

GESTÃO DA INOVAÇÃO EM ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS DO TURISMO

Jones Augusto Boeck
Elizandra Machado

RESUMO

As inovações nas organizações oportunizam o desenvolvimento de uma gestão que consiste na criação de condições para que ocorra o processo contínuo e permanente de produção desta. Para isso o tema Arranjo Produtivo Local vem ganhando destaque na economia contemporânea, onde as empresas precisam estar ligadas umas as outras para cooperar e inovar. Outro fator em destaque, é o setor de turismo no Brasil que vem influenciando positivamente na economia nacional e por isso, para se tornar mais competitivo, há a necessidade de inovação em toda cadeia turística. Dessa forma o objetivo geral deste artigo é verificar o nível da inovação das empresas do comércio varejista ligadas ao turismo do Arranjo Produtivo Local da Costa Esmeralda de Santa Catarina. Essas empresas participam do Programa Agentes Locais de Inovação do Sistema Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) de Santa Catarina em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). A pesquisa consiste em uma revisão bibliográfica sobre inovação e aplicação da metodologia Radar da Inovação utilizada pelo programa de Agentes Locais de Inovação. Foi possível identificar que o Grau de Inovação das empresas do comércio varejista situadas em um Arranjo Produtivo Local do Turismo, caracteriza-se que elas já vêm desenvolvendo ações de inovação em sua gestão e em seus processos, porém apresentam oportunidades de implementar novas ações de inovação contemplando pontos ainda não explorados na busca de melhores resultados para as empresas atuantes neste Arranjo Produtivo Local.

Palavras chave: Inovação; Turismo; Arranjo Produtivo Local; Micro e pequenas empresas.

1. INTRODUÇÃO

A gestão da inovação é um processo organizacional que segundo Tidd et al.(2008), envolve três pilares básicos que são o conhecimento, informação e a criatividade. Ele ainda afirma que envolve os processos considerados essências para obter resultados inovadores através do planejamento, alocação, organização coordenação de fatores.

O Sistema Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, a fim de contribuir para o aumento da competitividade e da rentabilidade, desenvolveu junto ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, o Programa Agentes Locais de Inovação ALI, que visa levar a inovação e a competitividade às micro e pequenas empresas com o objetivo de elevar a geração de lucro e o aumento da qualidade e produtividade nas empresas por meio do estímulo à inovação.

Os Agentes Locais de Inovação são profissionais graduados que passam por um processo de seleção e capacitação e em seguida utilizam a metodologia Radar da Inovação de Bachmann e Destefani (2008) para mensurar o grau de inovação nas micro e pequenas empresas acompanhadas.

Para que a Inovação seja uma forma de apoio às MPEs o problema da pesquisa questiona: como verificar o nível da inovação das empresas do comércio varejista ligadas ao turismo do Arranjo Produtivo Local da Costa Esmeralda de Santa Catarina?

Para responder a pergunta de pesquisa acima, o estudo tem como objetivo geral verificar o nível da inovação das empresas do comércio varejista ligadas ao turismo do Arranjo Produtivo Local da Costa Esmeralda, localizada no Estado de Santa Catarina. Além disso, conforme Muylder (2012), a pesquisa proporcionará novos estudos acerca do tema inovação e arranjos produtivos locais, com o foco em desenvolvimento empresarial e econômico, uma vez que esses assuntos estão relacionados às estratégias e ainda foram pouco explorados.

Identificando assim este nível, é possível avaliar em quais dimensões da metodologia Radar da Inovação, utilizada para mensurar o Grau de Inovação, as empresas vêm desenvolvendo ações de inovação com maior frequência e também onde elas possuem dimensões que apresentam oportunidades de melhoria com novas ações de inovação.

O estudo ainda se propôs identificar quais são as principais ameaças que afetam o desempenho do negócio por meio do processo de diagnóstico realizado pelo programa de Agentes Locais de Inovação (ALI) em 15 empresas avaliadas na região da APL da Costa Esmeralda.

