

## **INOVAÇÃO EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: O QUE SABEMOS ATÉ AGORA?**

**ERICK WILLIAM PEREIRA**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

**ALESSANDRA YULA TUTIDA**

UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ (UNIVALI)

# **INOVAÇÃO EM EMPREENDIMENTOS HOTELEIROS: O QUE SABEMOS ATÉ AGORA?**

## **1. INTRODUÇÃO**

Entender a forma como as empresas inovam e conseguem aumentar sua competitividade no mercado é fator chave para que as mesmas obtenham sobrevivência a longo prazo, sempre focando nos consumidores para obter um entendimento sobre o que eles procuram no mercado no que tange a necessidades e desejos. A inovação tem sido estudada em diversos setores, porém chega de certa forma com um pouco de atraso no turismo e existe um amplo campo a ser explorado (HJALAGER, 2010; CARVALHO, COSTA, 2011). Ela pode mudar a forma com que as organizações atuam em seus mercados, gerando novas oportunidades de negócio. Estudos teóricos e empíricos sobre a inovação ainda são necessários já que muitos dos estudos nesta área ainda são conceituais (CRUZ et. al., 2016), sendo ainda um tópico significativo para a pesquisa, principalmente quando ligado à performance das empresas na indústria do turismo (TEJADA; MORENO, 2013). As teorias clássicas de inovação ainda têm muito a contribuir no turismo, uma vez que a inovação pode ajudar na criação de produtos e serviços (HJALAGER, 2002) voltados ao público essencial que o setor necessita: o turista.

A inovação no turismo pode ser considerada como um motor voltado ao crescimento e desenvolvimento de regiões ao redor do planeta (OECD, 2006), em destaque nos países em desenvolvimento (WEF, 2011), onde o turismo ao longo dos anos vem ganhando maior destaque como um setor lucrativo. Com a possibilidade de deslocamento rápido para diversas regiões e o acesso facilitado a informação, muitos turistas conseguem viajar para uma lista de destinos com objetivos pessoais diversos. Estes viajantes participam de forma mais ativa (passeio de bicicleta) ou passiva (uso do serviço de transporte local) onde a produção e o consumo ocorrem ao mesmo tempo (OECD, 2006) em toda a cadeia do turismo, seja na acomodação, alimentação ou transporte. O objetivo de uma visita pode ser pela procura de lazer, relaxamento, negócios, entretenimento, compras, experiências, cultura, entre outras finalidades e desta forma, o turismo fomenta a geração de emprego, renda, desenvolvimento de regiões, trazendo riqueza para diversas nações, tornando-se um setor dinâmico, competitivo e de alta relevância. A inovação é estudada no turismo a nível organizacional muito pela pressão do mercado consumidor por ações e produtos inovadores, forçando os empreendedores a adotar a inovação contínua (HJALAGER, 2002; HJALAGER, 2010), a fim de se atender a estes objetivos pessoais dos turistas, seja por meio de processos inovadores, com alto envolvimento dos colaboradores e um ambiente propício para que a inovação ocorra (NAJDA-JANOSKA; KOPERA, 2014), criando valor para o cliente.

Empreendimentos ligados ao turismo e que dão sustentação para que o setor se mantenha são essenciais para que o setor seja lucrativo, eficiente e cresça. Restaurantes, lojas, hotéis, atrações turísticas, agências de viagens, empresas de transporte, vão de encontro ao que o turista busca no destino, ofertando produtos e serviços que satisfaçam a estes desejos, gerando satisfação, novas experiências (NOVELLI, SCHMITZ, SPENCER, 2006) e encantamento no visitante. Além disso, eles estão relacionados diretamente à possibilidade de retorno do turista, uma vez que turistas satisfeitos possuem maior chance de retornar ao destino (CHEN, 2011). Isso reforça a importância de os empreendimentos estarem inovando, uma vez que a inovação está relacionada à lucratividade, aumento da eficiência e competitividade (CARVALHO, COSTA, 2011; BROOKER, JOPPE, 2014; MARAVIC, KRIZAJ, LESJAK, 2015), os quais levam ao desenvolvimento econômico na região em que estão instalados (BRANDÃO, 2014). Ao inovar, os empreendedores devem estar atentos às necessidades dos clientes. Quando a

inovação está alinhada ao que o mercado precisa e deseja, o empreendedor contribui com o desenvolvimento da região e também com a melhoria da qualidade de vida das pessoas (PRYOR et. al., 2016).

Turistas estão cada vez mais criteriosos pelo fato de terem acesso à informação disseminada, principalmente pelo fácil acesso à internet e as mudanças ao longo dos anos no turismo faz com que abordagens inovadoras sejam cada vez mais exigidas por eles (KOZAK, 2014), buscam a novidade, o exótico, a experiência, a criatividade o que leva a indústria turística focar em inovação, produzindo o encantamento no turista (RAMOS; FERNANDES, 2012). Uma vez que os turistas demandam experiências únicas disponíveis em alguns destinos, micro e pequenas empresas apresentam papel chave na oferta de produtos e serviços, tentando atender a suas necessidades e desejos mais específicos (NOVELLI, SCHMITZ, SPENCER; 2006). Estes desejos continuam a mudar ao longo do tempo, já que as novas gerações possuem motivações de consumo diversas e as firmas precisam inovar constantemente para conseguir atender a estas novas demandas de mercado (BRANDÃO, 2014). O empreendedorismo possui relevância acadêmica, sendo um bom campo de pesquisa para se entender como a inovação permeia os empreendimentos em um destino turísticos.

Existe muita discussão acadêmica sobre a definição da inovação no turismo e diversos conceitos são apresentados. No entanto, é importante se verificar até onde a teoria já explica a inovação e o que ainda falta ser elucidado. Com base nisso, este trabalho objetiva apresentar um levantamento teórico sobre a inovação no turismo e lacunas teóricas sugeridas para um maior aprofundamento sobre o tema. A análise histórica contida neste trabalho busca orientar o leitor a respeito das abordagens influentes que caracterizam a inovação no setor hoteleiro da indústria turística. A contribuição teórica deste trabalho visa tentar colaborar com algumas lacunas teóricas apresentadas por Hjalager (2010) que alerta os pesquisadores que modelos teóricos robustos sobre inovação ainda são necessários no turismo, e que as pesquisas sobre o tema ainda são insípidas. A autora demonstra que ainda existe um amplo campo a ser pesquisado sobre inovação no turismo, já que apenas pesquisas modestas discutiram sobre o tema nos últimos anos e apenas agora as pesquisas chegam a um nível maior de seriedade quando comparado a outros setores econômicos. Além destas constatações, a autora comenta que é necessário estudar o empreendedor e as formas que eles utilizam para inovar em seus mercados, assim como os principais resultados relacionados à inovação e suas implicações.

