

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE HOTELARIA

WANEISSA RIBEIRO DINIZ

GESTÃO HOTELEIRA E A TEORIA BASEADA EM RECURSOS: estratégias de mercado.

São Luís - MA
2023

WANEISSA RIBEIRO DINIZ

GESTÃO HOTELEIRA E A TEORIA BASEADA EM RECURSOS: estratégias de mercado.

Trabalho de Conclusão de Curso no formato monografia, apresentado ao Colegiado do Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão-UFMA, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Orientador: Prof. Drº Anderson Lourenço Miranda.

São Luís - MA
2023

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

Ribeiro Diniz, Wanessa.

GESTÃO HOTELEIRA E A TEORIA BASEADA EM RECURSOS:
estratégias de mercado / Wanessa Ribeiro Diniz. - 2023.
63 f.

Orientador(a): Anderson Lourenço Miranda.
Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Estratégias de mercado. 2. Gestão hoteleira. 3.
Teoria Visão Baseada em Recursos. I. Lourenço Miranda,
Anderson. II. Título.

WANESSA RIBEIRO DINIZ

GESTÃO HOTELEIRA E A TEORIA BASEADA EM RECURSOS: estratégias de mercado.

Trabalho de Conclusão de Curso no formato de monografia, apresentado ao Curso de Bacharelado em Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão-UFMA, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Hotelaria.

Aprovado em: / /

Banca Examinadora

Prof. Dr. Anderson Lourenço Miranda – Orientador
Universidade Federal do Maranhão

Profa. Ma. Ângela Roberta Lucas Leite
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Dr. Cairo Cezar Braga de Sousa
Universidade Federal do Maranhão

Dedico este trabalho aos meus pais, pois estes sempre me apoiaram e são a razão do meu viver.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus e a Nossa Senhora de Fátima pelo privilégio de alcançar mais um objetivo, agradeço por me manter sempre firme diante de tantas situações desfavoráveis, por me capacitar a cada dia para que eu pudesse chegar até aqui.

Agradeço aos meus pais, Lus Marina Martins e Necivaldo Serejo, aos avós Maria José Martins e Luiz Carlos Dias, minha madrinha/mãe Leidiane Martins, minha madrinha Arenize Serejo e meu padrinho Bruno Rafael Martins, que sempre me incentivaram aos estudos e a realização dos meus sonhos desde a mais tenra idade.

Aos meus irmãos, Wagner Fernandes, Fernanda Diniz e Fabíola de Rhayra, tenho a gratidão pela ajuda até dado momento me transmitindo confiança de que tudo dará certo. Em especial agradeço ao meu sobrinho Heitor Wagner e ao meu afilhado Lorenzo da Cruz, por sempre terem um sorriso lindo e sempre me encher de amor com suas palavras, “Te Amo tia Nessa” e “Te Amo Madrinha”, que com essas palavras sempre foram capazes de me proporcionar a tranquilidade para vencer mais esta etapa.

A minha querida prima Maria Luiza, e ao meu padrinho José de Ribamar Serejo (in memoriam), que nos deixou há pouco tempo e faz muita falta para mim e minha família, com todo meu amor e gratidão a vocês por ter estado conosco em vida, e que agora vive em nossos corações.

Agradeço também o apoio do meu namorado Ítalo Vinícius que contribuiu de forma significativa me apoiando e incentivando sempre neste momento.

A minha amiga de curso/vida Iarle Ferreira, com quem convivi intensamente durante os últimos anos, pelo companheirismo e pela troca de experiências que me permitiram crescer não só como pessoa, mas também como formanda.

Gratidão ao professor orientador Anderson Lourenço Miranda por ter aceitado o convite em partilhar seus conhecimentos me orientando em cada etapa desta pesquisa com empenho, paciência e encorajamento e aos gestores dos meios de hospedagem que se dispuseram a relatar as informações de que precisava para a conclusão desta pesquisa, enfim agradeço a todos que de forma direta ou indireta que auxiliaram nesta jornada.

Gostaria de expressar os meus agradecimentos à Universidade Federal do Maranhão-UFMA, pela oportunidade de aprendizado, crescimento pessoal e desenvolvimento acadêmico durante todo esse período.

RESUMO

A gestão hoteleira vai muito além de gerir, comandar e melhorar, torna os meios de hospedagem competitivos, e os mantém em funcionamento efetivo no mercado hoteleiro. O presente estudo compreende uma análise da gestão hoteleira e as estratégias de mercado, tendo em vista o aumento da necessidade de se diferenciar da concorrência, e isso se dá através da prática de uma gestão diferenciada, que acaba assim por estabelecer diferenciais competitivos em produtos, processos e demais aspectos. O objetivo da presente pesquisa é desenvolver um estudo acerca da gestão hoteleira e à luz da teoria Visão Baseada em Recursos. Nesse sentido, esta pesquisa é de caráter descritivo de natureza qualitativa sendo estudo de caso único, visto que está voltado a um determinado campo de investigação. Os dados da pesquisa foram alcançados por meio de um roteiro de entrevista, aplicados aos três gestores dos meios de hospedagem que posteriormente foram sintetizados em categorias e subcategorias sendo analisados com base nos principais autores do referencial teórico. Foi através dos resultados, foi possível perceber como os gestores entendem o ato de gerir e procuram realizar mudanças em seus meios de hospedagem com o objetivo de atrair hóspedes e se destacarem da concorrência. Contudo, foi identificado que o principal desafio para implementação de um novo comportamento de gestão é a questão do pensamento ultrapassado dos investidores. Dessa forma é possível afirmar que a pesquisa alcançou seu objetivo de desenvolver um estudo acerca da gestão hoteleira na perspectiva das estratégias de mercado à luz da teoria Visão Baseada em Recursos.

Palavras-chave: Gestão hoteleira; Estratégias de mercado; Teoria Visão Baseada em Recursos

ABSTRACT

Hotel management goes far beyond managing, commanding and improving, it makes accommodation facilities competitive and keeps them operating effectively in the hotel market. The present study comprises an analysis of hotel management and market strategies, taking into account the increased need to differentiate itself from the competition, and this occurs through the practice of differentiated management, which ends up establishing competitive differences in products, processes and other aspects. The objective of this research is to develop a study on hotel management and in light of the Resource-Based Vision theory. In this sense, this research is descriptive and qualitative in nature and is a single case study, as it is focused on a specific field of investigation. The research data was obtained through an interview guide, applied to the six media managers. hosting that were later synthesized into categories and subcategories and analyzed based on the main authors of the theoretical framework. Through the results, it was possible to see how managers understand the act of managing and seek to make changes to their accommodation facilities with the aim of attracting guests and standing out from the competition. However, it was identified that the main challenge for implementing new management behavior is the issue of investors' outdated thinking. In this way, it is possible to affirm that the research achieved its objective of developing a study on hotel management from the perspective of market strategies in light of the Resource-Based Vision theory.

KEYWORDS: Hotel management; Market strategies; Resource-Based View Theory

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Quadro de síntese.....	19
Quadro 2 -Oferta turística.....	23
Quadro 3- Caracterização da amostra.....	23
Quadro 4: Atual cenário do mercado hoteleiro em São Luís... ..	25
Quadro 5: Estratégias utilizadas... ..	26
Quadro 6 : Principal recurso(pessoas,tecnologia, financeiros).....	28
Quadro 7 : Tecnologias utilizadas atualmente... ..	30
Quadro 8 : Ferramentas utilizadas para medir a satisfação.....	31
Quadro 9 : A visão do empreendimento para fidelização do cliente.....	32
Quadro 10 :Principais desafios... ..	33
Quadro 11 : A importância da gestão de inovação no setor hoteleiro... ..	34

LISTA DE ABREVIações E SIGLAS

Airbnb - Bed and breakfast

CNC - Confederação Nacional do Comércio e Bens, Serviços e Turismo

VBR - The Resource-based View of the Firm

SETURMA - Secretaria de Turismo do Maranhão

VCS- Vantagem Competitiva Sustentável

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	12
2. GESTÃO HOTELEIRA	14
2.2 Gestão hoteleira	16
2.3. Estratégia de mercado na hotelaria	19
2.4 Ativos na gestão hoteleira	24
2.5. Visão baseada em recursos.....	25
2.6 Visão baseada em recursos no setor hoteleiro.....	26
3. METODOLOGIA	31
3.1 Tipo de pesquisa	33
3.2 Universo amostral	33
3.3 Instrumento de coleta de dados	35
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48
APÊNDICES.....	54
APÊNDICE I - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO	55
APÊNDICE II - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR	56

1- INTRODUÇÃO

O mercado hoteleiro exige que os empreendimentos se movam de uma forma rápida e mais estruturada, a necessidade de inovar está cada vez mais presente nas estratégias empresariais e é mais valorizada pelos empresários. Do ponto de vista do empresário um novo olhar sobre a gestão hoteleira por sua vez é capaz de mostrar que esta representa uma oportunidade de crescimento tendo em conta o aparecimento de novos serviços e produtos, permitindo alterações no posicionamento no mercado. Do ponto de vista do consumidor, este também ganha uma oportunidade de escolha diferenciada e mais abrangente, resultando em ofertas mais adequadas às suas necessidades e ou gostos.

A visão baseada em recursos trata-se de uma corrente de pensamento estratégico que ressalta o objetivo da organização no desenvolvimento e na aquisição de recursos que serão responsáveis por formar a sua competência essencial, sendo assim algumas dessas pesquisas já foram desenvolvidas porém ainda em poucos números para identificar a importância dos recursos para as estratégias empresariais e para a vantagem competitiva, surgiu de modo sistêmico para que possa enriquecer a literatura sobre a aplicação da visão baseada em recursos no setor hoteleiro, sendo assim esses recursos podem contribuir para as estratégias realizadas nos meios de hospedagem e, conseqüentemente, e adquirir assim sua vantagem competitiva. A partir destas considerações, visa-se responder à seguinte pergunta: Qual a principal discussão sobre os principais desafios na gestão e da sua implementação nos empreendimentos hoteleiros?

A indagação para maior conhecimento em relação a gestão nos meios de hospedagem veio do interesse em comparar informações científicas com a atual realidade a respeito do posicionamento estratégico dos meios de hospedagem. Diante dessas perspectivas, surgiu o questionamento para identificar. Quais as principais discussões sobre os principais desafios na gestão e da sua implementação nos empreendimentos hoteleiros? Esta pesquisa visa contribuir aos meios de hospedagem, significativamente através de conceitos e dados relevantes a serem considerados para melhor desenvolvimento da gestão de inovação na hotelaria, além de obterem subsídios para uma autoavaliação diante dos dados apresentados, a mesma importância estende-se para a universidade visto que, embora existam pesquisas semelhantes, esta traz um diferencial devido a análise se voltar para as estratégias de inovação, algo tão relevante

dentro do setor hoteleiro, sendo essa a importância para a investigação do tema, contribuindo assim com informações relevantes para os futuros profissionais que irão adentrar no mercado.

Portanto, considerando o tema da pesquisa, o objetivo geral do estudo é estudar as estratégias adotadas na gestão hoteleira em São Luís - MA, à luz da teoria baseada em recursos. Este artigo tem os seguintes objetivos específicos: Analisar quais estratégias os estabelecimentos hoteleiros estão adotando para obter vantagem competitiva. Sob a ótica da teoria baseada em recursos, quais são as estratégias adotadas na gestão hoteleira dando ênfase na região de São Luís- MA e Determinar a importância da gestão no setor hoteleiro de acordo com a estratégia de mercado.

Deste modo o procedimento metodológico trata-se de um estudo de caráter descritivo de natureza qualitativa na forma de estudo de campo, onde foram pesquisados 03(três) hotéis da região São Luís do Maranhão, por meio de um roteiro semiestruturado, classificando-se como uma entrevista de caráter qualitativo.

O corpo deste trabalho encontra-se, estruturado da seguinte forma: Na primeira sessão apresenta os conceitos e o embasamento teórico abordando os temas principais que são: gestão hoteleira, estratégia de mercado na hotelaria e visão baseada em recursos.

No segunda sessão, engloba os procedimentos metodológicos, descreve-se o tipo de pesquisa, instrumento de coleta e, universo amostral, posteriormente, são feitas as análises e discussões das categorias e subcategorias obtidas através do roteiro de entrevista aplicado aos gestores dos meios de hospedagem, relacionando com os principais conceitos dos autores do referencial teórico se destacando Ventura(2017),Shah et al., 2006; Kotler, Kartajaya, & Setiawan(2021),NOJIMA(2017), e por fim, apresenta-se as considerações finais.

2. GESTÃO HOTELEIRA

O estudo está dividido em três subseções, começando pela gestão hoteleira, estratégia no mercado hoteleiro e teoria da visão baseada em recursos, com especial ênfase na relevância de cada tema apresentado neste estudo. De acordo com o tema geral abordado no estudo de dissertação final desta unidade curricular, este método e ferramenta visa gerir toda a empresa da forma mais eficaz possível, otimizando assim a organização e os benefícios da gestão para a organização, como prestação de serviço de qualidade e valorizando os lucros empresariais.

2.1 Panorama histórico da hotelaria no mundo

Ninguém sabe ao certo quando e como surgiu a hotelaria no mundo, entretanto supõe-se que tal atividade tenha se originado da necessidade natural dos viajantes de procurar abrigos e alimentação, pois os homens primitivos tinham da necessidade de realizar viagens para a sua sobrevivência, contudo o marco o marco inicial que precede a hospedagem aponta para os Jogos Olímpicos da Grécia Antiga aproximadamente no ano de 776 a.C, as competições desses eventos duravam dias, o evento possuía significativa importância na sociedade gerando grande crescimento do turismo mundial, deslocando inúmeras pessoas a Grécia. Também foi através desses Jogos Olímpicos que surgiram as rotas turísticas, com o passar do tempo e com o aumento desordenado de visitantes à cidade antiga, percebeu-se então a necessidade de uma hospedaria, a primeira construção voltada diretamente a este intuito fora construída com 10 mil metros quadrados tendo o objetivo de abrigar os visitantes (VENTURA, 2017).

Mesmo sendo visto de primeiro modo esse serviço durante os Jogos Olímpicos Gregos os quais foram pioneiros, foi na era romana que surgiu o aumento desse serviço, com a expansão do Império Romano as pessoas criaram os hábitos e as necessidade de hospedar-se em locais os quais não eram suas próprias moradias, inicialmente com a construção de estradas que ligavam as cidades conquistadas por Roma, estas vias por sua vez, foram se expandindo e criando vilas e posteriormente tornando-se cidades cada vez mais distantes do centro comercial de Roma, naquela época a comunicação eram feitas através de correspondência, sendo que o governo detinha de um encarregado desse serviço de correios com o dever de levar e buscar as correspondências, entretanto gerou a necessidade de hospedar esse funcionário, afins de buscar o seu descanso e essa hospedagem era realizada em lugares particulares ou construções abandonadas(VENTURA 2017; MELLO 2005).

