

Disponível em:  
<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>

Race, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 383-404, jan./abr. 2015

## **TIPOS DE INOVAÇÕES EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS TURÍSTICAS**

*Innovations Types In Tourism Small And Medium Enterprises*

**Patrícia Melo Sacramento**

E-mail: [pathy\\_csl@hotmail.com](mailto:pathy_csl@hotmail.com)

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Sergipe; Graduada em  
Administração pela Universidade Federal de Sergipe.

**Rivanda Meira Teixeira**

E-mail: [rivandateixeira@gmail.com](mailto:rivandateixeira@gmail.com)

Pós-doutora em Turismo na Bournemouth University na Inglaterra; Pós-doutora  
em Gerenciamento de Pequenas Empresas do Setor Turístico na Strathclyde  
University na Escócia; Doutora em Administração pela Cranfield University na  
Inglaterra; Professora dos Mestrados de Administração e de Economia da Univer-  
sidade Federal do Sergipe; Cidade Universitária Professor José Aloísio de Campos,  
Avenida Marechal Rondon, s/n, Jardim Rosa Elze, 49100-000, São Cristóvão,  
Sergipe, Brasil.

Artigo recebido em 25 de março de 2014. Aceito em 22 de agosto de 2014

## Resumo

A adoção de inovações é condição essencial para a sobrevivência das empresas turísticas, considerando que atuam em um ambiente altamente instável, com clientes que buscam cada vez mais serviços diferenciados. Este estudo buscou identificar os tipos de inovação adotados por agências de viagens de pequeno e médio porte na cidade de Aracaju (SE), tendo como referência o modelo conceitual baseado nos tipos de inovação adotados pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005). A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudo de casos múltiplos, e três casos foram analisados, por meio da técnica da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Para coletar os dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, aplicado pessoalmente aos proprietários. A partir da análise dos dados foi possível verificar que as empresas pesquisadas estão buscando inovar de diversas formas e que as inovações implementadas abrangem os quatro tipos de inovação definidos pela OCDE (2005): inovações de serviço, de processo, organizacionais e de marketing.

Palavras-chave: Inovação. Pequenas e médias empresas. Agências de viagens.

### *Innovations Types In Tourism Small And Medium Enterprises*

#### *Abstract*

*Innovations adoption is an essential condition for survival of tourism enterprises, taking into account that they operate in a highly unstable environment, with customers seeking increasingly differentiated services. This study sought to identify the types of innovations adopted by small and medium travel agencies in Aracaju city (SE), having as reference the conceptual model based on the innovation types adopted by the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD, 2005). The research strategy adopted was to study multiple cases and three cases were analyzed using the technique of content analysis proposed by Bardin (1977). To collect data, it was used a semi-structured interview guide, applied personally to the business owners. From the analyzed data, it was possible to verify that these enterprises are trying to innovate in different ways and that innovations implemented by them encompass the four types of innovation defined by the OECD (2005): service innovations, process, organizational and marketing. Keywords: Innovation. Small and medium enterprises. Travel agencies.*

## 1 INTRODUÇÃO

Para Schumpeter (1982), uma característica essencial da inovação é sua capacidade de proporcionar crescimento econômico e de adicionar valor e vantagem competitiva para a empresa, no mercado em que atua. Assim, destacam Tidd, Bessant e Pavitt (2008), a inovação pode ser considerada como algo que agregue valor social ou riqueza, gerando ganhos para a empresa que a põs em prática.

Entretanto, embora a inovação seja considerada essencial para os pequenos negócios, o estudo da inovação nessas empresas é controverso, pois enquanto alguns autores defendem que a inovação seria um privilégio restrito às grandes empresas (SCHUMPETER 1982; GALBRAITH, 1956), outros afirmam que são as pequenas empresas as que possuem maior capacidade inovadora (ZORTEA-JOHNSTON; DARROCH; MATEAR, 2011; NATÁRIO; COUTO; SOUZA, 2010; LAFORET; TANN, 2006; CHRISTENSEN, 2001). De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2006), as PME's encaram uma série de outras barreiras que inviabilizam o desenvolvimento de atividades inovativas, como:

- a) dificuldades de acesso a financiamento; falta de mão de obra qualificada para desenvolver as atividades de inovação; ausência de infraestrutura; carência de informação acerca das tecnologias ou dos mercados necessários para desenvolver uma inovação; dificuldade de encontrar parceiros apropriados para projetos conjuntos de inovação.

A atividade turística, inserida na sociedade moderna e no mercado mundial, está passando por mudanças cada vez mais intensas, as quais se processam em um ritmo intenso e acelerado (BENI, 2003; CAMARGO, 2003). Diante disso, as organizações pertencentes ao setor turístico estão buscando maneiras diversas de adquirir vantagens competitivas que lhes possibilitem se diferenciar de seus concorrentes (RUSCHMANN; SOLHA, 2003). Assim, o grande desafio para a atividade turística é oferecer produtos e serviços inovadores, que ampliem o lucro e desenvolvam ainda mais a atratividade e a competitividade dos destinos e das organizações.

