



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO TOCANTINS
CAMPUS PALMAS
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE TURISMO

KARLA MARLEY RODRIGUES DE PAULA

INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA: UM ESTUDO MULTICASOS
EM TRÊS HOTÉIS DE PALMAS-TO

PALMAS - TO

2018

KARLA MARLEY RODRIGUES DE PAULA

**INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA: UM ESTUDO MULTICASOS
EM TRÊS HOTEIS DE PALMAS-TO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em
Gestão de Turismo do Instituto Federal de
Educação Ciência e Tecnologia, Campus Palmas,
como exigência à obtenção do grau de Tecnóloga
em Gestão de Turismo.

Orientadora: MSc Janaina Aires Fonseca

Co- orientador: Emerson Montenegro

PALMAS - TO

2018

KARLA MARLEY RODRIGUES DE PAULA

**INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA: UM ESTUDO MULTICASOS
NO SETOR HOTELEIRO DE PALMAS -TO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia, Campus Palmas, como exigência à obtenção do grau de Tecnóloga em Gestão de Turismo.

Aprovado em _____ / _____ / _____

BANCA AVALIADORA

Prof^a. MSc. Janaína Maria Andrade Aires Fonseca
Orientadora

Prof. Emerson Montenegro Lima
Co- Orientador

Prof^a. Dra Mary Lucia Gomes Silveira de Senna
Membro da Banca

Prof^a Dra. Veruska Chemet Dutra
Membro da Banca

De Paula, Karla Marley Rodrigues

Inovação e competitividade na hotelaria: um estudo multicase em três hotéis de Palmas – TO / Karla Marley Rodrigues de Paula – Palmas, 2018

54 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Tecnologia em Gestão de Turismo) – Instituto Federal de Educação do Tocantins, Campus Palmas, 2018

Orientadora: Prof. Msc Janaína Maria Andrade Aires Fonseca

Co-Orientador: Prof. Emerson Montenegro Lima

Competitividade 2.Inovação 3.Setor Hoteleiro
4.Palmas 5.Tocantins

Inovação e competitividade na hotelaria: um estudo multicase em três hotéis de Palmas – TO

*Dedico este trabalho primeiramente a Deus e em segundo a minha Mãe Maria
Rodrigues que sempre acreditou em mim.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço em primeiro lugar, a Deus, por ter me dado paciência, força e coragem durante toda esta longa caminhada.

A minha família, principalmente a minha mãe que abaixo de Deus foi a única que nunca deixou de acreditar em mim, mesmo quando todos não acreditaram, e por sempre ter feito o possível e o impossível para me oferecer uma boa educação, respeitando minhas decisões e nunca deixando que as dificuldades acabassem com os meus sonhos, serei imensamente grata a senhora mãezinha.

A meus sobrinhos que amo, tudo que eu faço também é por vocês. Meus agradecimentos a uma pessoa em especial, Maria Luiza, que é como uma mãe para mim. Me deu abrigo quando eu não tinha, me deu broncas quando necessário e cuidou de mim nas horas difíceis.

Aos docentes do curso de Gestão de Turismo, pela convivência, pelas trocas de conhecimento e experiências que foram tão importantes na minha vida acadêmica/pessoal. Aos amigos de curso, pelas histórias e momentos divertidos que vivemos ao longo desses três anos, ótimas e divertidas conversas nos corredores e nas salas de aula do IFTO, pela amizade e por ajudar a tornar a vida acadêmica muito mais divertida, serei imensamente grata a cada um de vocês.

Aos meus orientadores pela paciência que tiveram comigo, principalmente a minha orientadora, Prof. Janaina Aires, que acreditou em mim em todos os momentos, que percebeu minhas dificuldades e não permitiu que eu desistisse em meio aos obstáculos.

*“Por mais que o que você escreveu não esteja
correto, jamais apague tudo, pois em algum
momento poderá ser útil a você”*

- Mary Senna

RESUMO

A Hotelaria de Palmas capital do Tocantins se desenvolveu consideravelmente nos últimos anos. Esse crescimento da hotelaria gera competitividade e exige inovação por parte dos empreendimentos hoteleiros. Neste sentido, o presente estudo busca investigar as estratégias de inovação adotadas pelos empreendimentos hoteleiros da cidade de Palmas – TO, frente à competitividade do setor. Busca-se também caracterizar o atual cenário do setor hoteleiro de Palmas e identificar as características dos hotéis selecionados neste estudo. Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva baseada no método dos estudos multicase. Os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração do estudo foram levantamento bibliográfico, pesquisa documental e pesquisa de campo. Na pesquisa de campo realizou-se entrevistas através de roteiro semiestruturado e observação *in loco* nos hotéis. Com análise dos resultados foi possível identificar o crescimento e competitividade na rede hoteleira de Palmas, além da dificuldade e a resistência de alguns empreendedores em inovar tanto nos serviços oferecidos quanto na estrutura física de alguns empreendimentos hoteleiros.

Palavras-chaves: Competitividade, Inovação, Setor Hoteleiro, Palmas, Tocantins

ABSTRACT

The Hospitality of Palmas capital of Tocantins has developed considerably in recent years. This growth in hotel development generates competitiveness and requires innovation from hotel developments. In this sense, the present study seeks to investigate the innovation strategies adopted by hotel developments in the city of Palmas - TO, facing the sector's competitiveness. It also seeks to characterize the current scenario of the Palmas hotel sector and to identify the characteristics of the hotels selected in this study. This is a research of an exploratory and descriptive nature based on the method of multi-stage studies. The methodological procedures used to prepare the study were bibliographical research, documentary research and field research. In the field research, interviews were conducted through a semi-structured script and in situ observation in hotels. With the analysis of the results, it was possible to identify the growth and competitiveness in the hotel chain of Palmas, besides the difficulty and the resistance of some entrepreneurs to innovate both in the services offered and in the physical structure of some hotel developments.

Keywords: Competitiveness, Innovation, Hotel Industry, Palmas, Tocantins

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Classificação dos Hotéis | 25 |
| Quadro 2 - Tabela dos novos hotéis instalados em palmas nos últimos anos | 27 |
| Quadro 3 - Identificação dos Hotéis | 29 |
| Quadro 4 - Estrutura Física e serviços oferecidos pelos Hotéis | 30 |
| Quadro 5 - Quais os objetivos da empresa ao adotar estratégias inovadoras? | 33 |
| Quadro 6 -A empresa estabelece estratégias para atingir seus objetivos e manter-se competitiva no mercado? | 34 |
| Quadro 7 - A empresa incentiva a criatividade dos seus Colaboradores? | 35 |
| Quadro 8 - O colaborador tem liberdade para desenvolver novos serviços dentro do hotel? | 35 |
| Quadro 9 – Há um incentivo por parte do Gestor para qualificação dos funcionários? | 36 |
| Quadro 10 - A empresa reconhece as ideias e inovações promovidas pelos colaboradores | 37 |
| Quadro 11 - A empresa investe na capacitação dos dirigentes e dos colaboradores em inovação e Gestão para inovação? | 37 |
| Quadro 12 - A empresa apoia e cria condições, por meio dos seus dirigentes, para o desenvolvimento e implantação de ideias inovadoras? | 38 |
| Quadro 13 - Quais atividades são informatizadas dentro da empresa? | 39 |
| Quadro 14 -Quais as Tecnologias usadas pelos empreendedores para uma melhor gestão dentro da empresa? | 39 |
| Quadro 15 - Empresa acompanha e monitora os benefícios gerados pelas inovações implantadas por meio de indicadores? | 40 |
| Quadro 16 - A empresa utiliza informações e conhecimentos adquiridos nos relacionamentos com o ambiente externo para identificar e implantar oportunidades de inovação? | 41 |
| Quadro 17 -O que motivou a escolha da cidade de Palmas para implantação do Hotel? | 42 |

LISTA DE SIGLAS

- ABIH:** Associação Brasileira da Indústria de Hotéis
- AGTUR:** Agência Municipal de Turismo
- ALI:** Agente Local de Inovação
- BNDES:** Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
- CADASTUR:** Cadastro de Equipamentos e Serviços Turísticos do Ministério do Turismo
- CNT:** Conselho Nacional de Turismo
- EMBRATUR:** Instituto Brasileiro de Turismo
- FIPE:** Fundação Instituto de Pesquisa
- MPE:** Micro e Pequenas Empresas
- OMT:** Organização Mundial do Turismo
- SEBRAE:** Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
- SEDEN:** Secretaria de Desenvolvimento Econômico, ciência, Tecnologia, turismo e Cultura
- UH's:** Unidades habitacionais

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 13 |
| 2. REVISÃO DE LITERATURA | 15 |
| 2.1 Inovação e Competitividade | 15 |
| 2.2 Competitividade no turismo e Hotelaria | 19 |
| 2.3 Inovação nos serviços hoteleiros | 21 |
| 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS | 26 |
| 4.1 O Setor Hoteleiro de Palmas -TO | 26 |
| 4.2 Caracterizações dos hotéis selecionados | 29 |
| 4.3 Estratégias competitivas adotadas pelos empreendimentos | 31 |
| 4.4 Análise Comparativa das Estratégias competitivas adotadas pelos empreendimentos | 33 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 43 |
| 6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS | 45 |
| APÊNDICES | 48 |

1. INTRODUÇÃO

Atualmente o turismo destaca-se como uma ótima alternativa para promover o desenvolvimento econômico, social e ambiental de muitas regiões. De acordo com dados da Organização Mundial do Turismo (DADOS E FATOS, 2015 apud MARTINS, 2016), entre os anos de 2005 e 2013, as viagens internacionais aumentaram em média 3,8% ao ano, atingindo um total de 1,087 milhões de chegadas de turistas em 2013, correspondendo a um aumento de 5% comparando com o ano de 2012.

De acordo com as previsões feitas a longo prazo pela OMT, a chegada de turistas internacionais no mundo terá um crescimento anual de 3,3% até 2030.

Do mesmo modo, a atividade turística no Brasil vem apresentando cada vez mais perspectivas de crescimento ao longo dos anos. Para que esta demanda seja atendida é necessária uma melhor infraestrutura, composta de diversos equipamentos, como malha viária e rodoviária, equipamentos de segurança e restauração, além de serviços e equipamentos de hospedagem.