O levantamento do Grau de Inovação e das principais ameaças pode proporcionar a estruturação de um plano de ação com ações de inovação na dimensão Organização. Bachmann e Destefani (2008) salientam que a dimensão Organização, por meio de uma reorganização de processos, pessoas e a formação de parcerias para cooperação entre empresas, fornecedores e outras organizações, pode ajudar na busca de novas tecnologias ou no desenvolvimento de ações de inovação em conjunto.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Aqui são abordados conceitos e informações sobre os Arranjos Produtivos Locais, sua importância e impacto na economia das MPEs além do turismo que abrange o APL a ser estudado.

Será conceituada também a importância da inovação no segmento de comércio varejista e sua influência no setor de turismo e as ferramentas utilizadas para mensurar o seu nível, para posterior desenvolvimento da gestão da inovação neste segmento.

2.1 Arranjos Produtivos Locais (APLs) e o Turismo

Segundo Lastres e Cassiolato (2003), APLs são aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais com foco em um conjunto específico de atividades econômicas que apresentam vínculos mesmo que incipientes.

Para Lastres e Cassiolato (2003), geralmente envolvem a participação e a interação de empresas que podem ser desde produtoras de bens e serviços finais até fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras entre outros e suas variadas formas de representação e associação.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2003) entende APL como estratégia para aumento da competitividade, incremento da atividade empreendedora, geração de sustentabilidade e inclusão dos micro e pequenos negócios nas políticas de desenvolvimento do Brasil.

O APL da Costa Esmeralda é formado pelos municípios de Itapema, Porto Belo e Bombinhas. Segundo o SEBRAE/SC ela foi criada com objetivo específico de desenvolver ações de divulgação dos atrativos turísticos e da infraestrutura da região; promover geração de emprego e de renda por meio do turismo; atrair parcerias e investimentos para a região; e diminuir os efeitos sazonais.

Na relação entre turismo e APL, Costa e Miranda Jr. (2012) reiteram que o desenvolvimento dos arranjos produtivos locais é um desafio para as empresas de diversos setores, incluindo do turismo. Destaca que a localização geográfica é um fator crucial já que a concentração de empresas em um dado território pode ocasionar vantagens competitivas por meio da interação entre elas.

No Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE no Turismo do Brasil (2010) define-se turismo como sendo atividades que as pessoas realizam durante suas viagens e permanências em lugares distintos dos que vivem atualmente, sendo por um período inferior a um ano consecutivo a fins de lazer, negócios e outras atividades.

Considera-se a região turística, como realidade territorial, sobre a qual se desenvolve um tipo de atividade que cumpre uma função significativa, tanto do ponto de vista da

organização territorial como da estrutura econômica associada, para melhor compreender a forma e os impactos da implantação do turismo nos espaços regionais (SILVA, 2006).

A sazonalidade é um fator de desequilíbrio do mercado turístico, isto é, ela reflete um desajuste entre a oferta e a demanda. Assim, em alguns períodos do ano a procura é consideravelmente menor que a oferta (baixa temporada), enquanto nos períodos de alta temporada a procura torna-se maior que a oferta, ocasionando a saturação e/ou sobrecarga turística. Esses fatores afetam as empresas exigindo adaptações em suas ofertas, de modo a minimizar os efeitos negativos produzidos pelas variações da demanda (SILVA, 2007).

2.2 Comércio Varejista

O varejo pode ser conceituado segundo Parente (2011) como atividades que fazem parte do processo de venda de produtos e serviços para atender demanda pessoal do cliente final. Destaca também que o varejista é qualquer organização cuja atividade principal é voltada ao varejo.

Outro conceito mais conhecido é de que o varejo é uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores (LAS CASAS, 2004).

2.3 Gestão da Inovação

A inovação apresenta alguns conceitos principais que serão destacados a seguir e que servem como parâmetros de referência para serem utilizados em seu desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

As inovações, conforme Burgelman, Christensen e Wheelwright (2012), são os resultados do processo de inovação, definido como as atividades combinadas que levam a produtos e serviços novos e comercializáveis, ou a novos sistemas de produção e distribuição.

Entretanto, inovar não é um processo simples, pois depende de vários aspectos e de um ambiente propício para lidar com estes aspectos. Faz-se necessário conhecer as capacidades da organização, instrumentalizá-la e de desenvolver um ambiente adequado para motivar o processo de inovação (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2013).

