



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS DE SÃO BERNARDO
COORDENAÇÃO DO CURSO DE BACHARELADO EM TURISMO

FRANCISCO DAS CHAGAS RIBEIRO GOMES

**ESTUDO DE CASO SOBRE A INOVAÇÃO CONCEBIDA E IMPLEMENTADA EM
UM EMPREENDIMENTO TURÍSTICO INFORMAL SITUADO NO POVOADO DE
CANA BRAVA, MUNICÍPIO DE ARAIOSES-MA.**

SÃO BERNARDO - MA

2025

FRANCISCO DAS CHAGAS RIBEIRO GOMES

**ESTUDO DE CASO SOBRE A INOVAÇÃO CONCEBIDA E IMPLEMENTADA EM
UM EMPREENDIMENTO TURÍSTICO INFORMAL SITUADO NO POVOADO DE
CANA BRAVA, MUNICÍPIO DE ARAIOSES-MA.**

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) apresentado ao curso de Bacharelado em Turismo da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Centro de Ciências de São Bernardo (CCSB), como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Profa. Dra. Jussara Danielle Martins Aires

SÃO BERNARDO - MA

2025

Ficha gerada por meio do SIGAA/Biblioteca com dados fornecidos pelo(a) autor(a).
Diretoria Integrada de Bibliotecas/UFMA

Gomes, Francisco das Chagas Ribeiro.

ESTUDO DE CASO SOBRE A INOVAÇÃO CONCEBIDA E
IMPLEMENTADA EM UM EMPREENDIMENTO TURÍSTICO INFORMAL
SITUADO NO POVOADO DE CANA BRAVA, MUNICÍPIO DE ARAIOSES-MA
/ Francisco das Chagas Ribeiro Gomes. - 2025.

45 f.

Orientador(a): Jussara Danielle Martins Aires.

Monografia (Graduação) - Curso de Turismo, Universidade
Federal do Maranhão, São Bernardo-ma, 2025.

1. Território Periférico. 2. Inovação. 3.
Empreendimento Turístico Informal. 4. Perspectivas de
Proprietários e Colaboradores. 5. Estudo de Caso. I.
Aires, Jussara Danielle Martins. II. Título.

FRANCISCO DAS CHAGAS RIBEIRO GOMES

**ESTUDO DE CASO SOBRE A INOVAÇÃO CONCEBIDA E IMPLEMENTADA EM
UM EMPREENDIMENTO TURÍSTICO INFORMAL SITUADO NO POVOADO DE
CANA BRAVA, MUNICÍPIO DE ARAIOSES-MA.**

Trabalho de Conclusão de Curso (monografia) apresentado ao curso de Bacharelado em Turismo da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Centro de Ciências de São Bernardo (CCSB), como parte dos requisitos necessários para a obtenção do Grau de Bacharel em Turismo.

Orientadora: Profa. Dra. Jussara Danielle Martins Aires

Aprovado em: 04/09/2025

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Jussara Danielle Martins Aires (Presidente/Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão/Centro de Ciências de São
Bernardo (UFMA/CCSB)

Profa. Dra. Rita de Cássia Pereira de Carvalho (Membro interno)
Universidade Federal do Maranhão/Centro de Ciências de São
Bernardo (UFMA/CCSB)

Prof. Dr. César Roberto Castro Chaves (Membro interno)
Universidade Federal do Maranhão/Centro de Ciências de São Bernardo
(UFMA/CCSB)

Dedico à minha mãe,
“Loura”.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela força, saúde e sabedoria concedidas ao longo desta jornada.

A minha família, pelo apoio incondicional, paciência e compreensão nos momentos mais difíceis, que passamos juntos. Em especial à minha mãe, Lauriza conhecida como “Loura”, pois, sem ela e seu apoio, não teria chegado até aqui.

Agradeço aos meus colegas e amigos, pela parceria, incentivo e pelos momentos de troca de conhecimento ao longo do curso. Também sou grato à universidade, que favoreceu e contribuiu para esse conhecimento. Juntos, partilhamos experiências incríveis ao longo desses anos. A todas as pessoas e instituições que, direta ou indiretamente, contribuíram para realização deste trabalho, deixo minha sincera gratidão.

Aos professores e especial à minha orientadora, professora Dra Jussara Danielle Martins Aires, pela partilha de seus conhecimentos, incentivo e contribuição ao longo do curso e para a concepção e desenvolvimento deste trabalho. Minha profunda gratidão pelas suas orientações, sua dedicação e paciência comigo. Sou imensamente grato por sua disponibilidade e por acreditar no meu potencial, mesmo nos momentos mais desafiadores.

Agradeço a todas as pessoas, que direta ou indiretamente participaram desta pesquisa e de alguma forma, puderam contribuir para a conclusão desta etapa na minha vida. Gratidão!

“A inovação sempre significa um risco. Qualquer atividade econômica é de alto risco e não inovar é muito mais arriscado do que construir o futuro”.

Peter Drucker

RESUMO

No setor turístico, os empreendimentos informais com fins lucrativos, enquanto atividades comerciais geridas por um ou mais indivíduos, operando fora dos quadros legais ou regulamentares, predominam no Brasil. Particularmente, no interior do Maranhão, a representatividade deles tem crescido. Apesar da sua relevância, as pesquisas sobre dinâmicas de inovação em empreendimentos dessa natureza permanecem escassas e são importantes para nortear intervenções em prol da sustentabilidade no setor. Assim, o objetivo geral deste estudo de caso é avaliar as dinâmicas de concepção e implementação da inovação de um empreendimento turístico informal, segundo a perspectiva de seus proprietários e colaboradores. Para tanto, apresenta-se um breve histórico do referido empreendimento, situando o contexto geográfico em que está inserido; analisam-se o conceito e importância da inovação na perspectiva dos gestores e colaboradores, bem como as principais inovações implementadas nos últimos três anos, classificando-as de acordo com a tipologia da inovação no turismo proposta por Hjalager (2010). Trata-se de um estudo exploratório-descritivo desenvolvido sob a abordagem qualitativa. Dois tipos de roteiros semiestruturados de entrevista foram aplicados. Um, com proprietários; outro, com dois colaboradores. As entrevistas (gravadas) ocorreram de 19/08 a 21/08/2025. O conteúdo foi transcrito, analisado e confrontado com a literatura. A partir das análises, apreendeu-se que tanto colaboradores quanto proprietários do empreendimento informal concebem a inovação como estratégia de diferenciação e sobrevivência no mercado. As concepções se mostraram complementares, alinhadas à literatura e às práticas inovadoras implementadas no empreendimento. Percebeu-se que a maior parte da inovação implementada é do tipo incremental e fácil de ser copiada. Este estudo fornece *insights* importantes para facilitar a tomada de decisões em empreendimentos do trade turístico, traz informações diagnósticas empresariais capazes de embasar o desenvolvimento de políticas públicas de fomento turístico territorial, contribuindo para fortalecer o arcabouço teórico sobre a inovação em Turismo.

Palavras-chave: Território periférico; Inovação; Empreendimento turístico informal; Perspectivas de proprietários e colaboradores; Estudo de caso.

ABSTRACT

In the tourism sector, informal for-profit enterprises, In the tourism sector, informal for-profit enterprises, as commercial activities managed by one or more individuals operating outside the legal or regulatory framework, predominate in Brazil. Particularly in the interior of Maranhão, their representation has grown. Despite their relevance, research on innovation dynamics in enterprises of this nature remains scarce and is important to guide interventions in favour of sustainability in the sector. Thus, the overall objective of this case study is to evaluate the dynamics of the design and implementation of innovation in an informal tourism enterprise, from the perspective of its managers and employees. To this end, a brief history of the enterprise is presented, situating the geographical context in which it operates; the concept and importance of innovation are analysed from the perspective of managers and employees, as well as the main innovations implemented in the last three years, classifying them according to the typology of innovation in tourism proposed by Hjalager (2010). This is an exploratory-descriptive study developed using a qualitative approach. Two types of semi-structured interview scripts were applied. One with owners and the other with two employees. The interviews (recorded) took place from 19/08 to 21/08/2025. The content was transcribed, analysed and compared with the literature. From the analyses, it was understood that both employees and owners of the informal enterprise conceive innovation as a strategy for differentiation and survival in the market. The conceptions proved to be complementary, aligned with the literature and the innovative practices implemented in the enterprise. It was noted that most of the innovation implemented is incremental and easy to copy. This study provides important insights to facilitate decision-making in tourism enterprises, providing business diagnostic information that can support the development of public policies to promote regional tourism, contributing to strengthening the theoretical framework on innovation in tourism.

