis (2005) explica que a simples existência da experiência anterior não é suficiente para que o aprendizado ocorra. Para que o processo de aprendizagem se concretize, é essencial que as experiências anteriores passem por um processo de transformação.

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. A aprendizagem por meio de *networking* ultrapassa o limite da organização e inclui a relação com fornecedores, funcionários, clientes, concorrentes, familiares e configura-se como uma das formas mais ricas de aprendizagem, visto que envolve a troca de conhecimentos das mais variáveis fontes.

Vale destacar a aprendizagem que ocorre através da transferência de conhecimentos entre organizações: a aprendizagem interorganizacional. De acordo com Larsson *et al.* (1998), este tipo de aprendizagem ocorre através da interação entre as organizações, e 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.

Além disso, Colon (2004) afirma 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. Este tipo de aprendizagem, embora seja importante, apresenta algumas limitações, visto que o processo de transferência de conhecimento é dissociado da prática, voltando-se apenas para transferência da parte explícita do conhecimento, além de desprivilegiar as interações sociais que potencializam a aprendizagem (Pamponet-de-Almeida & Souza-Silva, 2012). A aprendizagem informal, explica Conlon (2004), caracteriza-se por ser não-intencional, e baseia-se nas oportunidades de aprendizagem que ocorrem no cotidiano dos indivíduos, privilegiando as relações informais e o aprendizado que ocorre a partir das experiências diárias.

Uma outra forma de aprendizagem empreendedora destacada na literatura é aquela que ocorre por meio da orientação com um mentor (Hisrich & Peters, 2004). Na relação estabelecida com o mentor, o empreendedor vai adquirindo competências, autoconfiança e comportamentos profissionais positivos os quais contribuirão com o processo de tomada de decisões quanto aos seus objetivos e sua trajetória profissional (Kram, 2007 apud Pamponet-de-Almeida & Souza-Silva, 2012). Conforme explicam Rae e Carswell (2000), os empreendedores podem aprender a partir de suas experiências diretas, das práticas, dos sucessos e fracassos, assim como pelas relações estabelecidas com outras pessoas, tais como: familiares, consultores, empregados, fornecedores, clientes, outros empreendedores, professores e mentores. Essas diversas formas de aprender, destacam Deakins, O'Neill e Mileham (2000), 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.

3 INOVAÇÃO E APRENDIZAGEM

Para Moedas, Sguera e Etlie (2015) a inter-relação entre os temas está associada ao fato de que é através do processo de aprendizagem que os indivíduos aprendem a inovar e realizar mudanças tecnológicas, impactando positivamente no desempenho da empresa. Conforme explicam Isidro-Filho e 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). Nessa mesma linha de pensamento Penrose (2006) explica que as organizações são instituições dotadas de capacidade de acumulação de conhecimento. Esta capacidade, segundo o autor, vem sendo considerada como o motor para geração de inovações nas organizações. Para autores como 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 possam lidar com ambiente cheio de incertezas.

Uma outra contribuição acerca dos temas inovação e aprendizagem foi fornecida por Bessant e Tidd (2009), ao argumentarem que a inovação é uma habilidade, e como tal deve ser aprendida. Este processo de aprendizagem, de acordo com os autores, acontece ao longo do tempo, e pode ocorrer através da tentativa ou do erro, através das experiências, bem como através do relacionamento com outras pessoas. Assim, destacam Pereira e Dathein (2012), o processo de aprendizado tem se configurado como um elo entre geração e disseminação de inovações. A base de conhecimentos gerada pelo processo de aprendizagem, explicam Nonaka e Takeuchi (1997), é composta por conhecimentos tácitos e explícitos, sendo que o conhecimento tácito é considerado uma vantagem competitiva única que só pode ser adquirida pela experiência prática dos profissionais. Portanto, o processo de inovação nas organizações requer muito mais conhecimento tácito do que explícito, pois não há uma fórmula exata ou receita para a inovação (Tigre, 2006).

De forma mais específica, no que se refere ao relacionamento entre a aprendizagem dos empreendedores e inovação, Rae (2006) afirma que há uma clara conexão entre o processo de aprendizagem empreendedora e inovação. Ainda no âmbito da aprendizagem empreendedora e sua relação com a inovação, Politis e 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 e 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.

4 MODELO CONCEITUAL DO ESTUDO

Para nortear esta pesquisa 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 e Takeuchi (1997), Rae e 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 se baseia nas oportunidades de aprendizagem que ocorrem no cotidiano dos indivíduos, incluindo a observação e interações informais, como as redes de relacionamento.