Nessa linha de pensamento, surgem algumas implicações práticas do estudo em questão. A primeira é a necessidade em se apresentar de que forma as organizações na indústria turística inovam, sendo base para consulta a outros pesquisadores e organizações que desejam entender o papel da inovação, ideia esta reforçada por Carvalho e Costa (2011) que dizem ser necessário estudar ainda mais a inovação em hotéis no Brasil. Outra contribuição aplicada pode ser o crescente interesse pela comunidade política, empresarial e acadêmica sobre o progresso da inovação na indústria do turismo (CRUZ, et. al., 2016). A inovação destas organizações deve ser estudada como forma de identificar de que forma atender às necessidades e desejos e consumidores cada vez mais exigentes (NOVELLI, SCHMITZ, SPENCER; 2006; KOZAK, 2014). Desta forma, as empresas em estudo poderão valorizar a atividade inovadora como forma de aumentar sua competitividade no mercado. O conhecimento gerado pelo estudo em questão poderá trazer informações sobre inovação na indústria do turismo, em resumo aos hotéis.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O empreendedorismo na indústria turística

A atividade turística em diversos países é vista como essencial para o desenvolvimento regional, gerando emprego e renda aos que empreendem neste setor (SILVA, 2014). Como atividade econômica, o turismo não é apenas voltado a pessoas que tenham maior poder aquisitivo. As mudanças sociais e comportamentais ao longo dos anos, com maior acesso à informação faz com que o ato de viajar não seja apenas uma forma de se deslocar de um lugar a outro, mas um estilo de viver.

O empreendedor é uma das figuras que faz com que esta indústria tome forma e seja explorada de forma lucrativa e muitas vezes sustentável. Ele busca e identifica oportunidades de mercado e as transformam em negócios, sendo esta uma das principais habilidades do empreendedor (ARDICHVILI et. al., 2003). O empreendedor é a figura que traz novas ideias ao mercado, transformam estas ideias em produtos e serviços, muitas vezes de forma inovadora, sendo que o empreendedor é a pessoas que identifica mudanças ambientais que possam se transformar em oportunidades de negócio muitas vezes negligenciadas por outros empreendedores (HÉBERT; LINK, 2006). Seja por meio da oferta de valor ao cliente (FIORIN et. al., 2010) ou na inovação de produtos e serviços (HJALAGER, 2010), o empreendedor objetiva buscar a sustentabilidade de seu negócio, respeitando o meio ambiente, a conservação do patrimônio, e a melhoria dos recursos naturais (BENI, 1998). Não basta que o destino ofereça atrativos, é necessário a atuação do empreendedor para que produtos, serviços e infraestrutura sejam oferecidos ao visitante.

Diante da ótica *Schumpeteriana*, é possível dizer que o empreendedor contribui para a dinâmica da inovação nas empresas (HALL; WILLIAMS, 2008; HJALAGER, 2010), já que eles são reconhecidos como os “destruidores criativos”, pesquisando e buscando novas soluções para o lançamento de novos produtos e serviços para buscar novos consumidores e mercados. Estas habilidades empreendedoras são mais que necessárias para que as empresas inovem e cresçam. No entanto, a autora (2010) reforça que é necessário pesquisar as motivações destes empreendedores a respeito dos motivadores para a inovação em seus negócios, o que demonstra um potencial campo para pesquisa e amadurecimento teórico sobre a inovação no turismo.

Milhares de prestadores de serviço na indústria do turismo afetam o ambiente econômico local nas cidades e regiões que estão instalados. Onde existe um destino turístico com atrações diversas, sempre haverá empresas relacionadas ao atendimento de necessidades e desejos dos visitantes. No entanto, os turistas têm mudado seu comportamento ao longo dos anos. Com o maior acesso à informação, os turistas buscam nas experiências a escolha pelos destinos turísticos. Como o "novo" turista busca novas experiências, fugido do tradicional, é necessário que as organizações da indústria do turismo aproveitem seu potencial e invistam em processos, pessoas e mecanismos que gerem inovação para que consigam ser mais competitivos e garantam sua sobrevivência no mercado (RAMOS; FERNANDES, 2012).

O empreendedor é o coração do negócio, e pode buscar na inovação uma forma de promover mudanças em seu negócio para estar alinhado com o que o mercado busca.

Mioranza (2012) aponta que a visão focada no futuro da organização e no mercado juntos com a inovação são essenciais para que empreendedores de alto desempenho obtenham crescimento. Já os empreendedores de baixo desempenho possuem visão no presente, no desenvolvimento de produtos e nos conhecimentos técnicos destes produtos e de seus processos, e preocupações de curto prazo.

O empreendedorismo no turismo pode abranger uma série de negócios que darão suporte ao cliente, neste caso o turista. Atividades ligadas ao transporte, hospedagem, alimentação, compras, atrações, entre outros (BENI, 1998) demonstram que o turismo pode ser considerado uma indústria heterogênea, inter-relacionada e complexa. Essa heterogeneidade pode ser ou não observada em determinados negócios. Existem nessa indústria empresas únicas que ofertam produtos e serviços com alto valor agregado ao cliente. No entanto, o isomorfismo mimético está presente em muitas das empresas (AUTERE; AUTIO, 2000), ou seja, o empreendedorismo pode ser adquirido via imitação levando-se por base a orientação comportamental dos empreendedores.

A indústria do turismo pode ser considerada como oportunidade de negócio pelo empreendedor. A identificação de oportunidades é característica nata dos empreendedores, sendo que eles possuem uma ligação forte com seus negócios, muitas vezes com aspectos emocionais envolvidos (OLIVEIRA; MELO, 2014). Apesar de todo o cenário positivo, existem problemas de aversão ao risco, resistência à mudança, baixa conscientização sobre a importância das inovações, as limitações de recursos que são comuns entre as pequenas empresas na indústria do turismo (NAJDA-JANOSKA; KOPERA, 2014). Fatores estes acontecem não só no Brasil, mas também em outros países. Por outro lado, existem estudos que apontam uma alta taxa de inovação em empresas de pequeno porte no turismo (SUNDBO et. al., 2007; PIVCEVIC; PETRIC, 2011) e a importância das ações dos empreendedores que as comandam.