Keywords: Peripheral territory; Innovation; Tourism Informal enterprise; Perspectives of owners and employees; Case study.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Área coberta e externa do balneário em 2015.....	25
Figura 2 – Área coberta do empreendimento em 2023.....	26
Figura 3 – Vista área do empreendimento expandido em 2024.....	26
Figura 4 – Área externa do empreendimento para banho em 2025.....	27
Figura 5 – Imagem promocional do balneário no Instagram.....	32
Figura 6 – Inovação de Produto divulgada no Instagram.....	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALI	Agente Local de Inovação
CNS	Conselho Nacional de Saúde
CE	Ceará
CCSB	Centro de Ciências de São Bernardo
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IFMA	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão
PI	Piauí
PIB	Produto Interno Bruto
MA	Maranhão
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas
UFMA	Universidade Federal do Maranhão

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	16
3	METODOLOGIA.....	20
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	22
4.1	CANA BRAVA E O SEU CONTEXTO HISTÓRICO-GEOGRÁFICO ECONÔMICO.....	22
4.2	HISTÓRICO DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO ANALISADO.....	24
4.2.1	A inovação sob a perspectiva dos proprietários e colaboradores.....	28
4.2.2	Práticas de inovação implementadas de 2022 a 2025.....	30
5	CONCLUSÃO.	34
	REFERÊNCIAS	36
	APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIOS	39
	APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES..	42

1 INTRODUÇÃO

A inovação é considerada um requisito obrigatório para a vantagem competitiva e sobrevivência das organizações no mercado. Graças a inovação, as organizações de todo e qualquer setor, sobretudo aquelas com finalidade lucrativa, sejam eles formais ou informais, podem melhorar significativamente o seu desempenho, tornando-se sustentáveis (Yin; Ming; Zhang, 2020). Os empreendimentos informais, que consistem em negócios ou atividades comerciais geridas por um ou mais indivíduos, operando fora dos quadros legais ou regulamentares (Fontes, 2023) são maioria dos empreendimentos com finalidade lucrativa no Brasil. Particularmente, em municípios interioranos no estado do Maranhão (MA), que apresentam vocação e potencialidades para o fomento da atividade turística, a representatividade desses empreendimentos turísticos tem se mostrado cada vez mais expressiva (Costa; Aires; Chaves; Brussio, 2023).

No Maranhão, os chamados balneários constituem locais de lazer e entretenimento, que se situam às margens de um rio, igarapé, lago ou cachoeira, dotados de infraestrutura de bares, restaurantes, pousadas e outras atividades de suporte ao lazer. São exemplos da expressividade crescente desses tipos de empreendimentos informais. Muitos deles apresentam uma certa complexidade do ponto de vista operacional e gerencial, envolvendo um número significativo de colaboradores, bem como uma oferta diversificada de produtos e serviços de suporte ao turismo. Balneários maranhenses, e mais precisamente, no município de Araiões podem incluir integradamente atividades de restauração, lazer, entretenimento e até mesmo de hospedagem voltadas ao público consumidor no contexto dos deslocamentos turísticos.

Apesar da sua relevância social, econômica e setorial, as pesquisas sobre inovação em empreendimentos dessa natureza, sobretudo situados em territórios considerados periféricos, ainda não têm recebido a devida atenção por parte da comunidade acadêmica. A inovação em turismo é um tema, que até então, tem enfatizado análises a organizações formais e predominantemente sob a óptica de abordagens quantitativas (Costa; Aires, 2023). Há escassez, superficialidade e/ou inexistência de estudos de casos voltados para compreender em profundidade, aspectos básicos de gestão, que sustentam as suas dinâmicas de inovação,

promovendo o intercâmbio de ideias e experiências, aprendizados entre empreendedores e acadêmicos. Isso se aplica especialmente a territórios periféricos (Aires, 2021; Aires; Jesus; Gomes, 2025).

É importante destacar que a noção de território periférico no contexto do turismo, em que esta pesquisa se embasa é definida por Yázigi (2017): trata-se de uma localidade não dotada de densidade, evidências (a exemplo de estatísticas oficiais) de frequência turística expressiva, nem de equipamentos, infraestrutura e serviços da mesma natureza. Esse conceito costuma contemplar municípios situados às margens ou perto de destinos turísticos consolidados, que não tem uma imagem pública, que o caracterize como tal, mas que podem exercer influências nas dinâmicas de desenvolvimento turístico em nível regional (Yázigi, 2017).

Como um território periférico, o município maranhense de Araíoses, se situa próximo a municípios ou destinos turísticos consolidados, que compõem a chamada Rota das Emoções – Barreirinhas (MA), Parnaíba (PI) e Jijoca de Jericoacoara (CE). Dadas as condições históricas, culturais e naturais, os municípios reúnem potenciais para melhoria das condições de vida populacional através do fomento da atividade turística induzido pelo estímulo às práticas de inovação no âmbito dos empreendimentos informais com finalidade lucrativa, a exemplo dos balneários, que constituem a maioria dos negócios componentes do *trade* turístico local, inserido no território do objeto de estudo

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o município de Araíoses apresenta extensão territorial de 1.510,745 km², uma população de 39.052 habitantes e Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,521, que se mantém crescente nos últimos anos (IBGE, 2022), coincidindo com o aumento anual das taxas relativas à abertura de novas empresas e de negócios informais de apoio à atividade econômica do turismo.

Some-se a isso o fato de as tendências de mercado e consumo no pós-pandemia apontarem para um aumento da demanda turística mundial e nacional nos próximos anos, motivada por conhecer e explorar destinos ecológicos com muitas áreas verdes, preferencialmente não massificados, ainda pouco explorados e que apresentem condições naturais e culturais favoráveis para potencializar a atividade turística no âmbito local/regional (Aires; Aires, 2025).

Ao encontro desse potencial e tendências, o povoado de Cana Brava, pertencente aos municípios maranhenses de Araíoses e Água Doce, é um *locus* digno

de ser investigado pelas potencialidades turísticas, que apresenta contribuindo para o desenvolvimento sustentável territorial, através da inovação e empreendedorismo. O povoado é conhecido e se destaca pelas belezas naturais, especialmente os balneários às margens do Rio Magu, com águas cristalinas e uma considerável oferta de atrativos naturais, restaurantes, pousadas e outros empreendimentos de entretenimento e lazer, que servem de apoio ao turismo. A grande maior parte desses empreendimentos são informais e apresentam certa complexidade e dinâmicas de inovação, que precisam ser apreendidas e evidenciadas como forma de estimular iniciativas, orientar e facilitar tomadas de decisões de empreendedores, acadêmicos e outras partes interessadas no desenvolvimento turístico local.

O empreendimento turístico informal a ser analisado nesta pesquisa localiza-se no povoado Cana Brava em uma área territorial pertencente ao município de Araiões-MA. A escolha de tal empreendimento para estudo se deveu por dois motivos principais: a) é um dos mais conhecidos, antigos e visitados por turistas, visitantes e moradores locais; b) Proximidade do autor da pesquisa com os proprietários e atuação como colaborador *freelancer*, num período anterior à coleta de dados. Esse último motivo apresentado, leva a afirmar que a escolha também se deu em função da relativa facilidade de acesso a informações e de contato direto e relativa proximidade com colaboradores mais antigos e com os proprietários do empreendimento.

Estudar dinâmicas de concepção e implementação da inovação em empreendimentos informais como esse contribui para suprir a escassez de estudos sobre o tema no campo do turismo, além de sensibilizar empresários e acadêmicos para mobilizar esforços e soluções conjuntas em prol da sustentabilidade do turismo nos territórios regional, estadual e nacional. Assim, a pesquisa parte da seguinte questão-problema: as dinâmicas de concepção e implementação da inovação no empreendimento turístico informal analisado estão em conformidade com a literatura?

Face a essas considerações, o objetivo geral desta pesquisa é avaliar as dinâmicas de concepção e implementação da inovação de um empreendimento turístico informal (balneário) situado no povoado Cana Brava, em Araiões –MA, segundo a perspectiva de seus proprietários e colaboradores. Para alcançar esse objetivo geral, são propostos os seguintes objetivos específicos: a) mostrar um breve histórico do referido empreendimento, situando o contexto geográfico em que está inserido; b) analisar o conceito e importância da inovação na perspectiva dos gestores

e colaboradores, confrontando- a com a literatura e c) analisar as principais inovações implementadas nos últimos três anos (2022 a 2025), classificando-as de acordo com a tipologia da inovação no turismo proposta por Hjalager (2010).

