

Análise do grau de inovação nas MPEs do Turismo em uma área de fronteira à luz do radar de inovação

An analysis on the innovation degree in Tourism MPEs in a frontier area under the light of the innovation radar

Análisis del grado de innovación en las MPEs del Turismo en una zona de frontera a la luz del radar de la innovación

Josiane da Silva Bezerra¹

Patrícia Cristina Statella Martins²

Juliana Mayumi Nishi³

Artigo Selecionado - Edição especial Inovação e Empreendedorismo em Turismo: interação entre os diferentes atores

Resumo: A inovação se faz de extrema importância para a melhoria do desempenho empresarial dos pequenos negócios. Dessa forma, mensurá-la e avaliá-la em diversas dimensões tem o poder de contribuir para promoção do crescimento e fortalecimento das Micro e Pequenas Empresas – MPEs e da atividade turística. Além disso, há uma carência de estudos envolvendo a prática de mensuração da inovação no contexto das MPEs do turismo, especialmente as de conjuntura de cidades fronteiriças, como o caso das cidades gêmeas de Ponta Porã/BR e Pedro Juan Caballero/PY. Por conseguinte, este estudo de caso integrado tem o objetivo exploratório e descritivo, de abordagem quali-quantitativa, buscará analisar o grau de inovação das MPEs turísticas de Ponta Porã. Foram quatro empresas selecionadas, três restaurantes e um hotel e o critério de seleção foi o de inclusão e exclusão, sendo aquelas empresas que participaram do Projeto ALI entre 2020 e 2021. Os dados trabalhados foram extraídos através da metodologia do Projeto Agentes Locais de Inovação (Projeto ALI) - SEBRAE/CNPq com a ferramenta Radar da Inovação, que mede o grau de inovação em uma escala de 1 a 5. Como resultados dessa pesquisa, verificou-se que as empresas estudadas foram consideradas pouco inovadoras e inovadoras ocasionais. Constatou-se, portanto, que apesar da necessidade, importância e algumas iniciativas, ainda persistem barreiras para a inovação nas MPEs, principalmente as do setor turístico que foram fortemente impactadas pela pandemia do COVID-19.

Palavras-chave: Práticas inovadoras. Gastronomia. Hotelaria. Mato Grosso do Sul. Paraguai.

Abstract: Innovation is extremely important to elevate business performance of small businesses. Therefore, measuring and evaluating it in different dimensions has the power to contribute on the promotion of growth and strengthening of Micro and Small Businesses – MPEs – and tourist activity. Furthermore, there is a lack of studies involving the practice of measuring innovation in the context of tourism MPEs, especially those in the context of border cities, such as the case of the twin cities of Ponta Porã/BR and Pedro Juan Caballero/PY. Consequently, this study of integrated case, with an exploratory and descriptive objective and a quali-quantitative approach aims to analyze the degree of innovation of tourist MPEs in Ponta Porã. Three restaurants and one hotel were the selected companies and the selection criterion was inclusion and exclusion, being those companies that participated in the ALI Project between 2020 and 2021. Data worked were extracted through the methodology of the Local Innovation Agents Project (Project ALI) - SEBRAE/CNPq with the Radar Innovation tool, which measures the degree of innovation on a scale from 1 to 5. As a result of this research, it was found that the companies were considered little innovators and occasional innovators. It was found, moreover, that despite the need, importance and some initiatives, there are still barriers to innovation in micro and small companies, especially those in the tourism sector that were strongly impacted by the COVID-19 pandemic.

¹**Formação/cursos:** Bacharel em Turismo, Especialista em Planejamento e Gestão Pública e Privada do Turismo. **Instituição:** UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS, Dourados – MS, Brasil. **E-mail:** bezerra316@gmail.com

²**Formação/cursos:** Doutora em Geografia. **Instituição:** UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS, Dourados – MS, Brasil. **E-mail:** martinspatriciacristina@gmail.com

³**Formação/cursos:** Doutora em Administração. **Instituição:** UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL – UEMS, Dourados – MS, Brasil. **E-mail:** julianamnishi@gmail.com

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

Keywords: Innovative practices. Gastronomy. Hospitality. Mato Grosso do Sul and Paraguay.

Resumen: La innovación es extremadamente importante para mejorar el desempeño comercial de las pequeñas empresas. De esta manera, medirlo y evaluarlo en diversas dimensiones tiene el poder de contribuir para la promoción del crecimiento y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas - MPEs y actividad turística. Además, hay una falta de estudios que involucren la práctica de medir la innovación en el contexto de las MPEs del turismo, especialmente aquellas en el contexto de las ciudades fronterizas, como el caso de las ciudades gemelas de Ponta Porã / BR y Pedro Juan Caballero / PY. Por lo tanto, este estudio de caso integrado, con un objetivo exploratorio y descriptivo y con un enfoque cuali-cuantitativo, tiene como objetivo analizar el grado de innovación de las MPEs del turismo de Ponta Porã. Las empresas seleccionadas fueron tres restaurantes y un hotel y el criterio de selección fue la inclusión y la exclusión, siendo aquellas empresas que participaron en el Proyecto ALI entre 2020 y 2021. Los datos trabajados fueron extraídos mediante la metodología del Proyecto Agentes Locales de Innovación (Proyecto ALI) - SEBRAE / CNPq con la herramienta Radar de la Innovación, que mide el grado de innovación en una escala de 1 a 5. Como resultado de esta investigación, fue verificado que las empresas estudiadas fueron consideradas poco innovadoras y ocasionalmente innovadoras. Se encontró, por lo tanto, que a pesar de la necesidad, importancia y algunas iniciativas, aún persisten barreras a la innovación en las micro y pequeñas empresas, especialmente aquellas del sector turístico que fueron fuertemente impactadas por la pandemia COVID-19.

Palabras Clave: Prácticas innovadoras. Gastronomía. Hotelería. Mato Grosso do Sul. Paraguay.

1 Introdução

Na crise econômica gerada pela pandemia do novo Coronavírus muitas empresas tiveram que encerrar suas atividades e se adaptaram ao novo cenário – reduzindo expediente e/ou incluindo novas atividades, como o *delivery* e *e-commerce* para manter o seu funcionamento.

O setor de serviços foi um dos mais atingidos, nele está a atividade turística que representa cerca de 9% do PIB brasileiro, sendo que 90% de suas empresas são Micro e Pequenas Empresas - MPEs (SEBRAE/RS, 2018). É evidente que regiões dependentes da economia do turismo estão sofrendo de forma mais intensa com o desemprego no setor, fechamento de empresas e quedas drásticas de faturamento, pois o trânsito de turistas foi impossibilitado em muitos destinos e restritos nos demais. Dessa forma, para se sobressair nessa crise, o turismo e as Micro e Pequenas Empresas – MPEs - precisam buscar meios para inovar, a fim de se reestabelecerem no mercado econômico, visando o novo cenário.

Assim, o tema inovação está sendo amplamente discutido no contexto dos pequenos negócios, principalmente em épocas de crises econômicas, sendo muito buscado pelo mercado turístico. Os conceitos referentes à inovação existentes são distintos e variam de acordo com a abordagem do assunto. Destarte, a inovação se faz fundamental nas MPEs e principalmente no setor de turismo, pois quando uma empresa, sobretudo desse segmento, não possui práticas inovadoras, tende a perder força comercial

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

e assim não consegue permanecer por muito tempo no mercado. Logo, é necessário que os gestores tenham uma visão empreendedora com vertente para a inovação.

Corroborando, com o intuito de fomentar a produtividade por meio da inovação, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) implementou o Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) em todos os Estados brasileiros, cujas atividades e práticas estão baseadas na inovação de produtos, serviços e processos das quais inclui ações sustentáveis e tecnológicas.

Desta forma, visando a importância da inovação para desenvolvimento do turismo e das MPes, o principal objetivo desse trabalho é mensurar o grau de inovação das MPes das empresas do setor do turismo de Ponta Porã/MS participantes do Projeto ALI (SEBRAE/CNPq), com a metodologia do Radar da Inovação adotada pelo projeto. Ademais, tem por objetivos específicos: a) identificar se existem práticas inovadoras adotadas nessas MPes; verificar os incentivos e obstáculos à inovação nas MPes do turismo de Ponta Porã e c) analisar a perspectiva dos seus gestores a respeito da inovação. A estratégia utilizada foi a de estudo de caso integrado. As empresas selecionadas, sendo três restaurantes e um hotel, pertencem ao setor do turismo da cidade de Ponta Porã e o critério de seleção foi o de inclusão e exclusão, sendo escolhidas empresas que participaram do Projeto ALI entre 2020 e 2021, a convite do SEBRAE, por já terem vínculo anterior com a instituição ou por inscrição própria.