O Manual de Oslo (2005) considera três tipos de inovação: Produto: bem ou serviço novo ou significativamente melhorado; Processo: método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado; Marketing; novo método de marketing com mudanças

significativas na concepção do produto ou da embalagem; no posicionamento do produto; na promoção ou na fixação de preços.

Outra classificação é dada à inovação conforme destacado por Coral, Ogliari e Abreu (2013): Inovação Incremental, normalmente entendida como melhoria de produto ou processo existente cujo desempenho tenha sido significativamente melhorado ou ajustado para uma tecnologia já existente; Inovação Radical onde o produto ou processo cujas características, atributos diferem significativamente se comparados aos produtos e processo existentes.

A inovação não é realizada aleatoriamente e, por tratar-se de um processo de alta complexidade e alto risco e incerteza, faz-se necessário o emprego de procedimentos e metodologias adequadas e um sistema eficiente para produzir os resultados objetivados pela empresa. Este processo deve ser gerenciado de maneira criteriosa de modo a produzir resultados, transformando invenções em produtos comercialmente viáveis no mercado, constituindo assim a gestão da inovação (MAZZOLA, 2013).

Para estimulá-la em uma organização, Arruda e Barcellos (2009) destacam que não basta definir sua importância na posição estratégica, alocar capital e esforços à produção de conhecimento, é imprescindível que a cultura e o clima organizacional sejam favoráveis à sua busca e à manifestação criativa.

De forma à evitar que a empresa inove apenas uma vez, ou de forma errada, é importante que haja um Processo de Gestão da Inovação que garanta uma geração contínua e sistemática de inovações. Esse processo é composto de cinco etapas principais: Levantamento de ideias, Seleção de ideias, Alocação/Definição de recursos, Implementação e Aprendizagem (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2009).

2.4 Inovação no Turismo

Segundo Yu e Klement (2006) no setor de turismo a importância da inovação nas empresas em geral e, mais especificamente, nas empresas prestadoras de serviços é quanto à busca de diminuição de custos, de diferenciação do produto, de interação com clientes e capacitação dos colaboradores.

Um estudo realizado por Lohmann (2010) sobre a inovação do turismo do Brasil revela que o alcance da atividade econômica do turismo, a visão do futuro, a velocidade das trocas de informações, o avanço tecnológico, assim como as transformações econômico-

sociais indicam a necessidade de partir da base de um pensamento científico próprio com a finalidade de incorporar melhoras estruturais no setor do turismo.

A conjuntura atual e as projeções futuras evidenciam a necessidade de investir em inovação e capacitação científico-tecnológica por meio da cooperação entre os setores públicos, privados e terceiros setores vinculados ao turismo (LOHMANN, 2010).

Maior e Costa (2006) salientam que os sistemas produtivos locais, por serem modelos organizacionais alternativos que fazem uso da cooperação entre pequenas empresas e da aglomeração territorial como vantagens competitivas, despontam como uma interessante abordagem inovadora de análise para o turismo, gerando mais competitividade aos destinos turísticos.

2.5 O Radar da Inovação e a dimensão Organização

O mercado disponibiliza algumas ferramentas para mensurar a Gestão da Inovação, sendo que cada uma utiliza critérios diferenciados para estabelecer o seu nível nas micro e pequenas empresas, e o programa do SEBRAE de Agentes Locais de Inovação utiliza como ferramenta o Radar da Inovação no processo de acompanhamento da gestão da inovação nas empresas participantes programa. Esta ferramenta foi criada pela Empresa Bachmann & Associados a partir de um modelo desenvolvido nos Estados Unidos pelo professor Mohanbir Sawhney, diretor do Center for Research in Technology & Innovation, da Kellogg School of Management, Illinois.

Conforme Bachmann & Associados (2011) esta ferramenta utiliza metodologia de avaliar treze dimensões que demonstram de forma visual o grau de inovação da empresa em que ela está sendo aplicada. Isto é possível por meio da coleta de informações e evidências referentes aos últimos três anos em seu mercado de atuação.