## **2.2 A evolução teórica do conceito de inovação no turismo**

Para se entender melhor sobre o conceito de inovação, é necessário estudar sua evolução, os diversos tipos de inovação nas organizações e sua classificação no turismo. A importância de se obter uma robustez acadêmica sobre o termo faz-se necessária pelo fato de que existem características determinantes que levam à inovação. O setor de serviços é importante para economias em diversas nações (SONG et. al., 2009), geram importante impacto econômico (TIPU, 2011).

A inovação no turismo é estudada a partir dos anos 2000 sendo que inúmeras pesquisas foram realizadas a fim de se compreender a inovação em diversos setores, porém na área do turismo recebeu pouca atenção de pesquisadores mostrando-se uma área a ser entendida com estudos mais aprofundados (HALL; WILLIAMS, 2008; SUNDBO et. al., 2007; HJALAGER, 2010; CARVALHO; COSTA, 2011; CRUZ et. al., 2016).

O conceito de inovação é apresentado inicialmente por Schumpeter (1983) como a introdução de algo novo seja na área técnica ou organizacional, o que não necessariamente está ligado a invenções. Este conceito não é originário no turismo mas tem sido empregado como o conceito inspirador para a inovação no turismo por diversos autores (HJALAGER, 1997;

HJALAGER, 2010; BROOKER, JOPPE, 2014; NAJDA-JANOSKA; KOPERA, 2014) na área do turismo.

No entanto, definir o que é a inovação em empreendimentos hoteleiros pode ser um grande desafio. Ela pode ser descrita como uma estratégia de defesa da organização (HJALAGER, 1997), processo, prática ou método novo de fazer as coisas (OECD, 2006), ações usadas como forma de evolução organizacional, por meio da combinação de fatores (SARKAR, 2010), oferta de produtos e serviços diferentes dos existentes anteriormente (BROOKER; JOPPE, 2014), criação de novos serviços ou novas formas de gerenciamento (VERMA et. al., 2008; DURST. et. al., 2015; MARAVIC, KRIZAJ, LESJAK, 2015), de forma mais fácil que os competidores do setor (UNI-MERIT, 2018). Isso demonstra que o conceito de inovação tem evoluído ao longo dos anos de acordo com novas pesquisas na área. O quadro 1 demonstra esta evolução de forma resumida.

**Quadro 1 – Evolução do conceito de inovação no turismo**

<b>Autor/ano</b>	<b>O que é inovação?</b>
Schumpeter (1983)	Introdução de algo novo seja na área técnica ou organizacional
Abernathy e Clark (1985)	Mudanças no mercado e na sociedade que utiliza determinado produto ou serviço, mudando estruturas, estabelecendo novas regras, adotando estruturas colaborativas e mudando competências organizacionais
West e Farr (1990)	Introdução intencional de ideias, processos, produtos com o intuito de beneficiar o indivíduo, grupos, empresas ou a sociedade como um todo
Hjalager (1997)	Mecanismo de defesa da organização
Sundbo e Gallouj (1999)	Pequenos ajustes em procedimentos, alguns incrementais, e raramente de forma radical
Hjalager (2002)	Combinação de 5 categorias: de produto, de processo, gestão, logística, institucional.
Tidd, Bessant e Pavitt (2003)	Pequenos ajustes em um processo contínuo de melhorias em todos os níveis
Peters e Pikkemaat (2005)	Desenvolvimento de novos serviços
Plessis (2007)	Criação de novas ideias para melhorar processos internos e estruturas voltados a geração de novos produtos e serviços
Daugėliėne e Andrius (2009)	Geração de novas ideias e implementação das mesmas como novos serviços
Sarkar (2010)	Ações usadas como forma de evolução organizacional, por meio da combinação de fatores
Hjalager (2012)	Processo de trazer algo novo ao mercado ou uma mudança na forma como a empresa produz ou comercializa seus produtos e serviços
Cruz e Puente (2012)	Melhorias incrementais e processos de aprendizagem que levem a mudanças na cultura organizacional
Iorgulesko e Ravar (2013)	Pequenos ajustes nas rotinas diárias por iniciativa de gerentes e funcionários.

Brooker e Joppe, (2014)	Ofertar produtos e serviços diferentes dos existentes anteriormente
Nieves et. al (2014)	Melhorias nos produtos, processos, marketing e organização
Kozak (2014)	Desenvolvimento de novas infraestruturas e produtos potenciais para o mercado, desenvolvidos por pequenos negócios.
Durst et. al. (2015)	Introduzir melhorias nos serviços ofertados, sejam estas melhorias incrementais ou radicais, adaptadas de acordo com a necessidade do cliente e/ou <i>stakeholders</i>
Maravic, Krizaj, Lesjak (2015)	Introdução de novos serviços e novas formas de gerenciamento
Sacramento e Teixeira (2015)	Forma de se diferenciar da concorrência, gerar conforto e conveniência ao cliente, reduzir custos ou levar ao consumidor novas experiências com o intuito de aumentar sua satisfação
Cruz Et. Al. (2016)	Atrair novos nichos de mercados, melhorar o posicionamento, criar valor e vantagens competitivas nos seus produtos e serviços
Booyens e Rogerson (2017)	Estratégia para gerar competitividade e empresas dinâmicas
Uni-Merit (2018)	Criação de novos serviços de forma mais fácil que os demais competidores do setor

Fonte: levantamento bibliográfico.

No quadro 1 são apresentados alguns conceitos que tentam explicar a inovação no turismo. É possível afirmar que ao longo dos anos a inovação no turismo se apresentou como a introdução de novos produtos e serviços no mercado, além do ajuste destes para se atender às necessidades das empresas e indivíduos (anos 80); seguindo para uma mudança conceitual levando-se em consideração a geração de novas ideias e criação de novos serviços (anos 90 a 2000); e focando na tentativa e se criar algo novo e/ou melhorias incrementais quando se fala em produtos e serviços, sempre com o foco no consumidor (criação de experiências e valor).