Em Roma as hospedarias passaram a ter regras mais rígidas visando assim sua segurança contra os bárbaros, sendo que um hoteleiro somente poderia receber hóspedes, se este tivesse em sua posse uma carta previamente assinada por alguma autoridade, mesmo que a viagem fosse a passeio ou a negócios (VENTURA 2017; MELLO 2005).

De acordo quanto a sua longa história, a hotelaria surgiu como uma indústria antiga que evoluiu constantemente ao passar dos anos e décadas, desde as estalagens da antiguidade até os hotéis luxuosos e os atuais resorts, a hospedagem tem sido uma necessidade para os viajantes ao longo da história, portanto assim observando a hotelaria atualmente é perceptível a constante evolução e adaptação às necessidades dos consumidores, especialmente tratando-se de novas estratégias, tecnologias, sustentabilidade dentre outras, a evolução da hotelaria foi influenciada por diversos fatores, como avanços em técnicas estratégicas, tecnologia, mudanças sociais e econômicas assim como a demanda dos consumidores.

Outras tendências mercadológicas no ramo hoteleiro é procurar com que seus serviços tenham uma personalização para que se adeque a cada hóspede, sendo assim os hotéis estão utilizando-se de tecnologia para coletar dados de clientes e fornecer os melhores serviços de acordo afins de realizar seus desejos e vontades, como fora destacado por Neuhofer e Buhalis (2015), a personalização pode aumentar a satisfação do cliente e a fidelização do cliente a marca. Sendo assim, apesar dos constantes desafios a hotelaria continua a evoluir para que assim atenda as necessidades dos viajantes modernos, a história da hotelaria demonstra a capacidade da indústria ao se adaptar às mudanças e de inovar para atender as necessidades de seus consumidores.

Normalmente, a hospedagem é conectada ao deslocamento, as primeiras viagens deram origem à criação das primeiras hospedarias e o alojamento, geralmente, se dava em troca de mercadorias. Desde então, os serviços de alojamento se desenvolveram muito (VIANA, 2017). Para Holanda e Nascimento (2014), o objetivo dos prestadores de serviços hoteleiros tem sido tornar a hospedagem uma experiência memorável, a hospedagem deve oferecer mais do que uma habitação e faz assim com que o cliente tenha acesso a estruturas confortáveis e se sinta especial através dos serviços oferecidos (VIANA, 2017). Tão logo, a melhoria da percepção do cliente em relação aos serviços prestados se torna essencial para que o hotel obtenha vantagem competitiva no mercado e investir na qualidade dos serviços tem total importância para que o hotel se mantenha no mercado.

2.2 Gestão hoteleira

Realizar a gestão de qualquer empreendimento é, sem dúvidas, uma tarefa repleta de desafios. Também é possível observar que, quando se trata de hotéis, particularmente, a diversidade de atividades exercidas torna a administração ainda mais complexa, segundo os autores Gorini e Mendes (2005, p.116).

Vale lembrar que o crescimento das cadeias hoteleiras, cada uma com a sua própria padronização de instalações, produtos e serviços, tem feito com que perdessem importância as classificações tradicionais. Na hotelaria de rede, a marca identifica tudo, desde o padrão de instalações até os serviços oferecidos. No limite, identifica até o seu público-alvo. E, com o crescimento da importância de cada uma dessas marcas no mercado, as classificações tradicionais acabam por ver diminuída a sua importância como elemento identificador de cada estabelecimento (GIRONE E MENDES, 2005).

Deste modo, a gestão na hotelaria, é um fator imprescindível para um empreendimento, necessitando assim de uma boa administração para que possa atingir seus objetivos e metas com um sistema de gestão hoteleira, gerenciar seu meio de hospedagem torna-se muito mais ágil, prático e eficiente, diminuindo os erros e aumentando a produtividade dos colaboradores e gestores. Além disso, é possível diminuir os custos e garantir tantos outros benefícios que só a tecnologia é capaz de oferecer. Outro fator importante é ser bem acolhido e receber atenção. Manter o bom relacionamento entre as pessoas hóspedes e anfitriões, também é um valor fundamental para o sucesso de qualquer negócio que dependa da satisfação do cliente.

Segundo o autor Camargo (2021, p. 4), traz para uma discussão crítica e enfatizadora, que fora realizada sobre a temática da hospitalidade, este por sua vez menciona que

"hospitalidade encenada, em especial no acolhimento ao grande público".
(CAMARGO, 2021, p.4)

Aqui por sua vez o autor destaca, que há protocolos criados para o bom atendimento, traduzido em gestos, frases, posturas e riso comercial, que são agora abominados. O autor destaca uma realidade que pode ser observada em algumas condutas empresariais, em que há uma hospitalidade "forçada" e atitudes que os clientes percebem terem sido realizadas com "má vontade". Dessa forma ainda no manuscrito do autor vale destacar que o mesmo trata e fala que o bem receber trata-se de

"o bem-receber torna-se mesmo um diferencial de competitividade" (Camargo, 2021, p. 5)

Sendo assim, o autor trata como o foco principal da hospitalidade na hotelaria passou a ser a satisfação dos hóspedes, dando atenção especial à maneira como as pessoas eram recebidas e tratadas dentro dos hotéis, desde o momento da reserva até o checkout, pois este tratamento faz-se ser diferente e assim busca a fidelização destes clientes, ou seja quando se é tratado com uma personalização do serviço, este serviço torna-se único e assim o cliente tende a torna-se mais íntimo e possivelmente buscará o retorno a este empreendimento.

Como a atividade sempre englobou diversos aspectos que vão desde a qualidade das instalações até o atendimento prestado pelas equipes, os empresários precisaram criar processos para atender continuamente de forma hospitaleira. Por sua vez, o anfitrião, que é o responsável pelo local da hospedagem, busca receber de forma hospitaleira este hóspede, com o objetivo de atendê-lo sempre de maneira satisfatória, dando suporte, sugestões e orientações para tornar sua estadia e experiência sempre inesquecíveis, superando expectativas e, assim, fidelizando o cliente através de um controle de gestão de qualidade da hospitalidade. Desse modo,

o 'bem receber' possui relação direta com a qualidade dos bens e serviços oferecidos, sendo capaz de influenciar diretamente no atendimento ao turista e, conseqüentemente, na sua percepção positiva ou negativa sobre a organização. Estas utilizam-se então de elementos, como cortesia, agilidade e cordialidade, no intuito de alcançar os índices de satisfação dos clientes através da hospitalidade (SILVA; ALVES, 2012). (VIEIRA; COELHO, 2021, p. 4-5)

Desse modo, para proporcionar uma experiência positiva ao hóspede, incentivar a fidelidade e a recomendação a outras pessoas, a hospitalidade precisa ser algo contínuo e incorporado à cultura empresarial.

Ser anfitrião exige comprometimento com a hospitalidade. Ser anfitrião em tempos de geração de renda com o compartilhamento de ambientes, em especial, quartos e espaços que podem abrigar turistas, a hospitalidade se torna uma questão de absoluta diferenciação pela concorrência. Ser um anfitrião hospitaleiro requer uma relação de 'pessoa a pessoa' com base em confiança e reciprocidade. (RICCI-CAGNACCI; ROSSI, 2021, p. 272).

Conseqüentemente segundo (VIEIRA; COELHO, 2021, p. 24) , “quando há nos anfitriões o sentimento de serem donos de um empreendimento encantador, os hóspedes acabam encontrando atividades e interações sociais memoráveis, regadas de surpresas positivas” , sendo assim, o que pode-se compreender de acordo com as colocações dos autores é que após a estadia, o hóspede é convidado a avaliar com 1 a 5 estrelas, de forma voluntária e opcional, os itens: localização, comunicação (entre anfitrião e

hóspede), exatidão do anúncio, check-in, limpeza e custo-benefício, e a fazer um comentário público – que pode ser visualizado e servir de referência para futuros possíveis hóspedes – ou privado – que apenas o anfitrião tem acesso à opinião exposta.

Também é preciso falar sobre a economia da experiência e como ela tem impactado o setor de serviços. Os autores Pine e Gilmore (1998) alertavam desde o século passado que, com o aumento das expectativas dos consumidores e uma grande oferta de produtos e serviços, empresas só se destacariam se oferecessem experiências memoráveis, com o advento da economia da experiência e a comoditização dos serviços, a experiência do cliente tem sido cada vez mais vital para a indústria hoteleira e seu estudo se faz necessário para que a adaptação necessária no setor flua (Mody et al., 2019).

O resultado esperado da interação de cada indivíduo com a experiência vai além do valor econômico que ele se dispõe a pagar para usufruí-la: há ganho de valor para a marca, refletido em outputs como fidelidade, marketing boca-a-boca, com clientes se tornando admiradores e defensores da empresa. Esse tipo de condução ao se criar uma experiência e ao se construir também uma nova relação com os consumidores, é uma forma de se obter e sustentar uma vantagem competitiva dentro de um mercado com concorrência (Silva & Barreto, 2019). Fato é que os hóspedes não procuram mais apenas uma boa cama, um bom café da manhã, um bom chuveiro procuram experiências que elevem essas características funcionais do hotel, por isso, experiências são a razão de alguns hóspedes pagarem um valor maior por essas características.

Esse olhar inovador e holístico se deve à adaptação necessária ao mutável comportamento do consumidor o hóspede contemporâneo anseia por experiências diferenciadas, de qualidade superior, multiculturais, tendo suas percepções básicas de serviço já consideravelmente alteradas (Bharwani & Mathews, 2016), não estar atento a esse movimento é ficar para trás no mercado, que tem passado por importantes transformações como as novas tecnologias em meio a intensificação da concorrência (Pine II & Gilmore, 2011; Rahimian et al., 2021). Considerando que a experiência do cliente seria formada por todas as interações dele com a empresa ao longo da prestação do serviço, a estratégia do negócio e a sua posição no mercado, bem como o conhecimento acerca do comportamento e anseios dos clientes são fatores influenciadores da entrega; a autenticidade deve ser colocada como prioridade, para que experiências não se tornem eventos padronizados, impessoais e comoditizados, perdendo sua essência e efeito desejado uma entrega diferenciada, memorável e com impacto positivo no comportamento do consumidor, de modo em geral podemos entender

que o gerenciamento de hotéis se preocupa em entender as necessidades do cliente, projetar e entregar serviços de qualidade, afins de melhorar as experiências para clientes e funcionários, o que de certo modo estará no pátio da promoção da meta de sucesso dos negócios.

2.3. Estratégia de mercado na hotelaria

Um dos precursores do uso do termo estratégia fora feito a aproximadamente a 3000 anos pelo estrategista chinês Sun-Tzu, o qual segundo afirmam os autores Camargo e Dias (2003, p. 28) dizia-se que

“todos podem ver as táticas pelos quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia, a partir de quais minhas grandes vitórias são obtidas”
(CAMARGO e DIAS, 2003)

O ramo que abrange o turismo e a hotelaria vem apresentando uma intensa expansão e contribuindo assim com o desenvolvimento econômico desta cadeia em nível global, já que possui papel relevante na geração de empregos e divisas (RICCI, I, 2023), esta indústria a qual encontra-se situada o o ramo turístico e o ramo hoteleiro, estão movimentando setores que envolvem os meios de hospedagem, serviços de alimentação, transporte, lazer entre uma gama de outros serviços, além de ser considerada uma atividade econômica, já que gera riqueza, o turismo também consiste em uma atividade cultural e social, o setor de hospedagem retrata uma característica peculiar: exhibe mudanças frequentes na preferência dos clientes, na concorrência e na oferta de serviços em determinada época do ano (GOHR; SANTOS, 2010), com isto o período perspicaz a sazonalidade, estes hotéis perpassam por períodos em que tem maior margem de lucro e outros em que sofrem algumas quedas nestes mesmos percentuais lucráveis antes considerados altos no tocante à hospedagem, por isso, quando há queda na demanda, os hotéis necessitam buscar novas formas de agradar seus clientes e garantir a própria sobrevivência dentro do mercado.

O mercado turístico tem como principal característica a venda de serviços, produtos intangíveis, não estocáveis, por isso, é importante trabalhar com processos de melhoria contínua e estar sempre se adequando às exigências do mercado consumidor. A qualidade é um fator chave para as empresas se diferenciarem, especialmente em setores altamente competitivos como a hotelaria (PÉREZ; ARBELO; GÓMEZ, 2017). O

autor nos mostra o quanto é importante trabalhar sempre com a melhoria de seus serviços, e está sempre se adequando às novidades do mercado.

Com a globalização, as empresas passaram a ser mais exigidas por parte dos consumidores, os clientes recebem ofertas diversas e são cercados de variadas opções, com isso se tornaram mais rigorosos na escolha dos produtos/serviços que antes. Diante desse cenário mercadológico, os clientes devem ser o principal foco das empresas, e quando se trata de serviços, a análise da satisfação dos clientes passa a ser mais difícil pela diversificação da percepção de cada. Assim, a qualidade na oferta do produto intangível passa a ser vista como arma competitiva, diante disto, as empresas optam por uma produção eficiente que possa atender a demanda desses consumidores, e isto pode ser considerado um grande desafio moderno, pois os consumidores possuem facilidade de acesso a produtos, bens e serviços que atendam suas necessidades de maneira adequada, a partir desta percepção, é possível compreender que o desenvolvimento de um mercado exigente altera desde o produto final como a gestão para o seu desenvolvimento.

Assim, um dos objetivos da hotelaria seria a busca de estratégias efetivas para ganhar vantagem sobre a concorrência e garantir a sobrevivência para o empreendimento (NOJIMA, 2017), inclusive nos períodos sazonais, diante da sazonalidade que caracteriza o ramo hoteleiro, bem como da competitividade existente, há necessidade por parte das empresas que atuam nesse setor de manterem o desempenho acima da média e alcançar vantagem perante seus concorrentes. Para isso, as organizações utilizam os preceitos da estratégia, os quais estão relacionados à possibilidade de obter vantagens competitivas sustentáveis, a criação da vantagem competitiva consiste em apresentar um diferencial em relação à concorrência, em termos de valor e clientes.