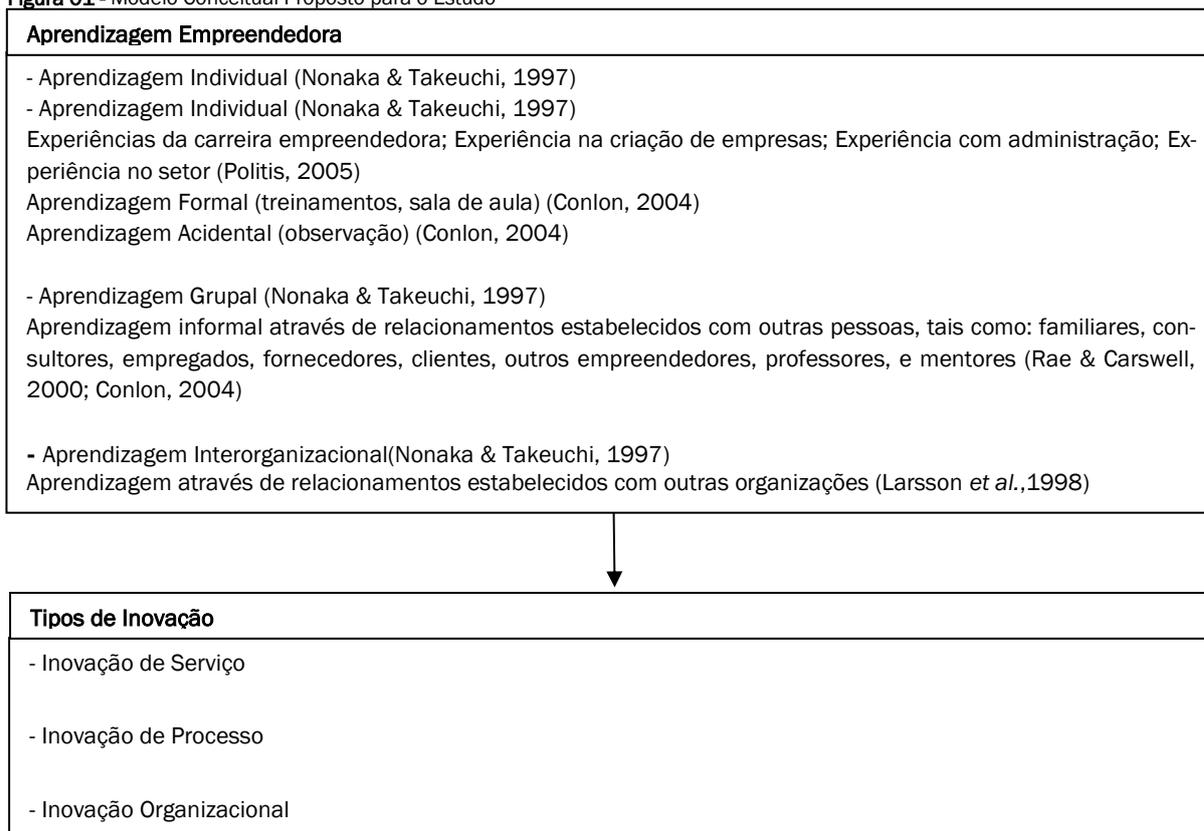
No tocante às dimensões dos modelos de aprendizagem adotados, foram selecionadas, dos modelos de aprendizagem de Nonaka e Takeuchi (1997), Rae e Carswell (2000) e Politis (2005), algumas dimensões que melhor se ajustam ao estudo. Esses modelos abrangem uma série de possibilidades de aprendizagem, envolvendo 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.

Com relação às dimensões de aprendizagem adotadas, é conveniente destacar que os níveis de aprendizagem do modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) não foram utilizados neste estudo no sentido da aprendizagem cumulativa de conhecimento entre níveis, mas sim como 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 proposição destas dimensões de aprendizagem empreendedora (individual, grupal e interorganizacional) se justifica mediante argumentos apresentados por Jarvis (1987) e Warren (2004). De acordo com os autores, embora o processo de aprendizagem empreendedora se inicie a partir das experiências individuais, o gestor não vivencia suas experiências de forma isolada, ele estabelece várias interações com outras pessoas e organizações, compartilhando determinados conhecimentos, crenças e práticas.

A aprendizagem individual é aquela que ocorre por meio das diversas experiências vivenciadas pelo empreendedor, tais como: experiência com a criação e administração de outros negócios, e a experiência em um setor específico (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 é apresentado o Modelo Proposto para o estudo ora relatado.