Vale destacar que o estudo da inovação no turismo se mostra pertinente em razão do papel desempenhado pela atividade no desenvolvimento econômico e social. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (2011), o turismo é uma das atividades econômicas que mais cresce, sendo responsável por 5% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial e 30% da exportação de serviços globais. Além disso, a atividade turística é responsável pela geração de milhões de empregos. Em 2011, gerou 255 milhões de empregos diretos e indiretos, o que corresponde a um em cada doze postos de trabalho criados (WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, 2011).

No Brasil, o cenário não é diferente. Segundo dados do Ministério do Turismo (2014), o setor de turismo contribui com 9,2% do PIB no país, o que

equivale a R\$ 443,7 bilhões. Além disso, o setor foi responsável pela geração de 8,5 milhões de postos de trabalho no ano 2013 (EMBRATUR, 2014).

Diante do exposto, este estudo tem como objetivo central identificar as tipologias de inovações de serviço, de processo, organizacional e de *marketing* implementadas em agências de viagens de pequeno e médio porte. Foi adotado, neste estudo, um modelo conceitual, tomando como referência os tipos de inovação adotada pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (2005). Em relação à tipologia de inovação proposta pela OCDE, 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 se refere à 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.

## 2 INOVAÇÃO EM TURISMO

Para Gorni, Dreher e Machado (2009), investir em inovação é essencial para o desenvolvimento da atividade turística, pois as organizações devem buscar a melhoria na qualidade dos serviços e maior eficiência, com o intuito de atender às necessidades e às exigências dos clientes. O que é complementado por Moura et al. (2008) ao afirmarem que a inovação é uma alternativa que possibilita às organizações não somente preservarem seus posicionamentos nos segmentos em que operam, como também superarem os novos concorrentes que surgem constantemente.

No setor turístico, destaca Alves (2011, p. 3, grifo do autor) que inovações podem ocorrer por meio de ações diversas, como:

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

Além disso, de acordo com estudo realizado por Firmino (2007), a inovação no turismo pode incluir ainda: oferecer produtos/serviços novos ou melhorados; elevação da qualidade; apostar nos recursos humanos e na aprendizagem; satisfação dos novos desejos do cliente; *marketing*; novos destinos turísticos; novas tecnologias; novos mercados e a adoção de medidas sustentáveis.

Álvares e Lourenço (2011), por sua vez, destacam que a inovação no setor turístico pode ocorrer por intermédio da potencialização de atrativos naturais e/ou culturais de um destino turístico. Nesse sentido, o estudo realizado pelas autoras, nas cidades de Ouro Preto e Salvador, indicou que a inovação em turismo ocorreu por meio da revitalização de atrativos turísticos das cidades.

Para Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005), outra forma de inovar no turismo está associada à adoção de ferramentas de tecnologia da informação (TI). A adoção da TI, segundo os autores, pode proporcionar vantagens diversas para as empresas, como: criação de barreira à entrada de concorrentes por meio de iniciativas para fidelizar e gerenciar o relacionamento com os seus clientes; maximização dos lucros por meio da utilização de tecnologias de informação em tempo real com foco nas operações, possibilitando o atendimento a um número crescente de clientes; aumento da produtividade mediante a utilização de sistemas de computadores para gerenciar as operações, melhorando, dessa forma, o desempenho da organização; e uma oportunidade para a criação de novos produtos e serviços, por meio da utilização de banco de dados que contenha o perfil dos clientes.

Diante de tais vantagens resultantes da adoção da tecnologia da informação, Moraes (2007) destaca que a TI vem sendo explorada de forma intensiva por empresas de turismo, em especial nas agências de viagem e empreendimentos hoteleiros, como ferramenta indispensável para garantir a competitividade dos negócios. Nas agências de viagem, destaca a autora, a inovação por meio da tecnologia da informação se processa mediante a adoção de softwares que podem ser usados tanto pelo agente de viagem quanto pelo cliente.

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

Além disso, há uma série de outros fatores que limitam a inovação na atividade turística, como: baixos investimentos em pesquisa e desenvolvimento,

escassez de recursos, falta de vontade de assumir riscos, falta de confiança e cooperação entre empresários do turismo, baixos níveis de educação e formação de pessoal, alta rotatividade, salários baixos e turnos de trabalho não convencionais (WEIDENFELD; WILLIAMS; BUTLER, 2010).

Apesar dessas limitações para inovação no turismo, Hjalager (2010) destaca que a atividade turística vem demonstrando ao longo do tempo uma importante capacidade de inovação e criatividade. Capacidade esta que, segundo Ottenbacher (2007), proporciona às organizações do setor não apenas condições para sobreviver, mas também são determinantes para sua estabilidade e alcance do lucro no longo prazo, pois ao gerar produtos turísticos inovadores e especializados, as empresas do setor turístico poderão atrair demanda intencional e diferenciar seus serviços. Assim, a inovação cria um diferencial no mercado e possibilita o alcance de vantagem competitiva, pois os clientes/turistas preocupam-se em valorizar o dinheiro de que dispõem para o lazer, buscando novas experiências e uma gama de produtos e serviços sofisticados e criativos (PANOSSO NETTO; MAZARO, 2011).

### 3 METODOLOGIA

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

Esta pesquisa adotou o método de estudo de casos múltiplos. Esse método foi considerado o mais indicado para o estudo, pois permite uma melhor compreensão do fenômeno, considerando-se que, ao se analisar mais de um caso, é possível obter maior profundidade e riqueza analítica, segundo Yin (2001), possibilitando a geração de resultados mais convincentes, sendo o estudo, por consequência, considerado mais robusto. Em relação ao critério de escolha dos casos, foram selecionados três casos de agências de viagem de pequena e média dimensões por meio do critério da tipicidade, visto que foram escolhidas empresas de forma intencional em razão do seu porte.

A utilização de mais de uma fonte de evidência garante maior qualidade aos estudos de caso, pois proporciona o desenvolvimento e a investigação de vários

aspectos em relação ao mesmo fenômeno, gerando resultados mais convincentes e apurados (YIN, 2001). Dessa forma, visando garantir a qualidade deste estudo, utilizaram-se três fontes de evidência: entrevistas, análise documental e observações.

A coleta de dados por meio de entrevistas ocorreu com base um roteiro de entrevista semiestruturado que foi aplicado aos proprietários das agências de viagens. Em relação à análise documental, foram obtidos documentos, como: folhetos e folders, além de informações obtidas nos sites das empresas objeto deste estudo. As provas observacionais foram coletadas como meio de comprovar a existência das inovações. Assim, durante a realização de entrevistas, foram observados os tipos de inovação implementados nas agências de viagens, como sistemas de informação, mudanças na estrutura dos quartos, bem como na forma de prestar os serviços aos clientes, incluindo nisso inovações no atendimento, serviço de quarto, entre outras.

Os dados deste estudo foram analisados qualitativamente por meio da análise de conteúdo, a qual, de acordo com Bardin (1977), é um conjunto de técnicas para análise de diálogos, que visa obter, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/reprodução das mensagens. A seguir, os casos são descritos e analisados e, finalmente, as conclusões do estudo são apresentadas.

## 4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

### 4.1 O CASO DA AGÊNCIA DE VIAGENS 1

O primeiro caso analisado é da Agência de Viagens 1. Para análise desse caso, foram coletadas informações no site da empresa, que possibilitaram conhecer os serviços oferecidos pela agência, bem como um pouco da sua história. Além disso, durante a realização das entrevistas, foi utilizada a técnica de observação, possibilitando a captura de informações complementares.

A Agência 1 foi fundada em 2002, possui 15 colaboradores, o que permite classificá-la como uma empresa de pequeno porte. Entre os serviços oferecidos pela agência, foram destacados: venda de passagens aéreas, reserva de hotéis, excursões, cruzeiros, aluguel de veículos e serviço de receptivo. O entrevistado da Agência 1 tem 45 anos, é natural de Aracaju e possui nível superior em Gestão de Recursos Humanos, com pós-graduação em Psicologia Organizacional.

Em relação às inovações implementadas na agência, foram destacados os quatro tipos de inovação, conforme a classificação da OCDE (2005): inovações de serviço, de processo, organizacional e de marketing.

No que se refere às inovações de serviço implementadas nos últimos cinco anos na agência, o entrevistado destacou que há dois anos passou a oferecer o serviço de atendimento on-line, que permite ao cliente solicitar orçamentos, tirar dúvidas, ou pedir informações através do site da agência:

Há dois anos nós demos uma mudada no nosso site e colocamos alguns novos serviços à disposição do cliente, como, por exemplo, o atendimento on-line, em que o cliente pode solicitar um orçamento, tirar uma dúvida ou pedir informações através do site. Agora, ele não precisa perder tempo vindo na agência ou telefonando para cá. Basta ele fazer a solicitação pelo site, e logo receberá retorno. (informação verbal).

Além do atendimento on-line, foi incluída no site da agência uma nova funcionalidade que permite aos clientes pesquisar preços de passagens aéreas e tarifas de hotéis. O empresário destacou ainda outros serviços inovadores disponíveis no site, como: conversão de câmbio, fuso horário e minidicionário, em que o cliente pode visualizar algumas expressões básicas em idiomas diversos.

Outro serviço inovador é a sala vip, que está sendo montada no aeroporto a fim de oferecer um suporte aos clientes da agência. Nessa sala, os clientes da agência terão acesso à internet, além de poderem desfrutar de lanches e serviço de massoterapia.

Em relação às inovações de processo, o empresário destacou, inicialmente, as mudanças que foram realizadas no processo de vendas. Há cerca de 4 anos, a agência adquiriu um sistema moderno em que o vendedor lança todos os dados do cliente e da venda, e, a partir desses dados lançados, são emitidos relatórios diários que permitem melhor acompanhamento das vendas realizadas na agência. Além disso, com esse novo sistema, os recibos, que antes eram emitidos manualmente, passaram a ser gerados automaticamente, como explica:

Nesse novo sistema, o vendedor lança os dados dos clientes, o que nos permite formar um banco de dados. Também são lançados no sistema a forma de pagamento, se foi no cartão ou no dinheiro. Também já sai a comissão da agência e do vendedor em cada venda realizada. Aí, no final do dia é gerado um relatório que me permite acompanhar todas as vendas feitas naquele dia. (informação verbal).



Questionado acerca das inovações na gestão, o entrevistado relatou que uma inovação organizacional foi a implantação de reuniões mensais na agência. Ele explicou que na fase inicial do negócio não fazia reuniões, pois achava que, como sua agência se tratava de uma empresa de pequeno porte, bastava conversar com os funcionários diante da ocorrência de algum problema. Entretanto, com o passar do tempo observou a necessidade de implantar reuniões periódicas, conforme explica:

Quando eu falava com o colaborador no dia a dia, sem nenhuma formalidade, entrava por um ouvido e saía pelo outro. Então, implantei aqui na agência reuniões mensais, não só para dar bronca, como fazia antigamente nas conversas informais, mas também para mantê-los informados das nossas metas e objetivos, e aí sim, vi surgir efeito. (informação verbal).

No que se refere às inovações de marketing adotadas pela agência, o empresário relatou que há cerca de quatro anos implantou um festival de prêmios, que ocorre uma ou duas vezes por ano. Nesse festival, são sorteados prêmios como passagens aéreas, hospedagens em hotéis e resorts e ipads.

Há cerca de quatro anos nós implantamos aqui um festival de prêmios, que é uma promoção que fazemos para nossos clientes, uma ou duas vezes por ano, e funciona da seguinte forma: nós imprimimos dez mil cupons para nossos clientes preencherem e concorrerem a prêmios, que vão desde passagens aéreas e hospedagem, até ipads, e o sorteio é realizado ao vivo pela ilha FM, e, posteriormente, divulgado no site da agência. (informação verbal).

Além dessa promoção, o entrevistado destacou ainda que começou a utilizar o Facebook como forma de divulgar a agência, seus serviços e os pacotes promocionais. Outra inovação de marketing relacionada à divulgação está associada à utilização da televisão para fazer a divulgação da agência, visto que anteriormente as únicas mídias utilizadas eram rádio e *site*.

## 4.2 O CASO DA AGÊNCIA DE VIAGENS 2

O segundo caso analisado é de uma agência de viagens fundada no ano 2005 e que possui 18 colaboradores. A partir da análise de documentos, como folhetos, folders e informações contidas no site da agência, verificou-se que os serviços

oferecidos incluem: vendas de passagens aéreas nacionais e internacionais, pacotes turísticos, hospedagens, organizações de grupos para congressos, eventos, seguro de viagem, cartão de telefonia, passes de trem, aluguel de carros no Brasil e no exterior, cruzeiros, reservas on-line e serviço de lua de mel. Foi entrevistada a proprietária, que tem 43 anos, possui graduação em Turismo e pós-graduação em Marketing.

As inovações adotadas na Agência 2 incluíram os quatro tipos de inovação propostos na classificação da OCDE (2005), inovações de serviço, processo, organizacional e de marketing.

No que se refere às inovações de serviço adotadas em sua agência, a empreendedora destacou os pacotes de lua de mel, nos quais a agência se tornou especialista. Esse novo serviço inclui pacotes especiais para recém-casados e atendimento personalizado, conforme explica:

Um serviço novo que nós não oferecíamos antes são os pacotes específicos para lua de mel. A gente não trabalhava com esse nicho de mercado. É claro que, anteriormente, se chegasse um casal em busca de uma viagem para lua de mel a gente fazia, mas hoje esse serviço é diferenciado. (informação verbal).

Outro serviço novo na agência é a venda de pacotes para Disney em grupos, pois anteriormente a empresa trabalhava apenas com a venda de pacotes individuais para esse destino. Ainda referente às inovações de serviço, a empreendedora relatou que passou a disponibilizar no site da agência o serviço de compra on-line, em que o cliente pode pesquisar preços de passagens aéreas e hotéis e comprar aquele que melhor se ajuste ao seu perfil sem precisar sair de casa.

Há dois anos reformulamos nosso site e incluímos a opção de compra on-line, que funciona da seguinte forma: o cliente entra no site e coloca lá o dia de ida e volta e saem diversas opções de passagens aéreas e hospedagem na cidade que ele irá visitar. Aí ele escolhe aquela opção que melhor se adequa ao seu gosto e ao seu bolso e pode comprar ali mesmo pelo site sem precisar sair de casa, só com um simples clique. (informação verbal).

Além da compra *on-line*, também foi introduzido o serviço de atendimento on-line, que funciona de segunda a sexta em horário comercial e permite que o cliente tire suas dúvidas em relação a determinados destinos e preços, solicite orçamentos, ou marque um horário para atendimento presencial na agência.

No que se refere às inovações de processo adotadas na agência, a empreendedora destacou apenas uma inovação que ocorreu no processo de vendas, por meio da aquisição de um sistema. Conforme relatou a empreendedora, antes a realização de uma venda levava muito tempo, pois as consultoras deveriam pesquisar em diversos *sites* e sistemas os preços de passagem e de hospedagem, até encontrar o melhor preço para repassar para o cliente. Hoje, com o novo sistema, tudo está integrado, e, em poucos minutos, a consultora consegue encontrar os melhores preços e finalizar a venda.