O trabalho está estruturado em cinco seções. Para além desta introdução, será mostrado a seguir, o referencial teórico, destacando o conceito e importância da inovação e algumas particularidades que assume no setor de turismo. Contando com esta introdução. A terceira seção apresenta a metodologia, com a classificação da tipologia e natureza da pesquisa, o *locus* da investigação empírica, seus participantes, o instrumento e técnicas de coleta e análise dos dados, bem como os procedimentos éticos adotados. A quarta seção, discute os resultados em função dos objetivos apresentados e traz o confronto com a literatura. Finalmente, a conclusão realça os resultados principais, os contributos, as limitações e dá os direcionamentos para estudos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A inovação tem sido apontada como força de primeira grandeza e elemento central para a competitividade e a sustentabilidade das empresas de todo e qualquer setor (Aires, 2021). Schumpeter (1934), em seus estudos clássicos, destacou a inovação como motor do desenvolvimento econômico, associando-a à introdução de novos produtos, processos e formas organizacionais. O Manual de Oslo (2005), referência internacional para estudos sobre inovação, reforça essa concepção, ampliando-a ao contexto das mudanças organizacionais, processos, de marketing e de serviços, especialmente como resposta às pressões globais, do mercado e às transformações sociais e tecnológicas (Aires, 2021).

Essas considerações realçam a perspectiva econômica da inovação, que muito associada à noção de produtividade, é vista como um importante fator a ser analisado para avaliação do desempenho de empreendimentos, inclusive os informais. Na perspectiva do Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), a inovação e produtividade pode ser avaliada com base em seis dimensões: controles Gerenciais; gestão de Operações; gestão de Marketing; práticas de Inovação; Transformação Digital; ESG – Ambiental, Social e Governança (SEBRAE, 2020).

Como a ausência de registros, base para o planejamento e para formalizar a tomada de decisões é um problema frequente nas organizações formais e informais no Brasil, a mensuração da produtividade e nível de inovação acaba por ser comprometida, levando empreendimentos à falência em curto intervalo de tempo (Costa; Aires; Chaves; Brussio, 2023; Aires; Jesus; Gomes, 2025).

A regra se aplica bem ao setor de turismo. Sobretudo, no âmbito dos empreendimentos com finalidade lucrativa, a inovação pode ser definida como a introdução de novas ideias, produtos, processos, tecnologias ou modelos de negócios que geram valor para os empreendimentos e as diversas partes interessadas nela – clientes, colaboradores, parceiros, concorrentes, etc.

A inovação no turismo é um processo que envolve a criação, desenvolvimento, implementação e continuidade de novas soluções, que permitem ao empreendimento se adaptar e responder às mudanças e pressões diversas do mercado, melhorar a eficiência operacional, aumentar a competitividade, lucratividade e proporcionar uma vantagem sustentável sobre seus concorrentes.

Requer pesquisa, planejamento e uso eficaz da informação para transformá-la em conhecimento estratégico e aplicado na forma de soluções (La Falce, Muylder; Lima-Toivanen, 2016; Aires, 2021).

No trabalho de Aires, Costa e Brandão (2022), a inovação em empreendimentos turísticos pode ser definida tanto como resultado, quanto como próprio desempenho, se traduzindo na ação de pesquisar, descobrir, desenvolver, melhorar, tornar aceitas ou comercializáveis, as coisas, os seus modos de pensar e de fazê-las (Aires et al., 2022).

Em concordância, Costa e Aires (2023), complementam que o conceito de inovação no turismo se traduz como a mudança no ser e fazer, que só ocorre a partir da mudança na mentalidade do indivíduo, ou de cada indivíduo que compõe a organização. Em outras palavras, a inovação em turismo se baseia na experiência humana e enxerga nas pessoas (sobretudo, os colaboradores e clientes do empreendimento), o seu elemento central (Costa; Aires, 2023).

A inovação é a mudança significativa capaz de levar o empreendimento ao crescimento e evolução, rompendo barreiras e lhe proporcionando retorno financeiro (Schumpeter, 1943, Hjalager, 2010; Aires; Costa; Brandão, 2022; Costa; Aires, 2023).

Muitos autores também costumam definir a inovação com base em tipos com que ela se manifesta nos empreendimentos (Aires, 2021). E, dessa forma, uma classificação tipológica em que pesquisadores no campo do turismo se apoiam muito comumente foi proposta por Hjalager (2010). A autora destaca cinco diferentes tipos de inovação, que costumam ser implementadas em empreendimentos do setor:

- Inovações de produto ou serviço: constituem mudanças significativas, capazes de proporcionar retornos financeiros aos investidores, que podem ser observadas diretamente pelo público consumidor. A inovação de produto pode envolver desde o lançamento de novos produtos e serviços ou a diversificação e aprimoramentos de produtos e serviços existentes.
- Inovações de processo: são tipicamente iniciativas desenvolvidas por colaboradores *backstage* destinadas a melhorar a eficiência e a produtividade; podem incluir investimentos tecnológicos para agilizar o atendimento e facilitar a fluidez de operações, evitando redução de custos e desperdícios.

- Inovações gerenciais: constituem novas formas de organização dos processos de negócios. Trata-se da implementação de novas ou melhoradas práticas, processos, estruturas ou técnicas de gestão com vista à melhoria de seu desempenho. Podem incluir capacitação do pessoal, compensação do trabalho exemplar com benefícios financeiros ou não financeiros e melhoria da satisfação no local de trabalho; métodos de retenção de empregados são extremamente valiosos no setor de turismo.
- Inovações de *marketing*: referem-se à aplicação de novas ou aprimoradas ideias, métodos, formas e tecnologias para conceber, (re)ssignificar e/ou promover produtos e serviços, visando melhorar a forma como as empresas interagem com os clientes e alcançar novos públicos e nichos de mercado. Isso pode envolver desde a criação de novas embalagens de produtos, posicionamento de marca e até o uso de ferramentas digitais e estratégias para melhorar a comunicação interna e externa.
- Inovações institucionais: consistem em novas formas de estrutura colaborativa/organizacional, tais como formação de parcerias, redes e alianças do empreendimento com outras instituições públicas dentro do país ou no exterior (Hjalager, 2010).

É importante destacar que quanto ao nível de impacto, esses diferentes tipos de inovação podem ser: “nova” apenas para o empreendimento, “nova” para o mercado local, regional, nacional ou até mesmo para o mundo (Aires, 2021). Outro consenso na literatura da inovação em turismo é que há limites muito tênues separando um tipo de inovação de outro. É difícil distinguir claramente os vários tipos de inovação, uma vez que existe estreita interação entre eles (Gomezeli, 2016).

A literatura da inovação no turismo, a partir de estudos como o de Booyens e Rogerson (2016), Aires (2021); Nordli e Rønningen (2021), Costa e Aires (2023) e Aires, Costa, Brandão e Flores (2025) revelam que a maioria das inovações turísticas é de natureza incremental, focada na economia de experiências, facilidade de imitação, dificuldade de patentear, integração de produtos e serviços, tendência à personalização, realçando a força do elemento humano como diferencial.

Assim, vale salientar que a implementação e monitoramento contínuo de ações inovadoras nos empreendimentos turísticos, a exemplo das do ramo de restauração, lazer e entretenimento devem ocorrer com base em um planejamento estratégico, envolvendo a elaboração e análise contínua de uma matriz das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA) do negócio. A matriz FOFA potencializa a capacidade de planejamento estratégico, levando à conscientização das ações e investimentos prioritários da inovação (Costa Júnior et al., 2021).

3 METODOLOGIA

A pesquisa teórico-empírica se classifica como um estudo de caso de natureza exploratória e descritiva, sendo desenvolvida sob a abordagem qualitativa, já que busca levantar informações, dados e descrições sobre um objeto ainda pouco estudado. Além disso, pretende compreender em profundidade e de forma interpretativa, as mentalidades, concepções de indivíduos e as práticas de inovação realizadas no contexto de um empreendimento turístico informal. Destaca-se a preocupação em atender aos critérios de ética, objetividade e rigor científico como requisitos obrigatórios a um trabalho monográfico (Creswell; Poth, 2016).