O município de Ponta Porã é o quinto maior município do Estado de Mato Grosso do Sul, com a estimativa de 93.937 habitantes (IBGE, 2020). Faz fronteira seca com a cidade paraguaia de Pedro Juan Caballero – capital do Departamento de Amambay – PY, cuja população é de aproximadamente 115 mil habitantes.

O território fronteiriço entre Ponta Porã (BR) e Pedro Juan Caballero (PY) tem por suas características a atividade agropecuária e o turismo de compras, por conta do comércio paraguaio que possui ampla variedade de produtos, principalmente eletrônicos com preços competitivos ao mercado brasileiro (a depender do câmbio do dólar com relação a moeda brasileira). Isso influencia drasticamente a economia de Ponta Porã, que necessita investir no setor turístico para oferecer a infraestrutura básica e de apoio necessários ao turista brasileiro⁴.

Devido à pandemia da COVID-19 e o drástico aumento no número de casos nesse território, o governo paraguaio fechou as fronteiras com o Brasil por sete meses, impossibilitando o trânsito de turistas e afetando drasticamente as empresas turísticas da região, principalmente dos ramos da hotelaria e gastronomia, que precisaram de estratégias para superar a crise.

⁴ Pereira *et al.* (2014) bem como Lamberti e Martins (2010) apresentam dados a respeito dessa conjuntura peculiar.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

Nesse sentido, considerando o cenário e a necessidade das empresas inovarem para melhor desempenho empresarial, a problemática abordada foi: à luz do radar da inovação, o quanto as MPES do turismo de Ponta Porã podem ser consideradas inovadoras? Dessa forma, para que se pudesse alcançar os objetivos propostos, serão discutidos nesse trabalho a relação turismo e inovação; a realidade das micro e pequenas empresas do turismo; o método radar da inovação adotado e adaptado pelo Sebrae e CNPq para diagnosticar as MPES; e os resultados da aplicação dessa metodologia nas empresas analisadas neste estudo.

Acredita-se que mensurar e avaliar as diversas dimensões da inovação pode contribuir para promoção do crescimento e fortalecimento das MPES. Além disso, há uma carência de estudos envolvendo a prática de mensuração da inovação no contexto das MPES do turismo, especialmente as de conjuntura de cidades fronteiriças, como o caso das cidades gêmeas de Ponta Porã/BR e Pedro Juan Caballero/PY.

2 Inovação: conceitos e práticas

A inovação no âmbito das empresas se desenvolve a partir de um problema ou demanda da sociedade ou de um grupo específico de pessoas. Essa inovação vai de encontro com o problema priorizado, a fim de gerar entrega de valor ao cliente e atender a uma necessidade da sociedade.

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005, p.55), a inovação é: “(...) a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo processo de marketing, ou um novo método organizacional na prática de negócios na organização ou local de trabalho ou nas relações externas”. Assim, pode ser dividida em quatro tipos: produto, processo, organizacional e de marketing, e não precisa necessariamente ser criada por uma empresa. Ademais, pode ser absorvida por outra, cujo processo é conhecido como difusão. Segundo a OCDE (2005), os objetivos das empresas para inovarem variam, podendo envolver produtos, mercado, qualidade, dentre outras.

Os tipos de inovação definidos pelo Manual de Oslo (2005) são: inovação em produto – a inserção de um bem ou serviço novo ou consideravelmente melhorado com relação as suas qualidades e formas de uso; e inovação em processos – quando há a inserção de um procedimento de produção ou distribuição inédito ou aperfeiçoado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou softwares; inovação em marketing – quando um novo método em marketing é elaborado com alterações relevantes na criação do produto ou na sua embalagem, bem como em seu posicionamento, promoção e ou definição do preço. Há também a inovação organizacional que trata da execução de um

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

método organizacional na dinâmica da empresa, seja na organização interna ou nos relacionamentos externos (OCDE, 2005).

Além dessas classificações, também se faz importante apresentar os conceitos de inovação incremental e radical. Segundo Klement (2007), a Inovação Incremental é aquela em que se implementam melhorias e modificações significativas, porém permanece a estrutura do produto, serviço, processo ou organização. A Inovação Radical é criada e desenvolvida de forma totalmente nova e por isso tem maior visibilidade. Entretanto, possui um processo mais extenso e geralmente requer mais investimentos.

Para o turismo, a inovação se faz ainda mais fundamental e investir na mesma é essencial para as MPes que lidam com o intangível – desejos, satisfações e expectativas do turista. Dessa forma, as práticas inovadoras no turismo podem contemplar a potencialização e revitalização de atrativos turísticos, formação de destinos inteligentes, novas formas de se fazer turismo - visando o bem social, ambiental e econômico -, além da introdução de novas tecnologias que favoreçam uma maior experiência para o turista e para as organizações.

3 Turismo e inovação

No setor do turismo, a inovação está fortemente relacionada com a tecnologia, aos processos, a gestão de pessoas e marketing. A fim de aprimorar e facilitar a experiência dos turistas nos destinos – de forma a agregar valor no antes, durante e após as viagens – e a potencializar a economia dos municípios, promovendo a valorização cultural, além da sustentabilidade ambiental, desenvolve-se os destinos de forma integrada com os atores locais. Para a Organização Mundial do Turismo (OMT):

A inovação no turismo, como em qualquer outro lugar, é a ação colaborativa entre governos, academia, corporações, micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) e start-ups, investidores, parceiros de negócios de apoio (aceleradores, incubadoras, etc.) e outras partes interessadas. Promover uma inovação turística de sucesso e um ecossistema empreendedor requer conectar todas as partes interessadas a oportunidades de colaboração e priorizar a capacitação em turismo e tecnologia. (OMT, 2021, on-line).

Por conseguinte, a OMT, em cooperação com a empresa MUST (HOTELIER NEWS, 2021), recomenda as seguintes ações para a inovação e transformação digital até o ano de 2024:

- 1 – Apoiar a transformação digital de prestadores de serviços turísticos;
- 2 – Fomentar o desenvolvimento e a promoção do turismo de forma sustentável e inclusiva;
- 3 – Impulsionar a inovação nas práticas de reserva e consumo de experiências e atividades turísticas;

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

- 4 – Incentivar a criação de conteúdos de qualidade com foco no patrimônio cultural e na autenticidade do destino a ser promovido;
- 5 – Promover e divulgar o programa “*Best Tourism Villages*” da OMT na plataforma MUST, bem como outros programas ou eventos da Organização;
- 6 – Promover programas relacionados à inovação, educação e investimentos que sejam úteis para destinos turísticos de interesse mútuo.

De acordo com as diretrizes da OMT para a prioridade “Empregos de valor agregado através de novas tecnologias”, as ações abordam a necessidade de promover: políticas públicas que apoiem a transformação digital; apoio às empresas privadas para aceleração da transformação digital; aceitar novos perfis profissionais: segurança cibernética, análise de *big data* e cientistas de dados; promover perfis profissionais com novas habilidades; maior quantidade e qualidade no treinamento; e implementar capacitações online para preparar a equipe na prestação de serviços e Treinamento online e gratuito (BRASIL, 2020).

Percebe-se que no setor do turismo a inovação incremental é mais presente do que as inovações radicais (AIRES, 2018), pois são mais bem-sucedidas, uma vez que são implementadas mais rapidamente, causam resultados imediatos referentes à solução do problema e geralmente têm menor custo, causando o efeito acumulativo e instaurando, assim, a cultura da inovação na empresa.

Verifica-se que o turismo e a sociedade global como um todo estão vivendo um acontecimento marcante em suas respectivas histórias. O caso da pandemia da COVID-19 exige do mercado repensar a forma de se fazer turismo, provocando novas reflexões acerca da atividade. Assim, o *trade* está se readaptando às mudanças, novos produtos estão sendo desenvolvidos e os que já possuem essas características passam a ser mais valorizados e evidenciados nesse momento da história.

Otra de las realidades emergentes de mayor impacto en el sector del turismo, **tecnología, talento y transformación**, gira en torno al modo en el que la automatización y diversas disciplinas tecnológicas (tecnología móvil, internet de las cosas (IoT), inteligencia artificial (AI), big data, data analytics, etc.) van a afectar al sector y si los efectos se van a producir a corto, medio o largo plazo (OMT, 2020, p 21).

