

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE ENGENHARIA DE LORENA

FERNANDA GARCIA SANCHES

**INOVAÇÕES NA INDÚSTRIA HOTELEIRA SOB A PERSPECTIVA DE
HÓSPEDES: UM ESTUDO DE CASO**

LORENA - SP

2020

FERNANDA GARCIA SANCHES

**INOVAÇÕES NA INDÚSTRIA HOTELEIRA SOB A PERSPECTIVA DE
HÓSPEDES: UM ESTUDO DE CASO**

Monografia apresentada à disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso II da Escola de Engenharia de Lorena – Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio Carvalho Pereira

LORENA - SP

2020

AUTORIZO A REPRODUÇÃO E DIVULGAÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Automatizado
da Escola de Engenharia de Lorena,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Sanches, Fernanda Garcia

Inovações na indústria hoteleira sob a perspectiva
de hóspedes: um estudo de caso / Fernanda Garcia
Sanches; orientador Marco Antônio Carvalho Pereira. -
Lorena, 2020.

59 p.

Monografia apresentada como requisito parcial
para a conclusão de Graduação do Curso de Engenharia
de Produção - Escola de Engenharia de Lorena da
Universidade de São Paulo. 2020

1. Inovação. 2. Serviço. 3. Indústria hoteleira. 4.
Hóspedes. I. Título. II. Pereira, Marco Antônio
Carvalho, orient.

RESUMO

SANCHES, Fernanda Garcia. Inovações na indústria hoteleira sob a perspectiva de hóspedes: um estudo de caso. 2020. 57f. Trabalho de conclusão de Curso (Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo. Lorena, 2020.

O presente trabalho busca analisar e verificar o nível de relevância de práticas inovadoras implementadas por hotéis através da perspectiva dos hóspedes. Anteriormente, foi realizado um estudo relacionado às inovações mais relevantes para o setor hoteleiro e, a partir dele, verificou-se a necessidade de avaliar tais práticas sob a visão de hóspedes. Serão eles que irão de fato fazer uso das inovações e que, consequentemente, serão os responsáveis por avaliá-las. Para atingir os objetivos do trabalho com êxito, foi elaborada uma sólida revisão bibliográfica sobre o tema, a qual permitiu a contextualização de “inovação”, “serviços” e “inovação na indústria hoteleira”. Além disso, foi apresentado o *framework* teórico do estudo elaborado previamente, juntamente com seus resultados. Foi realizada uma análise crítica sobre os resultados obtidos, a fim de aprimorar e tornar mais eficaz o método de coleta de dados. A partir disso, realizou-se um estudo de caso com hóspedes de diferentes perfis de assiduidade. Foram considerados hóspedes de alta frequência, os que se hospedam em hotéis por mais de sessenta dias no ano; de média frequência, entre quinze e sessenta dias ao ano; e baixa frequência, por menos de quinze dias ao ano. Foram realizadas entrevistas entre setembro e novembro de 2019 com 40 hóspedes, sendo 6 de alta frequência, 19 de média frequência e 15 de baixa frequência. O propósito das entrevistas foi de investigar a importância das práticas inovadoras sob a ótica dos clientes de estabelecimentos hoteleiros. Para isso, foi calculado o nível de relevância de cada uma das dezessete práticas inovadoras incluídas no questionário e, depois de realizadas as análises de cada coeficiente, concluiu-se que apenas onze delas são consideradas inovadoras pelos hóspedes.

Palavras-chave: Inovação, serviços, indústria hoteleira.

ABSTRACT

SANCHES, Fernanda Garcia. Innovation in the hotel industry from the perspective of guests: a case study. 2020. 57f. Trabalho de conclusão de Curso (Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de Lorena, Universidade de São Paulo. Lorena, 2020.

This paper seeks to analyze and verify the level of relevance of innovative practices implemented by hotels from the perspective of guests. Previously, a study was carried out related to the most relevant innovations for the hotel sector and there was a need to evaluate such practices from the perspective of guests. They will be the ones who will actually make use of the innovations and, consequently, will be responsible for evaluating and disseminating them to other customers. In order to achieve the objectives of the work successfully, a solid bibliographic review was made to contextualize "innovation", "services" and "innovation in the hotel industry". In addition, the theoretical framework of the previous study was presented, together with its results. A critical analysis was performed on the results obtained, in order to improve and make the data collection method more effective. From this, a case study was carried out with guests of different attendance profiles. High frequency guests were considered to be those who stay in hotels for more than sixty days a year; medium frequency, between fifteen and sixty days a year; and low frequency, for less than fifteen days a year. Interviews were conducted between the months of September and November in 2019 with 40 guests, 6 of whom were high frequency, 19 of medium frequency and 15 of low frequency. The purpose of the interviews was to investigate the importance of innovative practices from the perspective of hotel customers. To achieve this goal, the relevance level of each of the seventeen innovative practices included in the questionnaire was calculated and it was possible to conclude that the guests considered only eleven of them innovative.

Keywords: Innovation, service sector, hotel industry.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

UH	Unidade Habitacional
TCI	Tecnologia da Comunicação e Informação

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquematização das características dos serviços	13
Figura 2 – Questionário criado para o estudo de caso da Iniciação Científica	27
Figura 3 – Esquematização de estudo de caso	36

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Autores e principais temas de seus trabalhos	19
Quadro 2 – Inovações agrupadas em suas respectivas categorias	22
Quadro 3 – Inovações de Atendimento Personalizado ao Cliente	30
Quadro 4 – Inovações de TCI	31
Quadro 5 – Inovações de Desenvolvimento da Equipe	32
Quadro 6 – Inovações de Sustentabilidade	33
Quadro 7 – Inovações de Marketing	34
Quadro 8 – Critério de avaliação da frequência dos hóspedes	37
Quadro 9 – Caracterização de entrevistados de baixa frequência	40
Quadro 10 – Relevância de práticas inovadoras para hóspedes de baixa frequência	42
Quadro 11 – Caracterização de entrevistados de média frequência	44
Quadro 12 – Relevância de práticas inovadoras para hóspedes de média frequência	45
Quadro 13 – Caracterização de entrevistados de alta frequência	47
Quadro 14 – Relevância de práticas inovadoras para hóspedes de alta frequência	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Coeficientes de relevância para hóspedes de baixa frequência	43
Tabela 2 – Coeficientes de relevância para hóspedes de média frequência	46
Tabela 3 – Coeficientes de relevância para hóspedes de alta frequência	49
Tabela 4 – Análise de relevância para todas as categorias	50
Tabela 5 – Classificação de práticas inovadoras consideradas relevantes	50

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 Estrutura da Monografia	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Serviço	13
2.2 Inovação	14
2.3 Inovação em serviços	15
2.3.1 Abordagem Tecnicista	15
2.3.2 Abordagem baseada nos serviços	16
2.3.3 Abordagem integradora	16
2.4 Indústria Hoteleira	16
2.4.1 Definição e classificação	16
2.4.2 Indústria hoteleira no Brasil	17
3. INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA	18
3.1 Framework de pesquisa	18
3.2 O estudo de caso realizado na iniciação científica	23
3.3 Análise crítica dos resultados da iniciação científica	26
3.3.1 Análise da caracterização dos hotéis	27
3.3.2 Análise dos aspectos de inovação	27
3.3.3 Análise das categorias de inovação	28
3.3.3.1 Atendimento Personalizado ao Cliente	29
3.3.3.2 Tecnologia da Comunicação e Informação	30
3.3.3.3 Desenvolvimento da Equipe	31
3.3.3.4 Sustentabilidade	32
3.3.3.5 Marketing	33
4. METODOLOGIA	34
4.1 Método de pesquisa	34
4.2. Etapas da pesquisa	35
4.2.1 Definição de uma estrutura conceitual teórica	35
4.2.2 Planejamento dos casos	36
4.2.3 Coleta de dados	36
4.2.4 Análise dos dados	38
5. RESULTADOS	39
5.1 Baixa frequência	39
5.1.1 Caracterização dos entrevistados	39

5.1.2 Preferências	40
5.1.3 Relevância de inovações	40
5.2 Média frequência	42
5.2.1 Caracterização dos entrevistados	42
5.2.2 Preferências	43
5.2.3 Relevância das inovações	44
5.3 Alta frequência	45
5.3.1 Caracterização dos entrevistados	45
5.3.2 Preferências	46
5.3.3 Relevância das inovações	46
5.4 Síntese das respostas	48
5.4.1 Preferências entre as três categorias de hóspedes	48
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	52
6.1 Dos objetivos do trabalho	52
6.2 Limitações do presente trabalho	53
6.3 Sugestões para trabalhos futuros	53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	54

1. INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização

O setor de serviços engloba inúmeros tipos de atividades. Dentre elas, nota-se uma em particular que está em crescente expansão: o turismo. O Brasil é um país com grandes potencialidades turísticas, uma vez que sua grande extensão territorial e biodiversidade contribuem para uma grande variedade de turismos de lazer; já nos grandes centros urbanos, o maior foco está no turismo de negócios (IBGE, 2019). Além disso, no ano de 2016, ocorreram as Olimpíadas no estado do Rio de Janeiro. Tal evento foi um enorme incentivo às práticas turísticas no país. Além dos próprios brasileiros que acabaram viajando para prestigiar o evento na capital carioca, 410 mil turistas estrangeiros visitaram o estado na época dos jogos, segundo o Ministério do Turismo. No total, o Rio de Janeiro recebeu 1,17 milhão de turistas (MINISTÉRIO DO TURISMO, 2017). O turismo, além de ser um fenômeno social, está amplamente relacionado a várias outras atividades, desde transporte, alimentação, até hotelaria (KLEMENT, 2007). A indústria hoteleira, foco deste trabalho, precisa investir com regularidade na modernização de suas instalações e na manutenção da infraestrutura, para que sua participação no mercado não fique estagnada ou diminua. Nesta indústria, a ausência de inovações pode acarretar desvantagens, tais como a redução de preços nas tarifas, a fim de manter os níveis médios de ocupação (GORINI, 2005).

Para não perder mercado, muitas empresas têm partido constantemente em busca da inovação, de tal maneira que se diferenciem e possam oferecer ao cliente algo de valor que seja por ele perceptível como um diferencial.

Dessa forma, é importante avaliar o impacto das inovações implementadas em hotéis não apenas pela visão dos estabelecimentos, mas principalmente através da perspectiva dos hóspedes. São eles que irão de fato utilizar as inovações e, consequentemente, serão os responsáveis por avaliá-las e divulgá-las para outros clientes.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar práticas hoteleiras consideradas inovadoras e verificar o seu nível de relevância, a partir da visão de hóspedes.

1.2.2 Objetivos específicos

- Contextualizar “inovação”, “serviços” e “inovação na indústria hoteleira”;
- Apurar as categorias de inovação encontradas na indústria hoteleira e verificar quais delas têm interação direta com os hóspedes;
- Investigar a importância das práticas inovadoras exercidas por hotéis, por meio de entrevistas direcionadas a hóspedes que visitem hotéis em uma frequência alta, média e baixa ao longo do ano.
- Verificar quais práticas inovadoras são de fato relevantes para os hóspedes, por meio do cálculo de um coeficiente de relevância para cada uma delas.

1.3 Estrutura da Monografia

Este primeiro capítulo expõe a importância da modernização e inovação em estabelecimentos que compõe a indústria hoteleira, para que possam se manter competitivos no mercado. Por causa disso, é necessário avaliar o impacto e relevância dessas inovações sob a perspectiva dos hóspedes, que são os verdadeiros responsáveis pelo sucesso ou fracasso de cada uma dessas empresas. Em seguida, a partir do objetivo geral, explicitou-se cada objetivo específico pretendido na monografia.

O segundo capítulo traz uma contextualização sobre serviço, inovações e indústria hoteleira. Nele, encontram-se todas as principais definições de cada tópico relevante para a monografia.

O terceiro capítulo apresenta um estudo de caso conduzido pela autora em sua Iniciação Científica, quando foi realizada uma investigação sobre práticas inovadoras extraídas de artigos acadêmicos redigidos por autores da área. Tais inovações foram classificadas em cinco categorias: Atendimento Personalizado ao Cliente, Tecnologia da Comunicação e Informação,

Desenvolvimento da equipe, Sustentabilidade e Marketing. Feito isso, gerentes de três hotéis brasileiros foram entrevistados e questionados sobre a relação de seus estabelecimentos com a inovação e, mais especificamente, com as práticas inovadoras hoteleiras encontradas na bibliografia. Com isso, foi possível analisar a relevância das inovações não só individualmente, como também dentro das categorias em que foram dispostas.

O quarto capítulo descreve a forma como foi conduzida a pesquisa, passando pela estrutura do estudo de caso, pelo planejamento dos casos e, finalmente, pela coleta de dados, realizada por meio de um questionário. Além disso, explica-se a maneira como foi feita a análise dos dados, de modo que toda a informação coletada seja relacionada com o conteúdo teórico da melhor forma.

No quinto capítulo, são mostradas as respostas obtidas por meio das entrevistas. Para cada uma das três categorias de respondentes, foi analisada a caracterização dos entrevistados, as suas preferências por estabelecimentos inovadores ou não, e a relevância de cada inovação extraída da bibliografia do estudo de caso realizado anteriormente. São apresentadas as análises e ponderações para cada uma das categorias, de acordo com o grau de relevância dado a cada uma das inovações.

Por fim, o sexto capítulo é escrito com o intuito de expor as conclusões finais da pesquisa realizada. Logo após o último capítulo, completam esse texto as referências bibliográficas.

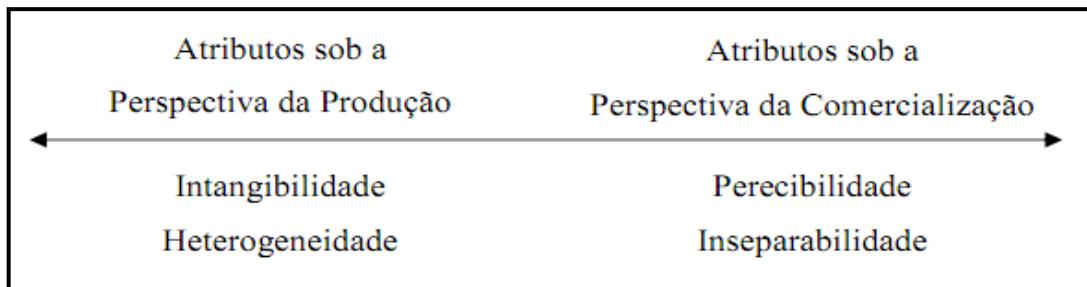
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Serviço

Pode-se definir serviço como sendo uma organização e uma mobilização de recursos para interpretar, compreender e gerar a mudança perseguida nas condições de atividade do cliente-usuário, da maneira mais eficiente possível (ZARIFIAN, 2001).

Um serviço não pode ser classificado como uma “coisa”, um bem material; na verdade, se aproxima mais de um processo. Por causa disso, tem algumas características particulares, tais como intangibilidade, simultaneidade na produção/consumo, perecibilidade e heterogeneidade, que é a participação do consumidor na prestação do serviço (SHOSTACK, 1982). Na Figura 1, pode-se observar tais características, de modo que foram divididas em relação à perspectiva da produção do serviço e da comercialização dele.

Figura 1 – Esquematização das características dos serviços



Fonte: Lima Júnior (2014)

Existem outros aspectos que diferenciam um serviço de um bem em si, que vão além dos já citados anteriormente. A dificuldade de medição da produção de um serviço e possuir uma localização de prestação de serviço acessível aos consumidores são outras características, juntamente com o fato do usuário se transformar em um agregador do produto, que nesse caso é um serviço (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2000).

Essas características demonstram uma definição técnica das atividades de serviço, uma vez que estão associadas às propriedades dos resultados dessas atividades - que não é material, mas perecível - e do processo produtivo, intimamente relacionado com a participação do cliente e usuário do serviço (GADREY, 2001).

2.2 Inovação

Segundo Pavitt (1984), inovação pode ser descrita como um processo produtivo ou produto novo ou melhorado, de modo que obtenha sucesso ao ser comercializado pela organização.

Essas inovações devem sempre aumentar a qualidade do produto, de modo que se diminua o tempo de desenvolvimento e os custos do ciclo de vida; uma de suas principais características é o foco nas necessidades do consumidor. A partir disso, as empresas atendem às exigências de eficiência e tempo de resposta dos consumidores, com o propósito de estar sempre à frente da concorrência (KLEMENT, 2006).

Percebe-se que o mercado consumidor tem exigido um tratamento individualizado para com os clientes. Isso influenciou diretamente no ciclo de desenvolvimento de produtos novos, de maneira que as empresas têm sido induzidas a diminuir tais ciclos, além de precisarem tomar outras medidas relacionadas a tais aspectos. Desse modo, cada vez mais estratégias englobando processos de inovação são adotadas por empresas, a fim de que se escolha sempre o projeto mais pertinente e se mantenham em vantagem competitiva (FINE, 1999).

Tendo isso em vista, é fato que a inovação deve ocorrer de alguma forma, uma vez que, para ser considerada uma inovação, deve ser um fenômeno impactante e de determinada grandeza. Por isso, ela é definida como um desenvolvimento nos negócios, já que tem o benefício de um novo componente ou pela combinação de componentes antigos (SUNDBO; GALLOUJ, 1998). Nesse último aspecto, Schumpeter (1988) descreve o processo de “destruição criativa”, no qual algo antigo é recombinado e substituído por um novo e, com isso, novos mercados são implementados diante de novas expectativas de consumo.

Com relação à prática das inovações, existem algumas características delas que podem ser notadas por pessoas ou organizações e que influenciam diretamente na sua adoção. Rogers (1995) explicita algumas dessas características. A vantagem relativa, primeiro aspecto denotado pelo autor, refere-se à percepção da organização ou pessoa sobre as vantagens de se adotar tal inovação. A compatibilidade é outra característica presente, uma vez que é importante que a inovação seja intimamente relacionada com as experiências, valores e necessidades de quem irá adotá-la. Com relação à complexidade, pode-se dizer que tem relação com a compreensão ou o uso da inovação. Já a experimentabilidade está voltada para a possibilidade de experimentação de uma inovação em uma base limitada; tal característica normalmente agiliza a adoção das inovações. Por fim a observância está conectada com a visualização dos resultados que tal inovação proporcionará após ser adotada (KLEMENT, 2007).

Ao longo dos anos, promover e adotar a inovação tem se tornado um fator crucial no desenvolvimento e sucesso de empresas. Isso se deve ao fato de, no mundo atual, existir um mercado cada vez mais instável e competitivo, no qual qualquer característica inovadora torna-se um diferencial e, consequentemente, uma maneira de se obter maior reconhecimento e lucratividade (KLEMENT, 2006).

Portanto, dentro da indústria hoteleira, é visível que inovar seja um fator determinante, uma vez que, nesse setor, novas operações são sempre impactantes na força de trabalho, o crescimento de custos é bastante desafiador e os avanços tecnológicos são considerados importantes quando relacionados à customização e ao contato com o cliente (VERMA, 2000).

2.3 Inovação em serviços

A grande maioria de trabalhos sobre inovação em serviços se baseia em três principais enfoques. Gallouj (1998), mais especificamente, caracteriza como abordagem tecnicista, abordagem baseada em serviços e abordagem integradora as principais abordagens teóricas do tema.

A partir delas, é possível compreender as principais características que diferenciam cada abordagem, principalmente quando relacionadas às inovações vindas da indústria (RAUPP, 2009).

2.3.1 Abordagem Tecnicista

Essa abordagem busca reunir os estudos de inovação em serviços que introduzam algum aparato tecnológico como algo característico da inovação (GALLOUJ, 1994). Os principais trabalhos relacionados a essa abordagem, que podem ser descritos como uma tentativa de desenvolver uma teoria da inovação em serviços, foram feitos por Barras (1986, 1990). Nesses dois trabalhos, Barras apresenta um modelo chamado de “ciclo reverso do produto”. Ele busca analisar mudanças que ocorreram devido à informatização de vários serviços (RAUPP, 2009). Resumidamente, o autor diz que as três fases desse ciclo são as seguintes: A primeira fase consiste em uma predeterminação das tecnologias a fim de que se melhore a eficiência e entrega de serviços já existentes; na segunda etapa, há a efetiva aplicação da tecnologia para melhorar a qualidade dos serviços e na terceira etapa, apenas, é que alguma mudança será gerada para a

total transformação dos novos serviços, devido à aplicação da nova tecnologia (KLEMENT, 2007).

2.3.2 Abordagem baseada nos serviços

Tal abordagem está mais direcionada na interação com o cliente. Se as tecnologias que provêm da indústria e que compõe o “ciclo reverso do produto” (BARRAS, 1986) são as principais determinantes da inovação na abordagem tecnicista, nessa abordagem o foco está no caráter relacional da prestação de serviços, que é onde estão as principais oportunidades de inovação (RAUPP, 2009).

De acordo com Sundbo (1997), é importante que se observem os extremos da relação produtor-comprador, uma vez que o serviço surge a partir da relação desses dois agentes.

2.3.3 Abordagem integradora

A abordagem integradora envolve todas as situações que ocorrem nos processos de inovação, tanto na produção de bens quanto serviços. Desse modo, é possível haver uma integração entre o setor manufatureiro e o setor de serviços, tornando a análise dos estudos muito mais abrangente (RAUPP, 2009).

Além de a abordagem integradora envolver uma inovação em bens e serviços, também utiliza inovações do meio tecnológico e também não tecnológico (KLEMENT, 2007). Existem vários tipos de inovações que se encaixam nessa abordagem; uma delas é a inovação ad hoc, a qual pode ser dita como uma construção interativa entre organização e cliente, a fim de gerar uma solução a um problema particular (SUNDBO; GALLOUJ, 1998).

2.4 Indústria Hoteleira

2.4.1 Definição e classificação

A indústria hoteleira é um dos mais importantes elos da cadeia de atividades turísticas. É um segmento composto não apenas por hotéis, mas também por pousadas e hospedarias, que prestam serviços, de um modo geral, a turistas, e são responsáveis por uma grande parcela da oferta de alojamento (BNDES, 2011).

Sabendo que existem vários tipos de hospedagem, foi criada uma classificação hoteleira, com o intuito de agrupar estabelecimentos com características similares. A partir disso, foi possível estabelecer uma compatibilidade entre qualidade e preço, além de definir um padrão para os aspectos físicos e operacionais de cada variedade de hospedagem (PEREIRA e ROIM, 2012).

A classificação formal, criada pela primeira vez em 1998, e modificada em 2012 pela EMBRATUR, em conjunto com a ABIH (Associação Brasileira da Indústria Hoteleira), é dividida nas seguintes categorias: simples (uma estrela); econômico (duas estrelas); turístico (três estrelas); superior (quatro estrelas); luxo (cinco estrelas) e superluxo (também cinco estrelas).

2.4.2 Indústria hoteleira no Brasil

No Brasil, o setor de hotelaria é formado, basicamente, por estabelecimentos de pequeno e médio porte, muitas vezes de propriedades familiares, podendo ou não ter como objetivo a obtenção de renda familiar.

Na década de 70, as primeiras companhias internacionais começaram a se estabelecer no país. Com isso, a hotelaria passou a atender às necessidades de seus clientes potenciais, em vez de focar apenas nas necessidades pessoais dos proprietários, ganhando um viés mais profissional. Devido a esse fluxo de redes hoteleiras estrangeiras, os primeiros grandes hotéis do país foram construídos, sobretudo nas cidades turísticas (RODRIGUES, 2002).

Na década de 90, o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) oferecia uma linha de crédito especial para a construção de hotéis, o que facilitou o financiamento de vários estabelecimentos, mesmo com alguns pontos negativos (prazo e juros). O Plano Real trouxe estabilidade econômica ao país e, com isso, um grande interesse de potenciais investidores, que foram atraídos pela oportunidade de obter bons retornos sobre o investimento na construção de novos hotéis. Fontes de capital estrangeiro também foram trazidas para o país, a fim de que se investisse, a princípio, nas cadeiras hoteleiras. (KLEMENT, 2007).

3. INOVAÇÃO NA INDÚSTRIA HOTELEIRA

Esta autora realizou uma Iniciação Científica tendo como tema a Inovação na Indústria Hoteleira, a qual resultou do relatório final de iniciação científica, “Inovação em Serviços: Um estudo de caso na Indústria Hoteleira” (SANCHES, 2017).

Na iniciação científica realizada, um framework de pesquisa foi desenvolvido (SANCHES, PEREIRA, 2017) e, em seguida, testado em três hotéis, através da realização de um estudo de caso. A seção 3.1 deste trabalho apresenta o framework criado. A seguir, a seção 3.2 apresenta os resultados que foram obtidos no estudo de caso realizado e, por fim, a seção 3.3 apresenta uma análise crítica sobre os resultados obtidos na Iniciação Científica desenvolvida.

3.1 Framework de pesquisa

A inovação é um fator determinante dentro da indústria hoteleira, visto que, nesse setor, novas operações são sempre impactantes na força de trabalho, o crescimento de custos é bastante desafiador e os avanços tecnológicos são considerados importantes quando relacionados à customização e ao contato com o cliente (VERMA, 2000).

Existem várias possíveis inovações no setor da hotelaria, relacionadas à tecnologia ou não. Com relação à área de TCI (tecnologia da comunicação e inovação), Sigala (2003) fez um estudo com empresas do setor hoteleiro britânico. Nele, a autora diz que são três as áreas estratégicas que devem ser priorizadas ao se ter um desenvolvimento referente à TCI: aumento da produtividade do empregado, melhoria da prestação de serviços ao cliente e geração e aumento de receitas (KLEMENT, 2007).

Ao utilizar a TCI na hotelaria, cinco estágios são verificados. No primeiro, pode-se entender a TCI como sendo a solução para algum problema. No próximo, utiliza-se a TCI para construir competências e, no terceiro, para expandir a solução. No quarto, usa-se a tecnologia da comunicação e inovação de modo que se viabilizem as mudanças feitas (aumento de produtividade, melhoria de serviços e diminuição de custos) para, no último estágio, criar uma vantagem competitiva (SIGUAW et al, 2000).

Já a respeito das inovações não tecnológicas, as autoras Enz e Siguaw (2003) fizeram um estudo que teve como objetivo discutir mais de cem práticas que levariam as empresas da rede hoteleira ao sucesso, junto a seus clientes, fornecedores etc. Em um segundo estudo, as autoras

entrevistaram representantes de empresas que se diziam desenvolvedoras de práticas inovadoras e memoráveis (KLEMENT, 2007).

O estudo mostrou que todas as inovações que tiveram resultado positivo acabaram sofrendo alterações e melhorias com o passar do tempo; entretanto, constatou-se que a alta frequência de mobilidade dos gestores que criam as mudanças influencia no tempo em que as medidas serão implementadas. Além disso, outro ponto negativo em relação à aplicação das inovações é o grande número de fusões e aquisições que acontecem dentro da indústria hoteleira.

O Quadro 1 apresenta as informações básicas dos oito artigos detalhadamente estudados referentes a inovação na indústria hoteleira.

Quadro 1 – Autores e principais temas de seus trabalhos

NÚMERO	AUTOR(ES)	ENFOQUE
1	Enz; Siguaw (2003)	Todos
2	Klement, C. (2007)	Todos
3	Jayawardena et al (2013)	Todos
4	Sigala, M. (2003)	TCI
5	Orfila-Sintes; Crespi-Cladera (2005)	TCI
6	Siguaw, Enz, Namasivayam (2000)	TCI
7	Töpke; Soares; Vidal (2011)	Sustentabilidade
8	Monteiro; Sousa (2011)	Desenvolvimento da Equipe

Fonte: Sanches (2017)

Enz e Siguaw (2003) fizeram um estudo que teve como objetivo discutir mais de cem práticas que levariam as empresas da rede hoteleira ao sucesso, junto a seus clientes, fornecedores, etc. Estas autoras entrevistaram representantes de empresas que se diziam desenvolvedoras de práticas inovadoras e memoráveis. A partir disso, concluíram que as práticas que mais surtiram um efeito positivo foram: sistema de desenvolvimento de líderes e trabalho em equipe; expansão do horário de check in/out para 24h, em vez de 12h, sem taxas adicionais; fornecimento de pequenos agrados ao hóspede, tais como malas desfeitas, iniciais dos hóspedes nos guardanapos do restaurante, minibares abastecidos de acordo com o gosto do cliente; entre outras práticas. Esse estudo também destaca que todas as inovações que tiveram resultado positivo acabaram sofrendo alterações e melhorias com o passar do tempo.

Já Klement (2007) pesquisou hotéis considerados econômicos no Brasil, e em inovações que os levaram a ser classificados como tal. Algumas pequenas mudanças como, por exemplo, cobrar o café da manhã separadamente, colaborou para diminuir o preço pago pelos clientes na

diária do hotel. Além disso, a autora também cita que a multifuncionalidade dos funcionários é a chave para que o hotel possua uma equipe enxuta. Tal característica é uma inovação no mercado brasileiro e exige bastante treinamento, tanto para os funcionários quanto para os gestores.

Jayawardena et al (2013) realçaram algumas práticas inovadoras que se tornaram recorrentes na indústria hoteleira. Treinamentos para funcionários e também para gestores aparecem novamente, o que sugere uma necessidade grande de capacitação por parte dos que integram o setor hoteleiro, que vive em constante adaptação e mudança. Alguns agrados aos hóspedes, como malas desfeitas, e o domínio da tecnologia para que se obtenham diferenciais de competitividade também são mencionados pelos autores.

Sigala (2003) fez um estudo com empresas do setor hoteleiro britânico com foco em inovações de tecnologia da comunicação e informação (TCI). Neste estudo, a autora diz que o uso de TCI agrupa valor e aumenta a produtividade se utilizado corretamente e com o intuito de redefinir, diferenciar e informatizar produtos ou serviços. Conclui a autora que os hotéis que analisam e controlam seus dados com TCI alcançavam aumentos significativos na produtividade, quando comparados com hotéis que não utilizavam as mesmas técnicas.

Orfila-Sintes e Crespi-Cladera (2005) também enfatizam a influência da TCI no ramo das inovações do setor hoteleiro. O setor hoteleiro tende a inovar ao introduzir tecnologias incorporadas à P&D (Pesquisa e Desenvolvimento). Os hotéis pertencentes às categorias de 3, 4 e 5 estrelas estão mais propensos à adoção de técnicas inovadoras, juntamente com hotéis que fazem partes de redes hoteleiras. Esse último fator instiga proprietários de hotéis menores a se afiliarem a grandes redes, a fim de impulsionar seu crescimento.

Para Siguaw et al (2000), a utilização de TCI na hotelaria exige que cinco estágios sejam verificados. No primeiro, pode-se entender a TCI como sendo a solução para algum problema. No próximo, utiliza-se a TCI para construir competências e, no terceiro, para expandir a solução. No quarto, usa-se a tecnologia da comunicação e inovação de modo que se viabilizem as mudanças feitas (aumento de produtividade, melhoria de serviços e diminuição de custos) para, no último estágio, criar uma vantagem competitiva.

Töpke et al (2011) focaram na sustentabilidade e na maneira como a preocupação com o meio ambiente pode se tornar um diferencial competitivo. Apesar de pouco abrangente, o trabalho explicita algumas práticas exercidas pelos hotéis que visam minimizar o impacto que eles causam no ambiente, como utilização de energia solar, reciclagem e a viabilização de educação sustentável aos colaboradores.

Já Monteiro e Sousa (2011) falam das mudanças ocorridas nos hotéis através da perspectiva de gerentes com características inovadoras. Os autores enfatizam a importância de se proporcionar treinamentos que estimulem o trabalho em equipe e a liderança, tanto para gestores quanto para outros funcionários. Tudo isso mostra que buscar um ambiente de trabalho sadio também influencia na produtividade e crescimento dos estabelecimentos que integram a indústria hoteleira.

A partir dos artigos analisados, foi possível agrupar as inovações mencionadas pelos autores em cinco categorias distintas: Sustentabilidade, Desenvolvimento da Equipe, Marketing, Atendimento Personalizado ao Cliente e Tecnologia da Comunicação e Informação.

O Quadro 2 apresenta as inovações encontradas nos trabalhos que foram usados como base para a pesquisa. Este Quadro contém cinco categorias, que consistem em agrupamentos feitos em relação aos tipos de inovação. Na categoria “Sustentabilidade”, são listadas inovações que, de alguma maneira, demonstram uma preocupação relacionada à diminuição dos impactos negativos das empresas no meio ambiente. Na categoria “Desenvolvimento da Equipe”, o foco está nas relações interpessoais, a fim de melhorar tanto as interações funcionário-funcionário quanto funcionário-cliente. Na categoria “Marketing”, o principal intuito das inovações é que se tornem vantagens competitivas no momento em que o cliente precisa escolher o melhor local para se hospedar. No Quadro 2, os números de 1 a 8 fazem referência aos artigos citados no Quadro 1.

A categoria “Atendimento Personalizado ao Cliente” é bem elusiva, uma vez que lista inovações que buscam trazer mais conforto para o cliente e dar a ele, muitas vezes, uma participação na escolha de suas preferências, de modo a buscar uma experiência única que se encaixe nos gostos de cada um. Por fim, na categoria “Tecnologia da Comunicação e Informação”, estão agrupadas inovações tecnológicas não apenas para melhorar a estadia do cliente, mas também para aumentar a produtividade dos funcionários, que sejam relacionadas com tecnologia da informação (TI).

Quadro 2 – Inovações agrupadas em suas respectivas categorias

CATEGORIA	TIPOS DE INOVAÇÃO	1	2	3	4	5	6	7	8
Atendimento Personalizado ao Cliente	Check in e check out por 24h sem custo adicional	X							
	Despacho de bagagem antecipado para o hotel	X							
	Malas desfeitas aguardando o hóspede		X						
	Cardápio do restaurante influenciado pelos costumes da região			X					
	Iniciais do cliente impressas em guardanapos	X							
	Minibar com preferências de consumo do hóspede	X							
	Minibar vazio em hotéis mais econômicos			X					
	Substituição das chaves por cartão magnético				X				
Tecnologia da Comunicação e Informação	Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel				X				
	Reservas feitas pela internet	X	X		X			X	
	Internet de alta velocidade em todos os quartos	X			X	X	X		
	Fortalecimento da imagem do hotel em redes sociais			X	X				
	Planejamento de análise e controle de dados do hotel		X	X	X				
	Aperfeiçoamento do sistema de segurança					X			
	Introdução do <i>Balanced Scorecard</i> para alinhar objetivos de toda a rede		X						X
	Guia de televisão interativo				X		X		
Desenvolvimento da equipe	Aperfeiçoamento de equipamentos da cozinha, lavanderia, etc.					X			
	Treinamentos específicos para grupos de funcionários	X	X	X					X
	Implementação de tecnologias para melhorar a produtividade de funcionários							X	
	Treinamentos de liderança para gestores	X		X					X
	Valorização do trabalho em equipe e do ambiente de trabalho sadio								X
	Sistema de férias de 3 meses de folga a cada 5 anos para gestores		X						
Sustentabilidade	Separação de lixo orgânico e inorgânico								X
	Utilização de energia solar								X
	Procedimento de gestão dos resíduos e dos consumos de água e luz			X					
	Reciclagem	X							X
	Fornecer educação sustentável aos colaboradores			X					X
	Criação de cargo: gerente de gestão ambiental	X							
	Adaptação de equipamentos para que se tornem mais sustentáveis	X							
Marketing	Implementação de uma "consciência sustentável" na empresa	X	X						X
	Filantropia	X							
	Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais	X		X					
	Hotéis independentes se tornarem partes de redes hoteleiras							X	
	Marketing entre minorias	X							
	Preferência por vendas diretas sem participação de agências ou corporativas			X					
	Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas	X							
	Propagandas de rádio/TV com <i>slogans</i> e pessoas influentes	X							

Fonte: Sanches (2017)

De acordo com a pesquisa, é evidente a contribuição das inovações relacionadas à “Tecnologia da Comunicação e Informação” para a indústria hoteleira. Entretanto, pode-se perceber que os trabalhos que deram um enfoque maior para esse tema foram feitos entre 2000 e 2005. Isso indica que, naquela época, as práticas listadas eram consideradas inovações. Contudo, atualmente, a maioria delas já se tornaram práticas usuais e até obrigatórias para qualquer estabelecimento hoteleiro.

Quanto às inovações na categoria “Sustentabilidade”, a perspectiva é outra. Com o passar dos anos, a importância de se viver em harmonia com o meio ambiente e de se ter uma “consciência ambiental” vem crescendo quase que de forma exponencial. Não é raro que cada vez mais empresas do ramo hoteleiro gastem seu tempo e dinheiro em pesquisas para que fiquem em conformidade com a legislação ambiental. Constata-se que o artigo sobre sustentabilidade (TÖPKE; SOARES; VIDAL, 2011) é bem mais recente se comparado aos trabalhos sobre TCI. Muitas das práticas relacionadas ao desenvolvimento sustentável são consideradas inovações atualmente.

A categoria “Desenvolvimento da Equipe” também pode ser analisada através de perspectiva similar à de “sustentabilidade”. Nos tempos atuais, a preocupação com o modo como o gestor organiza e lidera sua equipe vem ganhando uma grande importância no mercado. Uma maior capacitação dos funcionários, juntamente com a busca por um ambiente de trabalho sadio, torna esse tema um assunto recorrente quando se trata de inovação incremental. Novos treinamentos e cursos estão sempre sendo procurados, de modo que se obtenha um time apto a solucionar problemas e a fornecer uma melhor experiência para o cliente.

Em relação às outras duas categorias: “Marketing” e “Atendimento Personalizado ao Cliente”, o que se percebe são vários detalhes que fazem a diferença para clientes de uma forma geral, mas nada que seja impactante de tal forma que seja considerado como uma grande inovação, atualmente. Trata-se mais de pequenos diferenciais que, do ponto de vista mercadológico, são perceptíveis pelos clientes e servem para aumentar a atratividade dos hotéis.

3.2 O estudo de caso realizado na Iniciação Científica

Foi realizado um estudo de caso em 2017 com três empresas de diferentes perfis, localizadas no estado de São Paulo.

O **primeiro hotel**, denominado para fins de pesquisa como Hotel Alpha, estava localizado na região do Vale do Paraíba, em São José dos Campos (SP), e possuía, na época do estudo, apenas dois anos de existência, integrando uma das maiores redes hoteleiras do país. O Hotel Alpha possuía 126 unidades habitacionais, todas com TV LCD, ar condicionado, wi-fi e cofre digital. O principal tipo de cliente que frequentava esse hotel era o público corporativo. Por esse motivo, o hotel focava no cliente que viajava para a cidade com um enfoque empresarial, seja para visitar alguma empresa ou para fechar negócios.

O **segundo hotel**, denominado para fins de pesquisa como Hotel Beta, estava na cidade de Bauru (SP), e possuía três anos de existência. Tal hotel faz parte de uma rede hoteleira presente em 18 estados brasileiros, com 24 unidades espalhadas pelo país. O Hotel Beta continha 134 unidades habitacionais, sendo duas suítes, e possui decoração diferenciada nas categorias Superior, Luxo e Suíte Premier. O público principal do Hotel Beta era o corporativo; entretanto, existiam outros hotéis da rede cujo foco se mantinha no público familiar, como é o caso do resort.

O **terceiro hotel** avaliado, denominado para fins de pesquisa como Hotel Gama, se localizava na cidade de Guaratinguetá (SP), na região do Vale do Paraíba, e havia sido inaugurado a pouco mais de três anos. Esse hotel não fazia parte de nenhuma rede hoteleira, era um hotel único e independente – podia ser classificado como empresa de administração familiar. O hotel possuía 64 unidades habitacionais: todas com telefone, ar condicionado, TV a cabo e Wi-Fi. Existiam dois tipos de clientes distintos que são mais frequentes no Hotel Gama: Durante a semana, o público alvo era corporativo; já aos finais de semana, o foco se tornava o turismo religioso.

Após ter sido realizado o mapeamento do perfil de cada unidade hoteleira, foi perguntado aos entrevistados o que significava inovação para cada um deles, e se os hotéis em questão praticavam algum tipo de atitude inovadora.

Para a gerente de vendas do Hotel Alpha, inovar significava fazer algo que ninguém havia feito ainda e que tornasse a estadia do cliente mais fácil e sem preocupações. Com relação ao pensamento inovador, o Hotel Alpha acreditava ser bastante necessário, uma vez que caso não inovassem, principalmente no setor de serviços, tenderiam a perder os clientes para alguma empresa mais moderna. Apesar de bem novo no mercado, O Hotel Alpha achava que deveriam pensar de 5 a 10 anos à frente, para que não deixassem de ser competitivos no mercado.

No Hotel Beta, a gerente de vendas informou que seus serviços eram o “carro chefe” do hotel, uma vez que isso é o que de fato diferencia um hotel completo de um hotel econômico. Além disso, estavam sempre buscando o que havia de mais novo no mercado, e ficavam sempre atentos às novidades para atrair novos hóspedes e fidelizar os que já frequentam o estabelecimento. A concorrência era o principal motivo que os fazia inovar, visto que a rede hoteleira que o administra é mantida por investidores, e isso acarreta uma cobrança frequente e intensa.

Segundo o sócio proprietário do Hotel Gama, inovar significava implantar alguma mudança que acarreta o ganho de algum benefício para a empresa, seja ele financeiro ou relacionado a um melhor índice de satisfação para o cliente. Logo, o sócio proprietário informou que tentavam

praticar inovações na medida do possível. Inovar no atendimento é sempre uma boa escolha, visto que os hotéis de redes renomadas tendem a seguir diversos protocolos e, portanto, acabam padronizando muito esse fator. Ao inovar e tornar o atendimento mais “pessoal” quando em contato com o cliente, o Hotel Gama acreditava que ganharia uma vantagem competitiva no mercado. Pelo fato desse hotel ser novo, o sócio proprietário afirmou que haviam sido criados numa atmosfera bastante dinâmica, que cobrava bastante eficiência, respeito ao meio ambiente, e por isso não precisaram tanto repensar esses fatores.

Após serem indagados sobre a importância das inovações e como os estabelecimentos eram influenciados por elas, foi perguntado aos entrevistados sobre os detalhes e dificuldades da implementação de práticas inovadoras nos hotéis.

No Hotel Alpha, acreditava-se que a maioria das inovações implementadas eram tecnológicas. Apesar disso, pretendiam implantar inovações relacionadas à conectividade e tecnologia, mas sem perder a perspectiva mais “humana” do serviço, que também é essencial. No momento de se implantar as inovações, é raro que a gerente de vendas do Hotel Alpha perceba qualquer resistência por parte dos funcionários. Por exemplo, foi implantado recentemente um cardápio eletrônico, no qual há a opção de harmonização de pratos com vinhos, e o treinamento dado para os funcionários foi muito bem aceito por toda a equipe.

Sob a perspectiva do Hotel Beta, as inovações implementadas são, em sua maioria, mais não-tecnológicas do que tecnológicas. A área do hotel que geralmente é responsável por coordenar as inovações implantadas é a governança, que está sempre se juntando com outras áreas do hotel e pensando em novas maneiras de criar um diferencial dentro do estabelecimento. Com relação à aceitação dos funcionários, não é comum que haja nenhum tipo de resistência ao se implantar novas inovações já que, segundo a gerente de vendas do Hotel Beta, o setor de hotelaria é bastante dinâmico e, portanto, não torna propício esse tipo de comportamento. Além disso, sempre são oferecidos cursos de reciclagem, juntamente com treinamentos periódicos e obrigatórios, o que mantém os funcionários a par de qualquer mudança colocada em prática no estabelecimento.

Dentro do Hotel Gama, acredita-se que grande parte das inovações sejam não tecnológicas. É dado um enfoque muito grande para práticas relacionadas ao meio ambiente e para as relações interpessoais de dentro do hotel. Treinamentos para funcionários costumam ser oferecidos, a fim de que se mantenham sempre atualizados com o ‘modus operandi’ do estabelecimento. No momento de se implantar alguma inovação, o sócio proprietário do Hotel Gama costuma sim perceber certa resistência dos funcionários. Isso ocorre porque acreditam que haja uma demora

dos funcionários em perceber o real motivo da mudança, que é sempre otimizar e facilitar os processos do hotel. Nunca houve nenhuma mudança operacional brusca, mas infelizmente presenciam bastante resistência por parte dos colaboradores.

3.3 Análise crítica dos resultados da Iniciação Científica

A Iniciação Científica em questão apresentou três empresas do ramo hoteleiro que possuem características de inovação em seu nicho de atuação. O modus operandi de cada um dos hotéis foi descrito, bem como as inovações existentes ou em implantação em cada um deles, segundo o que foi colhido dos entrevistados. Além disso, impactos das inovações apontados sobre a organização e sobre o ambiente externo também foram considerados.

A partir disso, é importante analisar o grau de eficácia do questionário, demonstrado na Figura 2, sobre os resultados obtidos.

Vale a pena ressaltar que a finalidade do questionário era, além de obter informações suficientes para comparar o perfil dos três hotéis, conseguir associar as inovações praticadas pelos hotéis com as cinco categorias encontradas nos artigos expostos na Fundamentação Teórica (Sustentabilidade, Desenvolvimento da Equipe, Marketing, Atendimento Personalizado ao Cliente e Tecnologia da Comunicação e Informação).

Figura 2 – Questionário criado para o estudo de caso da Iniciação Científica

<u>QUESTIONÁRIO</u>
<p>> Parte 1: Caracterização</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Qual o tamanho da empresa de vocês? Faz parte de cadeia de hotéis, estão presentes em outras regiões...? ○ Possuem missão, visão, valores? Quais são? ○ Vocês possuem algum tipo específico de cliente? Algum mais importante? Por quê? <p>> Parte 2: Inovação</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ O que significa inovação para vocês? ○ Vocês praticam inovação de algum modo? Acreditam que a prática de inovação é importante, como um diferencial para a empresa? ○ Sempre pensaram em inovar ou foi algo recente? <p>> Parte 3: Implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ As inovações implementadas são tecnológicas ou não tecnológicas? Cite alguns exemplos. ○ Existiu algum tipo de dificuldade por parte dos funcionários no momento de se colocar em prática tais inovações? ○ Já aconteceu de algum concorrente inovar e isso afetar o seu hotel?

Fonte: Sanches (2017)

3.3.1 Análise da caracterização dos hotéis

No que diz respeito à caracterização dos hotéis estudados, foi possível realizar uma adequada comparação entre os três estabelecimentos, visto que, por meio das entrevistas, foi obtida uma grande quantidade de informações e detalhes relacionados à cada um deles. Dessa forma, pode-se afirmar que o questionário atendeu às expectativas nesse quesito.

Sobre o tamanho de cada hotel e a suas datas de fundação, tem-se que todos são hotéis novos, com dois ou três anos de existência apenas. O Hotel Alpha integra uma rede brasileira de administração internacional, o Hotel Beta faz parte de uma rede estritamente nacional, com uma filosofia de gestão oriental. E somente o Hotel Gama não pertence a nenhuma rede hoteleira.

Com relação às unidades habitacionais (UH), O Hotel Beta é o maior, com 134 UH's, sendo duas suítes. Nele, todos os quartos possuem ar condicionado, TV a cabo, frigobar, wi-fi e uma estação de trabalho. Nas categorias maiores, como Superior, Luxo e Suíte Premier, a decoração é diferenciada e é possível usufruir de alguns serviços que não são oferecidos em quartos de categorias mais baixas. O Hotel Alpha, no quesito tamanho, se assemelha bastante ao anterior,

já que possui 126 UH's. Nesse hotel, não há diferença de categorias, ou seja, todas as unidades habitacionais são idênticas e oferecem os mesmos serviços. Os quartos possuem frigobar, ar condicionado, wi-fi, TV LCD de 42 polegadas e um cofre digital. Já o Hotel Gama é considerado o menor entre os três, com 64 UH's. Ele também não possui distinção de categorias, todos seus quartos são iguais e oferecem as mesmas facilidades aos clientes. Nele, os apartamentos são equipados com TV a cabo, ar condicionado, wi-fi e telefone.

Os três hotéis apontaram o público executivo como sendo um dos principais tipos de clientes recebidos por eles. Com exceção do Hotel Gama, os outros dois hotéis possuem foco no público corporativo. O Hotel Gama também recebe um público interessado em turismo religioso, o qual é bastante forte e presente na região em que está situado.

3.3.2 Análise dos aspectos de inovação

Ao analisar os aspectos de inovação abordados no questionário, pode-se afirmar que os estabelecimentos apresentaram diversos detalhes sobre o tema, ao dissertarem sobre a importância das práticas inovadoras no meio hoteleiro e os impactos resultantes de tais ações em seus concorrentes. Assim sendo, percebe-se que o questionário proporcionou resultados favoráveis nesse quesito.

Todos os entrevistados disseram que seus respectivos estabelecimentos sempre tiveram necessidade de inovar, justamente para que permanecessem no mesmo nível da concorrência e reduzissem o risco de perder seus clientes para outras empresas. Com relação a esse assunto, o sócio do Hotel Gama possuía uma visão um pouco diferenciada, visto que além de superar a concorrência, tinha também o desafio de enfrentar os grandes hotéis de rede que concorriam com seu hotel. Ganhar espaço no mercado era um dos principais motivos que levava o Hotel Gama a buscar inovação.

Além disso, todos acreditavam que inovar era importante, visto que os serviços oferecidos dentro da indústria hoteleira, principalmente no segmento em que tais hotéis se encontram, tenderiam a sofrer com a estandardização. Logo, pequenos detalhes que diferenciam e tornam seu produto melhor na perspectiva do cliente acabariam sendo cruciais para ganhar mais espaço no mercado.

A gerente de vendas do Hotel Alpha citou que os hóspedes do meio executivo tendiam a ser bastante voláteis, de modo que acabariam visitando diversos hotéis ao longo de suas viagens a trabalho. Ou seja, conheciam muitas empresas diferentes. Por isso, seria interessante que se

encontrasse um meio de retê-los como cliente do seu hotel, para que se tornassem frequentes. Isso só seria possível através de diferenciais e inovações que tornassem a estadia cada vez mais interessante e menos padronizada para o cliente que vive constantemente nesse meio.

O fato de o público executivo ser bastante variável nos hotéis é um fator que agradava bastante o sócio proprietário do Hotel Gama. Tal característica fazia com que os hóspedes não se prendessem apenas a empresas maiores e com nome mais consolidado no mercado, mas que conhecessem e frequentassem as empresas menores (como o próprio Hotel Gama) que também estão aptas a oferecer um serviço de qualidade.

Todos os entrevistados acreditavam que seus hotéis tinham uma mentalidade inovadora desde que foram criados. Um dos motivos era o fato dos três estabelecimentos serem bastante recentes em seus respectivos mercados de atuação. Além disso, como o mundo de negócios sempre foi muito dinâmico, qualquer empresa que demorasse muito para se adequar às mudanças do mercado acabaria tendo uma grande desvantagem em relação às outras.

3.3.3 Análise das categorias de inovação

Foi possível perceber que, durante a realização das entrevistas, faltou apresentar aos responsáveis de cada hotel o Quadro de inovações elaborado previamente a partir da literatura, o qual segregava as inovações encontradas em cinco diferentes categorias. Por causa disso, esta parte dos resultados ficou um tanto inconclusiva, visto que não foi possível apurar diversas informações. Algumas das práticas inovadoras foram citadas intuitivamente pelos entrevistados, enquanto outras nem chegaram a ser mencionadas por eles.

Desse modo, pode-se concluir que essa parte dos resultados ficou vaga devido ao questionário estar incompleto, por não conter os Quadros demonstrados nas seções abaixo.

3.3.3.1 Atendimento Personalizado ao Cliente

O Quadro 3 apresenta um resumo das práticas inovadoras relacionadas à categoria “Atendimento Personalizado ao Cliente” nos hotéis pesquisados neste trabalho, onde N/A significa que não foi possível apurar.

Quadro 3 – Inovações de Atendimento Personalizado ao Cliente

ATENDIMENTO PERSONALIZADO AO CLIENTE			
PRÁTICAS INOVADORAS	ALFA	BETA	GAMA
<i>Check in e check out</i> por 24h sem custo adicional	N/A	N/A	N/A
Despacho de bagagem antecipado para o hotel	Não	Não	Não
Malas desfeitas aguardando o hóspede	Não	Não	Não
Cardápio do restaurante influenciado pelos costumes da região	N/A	Sim	N/A
Iniciais do cliente impressas em guardanapos ou outros lugares	N/A	Sim	N/A
Minibar com preferências de consumo do hóspede	N/A	N/A	N/A
Minibar vazio em hotéis mais econômicos	Não	Não	Sim
Substituição das chaves por cartão magnético	Sim	Sim	Não
Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel	Sim	N/A	N/A

Fonte: Sanches (2017)

Dentre os três hotéis, os resultados apurados sugerem que o Hotel Gama é o que menos inova com relação ao atendimento personalizado ao cliente, o que teria com possível explicação o fato de ser um hotel de menor porte e, por isso, mais econômico. Por exemplo, nesse hotel não ocorreu ainda a substituição das chaves por cartão magnético. Essa característica geralmente é específica de hotéis de porte um pouco maior.

A gerente de vendas do Hotel Beta foi bem direta quando o assunto era tratar o cliente de maneira mais especial. Foi dito que são escritas cartas de agradecimento, ou também são deixados doces ou frutas como agrados nos apartamentos de clientes especiais. Esses “mimos”, como ela mesma os chama, são essenciais para tratar o cliente de uma maneira diferenciada. Dois fatores não foram apurados junto aos três hotéis: se deixam o minibar com produtos de preferência do hóspede, ou se o check in ou check out por 24 horas tem algum custo adicional. Além disso, os hotéis Alfa e Beta, por não serem da categoria econômica, não deixam seu minibar vazio.

3.3.3.2 Tecnologia da Comunicação e Informação

O Quadro 4 apresenta um resumo das práticas inovadoras relacionadas à categoria “Tecnologia da Comunicação e Informação”, onde N/A significa que não foi possível apurar:

Quadro 4 – Inovações de TCI

TECNOLOGIA DA COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO			
PRÁTICAS INOVADORAS	ALFA	BETA	GAMA
Reservas feitas pela internet	Sim	Sim	Sim
Internet de alta velocidade em todos os quartos	Sim	Sim	Sim
Fortalecimento da imagem do hotel em redes sociais	Sim	Sim	Sim
Introdução do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) para alinhar objetivos de toda a rede	Não	Sim	N/A
Guia de televisão interativo / TV interativa	Sim	Sim	Sim
Aperfeiçoamento de equipamentos da cozinha, lavanderia, etc.	N/A	N/A	Sim

Fonte: Sanches (2017)

Nos dias atuais, é bastante comum, se não obrigatório, que os hotéis disponibilizem suas reservas para serem feitas online. Desse modo, fica claro o porquê de todos adotarem essa prática. Isso vale para a internet de alta velocidade e a televisão mais interativa e moderna disponibilizada em todos os quartos.

Com relação às redes sociais, todos os hotéis possuem perfis no Facebook ou LinkedIn, por exemplo. Apesar de uns serem mais ativos nas páginas do que outros, todos os estabelecimentos tiveram a preocupação de expor e divulgar sua marca na internet.

Apenas o Hotel Gama se posicionou em relação aos novos equipamentos de lavanderia e cozinha. Segundo o sócio proprietário, o hotel aperfeiçoaria suas máquinas para que, além de mais modernas, ficassem mais seguras para seus funcionários. O Hotel Alpha não inovou nesse quesito visto que tais serviços não são de sua administração, mas sim terceirizados.

No que se refere à introdução do BSC, o Hotel Beta explicitou o uso de diversos sistemas operacionais juntamente a diferentes técnicas para unir e manter certo padrão dentro da rede hoteleira do qual faz parte.

3.3.3.3 Desenvolvimento da Equipe

O Quadro 5 apresenta um resumo das práticas inovadoras relacionadas à categoria “Desenvolvimento da Equipe”, onde N/A significa que não foi possível apurar:

Quadro 5 – Inovações de Desenvolvimento da Equipe

DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE			
PRÁTICAS INOVADORAS	ALFA	BETA	GAMA
Treinamentos de liderança para gestores	Sim	Sim	Sim
Treinamentos específicos para grupos de funcionários	Sim	Sim	Sim
Multifuncionalidade dos funcionários	Não	Não	N/A
Implementação de tecnologias à fim de melhorar a produtividade de funcionários	Sim	Sim	Sim
Valorização do trabalho em equipe e do ambiente de trabalho saudável	Sim	Sim	Sim

Fonte: Sanches (2017)

Todos os três hotéis declararam oferecer treinamentos para seus gestores e principalmente funcionários, afirmando ser esse tipo de prática que diminui a resistência por parte dos colaboradores quando uma nova inovação é implantada no hotel. Mesmo com os treinamentos, o Hotel Gama foi o único que disse sofrer ainda com a relutância de alguns colaboradores no momento de se implantar alguma inovação dentro do estabelecimento. Além de treinamentos para introduzir novos conceitos aos que trabalham no hotel, também são aplicados treinamentos de reciclagem, em todos os hotéis.

A multifuncionalidade dos funcionários nos hotéis Alpha e Beta é inexistente, visto que os dois hotéis são de grande porte e bem estruturados; logo, possuem uma grande equipe de funcionários, cada qual designado para sua respectiva função.

Já em relação ao último tópico, que diz respeito à valorização do trabalho em equipe e de um ambiente de trabalho saudável, pode-se dizer que todos os hotéis têm em talas características descritas em seus Valores; afinal, nenhuma empresa propagaria nenhuma ideia contrária a isso.

3.3.3.4 Sustentabilidade

O Quadro 6 apresenta um resumo das práticas inovadoras relacionadas à categoria “Sustentabilidade”, onde N/A significa que não foi possível apurar:

Quadro 6 – Inovações de Sustentabilidade

SUSTENTABILIDADE			
PRÁTICAS INOVADORAS	ALFA	BETA	GAMA
Utilização de energia solar	N/A	N/A	Sim
Procedimento de gestão dos resíduos e dos consumos de água e luz	N/A	N/A	Sim
Reciclagem	N/A	N/A	N/A
Fornecer educação sustentável aos colaboradores	N/A	N/A	Sim
Criação de cargo: gerente de gestão ambiental	N/A	N/A	Não
Adaptação de equipamentos para que se tornem mais sustentáveis	N/A	N/A	Sim
Implementação de uma "consciência sustentável" na empresa	N/A	N/A	Sim

Fonte: Sanches (2017)

Sobre o tema sustentabilidade, nada foi apurado junto ao Hotel Alfa e o Hotel Beta. Apenas o Hotel Gama explicitou inovações que praticava nessa área. Ao dizer que adaptaria os equipamentos de cozinha e lavanderia para que se tornassem mais seguros, o sócio proprietário do Hotel Gama também disse querer novos equipamentos que economizassem mais e fossem mais sustentáveis.

O Hotel Gama também faz reuso de água, e parte da energia que o abastece provém de fonte solar, o que demonstra certa preocupação do estabelecimento em estar em harmonia com o meio ambiente.

3.3.3.5 Marketing

O Quadro 7 apresenta um resumo das práticas inovadoras relacionadas à categoria “Marketing”, onde N/A significa que não foi possível apurar:

Quadro 7 – Inovações de Marketing

MARKETING			
PRÁTICAS INOVADORAS	ALFA	BETA	GAMA
Propagandas com <i>slogans</i> e/ou pessoas influentes	Não	Não	Não
Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais	Sim	Não	Não
Hotéis independentes se tornarem partes de redes hoteleiras	Não	Não	Não
Preferência por vendas diretas, sem participação de agências ou corporativas	Não	Não	Não
Programa de pontuação (fidelidade) com troca por serviços, produtos ou milhas	N/A	N/A	N/A

Fonte: Sanches (2017)

Na categoria “Marketing”, não foi possível apurar se os hotéis entrevistados praticam filantropia de algum modo, ou se têm algum programa de fidelização de clientes.

A respeito das vendas diretas, pode-se dizer que, atualmente, é praticamente impossível que se realize alguma reserva sem o auxílio de nenhuma companhia, seja ela um site de avaliações ou um site que reúne diversos hotéis para que a busca do cliente por um hotel seja facilitada. As agências mais influentes nos dias de hoje estão na internet, e os hotéis devem usar tal tecnologia a seu favor. É por esse motivo que nenhum dos hotéis estudado tem preferência por vendas diretas sem a participação de algum mediador.

O fato de hotéis independentes se tornarem parte de uma rede hoteleira também não foi visto como inovação na presente pesquisa, uma vez que dois dos hotéis pesquisados já integram redes hoteleiras renomadas do país, e o terceiro é um hotel único, mas que não demonstrou nenhuma intenção de se juntar a alguma rede hoteleira para se tornar mais inovador.

4. METODOLOGIA

4.1 Método de pesquisa

Para que seja possível investigar o impacto das práticas inovadoras sob a ótica dos hóspedes, foi realizado um estudo de caso. Trata-se de um fenômeno social complexo, o qual está diretamente relacionado com a compreensão de como inovações implementadas por empresas prestadoras de serviço impactam nos clientes. Esse método proporciona o aprofundamento do objeto de estudo por meio de seu detalhamento. Isso torna possível a retenção de algumas características bastante significativas dos fenômenos em seu real cenário (YIN, 2005).

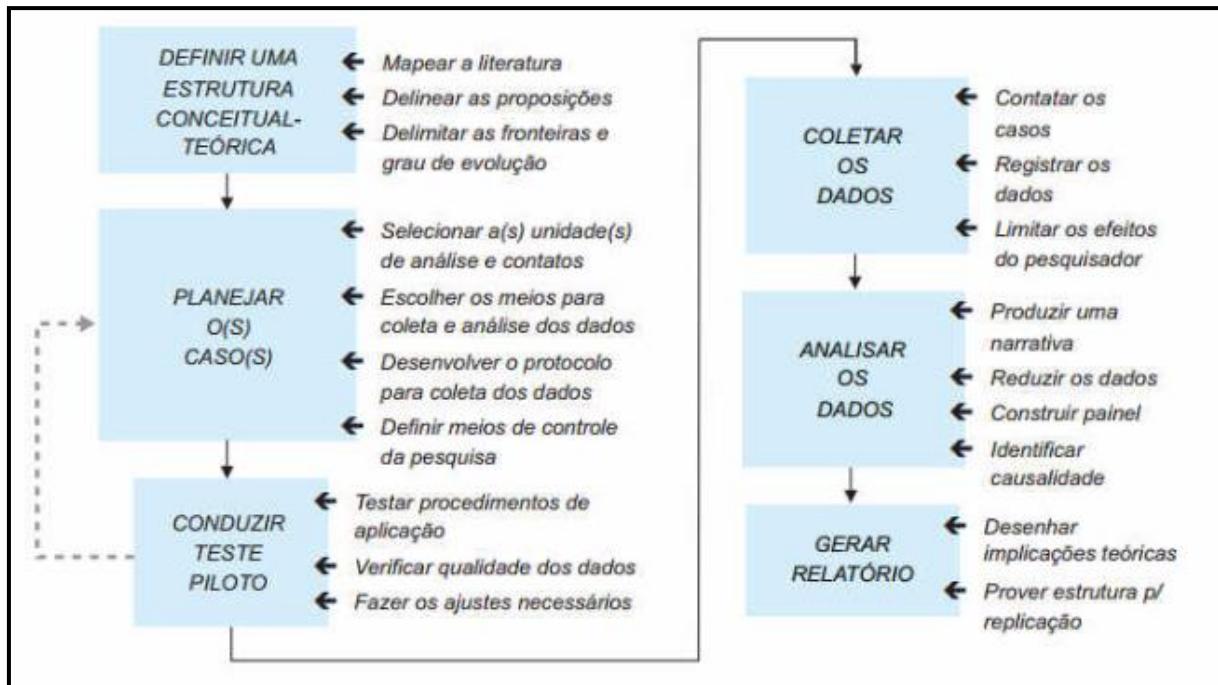
Além disso, o método de pesquisa pode ser descrito como um estudo empírico que busca investigar um fenômeno dentro de um contexto real; além disso, as fronteiras entre o fenômeno (geralmente atual) e o contexto no qual ele se insere não são bem definidas (MIGUEL; SOUSA, 2012). De acordo com Miguel (2007), o estudo de caso pode ser considerado como um histórico do fenômeno, extraído de várias fontes de evidências onde qualquer fato que se mostre relevante é um dado potencial para análise.

Alguns dos pontos positivos de se utilizar o estudo de caso como metodologia é o fato de se expandir o conhecimento sobre eventos reais e atuais, além de se ter a oportunidade de desenvolver uma nova teoria relacionada a tais eventos.

A grande maioria dos tipos de estudo de caso converge para o mesmo alvo: tentar explicar a razão pela qual uma ou mais decisões foram tomadas, como foram implantadas e os principais resultados obtidos (YIN, 2005). A Figura 3 ilustra uma das maneiras de se gerir um estudo de caso.

No caso do trabalho em questão, os dados recolhidos foram interpretados sob a perspectiva qualitativa, uma vez que o grande ponto de interesse da pesquisa é de avaliar o acontecimento do fenômeno de fato. Ao analisar dessa maneira, grande parte das informações essenciais do estudo é coletada buscando sempre profundidade e a compreensão do fenômeno social dinâmico (RICHARDSON, 1999).

Figura 3 – Esquematização de estudo de caso



Fonte: Miguel (2007)

4.2. ETAPAS DA PESQUISA

4.2.1 Definição de uma estrutura conceitual teórica

Com o intuito de iniciar todo o embasamento teórico do trabalho, foram feitas diversas pesquisas nas mais variadas bases de dados. Os principais locais de pesquisa utilizados foram *Web of Science*, Periódicos CAPES, *Science Direct*, Google Acadêmico e Scielo. Foram encontrados artigos nacionais, como teses de doutorado, mas a grande maioria dos artigos analisados era de revistas internacionais.

As principais palavras-chave utilizadas nas pesquisas em questão envolviam os termos “inovação”, “serviços”, “indústria hoteleira” (ou, em inglês, “innovation”, “service sector” e “hotel industry”). O tema de inovação em serviços é bastante estudado; entretanto, o número de artigos encontrados que abrangiam, especificamente, “inovação na indústria hoteleira” foi pequeno em relação à quantidade de artigos encontrados sobre hotéis de uma forma geral.

4.2.2 Planejamento dos casos

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram conduzidas entrevistas com hóspedes que visitem hotéis em uma frequência alta, média e baixa ao longo do ano. Segundo Yin (2001), as entrevistas podem ser consideradas um dos meios mais importantes de informação no estudo de caso, e lembram mais conversas guiadas do que uma investigação estruturada. O questionário foi elaborado a partir da revisão bibliográfica realizada.

O propósito da realização das entrevistas foi, além de verificar a eficácia das práticas inovadoras que vem sendo implementadas nos hotéis, apurar as diferenças entre os três diferentes tipos de hóspedes analisados.

Dessa forma, pode-se dizer que a condução do estudo de caso do presente trabalho foi dividida em três etapas. A primeira etapa focou no aprofundamento dos temas e no planejamento dos casos. Já na segunda etapa, o questionário foi criado, testado e de fato aplicado com os hóspedes. Para medir a frequência de utilização de hotéis pelos clientes, foi usado o critério mostrado no Quadro 8:

Quadro 8 – Critério de avaliação da frequência dos hóspedes

FREQUÊNCIA	CRITÉRIO
ALTA	Mais de 60 (sessenta) dias no ano hospedado em hotéis
MÉDIA	Entre 15 (quinze) e 60 (sessenta) dias no ano hospedado em hotéis
BAIXA	Menos de 15 (quinze) dias no ano hospedado em hotéis

Fonte: Autoria própria

A terceira e última etapa teve o intuito de analisar as informações coletadas nas entrevistas, de modo a estabelecer uma correlação com os temas previamente estudados e pesquisados.

4.2.3 Coleta de dados

Foi elaborado um questionário, dividido em três partes. O objetivo da primeira parte é caracterizar os entrevistados, perguntando a profissão de cada um, além de entender o quanto frequente é a estadia dos entrevistados em hotéis ao longo do ano. A segunda parte está relacionada com a definição de inovação e a importância de um estabelecimento inovador para

os hóspedes. Já a terceira parte está relacionada às práticas inovadoras. Foi perguntado diretamente aos entrevistados se consideram relevantes ou não algumas das inovações executadas pelos hotéis. A seguir, apresenta-se o roteiro de entrevista que foi utilizado nas entrevistas realizadas com os hóspedes de hotéis, dividido em três partes.

❖ **PARTE 1: Caracterização**

- Qual sua profissão? Por causa dela, você tem a necessidade constante de viajar e se hospedar em diferentes hotéis?
- Você acredita que se hospeda em hotéis em uma alta, média ou baixa frequência durante o ano?

❖ **PARTE: 2: Inovação**

- O que significa inovação para você?
- Se precisasse optar, escolheria se hospedar em um hotel que costuma inovar constantemente, ou em um hotel que não é necessariamente reconhecido por praticar a inovação, mais tradicional? Por quê?

❖ **PARTE 3: Relevância das inovações**

CATEGORIAS	TIPOS DE INOVAÇÃO	RELEVANTE	NEUTRO	NÃO RELEVANTE
Atendimento Personalizado ao Cliente	Check in e check out por 24h sem custo adicional			
	Substituição das chaves por cartão magnético			
	Despacho de bagagem antecipado para o hotel			
	Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel			
	Malas desfeitas aguardando o hóspede			
Tecnologia da Comunicação e Informação	Reservas feitas pela internet			
	Internet de alta velocidade em todos os quartos			
	Guia de televisão interativo / plataformas de streaming			
	Fortalecimento da imagem do hotel em redes sociais			
Sustentabilidade	Separação de lixo orgânico e inorgânico			
	Implementação de uma "consciência sustentável" na empresa			
	Reciclagem			
	Adaptação de equipamentos para que se tornem mais sustentáveis			
	Utilização de energia solar			
Marketing	Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais			
	Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas			
	Propagandas de rádio/TV com slogans e pessoas influentes			

Vale a pena ressaltar que a terceira parte do questionário foi elaborada a partir do framework teórico apresentado no Capítulo 3. As inovações julgadas relevantes sob a perspectiva do hóspede foram consideradas no questionário; a categoria “Desenvolvimento da Equipe” não foi

considerada, pois suas práticas inovadoras foram avaliadas como relevantes apenas para o estabelecimento hoteleiro, ou seja, não possuíam influência direta nos seus clientes.

4.2.4 Análise dos dados

Um método bastante utilizado na análise e interpretação de dados qualitativos é o de análise de conteúdo, compreendida como um conjunto de técnicas de pesquisa cujo objetivo é a busca do sentido ou dos sentidos de um documento. Nos dias atuais, essa técnica de análise de informações refere-se ao estudo não só do que está explícito, mas como de conteúdo presente nas Figuras de linguagem, reticências, entrelinhas e manifestos (CAMPOS, 2004).

O método de análise de conteúdo integra-se de uma série de técnicas de análise de comunicações, e tem como objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados (GRZYBOVSKI e MOZATTO, 2011).

Essa técnica se baseia na leitura e interpretação de informações relacionadas ao comportamento humano, de modo que permite uma aplicação bastante variada. Suas principais funções são a verificação das questões e hipóteses, e a descoberta do que está por trás do que foi manifestado nos dados recolhidos (MINAYO, 2001). Apesar de servir para coletas de dados qualitativos ou quantitativos, a análise de conteúdo dá privilégio às análises qualitativas. Dessa forma, foi conveniente usá-la para que se atingissem os objetivos da pesquisa.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente ou por telefone, gravadas e posteriormente transcritas, para que não houvesse a perda de nenhuma informação relevante obtida durante a conversa. Feito isso, o material coletado foi analisado, dando um enfoque especial para as partes mais relevantes e que contribuiriam mais para o desenvolvimento do trabalho, fazendo uso sempre de palavras-chave citadas pelos entrevistados. Por se tratar de uma análise de informações qualitativas, tal investigação foi norteada pelos objetivos específicos. Dessa forma, todos os pontos levantados na fase inicial do trabalho que de alguma forma respondiam aos objetivos foram, então, analisados.

Ao final, as informações coletadas foram interpretadas e relacionadas com todo o conteúdo teórico previamente estudado, de forma a se chegar em conclusões pertinentes e adequadas aos objetivos propostos pelo trabalho.

5. RESULTADOS

O presente capítulo tem o intuito de apresentar as respostas das entrevistas feitas, e será segmentado com base na frequência de utilização de hotéis para cada entrevistado. Cada seção irá analisar as respostas de acordo com a estrutura seguida nas entrevistas – caracterização, preferência entre estabelecimentos inovadores ou não, e relevância das práticas inovadoras extraídas da bibliografia.

5.1 Baixa frequência

5.1.1 Caracterização dos entrevistados

Foram entrevistadas quinze pessoas que se hospedam em hotéis numa frequência menor que 15 dias ao ano. O perfil de cada uma delas está indicado no Quadro 9. A idade dos entrevistados variou de 23 anos até 63 anos, com média de 38,4 anos. Das quinze pessoas, apenas duas informaram a necessidade de se hospedar em hotéis pela profissão, e não apenas por lazer.

Quadro 9 – Caracterização de entrevistados de baixa frequência

BAIXA FREQUÊNCIA			
Nº	IDADE	OCUPAÇÃO	FREQUENTA HOTEIS POR CONTA DA PROFISSÃO
1	57	Aeronauta	Sim
2	45	Advogada	Não
3	24	Estagiário	Não
4	50	Tradutora	Não
5	24	Estudante	Não
6	23	Estudante	Não
7	59	Engenheiro	Não
8	24	Estudante	Não
9	62	Empresário	Não
10	24	Estagiário	Não
11	23	Estudante	Não
12	25	Estudante	Não
13	51	Designer	Não
14	23	Consultora	Sim
15	63	Aposentado	Não

Fonte: Autoria própria

5.1.2 Preferências

Dos quinze entrevistados, doze disseram preferir se hospedar em hotéis que costumam inovar constantemente, contra três que demonstraram mais interesse em frequentar estabelecimentos tradicionais.

Dentro dessa categoria de entrevistados, o principal motivo para a preferência por hotéis inovadores seria o comprometimento com a satisfação dos clientes, buscando sempre o que há de mais avançado para atender todas as necessidades da vida moderna. Quando um estabelecimento quer inovar, há um comprometimento com a tendências mais recentes que promovem o bem-estar dos clientes. Além disso, foi dito por esses entrevistados que estabelecimentos inovadores tendem a oferecer novidades no campo da tecnologia, com soluções digitais que facilitam a vida dos hóspedes. Também foi pontuado que inovações no campo da sustentabilidade são muito bem-vindas.

Os entrevistados que disseram preferir hotéis mais tradicionais se basearam no fato de que, algumas vezes, inovações podem ser imprevisíveis e que, ao frequentarem hotéis tradicionais, os serviços que serão oferecidos já são conhecidos. Foi dito que, em uma viagem, previsibilidade é algo importante. Além disso, foi pontuado que alguns estabelecimentos podem cobrar um valor mais alto por oferecerem serviços novos e, por isso, o custo-benefício pode não ser interessante.

5.1.3 Relevância de inovações

Os entrevistados que se hospedam em hotéis por menos de 15 dias ao ano classificaram a relevância das práticas inovadoras extraídas da análise teórica conforme mostra o Quadro 10. Vale a pena reforçar que apenas as práticas inovadoras julgadas relevantes sob a perspectiva do hóspede foram consideradas no questionário. Nesse Quadro, a letra R significa “Relevante”, a letra I significa “Irrelevante” e a letra N “Neutro”. Cada entrevistado foi identificado com um número de 1 a 15.

Quadro 10 – Relevância de práticas inovadoras para hóspedes de baixa frequência

Práticas Inovadoras - Baixa Frequência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Fornecer check in e check out por 24h sem custo adicional	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Despacho de bagagem antecipado para o hotel	N	I	N	I	R	N	I	I	N	N	R	R	N	R	N
Malas desfeitas aguardando o hóspede	I	I	I	I	I	I	I	I	N	I	I	I	N	N	I
Substituição das chaves por cartão magnético	R	R	N	N	R	R	R	N	N	N	N	N	N	R	R
Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel	N	R	I	N	N	N	N	N	I	N	N	I	R	I	
Reservas feitas pela internet	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Internet de alta velocidade em todos os ambientes	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Fortalecimento da imagem do hotel em redes sociais	N	R	N	N	R	R	N	I	N	N	I	R	N	N	N
Guia de televisão interativo/plataformas de streaming	R	R	R	I	I	R	R	R	R	N	R	R	R	R	R
Saber que o local separa lixo orgânico e inorgânico	R	R	R	R	N	R	N	N	R	R	N	R	N	R	R
Saber que o local utiliza energia solar	R	R	R	R	N	R	N	N	N	R	R	R	N	N	R
Saber que o local pratica reciclagem	R	R	R	R	N	R	N	N	N	R	N	R	N	N	R
Saber que o local adapta seus equipamentos para que serem mais sustentáveis	R	R	R	R	R	R	N	N	N	R	I	R	N	N	R
Implementação e divulgação de uma consciência sustentável	R	R	N	R	N	R	N	N	N	R	I	R	N	N	R
Propagandas de rádio/TV com slogans e pessoas influentes	I	N	I	I	N	I	N	N	N	N	I	N	I	R	I
Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R
Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas	R	R	R	R	R	N	R	N	R	R	R	R	R	R	R

Fonte: Autoria própria

A partir dos resultados do Quadro 10, gerou-se um coeficiente para cada uma das práticas inovadoras, de forma que fosse possível elencá-las de “mais relevantes” até “menos relevantes”, dentro dessa categoria de entrevistados. O coeficiente foi criado a partir da subtração da porcentagem de respostas relevantes (R) da porcentagem de respostas irrelevantes (I) para cada categoria.

Por exemplo, a prática inovadora “Fornecer *check in e check out* por 24h sem custo adicional” obteve 15 respostas “Relevantes”, de um total de 15 (ou seja, 100% dos entrevistados consideraram essa prática relevante). Como consequência, 0% dos entrevistados consideraram tal prática irrelevante. Realizando a subtração, temos que o valor do coeficiente de relevância para essa prática inovadora é igual à 1,00.

A Tabela 1 apresenta um resumo com todas as práticas inovadoras listadas de acordo com o valor do coeficiente obtido.

Tabela 1 – Coeficientes de relevância para hóspedes de baixa frequência

Práticas Inovadoras - Baixa Frequência	R-I
Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais	1,00
Fornecer check in e check out por 24h sem custo adicional	1,00
Internet de alta velocidade em todos os ambientes	1,00
Reservas feitas pela internet	1,00
Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas	0,87
Guia de televisão interativo/plataformas de streaming	0,67
Saber que o local separa lixo orgânico e inorgânico	0,67
Saber que o local utiliza energia solar	0,60
Saber que o local adapta seus equipamentos para serem mais sustentáveis	0,53
Saber que o local pratica reciclagem	0,53
Substituição das chaves por cartão magnético	0,47
Implementação e divulgação de uma consciência sustentável	0,40
Fortalecimento da imagem do hotel em redes sociais	0,13
Despacho de bagagem antecipado para o hotel	0,00
Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel	-0,13
Propagandas de rádio/TV com slogans e pessoas influentes	-0,40
Malas desfeitas aguardando o hóspede	-0,80

Fonte: Autoria própria

Para essa categoria de hóspedes, houve um consenso total quanto à relevância de quatro práticas inovadoras: “Descontos para reservas feitas pelo site/redes sociais”, “Check in e check out por 24h sem custo adicional”, “Internet de alta velocidade em todos os ambientes” e “Reservas feitas pela internet”.

Por outro lado, os índices de relevância apareceram nulos ou negativos para as seguintes práticas: “Despacho de bagagem antecipado para o hotel”, “Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel”, “Propagandas de rádio/TV com slogan e pessoas influentes” e “Mala desfeita aguardando o hóspede”.

5.2 Média frequência

5.2.1 Caracterização dos entrevistados

Na categoria de pessoas que se hospedam em hotéis entre 15 e 60 dias por ano, foram entrevistadas dezenove pessoas. O perfil de cada uma delas está indicado no Quadro 11. A faixa etária dos entrevistados estava entre 18 e 65 anos, com uma média de 37,6 anos. Seis dos

dezenove entrevistados afirmaram a necessidade de se hospedar em diferentes hotéis devido a profissão. A ocupação dos que costumam viajar a trabalho variaram desde aeronauta até advogado, investidor e analista de sistemas.

Quadro 11 - Caracterização de entrevistados de média frequência

MÉDIA FREQUÊNCIA			
Nº	IDADE	OCUPAÇÃO	FREQUENTA HOTÉIS POR CONTA DA PROFISSÃO
1	24	Autônomo	Sim
2	21	Estudante	Não
3	26	Analista de Sistemas	Sim
4	21	Estudante	Não
5	64	Aeronauta	Sim
6	58	Aposentada	Não
7	23	Psicóloga	Não
8	54	Dentista	Não
9	24	Analista de Warehouse	Não
10	45	Advogada	Não
11	23	Estudante	Não
12	56	Aposentada	Não
13	59	Investidor	Sim
14	65	Aeronauta	Sim
15	63	Advogado	Sim
16	23	Engenheira	Não
17	23	Estudante	Não
18	24	Estudante	Não
19	18	Estudante	Não

Fonte: Autoria própria

5.2.2 Preferências

Dos dezenove entrevistados dentro dessa categoria, treze demonstraram uma preferência em estabelecimentos inovadores, enquanto 6 mantiveram a escolha em hotéis mais tradicionais.

Um dos aspectos favoráveis de hotéis que inovam, citado pelos entrevistados, seria a funcionalidade, visto que trazem menos burocracia em, por exemplo, pagamentos e serviços e, como consequência, costumam melhorar os aspectos negativos dos hotéis mais antigos e tradicionais, facilitando a estadia dos clientes. Ademais, são os estabelecimentos inovadores que proporcionam experiências diferentes e novas, algo muito desejado em viagens.

Para os entrevistados cuja preferência está em hotéis tradicionais, foi pontuado que o importante seriam os serviços mais usuais oferecidos por esses estabelecimentos, deixando de lado a modernização e investimentos em tecnologia para aprimorar a experiência do cliente. A localização do estabelecimento, junto com o fato de oferecer um preço mais econômico e com café da manhã incluído, são mais relevantes para o hotel do que querer se diferenciar em outros aspectos, de acordo com a perspectiva desses entrevistados.

5.2.3 Relevância das inovações

Os entrevistados que se hospedam em hotéis de 15 a 60 dias anuais classificaram a relevância das práticas inovadoras extraídas da análise teórica conforme o Quadro 12. Nesse Quadro, a letra R significa “Relevante”, a letra I significa “Irrelevante” e a letra N “Neutro”. Cada entrevistado foi identificado com um número de 1 a 19.

Quadro 12 – Relevância de práticas inovadoras para hóspedes de média frequência

Práticas Inovadoras - Média Frequência	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Fornecer check in e check out por 24h sem custo adicional	R	R	R	R	R	R	R	N	R	R	R	I	R	R	R	R	R	R	
Despacho de bagagem antecipado para o hotel	N	N	N	N	N	N	R	N	I	I	R	N	N	R	R	I	R	I	
Malas desfeitas aguardando o hóspede	I	I	R	I	N	I	I	N	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	
Substituição das chaves por cartão magnético	R	R	R	R	R	R	R	N	N	R	I	R	N	R	R	N	R	R	
Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel	I	N	I	I	R	N	N	N	R	R	I	I	N	R	R	N	I	I	
Reservas feitas pela internet	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	
Internet de alta velocidade em todos os ambientes	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	
Fortalecimento da imagem do hotel em redes sociais	I	N	R	R	N	N	R	R	N	N	N	I	N	R	N	R	N	R	
Guia de televisão interativo/plataformas de streaming	I	R	N	R	R	R	R	R	R	R	R	N	R	R	N	N	R	R	
Saber que o local separa lixo orgânico e inorgânico	R	N	R	R	R	N	R	R	N	R	I	I	N	R	R	R	R	N	
Saber que o local utiliza energia solar	R	N	N	N	R	N	R	N	R	R	N	I	N	R	N	R	R	N	
Saber que o local pratica reciclagem	R	R	R	R	R	N	R	N	R	R	N	I	N	R	N	R	R	N	
Saber que o local adapta seus equipamentos para que se tornem mais sustentáveis	R	N	R	R	R	N	R	N	N	R	N	I	N	R	R	R	R	N	
Implementação e divulgação de uma consciência sustentável	R	R	R	R	R	R	R	N	R	R	N	I	N	R	R	R	R	N	
Propagandas de rádio/TV com slogans e pessoas influentes	I	I	I	N	N	I	R	N	I	I	I	I	I	I	N	N	N	I	
Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais	N	R	R	R	R	R	R	R	R	R	R	N	R	R	R	R	R	R	
Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas	R	R	N	R	R	R	R	R	R	R	R	R	N	R	R	R	I	R	

Fonte: Autoria própria

A partir dos resultados do Quadro 12, gerou-se um coeficiente para cada uma das práticas inovadoras, de forma que fosse possível elencá-las de “mais relevantes” até “menos relevantes”, dentro dessa categoria de entrevistados. O coeficiente foi criado a partir da subtração da porcentagem de respostas relevantes (R) da porcentagem de respostas irrelevantes (I).

A Tabela 2 apresenta um resumo com todas as práticas inovadoras listadas de acordo com o valor do coeficiente obtido.

Tabela 2 – Coeficientes de relevância para hóspedes de média frequência

Práticas Inovadoras - Média Frequência	R-I
Internet de alta velocidade em todos os ambientes	1,00
Reservas feitas pela internet	1,00
Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais	0,89
Fornecer check in e check out por 24h sem custo adicional	0,84
Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas	0,79
Guia de televisão interativo/plataformas de streaming	0,68
Implementação e divulgação de uma consciência sustentável	0,68
Substituição das chaves por cartão magnético	0,63
Saber que o local pratica reciclagem	0,58
Saber que o local adapta seus equipamentos para serem mais sustentáveis	0,53
Saber que o local separa lixo orgânico e inorgânico	0,53
Saber que o local utiliza energia solar	0,42
Fortalecimento da imagem do hotel em redes sociais	0,32
Despacho de bagagem antecipado para o hotel	0,05
Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel	-0,11
Propagandas de rádio/TV com slogans e pessoas influentes	-0,47
Malas desfeitas aguardando o hóspede	-0,79

Fonte: Autoria própria

Nesta categoria de entrevistados, as práticas inovadoras apontadas como relevante para todos foram “Internet de alta velocidade em todos os ambientes” e “Reservas feitas pela internet”.

As práticas tidas pelos entrevistados como neutras ou irrelevantes foram “Despacho de bagagem antecipado para o hotel”, “Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel”, “Propagandas de rádio/TV com slogans e pessoas influentes” e “Malas desfeitas aguardando o hóspede”.

5.3 Alta frequência

5.3.1 Caracterização dos entrevistados

Foram seis os entrevistados que disseram passar mais de 60 dias anuais hospedados em hotéis. O perfil de cada uma delas está indicado no Quadro 13. As idades variaram de 24 até 62 anos, com uma média de 48,5 anos. Todos os entrevistados dessa categoria afirmaram que a necessidade de se hospedar em diferentes hotéis está diretamente ligada com a profissão, visto que todos eram aeronautas (comandantes, copilotos ou comissários).

Quadro 13 - Caracterização de entrevistados de alta frequência

ALTA FREQUÊNCIA			
Nº	IDADE	OCUPAÇÃO	FREQUENTA HOTÉIS POR CONTA DA PROFISSÃO
1	62	Piloto de aeronave	Sim
2	57	Piloto Comercial	Sim
3	54	Advogado	Sim
4	24	Piloto	Sim
5	57	Aeronauta	Sim
6	37	Aeronauta	Sim

Fonte: Autoria própria

5.3.2 Preferências

Dentre os entrevistados dessa categoria, apenas um dos seis disse que prefere um hotel tradicional ao invés de um que costuma de inovar. Em sua opinião, um estabelecimento que preza pelo conforto dos clientes e pela qualidade de seus serviços tem mais relevância do que um lugar que queira mudar seus serviços com o intuito de implementar novidades. Em função disso, acaba optando por deixar a inovação em segundo plano.

Em contrapartida, os entrevistados que manifestaram uma preferência por hotéis inovadores defendem que todos os setores de serviços evoluem, incluindo as necessidades de hospedagem. Foi dito que, atualmente, os hóspedes têm novos costumes em relação à tecnologia e conforto e que, como vivemos numa época de avanços rápidos e alta eficiência, é essencial que os estabelecimentos se adaptem.

Outro ponto importante citado foi que a inovação não necessariamente é sinônimo de tecnologia de ponta e com alto custo, mas sim ideias práticas para simplificar processos. Por isso, é um fator com grande influência no momento de se escolher um estabelecimento para se hospedar.

5.3.3 Relevância das inovações

Os entrevistados que se hospedam em hotéis por mais de 60 ao ano classificaram a relevância das práticas inovadoras extraídas da análise teórica conforme o Quadro 14. Nesse Quadro, a

letra R significa “Relevante”, a letra I significa “Irrelevante” e a letra N, “Neutro”. Cada entrevistado foi identificado com um número de 1 a 6.

Quadro 14 – Relevância de práticas inovadoras para hóspedes de alta frequência

Práticas Inovadoras - Alta Frequência	1	2	3	4	5	6
Fornecer check in e check out por 24h sem custo adicional	R	R	R	R	R	R
Despacho de bagagem antecipado para o hotel	N	N	N	N	N	R
Malas desfeitas aguardando o hóspede	I	N	I	I	I	I
Substituição das chaves por cartão magnético	R	R	R	R	R	R
Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel	N	N	R	N	R	I
Reservas feitas pela internet	R	R	R	R	R	R
Internet de alta velocidade em todos os ambientes	R	R	R	R	R	R
Fortalecimento da imagem do hotel em redes sociais	N	R	R	R	R	R
Guia de televisão interativo/plataformas de streaming	R	R	R	N	R	R
Saber que o local separa lixo orgânico e inorgânico	I	R	R	I	R	R
Saber que o local utiliza energia solar	I	R	R	I	R	R
Saber que o local pratica reciclagem	I	R	R	R	R	R
Saber que o local adapta seus equipamentos para que se tornem mais sustentáveis	I	R	R	N	R	R
Implementação e divulgação de uma consciência sustentável	N	R	R	N	R	R
Propagandas de rádio/TV com slogans e pessoas influentes	I	I	R	N	N	N
Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais	R	R	R	N	R	R
Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas	R	R	R	R	R	R

Fonte: Autoria própria

A partir dos resultados do Quadro 14, gerou-se um coeficiente para cada uma das práticas inovadoras, de forma que fosse possível elencá-las de “mais relevantes” até “menos relevantes”, dentro dessa categoria de entrevistados. O coeficiente foi criado a partir da subtração da porcentagem de respostas relevantes (R) da porcentagem de respostas irrelevantes (I).

A Tabela 3 apresenta um resumo com todas as práticas inovadoras listadas de acordo com o valor do coeficiente obtido.

Tabela 3 – Coeficientes de relevância para hóspedes de alta frequência

Práticas Inovadoras - Alta Frequência	R-I
Fornecer check in e check out por 24h sem custo adicional	1,00
Internet de alta velocidade em todos os ambientes	1,00
Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas	1,00
Reservas feitas pela internet	1,00
Substituição das chaves por cartão magnético	1,00
Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais	0,83
Fortalecimento da imagem do hotel em redes sociais	0,83
Guia de televisão interativo/plataformas de streaming	0,83
Implementação e divulgação de uma consciência sustentável	0,67
Saber que o local pratica reciclagem	0,67
Saber que o local adapta seus equipamentos para serem mais sustentáveis	0,50
Saber que o local separa lixo orgânico e inorgânico	0,33
Saber que o local utiliza energia solar	0,33
Despacho de bagagem antecipado para o hotel	0,17
Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel	0,17
Propagandas de rádio/TV com slogans e pessoas influentes	-0,17
Malas desfeitas aguardando o hóspede	-0,83

Fonte: Autoria própria

Nesta categoria, cinco práticas inovadoras foram consideradas relevantes por todos: “Check in e check out por 24h sem custo adicional”, “Internet de alta velocidade em todos os ambientes”, “Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas”, “Reservas feitas pela internet” e “Substituição das chaves por cartão magnético”.

Em contrapartida, as práticas inovadoras que obtiveram um coeficiente de relevância negativo foram “Propagandas de rádio/TV com slogans e pessoas influentes” e “Malas desfeitas aguardando o hóspede”.

5.4 Síntese das respostas

5.4.1 Preferências entre as três categorias de hóspedes

Após terem sido feitas as análises individuais de relevância referentes à cada categoria de hóspedes, foi realizada uma análise de relevância das práticas inovadoras juntando-se os três grupos de pessoas entrevistadas. Na Tabela 4, as práticas inovadoras estão dispostas nas categorias mostradas no Quadro 2 (Seção 3.1). Nessa Tabela, são colocados os valores dos

coeficientes de relevância obtidos para cada prática inovadora em cada categoria e, na última coluna, foi feita uma média ponderada (MP) dos valores dos coeficientes, de maneira a facilitar a análise em conjunto de cada uma das práticas investigadas.

Tabela 4 – Análise de relevância para todas as categorias com média ponderada

CATEGORIAS	TIPOS DE INOVAÇÃO	BAIXA	MÉDIA	ALTA	MP
Atendimento Personalizado ao Cliente	Check in e check out por 24h sem custo adicional	1	0,84	1	0,924
	Substituição das chaves por cartão magnético	0,47	0,63	1	0,626
	Despacho de bagagem antecipado para o hotel	0	0,05	0,17	0,049
	Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel	-0,13	-0,11	0,17	-0,076
	Malas desfeitas aguardando o hóspede	-0,8	-0,79	-0,83	-0,800
Tecnologia da Comunicação e Informação	Reservas feitas pela internet	1	1	1	1,000
	Internet de alta velocidade em todos os quartos	1	1	1	1,000
	Guia de televisão interativo / plataformas de streaming	0,67	0,68	0,83	0,699
	Fortalecimento da imagem do hotel em redes sociais	0,13	0,32	0,83	0,325
Sustentabilidade	Separação de lixo orgânico e inorgânico	0,67	0,53	0,33	0,553
	Implementação de uma "consciência sustentável" na empresa	0,4	0,68	0,67	0,574
	Reciclagem	0,53	0,58	0,67	0,575
	Adaptação de equipamentos para que se tornem mais sustentáveis	0,53	0,53	0,5	0,526
	Utilização de energia solar	0,6	0,42	0,33	0,474
Marketing	Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais	1	0,89	0,83	0,922
	Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas	0,87	0,79	1	0,852
	Propagandas de rádio/TV com <i>slogans</i> e pessoas influentes	-0,4	-0,47	-0,17	-0,399

Fonte: Autoria própria

Nesta pesquisa, consideraram-se relevantes as práticas com coeficiente de relevância superior a 0,50. Portanto, na Tabela 5, tais práticas foram colocadas em ordem decrescente de relevância.

Tabela 5 – Classificação de práticas inovadoras consideradas relevantes

Nº	CATEGORIA	TIPOS DE INOVAÇÃO	GERAL
1	TCI	Reservas feitas pela internet	1,000
2	TCI	Internet de alta velocidade em todos os quartos	1,000
3	At. Personalizado	Check in e check out por 24h sem custo adicional	0,924
4	Marketing	Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais	0,922
5	Marketing	Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas	0,852
6	TCI	Guia de televisão interativo / plataformas de streaming	0,699
7	At. Personalizado	Substituição das chaves por cartão magnético	0,626
8	Sustentabilidade	Reciclagem	0,575
9	Sustentabilidade	Implementação de uma "consciência sustentável" na empresa	0,574
10	Sustentabilidade	Separação de lixo orgânico e inorgânico	0,553
11	Sustentabilidade	Adaptação de equipamentos para que se tornem mais sustentáveis	0,526

Fonte: Autoria própria

Para a categoria **Atendimento Personalizado ao Cliente**, as práticas inovadoras consideradas relevantes foram “*Check in e check out* por 24h sem custo adicional” e “Substituição das chaves por cartão magnético”. Atualmente, a grande maioria dos hotéis de grande porte fornecem cartões magnéticos para seus hóspedes para que accessem seus quartos e, muitas vezes, outras áreas comuns do hotel, como, por exemplo, academia e restaurante. As práticas inovadoras com coeficiente de relevância muito baixo, “Despacho de bagagem antecipado para o hotel”, “Ligações de despertador feitas pela recepção do hotel” e “Malas desfeitas aguardando o hóspede” foram, no passado, consideradas inovações; nos dias atuais, são práticas consideradas obsoletas e não mais essenciais em um estabelecimento do ramo hoteleiro, do ponto de vista dos hóspedes.

Com relação à categoria **Tecnologia da Comunicação e Informação**, fica evidente que disponibilizar a realização de reservas pela internet e possuir uma conexão de alta velocidade em todos os ambientes são fundamentais quando se trata da escolha de um estabelecimento hoteleiro, em virtude da necessidade atual de se manter sempre conectado. Além disso, para todos os grupos de hóspedes, é relevante que os hotéis forneçam a conexão à televisão a cabo e plataforma de *streaming*, de forma que os hóspedes consigam aproximar-se do conforto de suas próprias casas. Ainda nessa categoria, nota-se uma baixa importância do fortalecimento da imagem dos estabelecimentos nas redes sociais, principalmente para hóspedes que frequentam hotéis numa menor frequência durante o ano.

Sobre o tema **Sustentabilidade**, foram consideradas como relevantes quase todas as práticas inovadoras da categoria, com exceção da “Utilização de energia solar”. Os valores dos coeficientes de relevância das práticas “Separação de lixo orgânico e inorgânico”, “Implementação de uma ‘consciência sustentável’ na empresa”, “Reciclagem” e “Adaptação de equipamentos para que se tornem mais sustentáveis” estão dentro da mesma margem. Esse é um tópico que vem ganhando cada vez mais importância e visibilidade da mídia e, por causa disso, muitas pessoas têm começado a reconhecer a importância de um estabelecimento que visa minimizar o impacto que causa no planeta. Como consequência, há uma tendência crescente para que se considerem mais esses estabelecimentos em detrimento dos que não trabalham em harmonia com o meio ambiente.

Para a categoria de **Marketing**, as práticas inovadoras mais relevantes, segundo os entrevistados, foram “Descontos para reservas feitas pelo site / redes sociais” e “Programa de pontuação com troca por serviços, produtos e milhas aéreas”. Em contrapartida, “Propagandas de rádio/TV com slogans e pessoas influentes” foi uma prática considerada irrelevante para os

hóspedes. Dessa forma, percebe-se que a divulgação de descontos e programas de fidelização veiculados pela internet são formas mais eficazes e produtivas de publicidade, tendo em vista que meios de comunicação como rádio e televisão estão se tornando cada vez mais obsoletos. Mediante o estudo conduzido no Capítulo 3, foi possível a identificação de dezessete práticas inovadoras, separadas em quatro categorias, as quais possuíam influência direta nos clientes de estabelecimentos hoteleiros e que, portanto, foram consideradas na investigação. Tais práticas foram testadas e, segundo a atual perspectiva dos hóspedes, apenas onze foram classificadas de fato como “práticas inovadoras relevantes”; ou seja, aquelas cujo coeficiente de relevância possui um valor superior a 0,50.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

6.1 Dos objetivos do trabalho

Os objetivos do trabalho foram alcançados. Verificou-se o nível de relevância de práticas hoteleiras consideradas inovadoras, a partir da visão dos hóspedes. Os temas “inovação”, “serviços” e “inovação na indústria hoteleira” foram estudados de forma detalhada por meio de uma sólida revisão bibliográfica.

Por meio de uma pesquisa feita na bibliografia, foi possível identificar e agrupar as práticas inovadoras em cinco categorias distintas. Dentre elas, apenas quatro se mostraram relevantes para serem estudadas diante da perspectiva do hóspede: “Atendimento Personalizado ao Cliente”, “Tecnologia da Comunicação e Informação”, “Sustentabilidade” e “Marketing”. A categoria “Desenvolvimento da Equipe” não foi considerada, pois suas práticas inovadoras foram julgadas relevantes apenas para os estabelecimentos hoteleiros, sem influenciar diretamente os clientes. Além disso, nas quatro categorias, foram selecionadas 17 práticas inovadoras consideradas pertinentes para serem avaliadas sob a ótica dos hóspedes.

Diante desse cenário, foram realizadas entrevistas com 40 pessoas que se auto declararam hóspedes de baixa, média ou alta frequência. Tais entrevistas tiveram o intuito principal de identificar as preferências dos hóspedes, como também analisar a relevância das dezessete práticas inovadoras apresentadas. Como resultado, foram gerados valores de coeficientes de relevância para cada uma das práticas, e foi possível ordená-las em nível decrescente de relevância. Estabeleceu-se que seriam consideradas relevantes apenas as práticas cujo coeficiente ultrapassasse o valor de 0,50. Ao todo, onze práticas foram consideradas relevantes segundo a visão dos clientes, de acordo com a vivência e perspectiva atual.

Isso pode ser explicado por diversas razões. As práticas mapeadas foram retiradas de artigos escritos a alguns anos, enquanto a entrevista conduzida com os hóspedes foi realizada no momento presente. Hoje, práticas dentro da categoria de “Tecnologia da Comunicação e Informação” são práticas recorrentes e quase sempre obrigatórias em qualquer estabelecimento hoteleiro, o que as torna relevantes para hóspedes. Além disso, práticas da categoria “Sustentabilidade” têm ganhado visibilidade entre o segmento de hóspedes, pois se trata de um tema bastante atual e, muitas vezes, saber que um estabelecimento trabalha em harmonia com o meio ambiente é fator decisivo em sua escolha.

6.2 Limitações do presente trabalho

A principal limitação presenciada no atual trabalho foi em relação à questão da pandemia de COVID-19. Sabe-se que, por conta do vírus, a indústria hoteleira foi amplamente afetada, assim como os hábitos de hóspedes, independente da frequência com que viajavam. Os dados coletados nas entrevistas realizadas exclusivamente para este trabalho foram obtidos antes do desdobramento do atual panorama mundial, entre setembro e novembro de 2019. Isso significa que as respostas e conclusões aqui alcançadas refletem uma situação que pode ser diferente no cenário pós pandemia.

6.3 Sugestões para trabalhos futuros

Em decorrência da pandemia a qual o mundo está sendo exposto, é importante que trabalhos futuros analisem práticas inovadoras que a indústria hoteleira venha a criar em função de possíveis novos padrões de higiene e saúde que poderão ser adotados pós pandemia. Também é importante considerar amostras de entrevistados mais heterogêneas em relação à profissão e faixa etária, de forma que se obtenham vivências diferentes, e buscar a mesma amostragem de entrevistados para cada categoria, para uma padronização do número de respostas para cada perfil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARRAS, R. **Interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution.** Research Policy, v.19, p.215-237, 1990.
- _____. **Towards a theory of innovation in services.** Research Policy, v.15, p.161-173, 1986.
- BNDES SETORIAL (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). **Perspectivas da hotelaria no Brasil.** Semestral, ed.33, p. 5-42. Rio de Janeiro. Março, 2011. Disponível em: <http://www.bnDES.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bnDES_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set3301.pdf>. Acesso em: 29/03/2019.
- CAMPOS, C. **Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde.** Rev Bras Enferm. Brasília, 2004.
- ENZ, C.; SIGUAW, J. **Revisiting the best of the best: innovations in hotel practice.** Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly. v.44, Oct-Dec, 2003.
- FINE, C. **Mercados em evolução contínua: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FITZSIMMONS, J.; FITZSIMMONS, M. **Administração de serviços.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GADREY, Jean. **Emprego, produtividade e avaliação do desempenho dos serviços.** In: SALERNO, M. Relação de serviço. Produção e Avaliação. São Paulo: SENAC São Paulo, 2001.
- GALLOUJ, F. **Innovation dans les services.** Paris: L'Harmattan, 1994.
- _____. **Innovating in reverse: services and the reverse product cycle.** European Journal of Innovation Management. Bradford, 1998.
- GORINI, A. P. F.; MENDES, E. F. **Setor de turismo no Brasil: segmento de hotelaria.** BNDES Setorial, Rio de Janeiro. Setembro, 2005.
- IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística). **Pesquisa de Serviços de Hospedagem.** IBGE, 2011. Disponível em: <<http://www.turismo.gov.br/%C3%BAltimas-not%C3%ADcias/12859-atividade-tur%C3%ADstica-cresce-em-2,6-em-junho,-aponta-ibge>>. Acessado em 10/04/2019.
- JAYAWARDENA, C. et al. **Trends in the international hotel industry.** Worldwide Hospitality and Tourism Themes, Vol. 5 Iss: 2, pp.151 – 163. 2013.
- KLEMENT, C. **Inovação em serviços: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira.** Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.
- KLEMENT, C.; YU, A. **Inovação na indústria hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços.** Revista Acadêmica: Observatório de Inovação do Turismo. FGV, São Paulo, 2006.
- LIMA JÚNIOR, J. C. **Proposição de um modelo de inovação em serviços a partir da perspectiva do marketing de serviços.** 2014. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- MIGUEL, P; SOUSA, R. **O Método do Estudo de Caso na Engenharia de Produção.** In Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações. 2.ª ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2012.

MIGUEL, P. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução.** Produção, v. 17, n. 1, Jan./Abr. 2007.

MINAYO, Maria. C. S. **Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social.** In Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p.09-29.

MINISTÉRIO DO TURISMO. **Rio recebeu 1,2 milhão de visitantes durante Jogos Olímpicos.** BRASIL, 2017. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/noticias/turismo/2016/08/rio-recebeu-1-2-milhao-de-visitantes-durante-jogos-olimpicos>>. Acessado em 20/05/2019.

MONTEIRO, I; SOUSA, F. **Understanding innovation in hospitality through the words of innovative managers.** International Conference on Tourism and Management Studies. Algarve, 2011.

ORFILA-SINTES *et al.* **Innovation Activity in the Hotel Industry: Evidence from the Balearic Islands.** Tourism Management, Vol. 26, No. 6, pp. 851-865. 2005.

OZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da Administração: potencial e desafios.** Revista de Administração Contemporânea, v. 15, n. 4, 2011.

PAVITT, K. **Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory.** Research Policy, v.13, 1984, p. 343-73.

PEREIRA, J; ROIM, T. **A classificação hoteleira e sua importância para a qualidade dos serviços prestados pelos meios de hospedagem.** Revista Científica Eletrônica de Turismo, ano IX, n.17. junho 2012.

RAUPP, E. **Servicios, innovación e desenvolvimento local.** Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación, vol XI, n.01. Janeiro, 2009.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Ricardo Mader. **Histórico de desenvolvimento de hotéis no Brasil.** In: HIA – Hotel Investment Advisors, 2002.

ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations.** 4ed. Nova York: Free Press, 1995.

SANCHES, F. **Inovação em serviços: Um estudo de caso na indústria hoteleira.** XXXVII Encontro Nacional De Engenharia De Produção ENEGEP / ABEPROM, 2017. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp>> Acessado em 05/06/2019

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico.** 3^a ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SHOSTACK, G. **How to design a service.** European Journal of Marketing, v. 16, 1982, p. 49-63.

SIGALA, M. **The information and communication technologies productivity impact on the UK hotel sector.** International Journal of Operations and Production Management. v.23, n.10, 2003.

SIGUAW, J; ENZ, C; NAMASIVAYAM, K. **Adoption of information technology in U.S. hotels: strategically driven objectives.** Journal of Travel Research. v.39, Nov. 2000.

SUNDBO, J. **Management of innovation in services.** The Service Industries Journal, London, v. 17, n. 3, p. 432-455, July 1997.

SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. **Innovation in services.** SI4S. August, 1998 (Project Report S2). Disponível em: <<http://www.step.no/old/Projectarea/si4s/index.htm>>. Acessado em 01/03/2019.

TÖPKE, D. R.; VIDAL, M. P.; SOARES, R. **Hotelaria sustentável: preocupação com a comunidade local ou diferencial competitivo.** Revista Acadêmica do Observatório de Inovação do Turismo, v. 6, n. 3, art. 3, p. 1-21, 2011.

VERMA, R. **An empirical analysis of management challenges in service factories, service shops, mass service and professional services.** International Journal of Service Industry Management. v.11, n.1, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZARIFIAN, P. **Valor, organização e competência na produção de serviço — esboço de um modelo de produção de serviço.** In: SALERNO, M. Relação de serviço. Produção e avaliação. São Paulo: SENAC. São Paulo, 2001.