A inovação em serviços é mais difícil de ser conseguida do que em produtos, principalmente pelo caráter intangível dos processos, fazendo com que a inovação seja difícil de ser monitorada e medida (GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997). No entanto, o estudo de Verma et. al. (2008) aponta que as inovações em serviços podem ser divididas em inovações com foco no consumidor (visando atender às suas expectativas), foco no processo (principalmente com o uso de tecnologia para a criação e melhoria dos serviços ofertados ao mercado), e foco na melhoria contínua (inovações incrementais que acompanham as novidades do setor e são ofertadas continuamente ao mercado). Gallouj (2009) ainda reforça que a co-produção nos serviços (onde a prestação e o consumo ocorrem simultaneamente) faz com que o serviço seja interativo e dependente de competências empreendedoras da empresa.

Sabe-se que a inovação pode trazer vantagens competitivas para as organizações assim como empresas que inovam conseguem maior preferência por parte do consumidor (HJALAGER, 2010). A inovação vem sendo estudada em diversos contextos e indústrias, no entanto, no turismo ela se apresenta de maneira informal (NAJDA-JANOSKA; KOPERA, 2014), carecendo de mais estudos que possam descrever como a mesma ocorre nos empreendimentos turísticos.

Muito se fala em inovação no setor de serviços hoteleiros como forma de se diferenciar da concorrência, gerar conforto e conveniência ao cliente, reduzir custos ou levar ao consumidor novas experiências com o intuito de aumentar sua satisfação (BILGIHAN; NEJAD, 2015; SACRAMENTO; TEIXEIRA, 2015) e gerar vantagens competitivas para as empresas (DURST et. al., 2015). Isso leva à uma indagação: como ocorre a inovação no turismo?

Hjalager e Flagestad (2012) afirmam que a maioria das inovações no turismo são orientadas pelo mercado, e muitas vezes com o maior uso de tecnologia principalmente por parte das empresas, que desejam usar cada vez mais a tecnologia para entender o comportamento dos consumidores. Já Bilgihan e Nejad (2015) afirmam que a inovação em serviços ocorre por meio de investimento em tecnologia e melhoria nos processos, com o foco na criação e entrega de valor aos clientes. Cruz et. al. (2016) afirmam que existe uma concentração de artigos que falam sobre inovação em seis áreas: Inovação organizacional; estratégias inovadoras, inovação de produtos e processos, inovação tecnológica, inovação na gestão do conhecimento, e modelos inovadores. Os mesmos autores (2016) ainda comentam que a competitividade no turismo possui diferenças com o setor industrial, principalmente em relação à inovação que vem das necessidades do consumidor e não de dentro da organização.

A inovação pode ocorrer em cinco grandes áreas sendo elas produto, processo, gerencial, institucional e marketing (HJALAGER, 2010) e diversos são os fatores que podem favorecer a ocorrência da inovação nestas áreas o que pode passar pela introdução de novos produtos e serviços no mercado turístico (HJALAGER, 2002; CRUZ et. al., 2016), novos métodos de produção (BROOKER; JOPPE, 2014), melhorias de práticas existentes na organização (CHEN, 2011), arranjos cooperativos formais ou informais (TEJADA; MORENO, 2013), abertura de novos mercados (BROOKER; JOPPE, 2014) ou ainda entender as necessidades do consumidor (CRUZ et. al., 2016). No entanto Hjalager (2010) reforça a necessidade de estudos que possam elucidar a forma como a inovação é colocada em prática pelos empreendedores, tentando-se entender o que motiva estes empreendedores a inovar e quais estratégias são envolvidas neste processo. Conceitos mais atuais como o de Durst et. al. (2015) que tentam explicar a inovação em serviços de maneira a introduzir melhorias nos serviços ofertados, sejam estas melhorias incrementais ou radicais, adaptadas de acordo com a necessidade do cliente e/ou *stakeholders*.

Alguns importantes estudos empíricos apresentam contribuições para elucidar o entendimento sobre a ocorrência da inovação no turismo e suas dimensões são apresentadas no quadro 02.

**Quadro 2 – Características da inovação e suas dimensões no turismo**

<b>Autores</b>	<b>Características da inovação no turismo/variáveis pesquisadas</b>	<b>Resultados apresentados</b>
Hjalager (1997)	A inovação dentro de 04 construtos: produto, processo, gestão, institucional.	Inovações são utilizadas como estratégia de defesa na indústria do turismo.  Novos produtos ou processos são resultado de esforços de outros <i>stakeholders</i> , por exemplo, fornecedores, chegando com atraso na indústria do turismo.
Hjalager (2002)	Inovação classificada em 5 grandes grupos: - Inovação de produtos - Inovação de processos - Inovações em gestão	Inovação está mais ligada ao porte da empresa.

	- Inovação logística - Inovação institucional	
Orfila-Sintes et. al. (2005)	Tamanho do hotel, recursos humanos e performance.	Hotéis que fazem parte de cadeias ou grupos, de maior porte são mais inovadores que os hotéis de menor porte, principalmente pelo conhecimento dos gestores.
Novelli et. al. (2006)	20 parâmetros relativos à inovação.	A inovação pode gerar desenvolvimento turístico com base na integração de atividades por meio de clusters, ao contrário de uma abordagem de mercado com base no marketing.
Sundbo et. al. (2007)	Tamanho do hotel e inovatividade.	Hotéis de maior porte são mais inovadores que os de menor porte. Isso ocorre pelo maior uso de ferramentas de gestão e tecnologia da informação.
Den Hertog et. al. (2011)	70 itens relacionados aos tipos de inovação, processos, barreiras para inovar, e resultados econômicos da inovação.	Inovação na indústria do turismo é menos formal do que nas manufaturas. O impacto na performance deve ser percebido de forma mais ampla, levando também em consideração aspectos não financeiros.
Hjalager (2012)	Inovação em 05 constructos: produto, processo, marketing, institucional e gerencial.	Necessidade de uma agenda para pesquisas futuras emerge com a necessidade de pesquisas qualitativas e quantitativas sobre instituições, processos e suas implicações, além de políticas de inovação em turismo.
Grissemann et. al. (2013)	Inovatividade e comportamento inovador, orientação para o cliente e inovação, inovação e performance do negócio.	A inovatividade e a orientação para o consumidor têm um efeito positivo no comportamento inovador dos hotéis.
Mei et. al (2014)	O papel do governo na inovação do turismo.	o papel do governo na inovação em geral não é bem definido, há ainda menos compreensão do seu papel na inovação do turismo.
Nieves et. al. (2014)	Determinantes da inovação em hotéis.	Altos níveis de conhecimento por parte da equipe e alta gestão favorecem a ocorrência de inovação.
Maravic. et. al. (2015)	A inovação introduzida de uma maneira correta ajuda as empresas a gerar vantagens competitivas e aumentar o lucro dos negócios.	A maior parte da inovação nas empresas de turismo veio através da introdução de novos serviços, e novos métodos organizacionais.
Barcelos et. al. (2017)	História da empresa, desenvolvimento pessoal e profissional do sucesso, e relações entre família e empresa.	A falta de priorização da inovação em processos gerenciais e de governança pode ser uma das causas de se ter dificuldade em perceber a inovação em empresas familiares
Booyens e Rogerson (2017)	Tamanho da empresa como determinante chave de inovação no turismo.	A inovação é parte de uma estratégia para competitividade nas empresas de turismo dinâmicas, com foco no aumento da eficiência e produtividade, assegurando a sobrevivência e se comportando eticamente. Empresas de maior porte são mais dinâmicas em termos de inovação.