Figura 01 - Modelo Conceitual Proposto para o Estudo



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

5 METODOLOGIA

Pode-se classificar este trabalho como de abordagem mista, pois mesclou os raciocínios indutivo e dedutivo em uma mesma pesquisa. Esse tipo de abordagem é vantajosa, visto que tanto pesquisadores qualitativos podem se beneficiar com a especificação de constructos a priori, como os pesquisadores quantitativos podem se beneficiar do raciocínio indutivo na elaboração de hipóteses (Leão; Mello; Vieira, 2009).

O método de pesquisa adotado foi o de estudo de caso, mais especificamente, de estudo de casos múltiplos. Este método foi considerado o mais indicado na medida em que permite uma melhor compreensão do fenômeno, pois ao se analisar mais de um caso é possível obter maior profundidade e riqueza analítica (Yin, 2010).

No que se refere à escolha dos casos, Eisenhardt (1989) afirma que o ideal é parar de adicionar casos quando se percebe uma saturação teórica, ou seja, quando os pesquisadores verificarem que o fenômeno estudado já foi visto antes, ou que o aprendizado incremental está sendo mínimo. Foram escolhidas oito empresas, das

quais, seis são de pequeno porte e duas de médio porte, pertencentes ao setor turístico da cidade de Aracaju, pois com esse número, foi possível chegar à saturação teórica.

Com relação ao critério de escolha, foram selecionados cinco hotéis/pousadas, dos quais quatro são de pequeno porte e um de médio porte, e três agências de viagem, sendo uma de médio porte e as outras duas de pequeno porte, através do critério da tipicidade, visto que foram escolhidas empresas de forma intencional em função do seu porte, adotando 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.

A coleta dos dados ocorreu no período compreendido entre dezembro de 2012 e março de 2013, e foram utilizadas três fontes de evidência: entrevistas, análise documental e observações. A coleta de dados por meio de entrevistas ocorreu através da aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado com os proprietários dos hotéis e agências de viagens selecionados. Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas, classificadas e codificadas, para a realização das análises.

Com relação a análise documental, foram coletados documentos como: folhetos e *folders*, além de informações obtidas nos sites das empresas objeto deste estudo. De forma adicional, foi utilizada a técnica da observação direta e durante a realização de entrevistas foram observados os tipos de inovação implementadas nos hotéis e agências de viagem, tais como sistemas de informação, mudanças na estrutura dos quartos, bem como no modo de prestar os serviços aos clientes, incluindo aí inovações no atendimento, serviço de quarto, entre outras. Nos estudos qualitativos, como não há preocupação com mensuração de indicadores, as definições operacionais são representadas por categorias analíticas, que possibilitam a organização dos elementos de análise agrupados por parentesco de sentido (Laville & Dionne, 1999). O quadro 01 detalha as categorias analíticas e os elementos de análise que formaram a base para este estudo.

Quadro 01 - Categorias Analíticas e Elementos de Análise

Questões de Pesquisa	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Qual o perfil dos empreendedores e as características das empresas do setor turístico de Aracaju?	Perfil dos empreendedores e Características das empresas	Gênero, Idade, Escolaridade, Experiência profissional, Local de Nascimento
		Tempo de mercado, Localização, Estrutura da Empresa, Porte da Empresa, Número de empregados, Serviços oferecidos, Clientes.
Quais os tipos de inovação adotadas?	Tipos de Inovação	Inovação produto/serviço; Inovação processo; Inovação organizacional; Inovação de marketing (OCDE, 2005)
Como os empreendedores aprendem a inovar com base nas dimensões de aprendizagem individual, grupal e interorganizacional?	Aprendizagem Individual e adoção de inovações	Experiência com a criação de outras empresas; experiência com gestão; experiência no setor; Participação em cursos e Treinamentos; Observação (Politis, 2005; Conlon, 2004).
	Aprendizagem Grupal e influência na adoção de inovações	Funcionários; fornecedores; clientes; familiares; amigos; consultores, outros empreendedores, professores, e mentores (Rae; Carswell, 2000; Conlon, 2004)
	Aprendizagem Interorganizacional e adoção de inovações	Relacionamento estabelecidos com outras organizações (Larsson et al., 1998)

Fonte: Desenvolvido pelas pesquisadoras (2014)

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 indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/reprodução das mensagens. Em seguida 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.

6 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Aqui será realizada a análise comparativa dos oito casos pesquisados, conforme as categorias analíticas e os elementos de análise estabelecidos na metodologia.

6.1 Características dos Empreendimentos e Perfil dos Empreendedores

Verificou-se que, enquanto os hotéis/pousadas situam-se em locais próximos à Orla de Atalaia, um dos principais pontos turísticos da cidade de Aracaju, as agências de viagem estão localizadas em regiões mais próximas ao centro da cidade. Com relação ao tempo de funcionamento, observou-se que as empresas analisadas já estão consolidadas, pois estão no mercado há mais de cinco anos, sendo que apenas o hotel 2 foi criado recentemente. Apenas o hotel 3 e a agência de viagem 3 são de médio porte, pois possuem 52 e 55 colaboradores respectivamente. No que se refere aos clientes, observou-se que nos hotéis/pousadas a maior parte dos clientes são turistas de negócio, com exceção do hotel 2, em que quase 100% dos clientes são turistas de lazer.

Já no que se refere ao perfil dos empresários, observou-se que estão na faixa etária entre 40 e 62 anos, com exceção da empreendedora do hotel 3, que tem 31 anos. Com relação ao gênero, verificou-se que há uma predominância masculina e que a escolaridade dos entrevistados é alta, pois, sete, dos oito entrevistados, tem nível superior.

Observou-se que no caso das agências de viagem todos os entrevistados possuíam experiência anterior no setor, seja trabalhando em outras agências de viagem ou em companhias aéreas. Já no caso dos hotéis, os empreendedores não possuíam experiência anterior com turismo. Esses resultados também foram encontrados no estudo de Teixeira, realizado em 2010, no qual se verificou que uma pequena parcela dos empreendedores do setor turístico tinha experiência anterior no setor.

6.2 Inovações de Serviço e Aprendizagem Empreendedora

Verificou-se que as inovações adotadas envolveram a ampliação e modernização da estrutura física, e a introdução de diversos serviços inovadores (Quadro 02).

Quadro 02 - Inovações de Serviço e Aprendizagem Empreendedora

(continua)

	Inovações de Serviço	Aprendizagem Empreendedora
Hotel 1	Chalés para hospedagem; ampliação/modernização do hotel; roomservice 24 horas; serviços no bar da piscina; climatização do restaurante do hotel; almoço e jantar para hóspedes.	Aprendizagem Individual: observação de outros hotéis; Aprendizagem Grupal: relacionamento com familiares (pai e irmãos); funcionários; clientes.
Hotel 2	Concepção eco e voltado para o lazer; serviços de lazer e relaxamento; decoração dos apartamentos valorizando a 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; sauna; fitness center; salão de beleza; loja de conveniência; aluguel de bicicletas; passeio para Orla de Atalaia; happy hour no lounge; cozinha nacional e internacional.	Aprendizagem Individual: observação; Aprendizagem Grupal: relacionamento com clientes.
Pousada 1	Ampliação e modernização da pousada; loja de conveniência; roomservice 24 horas; 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 de receitas no site do hotel; laptop para os hóspedes; internet wireless; criação da meia diária.	Aprendizagem individual: observação; Aprendizagem Grupal: relacionamento com funcionários; familiares, clientes.

Quadro 02 - Inovações de Serviço e Aprendizagem Empreendedora

(conclusão)

Agência de Viagem 1	Atendimento on-line; Pesquisa de preços de passagens aéreas e tarifas de hotéis pelo site da agência; Conversor de cambio, fuso horário, e minidicionário 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 on-line.	Aprendizagem Individual: participação em workshop; observação; Aprendizagem Grupal: relacionamento com familiares.
Agência de Viagem 3	Implantação de sala vip no aeroporto; check in antecipado; serviço despertador; loja virtual; espaço do cliente no site; novos pacotes de viagem; ligue grátis.	Aprendizagem Individual: experiências profissionais anteriores; observação de outras empresas; Aprendizagem Grupal: relacionamento com funcionários; fornecedores; clientes.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

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. No que se refere às inovações no serviço de quarto dos hotéis/pousadas, verificou-se que foi implementado o *roomservice* 24 horas (hotel 1 e pousada 1). Outra inovação comum aos hotéis pesquisados refere-se à oferta de serviços de beleza e relaxamento.

Vale destacar outras inovações de serviço 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, 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.

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

Estudiosos (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2005) 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 se verificou em todas as agências foram implementados serviços inovadores por intermédio da internet, tais como: atendimento e compra *on-line*.

Além do uso da TI foram verificados ainda outros serviços inovadores nas agências pesquisadas, tais como: criação de salas *vip* no aeroporto, e a oferta de novos pacotes de viagem para públicos específicos. Resultado similar foi encontrado na pesquisa de Gorni, Dreher e Machado (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.

Com relação à aprendizagem dessas inovações pelos empreendedores, verificou-se que houve a influência de dois tipos: individual e grupal. A individual, que ocorre através da observação de outras empresas, foi o tipo de aprendizagem preponderante para adoção de inovações de serviço.