Partindo desse pressuposto, as empresas do setor vêm constantemente buscando se inovar para atender as expectativas dos turistas, que estão mais dinâmicos e exigentes, além de buscar se diferenciar no mercado. Justamente porque as pessoas fazem parte da diferenciação do produto, as organizações de serviços precisam se destacar perante outras empresas do mesmo setor. Além disso, vale ressaltar que “[...] a capacidade de obter vantagem competitiva é na forma como as práticas da organização são realizadas” (SILVA; OLIVEIRA, 2014).

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

As empresas que desenvolvem práticas inovadoras conquistam uma vantagem competitiva com relação às demais. Através da inovação, geram ganho de produtividade e se posicionam em mercados cada vez mais competitivos, sobretudo por gerarem oportunidades e diferenciais (ALMEIDA, 2015).

Para Rodrigues e Anjos (2016), a inovação é fundamental em qualquer área, visto que é parte crucial do empreendedorismo e é o fator determinante para diferenciação de produto, serviço ou modelo de negócio no mercado atual.

Há algumas décadas, as empresas manufatureiras preocupam-se com o processo de inovação e possuem laboratórios próprios a fim de aumentar a competitividade de seus produtos e marcas. Esta prática está se tornando cada vez mais comum também nos pequenos negócios, inclusive no setor de serviços (KLEMENT, 2007).

É importante salientar que a inovação se faz fundamental para a economia, bem como para as empresas especialmente turísticas. Esse setor possui um mercado instável, um produto intangível e não estocável e suscetível a diversos fatores externos, como: crises econômicas, sanitárias, políticas e climáticas. Dessa forma, com os produtos cada vez mais unificados no mercado, a inovação se faz ainda mais necessária a fim de buscar diferenciação, qualidade na prestação do serviço e competitividade. Sacramento e Teixeira (2015) acrescentam a inclusão de ferramentas de tecnologia da informação – TI – na criação de vantagens para as empresas. Dentre as vantagens os autores citam: criação de barreira à entrada de concorrentes por meio da fidelização e do gerenciamento do relacionamento com os clientes; aumento dos lucros, possibilidade de se atender mais clientes, aumento da produtividade; melhoria no desempenho da organização além da possibilidade de elaboração de novos produtos e serviços a partir do uso do banco de dados com o perfil dos clientes.

O SEBRAE (2020) evidencia que cerca de 90% dos negócios do setor do turismo no Brasil são micro e pequenas empresas, gerando milhões de empregos e movimentação na economia brasileira. Desse modo, segunda a entidade, esse setor é um dos que mais sofreu com as consequências da pandemia da Covid-19, reforçando a importância da inovação no setor para se sobressair na crise, de modo a reduzir custos e desenvolver novas formas de se fazer turismo.

Medina, Bastos e Godoy (2021) sugerem algumas ações diante do cenário de pandemia, como estimular o relacionamento com o cliente de maneira mais ativa. Os autores também sugerem algumas ações para as MPes do setor de turismo, como: trabalhar o relacionamento com o cliente de forma mais ativa; diversificar os produtos a partir de tendências (como o ecoturismo, o *staycation*⁵); aumentar a transparência nas operações; incluir a prática de flexibilizar reservas; fortalecer o trabalho em rede e

⁵ *Staycation* é prática de fazer turismo na própria cidade.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

governança; adotar a inteligência artificial e a realidade virtual; focar nos protocolos de segurança; e investir em qualificação em gestão.

Porém, é perceptível a dificuldade de acesso das MPEs do setor às soluções inovadoras, como a gestão familiar sem planejamento, ou ainda:

[...] 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 (SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2015 p. 387-388).

Todavia, os autores destacam a grande capacidade do setor de turismo diante da criatividade e inovação, o que se faz fundamental para a prática da cultura da inovação, fazendo com que as MPEs busquem um diferencial competitivo no mercado, atraindo novas demandas e gerando renda para o setor. Além disso, é de fundamental importância a capacitação dos profissionais.

No entanto, esse processo é extremamente dependente da percepção dos gestores que estão frente à essas empresas, especialmente em relação ao tema inovação, assim como a sua importância. A contribuição de Silva Neto e Teixeira (2011, p. 7) acrescentam ainda mais um fator a esse respeito do tema nos pequenos negócios:

Outra discussão em estudos empíricos é a temática entre inovação e o porte da empresa. É fato a controvérsia existente na questão que trata a relação entre o tamanho da empresa e o desempenho inovador. Alguns autores como Costa e Cunha (2001) são defensores da vertente de que quanto maior o tamanho da empresa, mais inovadora ela é. Contudo Botelho, Carrigo e Kamasaki (2007) se opõem a essa vertente e defendem que quanto menor o tamanho da empresa, mais inovadora ela é; destacam ainda que os fatores que favorecem a atividade inovadora dessas MPE são a localização em Arranjos Produtivos Locais e as interações e proximidade com as instituições de P&D.

Por fim, nota-se que poucas práticas são vistas como inovadoras. Porém, nos últimos anos despontaram grandes iniciativas de inovação vindas do setor de serviços, incluindo o Turismo. Dessa forma, Lacerda, Cunha e Biz (2021) identificaram quatro formas de inovação: experiência de cocriação [entre a parte ofertante e a demanda], destinos turísticos inteligentes, *e-governança* participativa e inovação social. Mesmo tendo grande variedade de tipologias, o turismo necessita desse diferencial competitivo para amenizar as grandes dificuldades das MPEs, como a intermediação de serviços por grandes empresas, as dificuldades de comunicação com o mercado, a falta de experiência dos empresários e a falta de inserção da mão de obra qualificada (RODRIGUES; ANJOS, 2016).

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

Por razões como a sazonalidade, instabilidade e exigências do consumidor, o turismo é uma das atividades que mais necessita de um processo contínuo de inovação, a fim de amenizar esses efeitos e atender à demanda dos turistas cada vez mais exigentes, que desejam a personalização dos produtos. Por outro lado, há fatores que inibem e dificultam a inovação no turismo, como destacado por Sacramento e Teixeira (2014) que são os poucos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, a dificuldade daqueles que atuam na área em assumir riscos, a pouca cooperação entre empresários do setor, baixos níveis de formação de pessoal, alta rotatividade, salários baixos e horários de trabalho não convencionais. Para Gorni, Dreher e Machado (2009), inovar envolve mais que a intenção de mudar, mas sobretudo um interesse coletivo entre conhecimento e ação. Para os autores é fundamental que se identifique as tendências e as carências da sociedade e do mercado, bem como a estrutura e os meios essenciais para inovar.

Dessa forma, a inovação no turismo requer ainda muito investimento em pesquisa, adoção e criação de práticas inovadoras e maior engajamento do trade para o desenvolvimento e aplicabilidade dessa temática no setor.

4 Metodologia

Este trabalho é classificado como de objetivo exploratório e descritivo, com abordagem quali-quantitativa e sua tipologia como um estudo de caso integrado. Segundo Yin (2005, p. 32) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real”. No entanto, dentro do estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise, sendo nomeado como estudo de caso integrado, no qual o agrupamento de cada subunidade compõe todo o caso (YIN, 2005). Dessa forma, as unidades de análise da presente pesquisa são quatro organizações do *trade* turístico dentro do da cidade de Ponta Porã.

As empresas selecionadas - três restaurantes e um hotel – participaram do Projeto ALI entre 2020 e 2021 a convite do SEBRAE por já terem vínculo anterior com a instituição ou por inscrição própria. O projeto ALI atende micro e pequenas empresas de todo o país e tem como objetivo final aumentar em pelo menos 10% a produtividade por pessoa ocupada das empresas participantes, conforme ilustra a Figura 1.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

Figura 1 - Jornada da Inovação para a Produtividade.



Fonte: SEBRAE (2020)

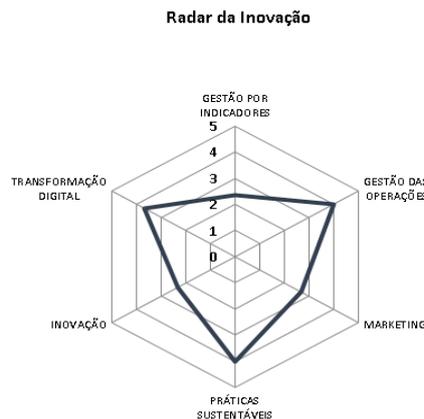
Esta é uma iniciativa do SEBRAE em parceria com o CNPQ e objetiva fomentar a produtividade e a inovação nos pequenos negócios, sendo uma necessidade ainda mais urgente em tempos de pandemia.

Para a obtenção de dados sobre a inovação nas empresas participantes, a ferramenta metodológica escolhida foi o radar da inovação – que consiste em um diagnóstico aplicado com os gestores das MPEs participantes do projeto. Esse diagnóstico gera um gráfico-teia que evidencia o grau de maturidade referente à inovação nas 6 dimensões, sendo: Gestão por Indicadores, Gestão das Operações, Marketing, Práticas Sustentáveis, Inovação e Transformação Digital, conforme exposto no exemplo da Figura 2.

As respostas são fechadas e classificadas por níveis de 1 a 5, sendo 1 identificado como grau menor de maturidade da empresa e 5 sendo o grau maior de maturidade. Neste estudo, para melhor análise dos resultados, as empresas que apresentarem escore de 1 a 3 foram classificadas como pouco ou nada inovadoras, as empresas que tiverem desempenho de 3,1 a 4,1 foram consideradas inovadoras ocasionais e as que apresentarem escores de 4 a 5 consideradas inovadoras. Essas respostas também geraram uma interpretação automática padrão pela ferramenta, porém esta deve ser evidenciada pelo agente, que durante a entrevista com o gestor identifica, de forma empírica, a real conjuntura da empresa em questão e assim justifica cada resposta elegida.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

Figura 2 - Radar da Inovação



Fonte: Ferramenta Radar da Inovação (SEBRAE, 2020).

Destarte, a metodologia do Projeto ALI através do Radar da Inovação consiste em um questionário estruturado pelo projeto com 18 perguntas sobre 18 temas, sendo: Indicadores-chaves; Estabelecimento de Metas; Monitoramento; Operação Enxuta; Gestão por processos; Cultura de Alta Performance; Satisfação do Cliente; Formação de Preços; Publicidade; Gestão de Energia; Gestão de Água, Redução do Desperdício; Inovação de Processos; Inovação de Produtos e Serviços; Cultura da Inovação; Digitação Interna; Presença Digital e Meios Eletrônicos de Pagamentos. Conforme Silva Neto e Teixeira (2014, p. 11):

O indicador, resultante da média dos valores de cada uma das dimensões da inovação, resulta em uma métrica útil para mensurar o grau de inovação nas micro e pequenas empresas. A visualização do radar da inovação, permite constatar quais são os pontos fortes e fracos em relação às dimensões analisadas e possibilita uma ação de imediato nas dimensões nas quais a empresa apresenta os maiores problemas e que, em tese, devem ser os primeiros a ser superados[...].

Assim, a análise dos temas foi feita a partir da verificação do grau de maturidade das empresas a partir da metodologia proposta e utilizando-se as entrevistas realizadas com os gestores.⁶

⁶ De acordo com o Boletim do Observatório do Turismo de Mato Grosso do Sul (OBSERVATUR MS, 2020) gastronomia e hotelaria foram os segmentos do turismo que mais cresceram em empregabilidade no período de janeiro a outubro de 2020, apesar da pandemia do COVID-19.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

5 A hotelaria e gastronomia de Ponta Porã/MS à luz do radar da inovação

A seguir serão apresentadas as principais características das empresas analisadas e seus gestores, além das análises do grau de inovação de cada uma e a percepção dos seus gestores a respeito da inovação. Os resultados serão tratados a partir do perfil da empresa e seus diretores, grau de inovação nas empresas e as seis dimensões – gestão por indicadores, gestão de operações, marketing, práticas sustentáveis, inovação e transformação digital - previstas na metodologia aplicada.

5.1 Perfil das empresas e seus gestores

As quatro empresas analisadas neste estudo (Quadro 01), sendo três restaurantes denominados de empresas A, B e C e um hotel denominado de empresa D, estão localizadas no município de Ponta Porã e participaram do ciclo 1 do projeto ALI / Programa Brasil Mais entre 2020 e 2021.

Com relação ao gênero dos gestores dessas empresas, a predominância é do sexo masculino, tendo apenas uma mulher como gestora. Um é proprietário de duas das empresas analisadas (empresa A e B), sendo do mesmo ramo da gastronomia, porém focadas em grupos diferentes. Uma das empresas é mais popular e mais tradicional e a outra é uma churrascaria voltada para um público mais exigente.

Quadro 01 - Perfil das empresas analisadas

Características/ Empresa	Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
Setor	Gastronomia	Gastronomia	Gastronomia	Hotelaria
Nº de Funcionários	12	18	15	23
Tipo de Gestão	Familiar	Familiar	Familiar	Profissional
Existência de Plano de Negócios	Não	Não	Não	Sim
Planejamento orçamentário	Não	Não	Não	Sim
Plano de MKT	Não	Não	Não	Sim

Fonte: Dados da pesquisa.

As empresas do ramo da gastronomia atuam apenas em horário de almoço e atendem em média 100 a 150 clientes ao dia. A empresa A, que atrai público mais popular, está localizada no centro da

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

cidade, possui um fluxo de clientes rápido e mais intenso. A empresa B está localizada mais próxima do principal shopping da cidade paraguaia, tem um perfil mais executivo, o ticket médio é maior e os clientes desfrutam mais tempo do espaço (realizam reuniões de trabalho durante a semana). Essa empresa também é a única que atende no domingo (neste dia com público mais familiar). A empresa C está localizada no centro de Ponta Porã, mais à linha de fronteira. A maior parte do público são servidores públicos. A proprietária é a chefe de cozinha e prioriza um contato direto e mais íntimo com os clientes e possui uma gestão de liderança mais bem-sucedida com a sua equipe do que em relação às empresas anteriores.

Verifica-se de início que o perfil do proprietário influencia demasiadamente no sucesso da empresa – uma vez que quando este não possui liderança, conhecimento em gestão empresarial e gestão financeira - a empresa caminha sem um norte, sem direção e está passível de falir em meio a uma crise, como a da Pandemia da Covid-19.

Outra grande característica das empresas A e B que também se estende à empresa C é que seus proprietários misturam as contas pessoais com as da empresa. Isso faz com que os mesmos percam o controle financeiro do negócio e tendam a elevar os custos da empresa, sobrecarregando-a e colocando-a em risco. Além disso, as empresas A e C não fazem uma mensuração financeira, ou seja, não sabem no que gastam e quanto gastam, o que torna tudo ainda mais preocupante em um cenário de crise. Como visto no referencial deste trabalho, isso é uma característica forte nas MPES por conta da gestão desses negócios ser familiar e pela forma como essas empresas são formadas.

Os dois proprietários do ramo da gastronomia analisadas nesse estudo – das empresas A, B e C – não possuem um plano de negócios, um suporte técnico e nem formação específica para abrir e administrar uma empresa. Infelizmente isso é muito comum no cenário do empreendedorismo brasileiro – as empresas caminham por décadas sem nenhum planejamento estratégico, sem uma administração tática eficaz e eficiente e sem um bom controle operacional. Com isso, ficam vulneráveis perante grandes crises e conseqüentemente encerram suas atividades. É nesse contexto que uma cultura da inovação faz total diferença. Como visto anteriormente, a inovação se faz necessária e fundamental no dia a dia das MPES.

Outra característica verificada nas empresas A, B e C é que elas não possuem um planejamento orçamentário e nem previsão de faturamento, portanto, não conseguem administrar suas finanças visando crescimento e desenvolvimento. Além disso, não destinam porcentagem do seu faturamento para a publicidade, não possuem um plano de marketing e, antes do Projeto ALI, não tinham conhecimento sobre o seu público-alvo.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

Uma importante particularidade levantada neste estudo e evidenciada nas entrevistas com os gestores das empresas analisadas é que a cultura de fronteira com o Paraguai influencia extremamente o perfil da mão de obra. Todos os gestores relataram dificuldades extremas em desenvolver e aperfeiçoar suas equipes para uma alta performance. Analisando essa problemática, foi verificado que essa particularidade se deve principalmente pela cultura local, que traz ares de informalidade, falta de compromisso e comprometimento, além da falta de qualificação dos profissionais dessas empresas. Percebe-se, inclusive, presença de mão de obra paraguaia e dificuldade dos gestores conseguirem convencer seus funcionários a serem registrados em CLT – cujas causas levantadas nas entrevistas foram que os colaboradores não querem perder benefícios sociais, trabalham em outras empresas como freelancers e não gostam de serem cobrados, desafiados e terem um compromisso com empresa. Tais peculiaridades também foram verificadas no estudo realizado por Lamberti e Gonçalves (2017).

Essa importante problemática foi evidenciada em todas as empresas analisadas, mas principalmente na empresa D – representante da hotelaria. Os resultados demonstraram que a mesma pretende investir em treinamento e formação de sua equipe, plano de carreira e desenvolvimento, mas tem dificuldades por conta dessa fragilidade na mão de obra. Somado a isso, tem-se as características próprias da hotelaria, como: horários não convencionais de expediente, falta de folgas garantidas nos fins de semana e feriados e baixa remuneração que resultam em alta rotatividade no setor. O gestor – que é gerente geral da empresa – veio de São Paulo, possui 15 anos de experiência em gestão.

A empresa D é a única deste estudo que não é dirigida por uma gestão familiar. De propriedade de um grupo de investidores, a empresa possui uma melhor organização administrativa, qualificação e experiência de seu gerente geral e trabalha com planejamento estratégico, planejamento orçamentário, plano de marketing, pesquisa de mercado periódica e gestão por indicadores. Ademais, ocupa uma área de 30 mil m², divididos entre a estrutura de acomodação, centro de eventos, restaurante e complexo de lazer, com parque aquático e área verde.

5.2 Grau de Inovação das empresas

Neste item serão apresentados os resultados relacionados ao grau de inovação das empresas analisadas bem como os escores para cada uma das seis dimensões do radar, conforme mostra o Quadro 02.

**ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES
 DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA
 À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO**

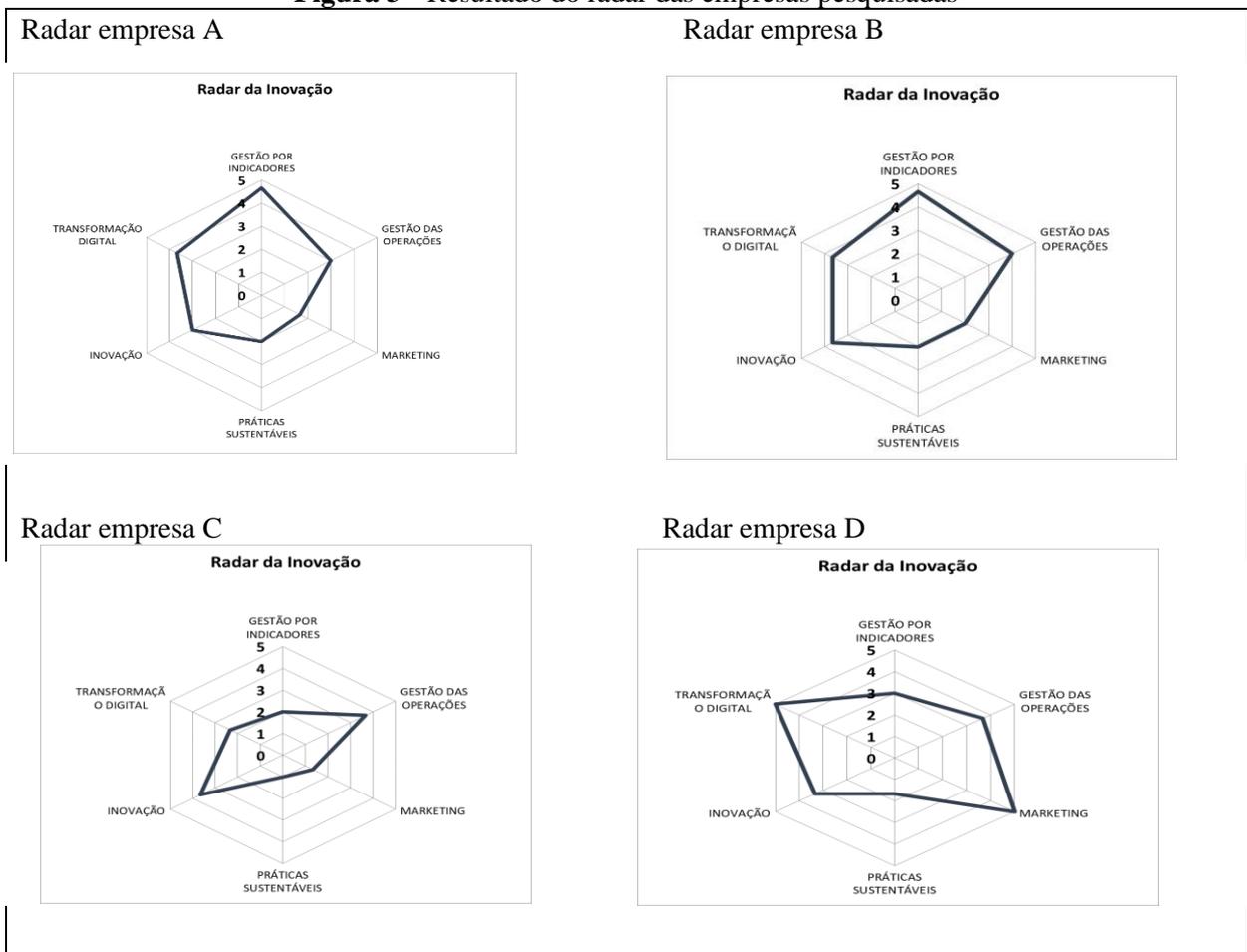
Quadro 02 - Resultado da mensuração do grau de inovação das empresas A, B, C e D

DIMENSÕES	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
Radar da Inovação	Grau	Grau	Grau	Grau
DIMENSÕES	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C	EMPRESA D
Radar da Inovação	Grau	Grau	Grau	Grau
GESTÃO POR INDICADORES	4,67	4,67	2,00	3,00
GESTÃO DAS OPERAÇÕES	3,00	4,00	3,67	3,67
MARKETING	1,67	2,00	1,33	5,00
PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS	2,00	2,00	1,00	1,67
INOVAÇÃO	3,00	3,67	3,67	3,33
TRANSFORMAÇÃO DIGITAL	3,67	3,67	2,33	5,00
SCORE GLOBAL	3,00	3,33	2,33	3,61

Fonte: Dados da pesquisa.

Os radares gráficos dos resultados apresentados acima e sua análise em relação a cada dimensão diagnosticada e a discussão proposta pelos objetivos específicos deste estudo aparecem na sequência:

Figura 3 - Resultado do radar das empresas pesquisadas



Fonte: Dados dos autores.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

5.2.1 Gestão por indicadores

Nessa dimensão analisa-se se empresa possui e monitora indicadores financeiros, operacionais e de qualidade. Dessa forma, as empresas A e B apresentam o score de 4,67, destacando-se nessa dimensão em relação às empresas C e D.

Com o acompanhamento do agente local de inovação, as empresas construíram novos indicadores financeiros e operacionais como lucratividade, estoque, número de pedidos atendidos e produtividade do trabalho por pessoa ocupada. Porém, o empresário das empresas A e B ainda mistura as contas pessoais com as das empresas, prejudicando a sua gestão financeira. Segundo a fala do proprietário, a mistura das contas se deve pela praticidade e necessidade de agilidade nas compras de mercadorias - porém reconhece o erro dessa prática e o quanto ela pode prejudicar a saúde financeira das empresas, perdendo o controle dos custos e seus impactos nos negócios.

O escore de 4,67 em gestão por indicadores das empresas A e B reforça a importância do projeto ALI na melhoria da gestão empresarial. Na empresa B a atuação da gerência teve papel determinante no avanço da gestão, deixando-a mais profissionalizada, principalmente no controle financeiro, criando indicadores de ponto de equilíbrio, lucratividade, produtividade do trabalho por pessoa ocupada, rentabilidade e lucro mensal. Além disso, se destaca por trabalhar um monitoramento constante com reuniões periódicas, implementando metas e ações estratégicas para o bom desempenho do restaurante.

Diferente das empresas A e B, a empresa C apresenta uma gestão por indicadores abaixo da média, com um escore 2. Uma empresa nesse nível até possui indicadores, porém não faz um bom monitoramento – não reúne sua equipe para discutir resultados, fazer ajustes no planejamento e nem busca estratégias de aumento da produtividade. Porém, essa empresa apresentou a melhor gestão de pessoas, pois possui um bom clima organizacional e funcionários mais satisfeitos com o seu trabalho. Percebeu-se um perfil de liderança focado na promoção da motivação e autoestima da equipe. Além disso, a gestão é mais compartilhada e o espírito de equipe é bem presente, tornando-se um diferencial. Tal constatação ficou evidente na entrevista com a proprietária e não na aplicação do radar da inovação.

A empresa D possui uma gestão mais profissionalizada e trabalha com indicadores como satisfação do cliente, taxa de ocupação, receita e resultado líquido. Porém, teve um escore de nível 3 no radar, devido ao fato da empresa não ter alcançado sua meta de ocupação anual em 2020 (65%) por conta da pandemia e do fechamento da fronteira Brasil-Paraguai. Segundo o gerente, esse período foi o mais desafiador em função do afastamento, demissão de funcionários e da adaptação ao cenário que impôs a anulação de faturamento por alguns meses.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

5.2.2 Gestão das Operações

Sobre a gestão das operações, a média geral das quatro empresas foi equilibrada, porém, destacou-se a empresa B que apresentou evolução na gestão das operações com o escore de nível 4. Isso se deve principalmente por uma boa cultura *lean*⁷, que procura eliminar o que não agrega valor ao cliente e otimiza uma operação mais enxuta através da organização dos processos padronizados, setores, construção de listas de afazeres diários com *check list* e com o monitoramento constante permite que a empresa possa descobrir oportunidades de inovação em seus processos.

Vale salientar que, embora as empresas A e B sejam do mesmo proprietário, existe uma diferença entre as duas. A empresa B possui uma gerente e contou com o suporte de uma nutricionista até o período do fechamento temporário de seis meses durante a pandemia. Ao retornar as atividades, a nutricionista que possuía um papel fundamental na gestão das operações da cozinha não foi recontratada. Segundo a gerente dessa empresa, a nutricionista ocupava uma posição de liderança e desempenhava um papel maior do que sua função, gerenciando a cozinha e o estoque. A participação dessas duas mulheres provocou uma grande diferença nas gestões das operações, da qualidade e na gestão financeira.

A empresa A, mesmo sendo do mesmo proprietário e possuindo um faturamento melhor, apresentou características fortes de desorganização, falhas nos processos, desperdício elevado e problemas de gestão de pessoas.

5.2.3 Marketing

O marketing é a dimensão que se apresentou como o maior problema das empresas A, B e C. O radar apontou as deficiências pelo fato de as empresas não possuírem um processo e método de coleta e análise da experiência do cliente através de uma pesquisa periódica de satisfação. Apontou também que a precificação adotada por esses negócios não é a mais eficiente, pois se baseia apenas no preço dos concorrentes sem levar muito em consideração os custos da empresa. Por fim, no quesito publicidade, as empresas têm baixo investimento em propaganda e não possuem um planejamento específico para isso.

Uma empresa com escore entre 1 e 2 em marketing não trabalha a satisfação do cliente através de ferramentas específicas, não possui um planejamento de promoção e não usa a publicidade como um

⁷ Refere-se a uma cultura das empresas que se concentram em vendas e no público alvo desejado a partir de uma operação mais enxuta e direcionada que possa agilizar a entrega ao cliente e deixar operações mais produtivas e eficientes.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

canal de venda e nem prospecção de clientes. Por fim, também não possui um estudo e análise de precificação, deixando apenas o preço dos concorrentes como o fator determinante para a definição de seu preço.

O destaque positivo nessa dimensão foi para a empresa D, pois teve o marketing como o seu ponto forte, alcançando o escore 5. A gestão dessa empresa possui um sistema de precificação baseada nos custos, além de considerar a percepção de valor do cliente e os preços dos concorrentes e realizar pesquisa de mercado a nível estadual para hospedagem e eventos.

Além disso, dispõe de um sistema de avaliação da satisfação do cliente, colhendo o feedback todas as vezes que o cliente se hospeda, consolidando esse processo de monitoramento contínuo da experiência do cliente com o serviço prestado. Por fim, a empresa determina uma parte do faturamento mensal - equivalente a 8 mil reais - para ser investido especificamente em publicidade, tendo um setor próprio para o marketing que desenvolve um planejamento específico para esse fim. As ações mostram que os esforços de divulgação têm dado retornos dentro ou acima do esperado pelos indicadores. Dessa forma, verifica-se que neste nível a empresa está realmente conseguindo ampliar sua presença de forma inovadora e com resultados efetivos no aumento de vendas e fortalecimento de sua marca. De acordo com a fala do gestor, a empresa D tem o marketing e a publicidade como fatores determinantes para o seu sucesso e aumento de faturamento, tornando-os prioridades para a mesma.

5.2.4 Práticas Sustentáveis

Quanto às práticas sustentáveis, as empresas A e B tiveram um desempenho de escore 2, que, embora seja um número baixo na escala do radar, é relativamente comum para o cenário das MPES. Porém, vale salientar que as empresas possuem poços artesianos certificados e a empresa B um sistema de energia solar (dividido em concessão com a empresa A), mas que não puderam contar no escore do radar da inovação, por não possuírem indicadores para monitorar o consumo. Verifica-se a limitação da ferramenta do diagnóstico, no qual havia apenas o período dos últimos 6 meses.

Nesta categoria, a empresa C teve menor desempenho, com escore em nível 1. Percebeu-se que a empresa não possui ações específicas para reduzir o consumo de energia e de água, de forma a minimizar o desperdício. Dessa forma, deve adotar práticas para diminuir esses impactos ambientais e construir indicadores para medir a eficácia dos seus resultados.

A empresa D também apresentou um escore baixo em Práticas Sustentáveis, sendo 1,67. Verificou-se que apesar desse resultado - limitado a uma análise apenas no período dos últimos 6 meses - o hotel possui dispositivos de presença nos quartos e áreas comuns para funcionamento de lâmpadas.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

Quanto à gestão do desperdício, a empresa realiza treinamento com a equipe principalmente da cozinha, além de utilizar equipamentos de dosagem para o uso eficiente dos insumos, controle de vencimento dos insumos e monitoramento de sobras e otimização das compras. Sobre o consumo de água a empresa investiu em torneiras com sensor. Por fim, verificou-se durante a entrevista realizada que a empresa pretende implementar dois projetos nessa área: um para sistema de energia solar e outro para reuso e da água, principalmente do parque aquático, atrelando ao projeto de horta. Vale salientar também que o hotel conta com mata ciliar nativa em sua propriedade, mantendo-a conservada, além de trilhas de contemplação em regulamentação.

5.2.5 Inovação

Sobre a dimensão da inovação, que mede os temas inovação em processos, inovação em produtos e serviços e cultura da inovação, os destaques foram para as empresas B e C, com escore de 3,67. Esse resultado evidencia que as empresas estão mais focadas em pequenas melhorias incrementais em seus processos e ainda não possuem inovações significativas por não entenderem e sentirem a necessidade de fazê-lo. Neste nível, ambas apresentam pelo menos um produto ou serviço com sucesso aos clientes por ano. No caso do restaurante B, foi a adesão dos espetinhos no menu. Sobre a cultura da inovação, a empresa apresenta estar aberta a novas ideias, independente da sua origem, porém o processo de inovação se perde ou acaba ocorrendo de forma informal na empresa.

Dentre essas duas empresas específicas, a empresa C apresentou inovações mais significativas, implementando novos equipamentos para aumentar a produtividade da equipe, como máquina de lavar louça com capacidade maior, que agiliza esse processo tão importante na cozinha. Outro grande destaque é a inovação em produtos – a empresa C identificou duas oportunidades de aumento de faturamento e diversificação de produtos durante a pandemia e com o auxílio do projeto ALI: comida congelada e doces caseiros. Os produtos tiveram grande sucesso entre os clientes, e a proprietária está trabalhando na patente dos mesmos, criando uma marca específica para os congelados. Ao comprar a comida congelada que tem opções de vários pratos da casa, o cliente escaneia o *QRcode* da embalagem, que o direciona para uma página com o passo a passo da finalização do prato, seja por fogão ou micro-ondas. O produto foi bem aceito por estudantes de medicina que passaram a consumi-lo com grande frequência. Segundo a empresária, em entrevistas, esse processo de inovação na empresa tem mudado totalmente sua percepção enquanto empreendedora. A mesma, que se via com personalidade conservadora, cautelosa e focada apenas no operacional da empresa, deixou em segundo plano a gestão e o controle financeiro. Após esse processo de acompanhamento do Projeto ALI e a geração de

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

mudanças dentro da empresa através da inovação, ela se sentiu mais confiante e revelou a mudança de postura frente à gestão do seu negócio, preocupando-se mais com a gestão de estoque, otimização de compras e principalmente a gestão financeira que era deficiente.