Fonte: levantamento bibliográfico.

A partir da análise da tabela 2, fica evidente a importância dos estudos referentes à inovação e sua contribuição ao setor turístico. Uma multidisciplinaridade existente revela a evolução da investigação tentando apresentar a relação entre a inovação e diversos aspectos como a criação de novos serviços, esforços organizacionais, tamanho do empreendimento, performance e comportamento inovador. Em especial quando se fala em porte, alguns autores reforçam que quanto maior o hotel, mais inovador ele é (ORFILA-SINTES et. al., 2005; BOOYENS e ROGERSON, 2017), no entanto existem visões contrárias a esta (TEJADA e MORENO, 2013).

Vale aqui ressaltar as recomendações de Barcelos et. al. (2017) que visualizam oportunidades de pesquisa com empresas familiares, já que o foco no papel destes empreendedores e a forma com que conduzem seus negócios, deve ter relação direta com o desempenho e a capacidade inovadora destas empresas.

### 3. DISCUSSÃO

Para a elaboração deste trabalho foi utilizado o método qualitativo com investigação bibliográfica (BARBETTA, 1998) e exploratória (MALHOTRA, 2001) buscando-se maior entendimento a respeito do tema. Os artigos foram coletados em sua maioria na base *Ebsco*, selecionados com fator H-Scopus acima de 9, com ao menos duas das palavras chave (innovation, tourism, hotel) em seu título, resumo e *keywords*. O que resultou em uma redução de mais de 700 artigos para 60, os quais foram catalogados para a organização deste trabalho.

O turismo é uma indústria dinâmica e complexa. Como fenômeno global, econômico e com alta participação de empresas prestadoras de serviços, o turismo é caracterizado por uma indústria em constante mudança. Sendo assim, é um setor que possui forte influência de seus empreendedores que objetivam ter lucros com suas empresas, geram empregos e contribuem economicamente com municípios e regiões. De acordo com o SEBRAE (2017) com base na pesquisa *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM), o Brasil tem aumentado o número de empreendimentos que prestam serviços a empresas e consumidores, chegando a 72% dos negócios no país. No entanto a mesma pesquisa aponta que, 75% destes empreendedores não inovam em seus negócios, demonstrando que ainda há um longo caminho a ser percorrido por estas organizações em relação à obtenção de vantagens competitivas por meio da inovação, o que demonstra que empreendimentos no turismo podem ser pesquisados à luz da inovação e sua contribuição para a sobrevivência e sucesso destas empresas.

A hotelaria caracteriza-se como um setor em constante transformação, uma vez que a presença da tecnologia tem mudado o comportamento do consumidor no turismo. Hjalager (2010) reforça esta mudança comportamental em que as empresas na indústria do turismo estão investindo em tecnologia demandada pelo mercado (*demand pull*) como também ofertando produtos e serviços inovadores com cada vez mais tecnologia envolvida (*technology push*). Hall e Williams (2008) reforçam a ideia de as empresas investirem em tecnologia demandada pelo mercado para atender a necessidades e desejos como sendo uma importante forma de se obter inovação. Turistas estão buscando cada vez mais informação na internet, relacionando-se com clientes que já visitaram destinos de seu interesse, possibilitando a organização de roteiros, escolha de hotéis e restaurantes, e quais atrações visitar de forma independente, tudo isso com o uso de um computador, *tablet* ou ainda o celular.

Sendo assim, verifica-se a importância em se entender melhor o conceito de inovação, para que estabelecimentos hoteleiros se aproximem mais desta abordagem que possa oferecer maior chance de sucesso em seus mercados de atuação. O que então sabemos sobre a inovação em empreendimentos hoteleiros?

Para pequenos hotéis, realizar grandes inovações pode ser difícil pela falta de capital e profissionais com ideias inovadoras, além de um ambiente que permita estas ideias serem testadas e implantadas pela gestão, características estas necessárias para que os empreendimentos inovem. Hjalager (2002) corrobora esta afirmação dizendo que a inovação pode estar ligada ao porte da empresa, quanto maior, maior sua possibilidade de inovar, no entanto, Tejada e Moreno (2013) rejeitam a ideia quanto maior a firma, mais intensiva são suas atividades de inovação. A autora (2002) ainda recomenda que se investigue mais empresas novas ou recentemente adquiridas para uma melhor verificação se estas são mais inovativas ou orientadas para a mudança, em relação a empresas mais antigas que existem há um longo tempo com um mesmo proprietário.

Sabe-se também que empresários do ramo hoteleiro se utilizam da imitação das estratégias dos seus concorrentes (HJALAGER, 1997, BROOKE; JOPPE, 2013), no entanto, estudos recentes apontam que a maioria das inovações nas empresas de turismo vieram através da introdução de novos serviços e novas formas de gerenciamento (MARAVIC, KRIZAJ, LESJAK, 2015). Ou seja, é possível prosperar neste segmento estimulando-se ambientes inovadores, com profissionais capacitados para pensar e implantar novos processos inovadores, além do fato de ser necessário um ambiente favorável à inovação. Apenas investir em tecnologia pode não ser o caminho que leve à inovação, já que Sundbo et. al. (2007) dizem que o conceito de inovação em serviços com base na perspectiva do envolvimento da pesquisa e tecnologia não consegue ser explicado adequadamente. O estudo de Nage (2012) reforça este delineamento ao dizer que a maioria das inovações são tecnológicas, no entanto, as dimensões da inovação do turismo podem ser humanas que envolvem os trabalhadores da indústria turística e também os visitantes, onde as empresas trabalham para maximizar lucros e também na dimensão organizacional onde a estratégia seria melhorar a estrutura organizacional e a gestão organizacional.

A inovação deve ser entendida como um processo contínuo de melhoria, a ser buscado pelos empreendedores a todo momento. Verifica-se que a inovação está presente na maioria das organizações, de maneira formal ou informal, com diferenças em termos de tipo e porte. Isso faz com que a prestação de serviço seja otimizada ao cliente, focando em sua satisfação. Bilgihan e Nejad (2015) reforçam esta ideia afirmando que o resultado da inovação contínua praticada pelas organizações leva a uma melhor prestação de serviços e experiências customizadas para o cliente. Desta forma, é necessária uma maior investigação na forma como estas inovações ocorrem nos empreendimentos turísticos.

O que então ainda não sabemos?

Hjalager (2010) diz que os estudos sobre inovação precisam de maior investigação, principalmente no que tange ao comportamento do empreendedor e o desenvolvimento de teorias de inovação no turismo (CRUZ et. al., 2016). Barcelos et. al. (2017) também reforçam a ideia de que pesquisas são necessárias para se compreender o papel dos empreendedores em negócios familiares e como eles conduzem os negócios em relação ao desempenho e à capacidade inovadora destas empresas.

Outras questões ainda a serem discutida com maior aprofundamento seriam a definição do que é inovação em pequena escala (ou incremental) nestes hotéis? Uma exposição de arte de artistas locais em seus estabelecimentos? Trocar as chaves convencionais por cartões magnéticos? Oferecer pratos da culinária local em datas especiais? E como diferenciar estas pequenas inovações daquelas implantadas por hotéis de grandes redes, que possuem possibilidade de contratar profissionais capacitados e fornecer o ambiente e ferramentas que possam possibilitar a ocorrência de inovações? O Brasil possui empresas inovadoras no ramo hoteleiro, podendo competir com grandes redes? Empresas europeias ligadas ao turismo são chamadas de “super inovadoras”, por manterem o foco da inovação no usuário, desenvolvendo produtos e serviços com maior facilidade do que em outros países (UNI-MERIT, 2018). Estudos comparativos entre países para perceber as diferenças de como estas empresas inovam, e além disso verificar o ritmo destas inovações e os resultados organizacionais obtidos com elas.

Quando se fala em medir inovações, ainda existe um vasto campo a ser conhecido, principalmente em relação a quais projetos e ações inovadoras deram certo e errado nas organizações como um todo, o que complica ainda mais se chegar a um entendimento do que é a inovação (DURST et. al., 2015). Barcelos et. al. (2017) comentam que a falta de priorização da inovação em processos gerenciais e de governança pode ser uma das causas de se ter dificuldade em perceber a inovação em empresas familiares.

A escassez de estudos no Brasil e outros países vizinhos é preocupação de alguns autores (HJALAGER, 2010; CARVALHO, COSTA, 2011). Martínez-Román et. al. (2015) reforçam que ainda existem lacunas não respondidas principalmente quando se fala sobre a relação entre a inovação e a performance econômica de organizações turísticas, e também a investigação sobre os efeitos da cooperação na capacidade inovativas destas organizações.

Booyens e Rogerson (2017) reforçam a ideia de que é necessário investigar mais a inovação ao comentar que a inovação no turismo ainda continua não sendo bem compreendida e que isso é um problema a ser resolvido, já que muitas empresas enxergam a inovação como uma forma de ganhar competitividade e sobrevivência em um mercado tão competitivo. Estudos Latino-americanos sobre inovação ainda são poucos quando comparados a produção acadêmica de outros países como os europeus (CRUZ et. al., 2016). Não só a inovação deveria ser mais investigada, mas também os fatores que levam à inovação e os que dificultam com que ela aconteça, conforme reforçado por Cruz et. al. (2016) que estudos sobre processos inovadores, fatores internos e externos das organizações que levam ao entendimento dos motivadores e determinantes da inovação ainda são necessários.

#### **4. CONCLUSÃO**

Nas organizações hoteleiras existe uma busca constante por melhorias, seja para estarem mais preparadas contra a concorrência ou mudanças de mercado, seja com o objetivo de atender melhor a seus clientes. Estas organizações buscam inovar e ofertar o “algo a mais” a seus clientes, tentando assim ser a opção de escolha destes. Este trabalho busca trazer um melhor entendimento a respeito da inovação no turismo, uma vez que estudos teóricos e empíricos sobre a inovação ainda são necessários e recomendados. Observou-se que o conceito da inovação no turismo está ganhando forma e ainda não se pode afirmar que existe um paradigma definido. Sabe-se que o turismo é uma atividade econômica que tem ganhado notoriedade em

diversos países e regiões, despertando assim o interesse de pesquisadores que pretendem contribuir com seus estudos para que exista melhorias significativas neste setor. Empreendimentos ligados ao turismo e que dão sustentação para que o setor se mantenha são essenciais para que o setor seja lucrativo, eficiente e cresça.

Ao longo deste trabalho a evolução do conceito teórico sobre a inovação foi apresentado. Foi possível perceber que o turismo se apropria de conceitos da inovação advindos da economia, e aos poucos consegue-se criar algumas nomenclaturas que tentem explicar como se caracteriza a inovação em empreendimentos hoteleiros, ainda sem sucesso. Além disso, as características da inovação são diversas, sendo estudadas em países desenvolvidos, necessitando-se uma abordagem mais aprofundada nos países em desenvolvimento. Deste modo, pode-se considerar que as pesquisas a respeito deste tema precisam ser intensificadas inclusive no Brasil.

A investigação dos estudos existentes apresenta dados importantes sobre a inovação no turismo. Sabe-se que a tecnologia está presente na vida dos viajantes e estes demandam cada vez mais acesso à informação e interatividade com as empresas do setor. Ainda é possível afirmar que disponibilizar informações sobre o hotel na internet pode auxiliar os empreendedores a não só se relacionar com seus clientes, mas também captar novos.