O setor hoteleiro no Brasil teve um crescimento significativo e o mercado tem se fortalecido como um grande gerador de negócios e empregos. Segundo dados da Fundação Instituto de Pesquisa, há uma estimativa de 160 milhões de viagens domésticas por ano no Brasil, mostrando que 29%, ou melhor dizendo, 46 milhões dessas viagens demandam serviços em hotéis e pousadas (FIPE, 2009).

Nos últimos anos, as cadeias hoteleiras internacionais têm ampliado a participação no mercado brasileiro tornando-o mais competitivo. Dessa forma, os empreendedores tendem a buscar novas formas para se sobressaírem e se manterem no mercado (DAVIES 2003)

Dessa forma, as unidades hoteleiras, devem desenvolver estratégias inovadoras para o bom andamento do negócio. Neste contexto a inovação pode ser vista como um fator-chave que permite às empresas realizarem os seus objetivos com maior eficácia. Uma vez que a combinação entre os recursos tecnológicos e as competências das empresas pode ajudá-las a adaptarem-se cada vez mais a um ambiente em constante mudança (TIDD *et al.* 2003 apud HANDA, 2014).

Assim como em todo o Brasil, a rede hoteleira de Palmas Tocantins tem crescido significativamente nos últimos anos, acompanhando o desenvolvimento da mais nova Capital do Brasil. Planejada para ser a capital do Tocantins, a cidade de Palmas Tocantins foi criada em 20 de maio de 1989 (pouco tempo depois da criação

do Estado) instalada em 1º de janeiro de 1990, após a transferência da capital provisória, Miracema.

A capital Palmas fica localizada na região central do estado do Tocantins, com uma área de 2.752 Km², e um total de 286 mil habitantes, Palmas possui um formato arquitetônico moderno e planejado.

A cidade possui belas praias formadas por água doce, oferecendo lazer e hospitalidade aos turistas. Palmas conta com clima Tropical que se divide em duas estações definidas durante o ano. Entre maio e setembro é a temporada de sol, de outubro a abril, o período de chuvas. A temperatura fica entre 26º e 30º com ventos fracos a moderados umidade do ar 76%.

Além disso, turismo de negócios e eventos tem movimentado a cidade e atraído muitos empreendedores hoteleiros para a cidade gerando maior competitividade no mercado hoteleiro local.

O segmento hoteleiro na cidade de Palmas/TO tem crescido, principalmente no que se refere a estrutura e oferta de novas unidades habitacionais nos hotéis da Capital. Segundo dados da Prefeitura de Palmas, os novos empreendimentos trouxeram um incremento de mais de 1000 leitos para a cidade, ou seja, um crescimento de 34,77% (JORNAL DO TOCANTINS, 2017). Com o aumento do número de empreendimentos hoteleiros na cidade surgiram uma série de necessidades, sendo uma delas a mão de obra qualificada para atuar no segmento.

Assim sendo, o tema proposto para o estudo surgiu da necessidade de investigar o crescimento da rede hoteleira na cidade de Palmas, analisando a relação da competitividade com a inovação e estratégias das empresas ao padrão de concorrência vigente no mercado Hoteleiro de Palmas Tocantins.

Diante do crescimento da rede hoteleira da cidade de Palmas nos últimos anos, os empreendedores buscam adotar estratégias inovadoras para se manterem no mercado. Contudo, este estudo busca investigar a seguinte questão: Os empreendimentos do setor hoteleiro da cidade Palmas/TO têm conseguido se manter competitivos no mercado?

Dessa forma, o presente trabalho busca investigar as estratégias de inovação adotadas pelos empreendimentos hoteleiros da cidade de Palmas – TO, frente à competitividade do setor, utilizando o método de estudo multicase. Para

isso, busca-se também caracterizar o atual cenário do setor hoteleiro de Palmas e identificar as características dos Hotéis selecionados neste estudo.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Inovação e Competitividade

O tema inovação tem sido abordado em diversos estudos, e vem sendo explorado por várias perspectivas teóricas de diferentes áreas do conhecimento. (RESENDE JUNIOR; GUIMARÃES, 2010). A atenção dedicada ao tema pode ser explicada pelo fato de que diante da atual dinâmica competitiva, a empresa que não inova está fadada ao insucesso e, ao longo do tempo perde seu poder de competir (TIGRE, 2006). Assim, a inovação que antes era tida um diferencial, hoje já se configura como imperativo (BESSANT. *et al*, 2009 apud HANDA, 2014).

Uma das primeiras contribuições acerca da inovação foi apresentada por Schumpeter na década de 1940. O referido autor considerou a inovação como a criação de novos produtos ou processos que pudessem ser comercializados, proporcionando crescimento econômico, adição de valor e vantagem competitiva à empresa, no mercado em que atua (SCHUMPETER, 1988).

Ainda segundo o mesmo autor, a inovação refere-se a novas combinações de recursos já existentes para a produção de novas mercadorias, ou para produzir mercadorias antigas de uma forma mais eficiente, ou ainda mesmo para acessar novos mercados.

Para TIDD, *et al*. (2003 apud HANDA, 2014) inovação é a busca para promover a competitividade entre empresas que atuam no mesmo segmento, através do desenvolvimento e difusão voltada para criação de novos produtos baseado em um conhecimento acessível pela empresa.

Segundo Drucker (1986) a inovação é o instrumento específico capaz de contemplar os recursos com a nova capacidade de criar riquezas. Atualmente, uma boa parte das empresas reconhece que para permanecer no mercado competitivo, é preciso se capacitar de modo a responderem às mudanças que acontecem constantemente no mercado, relacionadas assim a diversos fatores, principalmente às necessidades dos clientes.

De acordo com Klemente e OihYu (2006) é com inovação que as empresas conseguem atender de forma eficiente e eficaz as exigências dos seus

clientes, as melhorias na qualidade dos serviços oferecidos e com um tempo menor nos projetos, com o intuito de se manterem sempre à frente.

Na concepção de (Slatten e Mehmetoglu,2001 apud HANDA, 2014) inovar é importante para a competitividade da empresa, os responsáveis pela administração do empreendimento devem gerar uma cultura de inovação, através de práticas estimulantes que influenciam inovar sempre de uma forma positiva.

As inovações introduzidas pelos empreendedores em uma empresa, de acordo com o Manual de Oslo, podem ser de quatro tipos principais: inovação de produto, processo, organizacional e de marketing.

A inovação de produto consiste na introdução de um produto/serviço novo, ou aperfeiçoado, que apresente alterações significativas em suas características. **A inovação de processo**, por sua vez, inclui a implementação de métodos de produção novos ou melhorados. **Já a inovação de marketing** está associada à adoção de um método de marketing inovador, que pode envolver modificações no design, posicionamento, promoção ou preço do produto. Porém, **a inovação organizacional** inclui a adoção de novos métodos gerenciais, introdução de estruturas organizacionais significativamente modificadas e implantação de novas orientações estratégicas (OCDE, 2005).

As inovações são também classificadas de acordo com o grau de novidade em inovações radicais e incrementais. As radicais estão relacionadas à implementação de um produto/serviço ou processo inteiramente novo. Já as incrementais, são aquelas que ocorrem por meio de melhorias contínuas nos produtos ou processos e, de modo geral, são resultado de aperfeiçoamentos ocorridos durante o processo produtivo. As inovações incrementais não provocam mudanças muito profundas como ocorre nas inovações radicais. Entretanto, não se deve desprezar este tipo de inovação, pois por meio dela as organizações podem alcançar vantagens como: aumento na produtividade e na qualidade de seus produtos (FREEMAN, 1994apud RESEND *et al* 2012).

A inovação deve visar ao aumento da qualidade, diminuição de custos do ciclo de vida do produto e redução de tempo de desenvolvimento, sendo que uma das suas características é o foco nas necessidades do consumidor. Dessa forma, através da inovação, as empresas buscam atender às exigências de eficiência e tempo de resposta dos consumidores, assim como aumentar sua produtividade, melhorar a qualidade do produto e principalmente diminuir o ciclo de projetos, no intuito de manterem à frente da concorrência (KLEMENTE, 2007 p. 21).

Gallouj e Weinstein (1997) propõem modelos de inovação baseados em sua visão integradora e apresentam outras formas de melhoria dos produtos, através da seguinte classificação:

Inovação radical: criação de um produto completamente novo. **Inovação por melhoria:** melhoria de algumas características sem modificação na estrutura do sistema. **Inovação incremental:** a estrutura geral do sistema permanece a mesma, mas o sistema é modificado marginalmente através da adição de novos elementos, ou da substituição de elementos. **Inovação ad hoc:** construção interativa de uma solução para um problema particular de um cliente. **Inovação recombinitiva:** também chamada inovação arquitetural, é a inovação através de uma nova combinação das características finais ou técnicas, derivada de um “estoque” do conhecimento da organização. **Inovação por formalização:** consiste em organizar as características do serviço, especificando-as, tornando-as menos vagas, e dando-lhes forma. (GALLOUJ E WEINSTEIN, 1997)

Inovações nos serviços é uma mistura de pequenas inovações incrementais, vista não só para solucionar os problemas individuais dos clientes, mas também para ser desenvolvidas através de sugestões inovadoras apresentadas pelos mesmos, na busca de novas formas para melhorar os produtos e serviços (GALLOUJ E WEINSTEIN, 1997).

A inovação é um dos principais determinantes da competitividade, mas existem também outras razões que levam as empresas a inovar, como a redução de custos, a redução do impacto da concorrência, o aumento da sustentabilidade, a melhoria da performance e o aumento da capacidade de resposta ao mercado face à sua procura. O resultado esperado do processo de inovação é um reforço da competitividade e/ou melhoria de desempenho (SILVA, 2013).

A competitividade é um dos princípios da economia liberal que teve como principais precursores Ricardo e Smith. De acordo com Smith, a ideia básica da concorrência é que, uma vez competindo entre si, os atores envolvidos automaticamente estariam contribuindo para o progresso geral da sociedade. Já David Ricardo aborda a competitividade através da análise das vantagens comparativas, que se baseia no estabelecimento de um processo de intercâmbio, onde os envolvidos nas transações são mutuamente beneficiados nas relações (BENITES et al 2004).

Já para Porter (1993), o conceito mais adequado para competitividade é a produtividade. A elevação na participação de mercado depende da capacidade das empresas em atingir altos níveis de produtividade e aumentá-la com o tempo.

Toda empresa precisa lutar por sua sobrevivência, para isso precisa ser competitiva (CASTELLI, 2003). Neste contexto, Kotler (1998, p.409) afirma que “as empresas ganham vantagem competitiva ao planejarem ofertas que satisfaçam mais as necessidades do consumidor-alvo do que as ofertas concorrentes”. Porém o fator de competitividade pode se transformar em vantagem competitiva, na medida em que para Zaccarelli (2003, p. 148), “[...] os respectivos consumidores e clientes reconhecem nele uma diferenciação da empresa em relação a seus concorrentes”.

Segundo Kotler (1998), o estado da competição num setor depende de cinco forças que se constitui em ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação do cliente e ameaça de produtos ou serviços substitutos. Estas forças servem de parâmetros de medidas para avaliar o ambiente e seu nível de competitividade.

A cada dia os clientes ficam mais exigentes, desejando que as empresas ofereçam serviços agregados a seus produtos desde antes da venda, durante até o pós-venda. Para atender tais exigências, as empresas formulam estratégias de acordo com seus objetivos e desafios, sendo que essas estratégias correspondem a procedimentos e dispositivos que as empresas devem usufruir de maneira adequada para cada situação (ZEZONE, 2001) e (OLIVEIRA, 1999).

Quando se fala em estratégia competitiva se fala em diferencial, isto é, significa escolher de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um *mix* único de valores. A essência da estratégia está nas atividades, ou seja, a escolha entre executar as mesmas atividades de forma diferente ou se concentrar em atividades inovadoras em comparação com os rivais. Se não for realizado desta forma estratégia nada mais é que um slogan de marketing, incapaz de resistir a competição (PORTER, 2009, p. 43).

Na concepção de Oliveira (1999, p.177), “estratégia competitiva é uma das formas mais adequadas para alcançar de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, com um melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

2.2 Competitividade no turismo e Hotelaria

Segundo Beni (2003), a atividade turística, inserida na sociedade contemporânea e no mercado mundial, está passando por transformações que se processam em um ritmo acelerado. Em vista disso, as organizações pertencentes ao setor turístico buscam diferentes maneiras de adquirirem vantagens competitivas que lhes possibilitem a diferenciação frente à competitividade do mercado (RUSCHMANN, 2001).

Nesse contexto, o grande desafio para a atividade turística é ofertar novos produtos e serviços que ampliem a lucratividade e desenvolvam ainda mais a atratividade e competitividade dos destinos e organizações, principalmente com base em melhores respostas às mudanças na demanda turística (OCDE, 2003).

O turismo está entre os setores que movimentam a economia mundial gerando alto volume de renda e divisas. Apoiados nessa ideia, vários municípios e regiões passam a apostar na atividade turística como mais uma alternativa de geração de emprego, renda, valorização do capital humano e do patrimônio local buscando melhorias das condições de vida da população. No entanto, deve-se levar em consideração a utilização de novas formas de gestão que utilizem processos e estratégias inovadoras como instrumentos importantes para um desempenho satisfatório na gestão das empresas turísticas (BARBIERI, 2007).

De acordo com Dominguez, (2001) a competitividade no setor do turismo define-se como a capacidade das empresas turísticas em atrair visitantes, sendo eles estrangeiros e nacionais, que realizam gastos no destino turístico que sirva para que possa compensar os custos invertidos.

Um crescimento significativo dos serviços tem aumentado sua importância na atividade econômica mundial. Dentre os serviços em expansão, o turismo destaca-se pelo fato de ser um fenômeno social e estar ligado a diversas atividades, envolvendo os três setores da economia. A indústria hoteleira é parte importante que compõe a infraestrutura do turismo e a adoção de inovações na produção de serviços, esta indústria tem crescido gradativamente (IBGE, 2016).

A história da hotelaria Brasileira está ligada a um empreendimento familiar. No entanto, a partir da segunda metade do século XX que realmente se percebe maior interesse do setor hoteleiro e na sua profissionalização. Com a chegada da corte portuguesa em 1808 no Rio de Janeiro, houve consequente

abertura de portos trazendo um número grande de estrangeiros que exerceriam funções diplomáticas, comerciais e até mesmo científicas no Brasil. Nesta época as hospedarias e pensões eram exploradas por portugueses que tinham suas pensões em um andar abaixo de suas residências (ERIG et al, 2014 pag. 83).

No começo da década de 70 aconteceu um progresso considerável na Hotelaria Brasileira. Em 1966 foi criada Embratur (Instituto Brasileiro de Turismo), com ele veio também o Fungetur (Fundo Geral de Turismo), deliberando incentivos fiscais para a implantação de hotéis, inserindo assim uma nova fase na hotelaria brasileira, sendo na maioria os conhecidos hotéis quatro e cinco estrelas. Logo após nos anos 60 e 70 chegaram as redes hoteleiras internacionais no Brasil, criando uma nova orientação na oferta hoteleira, com serviços e preços diferenciados (CASTELLI, 2000)

Segundo a concepção de Rodrigues (2002 apud Ávila et al 2006) foi na década de 90 que houve uma grande ampliação no mercado hoteleiro, a oferta de uma linha de crédito especial liberada pelo BNDS para construções de novos hotéis. Logo depois houve a implantação do plano real e com isso o setor da hotelaria foi ainda mais beneficiado, trazendo mais investidores que foram atraídos pela estabilidade oferecida, exemplo deste é os fundos de pensões.

De acordo com Wu et al. (2010) a indústria hoteleira tem sido muito confrontada em destinos turísticos diversos, com fortes concorrências envolvendo grandes grupos hoteleiros, nacionais e internacionais. Para serem competitivos muitos hotéis tiveram que rever seus conceitos operacionais internos com inovações eficientes, tanto com seus recursos físicos como humanos, de forma aumentar sua competitividade junto ao mercado.

Os hotéis podem inovar em diferentes níveis, tais como, no desenvolvimento de novos serviços ou melhoramento dos serviços existentes, no aproveitamento das relações com os clientes e com os colaboradores e no uso de tecnologias de informação mais sofisticadas (OTTENBACHER, 2008; *et al.*, 2005 apud HANDA 2014).

Contudo Panosso Netto (2011) ressalta que a inovação cria um diferencial no mercado, e possibilita o alcance de vantagem competitiva, pois os clientes/turistas preocupam-se em valorizar o dinheiro de que dispõem para o lazer, buscando novas experiências e uma gama de produtos e serviços sofisticados e criativos.

2.3 Inovação nos serviços hoteleiros

A inovação é considerada um fator de sucesso para as empresas que atuam no segmento hoteleiro, permitindo-lhes melhorar a qualidade, aumentar a eficiência, reduzir os custos, satisfazer as necessidades atuais dos clientes, aumentar as vendas e os lucros, de forma a alcançar um maior espaço ao mercado e se diferenciar dos concorrentes. Os hotéis constituem um modelo ideal de um negócio apto a beneficiar-se da introdução de contínuas inovações no seu portfólio de serviços (VICTORINO *et al.*, 2005 apud HANDA, 2014).

O mercado hoteleiro envolve ofertas de serviços que podem ser facilmente substituíveis, fazendo com que se torne cada vez mais difícil para empresas hoteleiras a diferenciação junto a concorrência. Neste contexto, os hotéis precisam estar sempre inovando nos serviços prestados, e considerando como essencial a diferenciação em um ambiente altamente competitivo. O setor hoteleiro está sempre em constante mudança, tornando-se um ambiente mais dinâmico, portanto os empreendedores dos hotéis precisam estar buscando inovar com o objetivo de sempre atenderem as necessidades dos clientes (MORRISON, 2008).

(Ottenbacher, (2008); *et al.*, apud HANDA, 2014) afirma que além de um bom planejamento e execução formal de um processo, para obter sucesso de inovação dentro da hotelaria depende também das competências e capacidades da gestão no desenvolvimento dos processos e no aproveitamento dos recursos disponíveis.

Neste contexto, (Jones, 1996 apud HANDA, 2014) afirma que a inovação no setor hoteleiro faz com que as empresas de hotelaria busquem melhorar a qualidade das suas operações, aumentando a eficiência, reduzindo os custos, satisfazendo as necessidades dos clientes, aumentando as vendas e os lucros de forma a ganharem um maior destaque no mercado e se diferenciando dos concorrentes.

A utilização de tecnologias de informação eficiente e eficaz constitui um meio para os hotéis melhorarem cada vez mais os seus serviços (O'Connor, 2008). Segundo Baloglu *et al.* (2012) existem hotéis que hoje em dia apostam na inovação voltada para a preservação do ambiente, seguindo uma política que visa o desenvolvimento sustentável.

Por outro lado, Ottenbacher (2008; *et al.*, 2005 apud HANDA, 2014) apontam oito fatores considerados críticos para o sucesso da inovação na hotelaria: qualidade tangível do serviço; vantagem competitiva do serviço; tecnologia de informação inovadora; a capacidade de responder ao mercado; seleção do segmento de mercado; a reputação do hotel; a sinergia em todas as áreas do hotel e a gestão dos colaboradores.

Yu e Klemente (2006), ressalta que a hotelaria trabalha em diferentes segmentos de mercado, possuindo grande diferenciação dos produtos. Seus produtos são classificados por uma combinação de vários fatores, tais como classe social (luxo a econômico), destinação (praia, montanha, negócios) e tipo de unidade habitacional (UH). Desse modo, Porter (1991), considera que o segmento hoteleiro é muito fragmentado. No que se refere as empresas independentes, por exemplo, a fragmentação ocorre em virtude da baixa capacidade de negociação com fornecedores e clientes. Juntam-se a esses fatos problemas com a capacitação da mão-de-obra, necessidades variadas do mercado uma acentuada diferenciação do produto.

Contudo, sabendo da importância da inovação nas empresas em geral e, mais especificamente, nas empresas prestadoras de serviços, quanto à busca de diminuição de custos, de diferenciação do produto, de interação com clientes e capacitação dos empregados, pode-se afirmar que inovação tem um papel muito importante no segmento hoteleiro.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza exploratória e descritiva, baseada no método dos estudos de casos, uma vez que representam uma estratégia de pesquisa exploratória que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro das configurações individuais (Yin, 2010).

A pesquisa exploratória na visão de Gil (2002) tem como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Lakatos e Marconi (2015) destaca também que pesquisas exploratórias são investigações cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolvimento hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos.

De acordo com Gil (2002), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis. Com a mesma concepção, Andrade (2002) destaca que a pesquisa descritiva se preocupa em observar fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, o pesquisador não interfere neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não são manipulados pelo pesquisador.

Os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração deste estudo são: levantamento bibliográfico, pesquisa documental e pesquisa de campo. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de livros, artigos e materiais disponíveis via internet sobre os temas abordados no decorrer do estudo. Segundo Lakatos e Marconi (2015), a pesquisa bibliográfica é considerada uma fonte de coleta de dados secundários que abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, monografias, teses, entre outros. A sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

A pesquisa documental foi realizada através de levantamento de dados na Agência Municipal de Turismo de Palmas –TO, e na Secretaria de Desenvolvimento Econômico, ciência, Tecnologia, turismo e Cultura (SEDEN) buscando dados referentes a quantidade de hotéis, leitos e como se encontra o atual cenário turístico e hoteleiro da cidade. Na concepção de Marconi e Lakatos (2015)

pesquisa documental é a fonte de coleta de dados restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser recolhidas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou até mesmo depois.

A pesquisa de campo tem o objetivo de conseguir informações ou conhecimentos acerca de um problema para o qual se procura uma resposta, ou uma hipótese que queira comprovar. Gil (2002) afirma que a pesquisa de campo é desenvolvida por meio da observação direta das atividades do grupo estudado e de entrevistas com informantes para captar suas explicações e interpretações do que ocorre no grupo. Esses procedimentos são geralmente conjugados com muitos outros, tais como a análise de documentos, filmagem e fotografias.

Na pesquisa de campo realizou-se entrevistas através de roteiro semiestruturado conforme apêndice B e observação *in loco* nos hotéis. As entrevistas foram realizadas com empreendedores dos hotéis selecionados e com o Presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH) no Tocantins.

O método de estudo multicasos utilizado para análise da pesquisa, segundo Yin (2001) é adequado para investigar um fenômeno contemporâneo. No mesmo segmento Gil (2002) define que estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências biomédicas e sociais. Consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados.

Estudar as mudanças estratégicas de empresas do setor hoteleiro através de um caso único não representaria a realidade do fenômeno, pois organizações de tamanhos diferentes podem ter percepções diferentes do ambiente competitivo, assim como os recursos internos e dos relacionamentos Inter organizacionais praticados por essas organizações (SILVA E TEIXEIRA, 2009).

O estudo multicasos foi realizado em três empreendimentos hoteleiros localizados na cidade de Palmas no estado do Tocantins, seguindo o critério de tempo de atuação no mercado, conforme demonstrado no quadro 1. Esse critério foi adotado de acordo com as práticas de gestão e inovação implementadas pelos empreendimentos hoteleiros ao longo do tempo em que estão no mercado.

Quadro 1 - Classificação dos Hotéis

| Classificação dos Hotéis | |
|--------------------------|------------------|
| Hotel | Tempo no mercado |
| Hotel A | 6 a 10 Anos |
| Hotel B | 2 a 5 anos |
| Hotel C | 1 a 2 anos |

Fonte: Dados da Pesquisa

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 O Setor Hoteleiro de Palmas -TO

A rede hoteleira de Palmas teve um crescimento significativo nos últimos anos. Novos hotéis se instalaram na cidade, trazendo unidades habitacionais com estruturas modernas e inovadoras e transformando a indústria hoteleira da capital.

Segundo dados recentes da Agência Municipal de Turismo (AGTUR) a cidade de Palmas conta atualmente com 56 meios de hospedagem, sendo 48 hotéis e 8 pousadas. A rede hoteleira da capital conta hoje com 2.308 Unidades Habitacionais (UH's) e 5.137 leitos, distribuídos entre o Plano Diretor, Região Sul e o Distrito de Taquaruçu, localizado a 30 Km do Centro de Palmas. Entretanto, de acordo com a superintendência de Turismo do Estado, desse total de 56 Meios de Hospedagem, apenas 46 estão cadastrados no Cadastro de Equipamentos e Serviços Turísticos do Ministério do Turismo (CADASTUR).

A lei geral do turismo nº 11.771/08, obriga os Meios de hospedagem a realizar o cadastro no CADASTUR, esta lei foi criada em setembro de 2008, mas somente no final do ano de 2013 foi aberta uma audiência pública para que a lei fosse revisada e com isso determinando que os meios de hospedagem ficavam obrigados a fazer o cadastro.

Dados apresentados recentemente pela Prefeitura de Palmas, mostrou um crescimento de 34,77 % na hotelaria da capital nos últimos anos, a cidade que antes contava com 1.364 UH's e 3.042 leitos até 2014. Com a chegada de 7 novos empreendimentos hoteleiros, o setor hoteleiro de Palmas teve um crescimento bem significativo, com um acréscimo de 574 novas UH's com um aumento de 1.058 novos leitos.

O quadro 2 pode-se visualizar os novos hotéis instalados na cidade de Palmas nos dois últimos anos com a quantidade de Unidades Habitacionais e Leitos.

Quadro 2 - Tabela dos novos hotéis instalados em palmas nos últimos anos

| RESPOSTAS | | | | |
|--------------|-------------------|-----------------|------------|-------------|
| Hotel | Localização | Ano de fundação | UH's | Leitos |
| Hotel 1 | Plano Diretor Sul | 2016 | 105 | 230 |
| Hotel 2 | Plano Diretor Sul | 2016 | 45 | 119 |
| Hotel 3 | Plano Diretor Sul | 2016 | 166 | 350 |
| Hotel 4 | Plano Diretor Sul | 2016 | 108 | 200 |
| Hotel 5 | Plano Diretor Sul | 2016 | 40 | 90 |
| Hotel 6 | Plano Diretor Sul | 2015 | 40 | 80 |
| Hotel 7 | Plano Diretor Sul | 2015 | 46 | 105 |
| Total | | | 550 | 1174 |

Fonte: Dados da Pesquisa

Dois novos empreendimentos hoteleiros ainda serão inaugurados na cidade neste ano de 2018. Vale ressaltar que um deles será o primeiro de rede internacional a se instalar na cidade, o que poderá mudar o cenário de qualidade e preços ofertados pelo mercado local.

Com o objetivo de avaliar esse crescimento da oferta hoteleira em Palmas nos últimos anos, realizou-se entrevista com o Presidente da Associação da Indústria de Hotéis do Tocantins.

A Associação Brasileira da Indústria de Hotéis – ABIH é uma das entidades de classe mais antiga do turismo nacional fundada no dia 9 de novembro de 1936. ABIH conta com mais de 3.200 meios de hospedagens associados em todo o Brasil, é uma entidade empresarial associativa sem fins lucrativos com sede em Brasília e ABIH regional em todos os estados brasileiros.

No estado do Tocantins a ABIH, foi fundada em 23 de Julho de 1999, e reativada em junho de 2005, com sede a partir de então, na cidade de Palmas Tocantins, fazendo parte das 28 regionais espalhadas por todo o Brasil. Como as demais associações de indústrias e hotéis, a ABIH-TO é uma entidade empresarial associativista sem fins lucrativos, que atua como órgão técnico e consultivo no estudo e solução dos problemas do setor.

Quando questionado sobre o crescimento do setor hoteleiro de Palmas, o entrevistado afirma que “houve excesso de oferta hoteleira nos últimos anos na cidade de Palmas e que a demanda de turistas não acompanhou esse crescimento, trazendo problemas para os empresários da área”.

Neste sentido, a ABIH-TO tem destinado esforços para conseguir um centro de convenções para Palmas, pois o que existe na cidade é de pequeno porte, deficitário e não comporta a realização de grandes eventos. Inaugurado em 2016, o centro de convenções Arnaud Rodrigues vem se consolidando como espaço multifuncional capaz de abrigar eventos de cunho cultural, religioso, educativo e turístico. Eventos capazes de movimentar o turismo de negócio em Palmas, como feiras nacionais e internacionais.

Uma obra que mesmo antes de sua inauguração já recebia eventos regionais e nacionais, o centro de convenções de Palmas conta hoje com cerca de 10mil m² de área construída e possui em suas instalações palco, camarotes, camarins e dois auditórios, um com capacidade para 630 pessoas e outro com 414 lugares.

De acordo com o entrevistado, “Existe um planejamento em longo prazo para construção de um novo centro de convenções, mas antes é preciso mobilizar todo o setor através do *Convention Bureau* de Palmas para atrair eventos de forma mais rápida e assim melhorar a ocupação de leitos na cidade”.

O *convention Bureau* de Palmas foi fundado em 2008, sendo escolhido para presidente o senhor Dagoberto Koelle, empresário do setor hoteleiro da cidade. Por algum tempo o C&VB de Palmas teve suas atividades pouco movimentadas, somente em 2015 com a entrada de uma nova diretoria o C&VB retomou suas atividades, contado com o apoio da AGTUR. (PREFEITURA DE PALMAS 2015).

De acordo com a ABIH-TO, “os principais desafios que a rede hoteleira de Palmas está enfrentando neste momento é a baixa ocupação e a briga de tarifas entre os hotéis, sendo que futuramente haverá uma grande dificuldade para alterar essas tarifas que muitas vezes estão tão baixas, prejudicando a rentabilidade dos hotéis e o pagamento dos custos gerados pelos mesmos”.

O presidente da ABIH no Tocantins ressalta que a Associação no Brasil é forte, mas no estado é uma entidade com um pouco poder de negociação. Hoje a ABIH-TO conta com poucos hotéis associados, “são 17 hotéis no total, mas somente 07 estão com mensalidades em dia. Existe uma grande falta de interesse por parte dos empresários, eles pensam apenas no que vão ganhar em troca ao se associar”.

A ABIH-TO tem feito um trabalho na busca de mais empreendedores hoteleiros associados. “Nossas ações hoje se limitam em realizar reuniões com hoteleiros com o objetivo de mostrar o que a rede hoteleira pode ganhar com o aumento de associados”.

4.2 Caracterizações dos hotéis selecionados

Com o objetivo identificar as características dos hotéis selecionados no estudo, a tabela abaixo apresenta uma comparação dos hotéis no que se refere ao ano de fundação, categoria do empreendimento, porte e número de colaboradores.

Quadro 3 - Identificação dos Hotéis

| | Hotel A | Hotel B | Hotel C |
|---------------------------------|---------|-----------|----------|
| Ano de inauguração | 1991 | 2013 | 2016 |
| Categoria | Simplex | Turístico | Luxo |
| UH,s | 39 UH's | 46 UH's | 166 UH's |
| Leitos | 82 | 100 | 350 |
| Porte | Médio | Médio | Grande |
| Números de Colaboradores | 13 | 12 | 30 |

Fonte: Dados da Pesquisa

O **hotel A** é um empreendimento hoteleiro de categoria simples, inaugurado há 16 anos, no ano de 1991, sendo um dos hotéis mais tradicionais da cidade de Palmas - TO. Os empreendedores saíram do estado de Goiás com destino a região Norte do País, com o objetivo de encontrar um local para começar um empreendimento hoteleiro. Por coincidência havia sido recém implantado o Estado do Tocantins, bem como a capital Palmas. Em virtude da cidade estar em processo de expansão vislumbrou a oportunidade de crescimento no ramo da hotelaria, pois a cidade era composta por pessoas de várias regiões. Atualmente, o

Hotel possui 39 Uhs, 82 leitos e conta com 13 colaboradores, o empreendimento fica localizado no plano diretor Sul

O **hotel B** é um estabelecimento hoteleiro turístico de caráter familiar, inaugurado no ano de 2013. Tudo começou há cinco anos, quando o pai do atual administrador, que gostava de novas experiências, veio para o Tocantins e adquiriu um imóvel que já estava em construção. O empreendedor não era do ramo hoteleiro, mas como gostava de novos desafios, acreditou que o empreendimento daria certo. Considerado um hotel de pequeno porte, atualmente conta com 46 UH,s, 100 leitos e 12 colaboradores em sua estrutura.

Um dos hotéis mais novos da cidade de Palmas, inaugurado em 2016, o **hotel C** possui apenas 2 anos no mercado. Considerado um hotel de médio porte, é classificado como um empreendimento de luxo com instalações modernas e aconchegantes e conta hoje com 30 colaboradores na sua estrutura organizacional.

Quadro 4 - Estrutura Física e serviços oferecidos pelos Hotéis

| | Hotel A | Hotel B | Hotel C |
|------------------------|--|--|--|
| Unidades Habitacionais | Equipadas com: Armários, TV digital, frigobar, ar condicionado, camas King Size | Equipadas com: Armários, TV LED 32", frigobar, cofre, ar condicionado, camas King Size, com roupas de cama 200 fios. As UH's possuem tamanhos de 19 e 25 m2. | Equipadas com: TV LED 40" com TV a abo, bancada de trabalho, frigobar, cofre digital, maleiro, ar condicionado <i>Split</i> , secador de cabelo. Nas suítes, camas King Size e televisão de 48" LED. |
| Acomodações | Divididas em: <ul style="list-style-type: none"> ● Single ● Duplo casal e solteiro (<i>Twin</i>) ● Triplo | Divididas em: <ul style="list-style-type: none"> ● Single ● Duplo casal e solteiro (<i>Twin</i>) ● Triplo | Divididas em: <ul style="list-style-type: none"> ● Single ● Duplo Casal e Solteiro (<i>Twin</i>) triplo <i>flex</i> ● Quadruplo ● Suítes sendo duas executivas e duas <i>gold</i>. |
| Serviços oferecidos | <ul style="list-style-type: none"> ● Lavanderia ● Café da Manhã ● Wi-Fi ● Piscina | <ul style="list-style-type: none"> ● Lavanderia ● Café da manhã, ● Wi-Fi ● Estacionamento | <ul style="list-style-type: none"> ● Lavanderia ● Wi-Fi ● Café da manha ● Estacionamento ● Academia |

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme observado no quadro acima, o **Hotel C** conta com unidades habitacionais mais equipadas, diferenciando-se dos demais hotéis. Da mesma forma, o empreendimento tem uma estrutura bem mais luxuosa e moderna, oferecendo um *mix* maior em serviços e estrutura.

Heide & Gronhaug (2009), afirma que serviço não é visível e não se pode trocar no ato da compra, sendo que o mesmo é produzido e consumido simultaneamente. Daí a importância de oferecer uma variedade de serviços para que os hóspedes tenham uma excelente experiência na hospedagem.

O **Hotel B** mesmo sendo um hotel de pequeno porte, possui instalações bem mais modernas que o hotel A e está sempre buscando melhorias para atender seus clientes, como por exemplo, sistema eletrônico para abertura de portas. Além disso, o Hotel busca sempre um bom atendimento, conforto e organização.

O **Hotel A**, apesar de possuir estrutura mais simples que os demais, e de pequeno porte, está sempre em busca de oferecer serviços com melhor qualidade e atendimento diferenciado aos seus clientes. Segundo Schmitt (1999) a qualidade dos produtos e os benefícios adicionais, são características que os clientes esperam quando obtém algum produto ou serviço.

4.3 Estratégias competitivas adotadas pelos empreendimentos

- **Hotel A**

Considerado um dos pioneiros na cidade de Palmas- TO o empreendimento acompanhou muito pouco as mudanças tecnológicas. Possui somente o sistema informatizado para reservas e check-in e não conta com sistema moderno para abertura de portas e não conta com serviço de garagem.

Com tanto tempo no mercado, o empreendedor não investiu na modernização do seu empreendimento hoteleiro. Sendo assim, o gestor do hotel teve que buscar outras alternativas para se manter no mercado e competir com os demais hotéis, através de melhorias nos seguintes aspectos: reforma dos enxovais de cama, troca de armários, excelente café da manhã e um bom atendimento por parte dos colaboradores. Entretanto, o hotel ficou em segundo lugar no Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas (MPE) dentro de Palmas e foi o único selecionado, em 2015.

O hotel participa também do Programa Agente Local de Inovação (ALI) desenvolvido pelo SEBRAE, que tem como objetivo promover a prática continuada de ações para inovação nas Empresas de Pequeno Porte, por meio de orientação proativa, gratuita e personalizada. Dentre as ações desenvolvidas pelo Hotel com orientação do ALI está em fase de estudo para aderir a reutilização da água dos ar-condicionado com o propósito de implementar práticas sustentáveis na utilização de recursos.

Em se tratando do período de crise econômica o hotel não precisou recorrer a empréstimos, conseguiu de outras formas cumprir todos os compromissos existente na folha de gastos do hotel, para economizar fez alguns reajustes, exemplo: não faz estoques para almoxarifado, reduziu funcionários e economizou ao máximo no que era possível.

A taxa de ocupação mensal do empreendimento é dividida entre meses regular ficando em 59%, e em meses de baixa temporada chegando a 39% ou um pouco menos (dezembro e janeiro).

O hotel tem um público misto, o mesmo não trabalha com marketing, o empreendedor pensa não ser necessário, antes era feito parcerias com empresas fazendo troca de diárias nos hotéis por divulgação do empreendimento.

O hotel **A** não inovou na estrutura física e modernização, ficando estagnado no tempo no quesito inovação, por outro lado o mesmo tem uma localização privilegiada e com acesso aos pontos principais da cidade.

- **Hotel B**

O Hotel **B** está sempre buscando melhorias para melhor atender seus clientes, tem sistema eletrônico para abertura de portas, busca sempre um bom atendimento, oferece os serviços de Lavanderia, café da manhã, Wi-Fi, estacionamento, o hotel é aconchegante e bem organizado, sua construção vem de recursos próprios.

O hotel **B** busca inovar na parte do atendimento mesmo com a crise que se estabeleceu no setor, mesmo reduzindo custos e funcionários, procura manter os serviços prestados pelo hotel com excelência. O empreendimento tem um público de turismo de negócio e não trabalha com marketing, a única forma de divulgação é através de contato telefônico com as empresas, teve uma taxa média anual de ocupação de 20% ou mais no ano de 2017.

Para lidar com a sazonalidade dentro do empreendimento o empreendedor usa de promoção e descontos, sendo que de segunda feira a quinta feira a taxa de ocupação é 40 % considerada alta, no entanto nos finais de semana, ou seja, de sexta a domingo a taxa é de 10 % considerada baixa.

- **Hotel C**

“Um dos objetivos da empresa é conscientizar o prestador de serviço que além dos padrões de excelência, os quais são requisitos primordiais para o funcionamento da empresa, são simples ações cordiais e hospitaleiras que podem mudar o dia a dia de nossos hóspedes. ”

O público alvo do hotel é (Business) Homens entre 25 a 45 anos, más existe também um turismo familiar em leve ascensão, o hotel não tem nenhuma forma de fidelização com clientes, mas está trabalhando em projetos para implementar esta fidelização.

Com relação a taxa de ocupação, A taxa de ocupação está entre 40 e 50%, as estratégias usadas para lidar com a sazonalidade dentro do empreendimento é dividida em:

- Estratégia interna: programação de férias e treinamentos para os colaboradores
- Estratégia externa: com ofertas de pacotes.

4.4 Análise Comparativa das Estratégias competitivas adotadas pelos empreendimentos

Na análise comparativa dos casos estudados, buscou-se identificar as estratégias competitivas adotadas pelos empreendimentos hoteleiros de acordo com os objetivos organizacionais, equipe de colaboradores, tecnologia e avaliação do negócio.

- Quanto aos Objetivos Organizacionais

Quadro 5 - Quais os objetivos da empresa ao adotar estratégias inovadoras?

| RESPOSTAS | | | | | | |
|---------------|----------------------|-----------------|----------------|----------------------------|----------------------------------|--------|
| Entrevistados | Aumentar faturamento | Diminuir custos | Aumentar lucro | Melhorar imagem da empresa | Aumentar satisfação dos clientes | Outros |
| HOTEL A | X | | | X | X | |
| HOTEL B | X | X | X | X | X | |
| HOTEL C | | | | | | X |

Fonte: Dados da Pesquisa

Observa-se quanto aos objetivos, que na adoção de estratégias inovadoras a empresa **B** respondeu que adota todos os objetivos propostos na pergunta, enquanto a empresa **A** declarou que aumentar o faturamento e a satisfação dos clientes são os objetivos a serem atingidos, por outro lado a empresa **C** citou outros objetivos, como por exemplo, “conscientizar o colaborador que além dos padrões de excelência, os quais são requisitos primordiais para o funcionamento da empresa, são simples ações cordiais e hospitaleiras que podem mudar o dia dos hóspedes”.

Nesse sentido, as três empresas demonstram que possuem objetivos claros ao se estabelecer estratégias inovadoras, com vista atingi-los, o que denota um resultado importante para uma gestão mais competitiva.

Quadro 6 -A empresa estabelece estratégias para atingir seus objetivos e manter-se competitiva no mercado?

| RESPOSTAS | | | | | | |
|---------------|--------|----------------------|----------|-----------|-------|--------|
| Entrevistados | Sempre | Na maioria das vezes | Às vezes | Raramente | Nunca | Outros |
| HOTEL A | X | | | | | |
| HOTEL B | X | | | | | |
| HOTEL C | | X | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

O estabelecimento de estratégia para se atingir os objetivos e manter-se competitivo no mercado, é sempre buscado pelas empresas **A** e **B** e na maioria das vezes pela empresa **C**. A empresa **A** busca estratégias inovadoras através do programa ALI, que tem por objetivo orientar e acompanhar o empreendedor.

Já o hotel **B** diz que buscam sempre entender como a concorrência está atuando no mercado, geralmente vão aos hotéis concorrentes, analisar quais são as inovações ofertadas pelo mercado e como seus concorrentes estão apresentando os novos serviços aos hóspedes, para se manter atualizados diante da rede hoteleira. O hotel **C** faz Análise de mercado, avaliação on-line e por meio de visitas. Não apenas na cidade de Palmas mas na hotelaria de grandes centros como São Paulo, Brasília e outros que são referência no ramo hoteleiro do país.

Assim sendo isso reforça mais uma vez que as três empresas buscam ter uma gestão mais competitiva a partir do estabelecimento de estratégias inovadoras.

- **Quanto a Equipe de Colaboradores**

Quadro 7 - A empresa incentiva a criatividade dos seus Colaboradores?

| RESPOSTAS | | | | | |
|----------------|--------|----------------------|----------|-----------|-------|
| Entrevistados | Sempre | Na maioria das vezes | Às vezes | Raramente | Nunca |
| HOTEL A | X | | | | |
| HOTEL B | | | X | | |
| HOTEL C | X | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

A criatividade dos colaboradores é um dos fatores críticos de sucesso nos tempos atuais para as empresas se manterem competitivas no mercado. Desta forma observa-se que as empresas **A** e **C** consideram este fator fundamental, pois sempre incentivam a criatividade nos seus colaboradores. Entretanto o mesmo não é observado na empresa **B** que somente às vezes possui essa pratica.

No hotel **C** cada colaborador pode oferecer ideias inovadoras no setor que atua. A empresa ainda realiza reuniões semanais em todos os departamentos para que possa ser viabilizado a apresentação de ideias e sugestões, por ser uma empresa nova, estão em continua implementação de novos procedimentos e os colaboradores são parte fundamental desse desenvolvimento.

O Hotel **B** mantém reuniões ocasionais e incentiva seus colaboradores a sugerirem ou criticarem algo para melhor desenvolvimento da organização. Tendo a

preocupação em manter um bom ambiente de trabalho onde o colaborador se sinta à vontade para opinar.

Quadro 8 - O colaborador tem liberdade para desenvolver novos serviços dentro do hotel?

| RESPOSTAS | | | | | |
|----------------|--------|----------------------|----------|-----------|-------|
| Entrevistados | Sempre | Na maioria das vezes | Às vezes | Raramente | Nunca |
| HOTEL A | | X | | | |
| HOTEL B | X | | | | |
| HOTEL C | X | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

No caso das empresas **B** e **C** observa-se que o fator de liberdade para desenvolver novos serviços é sempre incentivado. Por outro lado, no caso da empresa **A** na maioria das vezes, esse resultado tem correlação direta com a pergunta anterior sobre criatividade.

Demonstrando que as três empresas ao promover esta liberdade de desenvolvimento de novos serviços pelos colaboradores possibilitam um ambiente mais favorável a inovação. O Hotel **C** diz que é apresentado a proposta nas reuniões semanais e enviadas, sendo documentado por e-mail, enfatizando que a empresa é nova e está em crescimento, com isso todos os procedimentos estão sendo criados e atualizados.

A participação dos colaboradores é essencial, principalmente quando esse desenvolver de novos serviços é sugerido para a área na qual o colaborador é atuante. Ninguém melhor do que aqueles que vivem diariamente na área para sugerir novidades. Como citado na tabela anterior ou seja, sempre procurando que o colaborador emita novas opiniões e sugira ideias novas.

Quadro 9 – Há um incentivo por parte do Gestor para qualificação dos funcionários?

| RESPOSTAS | | | | | |
|---------------|--------|----------------------|----------|-----------|-------|
| Entrevistados | Sempre | Na maioria das vezes | Às vezes | Raramente | Nunca |
| HOTEL A | | X | | | |
| HOTEL B | X | | | | |
| HOTEL C | X | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

A empresa **B** e **C** apresentaram que na parte de incentivo do gestor na qualificação dos funcionários está mais atenta e busca sempre apoiar e incentivar a qualificação, assim como a empresa **A** que promove esse incentivo na maioria das vezes.

O Hotel **C** está sempre buscando melhorias para atender seus clientes, através de capacitação e graduação de seus funcionários, investe em viagens para as cidades de São Paulo e Brasília com o intuito de proporcionar experiências inovadoras em outros grandes meios de hospedagem e assim trazer conteúdo para formação dos colaboradores.

O Hotel **B** argumenta, sempre que há cursos ou novas práticas na área correlata a hotelaria, há incentivo para que os colaboradores participem, sendo, feiras, palestras e outras capacitações que surgir direcionado ao ramo hoteleiro.

Esse resultado demonstra que as empresas pesquisadas consideram o incentivo a qualificação com uma prática de gestão fundamental para a qualidade da gestão.

Quadro 10 - A empresa reconhece as ideias e inovações promovidas pelos colaboradores

| RESPOSTAS | | | | | |
|---------------|--------|----------------------|----------|-----------|-------|
| Entrevistados | Sempre | Na maioria das vezes | Às vezes | Raramente | Nunca |
| HOTEL A | X | | | | |
| HOTEL B | X | | | | |
| HOTEL C | | X | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

Os 03 hotéis consideram que o reconhecimento das ideias e inovações promovidas pelos colaboradores é muito importante, pois os hotéis **A** e **B** disseram que sempre tem essa prática enquanto o hotel **C** na maioria das vezes.

O hotel **C** usa por meio de avaliação semestral e anual, onde oferecem alguma premiação, como um dia de folga, uma hospedagem no hotel e outros brindes. Já o hotel **B** diz que: O colaborador pode sugerir novas ideias, os gestores procuram analisar se esta ideia pode ser aplicada. Sendo aplicada, a mesma é usada como exemplo aos demais colaboradores como forma de incentivo.

Promover o reconhecimento das ideias e inovações promovidas pelos colaboradores favorece sem dúvida criação de um ambiente propício a inovação e desenvolvimento de estratégias competitivas.

Quadro 11 - A empresa investe na capacitação dos dirigentes e dos colaboradores em inovação e Gestão para inovação?

| RESPOSTAS | | | | | |
|---------------|--------|----------------------|----------|-----------|-------|
| Entrevistados | Sempre | Na maioria das vezes | Às vezes | Raramente | Nunca |
| HOTEL A | X | | | | |
| HOTEL B | | X | | | |
| HOTEL C | | X | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

Analisando as respostas apresentadas dos hotéis **B** e **C**, mediante a pergunta percebe-se que na maioria das vezes a empresa investe na capacitação de seus dirigentes e colaboradores para inovação, diferentemente do hotel **A**, que

mostrou sempre está investindo na capacitação dos seus colaboradores. O Hotel **B** busca investir sempre que há cursos ou novas práticas na área correlata a hotelaria.

Já o Hotel **C** relata que, desde o dia que foi inaugurado empreendimento, não deixou de investir em momento algum em consultoria e treinamento dos colaboradores.

Inicialmente era devido à falta de mão de obra qualificada, atualmente o que motiva o investimento nos colaboradores é a alta qualificação, os diferenciando no mercado de Palmas. Capacitam não apenas colaboradores mais capazes para a empresa, capacitam seres humanos cada vez mais aperfeiçoados. Quanto maior a responsabilidade de um cargo, mais cursos e treinamentos buscam oferecer ao colaborador que é supervisor ou gerente de setor.

Sendo visível que as empresas valorizam as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoa, dirigentes e colaboradores, para o êxito de estratégias competitivas e a formação da cultura da inovação.

Quadro 12 - A empresa apoia e cria condições, por meio dos seus dirigentes, para o desenvolvimento e implantação de ideias inovadoras?

| RESPOSTAS | | | | | |
|----------------|--------|----------------------|----------|-----------|-------|
| Entrevistados | Sempre | Na maioria das vezes | Às vezes | Raramente | Nunca |
| HOTEL A | | X | | | |
| HOTEL B | | | X | | |
| HOTEL C | X | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme apresentado as respostas dadas pelos empreendimentos pode ser percebido que cada hotel tem uma visão referente a implantação de novas ideias inovadoras, o hotel **A** respondeu que na maioria das vezes dá apoio e cria condições, já o hotel **B** mostra que somente na maioria das vezes faz isso, a empresa procura incentivar o colaborador por meio de palestras e vídeos motivacionais correlatos a hotelaria para que este colaborador se capacite e possa oferecer e trazer maior conhecimento para a imprensa.

Já o hotel **C** mostra que sempre está praticando a implantação e apoio de ideias inovadoras, viabilizando o contato direto, conforme respondido em pergunta

anterior, se aprovado a proposta de inovação do colaborador a empresa coloca em prática imediatamente, ressaltando o nome do autor da ideia.

Nesse sentido podemos perceber pelas respostas que o entendimento é bem distinto entre as 03 empresas de que é a liderança a responsável por comandar o desenvolvimento e implantação do processo de inovação dentro da empresa.

- **Quanto a Tecnologia**

Quadro 13 - Quais atividades são informatizadas dentro da empresa?

| RESPOSTAS | | | | | |
|---------------|--------------------------------|---------------------|---------|------------|----------------|
| Entrevistados | Reservas check- in e check-out | Serviços de quartos | Cozinha | Lavanderia | Estacionamento |
| HOTEL A | X | | | | |
| HOTEL B | X | | | | |
| HOTEL C | X | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

Como podemos perceber os 03 hotéis não apresentam serviços informatizados ou com uso de tecnologia no seu processo, restringindo-se ao serviço de check-in e check-out, inovação em tecnologias de serviços, percebendo que somente na parte de check-in e check-out tem informatização. Demais serviços informatizados considerados importantes dentro de um hotel é: Serviço de lavanderia, cozinha e arrumação dos quartos, facilitando assim a estadia do cliente dentro do hotel, serviço de garagem também pode ser considerado de suma importância para uma receptividade melhor do cliente.

Segundo O' Connor (2008), a utilização de tecnologias de informação eficiente e eficaz constitui como meio para os hotéis melhorarem cada vez mais os seus serviços.

Nesse sentido é importante que as empresas enxerguem a possibilidade de introduzir serviços que utilizem a tecnologia como fator de benefícios aos clientes.

Quadro 14 -Quais as Tecnologias usadas pelos empreendedores para uma melhor gestão dentro da empresa?

| RESPOSTAS | | | | | |
|---------------|---|---|---|---|--------------|
| Entrevistados | Portas dos quartos com dispositivo eletrônico | Check-in por meio de tecnologia celulares | Aplicativo para realizar check-in e check-out | Sistema informatizado para controle de equipamentos no quarto | Web check-in |
| HOTEL A | | | | | |
| HOTEL B | X | | | | |
| HOTEL C | X | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme resposta apresentada pelos empreendedores e baseado na resposta da pergunta anterior os 03 hotéis, não buscou inovar nas partes de tecnologia, os empreendimentos **B** e **C** avançou um pouco mais com sistema de abertura nas portas, já o empreendimento **A** não dispõe de outras tecnologias, a não ser as apresentadas no quadro anterior, que só conta com sistema de check- in e check-out.

Com isso é imprescindível que os gestores busquem inovação por meio da utilização de tecnologia. Para se manterem competitivos, satisfazendo as exigências de seus clientes, que buscam cada vez mais por facilidades nos serviços.

- **Quanto a Avaliação**

Quadro 15 - Empresa acompanha e monitora os benefícios gerados pelas inovações implantadas por meio de indicadores?

| RESPOSTAS | | | | | |
|---------------|--------|----------------------|----------|-----------|-------|
| Entrevistados | Sempre | Na maioria das vezes | Às vezes | Raramente | Nunca |
| HOTEL A | X | | | | |
| HOTEL B | | | | X | |
| HOTEL C | | X | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

Com pode ser avaliado nas respostas apresentadas pelos hotéis são bem variadas, o hotel **A** mostra que está sempre acompanhando e monitorando os benefícios que foi gerado pelas inovações implantadas.

Já o Hotel **B** apresenta que raramente faz este acompanhamento e monitoramento dos benefícios gerados, enfatizando que não possui, uma empresa especializada, programa ou gestor que gere indicadores para serem analisados.

Análise é basicamente através de dados das organizações parceiras da hotelaria, de matérias relacionadas a esse ramo ou demais informações relevantes a essa área. Quando identificado alguma variável no mercado, aí sim procuram algum profissional mais capacitado, geralmente terceirizado, para que dê sugestões de melhorias, etc.

O hotel **C** diz que na maioria das vezes faz o monitoramento, por meio de avaliações internas entre os colaboradores e as vezes pela verificação do resultado da ideia por meio do cliente. Podendo a avaliação ser escrita, verbal ou por retorno online.

Para (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009) o resultado que se espera através do processo de inovação é um reforço da competitividade e melhoria do desempenho.

Contudo pode-se analisar que além das empresas hoteleiras não trabalharem tanto a parte de inovação, não buscam conhecer os resultados das poucas práticas inovadoras dentro da empresa, conforme a resposta do hotel **B** deixando evidenciado.

Quadro 16 - A empresa utiliza informações e conhecimentos adquiridos nos relacionamentos com o ambiente externo para identificar e implantar oportunidades de inovação?

| RESPOSTAS | | | | | |
|---------------|--------|----------------------|----------|-----------|-------|
| Entrevistados | Sempre | Na maioria das vezes | Às vezes | Raramente | Nunca |
| HOTEL A | X | | | | |
| HOTEL B | X | | | | |
| HOTEL C | X | | | | |

Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme podemos notar todos os hotéis falaram que sempre utilizam as informações do conhecimento adquirido no relacionamento com o ambiente externo. O hotel B diz que: como citado em uma das respostas anteriores, procuram manter “conectados” com os outros concorrentes da área relacionado ao ramo hoteleiro.

Geralmente vão até o local e usufruí do serviço que seus concorrentes prestam, para terem um parâmetro comparativo com a empresa concorrente.

Já o hotel **C** enfatiza que a empresa investe em capacitação de colaboradores, que estudam na área de seu setor ou que influenciam na hotelaria.

Investe em levar colaboradores a feiras e fóruns para que possam ampliar conhecimentos, agregar valores e vivências ao ambiente interno da empresa. O investimento em graduação ou pós-graduação é outro meio que agrega para a identificação e implantação de novidades e atualizações que apenas o ambiente estudantil possui. Cada palestra, fórum ou curso que o colaborador vai é solicitado que envie o relatório curso/palestra para o e-mail do Setor de Recursos Humanos e para o Administrativo, tendo uma tabela da “vida do colaborador dentro da empresa”, nas avaliações para premiação no final de semestre e de ano tudo isso influi nos benefícios a serem adquiridos.

Podemos verificar que essa pratica de identificar as informações do ambiente externo e implantar possibilita que as empresas se mantenham atentas as percepções e exigência do mercado.

Quadro 17 -O que motivou a escolha da cidade de Palmas para implantação do Hotel?

| RESPOSTAS | | | | | |
|----------------|--------------------|-----------------------|-------------------|------------------------|---------------------------------|
| Entrevistados | Cidade em expansão | Facilidade de crédito | Motivo particular | Menor carga tributária | Outros. Cidade bela e planejada |
| HOTEL A | X | | | | |
| HOTEL B | X | | | | |
| HOTEL C | | | | | X |

Fonte: Dados da Pesquisa

Dois dos três empreendimentos hoteleiros, relatam que a escolha da cidade de Palmas para implantar os hotéis, se deu pelo fato da mesma está em expansão, mostrando um futuro promissor para o segmento hoteleiro.

Já o hotel **C** relata que o motivo da escolha de Palmas –TO para instalação do empreendimento, é pelo fato da cidade ser planejada e bela. Analisando as respostas apresentadas consideramos que os empreendedores acreditam no crescimento e retorno lucrativo da hotelaria de Palmas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo, analisar o crescimento hoteleiro na cidade de Palmas - TO, considerando os pontos de inovação e competitividade entre os empreendedores.

Com base nos dados apresentados neste estudo, através de pesquisas realizadas nos empreendimentos hoteleiros de Palmas e a ABIH-TO, pode-se perceber que a hotelaria de Palmas, teve um crescimento considerável nos últimos anos. Novos empreendimentos se instalaram na cidade, trazendo mais concorrência entre os empreendedores do mercado. Nesse sentido, percebe-se que com o aumento considerável da oferta, a demanda de público permaneceu a mesma. Assim, diante da expansão do setor, muitos hotéis tiveram dificuldades em manter a demanda, até por que esse crescimento veio em um momento em que a economia do país estava passando por um período crítico e incerto.

Na concepção dos entrevistados, mesmo com o surgimento de alguns problemas, por consequência da expansão hoteleira, o município ainda tem muito que crescer e se desenvolver nesta área. Entretanto esse é um processo um pouco demorado, que requer inovação por parte dos empreendedores. Nesse sentido, alguns empreendimentos hoteleiros têm se diferenciado e buscado estratégias inovadoras, diferentemente de outros que não investem na inovação, e oferecem serviços mais obsoletos aos seus hóspedes.

Através da pesquisa realizada, foi possível identificar que cada hotel apresenta visões e estágios diferentes quando se fala de inovação, ou seja, os empreendedores têm ainda dificuldades de colocar em prática as estratégias inovadoras.

Foi possível observar também através ABIH-TO, que atualmente o setor tem pouca força para promover a hotelaria de Palmas -TO. Isso se deve ao reduzido número de associados e a falta de interesse por parte dos empresários hoteleiros em buscar estratégias conjuntas através da ABIH-TO para alavancar o turismo na cidade e consequentemente melhorar a taxa de ocupação hoteleira na cidade de Palmas.

Considerando o crescimento acelerado desse setor na cidade de Palmas, as empresas do segmento hoteleiro devem investir em práticas inovadoras que

fortaleça sua gestão, tornando-as cada vez mais competitivas, notadamente no quesito hospedagem e prestação de serviços aos clientes.

A capital ainda está em constante crescimento e desenvolvimento, portanto os empreendimentos têm que buscar inovar todo o tempo, para não ficarem estagnados em um mercado que cresce a cada dia, com clientes cada vez mais exigentes. Há que se considerar a concorrência de grandes redes hoteleiras que ainda vão se instalar na capital tocantinense.

É importante ressaltar a dificuldade dos pesquisadores em obter dados e informações tanto nos empreendimentos hoteleiros quanto nos órgãos públicos ligados ao setor de turismo. Observa-se que o mercado no geral tem uma defasagem de informações que dificulta a o desenvolvimento de trabalhos nesta área.

Em uma breve comparação entre os três empreendimentos hoteleiros, pode-se perceber que existem diferenciações entre eles, principalmente no quesito inovação e estrutura.

O Hotel **A** não buscou inovar nas partes de infraestrutura e tecnologia, mas teve uma visão de competição para que pudesse se manter no mercado. Buscou melhorar seu atendimento e se fortalecer no que tinha de melhor ou seja um café da manhã bem preparado, colaboradores simpáticos e prestativos.

Já o hotel **B** buscou inovação na parte de facilidades nos serviços, exemplo disso as aberturas magnetizadas das portas, atendimento de qualidade, um ambiente aconchegante e bem amplo.

No empreendimento **C** pode-se notar que por ser um hotel novo, não tem muitas estratégias definidas e está buscando implantar melhorias na tentativa de criar uma linha de inovação eficaz e diferenciada, porém o empreendimento tem uma estrutura bem mais ampla diferentemente dos demais, com UH's luxuosas e bem equipadas, pensando sempre no bem-estar dos seus clientes.

Assim sendo, diante da crescente expansão do mercado hoteleiro de Palmas, o presente estudo demonstra através dos dados a necessidade que os empreendedores possuem de avançarem na profissionalização e na gestão inovadora dos empreendimentos hoteleiros, frente a competitividade do setor.

6. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós – graduação: noções práticas.** 5 ed, Atlas. São Paulo, 2002.

AVILA, L. R. et al. **Estratégias De Marketing nos Meios de Hospedagem: Um Estudo De Multicasos no Setor Hoteleiro de Uberlândia – 2006**

BALOGLU, S., MAYER, K. MILLAR, M. **Importance of green hotel attributes to business and leisure travelers.** *Journal of Hospitality Marketing and Management* 21 (4), 395-413. 2012.

BARBIERI, J.C; Vasconelos, I, F.G; Andreassi, T; Vasconcelos, F.C. (2010). **Inovação e sustentabilidade: novos modelos e proposições.** São Paul, RAE, 50(2).

BENI, M. **Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira.** São Paulo: Aleph. 2003

BENITES, A. T. et al. **Competitividade – Uma abordagem do ponto de Vista Teórico.** Campo Grande 2004.

CASTELLI, G. **Administração hoteleira.** Caxias do Sul: EducS, 2000

CASTELLI. G. **Administração Hoteleira** 9.ed; Caxias Do Sul:EducS, 2003

DAVIES, C. **Manual de hospedagem: Simplificando ações na hotelaria.**2.ed.caixias do Sul:EducS

DOMINGUEZ, M. **Competitividade e Analise Estratégica do Setor Turístico: Tese doutorado, Universidade de Santiago De Compostela, Espanha. Em negócios -12º reimpressão Rio De Janeiro, 2001.**

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor.** São Paulo: Pioneira, 1986.

ERIG, G. A.; et al. **Hospitalidade como vantagem competitiva: Um estudo aplicado nos meios de hospedagem de Palmas – TO.** Portugal-2014 pag. 83, 84

FIPE- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas; Ministério Do Turismo. **Caracterização e Dimensionamento Do Turismo Domestico no Brasil – 2007.** Relatório Executivo. São Paulo, Jul. 2009.

GALLOUJ, F.,W., O. **Innovation in Services.** Research Policy 1997

GIL, A. C. **Como Elaborar projeto de pesquisa.** 4ªed. São Paulo: Atlas, 2002.

HANDA G. V. S. **Inovação no Setor Hoteleiro, Estudo Aplicado a Cidade De Lubango.** 2014. Dissertação (MESTRADO em Gestão Estratégia Industrial) Universidade de Lisboa School Of Management, Portugal.

HEIDE, M., & GRØNHAUG, K. **Key factors in guests' perception of hotel atmosphere**. Cornell Hospitality Quarterly, Volume 50, 2009.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa de Serviços de Hospedagem**. Rio de Janeiro, 2017.

JORNAL DO TOCANTINS: **Mais vagas menos ocupação**. Disponível em <<https://www.jornaldotocantins.com.br/editorias/noticias/economia/mais-vagas-e-baixa-ocupa%C3%A7%C3%A3o-1.1270293>> Acesso em 06 de Maio de 2017.

KLEMENT, C. F. F. **Inovação em serviços**: estudo de casos em uma organização da indústria hoteleira brasileira, São Paulo, 2007.

KOTLER, P. **Princípios De Marketing**. 7 ed; Rio De Janeiro; Prentice Hall,

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M **Técnicas de Pesquisa** 7ªed. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, L. A. V. **Competências Empreendedoras e Comportamento Estratégico Dos Gestores Hoteleiros**, Balneário Camboriú-2016

MORRISON, A., K. **Hospitality studies and hospitality**, 2008.

O'CONNOR, P. Electronic distribution. **Handbook of Hospitality Operations and It**, In: Jones, P., (Eds.) 5ª ed. Elsevier, pp. 139-166, Londres, 2008.

OCDE. Manual de Oslo: **Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica. Tradução Financiadora de Estudos e Projetos**. Brasília: Finep, tradução português, 2005.

OLIVEIRA, D. P.R. **Planejamento Estratégico**: Conceito, Metodologias e Praticas 14ª ed. São Paulo: Atlas S.A,1999

ORFILA-SINTES, F., & MATTSSON, J.**Innovation behavior in the hotel industry**. *The International Journal of Management Science*, 2009

PANOSSO NETTO, A.; MAZARO, R. M. **Competitividade e Inovação em Turismo**. In: Mario Carlos Beni. (Org.). Políticas Públicas e Planejamento Estratégico em Clusters de Turismo. São Paulo: Manole, 2011.

PORTER, M E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus. 1991 / 1993

PORTER, M. **Competição**.9 Tiragem. São Paulo: Elsevier, 2009, Pag.43

RESENDE JUNIOR, Pedro Carlos; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Inovação em serviços**: o estado da arte e uma proposta de agenda de pesquisa. Revista Brasileira de Gestão de Negócio, São Paulo, v.14, n. 44, p. 293-313, jul./set. 2012. Disponível em: <<http://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/1140/888>>. Acesso em: 15 Fev. 2018.

RUSCHMANN, D. **Planejamento Turístico**. In Ansarah, M. (Org.). Turismo. Como aprender, como ensinar. (Vol. 2). São Paulo: Senac, 2001.

SÃO FRANCISCO, **Palmas**. Disponível em <www.portalsaofrancisco.com.br/turismo/palmas > Acesso dia 25/03/2018

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SILVA, I. G. da. **Estudo de segmento de mercado da indústria hoteleira: Fatores de diferenciação e inovação**. 2013. Dissertação (Escola de Economia e Gestão) Universidade do Minho, Portugal.

SILVA, J. H.. TEIXEIRA, R. M. **Hotelaria e Adaptação Estratégica: Estudo Comparativo De Casos**. 2009.

TIGRE, P. B. **Gestão da Inovação – A Economia da Tecnologia no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

WU, J.,L. ,L. SONG, H. **Measuring Hotel performance Using the integer DEA Model. Tourism Economics**, 2010.

YIN, R: **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2ª ed. Porto Alegre:Bookman, 2001.

YU, A. S. O. ; KLEMENT, C. F. F. . **Inovação na Indústria Hoteleira: complementação entre inovações tecnológicas e inovações baseadas em serviços**. Revista acadêmica Observatório de Inovação do Turismo, v. I, p. 2, 2006.

ZACCARELLI, Sergio B. **Estratégia e Sucesso nas Empresas** - São Paulo: Saraiva, 2003

ZEZONE, L.C. **Customer Relationship Management (CRM)**. Conceitos e Estratégias: Mudando a Estratégia sem comprometer o Negócio. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICES

APÊNDICE A – IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Descrição da empresa

Nome da Empresa: _____

Localidade: _____

Razão Social: _____ CNPJ: _____

Região: _____

Nº de telefone: _____ E-mail: _____

Página na web: _____

Ano de Fundação: _____

Proprietário do Hotel: _____

Entrevistado e cargo que exerce: _____

Categoria do Estabelecimento: _____

Simplex () Luxo () Super Luxo ()

APÊNDICE B - ROTEIRO DA ENTREVISTA

1 – A empresa incentiva a criatividade dos seus colaboradores?

Sempre Na maioria das vezes Às vezes Raramente Nunca

2 – Os colaboradores têm liberdade para desenvolver novos serviços dentro do hotel?

Sempre Na maioria das vezes Às vezes raramente Nunca

3 – Há um incentivo por parte do gestor para qualificação dos funcionários?

Sempre Na maioria das vezes Às vezes raramente Nunca

4 – Quais os objetivos da Empresa ao adotar estratégias inovadoras?

Aumentar Faturamento

Diminuir Custos

Aumentar Lucros

Melhorar Imagem da Empresa

Aumentar Satisfação dos Clientes

Outros. Citar: _____

5 – Quais as Tecnologias usadas pelos empreendedores para uma melhor gestão, dentro da Empresa?

Abertura das portas dos apartamentos é com dispositivos eletrônicos

Check-in por meio de tecnologia celulares

Aplicativo para os clientes realizar o serviço de Check-in e Check-out

Sistema informatizado para controle do ar condicionado, sistema de TV e som ambiente

web check-in

6 – Quais atividades são informatizadas dentro da empresa?

Serviço de Reservas Check- in e Check-out

Serviços de quartos

Cozinha

Lavanderia

Estacionamento

7 – A empresa apoia e cria condições, por meio dos seus dirigentes, para o desenvolvimento e implantação de novas ideias inovadoras em qualquer assunto ou área do estabelecimento hoteleiro?

- Sempre Na maioria das vezes
 Às vezes Raramente Nunca

8 – A Empresa acompanha e monitora os benefícios gerados pelas inovações implantadas por meio de indicadores?

- Sempre Na maioria das vezes
 Às vezes Raramente Nunca

9 – A Empresa reconhece as ideias e inovações promovidas pelos colaboradores?

- Sempre Na maioria das vezes
 Às vezes Raramente Nunca

10 – A Empresa investe na capacitação dos dirigentes e dos colaboradores em Inovação e Gestão para a Inovação?

- Sempre Na maioria das vezes
 Às vezes Raramente Nunca

11-A empresa utiliza informações e conhecimentos adquiridos nos relacionamentos com o ambiente externo para identificar e implantar oportunidades de inovação?

- Sempre Na maioria das vezes
 Às vezes Raramente Nunca

12: A Empresa estabelece estratégias para atingir seus objetivos e manter-se

competitiva no mercado?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

13- O que motivou a escolha da cidade de Palmas-TO para a implantação do hotel?

- Cidade em Expansão
- Facilidade de Crédito
- Motivo Particular
- Menor taxa tributaria
- outros. Citar: _____

14- Qual o público alvo do hotel? Existe uma política de marketing para atingir esse público específico?

15- O Hotel adota alguma estratégia de fidelização dos clientes?

16- Como está a taxa de ocupação no hotel e quais as estratégias usadas para manter esta taxa?

17- Quais as estratégias utilizadas para lidar com a sazonalidade dentro do empreendimento?

18- O investimento usado para construção do hotel, veio de recursos próprios ou de terceiros?

APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O PRESIDENTE DA ABIH

1- O senhor como presidente da ABIH, como avalia o crescimento do mercado hoteleiro em Palmas nos últimos anos?

2- Tendo em vista a crise econômica que o País e o estado estão atravessando nos últimos anos, quais são as ações estratégicas que as empresas hoteleiras estão adotando para se manter competitivas no mercado?

3- Considerando que nos últimos anos a hotelaria de Palmas obteve um expressivo crescimento no número de empresas, quais são os principais desafios que as empresas estão enfrentando?

4- Quais são as iniciativas estratégicas que a ABIH tem desenvolvido para potencializar e fortalecer o crescimento de forma sustentável e competitivas das empresas hoteleiras?