Empresas têm entendido que essa abordagem permite a construção de um relacionamento mais próximo e rentável com os clientes, constituindo-se em uma vantagem competitiva difícil de ser copiada ou substituída (Shah et al., 2006; Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2021). A hotelaria vem se tornando cada dia mais competitiva e os hóspedes demandam altos níveis de qualidade, eficiência, entretenimento, design, inovações etc. A criação e a percepção de valor têm recebido maior atenção, a qualidade seria um antecedente da percepção de valor e a satisfação do hóspede uma resposta comportamental a essa percepção, levando ou não ao resultado esperado a fidelização do cliente.

Ao se colocar o hóspede como o centro de todas as estratégias do negócio, adotando uma cultura orientada ao cliente, são esperados benefícios como aumento dos

níveis de satisfação, lealdade, reputação, receitas, dentre outros (Inversini, De Carlo, & Masiero, 2020), nessa perspectiva, outro fato notável nos estudos é o de que cada interação com o hóspede pode contribuir positiva ou negativamente na construção do relacionamento e percepção de valor, a depender de como o hotel reage durante o processo e a habilidade da equipe de utilizar os fatos da interação a seu favor. Observa-se atualmente no contexto competitivo das empresas do setor hoteleiro um cenário caracterizado por rápidas mudanças ambientais, decorrentes do elevado grau de exigência dos clientes, do grande número de concorrentes e do surgimento de inovações no setor, que, conseqüentemente, modificam constantemente a prestação de serviços.

Estas mudanças ocorrem aos níveis político, social, económico, cultural e tecnológico, exigindo que as empresas hoteleiras adotem posturas estratégicas que visem obter vantagem competitiva para garantir a sustentabilidade da sua posição dominante no mercado relativamente aos seus concorrentes, ao combinar estratégias e ativos de alojamento para criar experiências memoráveis e envolver emocionalmente os hóspedes, pode-se gerar vantagem competitiva e evocar comportamentos de compra repetidos (Kariru et al., 2017). A indústria precisa encontrar formas de reduzir custos sem sacrificar a qualidade e a segurança, e encontrar formas de tornar os seus serviços mais flexíveis para que possa adaptar-se rapidamente às novas necessidades dos clientes.

Trazendo os manuscritos de Porter (1989) afirma que a vantagem competitiva surge, prioritariamente, do valor superior oferecido pela organização aos clientes, em relação aos valores oferecidos por concorrentes, o que, ao ser mantido por um longo período, torna-se uma vantagem competitiva sustentável, possibilitando à organização manter-se em uma posição privilegiada, sendo assim, as organizações que compram ou já possuem uma vantagem competitiva por terem a preferência dos consumidores encontram-se na dianteira de um mercado extremamente competitivo, à medida que os clientes ficam cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos produtos.

Nesse contexto, com a necessidade de as empresas terem crescimento persistente ou terem vantagens competitivas no mercado em que atuam, elas precisam ter mecanismos eficientes que ajudem no sucesso do negócio (Lizote, Teston, Aguiar, Gaiato & Kolassa, 2021), no entanto, todas as empresas buscam otimizar seus processos e aprimorar suas habilidades técnicas para alcançar maior eficiência operacional. Além disso, aquelas consideradas como líderes em eficiência são copiadas e, assim, podem acabar sendo ultrapassadas.

Por essa razão, a menos que exista algum tipo de proteção de mercado que impeça a entrada de concorrentes, nenhuma empresa consegue se manter em vantagem

por muito tempo apenas com base na eficiência operacional, a inovação, que tem sido amplamente reconhecida em termos de competitividade nos meios acadêmico, social e organizacional, pode ser compreendida como a exploração, a busca, a experimentação e o aprimoramento de novos produtos, processos e métodos de gestão organizacional (LAPPE; POLI; MAZZIONI, 2017), por isso inovação contínua é essencial para o desenvolvimento contínuo de estratégias. Por isso é fundamental investir em uma cultura de inovação dentro das empresas.

A sociedade se relaciona constantemente com diversos tipos de organizações de diferentes mercados, Martins (2018) defende que as empresas são essenciais para o atendimento das demandas do público e satisfação dos consumidores e é a partir dessas necessidades cada vez maiores e alta procura por produtos e serviços com qualidade superior que surge o termo competitividade entre as organizações, cada uma em sua busca constante fornecer o melhor para o seu público. A crescente globalização dos mercados ocasionou alterações significativas nas relações de competitividade, neste novo ambiente a aptidão de inovar, a maleabilidade e agilidade de resposta às novas necessidades tornou-se um grande desafio para as organizações para que consigam evoluir de forma competitiva.

Verifica-se que os gestores de empresas hoteleiras que adotam a gestão de conhecimento aprimoram a vantagem competitiva, alcançam resultados positivos, comportamento de serviço inovador, desempenho financeiro e competitividade (HORNG et al., 2022; SHAMIM; CANG; YU, 2017). Sendo assim, é necessário estabelecer sinergia entre as capacidades dinâmicas por meio da gestão adequada de recursos e capacidades, gestão do conhecimento, ou recursos humanos, sendo esses últimos mais significativos para alcançar competitividade empresarial nas empresas hoteleiras.

Costa e Pereira (2020) acrescentam ainda que as capacidades de qualificação, renovação e gerenciamento de ameaças e redução de riscos são destaques das capacidades dinâmicas encontradas na rede AccorHotels no Brasil, sendo fundamentais para o desenvolvimento de vantagem competitiva ao longo dos anos. Por isso, para uma boa gestão hoteleira é importante conhecer o segmento e, principalmente, os concorrentes. Quem são, como atuam e a reputação, ou seja, para analisar a concorrência direta, o primeiro passo é ter bem definido o público-alvo. Depois é fundamental mapear a área geográfica de atuação e identificar os outros hotéis e pousadas da região. Assim terá a noção de mercado e saberá com quantos concorrentes está disputando a preferência dos clientes.

Segundo Louzada, Gonçalves e Ferreira (2017) esclarecem que a vantagem competitiva pode ser analisada de dois pontos de vistas distintos, o primeiro deles é o endógeno que é quando a empresa obtém vantagem a partir de recursos que a mesma tem a sua disposição como por exemplo, a localização, formação e motivação dos empregados, métodos de inovação e qualidade do produto ou serviço oferecido de acordo com a necessidade do cliente que usufrui.

O outro ponto de vista é o exógeno, que é quando a vantagem competitiva se relaciona com o setor em que a empresa está inserida, ou seja, não depende necessariamente da organização para obtenção da vantagem, mas sim de fatores ligados aos preços praticados no setor de uma forma geral, tipos de clientes e de fornecedores e quantidade de concorrentes no mercado, além disso, uma vantagem competitiva também pode estar presente no processo operacional, nesse sentido, a otimização de fases por meio de investimentos em tecnologia pode contribuir e agregar mais valor ao negócio, Silva (2017) afirma que a capacidade competitiva de uma empresa está altamente relacionada com a sua capacidade de inovar, organizações inovam com o intuito de ampliar seus ganhos e conseqüentemente garantir de alguma forma vantagem competitiva quando comparada aos seus concorrentes. Países que investem em inovação apresentam índices mais elevados de desenvolvimento e de riquezas. O autor, ainda completa que a gestão de pessoas é importante à competitividade das organizações e tem passado por mudanças ao longo dos anos assim como o mercado, já que esta também precisa ser uma área em constante evolução para atender os desafios cada vez maiores que virão a surgir.

De acordo com Carvalho et al., (2013), acompanhar a evolução das demandas dos consumidores de bens e serviços estimula instituições e empresas a estarem mais atentas às necessidades de seus colaboradores, pois é através da capacitação dos mesmos e da criação de ambientes motivadores é que obterão funcionários dispostos a produzir e buscar sempre a excelência profissional, resultando em melhor capacidade produtiva, qualidade e competitividade, ou seja, os modelos de negócios bem-sucedidos na atualidade trazem uma proposta de valor percebida pelo cliente e que o leva à decisão de pagar pelo que lhe é oferecido. Em forma de bem ou serviço, essa oferta só será aceita se trouxer uma ou mais soluções para o cliente, atendendo uma necessidade que ele possui e não encontrou ainda em outras propostas.

2.4 Ativos na gestão hoteleira

O objetivo da gestão hoteleira é gerir recursos humanos, materiais e financeiros e desenvolver técnicas de comunicação e vendas para compreender o público-alvo. Na última década, as mudanças em direção ao maior uso da tecnologia mudaram os meios de interação entre os indivíduos e entre as empresas e seus clientes, mudando a forma como as marcas interagem com seus públicos (KOTLER, 2007), a indústria hoteleira pode ser atribuída à indústria de bens e serviços, além disso, assim como outros segmentos da indústria, possui características organizacionais próprias, e tem como principal objetivo proporcionar alojamento, restauração, entretenimento, segurança e bem-estar aos seus hóspedes (CENTRO EUROPEU, 2017), sendo assim podemos perceber que os hotéis são empresas de serviços e são fundamentalmente diferentes das empresas industriais e comerciais, os produtos produzidos pelo hotel são estáticos, ou seja, o consumidor tem que se deslocar ao hotel para iniciar o processo de aquisição/consumo, por isso a indústria hoteleira é uma atividade de serviços e possui as seguintes características:

- Qualidades intangíveis: que são serviços que não podem ser vistos, provados, sentidos ou mostrados antes da compra, para hotéis, essas métricas incluem quartos, decoração, segurança, limpeza e simpatia dos funcionários.
- Inseparabilidade: os serviços são vendidos, implantados e consumidos ao mesmo tempo, qualquer pessoa que presta serviços faz parte desses serviços, e o cliente estará presente quando o serviço for prestado, sendo assim, a interação entre funcionários e clientes é uma característica especial dos serviços hoteleiros;
- Variabilidade: os serviços variam de acordo com o fornecedor e o local, tornando a padronização mais difícil de alcançar;
- Perecibilidade: serviço que não pode ser fornecido ou armazenado antecipadamente;
- Padronização: os procedimentos de limpeza dos apartamentos, serviço de comidas e bebidas e demais serviços são padronizados dentro do hotel e se aplicam a todos os hóspedes.
- Qualidade da Força de Trabalho: uma grande parte das operações hoteleiras envolve a prestação de serviços pelos funcionários, portanto a seleção e qualificação dos funcionários são fundamentais para o sucesso de um hotel.

Pode ser observado, contudo já exposto acima, que todas as empresas de serviços registaram um rápido crescimento nos últimos anos, contribuindo desta maneira para o aumento da economia global, entretanto pode-se observar que há uma preocupação crescente com o gerenciamento eficaz dos serviços e com o uso ideal deles de maneira o qual possa realizar os desejos, vontades e acolhê-lo bem fazer assim com que este se sinta bem onde se encontra, por isso a gestão pautadas nestes ativos acima, são de suma importância para que assim possamos ter uma gestão que esteja centrada no cliente.

2.5. Visão baseada em recursos

A expressão Visão Baseada em Recurso (VBR), no original em inglês “The Resource-based View of the Firm”, foi criada por Wernerfelt(1984) conforme afirmam Barley e Herstely(2007) com base no trabalho inicial de Penrose(2006), o qual atesta que muito além de uma entidade administrativa , a firma constitui-se em

“um conjunto de recursos produtivos, cuja disposição entre diversos usos e através do tempo é determinada por decisões administrativas”.
(PENROSE,2006).

Os autores também reconhecem no manuscrito que não apenas os recursos em si, mas também os serviços que eles podem fornecer, representam insumos para o processo produtivo de uma empresa, pois podem ser utilizados intencionalmente de diferentes maneiras, combinando-o com outros recursos e diferentes utilizações, pode-se dizer que o desenvolvimento da teoria VBR mostra que, além dos recursos tangíveis e intangíveis, as empresas também podem controlar as capacidades dinâmicas e intrínsecas que exibem. Também pode ser usado como fonte VCS, os autores Barney e Hesterly e outros (2007) argumentam que, como os recursos são valiosos e, portanto, difíceis de substituir, os recursos são controláveis pela empresa e são um facilitador para alcançar vantagem competitiva sustentável (VCS), é quase impossível imitar, falando um pouco sobre a história por trás de todo esse conceito, posso definitivamente citar o livro do autor Sanchez et al. (1996).

Isto amplia o conceito de VBR como um conjunto de estoques e fluxos, incluindo explicitamente insights gerenciais que influenciam as decisões sobre os tipos específicos de produtos que uma empresa deve adquirir, a capacidade de um gerente de coordenar o desenvolvimento e controlar o fluxo de recursos e capacidade dos gestores para gerir o conhecimento no processo de geração de competências. Segundo os autores Thies et

al.(1997), pode ser considerado “dinâmico” o que se refere à capacidade de atualizar capacidades e conseguir adaptação a ambientes de negócios em mudança.

Para esta discussão devemos trazer como um dos motivos principais, a articulação estratégica que trata-se da conquista da vantagem competitiva, fazendo assim uma analogia a um jogo de xadrez, a dinâmica do ambiente reforça a necessidade de conhecimentos em abordagens em vantagens competitivas para que assim se obtenha vantagem. Seguindo essa perspectiva muitos autores como Andrews et al (1971) e Ansoff et al (1968), os quais desenvolveram modelos baseados na premissa de posicionar a organização para sustentar a vantagem da competitividade através da correta análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, e que por muitas décadas estivera sendo utilizados para analisar aspectos competitivos do ambiente organizacional. A vantagem competitiva é definida como sendo a implementação de uma estratégia que agrega valor e gera benefícios para uma empresa, em que outra concorrente simultânea não a faça. A vantagem competitiva é considerada “sustentável”, quando possivelmente existe a impossibilidade das concorrentes replicarem os benefícios dessa implementação da estratégia idêntica ou semelhante, Barney, (1991).

Deste modo com os estudos realizados nos manuscritos feitos por *Porter(1980)*, ele sustenta que a vantagem competitiva estaria garantida num posicionamento correto desta organização dentro de um ambiente altamente competitivo, através de algumas estratégias genéricas sugeridas, sendo assim, para o autor o desempenho das organizações estaria intimamente ligado à estrutura da indústria o qual a organização está inserida e também à natureza da competição. Todos os recursos de uma empresa são importantes, porém existem aqueles os quais se administrados de forma adequada, facilitam assim o alcance dos objetivos organizacionais.

A administração dos recursos está diretamente ligada à organização destes, e de acordo com essa maneira de administrar essa organização se permite ser explorada, estabelece e integra recursos e capacidades para a construção de uma capacidade competitiva sustentável. Desse modo, é possível afirmar que “O modelo VBR” é fundamental para que haja os recursos competitivos de uma empresa, a existência destes possíveis recursos competitivos não é suficiente quando não se desenvolve a capacidade de organizá-los.

2.5 - Visão baseada em recursos no setor hoteleiro

Deste modo, como nos diferentes setores da economia, o da hotelaria sempre busca manter-se de modo competitivo por meio de estratégias que são capazes de

fidelizar e atrair novos clientes, de tal maneira que supere os concorrentes. Detém-se de poucas literaturas e pesquisas sobre RBV voltado a sua ênfase para hotelaria (SANTOS et al., 2015), entretanto os estudos que já foram desenvolvidos apontam que os recursos são verdadeiramente fonte de vantagem competitiva e a forma como as empresas hoteleiras gerem esses recursos tem se tornado uma ação valiosa diante da competitividade.

As empresas do setor hoteleiro buscam de maneira constante formas de se diferenciarem dos seus concorrentes, para isso sempre devem manter a competitividade com a criação de valor dentro do mercado, buscando assim desenvolver competências de recursos de maneira distinta dos demais. Por isso, quando trata-se desse contexto deve-se sempre fazer a identificação dos recursos estratégicos e a exploração dos mesmos, entretanto de maneira diferenciada.

Entrevemos assim que a formulação de estratégias de uma empresa com base na RBV tem início a partir de todo um processo de identificação dos recursos estratégicos, classificando-os de acordo com as suas especificidades nas categorias de recursos físicos, financeiros, humanos e organizacionais, desta maneira uma empresa do setor hoteleiro garante sua vantagem acima de seus concorrentes. A VBR trata-se da heterogeneidade dos recursos como forma de alcançar resultados, sendo por meio do uso, composição, interação e renovação desses recursos, deste modo quando se alia a outras perspectivas teóricas, a VBR possibilita de como as empresas e principalmente empresas do setor hoteleiro utilizam seus recursos a fim de manter-se sempre em competitividade (HAYASHI; ABIB; BOUCHIED, 2015)

Existe uma nova visão que pode ser expressa numa visão baseada em recursos, criando uma correlação entre estratégia e recursos através do valor, sustentabilidade e diversidade dos recursos de uma empresa hoteleira. Na RVB é importante identificá-los e disponibilizar suas avaliações. Fica claro que esses recursos são os principais responsáveis pela viabilização das estratégias (SANTOS et al., 2015). A utilização de recursos está diretamente relacionada ao controle de custos na indústria hoteleira e beneficia as empresas de gestão de custos. Portanto, gestão de custos não significa controlar ou reduzir indiscriminadamente os custos de uma empresa, mas sim otimizar esses recursos à medida que se tornam disponíveis e minimizar desperdícios, o que é importante ressaltar que isso nos permitirá oferecer serviços e produtos de maior qualidade. (Pompamayer, 2017). Os autores citados acima também apontam que esse benefício da liderança em custos só pode ser concretizado se as empresas oferecerem o mesmo produto, ou seja, serviços ou produtos.

A teoria VBR destaca os recursos de uma empresa como um dos principais elementos geradores de vantagem competitiva, entretanto esses elementos devem conter atributos e qualificações, para que assim sejam capazes de gerar a vantagem competitiva (SALAZAR; MORAES; LEITE, 2015), os autores fazem uma reflexão sobre o valor percebido pela empresa, quando este permite que a empresa identifique as oportunidades e neutralize suas ameaças, esta raridade de estratégias e do uso delas é percebida quando uma pequena quantidade de empresa detém deste recurso. Todas as mudanças de ambiente, podem resultar e resultar na deterioração do valor e da raridade de um recurso que se utiliza como destaque mercadológico no setor hoteleiro, ou seja, um recurso que agora é considerado valioso e raro não pode ser o futuro, pois quando um recurso perde o valor, ele deixa de ser raro, com isso a organização pode assim reinventá-lo para que assim atenda as mudanças necessárias.

Sendo assim estando inseridos neste ambiente, cresce assim a necessidades desses empreendimentos se adequarem estrategicamente para que assim alcancem os resultados alcançados e assim uma posição competitiva favorável na indústria hoteleira, sendo assim o empreendimento hoteleiro que tende o desejo de se manter ativo em suas atividades, necessita de uma estratégia bem definida, para que assim combata a concorrência e alcance uma vantagem competitiva no mercado, os autores (MENEZES e cunha, 2015; SILVA e BARRETO, 2015), já realizavam pesquisas sobre o assunto visando entender a competitividade e a vantagem competitiva em empresas ligadas ao turismo e hotelaria. Entretanto, o setor hoteleiro é complexo por isso está presente pesquisa buscou analisar a utilização das estratégias de uma empresa hoteleira em relação ao seu mercado de atuação.

No setor hoteleiro, de acordo com Santos (2018), uma forma de se diferenciar que um estabelecimento de hospedagem pode adotar é a atração e retenção de talentos, o que se converte em vantagem competitiva, pois o estabelecimento pode anunciar que oferece um atendimento de excelência, aliado à qualidade dos serviços prestados. Segundo Vieira e colaboradores (2021), a busca pela qualidade dos serviços como maneira de atender às necessidades dos clientes e gerar vantagens competitivas sustentáveis tem seu valor estratégico reconhecido na literatura específica sobre o tema, no entanto, o mesmo estudo indica a possibilidade de que a busca pela qualidade seja utilizada pela hotelaria apenas como fonte de paridade competitiva. Nessa perspectiva, o papel da qualidade do serviço prestado aos hóspedes se transforma, deixando de ser um diferencial competitivo real e sendo reduzido a uma contribuição prática, totalmente integrada ao trabalho.

De acordo com Al-Abdallah e Al-Salim (2021), a vantagem competitiva pode ser obtida quando a empresa encontra um método que a posicione melhor no mercado em comparação às outras, no contexto de desenvolvimento atual e esperado do mercado, uma companhia que apresenta uma vantagem competitiva torna-se menos suscetível a crises e oscilações do mercado, além disso, ela é capaz de operar de forma mais lucrativa, uma vez que seus produtos e serviços, a reputação da marca e o próprio modelo de negócio da empresa são mais apreciados pelos clientes. De acordo com o autor citado acima e em síntese de tudo já sobreposto, podemos concluir que caso uma empresa seja suficientemente aberta para que assim possa aceitar novas ideias e para por essas ideias em prática, e sendo assim também estimulando seus trabalhadores a “pensar fora da caixa”, a inovação neste setor pode ser de fato um fator a somar neste empreendimento organizacional.

As capacidades dinâmicas são reconhecidas como uma extensão da visão baseada em recursos (RBV) (NGUYEN; PHAM; FREEMAN, 2022), falam que em 1959, já havia discussões relacionadas aos recursos internos das empresas (PENROSE, 2009), a autora Penrose é uma das estudiosas que inspiraram a perspectiva teórica da Resource Based View (RBV), que explica a vantagem competitiva sustentável por meio dos recursos internos da organização, em razão de que os recursos disponíveis no mercado são homogêneos e geralmente por si não apresentam vantagem competitiva (BARNEY, 1986), os estudos no campo da VBR propiciam reflexões importantes no que tange aos recursos de uma organização. Diante da competitividade, esses recursos podem representar uma legítima fonte de vantagem competitiva sustentável e geração de valor para a organização.

Os recursos e a forma como são utilizados mudam constantemente para acompanhar as tendências e gerar vantagem competitiva, não com base no quão inimitável o recurso é, mas sim na capacidade de “destruir” e “recriar” esse recurso ou rotina ao longo do tempo. Tais ações não se limitam aos ativos físicos e materiais da organização, mas também aos recursos intangíveis (BARNEY; WRIGHT; KETCHEN, 2001; BURVILL et al., 2018). Pode ser atribuída à constante capacidade de inovação que leva à produção de novos produtos e recursos, à frente de seus concorrentes (COLLIS, 1994; FARIA; JUNIOR; FARIA 2019). Deste modo, os autores (Quadro 1) nos fazem refletir sobre a importância de mudanças sempre serem constantes e que este sempre deve acompanhar as tendências e assim poder se manter no páreo competitivo, e fazer-se notar que esses recursos são de suma importância para tal competição mercadológica.

Quadro 1 : Quadro de síntese

Teoria/Conceito	Autor(es)	Principais ideias
Necessidade de uma hospedaria.	Ventura (2017)	As pessoas criaram os hábitos e as necessidades de hospedar-se em locais os quais não eram suas próprias moradias,
Personalização para que se adeque a cada hóspede	Neuhofer e Buhalis (2019)	Os hotéis estão utilizando-se de tecnologia para coletar dados de clientes e fornecer os melhores serviços de acordo com seus desejos e vontades.
Discute sobre a temática da hospitalidade	Camargo (2021)	Faz uma discussão crítica e enfatizadora, sobre a temática da hospitalidade
Objetivos e gestão da hotelaria	NOJIMA (2017)	A busca de estratégias efetivas para ganhar vantagem sobre a concorrência e garantir a sobrevivência para o empreendimento
Vantagem Competitiva na Hotelaria	Shah et al., 2006; Kotler, Kartajaya, & Setiawan (2021)	Essa abordagem permite a construção de um relacionamento mais próximo e rentável com os clientes, constituindo-se em uma vantagem competitiva difícil de ser copiada ou substituída
Visão baseada em recursos	NGUYEN; PHAM; FREEMAN (2022)	As capacidades dinâmicas são reconhecidas como uma extensão da visão baseada em recursos (RBV)
A VBR como forma de alcançar resultados	HAYASHI; ABIB; BOUCHIED (2015)	A VBR possibilita de como as empresas e principalmente empresas do setor hoteleiro utilizam seus recursos a fim de manter-se sempre em competitividade

Fonte: Autora do estudo.

A síntese apresenta uma variedade de teorias e autores relacionados à hospitalidade e hotelaria. Ventura (2017) destaca a evolução dos hábitos de hospedagem, enquanto Neuhofer e Buhalis (2019) abordam o uso da tecnologia para personalização dos serviços hoteleiros. Camargo (2021) contribui com uma discussão crítica sobre a temática da hospitalidade.

Nojima (2017) focaliza a busca por estratégias efetivas na hotelaria para se destacar na concorrência. Shah et al. (2006) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) destacam a vantagem competitiva através do relacionamento próximo com clientes. Nguyen, Pham e Freeman (2022) ampliam a discussão com capacidades dinâmicas na visão baseada em recursos, enquanto Hayashi, Abib e Bouchied (2015) destacam a importância da VBR para manter a competitividade no setor hoteleiro. A síntese oferece uma visão abrangente das perspectivas teóricas do estudo.

3. METODOLOGIA

Segundo Guerra, A. de L. e R. (2023), a pesquisa trata-se de um mergulho intelectual em busca de descobertas, seja na ciência ou no meio acadêmico no qual o foco é o aprendizado, a pesquisa é um processo essencial. Mas a metodologia de pesquisa científica vai além de um simples manual: é um guia que ajuda a refletir sobre a trajetória dos cientistas e estudantes no mundo. Tanto que os estudantes da graduação que enfrentam a difícil tarefa de concluir seus trabalhos finais, os quais se veem diante da complexidade de suas dissertações e teses, enxergam esses projetos como barreiras, mas essa visão é o oposto do que realmente deveria ser, é importante encarar a pesquisa como uma oportunidade de crescimento e realização.

Portanto, está presente pesquisa busca realizar um estudo acerca da gestão hoteleira na perspectiva das estratégias de mercado à luz da teoria Visão Baseada em Recursos. Dessa forma, esta pesquisa se caracteriza como de caráter descritivo, com abordagem qualitativa, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso, com a realização de entrevista semiestruturada .

Para Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características das organizações e da população. Conforme Gil (2017), existem diferentes propósitos para a realização de um estudo de caso, esses objetivos incluem: investigar situações reais que não possuem limites claramente definidos, manter a unidade do objeto estudado, descrever o contexto em que determinada pesquisa está sendo realizada, elaborar hipóteses ou desenvolver teorias, bem como explicar as

variáveis causais de um fenômeno específico em situações complexas nas quais levantamentos e experimentos não são viáveis. De acordo com Eisenhardt (1989), Yin (2009) e Harrison et al. (2017) definiram estudo de caso como uma investigação detalhada. Unidade de análise, às vezes um sistema finito (caso), num determinado contexto.

No que diz respeito à maneira pela qual se obtém os dados necessários à elaboração da pesquisa, Gil (2017) caracteriza o delineamento como o planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, que envolve fundamentos metodológicos, definição de objetivos, ambiente da pesquisa e determinação de técnicas de coleta e análise dos dados. Portanto, esboço da pesquisa expressa tanto a ideia de modelo quanto a de plano.

Xavier (2017, p. 129) leciona o seguinte:

Para além do domínio de uma técnica de entrevista qualquer, para além de uma formação teórico-metodológica, o que possibilita o sucesso de uma entrevista é em grande medida o comportamento do entrevistador. Esta seção é sem dúvida bastante banal em seu conteúdo. As sugestões aqui feitas não vão muito além do senso comum. Entretanto, colocar em prática o que se diz logo abaixo não é exatamente sempre uma tarefa simples. Como a entrevista qualitativa é uma técnica de produção de dados que depende de uma relação interpessoal, todas as dificuldades e os estranhamentos do encontro com a alteridade podem aparecer numa entrevista. A atitude do entrevistador em relação ao entrevistado é determinante para o sucesso ou não da entrevista, embora nem a melhor performance do mais experiente entrevistador possa garantir de antemão o sucesso da entrevista.

O contato inicial com os seis hotéis se deu via e-mail. Posteriormente, foram realizadas as entrevistas com os gestores dos meios de hospedagem e foram realizadas presencialmente. A coleta de dados foi realizada no dia 04 de dezembro do ano de 2023, o roteiro de entrevista consistiu em quatro blocos: o primeiro bloco caracterizava os dados dos entrevistados, o segundo bloco a compreensão da VBR e gestão de inovação através de 05 questões, o terceiro bloco tratou de 03 perguntas relacionadas a expectativa do empreendimento, o quarto e último bloco da entrevista tinha foco relevância da gestão de inovação e foi composta por 1 questão apenas.

3.1 Tipo de pesquisa

Pode-se dizer que este trabalho caracterizou-se como uma pesquisa descritiva, pois buscou-se por se ater na descrição de como os fatos ocorrem nas relações de

determinados grupos sociais conforme afirma Gil (2008), além disso também não podemos esquecer de citar Menezes (2019), onde o mesmo complementa que este tipo de pesquisa contribui como características de buscas pela compreensão de fatores que influenciam ou podem influenciar determinados grupos, para isso utiliza-se ferramentas capazes de extrair as informações necessárias para tal acontecimento. Quanto aos meios para o desenvolvimento desta pesquisa como tal objetivo sempre fora de responder a questão norteadora, foi construído um referencial teórico de cunho bibliográfico e de campo. Conforme Marconi e Lakatos (2003), torna-se bibliográfica por ser fundamentada em materiais já elaborados como artigos científicos, livros, revistas, teses dentre outros que podemos utilizar, esses materiais são direcionados a formação de um conhecimento mais profundo a respeito da formação do conhecimento.

A pesquisa segundo o autor Menezes (2019) é de natureza qualitativa devido a sua análise não se voltar à relação quantitativa, mas sim permitir a análise de dados coletados através da perspectiva do pesquisador, uma vez que envolver aplicação de entrevistas e um roteiro estruturado, sendo assim detém-se ao desenvolvimento de determinado segmento sendo assim, classificado como estudo de caso único voltado a um determinado campo de investigação.

3.2 Universo amostral

Esta pesquisa tem como o seu universo sede a cidade de São Luís - Ma de forma conveniente, muitas vezes escolhendo aqueles que estão prontamente disponíveis, mas precisamente em uma região delimitada entre os bairros do São Francisco, Renascença, Lagoa da Jansen e Ponta D'areia, foi fundamentada em um conjunto de 3 amostras de distintos meios de hospedagens, que encontram-se dentro de uma determinada região, segundo a SETURMA Secretaria Municipal de Turismo do Maranhão (2019), seguem as seguintes quantidade e classificações.

Quadro 2: Oferta turística

ITEM	QUANTIDADE
Albergue	1
Hostel	6
Hotel	41
Pousada	13

Fonte: Secretaria Municipal de Turismo – Setur/Coordenação de Análise Mercadológica, 2021.

Resultando assim em um total de 61 meios de hospedagem cadastrados, portanto mesmo que a cidade disponha de variabilidade de meios de hospedagem nota-se que a categoria predominante é a dos hotéis, a amostragem representou assim 9,84% dos meios de hospedagens contemplados no cadastro da SETURMA, representado nesse estudo como a população alvo investigada. Diante do notável e crescente desenvolvimento das atividades turísticas das regiões da Ponta d'areia e São Francisco, percebe-se o forte e crescente desenvolvimento do setor hoteleiro, o que instigou o enfoque desta pesquisa que de forma abrangente busca identificar de que forma o fenômeno da inovação se concebe na hotelaria tendo como ênfase as estratégias de mercado à luz da teoria da Visão Baseada em Recursos.

Quadro 3: Caracterização da amostra

Empresa	Segmento	Quantidade de funcionários	Tempo de existência	Respondente Cargo	Escolaridade
A	Meio de hospedagem (hotel)	33	12 anos	Gerente	Graduado em Administração
B	Meio de hospedagem (hotel)	35	8 anos	Gerente	Graduado em Gestão Hoteleira
C	Meio de hospedagem (hotel)	40	13 anos	Gerente	Graduado em Hotelaria

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O quadro acima demonstra as informações dos três meios de hospedagens que se propuseram a colaborar com esta pesquisa, quanto ao segmento, a quantidade de

funcionários, e o tempo de existência, além disso traz informações dos entrevistados a respeito do cargo que ocupam e a sua escolaridade, lembrando que essa amostragem se deu por conveniência consiste em selecionar participantes de forma conveniente, sem critérios rigorosos, muitas vezes escolhendo aqueles que estão prontamente disponíveis ou acessíveis. Além das características dos empreendimentos hoteleiros, coletou-se dados sobre o perfil geral e profissional dos gestores. Com relação à escolha do cargo dos gestores se deu pelo fato da percepção ampla que eles têm dos seus hóspedes e o corpo do empreendimento total.

3.3 Instrumento de coleta de dados

Para que houvesse a obtenção dessas informações a respeito das inovações e das estratégias utilizadas nos meios de hospedagem de São Luís do Maranhão, foi aplicado um roteiro de entrevistas, conforme os autores Silva e Menezes (2005), trata-se de uma possibilidade de recolhimento de informações a respeito de um determinado assunto por meio de ato comunicativo com alguém que encontra-se inserido no contexto em que se desenvolveu a temática desta pesquisa, sendo assim, ainda segundo os mesmos autores a entrevista pode ser estruturada ou não estruturada, sendo que a primeira é baseada em um roteiro fixo com perguntas direcionadas a temática, enquanto a segunda volta-se também a questão ela tende a ser mais flexível proporcionando uma maior interação no momento da entrevista.

Considerando a abordagem acima, podemos afirmar que foi utilizado um roteiro de entrevista previamente estabelecido e aplicado através de pesquisa de campo, com o objetivo de atingir o máximo de informações possíveis que viessem a contribuir com os objetivos da pesquisa, para este fim o roteiro de entrevistas foi aplicado de forma presencial nas seguintes datas: entre 4 e 5 de dezembro do vigente ano, aos gestores dos meios de hospedagem de São Luís do Maranhão, onde estes foram informados que a pesquisa seria anônima não sendo necessária sua identificação, com a permissão de anotações durante a entrevista para alcançar assim o objetivo que esta entrevista propõe, vale ressaltar que as transcrições encontram-se no apêndice deste trabalho. O roteiro da entrevista, teve seu embasamento à luz da teoria com objetivo prévio de elucidar o problema da

pesquisa, buscando coletar o máximo de informações possíveis para que assim analisássemos os fatos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste tópico serão apresentadas categorias e subcategorias resultado do roteiro de entrevista desta pesquisa, que tem como objetivo desenvolver um estudo acerca da gestão hoteleira na perspectiva das estratégias de mercado à luz da teoria Visão Baseada em Recursos, sendo assim, serão apresentadas falas suprimidas dos gestores dos meios de hospedagem, trazendo informações significativas para a compreensão da realidade atual e para o alcance dos objetivos desta pesquisa. A seguir tem-se o posicionamento dos gestores quanto às ações do atual cenário do mercado hoteleiro em São Luís; Estratégias utilizadas para o hotel obter uma vantagem competitiva; Principal recurso (pessoas, tecnologia, financeiros) em busca de uma diferenciação mercadológica; Tecnologias utilizadas atualmente para colocar em prática as estratégias do hotel; Ferramentas que o hotel utiliza para medir o nível de satisfação do hóspede; A visão do empreendimento para fidelização do cliente; Principais desafios para implementação da gestão e a importância da gestão de inovação no setor hoteleiro conforme as estratégias do mercado.

Quadro 4: Atual cenário do mercado hoteleiro em São Luís

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Meios de Hospedagem
Atual cenário do mercado hoteleiro em São Luís	Estagnada	[...]”é muito promissora,mas atualmente ela está estagnada”[...] (A) [...]”o cenário hoteleiro de São Luís é muito diferente do restante do Brasil”[...] (B) [...]”atualmente está inerte pelo fato de que deixa a desejar na qualidade dos serviços prestados”[...] (C)	A,B,C

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

A partir das informações relatadas pelos gestores a respeito do atual cenário do mercado hoteleiro em São Luís é notório que há uma predefinição sobre o atual mercado na hotelaria. De acordo com os gestores dos meios de hospedagem A, B, C observou-se que encontra-se estagnada. Segundo o gestor da empresa A o fator predominante é ter um olhar para o investimento em inovação, para o gestor do meio de hospedagem B vê-se que encontra-se inerte pelo fato de que os meios de hospedagem de São Luís tem um foco em apenas um público, o corporativo, conforme o gestor do meio de hospedagem C notou-se que está atualmente estagnado pelo fato de que deixa a desejar na qualidade dos serviços prestados como um todo. Diante das informações relatadas pelos gestores dos hotéis a respeito do desenvolvimento do atual cenário hoteleiro, analisou-se que os meios de hospedagem do mercado em São Luís já encontram-se em estagnação sem crescimento. Sendo assim, já se reconhece que as organizações de turismo também podem utilizar capacidades dinâmicas para sobreviver e buscar crescimento (JIANG; RITCHIE; VERREYNNE, 2022). Mediante as análises citadas acima o atual cenário no mercado hoteleiro permite que para obter-se um desempenho favorável é necessário identificar falhas recorrentes como por exemplo a estagnação dos processos. Sendo assim, nota-se que o desenvolvimento é o ponto chave para a inovação na gestão hoteleira.

Quadro 5: Estratégias utilizadas para o hotel obter uma vantagem competitiva

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Meios de Hospedagem
Estratégias utilizadas para o hotel obter uma vantagem competitiva	Diminuição de Custos	[...]”A nossa principal estratégia está voltada a diminuição de custos”[...] (A) [...]” Acho que o ato de reduzir custos seria o principal nisso tudo”[...] (C)	A,C
	Trabalho em Equipe	[...]”Diria que o principal de tudo isso é a empresa	B

		trabalhar como um grupo, uma única família ”[...] (B)	
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Em se tratando da compreensão de estratégias utilizadas para o hotel obter uma vantagem competitiva , nas informações acima, foi possível perceber através das falas dos entrevistados que a diminuição de custo é a estratégia mais utilizada para se obter uma vantagem competitiva, onde é possível notar através da fala do gerente do empreendimento A que diz o seguinte “[...]A nossa principal estratégia está voltada a diminuição de custos [...]” ,do empreendimento C “[...] Acho que o ato de reduzir custos seria o principal nisso tudo”[..] e o gestor do empreendimento, isso mostra que não uma preocupação em outros fatores essenciais ,no entanto o gerente do hotel B respondeu dando ênfase ao tipo de estratégia mais voltado para o trabalho e equipe [...]”Diria que o principal de tudo isso é a empresa trabalhar como um grupo, uma única família ”[...] Os fatores diferenciadores que geram vantagem competitiva resultam das diferenças que a empresa seja capaz de conseguir relativamente aos seus concorrentes, estas diferenças podem resultar de diferentes atividades, dos investimentos que realiza, que permitem produzir a custos mais baixos, da forma como combina as atividades ou os investimentos e da forma como diferenciar o produto relativamente aos concorrentes (Mações, 2017). Diante de tais exposições, pode-se concluir que existem várias formas de estratégias para a obtenção de vantagens competitivas nos meios de hospedagem.

Quadro 6 : Principal recurso (pessoas, tecnologia, financeiros) em busca de uma diferenciação mercadológica

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Meios de Hospedagem
Principal recurso(pessoas,tecnologia, financeiros) em busca de uma diferenciação mercadológica	Pessoas	[...]’O principal com certeza é ter uma equipe unida, que trabalhe junto, busque sempre o melhor pra nós e assim o melhor a ser ofertado a nosso cliente”[...] (A) [...]”buscamos primeiro com que todos dentro da empresa trabalhassem de modo conjunto como um time”[...] (B) [...]”Dentro da instituição o que sempre priorizamos é trabalhar como uma família, tornar sempre o ambiente respeitoso e cordial”[...] (C)	A,B,C

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O referido quadro, diz respeito à categoria de principal recurso (pessoas, tecnologia, financeiros) em busca de uma diferenciação mercadológica que se subdivide em duas subcategorias que são: pessoas, financeiros e tecnologias. Nesses aspectos percebe-se que os gestores dos meios de hospedagem A,B,C compreendem que uma gestão estratégica de pessoas eficiente é capaz de atingir determinados objetivos das organizações, o gestor do hotel A afirma o seguinte: “ [...]’O principal com certeza é ter uma equipe unida, que trabalhe junto, busque sempre o melhor pra nós e assim o melhor a ser ofertado a nosso cliente”[...] (A),já o gestor do hotel B [...]”buscamos primeiro com que todos dentro da empresa trabalhassem de modo conjunto como um time”[...] (B), Enquanto o gestor do hotel C [...]”Dentro da instituição o que sempre priorizamos é

trabalhar como uma família, tornar sempre o ambiente respeitoso e cordial”[...] (C),de acordo com Lucena (2017), as políticas devem acontecer de acordo com a proposta da empresa, procurando expressar, de maneira objetiva os princípios da sua missão. Já as diretrizes são para garantir o propósito e a realização das expectativas,

estes são pilares da Gestão de Pessoas, portanto devem estar sempre presentes nas decisões, desse modo, as políticas de recursos humanos devem ser claras e objetivas com os princípios técnicos e administrativos estabelecidos pela organização, além de delimitar o âmbito das decisões tomadas e os princípios que regem as normas, procedimentos, padrões, programas e atividades, nesse sentido, os recursos humanos são fatores primordiais na busca de diferenciação mercadológica.

Segundo Chiavenato (2010) a gestão de pessoas é a unidade operacional que funciona como órgão de staff, que presta serviços nas áreas de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança do trabalho. De acordo com Piccoli et al.,(2017) a automação desses processos resulta em menores custos para os hoteleiros, agilização e eficiência no processo de atendimento da equipe administrativa, torna o staff mais livre de atividades burocráticas e traz conforto e comodidade aos clientes, ou seja, a tecnologia inclui desde uma simples ferramenta de apoio nos bastidores para a operacionalização dos setores, até uma ferramenta estratégica e gerencial, utilizadas para tomadas de decisões de gestão e alta gerência .Segundo Dumer, Mariani,Mendonça, & Costa (2019, p. 67) “em muitas situações um empreendimento hoteleiro não alcança lucro por falta de controle de elementos como gastos relacionados a manutenção da estrutura física, energia elétrica, água, estoque e também por desconhecimento ou má utilização de ferramentas de controle como planilhas de custos”. Sendo assim, compreende-se que a gestão financeira é de suma importância para a busca de uma diferenciação mercadológica nas organizações, isso porque são indispensáveis para o sucesso de ambas as partes tendo em vista que têm-se uma visão holística sobre o atual cenário hoteleiro.

Quadro 7 : Tecnologias utilizadas atualmente para colocar em prática as estratégias do hotel

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Meios de Hospedagem
Tecnologias utilizadas atualmente para colocar em prática as estratégias do hotel	Assistente virtual	[...]”A nossa principal arma é o atendimento rápido ofertada por nossos assistentes virtuais”[...] (A) [...]”possuímos nosso site com	A,B
		atendimento por um assistente virtual”[...] (B)	
	Software	[...]” Nós utilizamos o que há de melhor em software hoteleiro no mercado”[...] (C)	C

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

quadro acima, refere-se a categoria de tecnologias utilizadas atualmente para colocar em prática as estratégias do hotel que englobam duas subcategorias, assistente virtual e softwares, segundo Ferreira (2019), a introdução de novas tecnologias no setor hoteleiro atrelado a gestão resulta em inúmeros benefícios que muitos gerentes deste setor comprovaram que a adoção das tecnologias lhes trouxe imensas vantagens, a longo prazo, como a melhoria do desempenho, assim como da eficiência operacional, redução de custos, aumento da quota de mercado e, também, maior satisfação do cliente, sendo que relacionado a isso, dos seis gestores entrevistados três citaram a assistente virtual como tecnologias utilizadas atualmente para colocar em prática as estratégias do hotel e outros três ressaltaram os softwares como ferramentas estratégicas para os meios de hospedagem, no entanto podemos perceber nas seguintes falas: [...]”A nossa principal arma é o atendimento rápido ofertada por nossos assistentes virtuais”[...] (A), [...]”possuímos nosso site com atendimento por um assistente virtual”[...] (B), Diante dos depoimentos nas entrevistas somente o gerente do empreendimento C, menciona os softwares como fator

primordial para que o hotel consiga alcançar suas respectivas estratégias, dito nas seguintes falas [...]” Nós utilizamos o que há de melhor em software hoteleiro no mercado” [...] (C),[...]” Visto que segundo Wade (2017) “o desenvolvimento chave do negócio digital é capacidade de agilidade, fundamental para que as organizações possam se adaptar à mudança de ritmo e resistir à imprevisibilidade digital.”,

Dito isso, constata-se que os hóspedes sempre estão em busca de meios de hospedagem onde as respectivas ferramentas tecnológicas do meio hoteleiro são empregadas, afins assim da busca ativa de sua vantagem mercadológica acima dos seus demais concorrentes.

Quadro 8 : Ferramentas que o hotel utiliza para medir o nível de satisfação do hóspede

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Meios de Hospedagem
Ferramentas que o hotel utiliza para medir o nível de satisfação do hóspede	Pesquisa de Satisfação (whatsapp, email)	[...]”Pesquisa de satisfação, via email, whatsapp”[...] (A) [...]”Nós aqui utilizamos email eletrônico”[...] (B) [...]”via email e via whatsapp”[...] (C)	A,B,C

Fonte: Elaborado pelas autoras (2023)

Em se tratando da compreensão do público alvo e das interações presentes nas informações acima, foi possível perceber através das falas dos entrevistados que estes sempre buscam uma maneira rápida, prática e consistente, para que assim se consiga a opinião de seus respectivos consumidores através de ferramentas tecnológicas como whatsapp, email, softwares hoteleiros, estes assim permitem que os hóspedes respondam de maneira prática e com mais rapidez, evitando assim o gasto desnecessário de tempo, deste modo, isso pode ser percebido através das falas dos gestores em todos os campos, os que diferenciam entre si é as ferramentas utilizadas, sendo assim existem gestores que utilizam de ferramentas mais usuais e casuais como whatsapp e o e mail, tais como os gestores A; B;C, que falam, [...]”Pesquisa de satisfação, via email, whatsapp”[...] (A); [...]”Nós aqui utilizamos email eletrônico”[...] (B); [...]”via email e via whatsapp”[...] (C), já os gestores dos demais também utilizam ferramentas afins de otimizar o tempo, entretanto essas ferramentas tratam-se de softwares voltados ao ramo hoteleiro.

Com tudo já exposto acima sobre o quadro, vale ressaltar que segundo Sampaio & Tavares (2017), falam que um cliente satisfeito comunica sua experiência, que irá servir

de informação prévia para potenciais novos clientes e para potenciais apoio a marca, de forma que este mantenha sua imagem positiva, deste modo podemos reiterar que os feedbacks com toda certeza são fatores fundamentais para o estabelecimento, pois estes ajudam a manter a imagem do empreendimento sempre bem vista, e melhor sempre bem avaliada, pois com boas avaliações estes se destacam no meio o qual se inserem.

Quadro 9 : A visão do empreendimento para fidelização do cliente

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Meios de Hospedagem
A visão do empreendimento para fidelização do cliente	Feedback	[...]” Acredito que o feedback do nosso” hóspede”[...] (B)	B
	Experiência do Cliente	[...] “ experiência memorável do hóspede significa que mais confortáveis eles se sentem”[...] (A) [...] “ a experiência memorável do hóspede é um ponto chave “[...] (C)	A,C

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Apoiado pelas falas dos gestores do quadro acima podemos perceber que a fidelização dos clientes e a criação de experiencias memoraveis são de suma importância para o empreendimento, como o feedback é um fator importante para os gestores B que fala [...]” Acredito que o feedback do nosso” hóspede”[...] (B); pois o feedback é algo que utiliza-se para medir, melhorar, aprimorar e avaliar tudo o que está sendo oferecido em seu estabelecimento, se esse está de acordo como seus hóspedes e/ou público alvo gostaria, já nas experiencias memoraveis, tais quais falaram os gestores [...] “ experiência memorável do hóspede significa que mais confortáveis eles se sentem”[...] (A); [...] “ a experiência memorável do hóspede é um ponto chave “[...] (C) ; , os gestores A; C; quando o cliente toma a decisão de compra ele não analisa apenas o serviço em si,todo o contexto que ronda essa operação é essencial e levado em consideração e isso inclui toda a interação entre o cliente e os seus negócios de desejo, ou seja, engloba todas as maneiras como as empresas interagem com os clientes.

Outrem de tudo o que já foi falado acima, podemos tratar que o feedback e a experiência do turista se enquadram e se completam, pois segundo o autor Figueiredo

(2017), “ as experiências devem ser encaradas como um fator de diferenciação, num contexto elevado de competitividade” , deste modo pode-se observar que tudo soma para a criação de diferenciações mercadológicas.

Quadro 10 : Principais desafios para implementação da gestão e inovação

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Meios de Hospedagem
Principais desafios para implementação da gestão e inovação	Investidores	[...]”O nosso maior desafio, sem dúvidas, foi convencer os investidores que isso traria uma boa visibilidade ao empreendimento”[...] (A) [...]”O principal desafio para esta implementação, foi a parte do convencimento dos investidores”[...] (B) [...]”O maior desafio de todos, diria que com total certeza foi o proprietário/investidor”[...] (C)	A,B,C

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

No quadro acima já percebemos que trata-se de uma temática mais delicada, pois fala-se da relutância dos investidores a buscar investir no empreendimento, pois por diversas vezes estes pensam apenas aos lucros que aquele investimento irá trazer, assim tais quais gestores em suas falas nos demonstraram [...]”O nosso maior desafio, sem dúvidas, foi convencer os investidores que isso traria uma boa visibilidade ao empreendimento”[...] (A);[...]”O principal desafio para esta implementação, foi a parte do convencimento dos investidores”[...] (B);[...]”O maior desafio de todos, diria que com total certeza foi o proprietário/investidor”[...] (C), segundo tais relatos dos gestores A;B;C;, e não aos benefícios que irá depositar ao empreendimento, entretanto os investidores e os gestores devem sempre ficarem atentos e trabalhar sempre em conjunto pois assim podem garantir um melhor desempenho do hotel para que assim possa garantir que o mesmo funcione com sucesso.

Assim pode-se dizer que quanto mais se conhece as tendências de mercado o qual está inserido, maior será vantajoso aos olhos da competitividade mercadológica e de acordo com Perinotto e Siqueira (2018), “o turismo e a hotelaria estão diretamente ligados à globalização, pois esta exige uma constante inovação”, deste modo vê-se a importância da exploração da temática dentro do setor roteiro e principalmente dentro da conversação entre a gestão e os investidores, para que assim ambos saem ganhando em suas competitividades.

Quadro 11 : A importância da gestão de inovação no setor hoteleiro conforme as estratégias do mercado

Categorias	Subcategorias	Depoimentos	Meios de Hospedagem
A importância da gestão de inovação no setor hoteleiro conforme as estratégias do mercado	Investimento tecnológico	[...]”Eu diria na minha visão como gestor que o mercado hoteleiro já não existe sem o auxílio de boas soluções tecnológicas”[...] (A) [...]” Eu diria que a inovação tecnológica foi a grande facilitadora do caminhar e do crescimento do setor hoteleiro”[...] (B)	A,B
	Gestão da inovação	[...]” A gestão de inovação é extremamente importante pois traz um novo olhar sobre o empreendimento”[...] (C)	C

Fonte: Elaborado pelas autora (2023)

Como falado pelos gestores nas entrevistas e demonstrados no quadro acima, a gestão da inovação no setor hoteleiro pode-se dizer que é definida pela adoção de novos processos, buscando assim adotar novas tecnologias ou buscando implementar novas

ideias criativas para alcançar melhores resultados para o negócio e para seus hóspedes, assim como alguns gestores trouxeram seus pensamentos sobre o investimento tecnológicos, tais quais falam que [...]”Eu diria na minha visão como gestor que o mercado hoteleiro já não existe sem o auxílio de boas soluções tecnológicas”[...] (A); [...]” Eu diria que a inovação tecnológica foi a grande facilitadora do caminhar e do crescimento do setor hoteleiro”[...] (B) os gestores A;B, como forma de buscar satisfazer e impressionar os hóspedes esses gestores buscaram uma melhor forma de de gerir seu estabelecimento, já os que focaram na gestão da inovação, tais quais [...]” A gestão de inovação é extremamente importante pois traz um novo olhar sobre o empreendimento”[...] (C); o gestor C;, mostrou que muitas vezes é preferível gerir a inovação porque tal irá melhorar sua eficiência, lucro e a satisfação do cliente, sendo assim podemos dizer que os gestores tratam a inovação como importante para o empreendimento hoteleiro.

De acordo com Azevedo e Barros (2017, p. 223) pra quem a inovação é “ a geração e a implementação de novas ideias com vistas a criar valor na sociedade, sejam elas com foco interno ou externo à administração pública, resultando assim que é resultado da aplicação da criatividade ”, por isso o enfoque mais presente é otimizar os produtos e/ou serviços oferecidos aos clientes afins de obter sua diferenciação mercadológica.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou verificar sobre a gestão hoteleira e o fenômeno da inovação na perspectiva das estratégias de mercado à luz da teoria Visão Baseada em Recursos. Visto que diante de tamanha competitividade no mercado hoteleiro, é de suma importância que os gestores recorrem às estratégias mercadológicas para o alcance das suas metas, consolidando-se no mercado e assumindo um melhor posicionamento diante da concorrência, visto que a gestão visa satisfazer as necessidades e desejos de determinada demanda.

Para atingir a compreensão dessa realidade foram definidos alguns objetivos tais como: Analisar quais estratégias os estabelecimentos hoteleiros estão adotando para obter vantagem competitiva, constatou-se que apesar de terem estratégias de trabalho em equipe e a implementação de tecnologias, a estratégia mais utilizada é a diminuição de custos. Discutir os principais desafios na gestão e da sua implementação nos empreendimentos hoteleiros, de acordo com tudo dissertado acima, fez-se visível que

existem dois principais desafios notáveis: os investidores e a gestão. Determinar a importância da gestão no setor hoteleiro de acordo com a estratégia de mercado, ratificam-se que a gestão é um dos fatores de suma importância para obter-se a diferenciação mercadológica.

Diante dessa perspectiva, a partir das informações adquiridas frente ao embasamento de teorias foi possível identificar as seguintes categorias e subcategorias (Atual cenário do mercado hoteleiro em São Luís, estagnada e em desenvolvimento; Estratégias utilizadas para o hotel obter uma vantagem competitiva, diminuição de custos ,trabalho em equipe e tecnologias ;Principal recurso (pessoas, tecnologia, financeiros) em busca de uma diferenciação mercadológica, pessoas, financeiros e tecnologias; Tecnologias utilizadas atualmente para colocar em prática as estratégias do hotel, assistente virtual e software; Ferramentas que o hotel utiliza para medir o nível de satisfação do hóspede, pesquisa de Satisfação (whatsapp, email) e software, qual a visão do empreendimento para fidelização do cliente,feedback e experiência do cliente ;Principais desafios para implementação da gestão e inovação, investidores e gestão; investimento tecnológico gestão da inovação; A importância da gestão no setor hoteleiro conforme as estratégias do mercado com base nesses achados foi possível elucidar os objetivos específicos desta pesquisa chegando aos seguintes resultados.

Os meios de hospedagem de São Luís-MA, tem recorrido a algumas estratégias tais como foram elucidados por esta pesquisa foi como a gestão é compreendida pelos seus respectivos gestores e investidores onde a maioria dos entrevistados relataram uma certa resistência da parte dos investidores, em contrapartida estes investidores possuem a mentalidade ainda rebuscada, possuindo pensamentos de que o lucro ainda é o alvo mais importante do que a melhoria o qual pode-se fazer no empreendimento e a diferenciação do mesmo no mercado o qual está inserido ,gerando assim uma gestão limitada para haver uma melhoria nesse âmbito faz-se necessária uma renovação no mindset dos investidores, onde fosse ofertado a posse de conhecer como funciona os avanços tecnológicos para a hotelaria em outras cidades do Brasil ou até mesmo no exterior, mudança organizacional, o qual caminha-se em busca da expansão para novos públicos, assimilando as perspectivas dos gestores de modo conjunto com os investidores. Portanto as estratégias da gestão hoteleira e inovação sob a luz da teoria da Visão Baseada em Recursos fora toda dissertação em conformidade com toda a revisão da literatura e percebeu-se que apesar dos avanços promovidos pela transformação na forma de gerir e até pelo método digital dentro do setor da hoteleiro, ainda é uma questão

pouco explorada na cidade de São Luís, aplicados aos meios de hospedagens, e vem gerando preocupação, pois o novo contexto global do mercado e da sociedade, em que está tudo consideravelmente mais volátil e incerto, e torna-se um desafio prever cenários futuros e traçar estratégias adequadas, entretanto, esse trabalho conseguiu atingir os objetivos propostos, resultando num panorama onde entende-se que faz-se necessário a transformação no modo de gerir e observar como está sendo gerido diante do mercado o qual se encontra os meios de hospedagens de São Luís sob a perspectivas dos gestores.

As limitações encontradas para a realização desta pesquisa, a priori foi o contato com os gestores, sendo feitas várias tentativas por meio de email e whatsapp e ligação telefônica, as dificuldades se deram devido o período de alta temporada em que a hotelaria se encontra, por isso os gestores dispõem de pouco tempo disponível, no entanto compreendemos a importância das pesquisas, vale ressaltar quão grande aprendizado foi adquirido ao longo de todo este processo, proporcionando assim maior reflexão sobre a realidade das implementações das estratégias buscando o sucesso do empreendimento, fazendo com que fosse possível analisar a teoria com a prática e o conhecimento dessa implantação dito isso sugere-se aos próximos pesquisadores que continuem explorando este campo vasto e dinâmico que constitui a hotelaria e as estratégias aplicadas sobre ela, pois é de suma importância manter o conhecimento atualizado de como este mercado vem se transformando ao longo dos anos.

REFERÊNCIAS

- ARBELO-PÉREZ, M.; ARBELO, A.; PÉREZ-GÓMEZ, P. Impact of quality on estimations of hotel efficiency. *Tourism Management*, Elsevier, v. 61, p. 200–208, 2017.
- Barney, J.B; Hesterly, W.S. (2007). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson.
- Barney, Jay. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 1, 99-120.
- Barney, Jay. B. (1995). Looking insight for competitive advantage. *Academy of Management Executive*, 9, 4, 49-61.
- Bharwani, S., & Mathews, D. (2016). Customer service innovations in the Indian hospitality industry. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 8(4), 416-431. DOI: <https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2016-0020>.
- Camargo, L. O. L. (2004). *Hospitalidade*. São Paulo: Aleph
- CAMARGO, M. A.; DIAS, T. A. Ensaio: estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n.1, jan./mar. 2003.
- Camargo, L. O. L (2005). *Hospitalidade*. In Trigo, L. G. (Editor). *Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro*. São Paulo: Roca.
- Camargo, L. O. L (2011). O estudo da hospitalidade. In Montandom, A. (Org.). *O Livro da Hospitalidade: acolhida do estrangeiro na história e nas culturas*. São Paulo: Editora Senac São Paulo.
- Camargo, L.O. L. (2021). As leis da hospitalidade. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, São Paulo, 15(2), e-2112, maio/ago. DOI: <https://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v15i2.2112> .
- Carvalho, M. M. de. et al. (Org.). 2013. *Gestão de Serviços: casos brasileiros*. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestão de Pessoas*. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- CENTRO EUROPEU, 2017. Breve história da hotelaria. Disponível em: <https://centroeuropeu.com.br/blog/breve-historia-dahotelaria/#:~:text=Os%20estabelecimentos%20de%20hospedagem%20se,aos%20viagem%20cavaleiros%20e%20carruagens>. Acesso em: 04/12/2023
- COSTA, J. H. de P.; PEREIRA, Y.V. The Dynamic Capabilities of AccorHotels in Brazil. ***Journal of Hospitality and Tourism Insights***, v. 3, n. 2, p. 253-269, 2020.
- Dumer, M. C. R., Mariani, E. P., Mendonça, M. M., & Costa, W. B. (2019). Contabilidade de custos no setor de hoteleiro de Guarapari-ES: análise da percepção de relevância e conhecimento pela matriz de slack. *Revista GESTO*, 7(2), 62-80.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

FERREIRA, Joana Saldanha Pombo de Almeida. **Transformação digital em hotelaria: caso de estudo**. Dissertação (Mestrado) -Politécnico do Porto, Escola Superior de Hotelaria e Turismo. Vila do Conde, 2019.

Figueiredo, M. (2017). O impacto do luxo na hotelaria. A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal. (Dissertação de Mestrado). Recuperado de Repositório Comum/ESHTe - Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.

Guerra, A. de L. e R. (2023). METODOLOGIA DA PESQUISA CIENTÍFICA E ACADÊMICA. *Revista OWL (OWL Journal) - REVISTA INTERDISCIPLINAR DE ENSINO E EDUCAÇÃO*, 1(2), 149–159. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8240361>

GERJARDT, Tatiana Engel et al. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GORINI, A. P. F.; MENDES, E. da F. Setor de Turismo no Brasil: segmento de hotelaria. Disponível em < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/bnset/set2205.pdf> >. Acesso em: 18 novembro. 2023.

Gohr, C. F.; Santos, L. C. Estratégias Competitivas para Empresas Turísticas: um estudo no setor hoteleiro de um município do litoral catarinense. *Turismo em Análise*, v. 21, n. 2, ago., 2010.

HARRISON, H.; BIRKS, M.; FRANKLIN, R.; MILLS, J. Pesquisa de estudo de caso: Fundamentos e orientações metodológicas. Fórum qualitativo *Sozialforschung/Forum: pesquisa social qualitativa*. v.18, n.1, p. 1-17, 2017.

HOLANDA, M.I.A; NASCIMENTO, G.S. Um estudo das novas tecnologias a serviço da hotelaria de FortalezaCE. *Revista Ciências Administrativas*. Fortaleza, 18 (2), pp. 797-814, 2014.

HORNG, J. S.; LIU, C. H.; CHOU, S. F.; YU, T. Y.; HU, D. C. Role of big data capabilities in enhancing competitive advantage and performance in the hospitality sector: Knowledge-based dynamic capabilities view. **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v. 51, p. 22-38, 2022.

Inversini, A., De Carlo, M., & Masiero, L. (2020). The effects of customer-centricity in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, v. 86, n. May 2019.

JIANG, Y.; RITCHIE, B. W.; VERREYNNE, M. L. A resource-based typology of dynamic capability: managing tourism in a turbulent environment. **Journal of Travel Research**, v. 61, n. 5, p. 1006-1023, 2022.

Kariru, A. N., Kambona, O. O., & Odhuno, E. (2017). Enhancing Competitiveness Through Guests' Experiences: A Typology of Customer Experiences in Upscale Hotels. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 18(4), 361-392. DOI: <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1289137>.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. 12ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER Philip, Hermanwan Kartajaya e Iwan Setiawan. *Marketing 5.0; Technology for Humanity*. 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso*. 8. ed. – São Paulo: Atlas, 2017

LIZOTE, S. A., TESTON, S. F., AGUIAR, D. S. F. A., GAIATO, G., & KOLASSA, S. M. (2021). Controles Internos e sua Relação com o Desempenho Organizacional. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(2), 80-90. .

LOUZADA, Luiz Cláudio; GONÇALVES, Márcio Augusto; FERREIRA, Bruno Pérez. Ensaio sobre a origem da vantagem competitiva e o desempenho operacional da firma a partir do uso de métricas contábeis. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, UFSC, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 158-171, set./dez. 2017.

Lucena, M. D. S. (2017). *Planejamento de recursos humanos*. 2ª Ed. São Paulo: Atlas. Menezes, P. D. L.; Mello, A. M. N. S.; Felisberto, H. M. P.; Nogueira, N. G. (2019). Qualidade de vida no trabalho: Estudo de caso em um hotel na orla de Cabo Branco/João Pessoa. *Revista Hospitalidade*. São Paulo, volume 16, n.03, p. 3-18, 2019. Doi: <https://doi.org/10.21714/21799164.2019.v16n3.001>

MAÇÃES, Manuel; Alberto. R. **Empreendedorismo, Inovação e Mudança Organizacional** - Vol III. Lisboa: Grupo Almedina (Portugal), 2017.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARTINS, Eliseu. *Contabilidade de Custos*, 11ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, 2018. MATOS, Lucas dos Santos; VALMORBIDA, Sandra Mara Iesbik; MARTINS, Vinicius Abilio; ENSSLIN, Sandra Rolim; Development of performance evaluation theme: A systematic analysis of the literature. *Contextus: Revista Contemporânea de economia e gestão*, v. 17, n. 2, p. 63-97, 2019.

MELLO, Rafael Rubin de. **Hotel Fazenda para Faxinal do Saturno**. Trabalho Final de Graduação. Universidade de Cruz Alta. Cruz Alta. 2005.

MENESES, A. et al. *Metodologia Científica Teoria e Aplicação na Educação a Distância*. Petrolina, PE, 2019. Ministério do Turismo. Embratur. Disponível em: <<http://www.embratur.gov.br/>>. Acesso em 18 de novembro de 2023. aulo: Atlas, 2017.

Mody, M., Suess, C., & Lehto, X. (2019). Going back to its roots: Can hospitableness provide hotels competitive advantage over the sharing economy? *International Journal of Hospitality Management*, 76, 286-298. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.05.017>.

NEUHOFFER, B.; BUHALIS, D.; LADKIN, A. **Technology as a catalyst of change:** Enablers and barriers of the tourist experience and their consequences. In: Hensher, D. A.; Button, K. J.; Haynes, K. E. (Eds.). *The Routledge Handbook of Transport Economics*. Abingdon: Routledge, 2015. p. 112-127

NIELSEN COMPANY. “Como o brasileiro se prepara para vida restritiva imposta pela Covid-19”. Portal da Nielsen[2020b].Disponível <<https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2020/como-o-brasileiro-se-prepara-para-vida-restritiva-imposta-pela-covid-19/>>. Acesso em: 26/04/2020b.

NOJIMA, R. G. Estratégias genéricas de Michael E. Porter: um comparativo entre o posicionamento estratégico do Hotel Alfa e o setor hoteleiro de Foz do Iguaçu, PR. 102 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, 2017.

OECD. Oslo Manual 2018. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: . Acesso em: 16 de outubro de 2023.

Perinotto, A. R. C., & Siqueira, R. A. de (2018). As novas tendências do Marketing digital para o setor turístico. *Revista Turismo: Estudos e Práticas (RTEP/UERN)*, 7(2). Recuperado de <http://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=29046>

PICCOLI, G.; LUI, T, W; GRUN, B., The impact of IT-enabled customer service systems on service personalization, customer service perceptions, and hotel performance. **Tourism Management**. vol. 59, pp. 349– 362, 2017.

Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. (2011). *The Experience Economy* (Update edition). Boston, Massachusetts, United States of America: Harvard Business Review Press.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard business review*, 76, 97-105.

PORTER, M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior, 19º ed., Rio de Janeiro: Editora Campos. 1989.

Rahimian, S., ShamiZanjani, M., Manian, A., & Esfidani, M. R. (2021). A framework of customer experience management for hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2020-0522>.

RICCI-CAGNACCI, R.; GEORGE BEDINELLI ROSSI. Hospitalidade compartilhada e a AirBnb: reflexões sobre antigos valores, tempos modernos, novas concepções. *Ateliê do Turismo*, v. 5, n. 1, p. 252–277, 2021.

RICCI, I. Dia Mundial do Turismo 2023: o primeiro depois do fim da emergência global. Disponível em: <<https://turismo.uai.com.br/noticias/dia-mundial-do-turismo-2023-o-primeiro-depois-do-fim-da-emergencia-global/>>. Acesso em: 5 dec. 2023.

Sampaio, V., & Tavares, C. V. C. C. (2017). Marketing digital: O poder da influência das redes sociais na decisão de compra do consumidor universitário da cidade de Juazeiro do Norte-CE. *Revista Científica Semana Acadêmica*, Fortaleza, 1(104), 1-26

Sacramento, P. M., & Teixeira, R. M. (2014). Implementação de ações inovadoras e empreendedorismo: estudo de múltiplos casos em empresas hoteleiras de pequeno porte. *Caderno Virtual de Turismo*, v. 14 (2), 183-203. Recuperado de <http://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=24968>

Shah, D. et al. (2006). The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, v. 9, n. 2, p. 113–124.

SHAMIM, S.; CANG, S.; YU, H. Supervisory orientation, employee goal orientation, and knowledge management among front line hotel employees. **International Journal of Hospitality Management**, v. 62, p. 21-32, 2017.

Silva, F. F., & Barreto, L. M. T. da S. (2019). A Experiência do consumidor como fator influenciador da formação do encantamento do cliente no turismo e na hospitalidade. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 9(1), 78-95. DOI: <https://doi.org/10.2436/20.8070.01.130>

Silva, S. A., Baêta, A. M. C., & Oliveira, J. L. (2017). Porque Analisar a Gestão das incubadores de empresas de base tecnológica sob a ótica da resource-based view? *READ. Revista Eletrônica de Administração*, 22(3), 462-493.

SILVA, M. D. C.; ALVES, K. D. S. Hospitalidade e os processos de gestão de pessoas e serviços em meios de hospedagem: Estudo de caso de um Hotel de Ouro Preto-MG. In: SEMINÁRIO DE PESQUISA EM TURISMO DO MERCOSUL, 7., 2012, Caxias do Sul. Anais Seminário de Pesquisa em Turismo do Mercosul- SeminTUR. Ouro Preto, 2012.

VENTURA, Rui. **História da Hotelaria**. Publicado em abril de 2017. Disponível em <<https://venturaeassociados.com/site/historia-da-hotelaria/>>. Acesso em 18 de novembro de 2023.

VIEIRA, P. S.; COELHO, M. F. Inteligência da Hospitalidade e Experiência Turística na Perspectiva dos Anfitriões Locais. *CULTUR - Revista de Cultura e Turismo*, v. 15, n. 2, p. 1-33, Nov/2021.

XAVIER, José Roberto Franco. Algumas notas sobre a entrevista qualitativa de pesquisa. In: MACHADO, Máira Rocha (org.). *Pesquisar empiricamente o direito*. São Paulo: Rede de Estudos Empíricos em Direito, 2017. p. 119-160.

Wernerfelt, Birger. "A Resource-Based View of the Firm." *Strategic Management Journal* 5, no. 2 (1984): 171–80. <http://www.jstor.org/stable/2486175>.

YIN, R. K. *Case study research: Design and methods*. sage, 2009.

APÊNDICES

APÊNDICE I - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO



ROTEIRO SEMIESTRUTURADO

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO –	
Pesquisador: _____	Data: ____/____/____
BLOCO I – CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	
1. Segmento: _____	
2. Respondente (Cargo): _____	
3. Tempo de existência : _____	
4. Quantidade de funcionários : _____	
5. Escolaridade: ☐ Ensino Médio ☐ Ensino Técnico ☐ Ensino Superior	
BLOCO II –COMPREENSÃO DA VBR E GESTÃO DE INOVAÇÃO	
1. Qual sua compreensão sobre o atual cenário do mercado hoteleiro em São Luís?	
2. Diante desse cenário, quais são as estratégias utilizadas para o hotel obter uma vantagem competitiva?	
3. Ao olhar para os recursos internos da sua organização, quais recursos (pessoas, tecnologia, financeiros) são configurados como os principais no posicionamento empresarial em busca da diferenciação mercadológica?	
4. Quais as tecnologias utilizadas atualmente para colocar em prática as estratégias do hotel?	
5. Por meio de quais ferramentas o hotel utiliza para medir o nível de satisfação do cliente ?	
BLOCO III – EXPECTATIVA EMPREENDIMENTO	
6.Qual a visão do empreendimento para a fidelização do cliente?	
7.Quais foram os principais desafios para a implementação da gestão e inovação no seu hotel	
8.Diante dos desafios mencionados,quais foram as estratégias para solucionar esses problemas?	
BLOCO IV – RELEVÂNCIA DA GESTÃO DE INOVAÇÃO	
9.Na sua visão,qual a importância da gestão de inovação no setor hoteleiro conforme as estratégias de mercado?	

APÊNDICE II - TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR - HOTEL A

PESQUISADORAS: Então, boa tarde eu sou a Wanessa Diniz, sou aluna do curso de Hotelaria na Universidade Federal do Maranhão,nós temos um roteiro de entrevista anônima aqui, que faz parte do trabalho conclusão do curso e o tema da nossa pesquisa é Gestão Hoteleira e Inovação : estratégias de mercado a luz da teoria Visão Baseada em Recursos. Eu vou precisar só de algumas informações para embasar nossa pesquisa.De início gostaríamos de saber sobre sua trajetória profissional .

GESTOR: Ah ok, meu nome é ***,sou formado em Administração e possuo MBA em Gestão hoteleira e empreendimento turísticos , pro ramo da hotelaria em São Luís do Maranhão estou atuando a 10 anos no cargo de gestão.

PESQUISADORAS: Gostaríamos de fazer algumas perguntas ao senhor para que assim possamos traçar nossos resultados de amostragem para o nosso trabalho.

GESTOR: Claro, fiquem à vontade!

PESQUISADORAS: Qual a sua compreensão sobre o atual cenário do mercado hoteleiro em São Luís?

GESTOR: Na minha visão acredito que a hotelaria de São Luís é muito promissora, mas atualmente ela está estagnada, pelo fato de que precisa-se de mais investimentos para a inovação.

PESQUISADORAS: Diante desse cenário, quais são as estratégias utilizadas para o hotel obter uma vantagem competitiva?

GESTOR: A nossa principal estratégia está voltada a diminuição de custos, não deixando com que essas estratégias nos deixem fora da competitividade, muito pelo contrário, que ela nos eleva aos nossos concorrentes.

PESQUISADORAS: Ao olhar para os recursos internos da sua organização, qual recurso (pessoas,tecnologia, financeiros) é configurado como o principal no posicionamento empresarial em busca de uma diferenciação mercadológica?

GESTOR: O principal com certeza é ter uma equipe unida, que trabalhe junto, busque sempre o melhor pra nós e assim o melhor a ser ofertado a nosso cliente, tanto pessoal,quanto financeiro, quanto tecnológico caminhar de mãos dadas é o essencial

PESQUISADORAS: Quais as tecnologias utilizadas atualmente para colocar em prática as estratégias do hotel?

GESTOR: A nossa principal arma é o atendimento rápido ofertada por nossos assistentes virtuais, seja a ajuda deles para reserva quanto a ajuda para que possamos responder rápido e mails e outras questões afins de que trabalhamos com um prazo de até 48 horas de resposta ao cliente.

PESQUISADORAS: Por meio de quais ferramentas o hotel utiliza para medir o nível de satisfação do hóspede?

GESTOR: Pesquisa de satisfação, via email, whatsapp, além de utilizarmos de urnas de opiniões e reclamações.

PESQUISADORAS: Qual a visão do empreendimento para fidelização do cliente?

GESTOR: Ao meu olhar a fidelidade, geralmente, cresce com a experiência memorável do hóspede significa que mais confortáveis eles se sentem, desde que suas necessidades sejam atendidas ele seja tratado com carinho, amor e se sinta acolhido, sempre irá retornar, isso pode se dá a empreendimentos únicos, como, também, a marcas ou grupos de hotéis.

PESQUISADORAS: Quais foram os principais desafios para implementação da gestão e inovação no seu hotel?

GESTOR: O nosso maior desafio sem dúvidas, foi convencer os investidores que isso traria uma boa visibilidade ao empreendimento, pois a parte investidora a maioria é composta de base familiar e a tomada de decisão visava apenas lucros e não visavam na diferenciação da marca aos demais concorrentes.

PESQUISADORAS: Diante dos desafios mencionados quais foram as estratégias para solucionar esses problemas?

GESTOR: Foram feitas diversas reuniões, onde o alvo dessas reuniões tratavam-se de apresentar e demonstrar por meio de pesquisas mercadológicas o quanto essas implementações mudariam a visão de mercado para o empreendimento e consecutivamente para os clientes.

PESQUISADORAS: Na sua visão, qual a importância da gestão de inovação no setor hoteleiro conforme as estratégias do mercado?

GESTOR: Eu diria na minha visão como gestor que o mercado hoteleiro já não existe sem o auxílio de boas soluções tecnológicas, ou seja, quem não se ajusta a essa realidade, investindo em tecnologia na hotelaria, acaba sendo “engolido” pelo mercado, digamos que a tecnologia pode ser aplicada a todos os setores da hotelaria, principalmente na gestão de dados, através da utilização de softwares que facilitem a rotina hoteleira, sendo assim as estratégias podem ser melhor elaboradas, conseqüentemente, contribuindo para a o foco principal que trata-se da fidelização do cliente, que por sua vez afeta diretamente o aumento da lucratividade do hotel.

PESQUISADORAS: Muito obrigada pela sua colaboração, ela foi de extrema importância para nós.

GESTOR: Estamos sempre à disposição!

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR- HOTEL B

PESQUISADORAS: Então, boa tarde eu sou a Wanessa Diniz, sou aluna do curso de Hotelaria na Universidade Federal do Maranhão, nós temos um roteiro de entrevista anônima aqui, que faz parte do trabalho conclusão do curso e o tema da nossa pesquisa é Gestão Hoteleira e Inovação : estratégias de mercado a luz da teoria Visão Baseada em Recursos. Eu vou precisar só de algumas informações para embasar nossa pesquisa. De início gostaríamos de saber sobre sua trajetória profissional.

GESTOR: Ah ok, meu nome é ***, sou formado em Geografia e em Turismo e Hotelaria e possuo pós graduação em Gestão de empreendimentos Hoteleiros, atualmente estou trabalhando na hotelaria em São Luís do Maranhão, estou a 1 ano e 6 meses neste cargo de gestão.

PESQUISADORAS: Gostaríamos de fazer algumas perguntas ao senhor para que assim possamos traçar nossos resultados de amostragem para o nosso trabalho.

GESTOR: Claro, fiquem à vontade!

PESQUISADORAS: Qual a sua compreensão sobre o atual cenário do mercado hoteleiro em São Luís?

GESTOR: Eu por minha vez diria, que o cenário hoteleiro de São Luís é muito diferente do restante do Brasil, pois a grande maioria tratam-se de hóspedes corporativos e não hóspedes voltados ao lazer, pois a priori dizer São Luís é uma cidade que possui muitos lugares turísticos.

PESQUISADORAS: Diante desse cenário, quais são as estratégias utilizadas para o hotel obter uma vantagem competitiva?

GESTOR: Diria que o principal de tudo isso é a empresa trabalhar como um grupo, uma única família que visa sempre unida erguer aquilo que possui, diminuir os desperdícios como por exemplo o desperdício de alimentos, melhor a avaliação nas plataformas de vendas voltadas ao setor hoteleiro, sendo assim também inovar na parte estrutural do hotel.

PESQUISADORAS: Ao olhar para os recursos internos da sua organização, qual recurso (pessoas, tecnologia, financeiros) é configurado como o principal no posicionamento empresarial em busca de uma diferenciação mercadológica?

GESTOR: Acredito que a satisfação de seus colaboradores pois a felicidade deles em realizar seu trabalho será capaz de refletir no seu empenho e até suas avaliações finais e opiniões dos hóspedes, buscamos primeiro com que todos dentro da empresa

trabalhassem de modo conjunto como um time, e que este time conhecesse cada um de seus jogadores e o que estes deveriam fazer, e quando houver algo de errado sempre buscar maneiras práticas de resolução, pois com esta rápida resolução assim poderemos caminhar a modo de que sempre poderemos fornecer o melhor ao hóspede.

PESQUISADORAS: Quais as tecnologias utilizadas atualmente para colocar em prática as estratégias do hotel?

GESTOR: Aqui utilizamos canais direto de compra por meio de plataformas, possuímos nosso site com atendimento por um assistente virtual, possuímos nosso email e nossos telefones, dentro do estabelecimento utilizamos cardápio via QR Code, utilizamos também uma central integrada as áreas do hotel, onde o hóspede pode acionar serviços tais como o de lavanderia, e este chamado já passará diretamente para o sistema da lavandeira e estes já serão avisados que quarto X precisa dos seus serviços, também fizemos um contrato direto com 10 taxistas, que caso o hóspede precise ir ou vir como por exemplo do aeroporto, este taxista já estara designado a este serviço.

PESQUISADORAS: Por meio de quais ferramentas o hotel utiliza para medir o nível de satisfação do hóspede?

GESTOR: Nós aqui utilizamos email eletrônico que é disparado automaticamente, onde os hóspedes podem deixar suas opiniões e também utilizamos de pesquisa via whatsapp, como também dos comentários deixados nas plataformas.

PESQUISADORAS: Qual a visão do empreendimento para fidelização do cliente?

GESTOR: Vemos a fidelização do cliente como algo essencial, acredito que o feedback do nosso hóspede nos mostra sempre a sua satisfação e com isso sua fidelização ao nosso serviço

PESQUISADORAS: Quais foram os principais desafios para implementação da gestão e inovação no seu hotel?

GESTOR: O principal desafio para esta implementação, foi a parte do convencimento dos investidores, pois este por sua vez fazem a maioria parte de um grupo familiar e os outros apenas investem o capital sem conhecer o ramo e se preocupavam apenas com o quanto isso iria os render de lucros.

PESQUISADORAS: Diante dos desafios mencionados quais foram as estratégias para solucionar esses problemas?

GESTOR: Com tudo isso o maior desafio com toda certeza que tivemos foi o ato de apresentá-los e convencê-los de que isto traria um diferencial maior para o hotel e o destacaria dos seus concorrentes.

PESQUISADORAS: Na sua visão, qual a importância da gestão de inovação no setor hoteleiro conforme as estratégias do mercado?

GESTOR: Eu diria que a inovação tecnológica foi a grande facilitadora de caminhar e do crescimento do setor hoteleiro, pois uma empresa que anda em conjunto com aquilo que os ronda, consegue por si só se destacar, e como o setor hoteleiro está sempre em mudanças a inovação também, estas mudanças ao caminharem juntas abrem mais possibilidades de diferenciação mercadológica.

PESQUISADORAS: Muito obrigada pela sua colaboração, ela foi de extrema importância para nós.

GESTOR: Eu que agradeço,até logo !

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR- HOTEL C

PESQUISADORAS: Então, boa tarde eu sou a Wanessa Diniz, sou aluna do curso de Hotelaria na Universidade Federal do Maranhão,nós temos um roteiro de entrevista anônima aqui, que faz parte do trabalho conclusão do curso e o tema da nossa pesquisa é Gestão Hoteleira e Inovação : estratégias de mercado a luz da teoria Visão Baseada em Recursos. Eu vou precisar só de algumas informações para embasar nossa pesquisa.De início gostaríamos de saber sobre sua trajetória profissional .

GESTOR: Ah ok, meu nome é ***, sou formado em Gestão Hoteleira, estou trabalhando no ramo hoteleiro em São Luís do Maranhão a mais ou menos 8 meses no cargo de Gestor.

PESQUISADORAS: Gostaríamos de fazer algumas perguntas ao senhor para que assim possamos traçar nossos resultados de amostragem para o nosso trabalho.

GESTOR: Claro, fiquem à vontade!

PESQUISADORAS: Qual a sua compreensão sobre o atual cenário do mercado hoteleiro em São Luís?

GESTOR: Falaria que o setor hoteleiro de São Luís atualmente está inerte pelo fato de que deixa a desejar na qualidade dos serviços prestados como um todo.

PESQUISADORAS: Diante desse cenário, quais são as estratégias utilizadas para o hotel obter uma vantagem competitiva?

GESTOR: Acho que o ato de reduzir custos seria o principal nisso tudo, além de que o empreendimento possuir suas próprias fontes de energia(fazenda de energia solar), possuímos o selo verde de classificação que faz muita diferença para clientes europeus,

detemos hoje em nossa posse o melhor dos softwares hoteleiros que existem no mercado.

PESQUISADORAS: Ao olhar para os recursos internos da sua organização, qual recurso (pessoas, tecnologia, financeiros) é configurado como o principal no posicionamento empresarial em busca de uma diferenciação mercadológica?

GESTOR: Dentro da instituição o que sempre priorizamos é trabalhar como uma família, tornar sempre o ambiente respeitoso e cordial, fazendo com que todos se sintam respeitados e valorizados.

PESQUISADORAS: Quais as tecnologias utilizadas atualmente para colocar em prática as estratégias do hotel?

GESTOR: Nós utilizamos o que a de melhor em software hoteleiro no mercado, fizemos melhorias ambientais para que os clientes se sintam acolhidos, disponibilizamos também de um serviço de preenchimento de cadastro do hóspede, o qual, quando o mesmo adentra o hotel não precise fazer nada a mais na recepção a não ser buscar a chave de seu quarto.

PESQUISADORAS: Por meio de quais ferramentas o hotel utiliza para medir o nível de satisfação do hóspede?

GESTOR: Hoje nós utilizamos de pesquisas de satisfação na recepção, via email e via whatsapp, assim como também medimos isso via comentários nas plataformas de vendas.

PESQUISADORAS: Qual a visão do empreendimento para fidelização do cliente?

GESTOR: A fidelidade do cliente ao empreendimento é de suma importância e para isso acontecer a experiência memorável do hóspede é um ponto chave, pois este cliente satisfeito sempre tende a recomendar nossos serviços a outros futuros hospedes, pois este comportamento sabemos assim que os nossos clientes se sentem confortáveis, seguros e o principal de tudo acolhido conosco.

PESQUISADORAS: Quais foram os principais desafios para implementação da gestão e inovação no seu hotel?

GESTOR: O maior desafio de todos, diria que com total certeza foi o proprietário, pois ele é aquele tipo de pessoa que não pensa que o investimento na inovação vai render um novo olhar ao empreendimento, a ele interessa quanto de retorno lucrativo vai ter, mas já conseguimos mudar este pensamento após muitas conversas.

PESQUISADORAS: Diante dos desafios mencionados quais foram as estratégias para solucionar esses problemas?

GESTOR: Acho que o maior foi conseguir levá-lo a fazer visitas a empreendimentos que utilizavam a tecnologia a seu favor, e mostrá-lo como isso agrega no ambiente e na visão dos hóspedes.

PESQUISADORAS: Na sua visão, qual a importância da gestão de inovação no setor hoteleiro conforme as estratégias do mercado?

GESTOR: A gestão de inovação é extremamente importante pois traz um novo olhar sobre o empreendimento, pois isso é capaz de fazer mudar as estratégias de competitividade, já que estamos sempre andando lado a lado daquilo que nos modifica dos concorrentes.

PESQUISADORAS: Muito obrigada pela sua colaboração, ela foi de extrema importância para nós.

GESTOR: O prazer é meu,até logo !