Existem dúvidas em relação ao porte da empresa, já que existem autores que defendem que empresas de maior porte são mais propensas a inovar quando em comparação com as de pequeno porte e/ou familiares. No entanto, existem autores contrários a esta afirmação. Sabe-se também que este setor se utiliza da estratégia de imitação para conseguir inovar, no entanto, empresas que inovam seja pelo ambiente que facilita a inovação ou pelos estímulos aos seus colaboradores, conseguem sobrevivência no mercado.

Também foram investigadas as lacunas ou o que ainda não se sabe responder acerca da inovação, e estas lacunas são diversas. Algumas possuem relação com o comportamento do empreendedor, o desenvolvimento de teorias de inovação no turismo e principalmente o papel dos empreendedores em negócios familiares e como eles conduzem os negócios em relação ao desempenho e à capacidade inovadora destas empresas. O empreendedorismo familiar em empreendimentos hoteleiros é um campo aberto para futuras pesquisas.

O tamanho e forma de inovar também é outra área que pode servir como base de pesquisa para futuros estudos, reforçando-se ainda o caráter familiar de algumas empresas. Identificar projetos e ações inovadoras deram certo e errado nas organizações como um todo, complica ainda mais se chegar a um entendimento do que é a inovação. A falta de priorização da inovação em processos gerenciais e de governança pode ser uma das causas de se ter dificuldade em perceber a inovação em empresas familiares, ideia esta reforçada por Durst et. al. (2015) e Barcelos et. al. (2017).

A limitação de pesquisa para este estudo foi a utilização de apenas uma base de dados e com isso sugere-se como pesquisa futura o levantamento bibliográfico em bases de dados com maior amplitude para realização de uma pesquisa bibliométrica acerca da inovação em empreendimentos turísticos.

## REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. Innovation: Mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, v.14, p.3-22, 1985.

ARDICHVILI, A.; CARDOZO, R.; RAY, S. A theory of entrepreneurial opportunity identification and development. **Journal of Business venturing**, v. 18, n. 1, p. 105-123, 2003.

AUTERE, J.; AUTIO, E. Is entrepreneurship learned? influence of mental models on growth motivation, strategy, and growth. Helsinki University of Technology. Institute of Strategy and International Business. **Working Paper Series 2000**, v.7, Espoo - Finland, 2000.

BARBETTA, P.A. **Estatística aplicada às Ciências Sociais**. Florianópolis: UFSC, 1998

BRANDÃO, Ana Felipa Fernandes Aguiar. Innovation in tourism: the role of regional innovation systems. **Tese de doutorado**, 2014.

BARCELOS, R.; BARBOSA, A. C. Q.; GONÇALVES, C. A. Uma análise multicasos de inovações em empresas familiares brasileiras e portuguesas. **XX SEMEAD - Seminários em Administração**, novembro de 2017.

BENI, M. C. **Análise Estrutural do Turismo**. São Paulo: SENAC/SP (1998).

BILGIHAN, A.; NEJAD, M. Innovation in hospitality and tourism industries". **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, v.6, 3. ed, 2015.

BOOYENS, I; ROGERSON, C. M. Managing Tourism Firms in South Africa for Competitiveness: An innovation Perspective. **Tourism Review International**, v.21, p.49-61, 2017.

BROOKER, E.; JOPPE, M. Developing a tourism innovation typology: leveraging liminal insights. **Journal of Travel Research**, v.53 (4), 500-508. 2014.

CARVALHO, L.; COSTA, T. Tourism Innovation - A literature review complemented by a case study review. **Book of Precedings - International Conference on Tourism and Management Studies**, V.1, 2011.

CHEN, W. J.; Innovation in hotel services: culture and personality. **Interational Journal of Hospitality Management**, v.30, 64-72. 2011.

CRUZ, et. al. Innovation in tourism companies, where are they and where are they going? An approach to the state of knowledge. **Intangible capital**. 2016.

CRUZ, M.L.; Puente, R. ¿Hay verdadera innovación en los lanzamientos de nuevos productos? Factores relevantes de éxito y fracaso en el caso colombiano. **Estudios Gerenciales**. v.28 (Especial), p.263-280, 2012.

DAUGÈLIÈNE, R.; BRUNDZA, A. Theoretical Possibilities of Expression of Innovation in Tourism Sector: The Case of Scotland and Slovenia. **European Integration Studies**. n.3, 2009.

DEN HERTOOG, P.; GALOUJ, F.; SEGERS, J. Measuring innovation in a "low tech" service industry: the case of the Dutch hospitality industry. **The Service Industries Journal**, v.31, 9.ed., p. 1429-1449, 2011.

DURST, S.; MENTION, A.; POUTANEN. Service innovation and its impact: what do we know about? **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. 21.ed, p. 65-72, 2015.