Segundo Creswell e Poth (2016), um estudo de caso desse tipo permite ao pesquisador abordar o problema em questão de maneira mais próxima a quem o descreve, ao passo que o transcreve de forma mais íntima. Graças ao estudo de caso, foi possível analisar em profundidade um fenômeno contemporâneo de limites difusos, que é a inovação e as dinâmicas de produtividade de um negócio informal com finalidade lucrativa, favorecendo e inspirando a geração de novos saberes, iniciativas, práticas e projetos no âmbito de outros tipos de organizações, inclusive as formais.

O *locus* da investigação empírica é o povoado de Cana Brava, município de Araíoses, no Maranhão, onde está localizado o empreendimento turístico informal analisado. O povoado recebe anualmente, um considerável fluxo de visitantes, oriundos de outros municípios do estado, da região nordeste e mesmo de outros países.

O instrumento adotado para a coleta de dados usado foi a elaboração de um roteiro semiestruturado de entrevista, com base na literatura específica sobre inovação no setor de turismo e mais precisamente a tipologia da inovação em turismo proposta por Hjalager (2010). Foram realizadas leituras, por meio de artigos, livros e materiais disponibilizados em bases de dados de pesquisa como o Google Acadêmico e Portal de Periódicos Capes. As questões consideradas no roteiro semiestruturado de entrevista também tomaram como referência, a ferramenta Radar da Inovação (Agente Local de Inovação – ALI) Produtividade, composta por seis dimensões propostas por Sebrae (2020): Controles Gerenciais; Gestão das Operações; Gestão de Marketing; Práticas de Inovação; Transformação Digital; ESG – Ambiental, Social e Governança. A partir das questões propostas pelo Sebrae (2020), adaptações foram

feitas, pensando nas supostas especificidades que os empreendimentos turísticos informais possuem e na praticidade para se desenvolver um diálogo com os participantes do estudo, de forma a facilitar a compreensão deles.

Os participantes da pesquisa empírica foram quatro: dois proprietários, que são os fundadores e principais responsáveis pelo empreendimento informal analisado, e dois de seus oito colaboradores (a contar com o filho mais velho dos proprietários). Em relação à escolha desses participantes foram previamente definidos critérios: a) aceitar por livre e espontânea vontade o convite para participar da pesquisa, após esclarecidos, as contribuições e finalidade do estudo; b) estar na função de gestor principal e/ou atuar como colaborador há pelo menos um ano no empreendimento informal analisado e c) conceder a gravação da entrevista, após ter sido esclarecido quanto aos procedimentos éticos adotados, garantido a preservação e sigilo de dados e informações pessoais. Além das entrevistas como suporte para o levantamento de dados, foi realizada observação direta. Imagens (antigas e recentes) do empreendimento foram usadas para ilustrar a discussão dos resultados.

Quanto à técnica de análise dos dados adotada foi feita a apreciação do conteúdo das respostas para cada uma das questões do roteiro semiestruturado de entrevista. Quanto às diferentes etapas inerentes à análise de conteúdo, foram consideradas as orientações de Bardin, (2016): 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na discussão dos resultados, os dados empíricos foram confrontados com os pressupostos teóricos apresentados.

No que diz respeito à ética da pesquisa, a pesquisa buscou obedecer aos princípios éticos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Saúde - CNS, em respeito pelas pessoas, beneficência e justiça, tomando como referência a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 CANA BRAVA E O SEU CONTEXTO HISTÓRICO-GEOGRÁFICO ECONÔMICO

Cana Brava é um povoado maranhense localizado no Km 38 da rodovia MA-034, que liga o município litorâneo de Tutóia a BR-222 (a qual dá acesso ao noroeste do Maranhão) e à rodovia MA-035, que leva à divisa Maranhão/Piauí. Em função do curso do Rio Magu, Cana Brava pertence a dois municípios maranhenses: Água Doce do Maranhão e Araisos. O primeiro tem uma população estimada em 9826 habitantes; o segundo localizado na Microrregião do Baixo Parnaíba Maranhense, assim como o primeiro pertence a Mesorregião do Leste Maranhense (Vieira, 2024). O empreendimento analisado neste estudo está situado no município de Araisos.

Segundo o Censo Demográfico de 2022, Araisos possui uma extensão territorial de 1 782,564 km² e tem 39,052 habitantes. Cerca de 71,4% dessa população vive na zona rural e 28,6% vivem na zona urbana. O índice de analfabetismo é de 27,6%. O Produto Interno Bruto (PIB) do município foi de R\$ 282.823.230 em 2021 (o 72º maior PIB do estado). Araisos possui IDH de 0,521, considerado baixo. A distribuição setorial do PIB em 2021 ficou: agropecuária (14,51%); indústria (2,82%); serviços administrativos, defesa, educação e saúde públicas e seguridade social (57,95%); serviços (24,71%). Na agricultura, destaca-se a produção de castanha de caju (4ª maior produtor do estado), além de mandioca, banana, laranja, milho e feijão. No município, existem 67 escolas, sendo cinco instituições de ensino médio. O município conta ainda com um *campus* do instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão (IFMA) (IBGE, 2022).

O relevo de Araisos é caracterizado por tabuleiros sub-litorâneos, planícies fluviais e o Delta do Parnaíba, sendo modelado por agentes e processos marinhos que dão origem às praias e mangues, a campos de dunas móveis e dunas fixas sem cobertura vegetal e intercaladas por lagoas de origem pluvial. O clima é o tropical úmido, dividido dois períodos: chuvoso de janeiro a junho e estiagem de julho a dezembro. A temperatura média anual chega a ser superior a 27 °C. (IBGE, 2022).

Araisos pertence ao baixo curso da Bacia Hidrográfica do Rio Parnaíba, onde se forma um delta semelhante a uma mão aberta, na qual os dedos representam as seguintes barras: Barra de Tutóia, Barra do Caju, Barra do Igarçu, Barra das Canárias e Barra da Melancieira. Estas barras se ramificam e deságuam em mar

aberto (Delta Oceânico). O Delta do Parnaíba é o único em mar aberto das Américas e um dos três maiores do mundo em extensão (os outros são o do Rio Nilo, no Egito, e o do rio Mekong, no Sudeste Asiático) (IBGE, 2022).

O município de Araíoses foi elevado à categoria de Vila, se desmembrando de Tutóia pela lei estadual nº 53 de 15 de maio de 1893 e, passando a ter a atual condição de município em 29 de março de 1938 pelo decreto nº45. Araíoses originou-se de um pequeno povoamento de índios Arayos (ramificação dos Tremembés que habitavam o Delta do Parnaíba). A sede do município dista em 462 Km da capital do Estado São Luís (Vieira, 2024).

A agricultura da localidade, como principal atividade econômica, se baseia principalmente no cultivo da mandioca, feijão, milho e outros gêneros suplementares. O cultivo destes produtos é a principal fonte de renda e alimentação da maioria dos moradores, sendo a produção de maneira tradicional (à foice e enxada). A lavoura da cana-de-açúcar já foi perceptível na localidade. Há cerca de quatro décadas, grande parte dos moradores tinha o seu próprio engenho, produzindo assim, rapadura, garapa e a cachaça para subsistência. Desde os tempos remotos jamais se teve outra fonte principal de renda que não fosse a produção agrícola, sendo os demais processos econômicos apenas complemento, a exemplo do comércio, funcionalismo público e prestação de serviços (Silva, 2022). Estes últimos, são realçados pelas atividades de lazer e entretenimento, a exemplo dos balneários, com bares, restaurantes e churrascarias à volta do Rio Magu.

O termo “Magu” é de origem indígena, que significa magia, encanto, luz, algo reluzente. E os índios que habitavam essas terras (índios Arayos - ramificação dos Tremembés), vivendo da caça, pesca e agricultura, denominavam assim o Rio, pela transparência das suas águas, pois se viam peixes, a areia branca, bem como o próprio reflexo dos índios naquelas águas claras. No passado, o rio foi uma das principais vias de transporte dos moradores de toda a Região Magu, que faziam comércio com outras localidades, principalmente com a cidade piauiense de Parnaíba, mais importante centro comercial das proximidades. Além da sua essencial importância para a manutenção da vida das localidades ribeirinhas, o rio apresenta razoável potencial turístico, precisando apenas de mais incentivo (Silva, 2022).