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 e 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, os resultados obtidos corroboram com estudos anteriores (Teixeira & Morrison, 2004; Teixeira, 2011) que 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 e da participação em cursos.

Outro tipo de aprendizado considerado neste estudo, relevante para introdução de inovações de serviço, refere-se ao aprendizado grupal. 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. Autores como Man (2006) e 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.

6.3 Inovações de Processo e Aprendizagem Empreendedora

O quadro 03 traz resumo das principais inovações de processo e dos modos de aprendizagem nos casos analisados.

Quadro 03 - Inovações de Processo e Aprendizagem Empreendedora

	Inovações de Processo	Aprendizagem Empreendedora
Hotel 1	Energia solar; coleta seletiva; alterações na lavagem de toalhas; utilização de água de poço; sistema de captação de água da chuva; alterações na cozinha; aquisição de novos equipamentos para cozinha; alterações na manipulação dos alimentos e preparo das refeições; sistema de reposição de líquidos quentes; novos equipamentos para café da manhã; 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	Energia solar; coleta seletiva do lixo; utilização de água de poço para irrigação de áreas comuns; novo processo de descarte do óleo de cozinha; novos equipamentos para cozinha; alterações no sistema de monitoramento do hotel; utilização de pisos de cimento. Aquisição de sistema de gestão.	Aprendizagem Individual: observação de outros hotéis; participação em feiras; Aprendizagem Grupal: relacionamento com clientes; fornecedores; funcionários.
Hotel 3	Energia solar; implantação de torneiras automáticas; 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; sistema de monitoramento; reestruturação da cozinha do hotel; compra de equipamentos para cozinha; 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; 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; frequência de lavagem de toalhas; compra de novos equipamentos para monitoramento do hotel; aquisição de novos equipamentos para cozinha; reestruturação da cozinha; adoção de novas técnicas para preparo de refeições e manipulação de alimentos; serviço de bar da piscina.	Aprendizagem Individual: participação em 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	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 (2015)

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 de ações sustentáveis em todos os seus processos. Nesse sentido, Rosa e Silva (2017), afirmam que a adoção de medidas sustentáveis é uma consequência da pressão social, que faz com que os hotéis gerenciem os impactos ambientais gerados em suas atividades.

A segunda inovação sustentável comum aos hotéis/pousadas pesquisados está relacionada a alterações no processo de coleta de lixo. Este tipo de inovação de processo também foi encontrado na pesquisa desenvolvida por Töpke, Vidal e Soares (2011), em que se verificou que os empreendimentos hoteleiros estão inovando por meio de medidas sustentáveis, como a destinação adequada dos lixos orgânico e inorgânico. A terceira inovação de processo sustentável foi a adoção de inovações no processo de lavagem de toalhas e lençóis, visando reduzir o consumo de água.

A quarta inovação sustentável identificada neste estudo refere-se à utilização de água de poço e/ou pluvial. Esse resultado é corroborado por Sperb e Teixeira (2008), que, em estudo realizado em hotéis verificaram que a utilização de água de poço é uma medida sustentável comum no segmento. A última inovação de processo sustentável está associada ao uso de materiais ecologicamente corretos, tais como: madeira de reflorestamento e pisos cimentícios.

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. Esse tipo de inovação também foi verificado no estudo de Queiroz, Pigatto e Scalco (2012), em que as empresas pesquisadas adotaram novos processos de higienização e lavagem dos alimentos, visando reduzir o risco de contaminações e aumentar a qualidade dos produtos.

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. Esse tipo de inovação também foi encontrado no estudo realizado por Klement e 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. Outra inovação está relacionada à forma de prestar o serviço no bar da piscina. Essa inovação, de acordo com Kim e 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.

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. Esse resultado é corroborado por Gorni, Dreher e Machado (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.

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 Padilha, Wojahn, Gomes e Machado (2015), em que se verificou que o diálogo entre membros da equipe, bem como a comunicação com o ambiente externo são fundamentais para o desempenho inovador. 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 e Jesus (2010), que verificaram que as empresas de pequeno e médio porte podem aumentar seu nível de inovação por meio dos relacionamentos interorganizacionais.

6.4 Inovações Organizacionais e Aprendizagem Empreendedora

No tocante às inovações organizacionais implementadas pelas empresas pesquisadas (quadro 04), foram destacadas a descentralização da gestão, adoção de novas estruturas organizacionais e alterações no sistema de reuniões.

