

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE BACHARELADO EM HOTELARIA

IARLE MOREIRA FERREIRA

INOVAÇÃO NA HOTELARIA: estratégias de mercado à luz da teoria visão baseada em recursos.

São Luís - MA
2023

IARLE MOREIRA FERREIRA

INOVAÇÃO NA HOTELARIA: estratégias de mercado à luz da teoria visão baseada em recursos.

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

Moreira Ferreira, Iarle.

INOVAÇÃO NA HOTELARIA:Estratégias de mercado à luz da
teoria visão baseada em recursos / Iarle Moreira Ferreira.
- 2023.

67 f.

Orientador(a): Anderson Lourenço Miranda.

Monografia (Graduação) - Curso de Hotelaria,
Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Estratégias de mercado. 2. Inovação. 3. Teoria
visão baseada em recursos. 4. Tipos de tecnologias. I.
Lourenço Miranda, Anderson. II. Título.

IARLE MOREIRA FERREIRA

INOVAÇÃO NA HOTELARIA: estratégias de mercado à luz da teoria visão baseada em recursos.

Trabalho de Conclusão de Curso no formato de 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.

Aprovado em: / /

Banca Examinadora

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

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

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

**Dedico este trabalho a minha mãe,
pois esta sempre me apoiou e é a
razão do meu viver.**

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus pelo privilégio de alcançar mais um objetivo, agradecemos a ele 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 Maria de Fátima Diniz Silva Ferreira e Esdras Abelardo Ferreira (*in memoriam*) que estiveram ao meu lado nos momentos bons e ruins, sempre me incentivaram a estudar e a acreditar na realização dos meus sonhos.

A minha irmã Jéssica Silva Ferreira Oliveira, tenho a gratidão por me ajudar até dado momento me transmitindo confiança de que tudo dará certo.

Ao meu namorado Luís Fernando Sousa Lobato que contribuiu de forma significativa me apoiando e incentivando nos momentos mais difíceis.

Agradeço a minha amiga Wanessa Ribeiro Diniz que esteve ao meu lado nessa jornada acadêmica me apoiando nos momentos mais difíceis e me encorajando para continuar a missão.

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.

Grata aos professores convidados Cairo Cezar e Ângela Roberta por participarem deste momento tão singular, grata a todos os professores que contribuíram com seus ensinamentos para o desenvolvimento acadêmico.

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 me auxiliaram nesta jornada.

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

1 Samuel 7:12 Ebenézer: Até aqui nos ajudou o Senhor.

RESUMO

A inovação na hotelaria torna os meios de hospedagem competitivos, e os mantém em funcionamento efetivo no mercado hoteleiro. O presente estudo compreende uma análise das estratégias de mercado, tendo em vista o aumento da necessidade de se diferenciar da concorrência, e isso se dá através da prática da inovação, que acaba por estabelecer diferenciais competitivos em produtos, processos e demais aspectos. O objetivo da presente pesquisa é 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. 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. Através dos resultados, foi possível perceber como os gestores entendem o processo de inovação 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 da gestão e inovação é a questão do pensamento ultrapassado dos investidores. Dessa forma é possível afirmar que a pesquisa alcançou seu objetivo de 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.

Palavras-chaves: Inovação; Tipos de Tecnologias; Estratégias de mercado; Teoria Visão Baseada em Recursos

ABSTRACT

Innovation in the hotel industry makes accommodation facilities competitive and keeps them operating effectively in the hotel market. The present study comprises an analysis of market strategies, taking into account the increased need to differentiate oneself from the competition, and this occurs through the practice of innovation, which ends up establishing competitive differences in products, processes and other aspects. The purpose of this research is to identify how the phenomenon of innovation is conceived in the hotel industry, with an emphasis on market strategies 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 script, applied to the three media managers. accommodation that were later synthesized into categories and subcategories being analyzed based on the main authors of the theoretical framework. Through the results, it was possible to understand how managers understand the innovation process and seek to make changes in their accommodation facilities with the aim of attracting guests and stand out from the competition. However, it was identified that the main challenge for implementing management and innovation is the issue of investors' outdated thinking. In this way, it is possible to affirm that the research achieved its objective of identifying how the phenomenon of innovation is conceived in the hotel industry, with an emphasis on market strategies in light of the Resource-Based Vision theory.

KEYWORDS: Innovation; Types of Technologies; Market strategies; Resource-Based View Theory.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Quadro de síntese.....	24
Quadro 2 -Oferta turística.....	28
Quadro 3- Caracterização da amostra.....	28
Quadro 4: Atual cenário do mercado hoteleiro em São Luís... ..	30
Quadro 5: Estratégias utilizadas... ..	31
Quadro 6 : Principal recurso(pessoas,tecnologia, financeiros).....	31
Quadro 7 : Tecnologias utilizadas atualmente.....	35
Quadro 8 : Ferramentas utilizadas para medir a satisfação.....	37
Quadro 9 : A visão do empreendimento para fidelização do cliente.....	38
Quadro 10 :Principais desafios... ..	39
Quadro 11 : A importância da gestão de inovação no setor hoteleiro... ..	40

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

PMS- Property Management System

CRM - Customer relationship management

VCS- Vantagens Competitiva Sustentável

SUMÁRIO

1- INTRODUÇÃO	12
2. INOVAÇÃO HOTELEIRA	14
2.1 Inovação na hotelaria.....	14
2.2. Tendências de tecnologia na hotelaria.....	21
2.2.1. Property Management System (PMS).....	21
2.2.2. Sistema CRM (Customer relationship management)	22
2.2.3. Chatbot.....	22
2.3. Estratégia de mercado na hotelaria.....	23
2.4. Visão baseada em recursos.....	28
3. METODOLOGIA	31
3.1 Tipo de pesquisa.....	31
3.2 Universo amostral.....	32
3.3 Instrumento de coleta de dados.....	33
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	35
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS	53
APÊNDICES	59
APÊNDICE I - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO	60

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 gestores. Do ponto de vista dos empresários, a inovação 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 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 a seguinte pergunta: 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?

A indagação para maior conhecimento em relação a gestão de inovação na hotelaria 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 estratégias da gestão de inovação hoteleira têm sido implementadas nos meios de hospedagem na cidade de São Luís. 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.

Sendo assim, a considerar o tema de estudo, tem-se como objetivo geral da pesquisa 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. Por meio desta investigação adotam-se como objetivos específicos: analisar o fenômeno da inovação na hotelaria e o aporte da Visão Baseada em Recursos com apoio das premissas teóricas; investigar as estratégias e os principais desafios para implementação da inovação na hotelaria; Verificar a importância da gestão de inovação no setor hoteleiro conforme as estratégias do mercado. Portanto 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: A primeira seção apresenta os conceitos e o embasamento teórico abordando os temas principais que são: inovação hoteleira, tendências de tecnologia na hotelaria, estratégia de mercado na hotelaria e visão baseada em recursos.

Na segunda seção, 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 Azevedo e Barros, Schumpeter, Martin-Rios & Ciobanu, Aires, Nojima Kartajaya, & Setiawan, e por fim, apresenta-se as considerações finais.

2. INOVAÇÃO HOTELEIRA

A presente pesquisa, será segmentada em 4 sub seções a começar pela inovação hoteleira, tendências de tecnologia na hotelaria ,estratégias no mercado hoteleiro e a teoria da visão baseada em recursos, enfatizando de forma preponderante a relevância de cada tema expressado nessa pesquisa. De acordo com toda a temática ofertada para ser discutida nesta pesquisa de trabalho de conclusão de curso, será buscado demonstrar que os métodos e ferramentas tem por objetivos ajudar a administrar de maneira mais eficaz possível toda a empresa, garantindo assim a otimização da gestão de inovação trazendo benefícios para a os meios de hospedagem como a oferta de prestação de serviço de qualidade.

2.1 Inovação na hotelaria

Ao longo das últimas décadas foi perceptível o crescimento do interesse pela inovação, sendo assim foi visto que esta é capaz de levantar um grande impacto sobre a vantagem competitiva (países e empresas), dia após dia sendo visto pelos bons resultados que apresenta a nível de mercado empresarial. No caso o qual está sendo tratado nesse artigo, fala-se do setor hoteleiro, o fator da inovação pode resultar no aumento das vendas e da visibilidade do negócio, bem como uma maior identificação e satisfação dos clientes para o negócio em questão.

Sendo assim no setor hoteleiro, como se trata de um serviço prestado, e tendo em vista que o cliente possui um leque abrangente de gostos pessoais e características distintas, deste modo trata-se de um processo que por vezes pode ser incerto e relativo, assim é imprescindível e fulcral o estudo de quais os melhores métodos de inovação, de modo que assegure as expectativas dos clientes. Observando pelo ponto empresarial, é importante que se perceba qual a melhor estratégia de inovação deverá ser utilizada, para que proporcione uma maior receita e visibilidade para a empresa.

O conceito de inovação, assunto abordado em vários processos nas organizações, é fator preponderante para a alteração no estado de equilíbrio de uma economia. Para que se mantenham competitivas, o principal combustível do

progresso é o avanço tecnológico, do qual decorrem, de forma contínua, “novos bens de consumo, novos métodos de produção ou transporte, novos mercados e novas formas de organização industrial.” (SCHUMPETER, 1997).

Segundo o Manual de Oslo (2018), podemos destacar que existem dois tipos de inovação, os quais se constituem em: inovação de produto e inovação de processo empresarial. Deste modo o qual o primeiro consiste na introdução de um produto novo ou somente melhorado, já o segundo representa alteração ou a novidade de um processo de uma determinada organização (Manual de Oslo, 2018)

- Inovação de produto: isso inclui alterações materiais em produtos e serviços potenciais, sendo assim os produtos existentes requerem melhorias significativas, sendo assim, inclui-se melhorias nas especificações técnicas, componentes e materiais, software integrado e facilidade de uso, esse tipo de inovação altera assim as características funcionais de um produto sem implicar em alterações puramente estéticas ou estilísticas.
- Alteração/Novidade de processo: refere-se à implantação de novos métodos organizacionais, tais como: mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa, essa é uma inovação organizacional, pois representa mudanças novas e significativas nos métodos de produção e de distribuição. Incluem-se alterações em técnicas, equipamentos e/ou softwares.

O setor o qual está sendo tratado assim, setor hoteleiro, é denominado como entrega de valor através de um serviço. Assim sendo o setor hoteleiro é um serviço, considera-se que se trata de pleno interesse dos gestores satisfazer as necessidades dos seus clientes e surpreendê-los, destacando-se de sua concorrência que se faz cada vez mais presente.

Agora falando da inovação no mercado hoteleiro, devemos tratar de um estudo realizado por Sacramento e Teixeira (2014) foram apontadas algumas dificuldades sobre a realização e a implementação da inovação em meios de hospedagem, tais como: limitação de recursos financeiros, baixo envolvimento dos funcionários, resistência a mudanças e mão de obra pouco qualificada, sendo assim devemos falar de outro estudo também que indica que faltam pesquisas na área para que haja a formalização de informações para desenvolver inovações coerentes

com o serviço (Yu & Klement, 2006), dessa maneira os autores fazem recordar a importância da equipe de trabalho e da informação como insumos básicos do setor de serviços, no qual encontra-se classificada a hospitalidade. Já os autores Morosan e DeFranco (2015), falam que os benefícios percebidos dos clientes, os riscos percebidos, as emoções positivas percebidas e a confiança no sistema, desta maneira fazendo um adendo dentro desta perspectiva com os manuscritos de Shin, et al. (2019), é perceptível que a interação tecnológica é uma prática comum dos meios de hospedagem que buscam inovar nas operações e na qualidade dos seus serviços os quais estão a disposição de seus clientes.

Dentro da hotelaria a inovação torna-se então um desafio, visto que, a diversas outras abordagens que poderiam trazer bons resultados no âmbito da inovação, para os meios de hospedagem. De acordo com Aires (2017), as dimensões da inovação em hotéis podem envolver distintos aspectos da hotelaria que, por sua vez, indicam abordagens a partir dos grupos de interesse, sendo eles: serviços ou produtos; mercado; processos; organização, baseado em tais dimensões, foram identificados quatro tipos de inovações hoteleiras.

“A maioria das atividades de inovação constitui apenas mudanças superficiais, que incluem pequenos reparos na infraestrutura administrativa do hotel” (Aires, 2017).

Pode-se observar de acordo com a referida citação, que as inovações dentro do setor hoteleiro podem ser de natureza Gerencial, que configuram qualidade e competitividade do hotel; de Comunicações Externas, que consideram o caráter intangível e de base informacional dos processos da hotelaria; de Escopo de Serviços, que representa uma incorporação de tecnologia facilitadora para os serviços do hotel; e inovação *Back-Office*, que condiz com a incorporação de elementos tecnológicos que facilitam não apenas a prestação de serviços, mas todo o processo de produção, entrega e atendimento aos clientes (Aires, 2017), ele trás a tona que a administração do empreendimento hoteleiro, este tem total colaboração para que consiga ser feita esta mudança gerencial e mudança de ações de seus funcionários afins de fazer com que os mesmos trabalhem aliados às inovações, pois estes têm por sua responsabilidade o dever de traçar métodos para que haja a implementação tais inovações, sempre buscando de maneira prática o melhor para o hotel, colaboradores e clientes.

A competitividade e a maneira como lidamos com a implementação da inovação neste setor, pode de fato evidenciar e influenciar drasticamente na concretização dos objetivos de cada empresa os quais elas se propõem, tendo lido os escritos dos autores acima citados, podemos dizer com base nos seus escritos que estes assumem que o procedimento e o alinhamento de uma estratégia pode ser muito mais complexa uma vez que, principalmente no setor em questão, há alteração de mercado todos os dias, tornando assim cada vez ele mais inovativo e competitivo, conseqüentemente tornando o cliente mais exigente, sendo assim de modo a fazer um adendo é importante que tenhamos sempre a ideia central de que as inovações estão e sempre serão de mega importância se andar de maneira alinhada aos avanços tecnológicos voltados a este mercado. Em suma, e perante todas as razões apresentadas anteriormente, este estudo bibliográfico tem como principal foco, fazer a correlação entre a gestão hoteleira a inovação na hotelaria e a teoria da visão baseada em recursos(vbr) no setor hoteleiro.

Argumentam ainda que as empresas visam implementar mudanças tecnológicas nos departamentos mais importantes, e é a partir deste momento que as empresas têm oportunidade de se distinguir de seus concorrentes e assim ganhar no quesito da vantagem competitiva e deste modo lhes é dada a possibilidade de se tornar mais produtiva e conseqüentemente atingir uma redução dos custos. Sendo assim atingindo uma forma de se destacar de seus concorrentes, sendo assim pautado por uma melhoria significativa do serviço, uma vez que há um crescimento do nível de proximidade dos clientes, conseqüentemente assim se estuda da melhor forma os gostos e interesses do seu público alvo, o investimento que podemos observar no setor de inovação tecnológica na hotelaria, permite essencialmente estabelecer um contato mais próximo com o cliente, melhorando a transmissão de informações e a qualidade das mesmas.

A orientação tecnológica está associada ao “oportunismo tecnológico” e foca, por um lado, a organização na aquisição de uma base tecnológica substancial para o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços ou para melhorar os já existentes (Saqib, Baluch, & Udin, 2017).

Pode-se afirmar que, dizer que os estudos sobre inovação e tecnologia na hotelaria se iniciaram em meados 2013 por (Chiang, Chen & Hus,2019), após

constatações nas percepções de mudanças nas percepções dos consumidores, logo em seguida, houve a implementações tecnológicas em hotéis, como nos mostram os autores (Montargot & Lahoeul, 2017), em seus manuscritos, onde os mesmos demonstram e trazem à tona a discussão sobre como é de suma importância sempre se manter por dentro do que tange o mercado tecnológico para o setor hoteleiro.

Contudo alguns autores como Nieves & Osório (2017); Sarmh, Kambok & Rahman (2017) dentre outros já apresentados posteriormente acima, consideram que escassos o número de pesquisas sobre o desempenho organizacional, favorecido pelo uso das tecnologias e visões mercadológicas no setor da hospitalidade. Já os autores Morosan e DeFranco (2015), trazem à tona e discutem sobre os benefícios percebidos dos clientes, e os riscos percebidos, as emoções positivas percebidas e a confiança no sistema, desta maneira fazendo um adendo dentro desta perspectiva com os manuscritos de Shin, et al. (2019), é perceptível que a interação tecnológica é uma prática comum dos meios de hospedagem que buscam inovar nas operações e na qualidade dos seus serviços os quais estão à disposição de seus clientes.

Agora tratando-se no contexto de serviço, diversas teorias têm sido usadas para estudar a inovação e a visão baseada em recursos envolvendo assim uma série de domínios de serviço, tais como a melhoria da oferta de serviços e produtos, e também a melhoria dos novos processos internos para que assim se aumente a produtividade do processo da organização e eficiência da empresa dentro do contexto mercadológica (Zeithalm, pg., 2017). Em resumo de tudo já apresentado acima, podemos ressaltar que frente às vantagens e desvantagens no uso das inovações tecnológicas e das teorias de visão que buscam melhoramento e uma maior ascensão mercadológica para o setor, o autor Kuo et al., (2017), afirma que os empreendimentos que oferecem hospitalidade devem avaliar de modo sucinto o retorno do investimento financeiro em função do desenvolvimento de tecnologias voltadas para o serviço, além disso é importante uma análise minuciosa para examinar como as inovações e as visões serão implementadas a fim de evitar interrupções e falhas no serviço o qual pode comprometer a fidelidade do cliente.

Atualmente, a hotelaria não só serve aos viajantes que buscam negócios, lazer ou viagens em família. Há também uma demanda por hotéis que tenham em

sua oferta a possibilidades de vivência do home office, hotéis que se remodelam para entregar um serviço de estadia prolongada e uma necessidade de atenção com a saúde das pessoas. Nesse sentido, a hotelaria no mundo todo precisa fazer novos usos para os seus espaços, criar espaço para o home office é inteligente, pois as pessoas desejam tomar novos ares, sair de seus ambientes caseiros e, ainda assim, fazerem seus trabalhos. Outro conceito de inovação, mais recente, é apresentado por Azevedo e Barros (2017, p. 223), para quem a inovação muitas vezes é um caminho que envolve certo risco, pois pressupõe realizar algo de forma diferente.

“A geração e implementação de novas ideias com vistas a criar valor para a sociedade, sejam elas com foco interno ou externo à administração pública, resultando assim, é resultado da aplicação da criatividade”. (AZEVEDO e BARROS, 2017)

Os autores enfatizam que é preciso pensar globalmente para agir e inovar localmente dentro da realidade atual do turismo e da hotelaria, pois estes por sua vez estão passando por inúmeras mudanças, já que este ramo tende a lidar com novas formas, jeitos e aplicações os quais mudam cotidianamente, buscando assim a melhor forma de resolução para suas questões, visando sempre o bem-estar do empreendimento, e não menos importante de seus colaboradores e clientes.

Agora trazendo este foco para a hotelaria no Brasil, apesar do incrível crescimento no setor hoteleiro, os hotéis brasileiros enfrentam desafios em relação às suas competitividades e suas estratégias para tal, segundo a Confederação Nacional do Comércio e Bens, Serviços e Turismo (CNC), os custos de operações dos hotéis brasileiros são cerca de 40% mais elevados do que os praticados em países como Estados Unidos e México (NUNES et.al. 2018), além disso a qualidade do serviço prestado ainda é um problema devido às muitas reclamações frequentes de turistas de turistas sobre a falta de treinamentos e a falta de inovações e utilização de estratégias e a falta de qualificação para a mão de obra presente (MATTOS, et al. 2019). Fazendo-se presente também outro desafio importante o qual é o crescente do setor de aluguel por temporada, liberado pela plataforma Airbnb no Brasil, já é maior do que os hotéis convencionais em algumas

idades turísticas (MENDES FILHO et al. 2017). Isso tem levado muitos hoteleiros a buscar alternativas para tentar diferenciá-lo no mercado, como a utilização de tecnologias de automação e a oferta de experiência personalizada a cada hóspede (GOUVEA et al. 2017).

Deste modo para que se mantenham na competitividade do mercado, os hotéis mundiais e os hotéis brasileiros precisam investir em melhorias na qualidade do serviço, na qualificação da mão de obra e na adoção de tecnologias que possam aumentar a eficiência operacional e melhorar a experiência do hóspede, é de suma importância que o setor esteja atento a todas as tendências que envolve o mercado e a experiência personalizada ao cliente, a fins de se diferenciar da concorrência e atrair um público cada vez mais exigente (GOUVEA et al. 2017) , sendo assim é possível observar que para que tenham sempre bons proveitos deve-se sempre estar a par de tudo, para que possamos oferecer o melhor do mercado para a melhoria do empreendimento e a melhor visão do cliente sobre os serviços e o hotel.

Quando se trata de escolher uma estratégia de inovação, as empresas deparam-se com diversas possibilidades de inovar, existindo quatro tipos de inovação de Schumpeter: processo, produto, marketing e organizacional (Martin-Rios & Ciobanua, 2019), relativamente ao setor hoteleiro, este é um dos setores de atividade menos inovador, devido ao fato da sua produtividade ser consideravelmente menor comparativamente aos outros setores económicos, daí existir menos probabilidade de se inovar. No entanto, esta questão da inovação tem despertado um grande interesse por parte dos gestores hoteleiros, estes reconhecem que uma estratégia de inovação é uma condição necessária para conseguirem ser bem-sucedidos no ambiente competitivo em que se vive atualmente, ainda por cima sendo a hotelaria um dos negócios mais competitivos a nível mundial (Martin-Rios & Ciobanu, 2019).

Vários autores destacam que os consumidores passaram por diversas mudanças ao longo dos anos em relação ao seu comportamento em relação às suas necessidades e ao que o mercado lhes oferece e às suas necessidades, motivadas principalmente pelas condições do seu acesso (COSTA, DE OLIVEIRA, LEPRE, 2020). Segundo Nielsen (2020) destaca que a pandemia da COVID-19 reduziu a necessidade desse novo perfil de consumidor, especialmente por meio de

diversos decretos que obrigaram o fechamento de negócios cuja demanda por bens de muitos clientes teve que ser negociada por meio de serviços online, segundo o autor, mesmo após o abrandamento da pandemia, espera-se que prevaleça o comportamento do consumidor em relação ao uso da tecnologia e das plataformas digitais. Em decorrência desses impactos, as empresas têm buscado cada vez mais a inovação para seus negócios, a fim de atingir o máximo possível desse público, oferecendo maior comodidade, agilidade de processos, variedade, tecnologia e conectividade (COSTA, DE OLIVEIRA, LEPRE, 2020). Todas essas mudanças geraram quebras de paradigmas e pensamentos inovadores. Com o perigo constante de contaminação e transmissão do vírus Sars-CoV-2, o setor hoteleiro precisou repensar seus procedimentos, desde o primeiro contato do hóspede com os canais de venda, até o pós-hospedagem.

2.2. Tendências de tecnologia na hotelaria

A evolução tecnológica na hotelaria tem revolucionado a experiência de hospedagem, proporcionando maior conforto e interatividade. Os clientes estão cada vez mais exigentes quanto às suas necessidades e preferências, o que torna fundamental que os hotéis estejam em constante progresso para atender às demandas dos hóspedes, o desenvolvimento de inovações não requer apenas uma postura estratégica, mas uma estrutura organizacional de apoio e a existência de processos administrativos que se adaptam aos ambientes incertos (Tajeddini, Altinay, & Ratten, 2017).

Nos últimos tempos, a tecnologia tem se tornado cada vez mais comum nos hotéis, seja por meio de soluções digitais ou de aparelhos físicos. Desde check-ins automáticos até a presença de tablets nos quartos para tornar a vida do hóspede mais fácil, há diversas opções disponíveis que podem, de forma significativa, aprimorar a experiência do usuário. A inovação nos serviços envolve várias atividades, incluindo o apoio da liderança, melhorias nos serviços, segurança, o uso de novas tecnologias, desenvolvimento de novas estratégias, utilização de novas tecnologias de comunicação e de um ambiente amigável dentro da organização (Tajeddini, Altinay, & Ratten, 2017).

2.2.1. Property Management System (PMS)

O Property Management System (PMS) é um software de gerenciamento hoteleiro, que permite otimizar as tarefas do negócio, tornando as operações mais ágeis, uma empresa orientada para a tecnologia está comprometida com o processo investigação e desenvolvimento da empresa e é proativa no que diz respeito a aquisição e integração de novas e sofisticadas tecnologias no processo de desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços (Hortinha, Lages, & Lages, 2011; Gotteland, Shock, & Sarin, 2020).

Os sistemas PMS funcionam de forma integrada, combinando múltiplos recursos em uma única plataforma. Isso permite substituir processos e ferramentas demorados por tarefas mais ágeis e de menor risco. Utilizar esse tipo de software em vez de uma planilha de gerenciamento de despesas permite automatizar o lançamento de despesas e recebimentos. Isso tornará os assuntos financeiros gerais mais fáceis de gerenciar. Ao trabalhar de forma integrada, estes tipos de ferramentas também ajudam a melhorar a experiência do cliente, uma vez que todos os serviços podem ser executados de forma otimizada.

2.2.2. Sistema CRM (Customer relationship management)

Ajuda os clientes a entender suas necessidades com soluções tecnológicas que coleta informações e fornece avisos por meio de estratégias de relações de consumo, facilitando assim o crescimento do negócio, uma vez que as empresas orientadas para a tecnologia são proficientes e flexíveis, facilita o aprimoramento das atuais tecnologias para melhor lidarem com os mercados existentes ou, alavanca esforços para reforçar e diversificar o conhecimento tecnológico (Hortinha, Lages, & Lages, 2011; Zhou et al., 2021).

Por isso é preciso entender que a satisfação está relacionada ao processo anterior, durante e após a estadia do hóspede. Portanto, é necessário saber como os hotéis utilizam o CRM nas suas estratégias de marketing e comunicação.

2.2.3. Chatbot

É um software de mensagem que trabalha e gerencia um chat, como se fossem conversas humanas. Essa tecnologia, é uma maneira do hotel estar disponível fora do horário comercial para sanar as dúvidas dos clientes a qualquer momento, inclusive durante à noite e aos fins de semana, quando os hóspedes tendem a fazer mais contato, por estar fora do horário de trabalho.

A comunicação externa é muito relevante, na medida em que serve de intermediária entre os clientes e a organização, pois uma comunicação eficaz reduz a incerteza da inovação e as interações com os clientes durante o processo de inovação nos serviços (Lievens & Moenaert, 2000; Randhawa, Kim, & Cichy, 2017), portanto, a inovação hoteleira é definida pela realização de novos processos, adotando novas tecnologias ou implementando novas ideias criativas para alcançar melhores resultados para o negócio e para os seus hóspedes. Isto pode significar encontrar uma nova forma de impressionar e satisfazer os hóspedes, abrindo um novo serviço ou encontrando melhores formas de gerir a sua receita.

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 comprem 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 consequentemente 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. 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).

É possível observar que a autora foi capaz de perceber ainda pelos seus manuscritos, que os serviços que os recursos podem prestar, e não somente os

recursos em si, constituem-se nos insumos dos processos produtivos da empresa, pela sua possibilidade de uso para fins diversos por combinação com outros recursos e modos diferentes de utilização dos mesmos. Podemos dizer que a evolução da teoria VBR mostra-nos também que, além dos recursos tangíveis e intangíveis, a empresa pode controlar as capacidades dinâmicas e as competências essenciais que apresenta-se também como fonte da VCS.

Para os autores Barney e Hesterly et al (2007) definem os recursos com os itens passíveis de controle por parte da empresa e que possibilitam a obtenção de Vantagens Competitiva Sustentável(VCS), por ser valiosa, e difícil de ser substituída deste modo quase impossível de imitar. Tratando-se um pouco da história por trás de todo esse conceito, jamais deixaríamos de citar como referência sobre este assunto o autor *Sanchez et al* (1996), que por toda sua vez amplia o conceito da VBR, como uma coleção de estoques e fluxos pela explícita incorporação de cognições gerenciais que influenciam nas decisões dos tipos de produtos específicos que a empresa por sua vez deverá adquirir; da habilidade de coordenação dos gerentes nos desdobramentos e na administração do fluxo de recursos; e da habilidade dos gerentes para gerenciar o conhecimento no processo de gerar competências. Este termo pode ser considerado ‘dinâmico’, segundo o também autor Teece et al (1997), que faz a referência à capacidade de renovar as competências bem como adquirir a congruência com o ambiente de negócios em mudanças.

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.

Quadro 1 : Quadro de síntese

Teoria/Conceito	Autor(es)	Principais ideias
Conceito de inovação	Azevedo e Barros (2017) SCHUMPETER (1997)	Pensar globalmente para agir e inovar dentro da realidade da hotelaria.
Estratégia de inovação	Martin-Rios & Ciobanu(2019) Gouvea et al. (2017)	utilização de tecnologias de automação; Condição necessária para ser bem sucedido no ambiente competitivo.
Tipos de inovação	Manual de Oslo (2018)	Os quais se constituem em: inovação de produto e inovação de processo empresarial.
Dimensões da inovação em hotéis	Aires	Envolve distintos aspectos da hotelaria que, por sua

	(2017)	vez, indicam abordagens a partir dos grupos de interesse, sendo eles: serviços ou produtos; mercado e processos.
Objetivos 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)

Fonte: Autora do estudo.

3. METODOLOGIA

Nesta seção, mostra-se os procedimentos metodológicos utilizados em cada etapa da elaboração do trabalho, que objetiva responder o problema de pesquisa e alcançar os objetivos propostos. Para tanto, descreve-se o tipo de pesquisa, o universo amostral, o instrumento de coleta de dados, bem como, aspectos gerais que se relacionam as etapas desenvolvidas neste estudo.

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.

3.1 Tipo de pesquisa

O estudo caracterize-se como uma pesquisa descritiva, pois conforme afirma Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa descritiva tem como objetivo descrever as características das organizações e da população, 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, mas precisamente em uma região delimitada entre os bairros do São Francisco 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)	100	14 anos	Gerente	Graduado em Hotelaria

B	Meio de hospedagem (hotel)	12	10 anos	Gerente	Graduado em Turismo
C	Meio de hospedagem (hotel)	35	12 anos	Gerente	Graduado em Administração

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O quadro acima demonstra as informações dos seis 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, não esquecendo que a amostra se deu por conveniência consiste em selecionar participantes de forma conveniente, 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 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.

Em síntese, a entrevista é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação para a pesquisa (GIL, 2019).

Considerando a abordagem acima, podemos afirmar que foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado 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 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 01 questão apenas. 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

Nesta seção serão apresentadas categorias e subcategorias resultado do roteiro de entrevista desta pesquisa, que tem como objetivo 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, 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 inovação 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	[...]” encontra-se estagnada comparado há anos anteriores,pois acredito que tem muitos fatores que ainda precisam ser melhorados”[...] (C) [...]”está inerte,pois necessita de recuperação em termos de receitas e hospedagem”[...] (B)	C, B

	Desenvolvimento	[...]” atualmente o cenário hoteleiro em São Luís está em crescimento pois conta com perspectivas positivas”[...] (A)	A,

Fonte: Elaborado pela autora (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 encontra-se estagnado. Segundo o gestor do meio de hospedagem B “[...]está inerte, pois necessita de recuperação em termos de receitas e hospedagem” [...] (B), do empreendimento C “[...]” encontra-se estagnada comparado há anos anteriores, pois acredito que tem muitos fatores que ainda precisam ser melhorados” [...] C, enquanto do A “[...]” atualmente o cenário hoteleiro em São Luís está em crescimento pois conta com perspectivas positivas” [...] (A).

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. O investimento em gestão de inovação fará com que os meios de hospedagens e as equipes funcionem de forma muito mais coesa e sincronizada. Possibilitando o acesso unificado a dados dos hóspedes e permitindo que eles tenham experiências memoráveis.

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	[...]” Acho que o ato de reduzir custos seria o principal nisso tudo”[...] (C)	C,
	Trabalho em Equipe	[...]“ Uma das principais é o trabalho em equipe em harmonia, com colaboradores motivados.”[...] (A)	A
	Tecnologias	[...]” Acredito que a tecnologia desempenha um papel fundamental na construção da vantagem competitiva na concorrência hoteleira”[...] (B)	B

Fonte: Elaborado pela autora (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 todas as estratégias são de suma importância para os empreendimentos obterem uma vantagem competitiva, onde é possível notar através da fala do gerente do empreendimento A que diz o seguinte [...]“ Uma das principais é o trabalho em equipe em harmonia com colaboradores motivados.”[...] Segundo o gestor do hotel B está voltado para estratégias referente a tecnologias [...] Acredito que a tecnologia desempenha um papel fundamental na construção da vantagem competitiva na concorrência hoteleira”[...] Os fatores diferenciadores que

geram vantagem competitiva resultam das diferenças que a empresa seja capaz de conseguir relativamente aos seus concorrentes.

Já o gestor do meio de hospedagem C [...]”A redução dos custos seria a principal estratégia”[...] 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 diferencia 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 [...]”acredito que os recursos humanos são necessários para ter uma equipe motivada e alinhada com os objetivos do hotel”[...] (A)	A
	Financeiros	[...]” Para garantir sucesso e eficiência para nosso hotel, acredito que a gestão dos recursos financeiros desempenham o papel mais vital.”[...] (C)	C
	Tecnologias	[...]”Sem dúvidas os recursos tecnológicos, porque permitem que tarefas manuais sejam automatizadas por meio de sistemas”[...] (B)	B

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 compreende que uma gestão estratégica de pessoas eficiente é capaz de atingir determinados objetivos das organizações, o gestor do hotel A afirma o seguinte: [...]”acredito que os recursos humanos são necessários para ter uma equipe motivada e alinhada com os objetivos do hotel”[...] (A),já o gestor do hotel B[...]”Sem dúvidas os recursos tecnológicos, porque permitem que tarefas manuais sejam automatizadas por meio de sistemas”[...] (B), Enquanto o gestor do hotel C [...]” Para garantir sucesso e eficiência para nosso hotel, acredito que a gestão dos recursos financeiros desempenham o papel mais vital.”[...] (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. A gestão de recursos humanos é outra área importante da gestão de recursos. Isto inclui a gestão da equipe do hotel, incluindo recrutamento, formação, desenvolvimento e retenção de talentos. É importante que a gestão de recursos humanos seja realizada de forma eficaz e estratégica para maximizar o potencial das equipes e garantir a qualidade do serviço prestado aos clientes.

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. A gestão de tecnologia está se tornando uma área cada vez mais importante de gestão de recursos. Isto inclui a gestão dos sistemas e tecnologias utilizadas no hotel, incluindo sistemas de gestão de reservas, sistemas de segurança, sistemas de automação e controle de processos. Para aumentar a eficiência e segurança hoteleira, é importante que a gestão da tecnologia seja realizada de forma eficaz e estratégica.

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”. A gestão financeira é um dos aspectos mais importantes da gestão de recursos. Isso inclui gestão orçamentária, definição de metas e objetivos financeiros, gerenciamento de custos e despesas, análise de lucratividade e outros aspectos. Para maximizar a rentabilidade dos meios de hospedagens e garantir a sustentabilidade financeira do empreendimento, é importante gerir as finanças de forma eficaz e estratégica. 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. Portanto é de suma importância que a gestão de recursos envolva a gestão financeira, de pessoal e tecnológica, a fim de maximizar a rentabilidade e a qualidade do serviço, dos meios de hospedagens.

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	[...]”Um chatbot aliado ao seu site, redes sociais ou ao próprio WhatsApp facilita e muito esse	A

		processo”[...] (A)	
	Software	[[...]” A Web check-in faz a captação das informações do hóspede previamente e as registra diretamente no software do hotel ”[...] (B) [...]”Para ajudar em outras importantes tarefas ligadas à uma boa gestão hoteleira, utilizamos e PMS (Property Management System) que é um software”[...] (C)	B, C

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O 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, o gestor do meio

de hospedagem A citou a assistente virtual como tecnologia utilizada atualmente para colocar em prática as estratégias do hotel, foi perceptível nas seguintes falas: [...]Um chatbot aliado ao seu site, redes sociais ou ao próprio WhatsApp facilita e muito esse processo” [...] são ferramentas tecnológicas que viabilizam todo o processo de estadia do hóspede, que vai desde o check-in até ao check-out .

Diante dos depoimentos nas entrevistas somente os gerentes dos empreendimentos B e C, mencionaram os softwares como fator primordial para que o hotel consiga alcançar suas respectivas estratégias, dito nas seguintes falas[...]” A Web check-in faz a captação das informações do hóspede previamente e as registra diretamente no software do hotel ”[...] (B),[...]”Para ajudar em outras importantes tarefas ligadas à uma boa gestão hoteleira, utilizamos o PMS (Property Management System) que é um software”[...] (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(whats app, email)	[...]”incentivamos os hóspedes a deixarem avaliações via email, whatsapp”[...] (A)	A
	Software	[...]” Através do Net Promoter Score, ou NPS, é uma métrica para medir a satisfação do cliente”[...] (B)	B,C

		[...]” O CSAT Customer Satisfaction Score, que funciona como um pequeno questionário de escala”[...] (C)	
--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Em se tratando das ferramentas que o hotel utiliza para medir o nível de satisfação do hóspede presentes nas informações acima, foi possível perceber através das falas dos entrevistados que estes sempre buscam uma maneira rápida e prática, 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. Desse modo existem gestores que utilizam de ferramentas mais usuais e casuais como whatsapp e o email, conforme a fala do gestor A, ele cita o seguinte: [...]”incentivamos os hóspedes a deixarem avaliações via email, whatsapp”[...] (A), já os gestores dos demais também utilizam ferramentas afins de otimizar o tempo, entretanto essas ferramentas tratam-se softwares voltados ao ramo hoteleiro, tais como falam os gestores de B e C, pode-se observar em suas distintas falas, [...]” Através do Net Promoter Score, ou NPS, é uma métrica para medir a satisfação do cliente”[...] (B); [...]” O CSAT Customer Satisfaction Score, que funciona como um pequeno questionário de escala”[...] (C), ambos se complementam pensando em otimizar tempo e garantir o feedback dos clientes.

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	[...]” essencial que possamos ter um feedback positivo do cliente e que ele esteja no centro de nossa abordagem”[...] (C)	C
	Experiência do Cliente	[...]“O cliente valoriza muito uma experiência pensada para satisfazer suas necessidades e superar expectativas de um serviço comum “[...] (A) [...] “ experiência consistente e previsível para eles em todas as propriedades “[...] (B)	A,B

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

Apoiado pelas falas dos gestores do quadro acima podemos perceber que a fidelização dos clientes e a criação de experiências memoráveis são de suma importância para os empreendimentos. O feedback é um fator importante para o gestor do empreendimento C que comentou o seguinte: [...]” essencial que

possamos ter um feedback positivo do cliente e que ele esteja no centro de nossa abordagem”[...] (C), 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. Priorizar a experiência do hóspede envolve muito mais do que oferecer uma estadia de excelência a ele. O período no hotel vai envolver uma série de ações que resultarão em momentos impactantes e que serão lembrados pelo público por muito tempo, é possível identificar um olhar voltado para as experiências dos clientes nos depoimentos dos gerentes dos meios de hospedagens A e B : tais quais falaram [...] “ cliente valoriza muito uma experiência pensada para satisfazer suas necessidades e superar expectativas de um serviço comum “[...] (A); [...] “ experiência consistente e previsível para eles em todas as propriedades “[...] (B).

Podemos concluir 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”, consequentemente a gestão de feedback dos hóspedes desempenha um papel essencial na melhoria contínua da qualidade dos serviços e na experiência dos hóspedes nos meios de hospedagem. Ao coletar, analisar e utilizar o feedback dos hóspedes de maneira eficaz, os gestores podem identificar áreas de melhoria, resolver problemas rapidamente e proporcionar experiências memoráveis aos seus clientes. 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	[...]”A permanência dos velhos conceitos dos investidores”[...] (B)	B

	Gestão	[...]” a inexistência de uma mentalidade e de uma efetiva gestão por processos no setor de hotelaria inviabiliza pensar em inovações ”[...] (A) [...]” A falta de planejamento estratégico por parte da gestão foi um grande desafio ”[...] (C)	A, 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 pensarem apenas nos lucros que aquele investimento irá trazer, sendo assim o gestor do empreendimento B pontuou na sua fala uma certa dificuldade em implementar a gestão de inovação em decorrência dos investidores, ele cita o seguinte: [...]”A permanência dos velhos conceitos dos investidores”[...] (B),deste modo, os investidores e gestores devem sempre trabalhar em conjunto pois só assim podem garantir um melhor desempenho do hotel e consequentemente garantir que o mesmo funcione com sucesso. Em contrapartida os gestores dos meios de hospedagem A e C ressaltaram uma certa preocupação na questão da gestão de inovação ,tais quais falaram que : [...]” a inexistência de uma mentalidade e de uma efetiva gestão por processos no setor de hotelaria inviabiliza pensar em inovações ”[...] (A);[...]” A falta de planejamento estratégico por parte da gestão foi um grande desafio ”[...] (C). Segundo Perinotto e Siqueira (2018), “o turismo e a hotelaria estão diretamente ligados à globalização, pois esta exige uma constante inovação “, portanto, gestores e investidores precisam estar diretamente envolvidos nas rotinas de inovação.

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	[...]”os investimentos tecnológicos são um novo horizonte repleto de oportunidades”[.. .] (C)	C
	Valorização da marca	[...]”a marca se torna mais valorizada quando o empreendimento passa a utilizar os recursos da gestão da inovação.”[...] (B)	B
	Aumento da lucratividade	[...]”o aumento da lucratividade, uma vez que a gestão de inovação gera lucro para os meios de hospedagens”[...] (A)	A

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O referido quadro, diz respeito à importância da gestão de inovação no setor hoteleiro conforme as estratégias do mercado que se subdivide em três subcategorias que são investimento tecnológico, valorização da marca e aumento da lucratividade. 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. O gestor do empreendimento C trouxe seus pensamentos sobre investimento tecnológico, tal qual fala que [...]”os investimentos tecnológicos são um novo horizonte repleto de oportunidades”[...] (C), enquanto o gestor do meio de hospedagem B discorre sobre a valorização da marca [...]”a marca se torna mais valorizada quando o empreendimento passa a utilizar os recursos da gestão da inovação.”[...] (B) Na ótica do gerente A ,constatou-se que a importância da gestão de inovação está interligada ao aumento da lucratividade,[...]”o aumento da lucratividade, uma vez que a gestão de inovação gera lucro para os meios de hospedagens”[...] (A) ,Sendo assim ambos os gestores entendem que a adoção da gestão da inovação, é fundamental para que os meios de hospedagens consigam se destacar no mercado e estar à frente dos concorrentes. De acordo com Azevedo e Barros (2017, p. 223) “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, resultam assim que é resultado da aplicação da criatividade ”.

Deste modo, através da inovação, os meios de hospedagens podem melhorar os produtos e serviços que ofertam ao mercado, ou seja, a gestão da inovação, é responsável por desenvolver um fluxo de inovação nas organizações, pois, as ideias devem ser colocadas em prática para que os empreendimentos consigam se destacar no mercado diante dos concorrentes. Por isso, se os hotéis desejam se destacar, atender e fidelizar novos clientes, podem utilizar a gestão da inovação para o seu negócio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou verificar sobre o fenômeno da inovação hoteleira 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 de inovação visa satisfazer as necessidades e desejos de determinada demanda.

Para atingir a compreensão dessa realidade foram definidos alguns objetivos tais como: Analisar o fenômeno da inovação na hotelaria e o aporte da Visão Baseada em Recursos com apoio das premissas teóricas, analisadas à luz dos conceitos e visões encontrados na literatura, as percepções da inovação na hotelaria com aporte da visão baseada em recursos compreende diferenciais na concepção construtiva e características relacionadas à tecnologia, resistência e durabilidade, destacam-se a relevância de inovações em processos e serviços complementares. Investigar as estratégias e os principais desafios para implementação da inovação na hotelaria, de acordo com tudo dissertado acima, investigou-se que a inovação na hotelaria atualmente tem que lidar com uma variedade de desafios, como a competitividade e a necessidade de oferecer experiências personalizadas aos seus hóspedes, mas através de suas estratégias a inovação permite que os hotéis se adaptem às mudanças do mercado e ofereçam experiências únicas para os seus hóspedes. Verificar a importância da gestão de inovação no setor hoteleiro conforme as estratégias do mercado, verificou-se que a inovação tecnológica desempenha um papel importante no futuro da indústria hoteleira, visto que com as ferramentas certas, os meios de hospedagens podem melhorar as operações e proporcionar aos hóspedes experiências personalizadas. Os investimentos tecnológicos e a gestão de inovação são 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; A visão do empreendimento para fidelização do cliente, feedback e experiência do cliente; Principais desafios para implementação da gestão e inovação ,investidores e gestão; A importância da gestão de inovação no setor hoteleiro conforme as estratégias do mercado, investimento tecnológico, valorização da marca e aumento da lucratividade, com base nesses achados foi possível elucidar os objetivos específicos desta pesquisa chegando aos resultados.

Os meios de hospedagem de São Luís-MA, tem recorrido a algumas estratégias de inovação dentre elas está investimentos em tecnologias como sistemas automatizados e softwares, todos afirmaram fazer uso das redes sociais como Instagram para publicações de suas promoções e o uso do WhatsApp para uma comunicação mais direta quando o hóspede mantém contato, para eles a inovação está diretamente ligado ao uso da internet, no entanto as ações devem ir muito além de sistemas automatizados e softwares, é necessário maior compreensão da gestão de inovação, seguindo as tendências do mercado hoteleiro, visando um alcance maior de informações a respeito desse assunto e proporcionando maior comodidade aos hóspedes.

Outro aspecto, elucidado por esta pesquisa foi como a gestão de inovação 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 de inovação 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 a inovação na hotelaria: estratégias de mercado à luz da teoria visão baseada em recursos fora toda dissertação em conformidade com toda a revisão da literatura e percebeu-se que apesar dos avanços tecnológicos

promovidos pela transformação digital dentro do setor 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 Digital nos 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 compreende-se 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. O presente estudo contribuiu para ampliar a área de conhecimento associado às práticas de gestão de inovação na hotelaria, evidenciando o papel das estratégias de mercado à luz da teoria visão baseada em recursos no percurso dinâmico de adaptação e reconfiguração nos meios de hospedagem. Em suma, a teoria visão baseada em recursos poderá elucidar os gestores na construção de uma organização dinâmica, instituindo práticas alinhadas com a flexibilidade exigida pelos mutáveis mercados.

REFERÊNCIAS

- Aires, J. D. M. (2017). A inovação na perspectiva de diretores de hotéis em Aveiro – Portugal. *Turismo - Visão e Ação*, [S.L.], v. 19(3), 487. Recuperado de <http://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=29256>
- 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.
- Azevedo, E. A. de, & Barros Neto, J. J. de S. (2017). Os novos cenários turísticos: inovação, planejamento e as megatendências. *A Barriguda: Revista Científica*, 7(2) Recuperado de <http://www.abarriguda.org.br/revista/index.php/revistaabarrigudaarepb/article/view/38>
- 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.
- 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.
- Carvalho, M. M. de. et al. (Org.). 2013. *Gestão de Serviços: casos brasileiros*. São Paulo:Atlas.
- Chiang, C., Chen, W. & Hsu, C. (2019). Classifying technological innovation attributes for hotels: an application of the Kano model. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. DOI: 10.1080/10548408.2019.1575786 Decreto Rio Nº 47488 (2020). Acesso em 20 de fevereiro de 2021. <https://doweb.rio.rj.gov.br>.
- Costa, J. W. N., de Oliveira, R. J., & Lepre, T. R. F. (2020). Perfil do consumidor 4.0 e novos modelos de negócio. *South American Development Society Journal*, 5(15), 499.
- 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.

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, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

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.

Gotteland, D., Shock, J., & Sarin, S. (2020). Strategic orientations marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*, 91, 610-620.

GOUVÊA, E.P.; et al. Pesquisa-ação: o uso de metodologia ativa na atualização do saber de um docente, *Revista Educação, Gestão e Sociedade*, v. 7, n. 26, jun. 2017.

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.

Hortinha, P., Lages, C., & Lages, L. F. (2011). The trade-off between customer and technology orientations: impact on innovation capabilities and export performance. *Journal of International Marketing*, 19(3), 36-58.

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

Kuo, C., Chen, L. & Tseng, C. (2017). Investigating an innovative service with hospitality robots. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, (29)5, 13051321. DOI: 10.1108/IJCHM-08-2015-0414

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

Lievens, A., & Moenaert, R. K. (2000). Project team communication in financial services innovation. *Journal of Management Studies*, 37(5), 733-766.

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.

Martin-Rios, C. & Ciobanu, T. (2019). Hospitality innovation strategies: An analysis of success factors and challenges. *Tourism Management*, 70, 218-229. DOI: 10.1016/j.tourman.2018.08.018

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos, 11ª Edição, Editora Atlas, São Paulo, 2018.

MATOS, Lucas dos Santos; VALMORBIDA, Sandra Mara lesbik; 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.

Mendes Filho, L. Batista, J. O.; Cacho, A. N. B.; Soares, A. L. S. (2017). Aplicativos Móveis e Turismo: Um Estudo Quantitativo Aplicando a Teoria do Comportamento Planejado. *Revista Rosa dos Ventos – Turismo e Hospitalidade*, 9(II), 179-199.

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. Paulo: Atlas, 2017.

Montargot, N. & Lahouel, B. B. (2017). The acceptance of technological change in the hospitality industry from the perspective of front-line employees. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 637-655. DOI: 10.1108/JOCM-10-2016-0192

Morosan, C., & De Franco, A. (2015). Disclosing personal information via hotel apps: A privacy calculus perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 120-130. DOI: 10.1016/j.ijhm.2015.03.008

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-vidarestritivaimposta-pela-covid-19/>>. Acesso em: 26/04/2020b.

Nieves, J. & Osório J. (2017). Using information technology to achieve management innovation [Uso de tecnologias de informação para lograr innovación organizativa. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(1), 20-39. DOI: 10.1108/ARLA-02-2016-0037

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.

Nunes, R. H., Ferreira, J. B., Freitas, A. S., & Ramos, F. L. (2018). Efeitos das recomendações de líderes de opinião em mídias sociais sobre a intenção de compra de seus seguidores. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. 20(1), 57-73.

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.

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

Randhawa, P., Kim, M., & Cichy, R. (2017). Services innovation: What the Managers Believe and What the Customers Say. *Journal of Hospitality Marketing e Management*, 26(2), 186-206.

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>

Saqib, M., Baluch, N. H., & Udin, Z. M. (2017). Moderating role of technology orientation on the relationship between knowledge management and SMEs performance in Oman: a conceptual study. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 433-441.

Sarmah, B., Kamboj, S. & Rahman, Z. (2017). Co-creation in hotel service innovation using smart phone apps: an empirical study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(10), 2647-2667. DOI: 10.1108/IJCHM-12-2015-0681

Schumpeter, Joseph A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. Série os Economistas, São Paulo: Editora Nova Cultural, 1997.

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.

Shin, H., Perdue, R.R, Kang, J. (2019) Front desk technology innovation in hotels: A managerial perspective. *Tourism Management*, 74, 310-318. DOI:10.1016/j.tourman.2019.04.004

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.

Tajeddini, k., Altinay, L., & Ratten, V. (2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. International Journal of Hospitality Management, 65, 100-114.

XAVIER, José Roberto Franco. Algumas notas sobre a entrevista qualitativa de pesquisa. In: MACHADO, Maíra 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>.

Yu, A., & Klement, C. (2006). Inovação na indústria hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços. Revista Acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, 1(3). Recuperado de <http://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=25929>

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2017). Services marketing: Integrating customer focus across the firm (7th ed.). NY: McGraw Hill.

Zhou, W., Su, D., Yang, J., Tao, D., & Sohn, D. (2021). When do strategic orientations matter to innovation performance of green-tech ventures? The moderating effects of network positions. Journal of Cleaner Production, 279, 123743.

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?	

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR- HOTEL A

PESQUISADORA: Então, boa tarde eu sou a Iarle Ferreira, sou aluna do curso de Hotelaria na Universidade Federal do Maranhão, e tenho um roteiro de entrevista anônima aqui, que faz parte do trabalho conclusão do curso e o tema da minha pesquisa é Inovação na Hotelaria: estratégias de mercado à luz da teoria Visão Baseada em Recursos. Eu vou precisar só de algumas informações para embasar minha pesquisa. De início gostaria de saber sobre sua trajetória profissional.

GESTOR: Ah ok, meu nome é ***, sou formado em Hotelaria e possuo MBA em Gestão de Hospitalidade e Hotelaria, no ramo da hotelaria em São Luís do Maranhão estou atuando a 5 anos no cargo de gestão.

PESQUISADORA: Gostaria de fazer algumas perguntas ao senhor para que assim possa traçar os resultados de amostragem para o meu trabalho.

GESTOR: Estou à sua disposição, fique à vontade!

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

GESTOR: Sobre o cenário atual, posso dizer que após um longo período de paralisações e uma série de intervenções e recomendações que impediram o crescimento do setor de hotelaria, devido a pandemia de COVID-19, atualmente o cenário hoteleiro em São Luís está em crescimento pois conta com perspectivas positivas, de aumento na taxa de ocupação. Além disso, a questão da inovação no mercado hoteleiro sempre ocupou uma posição central na indústria hoteleira, que é alimentada pela necessidade de permanecer relevante e entusiasmar os hóspedes com novos produtos e serviços para criar experiências únicas.

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

GESTOR: Bem, a resposta é que existem algumas maneiras de ganhar uma vantagem competitiva na concorrência hoteleira. Uma das principais é o trabalho em equipe em harmonia, com colaboradores motivados. Outra forma de ganhar vantagens competitivas é investir na experiência do cliente. Isso significa fornecer serviços personalizados que façam os hóspedes se sentirem especiais e valorizados durante as suas estadias no hotel. Isso inclui tudo, desde o check-in até o check-out – quanto mais rápido e fácil for para o hóspede usufruir dos serviços oferecidos pelo hotel, melhor será a experiência dele!

PESQUISADORA: 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: Ao meu ver todos os recursos são de grande valia para uma diferenciação mercadológica, mas acredito que os recursos humanos são necessários para ter uma equipe motivada e alinhada com os objetivos do hotel. É importante que essa gestão de pessoas seja conduzida de forma eficiente e estratégica, a fim de maximizar o potencial da equipe e garantir a qualidade do serviço oferecido aos hóspedes.

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

GESTOR: O Chatbot pois seu principal papel é não deixar o hóspede sem resposta ou esperando muito tempo. Um hotel precisa estar ativo 24x7 inclusive nos canais de comunicação com o cliente. Um chatbot aliado ao seu site, redes sociais ou ao próprio WhatsApp facilita e muito esse processo. Com o avanço dessa tecnologia o hóspede nem percebe que está conversando com um robô e não com uma pessoa, e de quebra, você não o deixa ir embora por falta de atenção.

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

GESTOR: A reputação online é uma ferramenta valiosa na atração de novos hóspedes. Nós sempre nos certificamos de acompanhar constantemente as avaliações online e responder a todas elas, demonstrando comprometimento com a melhoria contínua. Por isso, incentivamos os hóspedes a deixarem avaliações via email, whatsapp e compartilharem nas redes sociais e no site do hotel para aumentar a confiança dos futuros hóspedes.

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

GESTOR: O cliente valoriza muito uma experiência pensada para satisfazer suas necessidades e superar expectativas de um serviço comum, que ele encontraria em qualquer outro hotel. Sendo assim, um atendimento personalizado faz a diferença na hora de fidelizar clientes. Fornecer canais facilitados para o feedback do cliente é fundamental. É necessário monitorar os processos e mensurar o nível de satisfação do hóspede, assim como conhecer qual é a possibilidade de ele recomendar o hotel para outras pessoas.

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

GESTOR: Apesar do setor de hotelaria vender serviços, estes serviços ocorrem do jeito que o funcionário quer executá-lo. Então a inexistência de uma mentalidade e de uma efetiva gestão por processos no setor de hotelaria inviabiliza pensar em inovações.

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

GESTOR: A equipe está capacitada e com uma atuação alinhada com os objetivos do hotel , investimos em treinamentos e cursos de qualidade para auxiliar na formação dos funcionários. Também apostamos na contratação de novos talentos para complementar o time com profissionais atualizados.

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

GESTOR: Na minha perspectiva acredito que o aumento da lucratividade, uma vez que a gestão de inovação gera lucro para os meios de hospedagens através de um aumento na venda dos serviços ou na redução de custos implementadas a partir da gestão de inovação .

.PESQUISADORA: Muito obrigada pela sua colaboração, ela foi de extrema importância para mim.

GESTOR: O prazer é meu,até logo !

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR- HOTEL B

PESQUISADORA: Então, boa tarde eu sou a Iarle Ferreira, sou aluna do curso de Hotelaria na Universidade Federal do Maranhão,e tenho um roteiro de entrevista anônima aqui, que faz parte do trabalho conclusão do curso e o tema da minha pesquisa é Inovação na Hotelaria: estratégias de mercado à luz da teoria Visão Baseada em Recursos. Eu vou precisar só de algumas informações para embasar minha pesquisa.De início gostaria de saber sobre sua trajetória profissional .

GESTOR: Ah ok, meu nome é ***,sou formado em Turismo e possuo pós-graduação em Gestão de Gestão de Negócios em Hotelaria , pro ramo da hotelaria em São Luís do Maranhão estou atuando a 3 anos no cargo de gestão

PESQUISADORA: Gostaria de fazer algumas perguntas ao senhor para que assim possa traçar os resultados de amostragem para o meu trabalho.

GESTOR: Muito bem , pode começar!

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

GESTOR: Atualmente o mercado hoteleiro está inerte,pois necessita de recuperação em termos de receitas e hospedagem. Precisa melhorar na questão da adoção de tecnologia de ponta, para manter um nível de serviço ideal, a menor custo e, com equipes focadas em assegurar uma melhor experiência ao cliente .

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

GESTOR: Acredito que a tecnologia desempenha um papel fundamental na construção da vantagem competitiva na concorrência hoteleira. Aproveitar as últimas tendências da tecnologia para melhorar a experiência do cliente pode ser uma forma eficaz de se diferenciar dos concorrentes.Por exemplo, aqui utilizamos a inteligência artificial (IA) para entender melhor as necessidades dos clientes e personalizar sua experiência pode ajudar os hotéis a conquistar vantagem competitiva na concorrência.

PESQUISADORA: 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: Sem dúvidas os recursos tecnológicos, porque permitem que tarefas manuais sejam automatizadas por meio de sistemas, direcionando os colaboradores para atividades que exigem maior poder de decisão, racional e estratégico. Tudo isso impacta diretamente no aumento da satisfação do hóspede e na redução de erros operacionais.

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

GESTOR: A Web check-in faz a captação das informações do hóspede previamente e as registra diretamente no software do hotel. O cliente pode fazer sua reserva de maneira individual ou em grupo, sendo que as agências de viagem podem acessar com um login no sistema.Essa facilidade diminui o tempo gasto pelos colaboradores e pelo hóspede, que não precisa encarar filas e burocracias,

uma vez que não é necessário fazer um novo cadastro a cada nova estadia. A reserva pode ser feita por dispositivos móveis, de maneira on-line, com opções de antecipação de pagamento.

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

GESTOR: Através do Net Promoter Score, ou NPS, é uma métrica para medir a satisfação do cliente. Por meio de uma pesquisa quanti-qualitativa, ela busca criar um panorama de satisfação do seu público. Outro meio é manter o contato com o hóspede após realizar a venda e, também, após a sua estadia, pode ser de grande valor para o Hotel, uma vez que dessa forma teremos um maior controle de qualidade do nosso estabelecimento e fortalecerá o elo de confiança com o nosso cliente, logo, aumentará as chances dele se hospedar novamente ou indicar o nosso Hotel para outras pessoas.

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

GESTOR: Um grande motivo pelo qual os turistas são fiéis a redes hoteleiras é a promessa de uma experiência consistente e previsível para eles em todas as propriedades. Ainda que seus hóspedes possam preferir surpresas, eles também querem saber que suas necessidades básicas serão atendidas em cada estadia. Em um nível básico, isso inclui serviço eficiente e cortês, uma acomodação confortável e tecnologia rápida e confiável

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

GESTOR: A permanência dos velhos conceitos dos investidores que mais quer faturar e exibir currículos sem o conhecimento prático das necessidades reais do mercado e do consumidor

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

GESTOR: No caso do proprietário, ele foi conhecer como funciona a gestão hoteleira em outros Estados do Brasil e com isso foi possível agregarmos profissionais com qualificação na área de hotelaria, e consequentemente manter a qualidade nos nossos serviços gerando inovação, atrair e encantar nosso hóspede.

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

GESTOR: Ao meu ver a valorização da marca, visto que a marca se torna mais valorizada quando o empreendimento passa a utilizar os recursos da gestão da inovação. Isso porque, a inovação demonstra que a empresa está buscando inovar as tecnologias, processos, produtos que ela oferece para o mercado.

PESQUISADORA: Muito obrigada pela sua colaboração, ela foi de extrema importância para mim

GESTOR: O prazer é meu, até logo !

TRANSCRIÇÃO DA ENTREVISTA COM O GESTOR- HOTEL C

PESQUISADORA: Então, boa tarde eu sou a Larle Ferreira, sou aluna do curso de Hotelaria na Universidade Federal do Maranhão, e tenho um roteiro de entrevista anônima aqui, que faz parte do trabalho conclusão do curso e o tema da minha pesquisa é Inovação na Hotelaria: estratégias de mercado à luz da teoria Visão Baseada em Recursos. Eu vou precisar só de algumas informações para embasar minha pesquisa. De início gostaria de saber sobre sua trajetória profissional .

GESTOR: Ah ok, meu nome é ***, sou formado em Administração e possuo pós graduação em Gestão de Meios de Hospedagem e , atualmente estou trabalhando na hotelaria em São Luís do Maranhão, estou a 2 anos e 4 meses neste cargo de gestão.

PESQUISADORA: Gostaria de fazer algumas perguntas ao senhor para que assim possa traçar os resultados de amostragem para o meu trabalho.

GESTOR: Fique à vontade, quando quiser pode começar!

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

GESTOR: Hoje o cenário da hotelaria em São Luís está encontra-se estagnada comparado há anos anteriores, pois acredito que tem muitos fatores que ainda precisam ser melhorados como por exemplo o processo de gestão de inovação e a gestão sustentável, pois acredito que é necessário um olhar voltado as tendências tecnológicas na hotelaria e ao redimensionamento dos insumos para evitar os excessos e os desperdícios e superar as expectativas dos clientes.

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

GESTOR: A redução dos custos seria a principal estratégia, além de uma otimização nos procedimentos internos do nosso hotel. Ter um controle estável e eficiente, é extremamente importante para a segurança dos alimentos dos nossos hóspedes.

PESQUISADORA: 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: Para garantir sucesso e eficiência para nosso hotel, acredito que a gestão dos recursos financeiros desempenham o papel mais vital. Na verdade, uma boa gestão financeira é um dos pontos mais importantes e decisivos para o sucesso de um empreendimento. Assim, quando bem feita, pode fazer a diferença entre manter as portas abertas ou não.

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

GESTOR: A tecnologia de check-in móvel que permite que nossos clientes façam check-in usando um aplicativo móvel. Além disso, essas tendências tecnológicas hoteleiras podem melhorar a conveniência e melhorar a experiência dos nossos clientes, reduzindo os tempos de espera. A opção de check-in móvel ajuda nosso hotel a deixar de ter horários definidos em que os hóspedes precisam fazer o check-in, porque o processo de check-in pode ser realizado sem interação humana. Para ajudar em outras importantes tarefas ligadas à uma boa gestão hoteleira, utilizamos o PMS (Property Management System) que é um software de gerenciamento hoteleiro, que nos permite otimizar as tarefas do nosso negócio, tornando as operações mais ágeis.

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

GESTOR: O CSAT Customer Satisfaction Score, que funciona como um pequeno questionário de escala, tem como objetivo pesquisar a satisfação do hóspede depois de uma interação específica. Logo após o contato, mandamos uma pesquisa com a pergunta: “De 0 a 10 (ou 1 a 5, ou com estrelinhas, você escolhe), quanto você ficou satisfeito com o nosso atendimento?”. Quanto mais alta for a nota, maior a satisfação, claro.

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

GESTOR: Acreditamos que para ter a fidelização do hóspede é essencial que possamos ter um feedback positivo do cliente e que ele esteja no centro de nossa abordagem. Acima de tudo, sempre entregamos um atendimento ao cliente de alta qualidade, cortês e amigável durante todo o processo. Consequentemente, os resultados serão hóspedes leais com memórias positivas .

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

GESTOR: A falta de planejamento estratégico por parte da gestão foi um grande desafio pois como vocês sabem é imprescindível ter conhecimento em gestão e contar com uma equipe especializada na área para atingir os objetivos do negócio e até mesmo antever problemas, diminuindo riscos de toda ordem.

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

GESTOR: A implementação do planejamento estratégico afinal, todos os gargalos de excesso de custos podem ser monitorados com a correta análise do cenário do nosso estabelecimento e posterior montagem de planos de gerenciamento para diversas situações. Neste sentido, tivemos em mente que os sistemas inteligentes de gestão forneceram relatórios de dados detalhados, permitindo assim que tivéssemos um acompanhamento das tendências e monitoramos desperdícios.

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

GESTOR: Acredito que os investimentos tecnológicos são um novo horizonte repleto de oportunidades. À medida que os hotéis continuam a abraçar a tecnologia, os hóspedes podem esperar experiências cada vez mais personalizadas e eficiência operacional aprimorada. Dessa forma no nosso hotel, entendemos a importância da inovação e da segurança na hotelaria.

PESQUISADORA: Muito obrigada pela sua colaboração, ela foi de extrema importância para mim .

GESTOR: O prazer é meu, até logo !