O terceiro tipo de inovação analisado refere-se às inovações organizacionais introduzidas na agência. A empresária destacou, inicialmente, mudanças que ocorreram nas reuniões da empresa, que, antigamente, não tinham periodicidade definida e visavam apenas discutir problemas e fazer reclamações com os funcionários. Atualmente, com as inovações adotadas, as reuniões ocorrem quinzenalmente e têm como objetivo principal a troca de conhecimentos entre os participantes, conforme ela relata:

Não tínhamos escala para reuniões, elas ocorriam quando surgia um problema e eu achava necessário fazer uma reunião. Hoje isso mudou, nós temos duas reuniões por mês. Além disso, antes nossas reuniões eram muito cansativas, era só para puxar orelha dos funcionários e isso não era o tipo de reunião que eu queria. Aí, mudamos o modelo de reunião. (informação verbal).

Outra inovação organizacional refere-se à tentativa de descentralização da gestão, pois tudo era demasiadamente concentrado na empreendedora, conforme se pode observar no depoimento a seguir:

Eu estou tentando alterar o modelo de gestão da agência, porque tudo fica centrado em mim, e isso é péssimo! Eu não tenho tempo para mim, nem para minha família e até mesmo as coisas da agência ficam atrasadas. Já passei o controle financeiro para uma funcionária, tenho um funcionário de marketing também. Eu amo vender e queria me dedicar mais a isso e ao planejamento da agência. (informação verbal).

O último aspecto analisado no caso da Agência 2 refere-se às inovações de marketing. A empresária destacou que assim que começou a oferecer os serviços de lua de mel, a agência passou a divulgar seus serviços no workshop e no guia Casar-se, pois diante do novo serviço foi necessário implantar uma divulgação específica para o público

a que o serviço se destinava. Outra inovação de marketing foi a modernização do site, que ganhou um novo layout, tornando o acesso a ele mais simples. Além disso, a partir dessa reformulação também começaram a ser divulgadas no site algumas opções de pacotes de viagens nacionais e internacionais, cruzeiros e opções de pacotes nos feriados.

Ainda no campo das inovações de marketing, por meio da técnica de observação, verificou-se que a empresa está utilizando as diversas redes sociais, como o Facebook, Twitter, fanpage e Instagram para divulgar a agência. Nessas redes sociais, são divulgados os serviços oferecidos pela agência, além de promoções de passagens, pacotes de viagens e divulgação de alguns destinos. A ideia para começar a utilizar as redes sociais, segundo a empresária, surgiu a partir da observação de diversas empresas, que estão usando maciçamente as redes sociais para divulgação:

Eu comecei a observar o uso de diversas empresas das redes sociais, não só as agências de viagem, mas as empresas de um modo geral estão se utilizando dessas redes para divulgar seus produtos e estão obtendo resultados expressivos, porque é uma forma gratuita de divulgação, e que às vezes gera mais resultado do que uma propaganda na televisão. (informação verbal).

Foi destacada ainda como inovação de marketing a implantação de um cartão fidelidade para os clientes corporativos, que proporcionará a estes a obtenção de descontos ou ainda a retirada de passagens ou hospedagem gratuitas, conforme explica:

Nós estamos implantando aqui na agência um cartão fidelidade para nossos clientes corporativos, que funciona assim: à medida que o cliente compra, ele vai acumulando pontos. Quando ele chegar num valor X de pontos ele terá direito a descontos ou até mesmo retirada de passagens ou hospedagem gratuitas. (informação verbal).

Por fim, a entrevistada afirmou que está adotando uma nova estratégia de marketing para divulgar o serviço de viagens em grupos para Disney. A nova estratégia inclui a distribuição de panfletos com pessoas fantasiadas de personagens da Disney, como o Mickey e a Minnie.

### 4.3 O CASO DA AGÊNCIA DE VIAGENS 3

O último caso analisado nesse estudo é o da Agência de Viagens 3. Para análise desse caso, além das informações obtidas por meio da entrevista, foram também

consultados alguns folders, que possibilitaram o conhecimento dos serviços oferecidos pela agência, e algumas de suas inovações. A Agência 3 foi fundada no ano 1987. Em relação aos serviços prestados, pode-se destacar os seguintes: excursões, cruzeiros, viagens de trem, viagens de ônibus, passagens aéreas, reserva de hotéis, aluguel de veículos e serviço de receptivo. Foi entrevistado o proprietário, que tem 61 anos e possui nível superior em Administração com Habilitação em Comércio Exterior.

As inovações implementadas no caso da Agência 3 incluíram: inovações de serviço, de processo, organizacional e de marketing, conforme classificação proposta pela OCDE (2005).

Em relação às inovações de serviço implementadas na agência nos últimos cinco anos, a partir da análise de folders disponibilizados na agência, verificou-se que, recentemente, foi implantada uma sala vip no aeroporto. Questionado sobre essa inovação, o empresário afirmou que a criação da sala vip no aeroporto tem como objetivo oferecer mais conforto aos clientes da agência, para que possam esperar pelo voo com maior tranquilidade.

Outro novo serviço implantado na agência é o check in antecipado, que possibilita ao cliente da agência realizar o check in na loja do aeroporto, sem ter que enfrentar as longas filas dos balcões das companhias aéreas. O empreendedor destacou também como inovação de serviço a implantação do “serviço despertador”, em que o cliente solicita o horário que quer ser acordado no dia de sua viagem, e um dos funcionários da loja do aeroporto telefona para o cliente para acordá-lo.

Ainda no que se refere às inovações de serviço, o entrevistado afirmou que criou uma loja virtual no site da agência que possibilita aos clientes realizarem suas compras sem a necessidade de se deslocar para a agência. Na loja virtual, o cliente pode pesquisar e comprar rapidamente passagens aéreas e realizar reserva em hotéis nacionais e internacionais. Além da loja virtual, o empreendedor relatou ainda que no site da agência foi criado um espaço para os clientes, que permite que eles acompanhem todas as compras realizadas na agência:

Além da loja virtual, passamos a oferecer para nossos clientes a possibilidade de acessar pelo site da agência um relatório com todas as compras já realizadas por ele aqui na agência. Ele pode imprimir esses relatórios e até mesmo recibos eletrônicos. (informação verbal).

O empresário destacou ainda como inovação de serviço a disponibilização de um novo tipo de pacote de viagem: os pacotes para shows que acontecem fora do Estado, como por exemplo, o Rock in Rio, Sauípe Fest, entre outros eventos de

grande porte. Esse novo serviço inclui passagens, hospedagem e transfer do hotel para o local do show. Por fim, o empresário afirmou que foi implantado o serviço “ligue grátis”, em que o cliente pode ligar gratuitamente de qualquer parte do mundo para solicitar suporte à agência. Referente às inovações de processo, o entrevistado destacou apenas a alteração no processo de vendas, por meio da aquisição de sistemas avançados, que possibilitam a realização das vendas de maneira prática, conforme é possível verificar no depoimento a seguir:

O nosso processo de vendas foi totalmente alterado. Nós adquirimos um sistema de reservas avançado em que com um simples clique ele faz uma busca nos sistemas de todas as empresas aéreas e consulta simultaneamente aquele destino que você quer e nas datas que você quer, e saem os preços de todas as companhias aéreas. (informação verbal).

Quando questionado acerca das inovações organizacionais implementadas na agência, o empresário afirmou que uma das inovações introduzidas nos últimos anos foi o processo de descentralização da gestão. Antigamente, tudo dependia dele, o que o deixava sobrecarregado e não lhe possibilitava se afastar da agência para tirar férias:

Durante muito tempo eu trabalhei aqui na agência como um louco, abarcando todas as tarefas, tudo dependia de mim. Eu não conseguia nem tirar férias. Há alguns anos eu iniciei um processo de descentralização, em que passei a delegar várias tarefas para os gerentes de cada área, o que me deixou mais focado no planejamento de novas estratégias e mais livre para viver minha vida pessoal. (informação verbal).

A departamentalização foi outra inovação organizacional implementada na agência. Segundo o empreendedor, antigamente, as consultoras de venda, além de realizarem as vendas, faziam também o marketing, e havia apenas um setor administrativo geral que cuidava de toda administração. Hoje, entretanto, a agência está dividida em setores, como: financeiro, vendas, comercial e marketing, e cada um desses setores tem um supervisor responsável pela coordenação do setor. O empresário ressaltou que a agência está implantando um sistema de gestão de qualidade para adquirir a certificação da norma ISO 9001. Estão sendo feitas uma série de adequações para que a empresa se enquadre nas especificações exigidas pela norma.

Por fim, o último tópico analisado refere-se às inovações de marketing. O empresário destacou, inicialmente, uma alteração na pesquisa de satisfação realizada

com os clientes da agência. Conforme explicou, antigamente os questionários da pesquisa de satisfação eram disponibilizados na própria agência para que os clientes respondessem. Atualmente, com as inovações introduzidas, o questionário fica disponível no site da agência, para que o cliente responda no momento em que tiver tempo e com maior privacidade. Outra inovação de marketing se refere à utilização de novas mídias, como o Facebook e o Twitter para divulgar os pacotes, promoções e novidades da agência.

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Finalizada a descrição dos casos, procede-se à discussão, analisando comparativamente os três casos pesquisados, conforme as categorias analíticas e os elementos de análise estabelecidos na metodologia. Nessa análise comparativa, buscou-se enfatizar as similitudes e diferenças entre os casos analisados. Além disso, buscou-se, sempre que possível, comparar os resultados deste estudo com os estudos apresentados na fundamentação teórica. Os empresários entrevistados e as agências objeto deste estudo serão identificados nessa análise, respectivamente, por: E1, E2, E3 e A1, A2, A3, conforme pode ser observado no Quadro a seguir:

Quadro 1 – Classificação dos entrevistados e das empresas pesquisadas

<b>Entrevistado</b>	<b>Empresa</b>
E1 – Entrevistado da Agência 1	A1 – Agência 1
E2 – Entrevistado da Agência 2	A2 – Agência 2
E3 – Entrevistado da Agência 3	A3 – Agência 3

Fonte: os autores.

Em relação à inovação de serviços, observou-se que, no caso da Agência A1, além das alterações no processo de vendas, houve também inovação no processo de atendimento dos clientes. O empreendedor E1 explicou que o atendimento na agência agora é setorizado, de modo que existem consultores especializados

para o atendimento a clientes corporativos e outros para pessoa física. Esse resultado é corroborado por Gorni, 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. Por fim, convém destacar as inovações de serviço implementadas na Agência 3, que envolveram o serviço de check in antecipado, o “serviço despertador”, e o “ligue grátis”. Referente às inovações organizacionais implementadas pelas empresas pesquisadas, foram destacadas pelos empreendedores inovações como: descentralização da gestão, adoção de novas estruturas organizacionais e alterações no sistema de reuniões. No caso da Agência A3, o empresário E3 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 oferecidos.

No que se refere às inovações de marketing implementadas pelas empresas analisadas, foram destacadas inovações como: utilização das redes sociais para divulgação, reformulação de sites, adoção de novas estratégias promocionais e utilização de novas mídias de divulgação. Em relação à utilização de redes sociais para divulgação das empresas, esse tipo de inovação de marketing também foi identificado no estudo de Flores, Cavalcante e Raye (2012), em que se verificou que as redes sociais aparecem com uso bastante significativo nas empresas de turismo, o que, segundo os autores, é um bom resultado, pois, atualmente, mais de 80% dos “internautas” brasileiros estão conectados a alguma rede social.

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 A1), 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 A2). 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, é maior a possibilidade de ganhar passagens ou de se obter garantias e premiações.

No que se refere às novas mídias de divulgação, no caso da Agência A1, é a televisão, com vistas a alcançar o maior público possível. No caso da Agência A2,



foram adotadas novas estratégias de divulgação voltadas para públicos específicos, como a divulgação dos serviços de lua de mel no guia e workshop Casar-se, para atingir noivas, e distribuição de panfletos com pessoas fantasiadas de personagens da Disney, para atingir o público que deseja viajar em grupos para Disney.

No Quadro 2, a seguir, é apresentado um resumo com as inovações adotadas pelas empresas pesquisadas.

Quadro 2 – Resumo

	<b>Agência 1</b>	<b>Agência 2</b>	<b>Agência 3</b>
Inovações de serviço	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Serviço de atendimento <i>on-line</i>;</li> <li>- Pesquisa de preço de passagens e tarifas de hotéis pelo <i>site</i> da agência;</li> <li>- Conversor de câmbio, de fuso horário e minidicionário no <i>site</i>;</li> <li>- Implantação de sala <i>vip</i> com serviços de lanche e massagem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Especialista em lua de mel;</li> <li>- Venda de pacotes para Disney em grupos;</li> <li>- Compra <i>on-line</i>;</li> <li>- Atendimento <i>on-line</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de sala <i>vip</i> no aeroporto;</li> <li>- <i>Check in</i> antecipado;</li> <li>- Serviço despertador;</li> <li>- Loja virtual;</li> <li>- Espaço do cliente no <i>site</i>;</li> <li>- Novos pacotes de viagem;</li> <li>- Serviço ligue grátis.</li> </ul>
Inovações de processo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterações no processo de vendas com uso de novos sistemas;</li> <li>- Alteração no processo de atendimento (atendimento setorizado);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aquisição de sistemas para realização das vendas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração no processo de vendas por meio da aquisição de sistemas avançados.</li> </ul>
Inovações organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de reuniões mensais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implantação de reuniões periódicas;</li> <li>- Descentralização da gestão.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Descentralização da gestão;</li> <li>- Departamentação;</li> <li>- Implantação da ISO 9001.</li> </ul>

	<b>Agência 1</b>	<b>Agência 2</b>	<b>Agência 3</b>
Inovações de marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de festival de prêmios;</li> <li>- Utilização de redes sociais e televisão para divulgação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Divulgação dos serviços no <i>workshop</i> e Guia Casar-se;</li> <li>- Modernização do <i>site</i>;</li> <li>- Utilização das redes sociais para divulgar a agência;</li> <li>- Implantação de um cartão fidelidade para os clientes corporativos;</li> <li>- Distribuição de panfletos com pessoas fantasiadas de personagens da Disney.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alteração da pesquisa de satisfação;</li> <li>- Uso das redes sociais.</li> </ul>

Fonte: os autores.

## 6 CONCLUSÃO

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

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

Além do uso da TI para a adoção de inovações de serviço, foram verificados ainda outros serviços inovadores nas agências pesquisadas, como criação de salas vip no aeroporto, a fim de oferecer suporte aos clientes nos momentos anteriores ao embarque; novos pacotes de viagem para públicos específicos, como, por exemplo, pacotes especiais para lua de mel e para viagens em grupo. 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 disponibilização de novos pacotes e roteiros turísticos para seus clientes. Referente às inovações de processo adotadas pela agência de viagens, foi possível verificar que em todas as agências de viagem foram adotadas inovações no processo de vendas. As inovações ocorreram por meio da aquisição de softwares que tornaram o processo mais prático e rápido. Em estudo realizado em 2007, Moraes já havia destacado que, nas agências de viagem, a adoção de softwares de vendas é uma tendência. Por meio desses sistemas, o agente de viagem pode acessar informações e fazer reservas de passagens aéreas, hotéis/pousadas, aluguel de carros, entre outros serviços.

Finalmente, vale destacar, neste estudo, a preocupação com a adoção de serviços inovadores em empresas turísticas 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.

## REFERÊNCIAS

- ÁLVARES, D.; LOURENÇO, J. Inovações com incidência direta na atividade turística: uma análise dos destinos de Ouro Preto-MG e Salvador-BA. **Revista de Cultura e Turismo**, v. 5, p. 33-43, 2011.
- ALVES, S. Estratégias de inovação em mercados maduros: um olhar a partir do segmento de serviços de hotelaria. In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 8., 2011, Balneário Camboriú, 2011. **Anais...** Balneário Camboriú, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENI, M. C. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2003.
- CAMARGO, L. O. de L. Os domínios da hospitalidade. In: DENCKER, A. de F. M.; BUENO, M. S. (Org.). **Hospitalidade: cenários e oportunidades**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHRISTENSEN, C. **O dilema da inovação**. São Paulo: Makron Books, 2001.

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

EMBRATUR. **Brasil é o 6º no mundo em economia do Turismo**. Brasília, 2014. Disponível em: <[http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Brasil\\_e\\_o\\_6\\_no\\_mundo\\_em\\_economia\\_do\\_Turismo.html](http://www.embratur.gov.br/piembratur/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/Brasil_e_o_6_no_mundo_em_economia_do_Turismo.html)>. Acesso em: 15 out. 2014.

FIRMINO, M. B. **Turismo**: organização e gestão. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

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

FLORES, L. C. da S.; CAVALCANTE, L. de S.; RAYE, R. L. Marketing turístico: estudo sobre o uso da tecnologia da informação e comunicação nas agências de viagens e turismo de Balneário Camboriú (SC, Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, São Paulo, v. 6, n. 3, p. 322-339, set./dez. 2012.

GALBRAITH, J. K. **American capitalism**: the concept of countervailing power. Boston: Houghton Mifflin Company, 1956.

GLOBAL entrepreneurship monitor 2007. Empreendedorismo no Brasil. Curitiba: IBPQ, 2008.

GORNI, P. M.; DREHER, M. T.; MACHADO, D. P. N. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo**, v. 4, 2009.

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

HJALAGER, A. M. **A review of innovation research in tourism**. Tourism Management, v. 31, n. 1, 2010.

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

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

BRASIL. Ministério do turismo. **Economia do turismo cresce no Brasil**. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas\\_noticias/20140417-1.html](http://www.turismo.gov.br/turismo/noticias/todas_noticias/20140417-1.html)>. Acesso em: 15 out. 2014.

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

MOURA, G. L. et al. Aprendizado em redes e processo de inovação dentro de uma empresa: o caso Mextra. **Revista de Administração de empresas – versão eletrônica**, v. 7, n. 1, jan./jun. 2008.

NATÁRIO, M. M.; COUTO, J. P.; SOUZA, M. H. C. Grau de inovação das pequenas e médias empresas nas regiões periféricas da guarda e açores. **Working Paper**, Portugal, n. 10, dez. 2010.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **Relatório Anual – Um ano de recuperação**. 2011. Disponível em: <<http://www.eunwto.org/content/p201q5985713q440/fulltext.pdf?page=1>>. Acesso em: 12 abr. 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. Tradução Finep. 2006.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. Tradução Finep, 2005.

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

PANOSSO NETTO, A.; MAZARO, R. M. Competitividade e inovação em turismo. In: BENI, M. C. (Org.). **Políticas Públicas e Planejamento Estratégico em Clusters de Turismo**. São Paulo: Manole, 2011.

PIRES, L. C. Análise dos impactos da tecnologia de informação e comunicação para o turismo. **Observatório de Inovação do Turismo**, v. 5, n. 4, dez. 2010.

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

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

SUNDBO, J.; ORFILA-SINTES, F.; SØRENSEN, F. The innovative behavior of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain. **Research Policy**, v. 36, p. 88-106, 2007.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

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

WEIDENFELD, A.; WILLIAMS, A. M.; BUTLER, R. W. Knowledge transfer and innovation among attractions. **Annals of Tourism Research**, v. 37, n. 3, p. 604-626, 2010.

WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL. **Travel & Tourism economic impact**. Mar. 2009. Disponível em: <[www.wttc.org/eng/Tourism\\_Research](http://www.wttc.org/eng/Tourism_Research)>. Acesso em: 10 abr. 2013.

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

ZORTEA-JOHNSTON, E.; DARROCH, J.; MATEAR, S. Business orientations and innovation in small and medium sized enterprises. **Int Entrep Manag J.**, v. 8, p. 145-164, 2011.

### Como citar este artigo

ABNT SACRAMENTO, Patrícia Melo; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Tipos de inovações em pequenas e médias empresas turísticas. **RACE**, Revista de Administração, Contabilidade e Economia, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 14, n. 1, p. 383-404, jan./abr. 2015. Disponível em: <<http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>>.

APA Sacramento, P. M., & Teixeira, R. M. (2015). Tipos de inovações em pequenas e médias empresas turísticas. *RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, 14(1), 383-404. Recuperado em dia/mês/ano, de <http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race>