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 vendas; contratação de estagiários; setorização; descentralização da gestão; 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 fornecedores.
Pousada 2	Alteração no padrão de reuniões; descentralização da gestão.	Aprendizagem individual: participação em cursos; Aprendizagem Grupal: relacionamento com familiares.
Agência de Viagem 1	Implantação de reuniões mensais.	Aprendizagem individual: participação em cursos.
Agência de Viagem 2	Alteração nas reuniões da empresa; descentralização da gestão.	Aprendizagem Individual: participação em 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 (2015)

Vale destacar inovações organizacionais adotadas 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 Sbcclass. 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 e 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.

Com relação ao 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, 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.

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 e 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.

6.5 Inovações de Marketing e Aprendizagem Empreendedora

No que se refere às inovações de marketing implementadas pelas empresas analisadas, foram destacadas utilização as redes sociais, reformulação de sites, pesquisa de satisfação, adoção de novas estratégias promocionais e utilização de novas mídias de divulgação (quadro 05).

Quadro 05 - Inovações de Marketing e Aprendizagem Empreendedora

	Inovações de Marketing	Aprendizagem Empreendedora
Hotel 1	Utilização das redes sociais para divulgação; reformulação do site.	Aprendizagem Individual: observação dos concorrentes; Aprendizagem Grupal: relacionamento com clientes.
Hotel 2	Alteração da identidade visual; uso das redes sociais; pesquisa de satisfação.	Aprendizagem Individual: observação de hotéis; Aprendizagem Grupal: relacionamento com funcionários.
Hotel 3	Uso de novas mídias de divulgação (rádio; plotagem no aeroporto; facebook, twiter); reformulação do site.	Aprendizagem Grupal: relacionamento com consultores; fornecedores.
Pousada 1	Reformulação do site; uso das redes sociais para fazer a propaganda; divulgação 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.
Agência de Viagem 1	Criação de festival de prêmios; utilização de redes sociais e televisão para divulgação.	Aprendizagem individual: observação de 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; implantação de cartão fidelidade para 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	Pesquisa de satisfação; uso das redes sociais.	Aprendizagem Individual: observação dos concorrentes; Aprendizagem Grupal: relacionamento com funcionários.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2015)

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*. Este tipo de inovação de marketing também foi identificado no estudo de Flores, Cavalcante e Raye (2012), em que se verificou que 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*. De acordo com Flores, Cavalcante e Raye (2012), a depender do conteúdo comercial e das informações disponibilizadas nos *sites*, estes podem se tornar um diferencial e, muitas vezes, servir como influenciador na decisão de compra dos turistas, uma vez que, segundo Buhalis e Law (2008 *apud* Flores, Cavalcante & Raye, 2012), um consumidor bem informado é capaz de interagir melhor com os recursos locais e culturais para encontrar os produtos e serviços que atendam às suas necessidades e 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 por Moraes (2007), os resultados apontaram que a viagem virtual é uma inovação que vem sendo adotada de maneira expressiva por empresas de turismo, na medida em que permite aos clientes experimentar um local antes mesmo de haver deslocamento efetivo de uma viagem.

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.

Com relação a influência da aprendizagem empreendedora para adoção das inovações de marketing, verificou-se que houve a influência dos três tipos de aprendizagem considerados neste estudo, com base no modelo conceitual adotado e descrito na seção 5: individual, grupal e interorganizacional. Resultado similar foi encontrado no estudo de Silva, Vieira, Kubo e Bispo (2015), em que se verificou que a aprendizagem na organização ocorre nos três níveis observados, e é considerada essencial para a competitividade da organização.

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

7 CONCLUSÕES

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

As empresas pesquisadas são de pequeno e médio porte e oferecem uma gama variada de serviços a seus clientes, comuns a essas empresas. Com relação às inovações implementadas pelas empresas turísticas, chama a atenção a preocupação com a adoção de serviços inovadores que sirvam como diferencial em relação aos concorrentes, uma vez que o setor está cada vez mais competitivo, exigindo dos empreendedores uma atitude proativa na adoção de novos serviços.

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.

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. No tocante às inovações organizacionais, observou-se que todos os empreendedores se consideravam 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. Além disso, destacou-se também como inovação organizacional, a introdução de sistemas de gestão, que auxiliam na administração do negócio e na tomada de decisão. 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 indicados no modelo conceitual adotado 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.

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.

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. Além disso, não buscam estabelecer contato com instituições de ensino ou de fomento. Este resultado indica a dificuldade dos empreendedores do setor turístico em estabelecer redes de cooperação interorganizacional.