5.2.6 Transformação Digital

Nesta dimensão a empresa C apresentou o escore mais baixo de 2,33, ficando abaixo da média. Embora a empresa valorize a melhoria contínua da qualidade dos pratos, do clima organizacional e do atendimento, ainda tem limitações com o meio digital – uma vez que possui um software apenas para as obrigações legais e sua gestão financeira ainda é feita de forma limitada no caderno. Ademais, a empresa possui dificuldades em fazer um controle efetivo dos custos da empresa por conta da gestão familiar (o pai da proprietária, já idoso, é o único responsável pelo financeiro, o que dificulta essa descentralização).

O destaque nessa dimensão ficou para a empresa D, que teve o escore máximo no marketing, atingindo nível 5. Segundo o radar, a empresa nesse nível, além das obrigações legais e da gestão do dia a dia e do uso de painéis de indicadores e relatórios, utiliza softwares para fazer uma melhor gestão do relacionamento com os clientes (CRM, por exemplo) e melhorar a experiência dos clientes nas interações com a empresa. Segundo o gerente, o hotel possui uma gestão totalmente ou quase digitalizada, permitindo aos gestores maior eficiência operacional, mais facilidade na identificação de pontos de melhoria, melhor conhecimento das informações financeiras, de estoque, de vendas e de satisfação com o consumidor. Também possui uma presença digital forte em vários canais e os utiliza de forma ativa para vender seus serviços e interagir com os clientes. Utiliza ferramentas pagas de impulsionamento nas redes sociais, Google, Youtube etc. Possui um website funcional e trabalha com venda online, além de parcerias com agências e sites de reservas. Segundo o gestor, 70% dos recursos destinados à publicidade são aplicados em marketing digital. Dessa forma, tem-se um diferencial das demais empresas analisadas neste estudo.

Portanto, analisando o resultado final do diagnóstico através do radar da inovação nas empresas avaliadas nesse estudo, evidencia-se que a média global da empresa A, no radar, resultou no nível 3, podendo ser considerada uma empresa pouco inovadora. Já a média de escore da empresa B foi de 3,33, caracterizando-a como uma empresa inovadora ocasional, ou seja, aquela que não busca oportunidade para inovar, porém utiliza-se da inovação para gerar melhorias no seu processo produtivo. Por outro lado, a média global da empresa C apresenta-se em 2,33, configurando-a em uma empresa pouco inovadora pelo radar. Embora tenha se destacado em inovação de produtos, ainda tem limitações no

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

marketing e na transformação digital principalmente. Por fim, a média global da empresa D ficou em 3,61, podendo ser interpretada como uma empresa inovadora ocasional como a empresa B.

Dessa forma, constata-se que nenhuma empresa analisada nesse estudo obteve a média de escore global entre 4 e 5. Portanto, nenhuma empresa alcançou o status de ser considerada inovadora de fato.

Por conseguinte, em resposta ao objetivo específico sobre a “identificação de práticas inovadoras” constatou-se a presença de inovações incrementais e a difusão de inovações já existentes – como a adoção de equipamentos tecnológicos e ferramentas para padronização e agilidade dos processos e também para diminuir custos e desperdícios, além da adoção de novos produtos com sucesso ao cliente, conforme evidenciado por Aires (2018). Este, destaca que as inovações incrementais são mais rápidas de serem implementadas, geralmente têm menor custo e se bem sucedidas, apresentam resultados rápidos. Constata-se também que não foram identificadas inovações nos processos de marketing nas empresas deste estudo.

Sobre o objetivo “os incentivos e obstáculos à inovação nas MPEs do turismo de Ponta Porã” destaca-se nas entrevistas com os gestores como incentivos: o aumento da competitividade de mercado; a necessidade de atualizações para surpreender o cliente; e a importância de soluções para reduzir custos e tempo de produção e aumentar a produtividade da equipe, confirmando as contribuições dos autores Silva e Oliveira (2014), que afirmam que as pessoas fazem parte do processo de diferenciação do produto no turismo e que a vantagem competitiva no setor está atrelada ao método de gestão das práticas inovadoras dentro das organizações. Ademais, confirma-se a contribuição de Almeida (2015), quando este reforça que as práticas de inovação nas empresas geram ganhos competitivos e aumento da produtividade através da redução de custos e maior engajamento da equipe. Por fim, corrobora com Rodrigues e Anjos (2016) sobre a necessidade de surpreender os clientes em razão da vasta competitividade do setor e pelo fato da sua grande variedade de segmentos. Como obstáculos, foram identificados a falta de recursos para investir em mapeamento e desenvolvimento de soluções inovadoras, visto que as MPEs possuem grande parte de seu faturamento comprometido com os custos fixos da empresa; baixos níveis de formação dos proprietários e gestores, o que dificulta o processo criativo e de implementação para geração de inovações e a percepção desses gestores a respeito da inovação; gestão empresarial familiar informalizada e a falta de um ambiente de promoção da inovação, sendo mais presentes em realidades de grandes empresas. Essas evidências comungam com afirmações Sacramento e Teixeira (2014; 2015) sobre a dificuldade das MPEs do turismo em investir em pesquisas e desenvolvimento para a inovação, além dos baixos níveis de educação e formação dos gestores. Silva Neto e Teixeira (2011) também reforçaram que há uma vertente de pesquisadores que acreditam que as empresas de grande porte têm maior chance de serem inovadoras, se comparadas às MPEs.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

E por fim, para responder ao objetivo específico “análise da perspectiva dos gestores a respeito da inovação”, os entrevistados foram unânimes em identificar a inovação como de extrema importância para o sucesso e manutenção e resiliência das MPES, porém em sua maioria alegam que a inovação é algo ainda distante da realidade das suas empresas por necessitarem de grandes investimentos e alta tecnologia. Os mesmos não reconhecem as inovações incrementais e os processos de difusão como uma inovação. Verifica-se que possuem um pensamento de que inovação remete sempre a invenções originais e não identificam a ligação da inovação com os problemas nos processos produtivos. Esse fato corrobora com os achados de Rodrigues e Anjos (2016), quando mencionam sobre a falta de experiência dos empresários a respeito da inovação, e com as afirmações de Sacramento Teixeira (2014) sobre o baixo nível de formação dos gestores.

Destarte, essa percepção foi trabalhada com essas empresas durante suas participações no Projeto ALI, porém é importante salientar que esse processo de mudança e ruptura de pensamento é lento e não ocorre da mesma maneira com todos os gestores, devendo ser desenvolvido aos poucos, pois é difícil mudar a percepção de gestores e proprietários que estão há anos pensando e trabalhando da mesma maneira. Porém, se faz de extrema importância salientar nesse estudo que o desafio é válido e necessário a ser vencido a fim de que as MPES sejam cada vez mais inovadoras e competitivas para fortalecer e sobreviver a crises como a da Pandemia da Covid-19.

Portanto, constata-se que iniciativas de metodologias ágeis, acessíveis e com objetivo de fomentar a produtividade das MPES através da inovação, como o caso do Projeto ALI (SEBRAE/CNPq) são de fundamental importância, especialmente no setor do turismo, que tão suscetível a crises. Porém, são inegáveis os obstáculos encontrados pelas MPES para o desenvolvimento da inovação no setor turístico. Diante das recomendações de ações da OMT para a inovação e Transformação Digital, até 2024, verifica-se que tais ações ainda estão muito distantes da realidade e conjuntura atual das empresas analisadas neste estudo, reforçando ainda mais o evidenciado pela OMT (BRASIL, 2020) sobre a urgência de políticas públicas que apoiem a transformação digital, além do apoio às empresas privadas e a promoção de treinamento gratuito para os profissionais do setor.

6 Considerações Finais

Este trabalho cumpriu o propósito de analisar o grau de inovação das MPES do turismo de Ponta Porã à luz do radar de inovação do Projeto ALI nas empresas participantes do projeto, sendo três da gastronomia e uma do ramo hoteleiro.

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

O radar da inovação permitiu avaliar as empresas participantes da pesquisa em seis dimensões: gestão por indicadores, gestão das operações, marketing, práticas sustentáveis, inovação e transformação digital. Com a aplicação da ferramenta e entrevistas com os gestores e buscando amparo no referencial teórico trabalhado nessa pesquisa, verificou-se que a inovação ainda é um tema distante do conhecimento dos micro e pequenos empresários entrevistados, pois identificaram que a mesma só é possível de ser praticada pelas médias e grandes empresas. Após a participação destas no projeto ALI apresentaram maior abertura ao tema, revelando avanço sobre o conhecimento e reconhecendo, ainda que de forma tímida, a sua importância.

Pode-se concluir que apesar de apresentarem algumas melhorias significativas, as MPES ainda possuem algumas barreiras a respeito da inovação, muitas por falta de conhecimento dos seus gestores, falta de suporte técnico e despreparo na gestão empresarial, pois muitas surgem a partir da necessidade familiar e não por uma oportunidade de mercado. Dessa forma, crescem sem planejamento e gestão adequadas para o fortalecimento do negócio, deixando-o ainda mais suscetível a crises, como a da pandemia do coronavírus. Dessa forma, reforça-se aqui a importância da construção de plano de negócios, planejamento estratégico e financeiro, o apoio de suporte técnico bem como constante formação dos empreendedores, de forma a fortalecer os pequenos negócios e estarem mais sensíveis à cultura da inovação.

Considerando os tipos de inovação apresentadas pela (OCDE, 2005), as empresas participantes obtiveram mais inovações em produtos e serviços e em marketing, porém nenhuma inovação foi identificada como radical, ou seja, algo relativamente novo, mas inovações incrementais, nas quais são implementadas melhorias em produtos, serviços, processos e processo de marketing já existentes (KLEMENT, 2007). Portanto, de acordo com os resultados deste trabalho, nenhuma empresa obteve o status de inovadora, todas tiveram score global abaixo de 4 na escala de 1 a 5 do radar da inovação. Dessa forma, pelos resultados, as empresas A e C foram consideradas empresas pouco inovadoras e as empresas B e D inovadoras ocasionais.

Nota-se também que as empresas que possuem uma liderança com pensamento mais inovador e aberto alcançaram maiores scores e, nesse sentido, pode-se inferir que a liderança também é um fator decisivo.

Com relação às limitações da pesquisa, constatou-se que a aplicação do radar da inovação está condicionada ao olhar do seu gestor e da observação participante do agente local de inovação, o que pode comprometer de fato o real resultado da empresa. Além disso, a própria ferramenta de diagnóstico apresentou algumas limitações, como: perguntas e respostas padrões fora do contexto de algumas empresas e do próprio setor turístico (por exemplo, algumas perguntas não se enquadram na realidade

ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO

da empresa), o tempo avaliado que inibe ações realizadas anteriormente, não sendo creditadas de forma quantitativa (algumas ações são avaliadas dentre os últimos dois anos e outras consideram os últimos seis meses. O que foi feito anterior a esse prazo, mesmo que relacionado às dimensões analisadas, não foi considerado na ferramenta e, conseqüentemente, não pontuaram como sendo inovações). Nesse sentido, a realização da entrevista é um fator positivo, pois detecta tais especificidades. Sugere-se a criação de uma ferramenta de mensuração da inovação específica para o contexto das micro e pequenas empresas do turismo, a fim de sanar essa deficiência e obter resultados mais comprometidos com a atual conjuntura desse setor.

Mesmo que a pesquisa tenha sido um estudo de caso e apresente resultados direcionados às empresas analisadas, acredita-se que mensurar a inovação no turismo e nas MPES é de extrema importância, visto que muitos empreendedores e gestores sentem a necessidade de fortalecer seus negócios frente às crises econômicas e à grande competitividade do setor. Entende-se que o trabalho apresenta alguns indicadores que permitem que o poder público possa atender às necessidades do mercado, assim mantendo as MPES produzindo e gerando empregos e renda, sobretudo em áreas de fronteira.

Referências

- AIRES, J. D. B. A Dimensão Oferta à Luz do Radar da Inovação: um estudo sobre o desempenho de agências de turismo do Recife-PE no período de 2012 a 2016. **Revista Turismo em Análise**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 89-107, 2018.
- ALMEIDA, A. R. Análise da inovação sustentável aplicada às empresas da cadeia turística da Costa do Conde (PB). In: SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ANPTUR, 2015, p. 1-13.
- BRASIL. Ministério do Turismo. **Proposta: estratégia nacional de inovação em turismo 2021-2024: texto-base para rodada consultiva**. Brasília: Enit, 2020.
- GORNI, P.; DREHER, M.; MACHADO, D. Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens. **Observatório de Inovação no Turismo**, Rio de Janeiro, p.1-14, 2009.
- HOTELIER NEWS. **OMT: Retomada está conectada às ferramentas digitais**. 2021. Disponível em: <https://www.hoteliernews.com.br/omt-retomada-esta-conectada-as-ferramentas-digitais/>. Acesso em: 18 out. 2021.
- KLEMENT, C. **Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira**. 2007. Tese (Doutorado em Administração). - Universidade de São Paulo, USP, São Paulo, 2007.

**ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES
DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA
À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO**

LACERDA, L. L. L.; CUNHA, J. C. A.; BIZ, A. A. Liderança para Inovação nos setores de hospitalidade e turismo: revisão integrativa da literatura. **Rosa dos Ventos-Turismo e Hospitalidade**, v. 13, n. 1, 22-49, 2021.

LAMBERTI, E.; GONÇALVES, L. A rede hoteleira e o turismo em Ponta Porã-MS. In: GRECHI, D.; LAMBERTI, E.; LUNAS, J. R. (Orgs). **Planejamento e gestão do turismo sob a perspectiva do público e do privado**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2017. p.13-36.

MEDINA, B.; BASTOS, G.; GODOY, Mara. **Estudo de turismo – O novo normal (pós-vacina)**. Rio de Janeiro: Sebrae/RJ, 2021.

OCDE. (2005). **Manual de Oslo** (3a ed.). São Paulo, SP: Finep.

OBSERVATÓRIO DE TURISMO DE MATO GROSSO DO SUL. **Impacto da Covid-19 no setor turístico de Mato Grosso do Sul: empregabilidade e empresas abertas e fechadas jan/out 2020**. Campo Grande: FUNDTUR, 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DO TURISMO. **O que é inovação?** Disponível em: <https://www.unwto.org/what-is-tourism-innovation>. Acesso em: 17 out. 2021.

RODRIGUES, G.; ANJOS, F. dos. A percepção de inovação dos gestores das micro e pequenas empresas turísticas, localizadas no bairro da Praia Grande, Centro Histórico de São Luís - MA. **Revista de Turismo Contemporâneo**, v. 4, n. 2, p.196-222,2016.

SACRAMENTO, P. TEIXEIRA, R. Tipos de inovações em pequenas e médias empresas turísticas. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 14, n. 1, p. 383-404, 2015.

SACRAMENTO, P.; TEIXEIRA, R. Implementação de ações inovadoras e empreendedorismo: Estudo de múltiplos casos em empresas hoteleiras de pequeno porte. **Caderno Virtual de Turismo**, v. 14 n. 2., p.183-203, 2014.

SEBRAE. **5 soluções inovadoras em turismo para apoio ao negócio durante a crise: conheça startups com soluções inovadoras em turismo para apoiar o seu negócio durante a covid-19**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/5-solucoes-inovadoras-em-turismo-para-apoio-ao-negocio-durante-a-crise,efef33e18f381710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 jun. 2021.

SEBRAE/RS (Rio Grande do Sul). **A indústria sem chaminés e sua representatividade**. 2018. Disponível em: <https://sebraers.com.br/turismo/a-industria-sem-chaminés-e-sua-representatividade/>. Acesso em: 18 jun. 2021.

SILVA, M.; OLIVEIRA, R. A Qualificação Profissional no Turismo como Estratégia Competitiva em um Complexo Turístico no Estado do Ceará. **Faculdade Cearense em Revista**, v. 7, n. 1, p. 1-16, 2014.

SILVA NÉTO, A.; TEIXEIRA, R. Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Mensuração do Grau de Inovação de Empresas Participantes do Projeto Agentes Locais de Inovação. **Brazilian Business Review**, vol. 11, n. 4, p. 1-29, 2014.

SILVA NÉTO, A.; TEIXEIRA, R. Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil-Confecção em Sergipe. **INMR - Innovation & Management Review**, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

**ANÁLISE DO GRAU DE INOVAÇÃO NAS MPES
DO TURISMO EM UMA ÁREA DE FRONTEIRA
À LUZ DO RADAR DE INOVAÇÃO**

Josiane da Silva Bezerra
Patrícia Cristina Statella Martins
Juliana Mayumi Nishi

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.