Nesta coleta são considerados 42 itens que abrangem as inovações desenvolvidas nos produtos ou serviços ofertados, nos processos empregados, na organização empresarial e nas ações de marketing criadas. A ferramenta Radar da Inovação também possibilita uma avaliação mais detalhada de cada item, demonstrando assim onde a empresa possui uma escala maior de inovação.

Esta ferramenta também proporciona o entendimento que o Grau de Inovação não mede apenas os resultados, mas também o quanto o ambiente é propício à esta (BACHMANN & ASSOCIADOS, 2011).

A dimensão Organização conforme Bachmann e Desteafni (2008), diz respeito aos modos com os quais a empresa se estrutura, suas parcerias e o papel dos empregados e suas responsabilidades.

Uma forma de inovar na dimensão organização segundo Bachmann e Desteafni (2008) é por meio de parcerias para cooperação de empresas, fornecedores e outras organizações como uma forma de trazer novos conhecimentos tecnológicos sobre o mercado da empresa ou mesmo desenvolver ações de inovação conjuntas.

3. Metodologia

Na elaboração desse artigo inicialmente foi necessário realizar uma pesquisa bibliográfica que é elaborada com embasamento em materiais já existentes principalmente por artigos e livros científicos (GIL, 2002). Para Marconi e Lakatos (2001.p.43) “ a sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com objetivo de permitir ao cientista o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações.

A metodologia utilizada compreende em realizar um estudo à campo por meio de uma avaliação qualitativa onde é possível visualizar o nível da inovação das micro e pequenas empresas do Arranjo Produtivo Local do Turismo na Costa Esmeralda. Nessa pesquisa além do questionário aplicado teve a observação participante de um dos autores atuantes no projeto ALI, onde, segundo Roesch (1999), os dados são obtidos por meio do contato direto do pesquisador com o fenômeno observado e coleta de informações no local natural onde os fatos e fenômenos acontecem (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007) proporciona a compreensão profunda do fenômeno social, através de uma análise da situação mais complexa de acordo com suas particularidades (RICHARDSON, 1985).

Dessa forma foi identificado o nível de inovação nas dimensões do Radar da Inovação, que pode ser analisado como a dimensão Organização, pode ser uma das alternativas para melhorar a competitividade destas MPEs com foco de ações de inovação nesta dimensão.

Inicialmente o critério de escolha das empresas acompanhadas pelo programa ALI, para posterior análise, foi com base nos produtos ou serviços comercializados e no público alvo. Sendo os critérios acima descritos foram definidas 15 empresas do comércio varejista de bens de consumo em que o turista acaba adquirindo ou consumindo durante seu período de estadia na região onde estão localizadas as empresas do APL do Turismo da Costa Esmeralda conforme tabela abaixo:

Tabela 1- Segmento das empresas definidas pelo critério da metodologia

Empresa	Produtos comercializados
1	Confecções e Acessórios de Moda
2	Confecções e Acessórios de Moda
3	Confecções e Acessórios de Moda
4	Confecções e Acessórios de Moda
5	Floricultura e Artigos de Presente
6	Floricultura e Artigos de Presente
7	Artigos de Aviamento e Artesanato
8	Artigos de Artesanato, Decoração e Suvenir
9	Artigos de Artesanato, Decoração e Suvenir
10	Joalheria, Ótica e Relojoaria
11	Livros, Revistas e Jornais
12	Alimentos e Bebidas
13	Alimentos e Bebidas
14	Artigos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Medicamentos
15	Artigos de Higiene Pessoal, Cosméticos e Medicamentos

Fonte: Dados da pesquisa (2014)

As informações e evidências foram coletadas por meio da aplicação do diagnóstico Radar da Inovação (R0) com os 15 empresários representantes das empresas participantes do programa ALI, entre os meses de Agosto de 2013 a Janeiro de 2014.

O questionário possui 35 questões, sendo que 4 delas mensuram o grau de inovação na dimensão Organização que analisam as formas que a empresa atuam em sua reorganização, parcerias, visão externa e estratégias competitivas.