O potencial turístico do Rio Magu é reconhecido em Vieira (2024), que destaca para além do Rio Magu, as festividades locais de Cana Brava e entornos, o que atrai turistas e visitantes consideravelmente ano a ano. No entanto, a autora também realça

a precariedade infraestrutural, falta de incentivo e iniciativas encabeçadas pelo Poder Público para o fomento do turismo local. (Vieira, 2024). No que tange à concentração de negócios comerciais e empreendimentos informais de suporte ao turismo, lazer e entretenimento local, o povoado Cana Brava apresenta um dos maiores índices ao nível do município de Araisos, do estado e país.

As principais festividades em Cana Brava ocorrem nos meses de junho (Festejo de Santo Antônio), de outubro (Festejo de São Francisco) e de dezembro (Festejo de Nossa Senhora da Conceição). São eventos católicos, como a maioria da população declarou ser dessa religião (IBGE, 2022). O período da Semana Santa também traz muitos turistas e visitantes ao povoado (Vieira, 2024).

4.2 HISTÓRICO DO EMPREENDIMENTO TURÍSTICO ANALISADO

O empreendimento analisado é caracterizado pela gestão informal e familiar, composta por pai e mãe e dois filhos. A idade dos cônjuges varia entre 38 e 42 anos. Tanto o filho mais velho quanto os cônjuges declararam ter concluído o Ensino Médio. A família é natural do município de Araisos/MA e reside desde 2015 no povoado de Cana Brava, próximo ao empreendimento. Quanto ao tempo de experiência com a gestão de empreendimentos (formais e informais), os cônjuges proprietários declararam ter mais de dez anos.

O empreendimento informal analisado, se trata de um balneário construído em 2015 no povoado de Cana Brava. Um trecho de fala do proprietário, evidencia esforços e conduta empreendedora rumo à concepção do negócio que é hoje:

Essa área toda aqui do balneário era dominada por mato, capim e lama. Era um lugar feio. Não dava para viver naquelas condições não [...]. Mas, eu via outros balneários por perto e sempre achava que aqui tinha um potencial para ser um balneário também. Aí em 2015, eu reuni um pessoal, vizinhos, amigos, gente da família também e fizemos um mutirão de limpeza [...] a água estava suja e cobria apenas os pés, aí a gente removeu a lama, eliminamos o mato [...] foi um esforço muito grande e a gente conseguiu a desobstrução do caminho até o local que se tornou esse Balneário [...] antes era uma paisagem difícil de transitar e muito vegetada, sabe? [...] Aí depois conseguimos fazer o aterramento do terreno para clarear e preparar o espaço do balneário (Entrevistado 1, proprietário principal, grifo nosso).

O proprietário explicou acerca da evolução da infraestrutura no local, desde a construção de casas redondas simples até as atuais e melhoradas edificações de

alvenaria. Ele enfatizou que desde a sua criação, vem implementando reformas e ajustes na estrutura física do balneário.

O nosso trabalho é contínuo aqui [...] a gente sempre se preocupa em melhorar e deixar esse local o mais “instagramável” possível. No início, a gente construiu umas casinhas redondas [...] o teto era em palha de coco. Em 2022, depois da pandemia, a gente expandiu a área coberta, pintou tudo, trouxemos mais mesas, cadeiras [...] fizemos o retelhamento [...] Quando a gente começou em 2015, vendia só cerveja, suco, refrigerante, pipoca, biscoito [...] comida de panela, a gente não preparava. Depois, já agora mais recente, em 2023, começamos fazendo tira-gosto, pratos que tinham um preparo rápido, muitos desses pratos eram sugeridos pelos próprios clientes [...] peixe, camarão, carne, espetinho [...] Sei que **ainda falta melhorar muita coisa**, mas **a gente sempre está correndo atrás**, buscando **renovar**, trazer **detalhes que fazem a diferença** (Entrevistada 2, proprietária, grifo nosso).

As falas refletem a preocupação em mudar para melhor a infraestrutura física e incrementar a prestação de serviços e oferta de produtos. Complementarmente, as figuras 1, 2, 3 e 4 ilustram parcialmente as falas da entrevistada 2, realçando as mudanças infra estruturais principais percebidas/implementadas no balneário ao longo dos últimos 3 anos (2022 a 2025).

Figura 1: Área coberta e externa do balneário em 2015



Fonte: Dados de pesquisa (2025).

Figura 2: Área coberta do empreendimento em 2023



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 3: Vista aérea do empreendimento expandido em 2024



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 4: Área externa do empreendimento para banho em 2025



Fonte: Dados da Pesquisa (2025).

O balneário constitui uma construção irregular¹, não detentora de licenças, alvarás, registros e documentos que lhes seriam devidos e certamente, poderiam lhes agregar valor e maior credibilidade. Em compensação, nota-se uma sucessão de mudanças principalmente infraestruturais, na adoção de práticas de controles gerenciais e na oferta de produtos, orientadas, muitas vezes, em função dos gostos e preferências da demanda de consumidores. Isso sugere o caráter dinâmico da inovação em turismo, que se figura como a própria capacidade de resposta a pressões e tendências de mercado, alcançando também os empreendimentos informais, conforme previsto na literatura (Aires, 2021; Costa; Aires; Chaves; Brussio, 2023).

Os proprietários fizeram menção ao número de colaboradores (8), que trabalham como *freelancers*, recebendo pagamento semanal, em função dos dias e carga horária trabalhados. Sobre a qualificação desses colaboradores, foi declarado não haver a realização de cursos de capacitação ou treinamento interno ou externo (pago pelos proprietários). No entanto, alguns deles buscam aprimorar seus

¹ Importa destacar que as ocupações da região têm essa característica de irregularidade quanto a quesitos legais básicos operacionais da atividade. Parte dos impactos ao meio ambiente não são mensurados, monitorados pelo Poder Público e Órgãos competentes. Some-se a isso, a insegurança da posse que esses proprietários de balneários têm e a falta de fiscalização sanitária e/ou ambiental.

conhecimentos e indiretamente compartilham com os proprietários e colegas. A alta rotatividade de colaboradores ao longo dos últimos dez anos de funcionamento do empreendimento foi também destacada. Desde a sua criação, mais de 20 colaboradores já prestaram serviços lá. A contratação é informal e se dá por indicação.

Atualmente, oito colaboradores trabalham no balneário. Nestes, está incluso o filho dos proprietários, que auxilia em funções gerenciais, coordenando ações de *marketing* em redes sociais e dá suporte no atendimento ao cliente. Os demais sete exercem informalmente as funções de atendente, cozinheiras, auxiliar de serviços gerais, churrasqueiros, dentre outras. O tempo de permanência dos dois colaboradores entrevistados no empreendimento, são respectivamente, 1 ano e dois meses e 1 ano e três meses anos. Os dois colaboradores entrevistados são do gênero masculino e estão há mais tempo trabalhando no balneário. Todos os colaboradores são naturais de Araíoses e residem na zona rural do município. Quanto à faixa etária desses colaboradores, ela varia entre 34 e 38 anos. Os dois colaboradores entrevistados, têm experiência como profissional da área de turismo há mais de 5 anos. Todos eles concluíram o Ensino Médio, sendo que um deles está concluindo curso de nível superior em Turismo.

A formação em turismo de um dos colaboradores pode ser aplicada de forma estratégica para a melhoria tanto na prestação dos serviços quanto na estruturação de novos produtos a serem comercializados. Além disso, abre possibilidades para compreender as necessidades da demanda e convertê-las em novas estruturas para atender aos consumidores.

4.2 1 A inovação sob a perspectiva de seus proprietários e colaboradores

Os proprietários e colaboradores foram indagados sobre o conceito e importância da inovação para o empreendimento. Os trechos de fala a seguir mostram a concepção deles.

“Inovação é uma **novidade**, um **diferencial**. Quando a gente **procura fazer coisas novas** [...], **quando a gente muda para melhor** [...] Se não inovar a gente fica ultrapassado” (Entrevistada 2, proprietária, grifo nosso)

“Inovar é **fazer coisas cada vez mais aprimoradas [...]. Quando essas coisas agradam os clientes [...]** eles postam nas redes e **marcam** a gente [...] eles **voltam**”. (Entrevistado 1, proprietário, grifo nosso).

“Inovação é **ter visão, ficar antenado no que está na moda não é? [...]** para estar **sempre melhorando**. [...]. A inovação é importante porque ao **renovar e melhorar**, o balneário ganha mais clientes” (Entrevistado 3, colaborador, grifo nosso). Em sintonia com essas percepções, o entrevistado 4 pontua:

“Na minha visão, inovação significa **novidade, fazer ou trazer coisas novas** [...] pode ser um **detalhe nos produtos, na forma de preparar os pratos ou de atender as pessoas**. [...] que **possa agregar valor** [...]. É **importante porque traz mais clientes e visibilidade** para o balneário (Entrevistado 4, colaborador, grifo nosso).