- FIORIN, M. M. B.; DE MELLO, C. M.; MACHADO, H. V. Empreendedorismo e Inovação: Análise dos Índices de Inovação dos Empreendimentos Brasileiros com base nos Relatórios do GEM de 2006, 2007 e 2008. **Revista de Administração da UFMS**, v. 3, n. 3, p. 411-423, 2011.
- GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, p.537-556, 2007.
- \_\_\_\_\_. Economia dos serviços e inovação tecnológica. Entrevista. **Revista de Economía Política de las Tecnologías de Información y Comunicación**, v.9, n.1, enero-abril, 2009. Disponível em: <[www.eptic.com.br](http://www.eptic.com.br)> Acesso em: jul. 2018.
- HALL, C. M.; WILLIAMS, A. M. **Tourism and innovation**. London: Routledge. 2008.
- HEBERT, Robert F.; LINK, Albert N. The entrepreneur as innovator. **The Journal of Technology Transfer**, v. 31, n. 5, p. 589-597, 2006.
- HJALAGER, A. M. Repairing innovation defectiveness in tourism. **Tourism Management**. v. 23, p.465-474. 2002.
- \_\_\_\_\_. Innovation patterns in sustainable tourism – a analytical typology. **Tourism Management**, v.18, 1. ed, p.35-41, 1997.
- HJALAGER, A. M. A Review of Innovation Research in Tourism. **Tourism Management**, 31: 1-12. (2010).
- HJALAGER, A. M.; FLAGESTAD, A. Innovations in well-being tourism in the nordic countries. **Current Issues in Tourism**, v.15, n.8, 725-740. 2012.
- KOZAK, M. W. Innovation, Tourism and Destination Development: Dolnoślaskie Case Studie. **European Planning Studies**, v.22, n.8, 1604-1624. 2014.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARAVIC, M. U.; KRIZAJ, D.; LESJAC, M. Innovation in Slovenian tourism organizations. **Tourism and Hospitality Management**, v.21, n. 1, 51-62, 2015.
- MARTÍNEZ-ROMÁN, J. A.; TAMAYO, J. A.; GAMERO, J.; Romero, J. E. Inovativeness and business performances in tourism SMEs. *Annals of Tourism Research*, 54 ed., p.118-135, 2015.
- MEI, X. Y.; ARCODIA, C; RUHANEN, L. The national government as the facilitator of tourism innovation: evidence from Norway. **Current Issues in Tourism**, v.18:12, p.1172-1191, 2015.
- NAGY, A. A review of tourism and hospitality innovation research. *Annals of University of Oradea, Economic Science Series*. v.1(2), p. 264-370, 2012.
- NAJDA-JANOSKA, M.; KOPERA, S. Exploring barriers to innovation in tourism industry - The case of southern region of Poland. **Social and Behavioral Sciences**, v.110, p.190-201, 2014.
- NOVELLI, M.; SCHMITZ, B.; SPENCER, T. Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience. **Tourism Management**, v. 27, p. 1.141-1.152, 2006.
- NIEVES, J.; QUINTANA, A; OSORIO, J. Knowledge-Based Resources and Innovation in the Hotel Industry. **International Journal of Hospitality Management**, v.38, p.65-73, 2014.
- OECD. **Innovation and growth in tourism**. 2006. Disponível em: <<http://www.oecd.org/cfe/tourism/innovationandgrowthintourism.htm>> Acesso em: fev. /2018.

- OLIVEIRA, A. G. M.; MELO, M. C. O. L. Creative Economy: mental models of cultural entrepreneurs in Belo Horizonte, Brazil. **The International Journal of Management Sciences and Information Technology (IJMSIT)**, special issue: Spanish-Portuguese Scientifica Management Conference, p. 94-113, 2014.
- ORFILA-SINTES, F.; CRESPI-CLADERA, R.; MARTÍNEZ-ROS, E. Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. **Tourism Management**, v.26, p. 851-865, 2005.
- PETERS, M.; PIKKEMAAT, B. Innovation in Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, V.6, n.3, p.1-6, 2005.
- PLESSIS, M. The role of knowledge management in innovation. **Journal of Knowledge Management**. v. 11(4), p. 20-29, 2017.
- PIVCEVIC, S.; PETRIC, L. Empirical Evidence on Innovation Activity in Tourism: The Hotel Sector Perspective. **The Business Review**, v.17(1), p.142-149, 2011.
- PRYOR, C. Toward an integration of the behavioral and cognitive influences on the entrepreneurship process. **Strategic Entrepreneurship Journal**, 2015.
- RAMOS, G.; FERNANDES, J. Tendências Recentes em Turismo: algumas reflexões na perspectiva dos Territórios de Baixa Densidade. **COGITUR - Journal of tourism studies**, 5.ed. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas, p.70-86. 2012.
- SACRAMENTO, P. M.; TEIXEIRA, R. M. Tipos de inovações em pequenas e médias empresas turísticas. **Race**, Joaçaba, v. 14, n. 1, p. 383-404, jan./abr. 2015.
- SARKAR, S. **Empreendedorismo e inovação**. Lisboa: Escolar Editora, 2010.
- SEBRAE – **Relatório Executivo Brasil 2017**. Disponível em: <[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL\\_web.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20BRASIL_web.pdf)> Acesso em: jun. 2018.
- SILVA, P. M. da. Aglomerados e turismo: análise da produção científica nacional e internacional sobre o tema. **Revista Turismo - Visão e Ação**, v.16(2), 2014.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. Innovation in Services in seven European Countries. **Synthesis Report for European Commission**, DG XII, TSER-SI4S, v.99, 1.ed, 1999.
- SUNDBO, J.; ORFILA-SINTES, F.; SORENSEN, F. The innovative behavior of tourism firms - Comparative studies of Denmark and Spain. **Research Policy**, v.36(1), p. 88-106, 2007.
- TEJADA, P.; MORENO, P. Patterns of innovation in tourism "Small and Medium-size Entreprises". **The Service Industries Journal**, v.33, n.7-8, p.749-758, 2013.
- TIPU, S. A. A. Academic publications on innovation management in banks (1998-2008): A research note. **Innovation: Management, Policy & Practice**, v.13(2), p.236-260, 2011.
- UNI-MERIT. **European Innovation Scoreboard (2009) - Comparative analysis of innovation performance**. Pro Inno Europe, Innometrics. Disponível em: <[https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi\\_vdfM9sXZAhVK0FMKHRAMBNkQFggsMAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2FdocsRoom%2Fdocuments%2F1341%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fpdf&usq=AOvVaw1unWYZAN1xorTpvY0tzQy](https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0ahUKEwi_vdfM9sXZAhVK0FMKHRAMBNkQFggsMAA&url=http%3A%2F%2Fec.europa.eu%2FdocsRoom%2Fdocuments%2F1341%2Fattachments%2F1%2Ftranslations%2Fen%2Frenditions%2Fpdf&usq=AOvVaw1unWYZAN1xorTpvY0tzQy)> Acesso em: jan. 2018.

VERMA, R.; ANDERSON, C.; DIXON, M.; ENZ, C.; THOMPSON, G.; VICTORINO, L. Key elements in service innovation: Insights for the hospitality industry. **Cornell Hospitality Roundtable Proceedings**, v.1(1), P.6-12, 2008.

WEF - **WORLD ECONOMIC FORUM. The travel & tourism competitiveness report: beyond the downturn.** Geneva, 2011. Disponível em: <<https://rmportal.net/library/content/the-travel-tourism-competitiveness-report-2011-beyond-the-downturn/view>> Acesso em: abr. 2018.

WEST, M. A.; FARR, J. L. Innovation at Work. **Innovation and creativity at work, psychological and organizational strategies.** John Wiley & Sons, 3.ed, 1990.