Nas empresas analisadas pelo estudo, além da análise do nível de inovação foram também verificados os pontos fortes, as fraquezas identificadas, as oportunidades do negócio e as ameaças que afetam o seu desempenho segundo percepções levantadas pelos empresários durante a entrevista com o Agente Local de Inovação proporcionado em uma das etapas do fluxo do programa ALI. Este último ponto descrito como ameaças ao negócio é o que foi considerado com um dos itens mais importantes para o objetivo proposto pelo estudo.

A coleta das informações e as evidências por meio do Radar da Inovação proporcionaram o mapeando do Grau de Inovação (R0) das 15 MPEs acompanhadas e em seguida estes resultados foram apresentados aos empresários em forma de relatório contendo o nível de inovação de sua empresa e quais dimensões apresentam oportunidades de melhoria. Essa etapa junto com o empresário proporcionou ao Agente Local de Inovação a identificação das principais ameaças sobre o seu negócio e com isso foi construído e estruturado em conjunto com ele um plano de ações de inovação focadas nestas ameaças e oportunidades de melhoria identificadas.

4. Resultados e Discussão

A metodologia utilizada para definir o Grau de Inovação (R0) nas 15 empresas acompanhadas pelo programa ALI no APL do Turismo da Costa Esmeralda mostraram o nível de inovação em cada dimensão numa escala com escala de 1 a 5 (Gráfico 1). Segundo Bachmann & Associados (2011), as empresas que possuem o escore 5 em determinada dimensão significa que as ações de inovação estão presentes, quando o escore for 3 as ações inovadoras presentes são incipientes e quando o escore for 1 significa que as ações inovadoras não estão presentes nesta dimensão.

Gráfico 1- Grau de Inovação das empresas do comércio varejista da APL do Turismo da Costa Esmeralda



Fonte: Dados de pesquisa (2014)

A Tabela 2 mostra o escore médio obtido em cada dimensão nas 15 MPEs do comércio varejista da APL do Turismo da Costa Esmeralda, também é possível visualizar o resultado do Grau de Inovação Global, onde obtiveram um escore médio de 2,8.

Tabela 2-Resultados do Grau de Inovação Global

Dimensão	Escore
Oferta	4,8
Plataforma	5,0
Marca	3,3
Clientes	3,1
Soluções	1,8
Relacionamento	2,9
Agregação de Valor	1,5
Processos	2,0
Organização	2,2
Cadeia de Fornecimento	3,5
Presença	1,8
Rede	3,5
Ambiência Inovadora (Peso 2)	2,0
Grau de Inovação Global	2,8

Fonte: Dados de pesquisa (2014)

Segundo Bachmann e Associados (2011), considerando um escore próximo a 3,0 do Grau de Inovação Global obtido após o desenvolvimento do diagnóstico Radar da Inovação, indicaria elas como sendo empresas inovadoras, porém ainda com oportunidades de melhorias para serem trabalhadas e ações de inovação mais significativas a serem implantadas.

Analisando detalhadamente cada dimensão do Radar da Inovação, as 15 MPEs apresentam um nível de inovação mais significativo em duas dimensões, a Oferta onde o escore apresenta média de 4,8 e a dimensão Plataforma que apresenta média de 5,0 em seu escore.

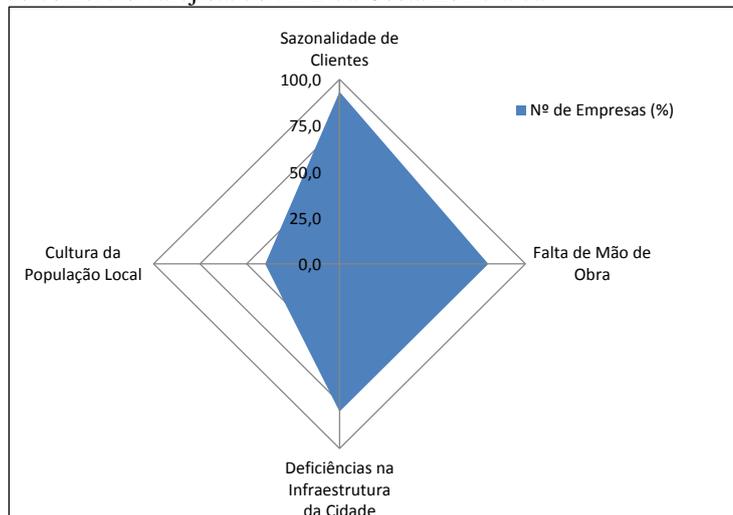
As dimensões Oferta e Plataforma destacam-se pelo bom desempenho, pois nas MPEs mostra-se uma preocupação em manter um *mix* de produtos composto por diversas opções de escolha aos turistas além de oferecer várias novidades buscadas por meio de visitações a feiras e eventos de seus ramos de atuação e de informações com os fornecedores sobre lançamentos e tendências de mercado. Também é importante ressaltar que essa busca de novas tendências, faz com que sejam retirados do mercado produtos de baixa demanda ou que não apresentaram sucesso.

O estudo nas 15 MPEs, além de possibilitar a análise do nível de inovação, permite à visualização dos pontos fortes, as fraquezas, as oportunidades do negócio e as ameaças que afetam o desempenho das empresas, conforme destacado pelos empresários durante a entrevista com o Agente Local de Inovação.

Dentre várias ameaças ao negócio destacadas pelos empresários, que podem afetar de forma direta ou indireta o desempenho em seu mercado de atuação, quatro delas foram

evidenciadas com maior frequência: Sazonalidade de Clientes; Falta de Mão de Obra, Deficiências na infraestrutura local e por último a cultura da população local em comprar bens de consumo em grandes centros comerciais (Gráfico 2).

Gráfico 2- Principais ameaças que afetam as micro e pequenas empresas do comércio varejista do APL da Costa Esmeralda



Fonte: Dados de pesquisa (2014)

A Sazonalidade de clientes é considerada como ameaça em 93,3% das MPEs avaliadas, os empresários destacam que a concentração de clientes é oriunda de turistas vindos de outras regiões e os mesmos estão nas cidades de atuação da empresa principalmente nos meses de verão (alta temporada). Já na baixa temporada acabam ocasionando uma queda de vendas e consequente faturamento menor às empresas.

A falta de mão de obra é considerada como ameaça por 80,0% das MPEs, decorrente da grande dificuldade em conseguir mão de obra durante o período de alta temporada, sendo este o período de maior demanda de trabalho para as MPEs do comércio varejista no APL da Costa Esmeralda.

As deficiências na infraestrutura local também são apontadas como ameaça pelos empresários em 80,0% das MPEs, que consideraram as deficiências nas vias públicas e mobilidade urbana, a falta de saneamento básico, deficiência na rede de energia elétrica e a precariedade no atendimento médico como fatores que podem inibir o interesse do turista em visitar a região onde estão localizadas as MPEs.

Por fim, a cultura da população local em comprar bens de consumo em grandes centros comerciais é considerada como ameaça pelos empresários em 40,0% de suas empresas no APL da Costa Esmeralda. Apesar do comércio varejista nesta região ter a população local como potenciais clientes, os empresários consideram que a proximidade e o fácil acesso do

APL da Costa Esmeralda com grandes centros comerciais localizados nas cidades de Balneário Camboriú, Itajaí e a capital Florianópolis acabam estimulando a população local em consumir bens de consumo nestes centros.

Considerando as principais ameaças no desempenho do negócio que o estudo pode identificar nas 15 MPEs, a Sazonalidade de Clientes é a mais expressiva. Com isso se propôs trabalhar com duas dimensões do Radar da Inovação onde Bachmann & Associados (2011) consideram que a inovação presente é incipiente e que desenvolvendo novas ações dela nestas dimensões gerariam resultados que minimizariam os impactos causados por esta ameaça.

Tendo estes critérios estabelecidos, ações na dimensão Organização do Radar da Inovação apresentaram alternativas de desenvolvimento da inovação aos empresários das 15 MPEs estruturadas em conjunto com o Agente Local de Inovação um plano de ação contendo ações para estas.

Destaca-se, porém, que além das ações de inovação propostas serem voltadas para minimizar o impacto da Sazonalidade de Clientes ao negócio das MPEs, elas podem minimizar o impacto de algumas das outras ameaças destacadas pelos empresários.

Nas ações de inovação sobre a dimensão Organização propostas junto com os empresários, foram estruturadas com base na cooperação de empresas parceiras e de outras organizações a fim de oferecer produtos ou serviços novos ou mais completos além de alternativas para melhoria nos processos internos e na busca de novos mercados para as MPEs do APL da Costa Esmeralda. Nesta dimensão foram propostas duas ações principais construídas com os empresários:

- Criação de roteiros comerciais junto aos roteiros turísticos: como é uma região litorânea com vários atrativos turísticos, já são desenvolvidos alguns roteiros turísticos por agências de viagens. Uma proposta é a parceria com agências de viagens de várias regiões do Estado, de outras regiões brasileiras e também de países do Mercosul para construção de roteiros turísticos junto com roteiros comerciais. Os pacotes tem a opção, para o turista durante seus passeios nos pontos turísticos da região, realizar compras nas empresas comerciais que estão cadastradas neste pacote. Nestes o turista terá uma opção de compra de suvenires, artesanato, confecções e acessórios de moda, artigos de decoração além de produtos alimentícios e bebidas.

- Parceria entre empresas comerciais e organizações empresariais: criação de campanhas promocionais entre empresas do comércio varejista do APL da Costa Esmeralda e entidades empresariais incentivando a compra de produtos e serviços no comércio local. As

campanhas podem ser realizadas principalmente durante os meses de baixa temporada e em datas comemorativas.

5. CONCLUSÃO

O estudo gerou resultados que puderam ser analisados e mostram que as micro e pequenas empresas do comércio varejista atuantes no setor de turismo do APL da Costa Esmeralda apresentaram um Grau de Inovação Global que caracteriza pela criação eventual de ações de inovação em sua gestão e em seus processos.

Segundo o estudo o equilíbrio de uma gestão da inovação pode contornar adversidades ou mesmo aproveitar oportunidades, por exemplo, as principais ameaças enfrentadas pelas MPEs do APL da Costa Esmeralda. Entre as adversidades identificadas, a sazonalidade de clientes seguido da falta de mão de obra, deficiências na infraestrutura local e a cultura da população local de comprar em outros grandes centros comerciais vêm afetando o desempenho no mercado de atuação destas empresas.

Ações inovadoras que englobam a dimensão Organização foram estruturadas, junto com os empresários como alternativa a uma das principais ameaças aos negócios das MPEs do comércio varejista localizado no APL da Costa Esmeralda que é a sazonalidade de clientes, e ao mesmo tempo podem minimizar o impacto causado pelas outras três ameaças identificadas pelos empresários.

Entre as ações que foram sugeridas na dimensão Organização, está à possibilidade de usar parcerias e a cooperação entre as empresas, entidades empresariais e o poder público podem servir como alternativa a criação de roteiros turísticos ligados junto a roteiros comerciais na região do APL da Costa Esmeralda. Estas parcerias entre entidades empresariais e empresas podem servir para a criação de campanhas que estimulem a população local a comprar produtos no comércio onde residem.

O estudo apesar de mostrar alternativas na dimensão Organização para melhorar o posicionamento do Grau de Inovação das MPEs do comércio varejista da APL do Turismo da Costa Esmeralda, destaca que é importante um equilíbrio no desenvolvimento de ações em todas as dimensões apontadas pelo Radar da Inovação.

Para que isso ocorra é necessário realizar um estudo mais completo com todas as dimensões com a estruturação de um plano de ação que contenham ações inovadoras que englobem as oportunidades de melhorias e que minimizem o impacto causado por ameaças encontradas no mercado de atuação das MPEs.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARRUDA, Carlos; BARCELLOS, Erika. **Criando empresas Inovadoras. 2009.** Disponível em: <http://www.fdc.org.br/pt/pesquisa/inovacao/Documents/200906_arruda_barcelos_criando_empresas_inovadoras.pdf>. Acesso em: 22/03/2014.

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, July H.. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE. Cultura do Empreendedorismo e Inovação**, Curitiba/PR, 30 de Abril, 2008.

BACHMANN & ASSOCIADOS. **Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE: Material para Treinamento.** Curitiba. 5 de Setembro, 2011.

BURGELMANN, Robert A.; CHRISTENSEN, Clayton M.; WHEELWRIGHT, Steven C.. **Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação: conceitos e soluções.** Editora AMGH, 5. ed. Porto Alegre, 2012.

CARVALHO, Hélio G. de; CAVALCANTE, Márcia B.; REIS, Dalcio R. dos. **Gestão da Inovação: inovar para competir.** Guia do Educador. Brasília: SEBRAE, 2009.

CORAL, Eliza; OGLIARI, Abdré; ABREU, Aline França de (Org.). **Gestão Integrada da Inovação: Estratégia, organização e desenvolvimento de produtos.** São Paulo: Atlas, 2013.

COSTA, Helena A.; COSTA, Atair; JUNIOR, Newton S. M.. **Arranjo produtivo local e desenvolvimento endógeno: uma apresentação do APL de turismo no litoral norte do estado de Alagoas.** Revista Acadêmica: Observatório de inovação do turismo, Rio de Janeiro, v.7, nº.1, p.01-32, 2012.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e Espírito Empreendedor, práticas e princípios.** 7ª. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

LAS CASAS, A. L. **Marketing de Varejo.** São Paulo: Atlas, 2004.

LASTRES, Helena M.m.; CASSIOLATO, José E. (Org.). **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais.** Rio de Janeiro: Redesist, 2003.

LOHMANN, Paola. **A inovação do turismo no Brasil: os desafios na construção de sua trajetória.** Revista Acadêmica: Observatório de inovação do turismo, Rio de Janeiro, v. , n. 2, p.01-16.2012.

MAIOR, Alice S.; COSTA, Helena A.. **Sistemas produtivos locais em turismo: relacionamentos estratégicos e aglomeração territorial como vantagens competitivas.** Revista Acadêmica: Observatório de inovação do turismo, Rio de Janeiro, v. 1, n.1, p.01-22, 2006.

MARCONI, M. de.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAZZOLA, Bruno Giovanni. **Gestão da inovação em empresas de micro, pequeno e médio porte: um estudo de empresas do APL de Santa Rita do Sapucaí.** Dissertação de

Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, USP. São Paulo, 2013.

MUYLDER, Cristiana F.. **INOVAÇÃO E ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS**: uma análise bibliométrica da produção da área de administração brasileira. AOS, Brasil, v.1, n.1, jan./jun. p. 119-132, 2012.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. FINEP, 2005.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil – Gestão Estratégica**. Editora Atlas. São Paulo, 2011.

RACKHAM, Neil; VINCENTIS, John de Elsevier. **Reinventando a Gestão de Vendas**: como aumentar as suas vendas através de um pensamento estratégico e inovador. Tradução: Ricardo Bastos de Vieira. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2007.

Revista Turismo em Análise, v. 17, n. 3, p. 5-23, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rta/article/view/63753>>. Acesso em: 12 Abr. 2014.

RICHARSON, Roberto J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em Administração**. São Paulo: Altas, 1999.

SCHERER, F. O. ; CARLOMAGNO, M. S. **Gestão da Inovação na Prática**. 1. Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009. V. 1. 167 p.

SEBRAE. **Arranjo Produtivo do Turismo da Costa Esmeralda**. Disponível em: ><http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcdtexto=4959&%5E%5E><. Acessado 22/03/2014.

_____. **Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em APLS**. Edição Sebrae: Brasília, 2003 (Série Documentos).

_____. **Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE no Turismo do Brasil**. Edição Sebrae: Brasília, 2010 (Série Documentos).

SILVA, Márcia Magalhaes. **IMPACTOS DA SAZONALIDADE NA HOTELARIA**: estudo na hotelaria e luxo da cidade do Rio de Janeiro. Universidade Federal Fluminense. Niterói, 2007.

SOUZA, Antônio Carlos de; FIALHO, Francisco Antônio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da Inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

YU, Abraham Sin Oih; KLEMENT, Claudia F.F. **Inovação na indústria hoteleira**: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. Revista Acadêmica: Observatório de inovação do turismo, Rio de Janeiro, v. 1, n.3, p.01-17.2006.