Os trechos de fala se complementam e realçam a inovação como novidade, diferenciais que agregam valor, melhorias contínuas e significativas. Inovação é mentalidade e prática contínua em prol do desempenho da aceitação de consumidores. Também remete a acompanhamento de tendências, ao estar sempre conectado para atender demandas de mercado e alcançar compensações financeiras mais imediatas. A inovação se baseia na experiência humana e enxerga as pessoas (sobretudo, os clientes do empreendimento), como sendo o seu elemento central, em torno de quem gira a motivação nos investimentos de mudança (SEBRAE, 2020; Aires, 2021; Aires; Costa; Brandão, 2022; Costa; Aires, 2023; Aires; Jesus; Gomes, 2025).

No turismo, a inovação pode ser traduzida como capacidade de resposta a pressões globais e de diversas partes interessadas na atividade turística – consumidores, sociedade civil, moradores, empresários, trabalhadores, governos, organismos de proteção ao meio ambiente, acadêmicos, etc (Aires, 2021). Os trechos das falas, contudo, não fizeram alusão a dimensões mais amplas e complexas da inovação relacionadas à componente de sustentabilidade (em suas múltiplas dimensões), que é passível de ser contemplada em dinâmicas de inovação de empreendimentos formais, como consta em Aires (2021), por exemplo.

4.2.2 Práticas de inovação implementadas de 2022 a 2025

Os entrevistados foram também questionados sobre as inovações implementadas no empreendimento. Considerando a tipologia proposta por Hjalager (2010), foi observado que o balneário implementou práticas de inovação de produto, de marketing, de processo e gerencial. Trechos de falas a seguir trazem exemplos de cada um desses tipos de inovação. Iniciando com exemplos de inovação de produto:

Já faz tempo que a **gente serve o camarão alho e óleo [...]. Só que conseguimos um novo fornecedor**, que nos traz um camarão maior e agora, **a gente serve o camarão com pimentão e com folhas de alface**, tem **cliente que pede tomate e a gente acrescenta** (Entrevistada 2, proprietária, grifo nosso)

Complementarmente, tem-se outro trecho de fala: “Recentemente, a gente **lançou a caipirinha [...] também a costela de porco, com três opções diferentes de acompanhamentos [...]**” (Entrevistado 1, proprietário, grifo nosso). Esses trechos realçam que a inovação de produto, pode ser algo novo apenas para o empreendimento ou a melhoria significativa de produtos já existentes, com um toque de personalização. Uma simples mudança de fornecedor pode trazer mudanças gerenciais, nos processos ou no *marketing* do empreendimento, o que reforça os limites frágeis, que separam os diferentes tipos de inovação em turismo (Aires, 2021). Ainda em relação, às inovações de produtos e serviços, implementadas, foram realçados:

Pelo tempo que estou trabalhando aqui, os clientes mesmo falam que o **atendimento aqui melhorou muito [...]** Agora, **aqui tem um pula-pula para as crianças**, não é? Porque vem muitas famílias [...] **aí tem a barraca dos doces e salgados**, que foi colocada tem mais de 1 ano (Entrevistado 4, colaborador, grifo nosso).

A inovação também se traduz em novas formas de gerar receita, aproveitando os recursos existentes. Também pode envolver a integração desses recursos para oferecer soluções mais completas aos consumidores. Pode envolver ainda, a retirada de produtos sem a aceitação (comercial) do público consumidor. Nenhum exemplo de produto ou serviço retirado de comercialização no balneário foi mencionado pelos participantes. No entanto, os proprietários relataram que adotaram medidas como a não aceitação ou não recepção de grupos de excursionistas no balneário, alegando já ter tido alguns prejuízos e não possuir uma demanda de colaboradores e recursos

suficientes para atendimento das necessidades imediatas desses consumidores.

Também por razões ambientais, foram destacadas algumas medidas inovadoras implementadas nos últimos três anos: “a gente **tem agora um jardim** e também **estamos plantando a nossa própria horta**” (Entrevistada 2, proprietária, grifo nosso).

Em relação a inovação de processos, por razões ambientais, também foi mencionada a troca do óleo de cozinha por produtos de limpeza. Os proprietários declararam orientar os cozinheiros sempre em relação a evitar desperdícios de comida e de água e energia. Nas palavras do proprietário: “A gente **faz a separação do lixo, sobras de comida**, por exemplo, a gente **não mistura com outros materiais** não [...] (Entrevistado 1, proprietário, grifo nosso).” Também a fala de um dos colaboradores reforça a implementação de mudanças processuais: “Assim [...] **para melhorar o atendimento, ser mais rápido, a gente atende por ordem de chegada**. Quem **reserva através do *Whatsapp* ou *Instagram***, tem prioridade, mas o cliente tem que **pagar uma taxa para reservar e garantir o pedido**”(Entrevistado 4, colaborador, grifo nosso).

As falas dos participantes realçam uma das características mais evidentes da inovação no turismo, em conformidade com a literatura: a facilidade de ser copiada entre concorrentes do trade. Muitas melhorias incrementais implementadas num empreendimento são adequações, agregação de valor e investimentos em detalhes, a partir da observação e imitação de ideias e iniciativas de terceiros noutros negócios. Trechos do relato dos proprietários sobre a concepção e histórico de criação do balneário, por exemplo, evidenciam essa tendência reativa, inspiracional e imitativa da inovação no setor turístico. Inovação pode ser “nova” apenas para o empreendimento e isso também comprova tal tendência (Gomezelj, 2016; Aires et al., 2025).

Os controles gerenciais e de estoques do empreendimento não são sistematizados. Apesar de alguns registros sinalizam maiores possibilidades de controles, a gestão e tomada de decisões ocorre de forma intuitiva e não há indicadores de desempenho. Metas de venda e de faturamento não são formalmente estabelecidas nem monitoradas com regularidade. Face a essa fragilidade em termos de gestão básica, a inovação ocorre mas, encontra dificuldade de perdurar e potencializar os retornos esperados devidos, conforme previsto por Aires, Jesus e Gomes (2025).

Em relação à inovação gerencial, foi mencionado pela proprietária: “A gente **sempre procura respeitar e tratar bem todo mundo que vem trabalhar aqui [...]**, no fim do ano, agora a **gente doou umas cestas**, no mês de aniversário de cada um, **a gente organiza comemoração [...]**” (Entrevistada 2, proprietária, grifo nosso).

Muitas das inovações de produto e processo implementadas impactam também em inovações de *marketing*. A divulgação dessas novidades costuma ser feita através de canais de relacionamento com os clientes, nas redes sociais do empreendimento. Essas redes têm estreitado a comunicação do balneário com seus clientes e acaba por se tornar uma das principais ferramentas para se coletar feedbacks para a inovação.

Essas interações são importantes para gerir a qualidade de produtos e monitorar a satisfação dos clientes. No próprio Instagram do empreendimento, criado e constantemente atualizado foram divulgadas as mudanças de processos adotadas recentemente, a exemplo da reserva de mesas, dos novos serviços oferecidos, dos novos pratos e *drinks* criados ou incrementados, dentre outros. As figuras 5 e 6, respectivamente, ilustram parte dessas divulgações no Instagram do empreendimento.

Figura 5: Imagem promocional do balneário no Instagram



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 6: Inovação de produto divulgada no Instagram



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Confirmam-se, finalmente, os limites frágeis, que separam os diferentes tipos de inovação - produto, serviço, ambiental, processo, marketing e gerencial - em negócios de turismo, incluindo os empreendimentos informais (Hjalager, 2010; Booyens; Rogerson, 2016, Aires, 2021; Nordli; Rønningen, 2021).

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa avaliou as dinâmicas de concepção e implementação da inovação de um balneário, que é um empreendimento turístico informal. Essa avaliação se deu a partir da perspectiva de seus proprietários e colaboradores. O estudo revelou que tanto colaboradores quanto proprietários do empreendimento analisado concebem a inovação como estratégia de diferenciação e sobrevivência no mercado. As concepções de inovação dos participantes se mostraram complementares entre si, alinhadas à literatura e às práticas inovadoras implementadas nos últimos anos. Percebeu-se que a maior parte da inovação implementada é do tipo incremental e fácil de ser copiada.

Os principais resultados evidenciaram que a inovação pouco (ou nada) envolve ou não se restringe apenas ao uso de tecnologias avançadas, mas se expressa na capacidade de reorganizar processos e estratégias, como também em incrementar produtos e serviços para proporcionar experiências autênticas, atender demandas específicas e personalizadas de consumidores, apesar dos recursos limitados existentes.

Os controles gerenciais e de estoques do empreendimento analisado não são sistematizados. Não foram mencionadas, por exemplo, a adoção de softwares de gestão ou outras tecnologias para potencializar a melhoria e monitoramento do desempenho. Apesar de alguns registros sinalizam maiores possibilidades de controles, a gestão e tomada de decisões ocorre de forma intuitiva e não há indicadores de desempenho. Metas de venda e de faturamento não são formalmente estabelecidas nem monitoradas com regularidade. Face a essa fragilidade em termos de gestão básica, a inovação ocorre, mas, encontra dificuldade de perdurar e/ou de potencializar os retornos esperados devidos, conforme mostra a literatura da inovação em turismo e noutros setores.

Este estudo trouxe contribuições práticas, acadêmicas e setoriais, já que pôde desmistificar ideias, revelou *insights* e pôde confirmar suposições relevantes sobre as dinâmicas de inovação em negócios de turismo. Esses esforços são importantes para influenciar e facilitar a tomada de decisões de gestores em empreendimentos do *trade*. Ademais, foram apresentadas informações diagnósticas organizacionais capazes de embasar o desenvolvimento de políticas públicas de fomento turístico territorial,

contribuindo para fortalecer o arcabouço teórico sobre a inovação em Turismo.

A pesquisa empírica envolveu trocas de conhecimento sobre inovação entre acadêmicos e profissionais do trade turístico. Foi confirmada a implementação de diferentes tipos de inovação, em conformidade com a tipologia da inovação proposta por Hjalager (201). Também foi possível constatar que muitas das dinâmicas de inovação em empreendimentos informais são semelhantes às que ocorrem nos empreendimentos formais e mais complexos. São exemplos: a predominância da inovação incremental, o alinhamento entre concepções e práticas inovadoras, a preocupação em buscar e implementar coisas novas e comercialmente aceitas, bem como melhorias contínuas significativas, acompanhando e estando sensíveis às necessidades e tendências de mercado.

Como limitações desta pesquisa, destacam-se: o número de participantes e o próprio *lócus* de investigação ser apenas um dos tantos empreendimentos informais, que existem no município de Araioses. Mesmo considerando esse único *lócus*, outras partes interessantes, a exemplo dos próprios clientes poderiam ter integrado o grupo de participantes. De toda forma, a escolha pela abordagem qualitativa neste estudo, acaba dificultando a possibilidade de generalizações. Estudos futuros, poderiam realizar comparações entre as dinâmicas de inovação que ocorrem em outros empreendimentos informais e mesmo os formais da região do Baixo Parnaíba. Pesquisas que apontem iniciativas e ações para empresários e profissionais do setor a apreender onde estão os principais desafios e entraves ao desenvolvimento sustentável territorial e orientá-los a melhor lidar com as barreiras à inovação.

Desafios como a falta de capacitação profissional, burocracias, a alta carga de impostos e tributos cobrados no Brasil aos proprietários de negócios, bem como o acesso restrito a crédito e capital para a inovação e ainda a ausência de apoio institucional por parte do Poder Público em territórios periféricos ainda limitam o pleno potencial da inovação sustentável nos empreendimentos de turismo. Conclui-se que fortalecer políticas públicas, promover programas de qualificação para profissionais do trade e incentivar redes de cooperação entre empreendimentos formais e informais são medidas essenciais para transformar inovações pontuais em estratégias sustentáveis de desenvolvimento turístico em Araioses. Dessa forma, experiências como a do empreendimento analisado podem servir como referência para outros destinos, que buscam o fomento e desenvolvimento da atividade turística como ideais.

REFERÊNCIAS

AIRES, J. D. M. **Avaliação de dinâmicas e orientações para a medição da inovação empresarial no turismo**. Tese (Doutorado em Turismo) - Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro. Aveiro, 340f, 2021.

AIRES, J. D. M.; COSTA, C. M. M.; BRANDÃO, A. F. F. A. Rumo a um conceito de inovação no turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [S. l.], v.16, p. 1-21. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2577>. Acesso em: 22 dez. 2024.

AIRES, E. DA S., AIRES, J. D. M. A lógica da hospitalidade anfitriã ancorada na plataforma Airbnb: análise a partir da perspectiva de proprietários de imóveis. **Revista Hospitalidade**, V.22, e1221, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.29147/revhosp.v22.1221>. Acesso em: 11 ago. 2025.

AIRES, J. D. M.; JESUS, A. C. L.; GOMES, F. C. R. Práticas extensionistas para potencializar a inovação e produtividade numa Pizzaria em São Bernardo, Maranhão. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**. v. 13, n. 1, p. 114-127, 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.32888/cge.v13i1.66037>. Acesso em: 11 ago. 2025.

BOOYENS, I.; ROGERSON, C. M. Tourism Innovation in the Global South: Evidence from the Western Cape, South Africa. **International Journal of Tourism Research**, v. 18, n.5, p.515–524, 2016. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/jtr.2071>. Acesso em: 22 dez. 2024.

COSTA, L. C. A.; AIRES, J. D. M. A inovação como conceito e base de práticas de gestão: o caso de uma pousada no município de Luís Correa, Piauí, Brasil. **Revista Turismo em Análise**, São Paulo, Brasil, v.34, p.238–257, 2023. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rta/article/view/215837>. Acesso em 22 dez. 2024.

COSTA, G. S.; AIRES, J. D. M.; CHAVES, C. R. C.; BRUSSIO, J. C. Empreendedorismo Informal a partir do contexto de Turismo Religioso: análise de perfil e perspectivas de vendedores ambulantes no Festejo de São Bernardo-MA. **Revista Turismo: Estudos & Práticas (RTEP)**, v.12, n.2, p.1-21, 2023. Disponível em: <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/1082>. Acesso em: 11 ago. 2025.

CRESWELL, J. W.; POTH, C. N. **Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches**. Los Angeles, CA: Sage Publications, 2016.

COSTA JÚNIOR, J. F. da; BEZERRA, D. de M. C. .; CABRAL, E. L. dos S.; MORENO, R. C. P. .; PIRES, A. K. S. The SWOT Matrix and its Subdimensions: A Conceptual Innovation Proposal. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e25710212580, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12580>. Acesso em: 4 jan. 2025.

DEL GATTO, M.; DI LIBERTO, A.; PETRAGLIA, C. Measuring productivity. **Journal of Economic Surveys**, Nova Jersey, v.25, n.5, p. 952-1008, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.14676419.2009.00620.x>. Acesso em 18 dez. 2024

FONTES, L. O. **A emergência do empreendedorismo periférico: a formação de novas subjetividades em meio ao mercado, ao Estado e a sociedade nas margens urbanas**. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints>. Acesso em: 11 ago. 2025.

GOMEZELJ, D. O. A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v.28, n.3, p.516-558, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>. Acesso em 18 dez. 2024

HJALAGER, A. M. A review of innovation research in tourism. **Tourism Management**, v.31, n.1, p.1–12, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012> . Acesso em: 02 jan. 2025.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico (2022)**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html>. Acesso em: 23 maio. 2025.

NORDLI, A. J. Measuring innovation in tourism with Community Innovation Survey: a first step towards a more valid innovation instruments. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v.17, n. 4, p.423-440, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/15022250.2016.1247382> . Acesso em 03 jan. 2025.

LA FALCE, J. L.; DE MUYLDER, C. F.; LIMA-TOIVANEN, M. A. B. Produtividade e inovação: reflexão teórica no cenário industrial. **Gestão & Regionalidade**, v.32, n.96, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol32n96.2781>. Acesso em: 02 jan. 2025.

ROGHANIAN, P.; RASLI, A.; GHEYSARI, H. Productivity through effectiveness and efficiency in the banking industry. **Procedia Social and Behavioral Sciences**, Amsterdã, v.40, n.1, p.550-556, 2012. Disponível em:

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.229> Acesso em: 02 jan. 2025.

SCHUMPETER, J. A. **The theory of economic development**. Cambridge: Harvard University Press. 1934.

SEBRAE – Serviços de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020). **Radar Projeto ALI**. SEBRAE, 4, Brasília-DF, 2020. 44-49.