Conclui-se que as empresas estão investindo em inovação e buscando inovar de diversas formas. E que, para a introdução dessas inovações, os empreendedores passam por um processo contínuo de aprendizagem, indicando a existência de uma relação direta entre os temas. Além disso, os resultados obtidos possibilitam constatar que nesse processo de aprendizagem para inovar, os empreendedores aprendem a ideia da inovação, e não a inovação propriamente dita.

Ficou evidente, entretanto, que a aprendizagem interorganizacional configura-se como uma forma de aprender subutilizada entre os empreendedores do setor turístico, em função da dificuldade de associativismo apresentada pelos empresários deste segmento. Além disso, convém destacar, que embora o Sebrae tenha desenvolvido, no Estado de Sergipe, o programa Agentes Locais de Inovação (ALI), visando incentivar o desenvolvimento de inovações em empresas de pequeno porte, a cadeia turística não foi selecionada para participar do programa.

Assim, há necessidade de ampliar a interação das empresas turísticas com outras empresas do setor, bem como Instituições de Pesquisa e Fomento, Universidades e Associações de Classe, a fim de propiciar a troca de conhecimento interorganizacional, gerando um processo contínuo de aprendizagem para inovação.

A partir dos resultados apresentados, sugere-se a realização de pesquisas futuras com o mesmo tema em outros setores, com vistas a comparar os resultados, bem como a realização de pesquisas quantitativas correlacionando os temas inovação e aprendizagem, com o objetivo de verificar quais os tipos de inovações mais frequentemente implementados pelos empreendedores do setor turístico, e qual a forma de aprendizagem mais influencia na introdução destas inovações.

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(1), 33-43.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- 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. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0331>
- Conlon, T. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28 (2/3/4), 283-295 <https://doi.org/10.1108/03090590410527663>
- 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. <https://doi.org/10.1108/00400910010347795>
- 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.
- 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(1), 129-148. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302008000100007>
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- 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. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v6i3.487>
- 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). <http://dx.doi.org/10.12660/oit.v4n1.5735>
- Henriques, Z. S.; Sacomano, M. N.; Camargo, S. H. R. V. de; 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(1), 92-111.
- Hisrich, R; Peters, M. (2004). *Empreendedorismo*.5.ed. Porto Alegre: Bookman
- Ho, F. H. C. (2006). *Entrepreneurs' Learning Experience in Small and Medium-sized Enterprises in Hong Kong: A Phenomenological Study*. Doctoral thesis. The George Washington University
- 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.
- Jarvis, P. (1987). Meaningful and meaningless experience: toward an analysis of learning from life. *Adult Education Quarterly*. 37(3), 164-172. <https://doi.org/10.1177/0001848187037003004>
- 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: Anais do XXXIV Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD), Rio de Janeiro/RJ.
- Klement, C. F. F. & Yu, A. S. O. (2008). Inovação em serviços: estudo de casos de inovação tecnológica em uma organização hoteleira. *Anais do XXXII Encontro da Associação Nacional De Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD)*, Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro de 2008.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- 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. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.3.285>
- Laville, C. & Dionne, J. A. (1999). *Construção do saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Belo Horizonte: UFMG.
- Leão, A. L. M. S.; Mello, S. C. B. & Vieira, R. S. G. (2009). O Papel da Teoria no Método de Pesquisa em Administração. *Organizações em Contexto*, 5(10), 1-16.
- Lundvall, B.-A. (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. <https://doi.org/10.1108/00400910610677027>
- 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(1), 41-57.
- Minniti, M. & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 5-16. <https://doi.org/10.1177/104225870102500301>
- Moedas, C. A.; Sguera, F. & Ettlíe, J. E. (2015). Observe, innovate, succeed: A learning perspective on innovation and the performance of entrepreneurial chefs. *Journal of Business Research*, 69(8), 1-9, 2840-2848. <https://doi.org/10.1016/j.ibusres.2015.12.053>
- Moraes, A. G. (2007) Tecnologia de Informação nas Agências de Turismo: Uma Análise de como as Agências estão utilizando esse Recurso para se manter competitiva. *Pasos.- Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* (Online), 5 (2), 163-173. <http://doi.org/10.25145/j.pasos.2007.05.013>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (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.
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the Hospitality industry: Different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454.
- Padilha, C. K.; Wojahn, R.; Gomes, G. & Machado, D. P. N. (2015). Capacidade De Aprendizagem Organizacional E Desempenho Inovador: Percepção Dos Atores De Uma Empresa Têxtil. *RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia* (Online), 15(1), 327. <https://doi.org/10.18593/race.v15i1.7911>
- Pamponet-de-Almeida, N. C. & Souza-Silva, J. (2012). Aprendizagem Organização e Formação de Gestores: Como Aprendem os Gestores na Pegasus. *Anais do VII Encontro de Estudos Organizacionais*, Curitiba, 20 a 22 de maio de 2012.
- Penrose, E. (2006). *A teoria do crescimento da firma*. Campinas: Unicamp.
- 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(1), 137-166. <https://doi.org/10.20396/rbi.v11i1.8649029>
- Pires; L.C. (2010). Análise dos impactos da tecnologia de informação e comunicação para o turismo. *Observatório de Inovação do Turismo*, 5(4).
- Politis, D. (2005). The process of entrepreneurial learning: A conceptual framework. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(4), 399-424. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00091.x>
- 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. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2005.006999>

- 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(1), 165-197.
- Rae, D. (2000). Understanding entrepreneurial learning: A question of how? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 6(3), 145-159. <https://doi.org/10.1108/13552550010346497>
- Rae, D. (2006). Entrepreneurial learning: A conceptual framework for technology-based enterprise. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18(1), 39-56. <https://doi.org/10.1080/09537320500520494>
- 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. <https://doi.org/10.1108/00400910010373660>
- Ravasi, D. & Turati, C. (2005). Exploring entrepreneurial learning: A comparative study of technology development projects. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 137-164. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.11.002>
- Rosa, F. S. & Silva, L. C. (2017) Sustentabilidade ambiental nos hotéis, contribuição teórica e metodológica: análise de artigos científicos publicados em periódicos internacionais no período de 1996 a 2016. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*. 11(1), 39-60. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v11i1.1161>
- Silva, E. C. A.; Vieira, A. M.; Kubo, E. K. de M. & Bispo, M. de S. (2015). Aprendizagem organizacional no setor farmacêutico: uma análise multinível a partir da percepção dos gestores. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(3), 1091-1118. <http://dx.doi.org/10.18593/race.v14i3.5898>
- Silva Neto, A. T. & Teixeira, R. M. (2011). Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil Confecção em Sergipe. *RAI - Revista de Administração e Inovação-versão eletrônica*. São Paulo, 8(3), 205-229. Recuperado de <http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79233>
- Sperb, M. P. & Teixeira, R. M. (2008). Turismo sustentável e gestão ambiental em meios de hospedagem: o caso da Ilha do Mel, Paraná. *Observatório de Inovação do Turismo*, 3(4). <http://dx.doi.org/10.12660/oit.v3n4.5731>
- Teixeira, R. M. (2011). Competências e Aprendizagem de Empreendedores/ Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro. *Revista Turismo em Análise*, 22(1), 195-219. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v22i1p195-219>
- 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. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 105-128 <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552004000100006>
- Tigre, P. B. (2006). *Gestão da Inovação: A Economia da Tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Töpke, D. R.; Vidal, M. P. & Soares, R. (2011). Hotelaria sustentável: preocupação com a comunidade local ou diferencial competitivo? *Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 6(3), 1-21. <http://dx.doi.org/10.12660/oit.v6n3.5816>
- Warren, L. (2004). A systemic approach to entrepreneurial learning: An exploration using storytelling. *Systems Research and Behavioral Science*, 21(1), 3-16. <https://doi.org/10.1002/sres.543>
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e método*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yu, A. S. O. & Klement, C. F. F. (2006) Inovação na Indústria Hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. *Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo*, 1(1), 2. <http://dx.doi.org/10.12660/oit.v1n3.5619>
- 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. Available in: http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc6/papers/zhang_macpherson_jones.pdf. Accessed on: 20 Apr. 2014.

Patrícia Melo Sacramento

Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Sergipe. Investigadora nas áreas do Empreendedorismo, Inovação e Pequenas Empresas. Técnica Administrativa em Educação no Instituto Federal de Sergipe.

Contribuições para o estudo: concepção da pesquisa, revisão de literatura, recolha de dados, análise de dados, discussão dos resultados.

E-mail: patriciamsacramento@gmail.com

ORCID: orcid.org/0000-0003-4761-1733

Rivanda Meira Teixeira

Doutorado em Administração pela Universidade de Cranfield, Inglaterra. Pós-Doutorado em Gestão de Turismo pela Universidade de Bournemouth, Inglaterra e Universidade de Strathclyde, Escócia (2001). Pós-Doutorado em Empreendedorismo pela HEC, Canada (2006) e FGV-SP (2015). Professora no Programa de pós-Graduação em Administração na UFPR

Contribuições para o estudo: concepção da pesquisa, revisão de literatura, análise de dados, discussão dos resultados.

E-mail: rivandateixeira@gmail.com

ORCID: orcid.org/0000-0003-3056-6032