

## Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens

### *Innovation in tourism services: the perception of this process in travel agencies*

**Patrícia Monteiro Gorni**

**Marialva Tomio Dreher<sup>2</sup>**

**Denise Del Prá Neto Machado<sup>3</sup>**

#### Resumo

*A inovação em serviços surge como uma necessidade de competitividade e adequação às tendências de mercado. Diante disso, inserem-se as agências de viagens, empresas que comercializam produtos turísticos, que demandam cada vez mais qualidade e variedade, entre outros atributos determinados por consumidores cada vez mais exigentes. Para a melhor compreensão desse fenômeno, este artigo apresenta os resultados de uma pesquisa que objetivou verificar qual a percepção de proprietários, gerentes e agentes de viagens sobre a inovação nas agências de viagens do município de Balneário Camboriú, SC. O método utilizado foi o levantamento exploratório de multicasos, com a aplicação de questionário para a coleta dados. Os resultados demonstram que existe uma boa compreensão dos questionados acerca do processo de inovação. Observou-se que a preocupação com a inovação é um desafio no cotidiano organizacional das agências de viagens estudadas, que buscam ofertar novos produtos e serviços para manter-se no mercado turístico, considerado competitivo.*

**Palavras-chave:** inovação, turismo, agências de viagens, competitividade

#### Abstract

*Innovation in services emerges as a need for competitiveness and adaptation to market trends. Given this, will fall into the travel agents, tour companies selling products, which increasingly demand quality, variety among other attributes determined by consumers increasingly demanding. For better understanding of this phenomenon, this article presents the results of a survey that aimed to see what the perception of the owners, managers and travel agents on innovation in the travel agents in the municipality of Balneário Camboriú, SC. The method was used several cases exploratory survey, with the implementation of a questionnaire to gather data. The results show that there is a good understanding of questioned about the process of innovation. It was observed that the concern with innovation is a challenge in the daily organizational studied for travel agents,*

<sup>1</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Regional de Blumenau – FURB. E-mail: patriciagorni@brturbo.com.br. Professora no Curso de Administração da Faculdade Metropolitana de Blumenau – FAMEBLU (UNIASSELVI). Endereço profissional - Rua Dr. Pedro Zimmermann, 385 - Bairro Salto do Norte, CEP: 89.065-000 - Blumenau – SC.

<sup>2</sup> Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC. Professora titular da Universidade Regional de Blumenau - FURB, nos cursos de Mestrado em Administração e Doutorado em Contabilidade e Administração. Email: marialva@furb.br. Endereço profissional - Rua Antônio da Veiga, 140 - Victor Konder, CEP - 89012-900 - Blumenau – SC.

<sup>3</sup> Doutora em Administração de Empresas pela Fundação Getúlio Vargas – SP. Professora titular da Universidade Regional de Blumenau - FURB, nos cursos de Mestrado em Administração e Doutorado em Contabilidade e Administração. E-mail: delpra@furb.br. Endereço profissional - Rua Antônio da Veiga, 140 - Victor Konder, CEP - 89012-900 - Blumenau – SC.

Artigo submetido em setembro de 2008 e aprovado em janeiro de 2009

*seeking offering new products and services to remain in the tourist market, considered competitive.*

**Key words:** innovation, tourism, travel agencies, competitiveness

## 1. Introdução

A inovação nas organizações é um tema de grande importância para a atualidade. O mercado encontra-se competitivo, e os consumidores, cada vez mais, buscam produtos e serviços diferenciados que atendam a suas necessidades e expectativas. Investir em inovações pode proporcionar às organizações as condições fundamentais para que se mantenham no mercado e se mostrem competitivas. Com relação a esse aspecto, Afuah (2003) ressalta que o processo de inovação faz uso do conhecimento para oferecer um novo produto ou serviço de acordo com as necessidades dos clientes.

O setor de serviços desempenha, pois, importante papel na economia mundial, propiciando a geração de empregos e renda. O processo de inovação é fundamental para o desenvolvimento desse setor; contudo a maioria das pesquisas que abordam essa questão se concentra na indústria, tornando, assim, a compreensão acerca do processo de inovação em serviços bastante incipiente (OSLO, 2004). Esse é um dos aspectos que motivaram a escolha do tema desta pesquisa, ou seja, contribuir com estudos que visem a minimizar esse aspecto, especialmente no âmbito da atividade turística.

Entre as organizações ligadas ao setor de serviços, destacam-se aquelas que atuam no turismo — um crescente segmento econômico em todo o mundo. A atividade turística envolve uma série de organizações que viabilizam a sua prática, como transportadoras, hotéis, restaurantes, agências de viagens. As agências de viagens, por sua vez, atuam na intermediação entre os clientes e as demais organizações turísticas, exercendo, muitas vezes, um papel que vai além da simples comercialização, encarregando-se da consultoria, do assessoramento e da organização dos serviços turísticos. Com essa complexidade, as agências de viagens assumem várias responsabilidades a fim de promover mudanças no setor; por isso precisam compreender intensamente as necessidades dos processos de inovação, tanto para elas que disputam um mercado competitivo, como para contribuir com as organizações que com elas trabalham.

Em relação à busca por serviços turísticos, Fache (2000) assinala que, cada vez mais, o cliente tem aumentado seu grau de independência nesse processo. Hoje em dia, as informações e os serviços necessários para as viagens são acessados com maior facilidade, principalmente com a popularização da *Internet*. Se, por um lado, os *sites* facilitam a busca de produtos e serviços turísticos, por outro, existe uma sobregarga de informações que nem sempre estão dispostas de maneira compreensiva ao consumidor, o que demanda uma crescente preocupação com a permanência num segmento que se fundamenta em diversidades de produtos e serviços direcionados a um público informado e exigente.

Esses são alguns dos desafios que as agências de viagens enfrentam para permanecerem no mercado. Nesse sentido, a problemática que provocou esta investigação aborda a seguinte questão: Perante a necessidade de se adaptarem à realidade de extrema competitividade do setor turístico, como os proprietários-dirigentes das agências de viagens de Balneário Camboriú, SC percebem o desafio da inovação? Ante esse contexto, o objetivo deste

estudo é analisar a percepção de proprietários, gerentes e agentes quanto ao processo de inovação nas agências de viagens do citado município.

## 2. Inovação no setor de serviços

O setor de serviços exerce um importante papel na atividade econômica de uma sociedade, servindo, inclusive, como elo entre os demais setores da economia. Os serviços comerciais e os de infra-estrutura se apresentam como intermediários e como canais de distribuição para o consumidor final, por exemplo: os serviços de transportes, de comunicação, bancários (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2005).

Tais serviços apresentam algumas especificidades que os fazem diferir dos produtos manufaturados, como a intangibilidade, que é um aspecto que impossibilita aos clientes visualizar, tocar, enfim, estabelecer um contato prévio com os serviços antes do consumo; a simultaneidade ou inseparabilidade, pois os serviços são criados e consumidos simultaneamente; a perecibilidade, pois não podem ser estocados. Observando essas particularidades, Fitzsimmons e Fitzsimmons (2005:4) apresentam a definição de serviços: “Um serviço é uma experiência perecível, intangível desenvolvida para um consumidor que desempenha o papel de coprodutor.”

Com o intuito de melhorar a qualidade, reduzir custos, ou seja, manter a competitividade, as organizações que prestam serviços seguem em busca da inovação. Para Damanpour (1996), a palavra “inovação” relaciona-se com algo novo que pode ser um produto ou um serviço, algo que supere as expectativas do consumidor, algo que atenda a suas necessidades e a seus desejos. Contudo, de acordo com Gadrey, Gallouj e Weinstein (1994), os estudos voltados a compreensão do processo de inovação em serviços são recentes, e a maioria das pesquisas nesse âmbito concentra-se na indústria. Isso acontece, principalmente, pelo fato de que, em serviços, os produtos são intangíveis, ou seja, difíceis de serem percebidos e mensurados (CARDELLINO; FINCH, 2006).

Apesar da importância do setor de serviços, Miles (2003) considera que as pesquisas sobre inovação nesse setor recebeu pouca atenção até os anos 1980. No entanto, a partir da década de 1990, cresceram o número de projetos nesse sentido e exames quanto à inovação em serviços nas áreas de pesquisa e desenvolvimento. A atenção a esse tema tem aumentado na literatura internacional, especialmente nos países da União Europeia. De acordo com Silva (*et al.*, 2006), um exemplo de dedicação ao estudo de inovação em serviços é o projeto *Services in Innovation, Innovation in Services — Services in European Innovation Systems (SI4S)*, patrocinado pela Comunidade Europeia. Tal projeto é destinado a desenvolver conceitos e propor ações concretas em torno do sistema europeu de inovação em serviços.

Para Gadrey, Gallouj e Weinstein (1994), as teorias de inovação desenvolvidas com base em observações na indústria são inadequadas para explicar as formas de inovações em serviços. Os autores consideram que os conceitos derivados da indústria podem ser úteis, contanto que sejam modificados para se ajustarem ao setor de serviços. Com base em pesquisas realizadas em empresas de serviços dinamarquesas, Sundbo (1997) apresenta

algumas vertentes acerca do processo de inovação e identifica uma delas para explicar a inovação em empresas de serviços, que seria a teoria de *marketing* proposta por Kotler. Para Sundbo (1997), portanto, os paradigmas clássicos conhecidos, como o econômico-tecnológico e o do empreendedorismo, não são os mais adequados para estudar as inovações em serviços. O primeiro é o mais apropriado para explicar inovações tecnológicas, apesar de elas ocorrerem também em empresas de serviços; o segundo é o mais apropriado para compreender o estabelecimento de novas empresas, mesmo as de serviço. O autor considera então que a melhor definição de inovação de serviços não deriva das teorias clássicas de inovação, e sim das teorias de *marketing* propostas por Kotler (1993), em que a maioria das inovações são dirigidas pelo *marketing* e formuladas numa estrutura estratégica. Diante desse contexto, Sundbo e Gallouj (1998) apresentam quatro tipos de inovações em serviços:

- a) Inovações de produto (serviço): referem-se à criação e ao fornecimento de um novo serviço, por exemplo, uma nova linha de financiamento, o atendimento de uma nova especialidade médica, um novo tipo de seguro;
- b) Inovações de processo: são as novas formas de produzir e fornecer um serviço. Encontram-se divididas em duas categorias: uma relacionada com os processos de produção — *back office*; e a outra com os processos de atendimento e entrega ao cliente — *front office*;
- c) Inovações organizacionais: referem-se à introdução de novas maneiras de gerenciamento, como o TQM — Gerenciamento da Qualidade Total, autogerenciamento de grupos;
- d) Inovações de mercado: relacionadas com a descoberta de novos mercados, como a segmentação de mercado.

Além dessas, os autores Sundbo e Gallouj (1998) sugerem outra forma de inovação, chamada de *ad hoc*, que desempenha um papel significativo especialmente em empresas de serviços intensivas em conhecimento, como as consultorias e empresas de engenharias. Esse tipo de inovação refere-se à construção de soluções adequadas aos problemas apresentados pelos clientes. É importante destacar que uma inovação, para ser considerada como tal, deve ser implementada. Ela não se restringe à invenção, mas implica também comercialização, ou seja, não deve ser apenas um protótipo, mas ser aceita pelos consumidores (AFUAH, 2003).

O processo de inovação em uma organização, seja ela de manufatura ou de serviço, pode ser do tipo incremental ou radical. As inovações incrementais são mudanças nos produtos e serviços existentes, tornando-os mais competitivos; as radicais são ofertas de produtos e serviços novos, superiores aos já existentes. Ambos os processos promovem o desenvolvimento da empresa (AFUAH, 2003). De acordo com Sundbo e Gallouj (1998) e Jacob, Tintoré e Torres (2001), as inovações em empresas de serviço são, em sua maioria, incrementais, constituídas de pequenos ajustes e facilmente imitadas por seus competidores. Os autores apontam que grande parte das inovações em serviços está voltada para atender às necessidades dos clientes e para a formação de recursos humanos para a execução dos serviços. Para tanto, de um modo geral, são feitos investimentos incrementais nos processos e procedimentos, não sendo necessários grandes níveis de pesquisa e desenvolvimento. Sobre esse aspecto, Sundbo e Gallouj (1998) complementam

que poucas empresas de serviços possuem um departamento de pesquisa e desenvolvimento ou um departamento específico para a inovação.

De acordo com Damanpour (1996), o tamanho é um dos principais fatores que interferem na estrutura de uma organização e em seu processo de inovação. As grandes organizações apresentam algumas vantagens, como maior disponibilidade de recursos. Contudo podem ser mais burocratizadas e menos flexíveis, apresentando-se, portanto, mais resistentes às mudanças. Entre as empresas de serviços, conforme Sundbo e Gallouj, (1998) as de maior porte e as que se internacionalizam são consideradas mais inovadoras.

A inovação em serviços ainda é administrada de forma bastante contingencial, e as organizações pertencentes a esse setor não se encontram totalmente conscientes da inovação e de como desenvolvê-la de modo a obter vantagens competitivas no mercado. Esse aspecto denota que tais organizações não têm muito claro como querem organizar e administrar suas atividades de inovação (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

No setor de serviços, encontram-se as organizações voltadas para a atividade turística. Compreendem um número expressivo e diversificado de organizações que atendem às demandas de hospedagem, alimentação, lazer, transportes e outras. Entre essas, encontram-se as agências de viagens, que exercem a função de intermediárias entre o consumidor e os produtos turísticos. Essas organizações encontram-se inseridas em um ambiente em constantes mudanças e com clientes que buscam cada vez mais a excelência no atendimento. Diante disso, a inovação se faz necessária em tais organizações que desejam permanecer de maneira competitiva no mercado.

---

### **3. As agências de viagem no contexto da inovação**

As agências de viagens são organizações responsáveis pela produção e intermediação de serviços pertencentes ao setor de viagens e turismo. Suas funções básicas estão em torno da organização, reservas, promoção e vendas dos serviços de alojamento, meios de transportes, alimentação, locais de lazer, além de providenciar vistos, seguros, etc. Os serviços prestados por uma agência de viagens são basicamente os de informação e assistência, a venda de serviços avulsos e a de serviços organizados. Os serviços de informação e de assistência referem-se aos informes de viagem oferecidos pelos agentes de viagens aos clientes, a venda de serviços avulsos é a comercialização separada dos serviços de transporte, hospedagem e outros e a de serviços organizados é ofertada de maneira conjunta, podendo ser estabelecidos pela própria agência ou pelas operadoras de viagem (ACERENZA, 1999).

Investir em inovação torna-se imprescindível ao desenvolvimento da atividade turística, em que as organizações envolvidas objetivam a melhora na qualidade dos serviços e maior lucro. Para sobreviver no mercado, as organizações são forçadas a apresentar novos produtos e novas formas de atendimento com o intuito de atender às necessidades e exigências dos clientes. Conforme Mattsson, Sundbo e Jensen (2005), no turismo, os investimentos de inovação apresentam-se em desvantagem em relação a outras empresas do setor de serviços.

Ao longo dos últimos anos, as agências de viagem vêm enfrentando algumas transformações no mercado. De acordo com Tomelin (2001), a partir de 1998, as políticas

econômicas nacionais afetaram negativamente a economia das organizações do setor. O autor afirma ainda que, em seguida, as agências de viagens começaram a sofrer com a redução no percentual de comissionamento pela comercialização dos bilhetes aéreos internacionais e nacionais, por conta de decisão de diversas companhias aéreas, seguindo uma tendência internacional surgida nos Estados Unidos. A desintermediação, que é o processo pelo qual os produtores procuram eliminar parte de seus distribuidores para atingir diretamente os consumidores, também é uma realidade que vem afetando as agências de viagens que concorrem com seus próprios fornecedores. Esse é o caso das empresas aéreas, por exemplo, que comercializam as passagens diretamente com os consumidores, principalmente por meio de seus *sites*.

O surgimento e a popularização da *Internet* é um dos principais aspectos a ser destacado diante das transformações que estão ocorrendo no ramo de agências de viagens. Esse recurso facilitou o trabalho nas agências de viagens, pois disponibiliza o recebimento e fornecimento de um grande volume de informações. Contudo, em alguns casos, a *Internet* pode substituir a função de uma agência de viagens, uma vez que possibilita aos clientes organizarem sua própria viagem, consultando os roteiros, os meios de hospedagem, comprando passagens. O fato de os clientes obterem informações por conta própria e de maneira mais acessível, reduz a ação dos prestadores de serviços turísticos, como no caso das agências de viagens, e faz com que sejam mais bem informados e se tornem mais exigentes (FACHE, 2000).

Com relação ao perfil do viajante do século XXI, Fache (2000) e Marín (2004) consideram que se trata de uma pessoa bem informada, independente e com visão crítica acerca da prestação dos serviços. Possui também maior autonomia na organização de suas viagens, conferida por conta de informações recebidas de colegas, parentes, pelas experiências de suas viagens anteriores, *Internet*. Diante dessas novas características de mercado, que as agências vêm enfrentando ao longo dos últimos anos, Marín (2004) defende que, para se manter e atender às exigências dos clientes, precisam adaptar suas estratégias às novas regras de mercado, como investimento na renovação tecnológica que dê suporte ao negócio e atenda às suas necessidades atuais.

---

#### 4. Metodologia da pesquisa

A metodologia empregada na elaboração deste trabalho foi o levantamento exploratório multicasos, com corte transversal. De acordo com Gil (1996), os levantamentos caracterizam-se pelo questionamento direto às pessoas, acerca do que se pretende investigar, obtendo-se, por meio de análise quantitativa, as respostas dos dados coletados. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário fechado adaptado de Zhuang (1995), aplicado nas agências de viagem durante o mês de setembro de 2007. Optou-se em adaptar o instrumento de coletas de dados elaborado por Zhuang (1995) por se tratar de um material já testado e que abrange uma série de questionamentos propícios ao desenvolvimento da pesquisa. Nesse questionário, o autor amplia as discussões quanto à inovação, investigando, além do desenvolvimento de produtos físicos ou da aquisição de novas tecnologias, por exemplo, o atual estágio de entendimento sobre inovar. Para a elaboração das perguntas pertinentes ao processo de inovação nas agências de viagens, buscou-se, na literatura especializada, subsídios que contribuíssem para maior compreensão em torno das características específicas dessas organizações.

Analisaram-se proprietários, gerentes e agentes de viagem que atuam nas agências de viagens de Balneário Camboriú, SC. Não fizeram parte da pesquisa as agências de viagens que operam somente com o receptivo e postos que comercializam apenas passagens de transportes. Foi possível identificar, no município, 13 agências de viagens. Esse mapeamento foi feito com auxílio de entrevista na Prefeitura de Balneário Camboriú. Participaram da pesquisa 11 agências de viagens e turismo, compreendendo, portanto, a maioria das empresas existentes no município que pertencem a esse segmento. A população total das agências pesquisadas era de 53 pessoas, entre funcionários, gerentes e proprietários, e foi possível entrevistar a maioria, compreendendo 31 pessoas.

## 5. A inovação nas agências de viagens de Balneário Camboriú, SC

A análise dos resultados demonstra a realidade da percepção do processo de inovação no mercado de agências de viagens de Balneário Camboriú, SC, uma vez que foi possível pesquisar a maioria das agências de viagens atuantes no município. Para tanto, foram elaborados quadros que demonstram as principais questões levantadas com base na coleta de dados. Esses quadros apresentam as variáveis analisadas representadas pelos números absolutos (Ab.) e relativos (Rel.).

Como o enfoque da pesquisa está em analisar a percepção das pessoas que atuam nas agências (proprietários, gerentes e agentes de viagens) acerca do processo de inovação, torna-se relevante observar o perfil desses indivíduos, demonstrado por meio do Quadro 1.

*Quadro 1. Perfil dos respondentes*

Cargo	Ab.	Rel.	Idade (anos)	Ab.	Rel.	Formação	Ab.	Rel.
Proprietário	7	23%	de 18 a 30	19	61%	1 grau	0	0
Gerente	2	6%	de 31 a 40	8	26%	2 grau	6	19%
Ag. de viagens	22	71%	de 41 a 50	1	3%	3 grau	14	45%
			de 51 a 60	2	6%	Especialização	8	26%
			acima de 60	1	3%	Mestrado	3	10%
						Doutorado	0	0

Com relação à ocupação profissional dessas pessoas, observa-se que a maioria atua como agente de viagens, correspondendo a 71% do total. Detectou-se que são poucas as agências que possuem um gerente, característica comum em microempresas. Dessa forma, as funções específicas de um gerente são realizadas geralmente pelos proprietários das empresas. As agências de viagens que participaram da pesquisa se caracterizam como microempresas, tendo em vista que a maioria — ou seja, 58% — possui até cinco funcionários.

Outro dado bastante relevante observado no Quadro 1 diz respeito ao nível de escolaridade dos entrevistados: considerado alto. Quase a metade dos entrevistados possui nível superior completo, correspondendo a 45%, além de que, entre esses, 36% possuem curso de pós-graduação em nível de especialização e mestrado.

Os itens que se seguem na análise dos dados referem-se à compreensão que as pessoas que atuam nessas agências demonstram sobre o processo de inovação. No Quadro 2, os

respondentes revelam, quanto às opções propostas, quais as que melhor definem o conceito de inovação.

*Quadro 2. Conceito de inovação*

Alternativas	Concorda totalmente		Concorda		Não tem certeza		Não concorda		Discorda totalmente	
	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.
Inventar algo novo	8	26%	14	45%	4	13%	4	13%	1	3%
Ver algo de uma perspectiva diferente	8	26%	14	45%	4	13%	4	13%	1	3%
Introduzir mudanças	10	32%	16	52%	4	13%	0	0	1	3%
Melhorar algo que já existe	7	22%	18	58%	3	10%	3	10%	0	0
Seguir o líder de mercado	2	6%	2	6%	5	16%	13	42%	9	29%
Atrair pessoas com inovações	6	19%	11	35%	5	16%	8	26%	1	3%
Realizar uma tarefa já existente de um modo diferente	6	19%	19	61%	3	10%	3	10%	0	0
Difundir novas ideias	9	29%	20	64%	2	6%	0	0	0	0
Adotar algo que foi tentado em outro lugar e que teve sucesso	1	3%	11	35%	5	16%	9	29%	5	16%
Apenas gerar novas ideias	0	0	11	35%	7	22%	10	32%	3	10%

Analisando os dados expostos nesse quadro, é possível considerar que, de um modo geral, o conceito de inovação é bem compreendido entre os respondentes. As três primeiras alternativas tratam a inovação como algo novo, estando relacionadas, portanto, com invenção. A inovação não se resume ao ato de inventar, contudo esse é um dos aspectos do processo e que se evidencia pela maioria das pessoas pesquisadas. De acordo com Afuah (2003), a inovação, para ser considerada como tal em uma organização, deve ser posta em prática.

Ao compararem-se as respostas das alternativas “apenas gerar novas idéias” e “introduzir mudanças”, observa-se que os respondentes conseguem perceber essas considerações propostas por Afuah (2003). Quanto à alternativa de que inovar seria apenas gerar novas idéias, uma minoria concorda, sendo 35% do total. Já quando o processo de inovação está relacionado com introduzir mudanças, a maioria, ou seja, 84% concordam. Esse resultado demonstra a percepção de que, para inovar, não basta apenas gerar novas ideias, mas colocá-las em prática.

As alternativas que remetem a copiar o concorrente ou outras empresas — como “seguir o líder de mercado” e “adotar algo que foi tentado em outro lugar e teve sucesso” — não são aceitas como um processo de inovação por um número significativo de respondentes. Esse aspecto demonstra um equívoco por parte das pessoas quanto ao conceito de inovar. Uma organização pode inovar, mesmo que o processo seja copiado de fora. Em relação a isso, é possível que as pessoas que não concordam com esse aspecto estejam vinculando demasiadamente o processo de inovação com a questão da criatividade, ou seja, a organização só estará renovando se inventar algo que não exista em nenhum outro local.

As pessoas foram, ainda, questionadas sobre em quais situações uma inovação pode ocorrer nas organizações. As alternativas eram: uma inovação pode acontecer em um produto; em um serviço; em uma tecnologia; em um processo de produção e atendimento; em um sistema de gerenciamento ou em um procedimento de administração. Em todas as alternativas, o índice de concordância foi superior a 90%, o que revela o entendimento de que o processo de inovação pode ocorrer em várias situações.

Os respondentes acreditam que a inovação possa beneficiar os mais diversos ramos da economia. Mais de 90% das pessoas entrevistadas creem que o processo de inovação pode favorecer as indústrias eletrônicas, de construção civil, têxteis, hospitaleiras e de serviços, que foram as alternativas propostas. Além disso, a maioria, no momento em que respondeu ao questionário, frisou que os benefícios podem ser percebidos em qualquer ramo de atividade, demonstrando a clara compreensão de que a inovação pode contribuir para as organizações independente do setor em que atuem.

Um dos aspectos pesquisados refere-se aos motivos pelos quais as organizações inovam. Para melhor compreensão da opinião dos entrevistados sobre esse tema, apresenta-se o Quadro 3 que demonstra alguns dados a serem verificados.

**Quadro 3. Motivo pelo qual as empresas inovam**

	Concorda totalmente		Concorda		Não tem certeza		Não concorda		Discorda totalmente	
	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.
Para aumentar a margem de lucro	9	29%	19	61%	3	10%	0	0	0	0
Porque seus concorrentes são inovadores	4	13%	13	42%	9	29%	5	16%	0	0
Porque eles querem fazer melhor que seus concorrentes	13	42%	12	39%	6	19%	0	0	0	0
Para atender às exigências de seus clientes	21	68%	9	29%	0	0	1	3%	0	0
Porque possuem funcionários criativos	5	16%	14	45%	9	29%	3	10%	0	0
Para diminuir gastos	11	35%	16	52%	3	10%	1	3%	0	0
Porque possuem recursos financeiros para investir	1	3%	12	39%	11	35%	6	19%	1	3%
Para oferecer preços melhores aos clientes	5	16%	18	58%	5	16%	3	10%	0	0

Analisando-se os dados, é possível destacar que, em quase todas as alternativas, o índice de concordância esteve acima da média. Os itens que tratam da inovação para aumentar a margem de lucro, diminuir os gastos e oferecer melhores preços para os clientes nas organizações podem ser relacionados. Em todas essas alternativas, os respondentes acreditam que a inovação pode contribuir positivamente, o que significa que, inovar em produtos e serviços, possibilita às organizações a alteração dos preços praticados, o aumento do volume de vendas e a redução de custos.

No que tange à relação entre inovação e concorrência, os indivíduos acreditam que as organizações se renovam para acompanhar e até mesmo superar a concorrência. Esse aspecto denota a importância da inovação diante da competitividade do mercado e a percepção dessa questão entre os respondentes.

O único item apresentado no Quadro 3 no qual a maioria das pessoas, ou seja, 57% não concordam é o que propõe que as organizações inovam porque possuem recursos para investir. Interpreta-se, portanto, que, no entendimento de grande parte dos respondentes, para que uma organização invista em inovação, não basta possuir recursos financeiros para tanto, mas são necessários outros estímulos e competências. Assim, é possível considerar que, na percepção dessas pessoas, a inovação pode ocorrer independente de as organizações disporem de grandes recursos financeiros disponíveis.

Outro aspecto a ser ponderado é que, independente da disponibilidade financeira, esses dados sugerem ainda que, para renovar, as organizações precisam principalmente de pessoas que estejam preparadas. Com isso, uma das questões abordadas no questionário levanta algumas das possíveis características de uma pessoa inovadora, conforme demonstra o Quadro 4.

**Quadro 4. O segredo para uma pessoa inovadora**

	Concorda totalmente		Concorda		Não tem certeza		Não concorda		Discorda totalmente	
	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.
Nascer com talento	1	3%	8	26%	15	45%	7	23%	0	0
Ser capaz de pensar criativamente	12	39%	19	61%	0	0	0	0	0	0
Fazer um curso de pós-graduação	1	3%	4	13%	7	23%	16	52%	3	10%
Ter pelo menos dez anos de experiência na área	1	3%	1	3%	1	3%	20	64%	8	26%
Possuir boa habilidade interpessoal	7	23%	14	45%	6	19%	4	13%	0	0
Ser capaz de colocar a teoria em prática	8	26%	17	55%	2	6%	4	13%	0	0

Entre essas, destaca-se que, conforme a opinião dos respondentes, as alternativas nas quais houve maior concordância que possam fazer parte do perfil de uma pessoa inovadora são: ser capaz de pensar criativamente, possuir boa habilidade interpessoal e ser capaz de colocar a teoria em prática. Ao contrário, segundo os respondentes, fazer um curso de pós-graduação e ter pelo menos dez anos de experiência na área em que atua não tornam uma pessoa mais inovadora. Observa-se, portanto, que, na visão dos respondentes, o segredo para alguém ser inovador está mais relacionado com suas características pessoais do que com o que é possível aprender com cursos e experiência profissional. Conforme análise desses dados, identifica-se que a atitude das pessoas, relacionada com a criatividade, habilidade interpessoal e capacidade prática, é mais significativa do que o aprendizado adquirido com cursos e prática profissional.

Os dados referentes à opinião dos respondentes sobre o processo de inovação realizado especificadamente nas agências de viagens são demonstrados por meio do Quadro 5. Com base na literatura específica da área, foi possível estabelecer alguns critérios para analisar a inovação nesse ramo de atividade.

*Quadro 5. Inovar em uma agência de viagens*

	Concorda totalmente		Concorda		Não tem certeza		Não concorda		Discorda totalmente	
	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.	Ab.	Rel.
Investir em novas tecnologias	9	29%	20	64%	2	6%	0	0	0	0
Desenvolver novos roteiros	6	19%	20	64%	3	10%	2	6%	0	0
Oferecer novos roteiros das operadoras	5	16%	18	58%	7	22%	1	3%	0	0
Investir em <i>marketing</i>	7	22%	16	52%	6	19%	2	6%	0	0
Atender o cliente de uma nova maneira	13	42%	18	58%	0	0	0	0	0	0
Buscar novos prestadores de serviços como hotéis, etc.	6	19%	17	55%	6	19%	2	6%	0	0
Oferecer novas formas de treinamentos para os funcionários	8	26%	20	64%	1	3%	2	6%	0	0

A maioria dos respondentes concorda que todas as alternativas propostas nessa questão pode representar inovações em agências de viagens. Esse fato demonstra que tais pessoas identificam que o processo de inovação pode dar-se de várias formas. Para apoio à análise desse quadro, segue-se o modelo de inovação em serviços proposto por Sundbo e Gallouj (1998):

- a) Para inovações de produto (serviço) consideram-se os itens: desenvolver novos roteiros; oferecer novos roteiros das operadoras e buscar novos prestadores de serviços. No que tange à oferta de novos roteiros turísticos, a maioria concorda que as agências de viagens estarão inovando, independente se tais roteiros são elaborados por elas mesmas ou por operadoras turísticas. No primeiro caso, 77% das pessoas concordam que a agência estará criando ao elaborar novos roteiros e, em relação à comercialização de roteiros elaborados por operadoras turísticas, 64% delas acreditam que as agências estarão inovando. É interessante destacar, nessa questão, que 22% das pessoas não têm certeza de que oferecer produtos de operadoras pode ser considerado uma inovação das agências. Essa característica pode estar relacionada com o fato de que acreditam que, para inovar, é preciso que a iniciativa e a criação sejam da própria organização em questão. O item que trata da oferta de novos prestadores de serviços também é considerado como uma forma de renovar por 74% dos indivíduos. Dessa forma, as agências precisam buscar constantemente novos meios de hospedagem, locais de entretenimento, entre outros. Esse aspecto pode, inclusive, estar relacionado com a necessidade de as

agências procurarem produtos e serviços que melhor atendam às necessidades de seu público-alvo.

b) Para inovações de processo considera-se o item “atender ao cliente de uma nova maneira”. Essa questão merece destaque, pois cem por cento dos respondentes acreditam que atender o cliente de uma nova maneira corresponde a uma inovação. Esse aspecto torna-se relevante porque o importante papel que as agências estão desempenhando é o de consultoras, em vez de simples intermediárias entre os produtos turísticos e os consumidores. O atendimento, nesse caso, representa um grande diferencial dessas empresas que almejam permanecer de modo competitivo no mercado.

c) Para inovações organizacionais consideram-se os itens “investir em novas tecnologias”, “investir em *marketing*” e “oferecer novas formas de treinamentos para os funcionários”. A maioria das pessoas — 93% do total — considera que investir em novas tecnologias é uma forma de inovar nas agências de viagens, o que pode ser decorrente de as inovações em tecnologias serem sempre muito dinâmicas e constantes. Em relação ao investimento em *marketing*, 74% dos respondentes acreditam ser uma forma de inovação e, quanto ao oferecimento de novas formas de treinamento para os funcionários, consideram como inovação 90% dessas pessoas.

Os resultados apresentados no Quadro 5 demonstram que os respondentes possuem boa compreensão do que pode ser uma inovação nas agências de viagens e que tal processo pode ser desenvolvido tanto em produtos ou processos, como em renovações organizacionais, conforme propõe Sundbo e Gallouj (1998) quando discorrem sobre a inovação em serviços.

Todas as pessoas que responderam ao questionário consideram de grande importância a criação e a implementação de inovações no segmento de agências de viagens. Foi possível observar que o termo “inovação” não é muito utilizado, ou seja, não existe uma familiaridade com essa palavra, mas uma compreensão de que é preciso criar estratégias que visem a atender cada vez melhor o cliente, que vem modificando seu perfil ao longo do tempo.

---

## 6. Considerações finais

Os processos de inovação envolvem não apenas uma intenção de mudança, mas, especialmente, um esforço coletivo em movimentos coordenados entre conhecimento e ação. É preciso reconhecer as tendências e as necessidades da sociedade e do mercado, como também a estrutura e os recursos necessários à inovação. Nesse sentido, no setor das agências de viagens, objeto deste estudo, observa-se que ocorrem muito mais discursos do que ações. Decorre daí a grande migração da demanda para outras maneiras de aquisição de produtos e viagens, como em *sites* e em vendas diretas. Esse cenário exige do agente de viagens maior atenção para captação e manutenção da clientela, eliminando o aspecto de apenas intermediação de vendas para a composição de novos produtos e serviços.

Para tanto, o profissional precisa estar bem informado quanto aos produtos que comercializa e buscar, por meio da inovação, uma forma de agregar valores ao produto e

serviço, como o atendimento. Esses aspectos são percebidos por todos os profissionais que participaram dessa pesquisa e que acreditam que a inovação nas agências de viagens é algo primordial para que se mantenham no mercado. No entanto compreendem que não é fácil atender às exigências dos clientes cada vez mais bem informados e ainda manter-se na vanguarda. Nesse sentido, é importante que se compreenda como ocorre tal processo para que se possa organizar e trilhar os passos necessários para atingir os objetivos determinados em processos de inovação, tais como produtos e serviços, processos e procedimentos organizacionais.

Diante desse contexto, nesta pesquisa, foi possível verificar que os profissionais que atuam nas agências de viagens situadas no município de Balneário Camboriú em Santa Catarina compreendem a inovação como essencial nas agências. Para investir nesse processo, o profissional deve, principalmente, compreender como se dá tal fato. Entender quais são os tipos de inovações em organizações, como podem ser implantadas, quais são seus benefícios, enfim, todas as suas especificidades. Com esta pesquisa foi possível verificar que os profissionais que atuam nas agências de viagens desse município compreendem as principais características que envolvem o processo de inovação nas organizações. Esse aspecto pode ser atribuído ao alto nível de escolaridade das pessoas que, em sua maioria, possuem o terceiro grau completo e um número significativo, pós-graduação, determinando que, pelo menos, já discutiram a temática como aliada à competitividade.

Por fim, salienta-se que este estudo demonstra dados que representam um recorte da realidade e não podem ser considerados como uma evidência do setor no Estado ou no Brasil. Refletem somente uma parte do fenômeno em 11 agências de Balneário Camboriú; por isso, para melhor compreensão do tema, são necessárias novas investigações, como mais estudos desse teor em agências de viagens situadas em outras localidades, em busca de uma maior representatividade. Outras pesquisas poderiam ser também desenvolvidas nas demais organizações turísticas, pois esse setor se encontra carente de estudos que visem a compreender o processo de inovação.

---

## Referências

- ACERENZA, M. *Agencias de viajes: organización y operación*. México: Trillas, 1999.
- AFUAH, A. *Innovation mangement: strategies, implementation and profits*. New York: Oxford University Press, 2003.
- CARDELLINO, P.; FINCH, E. Evidence of systematic approaches to innovation in facilities management. *Journal of Facilities Management*. London, vol. 4, n.º 3, 2006, p. 150.
- DAMANPOUR, F. Organizational complexity and innovation: developing and testing multiple contingency models. *Management Science*. New Jersey, vol. 42, n.º 5, 1993, p. 693.
- FACHE, W. Methodologies for innovation and improvement of services in tourism. *Managing Service Quality*. Bedford, vol. 19, n.º 6, 2000, p. 356. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/>>. Acesso em: 15 ago.2007.
- FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. *Administração de serviços: operações, estratégia e tecnologia da informação*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

GADREY, J.; GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. New modes of innovation: how services benefit industry. *International Journal of Service Industry Management*. Bradford, vol. 6, n.º 3, 1994, p. 4. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/>>. Acesso em: 18 ago. 2007.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

JACOB, M.; TINTORÉ, J.; TORRES, X. Innovación en servicios. *Colección Estudios — Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica*. Madri, n.º 19, nov. 2001.

MANUAL DE OSLO. *Proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento, Departamento Estatístico da Comunidade Européia e FINEP — Financiadora de Estudos e Projetos. Disponível em: <[http://www.finep.gov.br/imprensa/sala\\_imprensa/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/imprensa/sala_imprensa/manual_de_oslo.pdf)>. Acesso em: 22 ago. 2007.

MARÍN, A. *Tecnologia da informação nas agências de viagens*: em busca da produtividade e do valor agregado. São Paulo: Aleph, 2004.

MATTSSON, J.; SUNDBO, J.; JENSEN, C. F. [Innovation systems in tourism: the roles of attractors and scene-takers](#). *Industry and Innovation*. Sydney, vol. 12, n.º 3, set. 2005, p. 357.

MILES, I. Innovation in Services. *Policy research in Engineering Science and Technology University of Manchester*, out. 2003.

SILVA, A. M. *et al. Economia de serviços*: uma revisão de literatura. IPEA — Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. 2006. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 29 ago. 2007.

SUNDBO, J. Management of innovation in services. *The Service Industries Journal*. London, vol. 17, n.º 3, jul. 1997, p. 432. Disponível em: <<http://proquest.umi.com/>>. Acesso em: 18 ago. 2007.

\_\_\_\_\_; GALLOUJ, F. Innovation in services. *SI4S Synthesis Paper*, n.º 2, 1998.

TOMELIN, C. A. *Mercado de agências de viagem e turismo*: como competir diante das novas tecnologias. São Paulo: Aleph, 2001.

ZHUANG, L. Bridging the gap between technology and business strategy: a pilot study on the innovation process. *Management Decision*, vol. 33, n.º 8, 1995, p. 13-21.