SILVA, Cintia Raquel Ribeiro. **O Rio Magú: uma análise dos aspectos socioculturais dos balneários no povoado de Cana Brava-MA**. Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia (Graduação em Ciências Humanas/Sociologia). Universidade Federal do Maranhão, Centro de Ciências de São Bernardo, São Bernardo/MA, 70 f., 2022.

VIEIRA, A. K. S. **Reflexões e Potencialidades sobre o Turismo no Povoado de Cana Brava, Município de Água Doce, Maranhão**. Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia (Graduação em Turismo). Universidade Federal do Maranhão, Centro de Ciências de São Bernardo, São Bernardo/MA, 40 f., 2024.

YÁZIGI, E. Periferias e Turismo: Mitos & Realidades / Periphery: Myths & Realities. **Revista Rosa Dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v.9, n.4, 675-689, 2017. Disponível em: <https://sou.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/5629>. Acesso em 11 ago. 2025.

YIN, D.; MING, X.; ZHANG, X. Sustainable and smart product innovation ecosystem: an integrative status review and future perspectives. **Journal of Cleaner Production**, v.274. n.1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123005>. Acesso em: 05 dez. 2024

ZARAGOZA-SÁEZ, P.; MARCO-LAJARA, B.; ÚBEDA-GARCÍA, M.; MANRESA-MARHUENDA, E. Exploratory and co-exploratory innovation. The mediating role of digitalization on competitiveness in the hotel industry, **Technological Forecasting and Social Change**, v.199, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123069>. Acesso em: 05 dez. 2024

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM PROPRIETÁRIOS

Este é um convite para o sr. ou sra. participar da pesquisa intitulada: **ESTUDO DE CASO SOBRE A INOVAÇÃO CONCEBIDA E IMPLEMENTADA EM UM EMPREENDIMENTO TURÍSTICO INFORMAL SITUADO NO POVOADO DE CANA BRAVA, MUNICÍPIO DE ARAIOSES-MA.** Trata-se de um trabalho final para a conclusão do curso de Bacharelado em Turismo, da Universidade Federal do Maranhão, do discente Francisco Das Chagas Ribeiro Gomes, desenvolvido sob a orientação da Prof.^a Dr^a. Jussara Danielle Martins Aires. O estudo tem como objetivo principal avaliar as dinâmicas de concepção e implementação da inovação de seu balneário, segundo a sua perspectiva e a de seus colaboradores. Sua participação é voluntária, o que significa que o sr. ou a sra. poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade, inclusive quando não se sentir à vontade na resposta de perguntas de caráter obrigatório. Todas as informações coletadas serão utilizadas somente para fins acadêmicos e mantidas em absoluto sigilo, assegurando assim a confidencialidade e privacidade dos dados pessoais dos que tomarem parte na pesquisa. Futuramente, os resultados deste trabalho poderão ser compartilhados, utilizados durante encontros e debates científicos e publicados em periódicos, preservando o anonimato dos participantes. Agradecemos por sua inestimável colaboração

PARTE I

Levantar dados sobre perfil do proprietário

Dados Pessoais e sobre o empreendimento

1. Formação:
2. Profissão:
3. Idade:
4. Gênero:
5. Cargo:

6. Tempo de experiência (como gestor principal do empreendimento):

7. Quantos colaboradores têm o empreendimento? _____

8. Tem participado de cursos, recebido orientações ou algum treinamento ou formação para atuar como gestor neste empreendimento? () sim () não. E seus colaboradores? () sim () não

9. Com que frequência por ano? () Nenhuma () Pelo menos 1 () Mais de 3 vezes ao ano. Especificar nome de curso(s), capacitação ou treinamento realizados nos últimos três anos _____

10. O conhecimento adquirido em cursos, capacitações é compartilhado (entre gestores e colaboradores) dentro do empreendimento? () sim () não

PARTE II

Histórico do empreendimento

11. Como surgiu este empreendimento? Quando e como começou? Poderia contar um pouco da sua história?

PARTE III

Conceito e importância da inovação para o empreendimento

12. O que o sr.(a) entende por inovação?

13. Acha que a inovação é importante para o seu empreendimento? Por que?

PARTE IV

Principais inovações implementadas nos últimos três anos

12. O balneário lançou algum novo produto ou serviço ou melhorou algum produto

ou serviço existente nos últimos três anos? Criou algum prato ou bebida nova? Pode dar exemplos?

13. O balneário adotou ou mudou alguma estratégia de marketing, criou ou melhorou algum canal de relacionamento com os clientes? O que tem feito para captar, agradar ou fidelizar seus clientes nos últimos três anos? O que considera ser seu diferencial?

14. Houve alguma mudança na forma de fazer as coisas, por exemplo, preparar ou servir as refeições? Gerir o atendimento? O controle dos estoques? A gestão de resíduos? O desempenho dos seus colaboradores? O controle dos custos, etc?

15. Poderia destacar outras inovações adotadas pelo empreendimento nos últimos anos?

16. O que destaca como pontos fortes e diferenciais de seu empreendimento?

17. O que destaca como pontos mais frágeis e prioridades de investimento para o seu empreendimento?

Espaço destinado a comentários adicionais

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES

Este é um convite para o sr. ou sra. participar da pesquisa intitulada: **ESTUDO DE CASO SOBRE A INOVAÇÃO CONCEBIDA E IMPLEMENTADA EM UM EMPREENDIMENTO TURÍSTICO INFORMAL SITUADO NO POVOADO DE CANA BRAVA, MUNICÍPIO DE ARAIOSES-MA.** Trata-se de um trabalho final para a conclusão do curso de Bacharelado em Turismo, da Universidade Federal do Maranhão, do discente Francisco Das Chagas Ribeiro Gomes, desenvolvido sob a orientação da Prof.^a Dr^a. Jussara Danielle Martins Aires. O estudo tem como objetivo principal avaliar as dinâmicas de concepção e implementação da inovação do balneário, segundo a sua perspectiva e a de seus gestores. Sua participação é voluntária, o que significa que o sr. ou a sra. poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento, sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade, inclusive quando não se sentir à vontade na resposta de perguntas de caráter obrigatório. Todas as informações coletadas serão utilizadas somente para fins acadêmicos e mantidas em absoluto sigilo, assegurando assim a confidencialidade e privacidade dos dados pessoais dos que tomarem parte na pesquisa. Futuramente, os resultados deste trabalho poderão ser compartilhados, utilizados durante encontros e debates científicos e publicados em periódicos, preservando o anonimato dos participantes. Agradecemos por sua inestimável colaboração

PARTE I

Levantar dados sobre perfil do colaborador

Dados Pessoais

1. Formação:
2. Profissão:
3. Idade:
4. Gênero:
5. Cargo:
6. Tempo de experiência (no cargo / no empreendimento):

7. Tem participado de cursos, recebido orientações ou algum treinamento ou formação para atuar neste empreendimento? () sim () não.

8. Com que frequência por ano? () Nenhuma () Pelo menos 1 () Mais de 3 vezes ao ano. Especificar nome de curso(s), capacitação ou treinamento realizados nos últimos três anos _____

9. O conhecimento adquirido em cursos, capacitações é compartilhado com outros colaboradores e com o gestor dentro do empreendimento? () sim () não

PARTE II

Conceito e importância da inovação para o empreendimento

10. O que o sr.(a) entende por inovação?

11. Acha que a inovação é importante para o empreendimento? Por que?

PARTE III

Principais inovações implementadas nos últimos três anos

12. O balneário lançou algum novo produto ou serviço ou melhorou algum produto ou serviço existente nos últimos três anos? Criou algum prato ou bebida nova? Pode dar exemplos?

13. Alguma novidade ou mudança implementada no empreendimento foi sugerida pelo sr.(a)? Pode dar exemplo(s)?

13. O balneário adotou ou mudou alguma estratégia de marketing, criou ou melhorou algum canal de relacionamento com os clientes? O que tem feito para captar, agradar ou fidelizar seus clientes nos últimos três anos? O que considera ser seu diferencial?

14. Houve alguma mudança na forma de fazer as coisas, por exemplo, preparar ou

servir as refeições? Gerir o atendimento? O controle dos estoques? A gestão de resíduos? O desempenho dos seus colaboradores? O controle dos custos, etc?

15. Poderia destacar outras inovações adotadas pelo empreendimento nos últimos anos?

16. O que destaca como pontos fortes e diferenciais de seu empreendimento?

17. O que destaca como pontos mais frágeis e prioridades de investimento para o seu empreendimento?

Espaço destinado a comentários adicionais: