



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

LAURA CRISTINA AFONSO COSTA

**A INOVAÇÃO COMO CONCEITO, DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO
ESTRATEGICO DE GESTÃO: estudo de caso em uma pousada situada no município de
Luís Correia (PI)**

SÃO BERNARDO – MA
2023

LAURA CRISTINA AFONSO COSTA

**A INOVAÇÃO COMO CONCEITO, DIAGNÓSTICO, PLANEJAMENTO E
ESTRATÉGICO DE GESTÃO: estudo de caso em uma pousada situada no município de
Luís Correia (PI)**

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

Orientadora: Profa. Dra. Jussara Danielle Martins Aires

SÃO BERNARDO – MA
2023

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

AFONSO COSTA, LAURA CRISTINA.

A INOVAÇÃO COMO CONCEITO, DIAGNÓSTICO, PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE GESTÃO: : estudo de caso em uma pousada
situada no município de Luís Correia PI / LAURA CRISTINA
AFONSO COSTA. - 2023.

32 p.

Orientador(a): JUSSARA DANIELLE MARTINS AIRES.

Curso de Turismo, Universidade Federal do Maranhão, SÃO
BERNARDO, 2023.

1. Conceito. 2. Diagnóstico. 3. Estudo de caso. 4.
Inovação em turismo. 5. Planejamento estratégico. I.
MARTINS AIRES, JUSSARA DANIELLE. II. Título.

LAURA CRISTINA AFONSO COSTA

**A INOVAÇÃO COMO CONCEITO, DIAGNÓSTICO, PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DE GESTÃO: estudo de caso em uma pousada situada no município de
Luís Correia (PI)**

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

Orientadora: Profa. Dra. Jussara Danielle Martins Aires

Aprovado em: _____ / _____ / _____

BANCA EXAMINADORA

Profa. Dra. Jussara Danielle Martins Aires (Orientadora)
Universidade Federal do Maranhão – Centro de Ciências de São Bernardo

Prof. Dr. César Robert Castro Chaves
Universidade Federal do Maranhão – Centro de Ciências de São Bernardo

Prof. Me. Igor Moraes Rodrigues
Universidade Federal do Maranhão – Centro de Ciências de São Bernardo

Eu dedico este trabalho à minha família e amigos, que sempre me deram apoio desde o começo do curso. Dedico especialmente aos meus avós, que sempre acreditaram e me encorajaram a continuar.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, Francisca e José Antônio por todo o apoio e aos meus avós, que desde que eu ingressei na universidade, sempre tive o apoio muito grande deles. Também agradeço a minha orientadora, a professora Jussara, que jamais desistiu de mim em nenhum momento e me motivou para eu concluir esta etapa importante da minha vida. Agradeço também ao empresário que aceitou participar da entrevista e ao apoio dos meus amigos.

Todos os dias faça alguma coisa de que você tenha medo
- Eleanor Roosevelt-

A INOVAÇÃO COMO CONCEITO, DIAGNÓSTICO, PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE GESTÃO: estudo de caso em uma pousada situada no município de Luís Correa (PI)

Resumo

Como forma de suprir lacunas nos campos práticos e acadêmicos, este estudo de caso, do tipo exploratório, tem como objetivo principal, apresentar um diagnóstico geral da inovação concebida e implementada no contexto de uma pousada situada no município de Luís Correa, no estado do Piauí. A literatura da inovação em turismo, contemplando conceitos e tipologias mais frequentes no setor é revisada. O estudo se diferencia por buscar estabelecer um diálogo entre pesquisador e empresário, de forma a promover um intercâmbio de ideias, conceitos, práticas e recomendações sobre planejamento e gestão da inovação. Valendo-se de uma abordagem meramente qualitativa e atento a questões éticas, o estudo contou com a realização de entrevista em profundidade com o proprietário da empresa caso e foi acompanhada por uma docente especialista no tema da inovação. A entrevista foi realizada no mês de julho de 2023, tendo sido conduzida com base num roteiro semiestruturado de questões, elaborado com base na literatura. A plataforma usada para este fim foi o *Google Meet*, que possibilitou a gravação e transcrição das falas. Em seguida, dados foram analisados, seguindo recomendações da técnica Análise de Conteúdo. Percebeu-se que o conceito de inovação na percepção do empresário está alinhado com a literatura e pode ser entendido como mentalidade capaz de promover novidades, mudanças e melhorias significativas, que trazem realização pessoal e retornos financeiros. Nos últimos 3 anos, a empresa implementou novos produtos, na forma de oferta de passeios e roteiros, que promovem os diferenciais do destino. Para isso, firmou parcerias com empresas do trade local; também reduziu custos e adotou *software* de gestão integrada. Uma matriz realçando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento foi desenvolvida em conjunto com o empresário, que finalmente teve acesso a um plano de ação com sugestões para potencializar a gestão da inovação empresarial.

Palavras-chave: Inovação em turismo; conceito; diagnóstico; planejamento estratégico; estudo de caso

Abstract

As a way of filling gaps in the practical and academic fields, this exploratory case study's main objective is to present a general diagnosis of the innovation conceived and implemented in the context of an inn located in the municipality of Luís Correa, in the state of Piauí. The literature on innovation in tourism is reviewed, including the most common concepts and typologies in the sector. The study differs in that it seeks to establish a dialogue between researcher and entrepreneur in order to promote an exchange of ideas, concepts, practices and recommendations on planning and managing innovation. Using a purely qualitative approach and paying attention to ethical issues, the study included an in-depth interview with the owner of the company in question and was accompanied by a lecturer specialising in the subject of innovation. The interview took place in July 2023 and was conducted using a semi-structured script of questions drawn up on the basis of the literature. The platform used for this purpose was Google Meet, which made it possible to record and transcribe the interviews. The data was then analysed, following the recommendations of the Content Analysis technique. It was noted that the concept of innovation in the entrepreneur's perception is in line with the literature and can be understood as a mentality capable of promoting novelties, changes and significant improvements that bring personal fulfilment and financial returns. In the last three years, the company has implemented new products in the form of tours and itineraries that promote the destination's differentials. To do this, it has forged partnerships with local trade companies; it has also cut costs and adopted integrated management software. A matrix highlighting the enterprise's strengths, weaknesses, opportunities and threats was developed together with the entrepreneur, who finally had access to an action plan with suggestions for boosting business innovation management.

Keywords: Innovation in tourism; concept; diagnosis; strategic planning; case study

1 INTRODUÇÃO

Amplamente, a inovação tem sido apontada como uma força crucial de primeira grandeza para o progresso socioeconômico dos países, fonte de valor para consumidores e empresários, determinante do desempenho, sucesso empresarial e vantagem competitiva sustentável (YIN; MING; ZHANG, 2020). Apesar desse consenso e reconhecimento universal, a investigação científica sobre inovação em empresas privadas de turismo, sobretudo contemplando estudos de casos para apreender em profundidade, aspectos da inovação e favorecer trocas de ideias aprendizados entre empresários e acadêmicos permanecem bastante escassos (HJALAGER, 2010; BOOYENS; ROGERSON, 2016; AIRES, 2021). Conforme afirma Pikkemaat *et al.* (2019), os estudos sobre inovação no turismo vêm sendo predominantemente desenvolvidos sob a ótica de métodos e técnicas metodológicas quantitativas. Esses trabalhos têm estado mais preocupados em abranger grande volume de informações abordando temas transversais de uma forma fragmentada ou superficial, apontando determinantes ou explicando relações causais e suas consequências nos contextos organizacional, cooperativo em rede e socioambiental.

Embora um significativo número de estudos tome por base o legado de Schumpeter (1934), e do Manual de Oslo, realçando gestores de empresas como personagens-chave para estimular a inovação (em forma de melhorias e novidades), a natureza conceitual do fenômeno, e seus aspectos subjetivos e objetivos relacionados aos esforços para a implementação da inovação no contexto de empresas privadas de menor porte no Brasil ainda não têm recebido a atenção que merecem (AIRES *et al.*, 2022).

Com base nessas considerações, este trabalho tem como principal objetivo apresentar um diagnóstico geral da inovação concebida e implementada no contexto de uma pousada situada no município de Luís Correa, no estado do Piauí, de forma a sugerir procedimentos para o desenvolvimento de um planejamento estratégico voltado a inovação. Como objetivos específicos, o estudo visa apresentar o perfil do empresário, as características gerais da empresa, sua concepção de inovação, a síntese das inovações implementadas nos últimos três anos, a elaboração da Matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA) e a sugestão de um plano de ações com base nas informações prestadas pelo empresário no contexto de uma entrevista realizada em julho de 2023. O trabalho está estruturado em cinco seções: esta introdução, seguida do referencial teórico, que mostra conceitos e tipos de inovação mais comuns no turismo. A terceira seção, a metodologia, realça a tipologia da pesquisa, o seu lócus e participantes, o instrumento e técnicas de coleta, análise de dados, bem como as questões éticas. A quarta, mostra os resultados e a quinta, as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Existem diferentes conceitos de inovação no turismo. Mas, de um modo geral, todos eles se baseiam na abordagem Schumpeteriana, assim como a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que deu uma contribuição fundamental para a uniformização e a aplicação da definição por meio do Manual de Oslo. Nele, a inovação consiste na implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou mudança organizacional, na gestão interna, nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações internas e externas envolvendo a empresa (OCDE, 2005; 2018).

A inovação no turismo, ora como resultado, ora como o próprio desempenho das empresas também se traduz na ação de pesquisar, descobrir, desenvolver, melhorar, tornar aceitas ou comercializáveis, as coisas e os modos de fazê-las (AIRES *et al.*, 2022). Muitos autores costumam definir a inovação com base em tipos com que ela se manifesta nas empresas e nesse sentido, uma classificação em que pesquisadores se baseiam muito comumente foi proposta por Hjalager (2010). A autora destacou cinco diferentes tipos de inovação que costumam ocorrer em empresas de turismo:

- Inovações de produto ou serviço: mudanças que podem ser observadas diretamente pelos clientes, com significado “novo”, nunca visto ou simplesmente novo para a empresa ou destino; esses produtos e serviços são benéficos para os consumidores de tal forma que podem decidir comprar apenas por ser novidade.
- Inovações de processo: tipicamente iniciativas de *backstage* destinadas a melhorar a eficiência e a produtividade; investimentos tecnológicos são os principais fatores de tais inovações.
- Inovações gerenciais: novas formas de organização dos processos de negócios, capacitação do pessoal, compensação do trabalho exemplar com benefícios financeiros ou não financeiros e melhoria da satisfação no local de trabalho; métodos de retenção de empregados são extremamente valiosos no setor de turismo.
- Inovações de marketing: incluem novos conceitos desse campo, como programas de fidelização e coprodução de marcas.

- Inovações institucionais: consistem em novas formas de estrutura colaborativa/organizacional, tais como *clusters*¹, redes e alianças (HJALAGER, 2010).

Para Gomezelj (2016) essas são as principais dimensões de inovação usadas ou rearranjadas em vários estudos. No entanto, é difícil distinguir claramente entre esses cinco tipos uma vez que existe estreita interação entre eles. Aires (2018) e Costa Júnior *et al.* (2021) sugerem que a implementação e monitoramento de ações de inovação nas empresas de turismo devem ocorrer com base em um planejamento estratégico, envolvendo a elaboração e análise contínuas de uma matriz das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio. Isso permite ao empresário a definição e revisão do que pode ser considerado prioridade para o empreendimento, em termos de ações de gestão para potencializar a inovação em curto, médio e longo prazo (AIRES, 2018; COSTA JÚNIOR *et al.*, 2021).

Seguindo recomendações da OECD (2005), Booyens e Rogerson (2016) também analisaram o grau com que a inovação em formas de melhorias ou novidades pode se manifestar em empresas de turismo. Nesse caso, três situações costumam ser consideradas para a inovação implementada. Elas podem ser: 1) ‘novas apenas para a empresa’; 2) ‘novas para o mercado turístico (regional ou nacional)’ ou 3) ‘novas para o mundo’ (OECD, 2005). A inovação na condição de ‘nova apenas para a empresa’ é o nível mais baixo de novidade permitido pelo Manual de Oslo, e é mais frequentemente encontrada na forma de melhorias incrementais nas empresas. Afinal, a inovação em empresas de turismo é predominantemente incremental (BOOYENS, ROGERSON, 2016; AIRES, 2021).

3 METODOLOGIA

3.1 TIPOLOGIA DA PESQUISA

Optou-se por desenvolver a pesquisa sob uma abordagem essencialmente qualitativa. Segundo Bertero (2013), a escolha dessa abordagem é coerente e pode ser considerada indispensável aos estudos de caso no campo das Ciências Sociais Aplicadas. Ela se constitui num caminho que procura compreender em profundidade e de forma interpretativa, fenômenos ou objetos específicos de utilidade social numa dada realidade.

Nesta pesquisa, a análise da literatura e de dados conta com a interpretação do pesquisador para produzir informações na forma de resultados. Mesmo que esse processo

¹ Instituições e organizações numa mesma região geográfica que estabelecem acordos e cooperam entre si, almejando melhorar a sua competitividade.

envolva subjetividade ele não diminui a credibilidade da abordagem, pois há a preocupação e esforços direcionados para obedecer aos critérios de ética, objetividade e rigor científicos exigidos (CRESWELL; POTH, 2016; NASSAJI, 2020).

Também se classifica como pesquisa exploratória e descritiva, uma vez que permite ao pesquisador abordar o problema em questão de maneira mais próxima a quem o descreve ao passo que o transcreve de forma mais íntima (CRESWELL; POTH, 2016). Em Aires *et al.* (2022) consta que os estudos exploratórios descritivos visam (1) apresentar diagnósticos e características de certos grupos em uma dada situação, (2) refletir sistematicamente sobre aspectos de uma determinada situação ou realidade, (3) oferecer ideias para novas investigações e pesquisa e (4) ajudar na tomada de decisões ou intervenções para a melhoria de resultados.

3.2 INSTRUMENTO E TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

O procedimento metodológico para coleta de dados desta análise foi realizado por meio de roteiro semiestruturado de entrevista (Apêndice A), criado com base na literatura. Tal instrumento foi direcionado ao representante da empresa (caso) por meio virtual (por videochamada, por meio da plataforma *Google Meet*). O entrevistado foi convidado a participar da entrevista, depois de ter sido previamente esclarecido quanto aos objetivos e contributos do estudo. Depois de ter aceitado o convite, recebeu por e-mail o link de acesso à sala virtual de realização da entrevista com três dias de antecedência. Cumprindo o horário e dia previamente combinado, a entrevista foi realizada tendo a duração de 52 minutos. Essa forma de disponibilizar e aplicar o instrumento de coleta de dados também foi pertinente, tendo-se em vista a praticidade e possibilidade de maior alcance de respostas em um curto espaço de tempo. A aplicação dessa forma é oportuna, em virtude de a coleta ser realizada em Luís Correia, no estado do Piauí, local de residência do entrevistado.

O termo entrevista faz alusão ao ato de ver e perceber realizado entre duas ou mais pessoas. Estudiosos das áreas das Ciências Sociais Aplicadas, recorrem a entrevistas sempre que têm necessidade de obter dados que não podem ser encontrados (pelo menos suficientemente) em registros e fontes documentais e bibliográficas (AIRES, 2021). De acordo com Rosa e Arnoldi (2006, p.17):

A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo.

A aplicação de entrevistas adequadamente não é mais simples do que outros recursos destinados a coletar informações em campo: possivelmente, elas tomam menos tempo na fase preparatória do que a elaboração de questionários por exemplo, mas exigem preparo teórico e competência técnica por parte do pesquisador, que deve seguir critérios rigorosamente (AIRES, 2021; ROSA; ARNOLDI, 2006).

Seguindo recomendações de Zyrianoff *et al.* (2021), o roteiro de entrevista semiestruturado a ser aplicado foi dividido em duas partes. A primeira engloba: 1) dados da entrevista; 2) dados do entrevistado e 3) dados da instituição. Já a segunda engloba as categorias e dimensões de análise extraídas da literatura acadêmica analisada: 4) análise das forças; 5) análise das fraquezas; 6) análise das oportunidades e 7) análise das ameaças ao empreendimento no contexto mercadológico. O roteiro de entrevista formulado foi submetido previamente à análise e aprovação de especialista na temática em questão, que fez a validação definitiva do instrumento de pesquisa. Pretendeu-se, com este instrumento, obter uma análise mais categórica sobre a realidade de gestão e inovação da empresa-caso, com vista a propor ações de melhoria.

3.3 LÓCUS E PARTICIPANTE DA PESQUISA

Essa pesquisa teve como lócus uma pousada situada no município de Luís Correia, trata-se de uma empresa privada do tipo familiar com fins lucrativos, que oferece serviços de hospedagem, alimentos e bebidas, transporte de passageiros, dentre outros. Situada na Cidade de Luís Correia, o empreendimento iniciou suas atividades em 24 de janeiro de 2019, com cadastro na Junta do Comércio do estado do Piauí. O empreendimento registrado sob a forma jurídica de Sociedade Limitada, possui dois sócios (cônjuges) e como Microempresa, atua em conformidade com o regulamento do Simples Nacional, possuindo seis colaboradores, sendo apenas três deles contratados em regime de CLT. A atividade principal do negócio está registrada como hotéis (código 55.10-8-01). Contudo, outras atividades vinculadas e seus respectivos códigos como atividades econômicas também merecem destaque: 47.29-6-99 - Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios; 49.23-0-02 - Serviço de transporte de passageiros - locação de automóveis com motorista; 56.11-2-01 - Restaurantes e similares; 79.12-1-00 - Operadores turísticos; 79.90-2-00 - Serviços de reservas e outros serviços de turismo não especificados anteriormente.

A escolha da empresa - caso levou em conta critérios previamente definidos de inclusão do participante: a) Ter, no momento da realização da coleta de dados, no mínimo 18 anos; b) Ser sócio ou representante legal de empresa devidamente registrada na Junta do Comércio do Estado há pelo menos três anos e c) Conceder entrevista e gravação para fins de análise e

registro das informações. Foi também previamente estabelecido que o representante da empresa mesmo atendendo a esses critérios de inclusão, seria excluído da pesquisa, caso não aceitasse, por sua livre e espontânea vontade, o convite para participar da pesquisa.

3.4 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS

A observação dos dados se deu sob a abordagem qualitativa. A análise dos dados essencialmente foi feita pela apreciação do conteúdo das respostas às questões do roteiro semiestruturado de entrevista. Mas, na discussão dos resultados, a pesquisa buscou fornecer interpretações aos trechos da fala coletados pelo roteiro virtual, disponibilizado através da plataforma *Google Meet*. Para apreciar os dados qualitativamente, facilitar e garantir o rigor científico do trabalho, foi empregada a Análise de Conteúdo, que constitui um conjunto de técnicas de análise de comunicações, objetivando ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. No que se referem às diferentes etapas inerentes à Análise de Conteúdo, foram consideradas as orientações de Bardin, (2016): 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Uma vez interpretados, os dados empíricos foram confrontados com a literatura.

3.5 PROCEDIMENTOS ÉTICOS

A realização desta pesquisa contou com a análise crítica das implicações práticas, gerenciais e teórico acadêmicas. O entrevistado foi conscientizado a respeito dos objetivos e contribuições esperadas da pesquisa. Da mesma forma, foi esclarecido quanto aos protocolos de ética e segurança adotados para proteger o uso das informações prestadas.

No que diz respeito à ética da pesquisa, este estudo obedeceu aos princípios éticos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Saúde - CNS, em respeito pelas pessoas, beneficência e justiça. Assim, foi tomada como referência a Resolução n° 510, de 07 de abril de 2016², que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais cujos procedimentos metodológicos envolvam a utilização de dados diretamente obtidos com os participantes ou de informações identificáveis ou que possam acarretar riscos maiores do que os existentes na vida cotidiana. Procedeu-se à condução da entrevista, informando ao participante que ele poderia se evadir da pesquisa a qualquer momento em que desejasse, com garantia de sigilo de todas as informações prestadas.

² Maiores informações podem ser consultadas através do link:
<http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>

Em relação aos riscos que este estudo acarreta, destaca-se o risco do vazamento de identificação e dados, característicos do ambiente virtual, meios eletrônicos, ou atividades não presenciais, em função das limitações das tecnologias utilizadas. Para mitigar tais riscos, deixou claro que a autoridade policial seria acionada para conduzir investigação civil com vistas a minimizar esses prejuízos de compartilhamento das informações.

De certo, ressaltou-se que a garantia do anonimato total da fonte se dará a partir da utilização de códigos para supressão dos dados pessoais do respondente, de modo que apenas os envolvidos com a pesquisa teriam acesso ao significado de cada código. Além do mais, como forma de refrear tais riscos, foi esclarecido ao participante que os dados da pesquisa não seriam expostos ou guardados em ambiente corporativo/laboral. Outro risco proveniente da execução da pesquisa em ambiente virtual/eletrônico, é a perda dos dados, em função das limitações das tecnologias utilizadas, onde o pesquisador deverá ter uma atenção redobrada em relação ao armazenamento e, frisar ao entrevistado a importância em arquivar consigo uma cópia dos dados coletados eletronicamente.

Contudo, como benefícios, espera-se com esta análise poder contribuir para conscientizar o empresário representante, sensibilizá-lo acerca da importância do planejamento estratégico, da inovação e de procedimentos pertinentes para implementá-los continuamente com vista a alcançar melhores resultados.

4. RESULTADOS

4.1 PERFIL DO EMPRESÁRIO E CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

O empresário representante legal possui formação superior completa, sendo formado em Administração, egresso da antiga Universidade Federal do Piauí. Possui mais de 35 anos de idade, sendo 10 anos de experiência como prestador de serviços no ramo de turismo. No momento da entrevista, declarou ter mais de 10 anos de experiência como gestor\diretor\empresário do trade turístico, se reconhecendo como líder democrático, um profissional aberto a novos conhecimentos e a oportunidades de inovação ao empreendimento.

O espaço físico, que atualmente dá lugar ao empreendimento, era uma residência, cujo proprietário arrendava. A até então inquilina, teve a ideia de alugar quartos por temporada. Passados alguns anos, houve investimentos para a ampliação do espaço físico com a aquisição de novos quartos. O proprietário resgatou a propriedade em 2019, e a partir de 24 de janeiro de 2019, formalizou a empresa da Junta do Comércio, como micro empresa, em sociedade com sua esposa.

Situada no município de Luís Correia (PI), a pousada dispõe de 16 unidades habitacionais (leitos), presta serviços de hospedagem, alimentos e bebidas, transporte de passageiros, dentre outros. O empreendimento atua em conformidade com o regulamento do Simples Nacional, possuindo seis colaboradores, sendo apenas três deles contratados em regime de CLT. A atividade principal do negócio está registrada como hotéis (código 55.10-8-01). Contudo, outras atividades vinculadas e seus respectivos códigos como atividades econômicas também merecem destaque: 47.29-6-99 - Comércio varejista de produtos alimentícios em geral ou especializado em produtos alimentícios; 49.23-0-02 - Serviço de transporte de passageiros - locação de automóveis com motorista; 56.11-2-01 - Restaurantes e similares; 79.12-1-00 - Operadores turísticos; 79.90-2-00 - Serviços de reservas e outros serviços de turismo.

4.2 A INOVAÇÃO NA CONCEPÇÃO DO EMPRESÁRIO

Quando convidado a falar abertamente sobre o conceito e importância da inovação, o entrevistado assim respondeu:

Eu entendo por inovação, **uma mudança de paradigma, mudança de comportamento, que é decorrente de uma mudança de pensamento**. Não necessariamente, acho que inovação seja você pegar algo que não existe e fazer. Mas, sim algo que não existe dentro da sua concepção, porque às vezes algo que **pode nem ser tão novo no mercado**, assim como posso dizer (pausa) de tecnologia, **de um serviço oferecido, ou um processo desempenhado** dentro de uma empresa, mas (pausa) por exemplo, **algo que não exista ainda** e eu vou **implantar na minha empresa (...)**. Inovar é justamente você **quebrar um pouco as suas crenças limitantes (...)** e **se abrir para novas possibilidades**. Acho que inclusive, esse é o maior desafio, não apenas do setor de turismo, mas do empreendedor como um todo, se permitir ultrapassar todos os obstáculos que o impedem de inovar, **de crescer** (ENTREVISTADO, grifo nosso)

O trecho da fala destaca a inovação como mudança no ser e fazer, que só ocorre a partir da mudança na mentalidade do indivíduo, é a mudança capaz de levar a empresa ao crescimento e evolução, rompendo barreiras. A fala faz menção ainda a alguns tipos de inovação como a de produto\serviço e processos. Na sequência dessa fala, o entrevistado trouxe à tona alguns exemplos da inovação implementada nos últimos três anos. Para cada diferente tipo apresentado, foi mostrada a preocupação de manter atualizadas, todas as novidades lançadas no nível da empresa.

Com isso, podem ser confirmadas as previsões de Aires *et al.* (2022). Isto é, a inovação na empresa estudada, ora como resultado, ora como o próprio desempenho se traduz na ação de pesquisar, descobrir, desenvolver, melhorar, tornar aceitas ou comercializáveis, as coisas, os seus modos pensar e de fazê-las (AIRES *et al.*, 2022). Outro alinhamento da fala do empresário

com a literatura diz respeito ao nível de impacto da inovação, que pode ser considerada como tal “apenas para a empresa” (HJALAGER, 2010); mesmo não sendo “para o mercado turístico (regional ou nacional)” ou para outros países (OECD, 2005).

Na concepção do proprietário, a inovação numa empresa de turismo se baseia na experiência humana e enxerga nas pessoas (sobretudo, os colaboradores da empresa e os clientes), o seu elemento central. O trecho de sua próxima fala apresenta mais detalhes dessa concepção:

Buscamos fazer com que nossos **colaboradores** entendam que eles não **trabalham** para mim ou para a empresa, eles trabalham para os hóspedes, para os clientes, **satisfazer necessidades** deles, que precisam de **acolhimento, de conforto, de segurança, de cuidados**, porque eles estão se distanciando de suas casas, das pessoas próximas ou que eles conhecem. Nós não vendemos hospedagem, **vendemos experiência**. Então, é muito importante a gente **trabalhar a experiência que a pessoa vai ter voltada para explorar a região**, porque ela não vem apenas para a pousada, ela vem para **conhecer a região**, para ir à praia, para **comer uma boa comida**, para **fazer um passeio**, ter um **bom serviço de transporte** (...). O máximo que a gente, como propriedade, como meio de hospedagem que ela escolheu para ser acolhida, **o máximo que a gente puder fazer para proporcionar essa experiência positiva**, a gente faz (...). Eu, como proprietário, **busco passar para a minha equipe de colaboradores, essa autonomia e esse pensamento** porque **se eu quiser crescer, evoluir, inovar, eu preciso quebrar a barreira de achar que apenas eu sou capaz de fazer as coisas. A minha equipe precisa ter essa competência de desenvolver um bom trabalho igual ou até melhor do que eu** para que assim eu possa justamente **ter mais liberdade, ter mais possibilidades** de fazer as mudanças necessárias, de ter o crescimento necessário (ENTREVISTADO, grifo nosso).

A inovação perpassa pelo conhecimento, pelo compartilhamento desse conhecimento, pela capacidade de satisfazer de necessidades pessoais, de proporcionar às pessoas conforto, segurança, empatia, autonomia e liberdade (AIRES *et al.*, 2022). Outro aspecto importante destacado na fala é a complexidade de como a inovação pode se manifestar no contexto da experiência turística. As necessidades dos consumidores envolvem responsabilidades e competências de uma grande variedade de produtores e prestadores de serviços interligados, complementares. Os limites que separam cada serviço e produto contido no pacote da experiência são tênues (HJALAGER, 2010). Por essa razão, também é difícil distinguir entre os tipos de inovação (GOMEZELJ, 2016). Uma ação de inovação pode contemplar diferentes tipos.

4.3 INOVAÇÕES IMPLEMENTADAS NA EMPRESA

O entrevistado foi questionado acerca das inovações implementadas nos últimos três anos. Essas questões tomaram como referência, a tipologia da inovação proposta por Hjalager

(2010), quais sejam: inovação de produto ou serviço, processo, marketing, gerenciais e institucionais. Em relação à inovação de produto, foi exposto o seguinte:

A gente busca agregar valor aos serviços e produtos que temos (...), temos trabalhado melhor a decoração dos quartos, buscamos oferecer novos passeios para promover os diferenciais do destino e temos feito parcerias para oferecer pacotes de serviços mais completos (ENTREVISTADO).

A agregação de valor mencionada costuma ocorrer com base na própria avaliação e comentários dos hóspedes em plataformas como o *Booking e Trip Advisor*. A empresa ainda não dispõe de canais internos, onde fiquem registrados, na forma impressa, avaliações da experiência, bem como sugestões de melhoria da oferta dos produtos e serviços.

Em síntese, como inovações de produto ou serviço foram identificadas as seguintes ações:

- Oferta de passeios, atividades e atrações turísticas, incluindo experiências culturais ou baseadas na natureza, exposições, eventos e festivais na região, em parceria com outras empresas e profissionais do trade turístico, melhorias significativas nas instalações, incluindo melhorias estruturais, incluindo decorações personalizadas ou temáticas nas unidades habitacionais.
- Ofertas de novos itens de alimentos e bebidas no café da manhã, por exemplo, combinações de comida e bebida, itens para usuários com dieta e restrições alimentares.
- Oferta de novos produtos para integrar pacotes; produtos e serviços passaram a ser ofertados em novas versões, ou incluindo mais funcionalidades.

A oferta de inovações de produto ou serviço envolve uma componente também relacionada à sustentabilidade que dialoga essencialmente com aspectos financeiros, ambientais e sociais. Uma inovação alinhada a Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) se relaciona tanto a redução de custos e lucratividade para investidores, como a preocupação e esforços para promover a justiça e benefícios sociais, a valorização e preservação do patrimônio natural\ambiental\histórico (YIN; MING; ZHANG, 2020). O conjunto de inovações de produto ou de outros tipos pode contemplar isoladamente esses três requisitos (YIN; MING; ZHANG, 2020). Sobre a preocupação em preservar o patrimônio ambiental no contexto dos passeios ofertados, foi dito:

Olha nós temos aqui (...) uma vista para o primeiro braço do Delta do Parnaíba, então estamos incluídos aqui dentro da APA (Área de Proteção Ambiental) do Delta. (...) a gente implantou como passeio turístico, que é o passeio de Kayak, então o passeio (...) dá a possibilidade de uma imersão maior do cliente dentro da natureza (...) e isso também proporciona a possibilidade de mostrar a ele **a importância de se preservar esse ecossistema**. Então, a gente sempre busca (...) orientar o cliente nesse sentido, da importância da preservação, de manter a praia limpa (...). Aqui dentro, nós temos algumas regras quanto a questão de limpeza, de lavagem e troca de roupas de cama e toalhas (...) **recebemos orientações** para conscientizar o cliente a **evitar desperdícios, reduzir custos e danos ao meio**, deixar claro para o cliente que são **menos produtos químicos usados e lançados no meio, menos gastos de água, de energia**. A gente tem **reaproveitado a água da piscina**, buscamos **utilizá-la também para irrigação**. A questão de **coleta seletiva** é algo que precisamos fazer também. (ENTREVISTADO).

Essas inovações de produto ou serviço que acabam se relacionando com aspectos ambientais estão em consonância com resultados de Aires (2021) e Booyens e Rogerson (2016). São inovações que interferem no poder de escolha e decisão de compra por parte dos consumidores (HJALAGER, 2010).

Aqui na nossa região, a praia ela não tem iluminação à noite, pelo menos, não é para ter (...) numa parte dela pode ser que até tenha, mas isso não é uma iluminação adequada. (...) **Não pode haver uma iluminação voltada para a praia porque isso atrapalha a desova das tartarugas. O nosso litoral é o primeiro menor e o segundo maior do Brasil em desova de tartarugas, só perde para o Espírito Santo**. Nós recebemos todas as espécies. Então, o hóspede sabendo disso ele vai ter outra percepção e não vai ficar comentando algo tipo: ah a praia de vocês aqui é escura poderia ser mais iluminada (...). **Se for exigido um projeto de iluminação que seja direcionado para a faixa de terra, não do mar** (ENTREVISTADO, grifo nosso).

Complementarmente, o entrevistado reforçou a importância da comunicação frequente com os colaboradores e do saber ouvi-los como uma estratégia para mantê-los motivados e com o senso de que estão sendo respeitados e que recebem o reconhecimento e salários justos em conformidade com suas necessidades pessoais.

Em relação à inovação de processos, foram destacados exemplos de ações implementadas:

- Adoção e atualização de sistema operacional baseado na Web, portais eletrônicos de agentes ou outras plataformas online.
- Processos tecnológicos de gestão de recursos, agendamento de reservas e preços.
- Adoção e atualização de sistema de gestão integrado.

Em concordância com Hjalager (2010), percebe-se que essas melhorias são marcadas pelo gerenciamento automático realizado por meio de recursos tecnológicos, que buscam aumentar a eficiência das atividades. Um software de gestão de reservas, possibilita, por

exemplo, o controle das variações de preços e ajudam o empresário a tomar decisões mais assertivas, reduzindo custos e riscos financeiros maiores. “A gente corre riscos na mesma porque o mercado é muito incerto, mas a ideia desses sistemas é ajudar a gente a calcular e controlar melhor esses riscos, né?” (ENTREVISTADO).

Quanto às inovações de Marketing implementadas, foram destacadas, as seguintes ações:

- Uso de e-marketing e aceitação de mídias sociais.
- Mudança na estratégia de marketing.
- Identificação de novos perfis de clientes.
- Formação de alianças estratégicas para fins de marketing e para oferecer produtos e serviços mais completos.

As inovações gerenciais, entendidas como novas ou melhoradas formas de organização das atividades e tomada de decisões da pousada foram listadas também. Em sintonia com Hjalager (2010), Booyens e Rogerson (2016) e Aires (2021), foram destacados aspectos relacionados à realização e capacitação dos colaboradores, a realização de reuniões regularmente para a solução de problemas, adoção de medidas como trabalho em casa, compensação do trabalho exemplar com benefícios financeiros ou não financeiros e melhoria da satisfação no local de trabalho. Em síntese, as principais inovações gerenciais relatadas foram:

- Reformas e reestruturação do espaço físico da pousada com mudanças significativas de propriedade.
- Alianças e parcerias estratégicas que incluem novos parceiros, contratação de consultorias e assessorias para o desenvolvimento de projetos, criação de modelos e práticas para melhorar os tempos de resposta e a eficiência.
- Treinamentos, bem como práticas de saúde e segurança no trabalho.

Finalmente, como inovação institucional (HJALAGER, 2010) foi identificada, a realização de iniciativas e práticas ambientais e de conservação baseados na natureza, visando promover diferenciais do destino. Isso é realçado na seguinte fala: “Um projeto que tem aqui é em relação à preservação das tartarugas do Delta. Entramos em contato com o pessoal de lá para mobilizar a criação de um material de divulgação para distribuir em todas as pousadas aqui

na praia” (Entrevistado 1). Esse trecho realça um exemplo de estrutura colaborativa na qual se busca firmar alianças com outras organizações, incluindo as do setor público (HJALAGER, 2010).

4.4 ELABORAÇÃO E ANÁLISE DA MATRIZ SWOT/FOFA

A Análise SWOT ou Análise FOFA (em português) é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma empresa. O termo SWOT é uma sigla oriunda do idioma inglês, e é um acrônimo de Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Resultante do diálogo e entrevista, a figura a seguir mostra a Matriz SWOT, elaborada em conjunto com o empresário entrevistado.

Figura 1: Matriz SWOT proposta para o empreendimento estudado.

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias para oferecer serviços mais completos e melhores • Interesse em continuamente oferecer serviços diferenciados que oferecem segurança, qualidade, conforto e promovem o destino • Interesse e esforços dos dirigentes por implementar continuamente inovação de Produto ou serviço, de Processo e Marketing • Atendimento diferenciado, avaliações positivas dos hóspedes • Comunicação, transparência e atendimento humanizado • Preocupação em oferecer aos clientes produtos e serviços inovadores e que promovam o destino mostrando seus diferenciais • Gestão aberta, democrática 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de um manual que documente boas práticas, missão, visão, valores e processos da empresa • Estrutura física (espaço pequeno) e <i>layout</i> pouco adequados às atividades principais do negócio • Marca não registrada e pouco divulgada em outros tipos de negócio • Ausência de profissional(-is) competente(s) para a gestão do conhecimento, sobretudo de Marketing, financeiro e operacional • Estratégias de Marketing são realizadas de forma amadora ou intuitiva; • Limitada capacidade de planejamento e gestão estratégica • Ausência de canais internos de relacionamento para facilitar a comunicação com clientes e ouvir suas opiniões
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento de mercado melhor, mais claro e definido • Gestão do Marketing mais assertiva • Tornar o empreendimento, um centro de entretenimento, com expansão das atividades do negócio, alcançando mais certificações e melhor classificação, enquanto meio de hospedagem • Promoção do destino, mediante a divulgação de seus diferenciais (patrimônio natural, cultural da cidade) • Alcance de novos perfis de clientes (mercado corporativo) • Desenvolvimento e utilização de novas tecnologias, apostando em serviços personalizados diferenciados 	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de burocracia para a captação de recursos financeiros por parte do governo • Altas taxas de impostos e encargos • Interesses e má gestão de políticos locais, estaduais • Pouco investimento em projetos visando o desenvolvimento turístico sustentável e ausência de incentivos fiscais • Concorrência desleal • Mudanças muito velozes na mentalidade do consumidor • Falta de leis favoráveis e de políticas públicas de incentivo ao turismo • Falta de sinalização turística adequada e segurança pública

Fonte: Elaboração própria (2023)

4.5 PROPOSTA DE PLANO DE AÇÃO SUGERIDO E ENTREGUE AO REPRESENTANTE LEGAL DA EMPRESA

Oportunidade Identificada:	Proteger a marca e fortalece-la frente ao mercado							
Selecione o tipo de Ação	<i>AÇÃO DIRETA DE INOVAÇÃO</i>							
AÇÃO	SUBAÇÕES	DATA DE INÍCIO	DATA PARA CONCLUSÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS	CUSTOS	RESPONSÁVEIS	DIMENSÃO	PRIORIDADE
Registrar a Marca e potencializar sua divulgação	Consultar especialistas sobre <i>design</i> e identidade visual para empresas						INOVAÇÃO	
	Definir marca e identidade da marca							
	Fazer contato com Instituto Nacional da Propriedade Industrial – INPI							
	Preenchimento das Guias INPI							
	Pagamento das taxas INPI							
	Remessa dos documentos INPI							
	Divulgar em diversos canais internos da empresa e entre seus clientes e colaboradores							
Prospectar outros tipos de negócios para firmar parcerias e divulgar a marca								

Oportunidade Identificada:	Melhorar o relacionamento com o cliente, adotando facilidades e meios de conquistar novas demandas.							
Selecione o tipo de Ação	<i>AÇÃO DIRETA DE INOVAÇÃO</i>							
AÇÃO	SUBAÇÕES	DATA DE INÍCIO	DATA PARA CONCLUSÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS	CUSTOS	RESPONSÁVEIS	DIMENSÃO	PRIORIDADE
Atualizar o site e redes sociais existentes	Analisar sites de concorrentes						INOVAÇÃO	
	Fazer pesquisa de profissionais especializados							
	Contratar consultoria							
	Repasse das informações, fotos e recursos							
	Aprovação das mudanças							

Oportunidade Identificada:	Melhorar o relacionamento com clientes							
Selecione o tipo de Ação	<i>AÇÃO DIRETA DE INOVAÇÃO</i>							
AÇÃO	SUBAÇÕES	DATA DE INÍCIO	DATA PARA CONCLUSÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS	CUSTOS	RESPONSÁVEIS	DIMENSÃO	PRIORIDADE
Realizar ações para fidelizar clientes (serviço pós-venda)	Definir que variáveis devem ser investigadas						<i>INOVAÇÃO</i>	
	Definir o meio de aplicação da pesquisa (online ou impresso)							
	Aplicar a pesquisa de satisfação identificando informações sobre os clientes, sugestões e /ou reclamações							
	Corrigir as principais necessidades de melhoria apontadas							
	Contemplar clientes com cartões de aniversário, datas especiais, promoções e descontos.							

Oportunidade Identificada:	Melhorar posicionamento de mercado, tornar a estratégia competitiva mais clara, definida e acessível ao público							
Selecione o tipo de Ação	<i>AÇÃO DIRETA DE INOVAÇÃO</i>							
AÇÃO	SUBAÇÕES	DATA DE INÍCIO	DATA PARA CONCLUSÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS	CUSTOS	RESPONSÁVEIS	DIMENSÃO	PRIORIDADE
Definir Manual de boas práticas, documentar e divulgar os principais processos e cultura da empresa	Contratar consultoria especializada						<i>GESTÃO</i>	
	Definir missão, visão e valores e divulgar nos canais da empresa							
	Identificar e descrever, em conjunto com colaboradores e consultores, os processos principais da pousada							
	Tornar mais acessível o material aos colaboradores							

Oportunidade Identificada:	Melhorar o posicionamento do destino e fortalecer a cooperação com o trade local							
Selecione o tipo de Ação	<i>AÇÃO DIRETA DE INOVAÇÃO</i>							
AÇÃO	SUBAÇÕES	DATA DE INÍCIO	DATA PARA CONCLUSÃO	RECURSOS NECESSÁRIOS	CUSTOS	RESPONSÁVEIS	DIMENSÃO	PRIORIDADE
Promover a conscientização sobre a importância da preservação do ecossistema ambiental	Contratar consultoria especializada						INOVAÇÃO	
	Prospectar organizações públicas e privadas envolvidas com as questões de preservação ambiental							
	Entrar em contato com o poder público, com ONGs e responsáveis por projetos desenvolvidos no contexto local							
	Contratar empresas e profissionais para a confecção do material informativo							
	Distribuir e divulgar o material							

Cidade		UF		Data da entrega:	
Assinatura do Empresário					
Assinatura da pesquisadora					
Assinatura da orientadora					

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho cumpriu o objetivo de apresentar um diagnóstico geral da inovação concebida e implementada no contexto de uma pousada situada no município de Luís Correia, no estado do Piauí, de forma a sugerir procedimentos para o desenvolvimento de um planejamento estratégico voltado a inovação. Para além disso, foi possível estabelecer um diálogo entre acadêmicos e empresário, possibilitando troca de conhecimentos e orientações para planejar e potencializar a inovação, a partir da análise estratégica de mercado com fatores internos e externos à empresa e do seu diagnóstico atual.

A realização da entrevista, possibilitou aprendizados. Foi possível perceber que há um interesse e disposição do empresário para inovar e a pousada reúne condições para isso. Ao narrar como se deu a ideia e concepção da pousada e como ela vem inovando aos poucos, o empresário deixa escapar algumas características e comportamentos empreendedores que envolve planejamento, realização pessoal e poder associado ao aumento da autonomia, persuasão, independência e rede de contatos. Os investimentos para adequar o *layout* e espaço físico sinalizam um conjunto de mudanças passíveis de serem executadas em curto, médio e longo prazo. Pode-se prever investimentos em áreas de jardinagem, para cuidado de plantas e cultivo de horta orgânica; também o empresário poderia pensar em destinar espaços para cuidados de pets, que os hóspedes eventualmente possam trazer no contexto de sua hospedagem; e, finalmente alinhados aos anseios do proprietário, um centro de entretenimento pode ser desenvolvido dentro da pousada, com a venda de artesanato, *spa* serviços de estética, espaço para apresentações de shows e espetáculos, restaurante ou um mini bar, com opções zero álcool. Pode-se investir mais no *redesign* e registro da marca e sua divulgação noutros tipos de negócios. Nesse caso, a divulgação num *outdoor* na entrada da cidade seria importante e poderia atrair mais clientes. Documentar os processos da empresa em manuais de boas práticas, monitorar satisfação de clientes e colaboradores também são ações estratégicas para o alcance de melhores resultados de inovação.

Os métodos e técnicas de pesquisa adotados neste estudo são replicáveis. Outros pesquisadores podem realizar o roteiro de entrevista e fazer adaptações para melhor compreender como a inovação se manifesta em organização pública. Em que aspectos, as empresas públicas e privadas no contexto do turismo em Luís Correia, se distinguem principalmente? Este estudo propôs ações de inovação, mas não previu métricas de acompanhamento e discussão de resultados relacionadas ao desempenho das sugestões

acatadas. Futuros pesquisadores poderiam desenvolver pesquisa-ação destacando se houve ou não evolução do desempenho da inovação na empresa.

REFERÊNCIAS

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

AIRES, J. D. M. A Dimensão Oferta à Luz do Radar da Inovação: um estudo sobre o desempenho de agências de turismo do Recife-PE no período de 2012 a 2016. **Revista Turismo em Análise**, [S. l.], v. 29, n. 1, p. 89-107, 2018. DOI: 10.11606/issn.1984-4867.v29i1p89-107. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rta/article/view/128844>. Acesso em: 25 jun. 2023.

AIRES, J. D. M.; COSTA, C. M. M. da; BRANDÃO, A. F. F. A. Rumo a um conceito de inovação no turismo. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, [S. l.], v. 16, p. 2577, 2022. DOI: 10.7784/rbtur.v16.2577. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2577>. Acesso em: 20 jul. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3 reimpressão da 1ª edição (Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro). São Paulo: Edições 70, 2016.

BERTERO, C. O. Área Qualitativa em Ciências Sociais e Estudos organizacionais. In: TAKAHASHI, A. R. W. **Pesquisa Qualitativa em Administração**: fundamentos, métodos e usos no Brasil. São Paulo: Atlas, 2013, p. 7-22.

BOOYENS, I.; ROGERSON, C. M. *Tourism Innovation in the Global South: Evidence from the Western Cape, South Africa*. **International Journal of Tourism Research**, v. 18, n. 5, pp.515–524, 2016. Disponível em: <http://doi.wiley.com/10.1002/jtr.2071>. Acesso em: 02 de jul. 2023.

COSTA JÚNIOR, J. F.; BEZERRA, D. M. C.; CABRAL, E. L. S.; MORENO, R. C. P.; PIRES, A. K. S. A Matriz SWOT e suas subdimensões: uma proposta de inovação conceitual. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, e25710212580, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>

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

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

HJALAGER, A. M. A review of innovation research in tourism. **Tourism Management**, v. 31, n. 1, pp. 1-12, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012> Acesso em 20 jun. 2023

OECD. (2005). Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica (3ªed.). Disponível em: http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf. Acesso em: 12 jun. 2023.

OECD. (2018). Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica (4ªed.). Disponível em: https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual_Oslo_2018.pdf. Acesso em: 22 jul. 2023.

PIKKEMAAT, B.; PETERS, M.; BICHLER, B. F. *Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future*, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, v.41, pp. 184-196, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.007>. Acesso em 20 jun. 2023

NASSAJI, H. *Good qualitative research*. **Language Teaching Research**, v. 24, n. 4, p. 427–431, 2020. <https://doi.org/10.1177/1362168820941288>

ROSA, M. V. d. F. P. d. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2006.

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

YIN, D., MING, X., ZHANG, X. **Sustainable and smart product innovation ecosystem: an integrative status review and future perspectives**, *Journal of Cleaner Production*, v. 274, n. 1, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123005>. Acesso em 22 jun. 2023.

ZYRIANOFF, W. et al. Práticas de Gestão do Conhecimento e Capacidade Absortiva Aplicadas à Melhoria de Desempenho e Qualidade na Manutenção Industrial. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 2, p. e47410212713-e47410212713, 2021.

APÊNDICE A - ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

Caro entrevistado(a), esse roteiro semiestruturado de questões foi criado para coletar dados no âmbito do trabalho de conclusão do curso de Bacharelado em Turismo (UFMA CCSB) intitulado: **A inovação como conceito, diagnóstico, planejamento estratégico de gestão: estudo de caso em uma pousada situada em Luís Correia (PI)**. A pesquisa tem como objetivo apresentar um diagnóstico geral da inovação concebida e implementada no contexto da pousada. Seguindo os protocolos que tratam sobre a ética em estudos científicos, os dados recolhidos são exclusivamente para uso científico e estritamente confidenciais e anônimos. Sua colaboração será muito importante e como responsável pela pesquisa estou à disposição para futuramente compartilhar os seus resultados, na forma de um diagnóstico resumido e entrega de um plano de ação com sugestões de inovação para a melhoria do desempenho da empresa. Agradeço por sua inestimável colaboração!

PARTE I

Perfil do diretor ou gestor e características da empresa investigada e perspectiva sobre inovação.

Objetivo 1:

Levantar dados sobre perfil de gestores/diretores, das empresas de turismo e suas concepções sobre a inovação.

Dados Pessoais do entrevistado

Obs. Recomenda-se a nomeação de alguém ligado à Gestão de Topo da empresa, ou que se mantendo na sua esfera de atuação, possua autonomia e autoridade suficientes para interpellar e recolher informação junto a vários setores/áreas funcionais da empresa).

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

Dados da empresa

7. Atividade principal:
8. Dimensão (porte):
9. Classificação por nº de estrelas (apenas para meios de hospedagem):
10. Governança: (É administrado pelo proprietário?):

11. Ano de criação:
12. Natureza Jurídica da empresa:
13. Número de colaboradores:

Sondagem sobre a concepção da inovação

14. O que entende por inovação?

PARTE II

Sondagem acerca das inovações implementadas ou com potencial para ser

Objetivo 2:

Identificar necessidades prioritárias e inovações implementadas na empresa nos últimos três anos.

Levantamento de características, necessidades e inovações implementadas na empresa nos últimos três anos.

15. A empresa aprimorou ou lançou com sucesso, algum novo produto ou serviço? Poderia, por favor identificá-lo(s) e comentar mais detalhes a respeito?
16. Modificou a característica de algum produto ou serviço por razões ambientais?
17. A empresa tem uma marca? Como faz para divulgá-la? Essa marca é registrada ou há registro de alguma (outra) patente da empresa? Não registro da marca.
18. Identificou novos nichos de mercado (novos perfis de cliente)?
23. Adotou ou aprimorou (alguma) estratégia(s) para interagir e perceber as necessidades e desejos de clientes? Modificou algum processo para obter maior eficiência qualidade ou rapidez no atendimento e produtividade da empresa?
24. Adotou ou atualizou algum software para a gestão administrativa?
25. Modificou a forma de trabalhar ou adotou (alguma) nova(s) prática(s) de gestão organizacional para a melhoria dos resultados da sua empresa?
26. Obteve ou se inscreveu para obter certificação?
27. Adotou alguma solução ou medida para reduzir custos ou reaproveitar recursos (da empresa ou de terceiros) de forma a gerar novas receitas?
28. Adotou ou aprimorou formas de relacionamento e interação com clientes?
29. Criou pontos, canais ou estratégias de venda de produtos ou serviços?
30. Como é feita a captação e seleção de colaboradores? Quais os principais critérios levados em conta nesses processos?
31. Uma vez contratados, os colaboradores recebem treinamento ou formação?
32. Os colaboradores são estimulados a partilhar seus conhecimentos e/ou criar soluções ou sugerir melhorias para a empresa?
33. Gostaria de destacar mais alguma outra mudança implementada ou diferencial da empresa?
34. Considera que a empresa desenvolve estratégias para a motivação e produtividade dos colaboradores?
35. Acompanha as inovações criadas pelos seus concorrentes?

36. Fez alguma parceria com outra(s) organização(s) para fornecer produtos ou serviços melhores ou mais completos?
37. Costuma trocar informações ou ideias com os fornecedores ou outra fonte externa e conhecimento? Caso sim, absorveu algum conhecimento ou alguma tecnologia, mudança ou inovação foi adquirida em virtude dessas interações?
38. Já fez ou faz uso de consultoria ou apoio de entidades, universidades, sindicatos e outras organizações?
39. Busca novas informações e tecnologias em eventos (seminários, congressos, etc.) e associações técnicas ou empresariais?
40. Já utilizou algum dos programas de apoio do governo (recursos financeiros) para implementar inovações?

PARTE III

Construção da Matriz FOFA

39. Quais os pontos positivos, forças pilares ou diferenciais destaca em relação a pousada?
40. Quais os pontos desfavoráveis e fragilidades destaca em relação à pousada?
41. Que dificuldades ou obstáculos principais tem prejudicado o andamento das atividades e prestação de serviços na pousada?
42. Em que aspectos o sr. percebe que poderia ou gostaria de melhorar?
43. Conseguir vislumbrar cenários futuros em que novas oportunidades e a própria inovação seja potencializada? Quais?
44. Que vantagens potenciais ou oportunidades de alcance (em curto, médio ou longo prazo) são pensadas para a empresa?
45. Que fatores externos têm ameaçado o andamento das atividades da empresa?

Comentários adicionais

Informações relativas à entrevista

- Horário:
- Tempo de duração:
- Número da entrevista: