

A Inovação como Conceito e Base de Práticas de Gestão: o caso de uma pousada no município de Luís Correa, Piauí, Brasil.

Laura Cristina Afonso Costa¹
Jussara Danielle Martins Aires²

Resumo

Com vista a suprir lacunas nos campos práticos e acadêmicos, este estudo de caso tem como objetivo, investigar concepções e práticas potencializadoras de inovação no contexto de uma pousada situada no município de Luís Correa, (Piauí), de forma a sinalizar estratégias capazes de inspirar empreendedores e *stakeholders* do setor. Valendo-se de uma abordagem qualitativa e respeitando questões éticas, a pesquisa contou com a realização de entrevista em profundidade (gravada e transcrita) com o proprietário da empresa caso, no mês de julho de 2023, tendo sido conduzida por um roteiro semiestruturado de questões, elaborado com base na revisão da literatura. Os dados foram analisados, seguindo recomendações da técnica de análise de conteúdo. Como principais resultados, percebeu-se que o conceito de inovação na percepção do empresário está alinhado com a literatura e pode ser entendido como a mentalidade capaz de promover novidades, mudanças e melhorias significativas, que trazem realização pessoal e retornos financeiros. Ademais, nos últimos três anos, a empresa implementou novos produtos, na forma de oferta de passeios e roteiros, que promovem os diferenciais do destino em que está situada. Para isso, firmou parcerias com empresas do *trade* local; também implantou ações capazes de reduzir custos e adotou *software* de gestão integrada. Uma matriz realçando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do empreendimento foi desenvolvida em conjunto com o empresário, a fim de orientar a elaboração de um plano de ação. Finalmente, a partir do caso estudado, sugere-se uma lista de ações que podem ser seguidas por empreendimentos de hospedagem.

Palavras-chave: Inovação; Turismo; Diagnóstico; Planejamento estratégico; Meio de hospedagem.

Abstract

Innovation as a Concept and Basis for Management Practices: a case of a guesthouse in the municipality of Luís Correa, Piauí, Brazil

With a view to filling gaps in the practical and academic fields, this case study aims to investigate concepts and practices that enhance innovation in the context of an inn located in the municipality of Luís Correa (Piauí), in order to signal strategies capable of inspiring entrepreneurs and stakeholders in the sector. Using a qualitative approach and respecting ethical issues, the research included an in-depth interview (recorded and transcribed) with the owner of the company in question, in July 2023, using a semi-structured script of questions drawn up based on the literature review. The data was analyzed following the recommendations of the content analysis technique. The main

1. Bacharel em Turismo pela Universidade Federal do Maranhão. São Bernardo, Maranhão, Brasil. E-mail: laurac.costa@hotmail.com
2. Doutora em Turismo pela em Turismo. Docente do Bacharelado em Turismo da Universidade Federal do Maranhão. São Bernardo, Maranhão, Brasil. E-mail: jussara.aires@ufma.br

results were that the concept of innovation in the entrepreneurs' perception is in line with the literature and can be understood as the mentality capable of promoting novelties, changes and significant improvements that bring personal fulfilment and financial returns. Furthermore, in the last three years, the company has implemented new products in the form of tours and itineraries that promote the differentials of the destination in which it is located. To this end, it has entered into partnerships with local trade companies; it has also implemented cost-cutting measures and adopted integrated management software. A matrix highlighting the enterprise's strengths, weaknesses, opportunities and threats was developed together with the entrepreneur in order to guide the development of an action plan. Finally, based on the case study, a list of actions that can be followed by accommodation businesses is suggested.

Keywords: Innovation; Tourism; Diagnosis; Strategic planning; Means of accommodation.

Resumen

La Innovación como Concepto y Base de las Prácticas de Gestión: lo caso de una pensión del municipio de Luís Correa, Piauí, Brasil

Con el fin de colmar lagunas prácticas y académicas, el objetivo de este estudio de caso es investigar conceptos y prácticas que potencien la innovación en el contexto de una posada ubicada en el municipio de Luís Correa (Piauí), señalando estrategias capaces de inspirar a empresarios y actores del sector. Utilizando un enfoque cualitativo y respetando las cuestiones éticas, la investigación incluyó una entrevista en profundidad (grabada y transcrita) con el propietario de la empresa en cuestión, en julio de 2023, utilizando un cuestionario semiestructurado basado en la literatura. Se utilizó la técnica de Análisis de Contenido. Los principales resultados fueron que el concepto de innovación en la percepción del empresario está en línea con la literatura, entendiéndose como una mentalidad capaz de promover novedades, cambios y mejoras significativas que aportan realización personal y retornos financieros. Además, en los últimos tres años, la empresa ha implementado nuevos productos en forma de tours e itinerarios que potencian los diferenciales del destino en el que se encuentra. Para ello, ha establecido asociaciones con empresas comerciales locales; también ha aplicado medidas de reducción de costes y ha adoptado programas informáticos de gestión integrada. Junto con el empresario, se elaboró una matriz en la que se destacaban los puntos fuertes, los puntos débiles, las oportunidades y las amenazas de la empresa, con el fin de orientar la elaboración de un plan de acción. Por último, basándose en el caso estudiado, se sugiere una lista de acciones que pueden seguir las empresas de alojamiento.

Palabras clave: Innovación; Turismo; Diagnóstico; Planificación estratégica; Alojamiento.

INTRODUÇÃO

Amplamente, a inovação tem sido apontada como uma força crucial de primeira grandeza para o progresso socioeconômico dos países, fonte de valor para consumidores e empresários, determinante do desempenho e vantagem competitiva sustentável (Yin; Ming; Zhang, 2020). Apesar desse consenso universal, a investigação científica sobre inovação em empresas privadas de turismo, sobretudo contemplando estudos de casos para apreender em profundidade, aspectos da inovação e favorecer trocas de ideias aprendizados entre empresários e acadêmicos permanecem bastante escassos (Hjalager, 2010; Booyens & Rogerson, 2016; Aires, 2021). Conforme afirma Pikkemaat, Peters & Bichler. (2019),

os estudos sobre inovação no turismo vêm sendo predominantemente desenvolvidos sob a ótica de métodos e técnicas metodológicas quantitativas. Esses trabalhos têm estado mais preocupados em abranger grande volume de informações abordando temas transversais de uma forma fragmentada ou superficial, apontando determinantes ou explicando relações causais e suas consequências nos contextos organizacional, cooperativo em rede e socioambiental.

Embora um significativo número desses estudos exploratórios tome por base o legado de Schumpeter (1934), e do Manual de Oslo, realçando gestores de empresas como personagens-chave para estimular a inovação (em forma de melhorias e novidades), a natureza conceitual e prática do fenômeno no contexto de empresas privadas de menor porte no Brasil, incluindo as do ramo de hospedagem ainda não tem recebido a atenção que merece. Isso se aplica especialmente a cidades turísticas (ou com potencial para sê-lo), onde ainda há pouco ou nenhum investimento de pesquisa sobre o tema (Aires, Costa, & Brandão, 2022). Como exemplo dessa pouca incidência, o município de Luís Correia, situado na costa do Piauí, a menor do país, se figura como um contexto digno de ser investigado a partir de um estudo de caso.

O município está situado numa área que é a segunda maior do território nacional com desovas regulares da espécie tartaruga-de-couro (atrás apenas do estado do Espírito Santo). Recentemente, essa descoberta fez com que a localidade ganhasse maior notoriedade e demanda de visitantes. De acordo com Lúcio (2023), o município de 29,5 mil habitantes vê o número de pessoas se multiplicar até cinco vezes, sobretudo durante a temporada de férias e feriados prolongados. Ademais, conforme ponderam Braga *et al.* (2022) entre as “ilhas” de concentração de infraestrutura turística voltadas para o Turismo de Sol e Praia se encontram praias com condições naturais diferenciadas, uma enorme biodiversidade, populações tradicionais, eventos, manifestações culturais e gastronomia que, ainda se encontram, de certa maneira, protegidas e na “espera” de esforços e investimentos de inovação para a sua valorização, preservação e promoção (Braga *et al.*, 2022). Nesse sentido, empreendimentos do ramo de hospedagem são considerados estratégicos para se investigar, dada a sua interligação com outros da cadeia turística e por ser considerado um dos mais importantes do setor (Aires, 2017; Perinotto, Chaves, Veras, & Silva, 2023).

Com base nisso, este trabalho tem como principal objetivo investigar concepções e práticas potencializadoras de inovação no contexto de uma pousada situada no município de Luís Correia, no estado do Piauí, de forma a sinalar estratégias capazes de inspirar empreendedores e *stakeholders* do setor. A pousada em questão foi prospectada após uma sondagem Plataforma virtual *Booking.com*. Foi eleita como empresa-caso, dada a sua pontuação como uma das mais elevadas dentre as empresas de hospedagens locais e por sua reputação geral ser considerada como excelente no momento de elaboração do projeto da pesquisa. Estrategicamente, num contato direto com o empresário responsável, buscou-se apreender suas concepções acerca da inovação, as características gerais da empresa, a síntese das inovações implementadas nos últimos três anos e elaborar de forma conjunta a Matriz de Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças (FOFA) do empreendimento.

Numa conjectura de flexibilidade e replicabilidade, a execução desses procedimentos específicos se mostra relevante e pertinente para orientar e inspirar

ações de planejamento capazes de proporcionar as bases sólidas para sustentar a inovação de diversos tipos no contexto organizacional. O despertar da consciência inovadora dos sujeitos empreendedores emerge, a partir de um processo de sensibilização, que pode se dar pelo acesso destes à própria informação e a boas práticas implementadas, seguida ou não de seus respectivos retornos de investimentos. Por conseguinte, tal consciência rege a própria conduta de planejamento e gestão da inovação. Outro aspecto a ser considerado é que a necessidade de confirmação e replicação de abordagens teórico-metodológicas globalmente conhecidas aplicadas em contextos como esse pode ser vista como uma oportunidade para compreender também se existem especificidades territoriais que justifiquem a revisão e redefinições dos conceitos e mecanismos existentes de avaliação e monitorização da inovação setorial e nesse ramo específico.

O artigo está estruturado em cinco seções: esta introdução, seguida do referencial teórico, que mostra conceitos e tipos de inovação mais comuns no turismo. A terceira seção, a metodologia, realça a tipologia da pesquisa, o seu lócus e participantes, o instrumento e técnicas de coleta, análise de dados, bem como as questões éticas. A quarta, mostra os resultados e a quinta, as considerações finais.

REFERENCIAL TEÓRICO

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

A inovação no turismo, ora como resultado, ora como o próprio desempenho das empresas também se traduz na ação de pesquisar, descobrir, desenvolver, melhorar, tornar aceitas ou comercializáveis, as coisas e os modos de fazê-las (Aires et al., 2022; OCDE, 2018). Muitos autores costumam definir a inovação com base em tipos com que ela se manifesta nas empresas e nesse sentido, uma classificação em que pesquisadores se baseiam muito comumente foi proposta por Hjalager (2010), que destacou cinco diferentes tipos de inovação que costumam ocorrer em empresas de turismo:

- Inovações de produto ou serviço: mudanças que podem ser observadas diretamente pelos clientes, com significado “novo”, nunca visto ou simplesmente novo para a empresa ou destino; esses produtos e serviços são benéficos para os consumidores de tal forma que podem decidir comprar apenas por ser novidade.
- Inovações de processo: tipicamente iniciativas de *backstage* destinadas a melhorar a eficiência e a produtividade; investimentos tecnológicos são os principais fatores de tais inovações.
- Inovações gerenciais: novas formas de organização dos processos de negócios, capacitação do pessoal, compensação do trabalho exemplar

com benefícios financeiros ou não financeiros e melhoria da satisfação no local de trabalho; métodos de retenção de empregados são extremamente valiosos no setor de turismo.

- Inovações de marketing: incluem novos conceitos desse campo, como programas de fidelização e coprodução de marcas.
- Inovações institucionais: consistem em novas formas de estrutura colaborativa/organizacional, tais como *clusters*³, redes e alianças (Hjalager, 2010).

Para Gomezelj (2016) essas são as principais dimensões de inovação usadas ou rearranjadas em vários estudos. No entanto, é difícil distinguir claramente entre esses cinco tipos uma vez que existe estreita interação entre eles. Aires (2018) e Costa Júnior et al. (2021) sugerem que a implementação e monitoramento contínuo de ações de inovação nas empresas de turismo devem ocorrer com base em um planejamento estratégico, envolvendo a elaboração e análise contínuas de uma matriz das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio.

Conhecida no Brasil, como Matriz FOFA, a sigla é derivada da língua inglesa, que se traduz em *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) e faz referência a uma estratégia para sustentar e sistematizar a inovação, potencializando seus resultados. As forças representam as capacidades ou competências internas relevantes para a consecução dos objetivos estratégicos, geração de valor para clientes, colaboradores e acionistas e geração de vantagem competitiva sustentável. As fraquezas constituem fatores internos ou restrições que podem impedir ou dificultar o desempenho organizacional, culminando com o não cumprimento de objetivos estratégicos e a perda de vantagem competitiva. Oportunidades são fatores ou características que podem favorecer ou facilitar o estabelecimento de negócios com vínculos externos. Envolve fatores externos, pelos quais se pode explorar suas vantagens ou criar novas vantagens competitivas em termos de custo, diferenciação ou foco. Finalmente, as ameaças lidam com fatores negativos externos à empresa, estando na maior parte das vezes, fora de seu controle e assim, podendo ameaçar suas vantagens competitivas (Costa Júnior et al., 2021).

No ambiente interno (representados pelas forças e fraquezas) da matriz, os critérios a serem avaliados são: recursos financeiros, liderança e imagem de mercado, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de novos competidores, tecnologia, vantagens de custo, propaganda, competência e inovação de produtos (Indrawati, Caska, & Suarman, 2020; Ruan, Baskaran, & Zhou, 2021). Já o ambiente externo (representado pelas oportunidades e ameaças), conforme observado por Yin et al. (2020), envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

Sem contrariar essa lógica, Costa Júnior et al. (2021) observaram que as forças e fraquezas podem ser subdivididas nas seguintes categorias: i) sintomáticas (indícios de adoção de mudanças mais significativas e profundas); ii) Adormecidas (importantes, mas não decisivas); iii) Constantes (de longo

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

prazo); iv) Circunstanciais (repentinhas e passageiras); e v) Tangíveis (forças ou fraquezas que estão sendo devidamente exploradas ou remediadas). A distinção destes cinco níveis de força permite que as decisões da instituição em determinado setor não sejam enviesadas devido às forças sintomáticas (apenas aparente, porém insustentáveis), dando espaço para adotar estratégias focadas nas forças constantes, bem como no esforço de utilizar eficientemente, dentro do plano de ação o maior número possível de forças observadas.

Semelhantemente, as oportunidades podem ser subdivididas em categorias como: i) Exploradas; ii) Passageiras; iii) Desperdiçadas; iv) Inacessíveis; e v) Disfarçadas (entendidas como ameaças). A diferenciação dessas categorias permite à empresa estabelecer mais eficientemente as decisões estratégicas que devem ser tomadas. Principalmente, o entendimento das oportunidades disfarçadas leva a empresa a se antecipar a futuros problemas. Diferentemente, as ameaças apresentam as seguintes categorias: i) Constantes (não podem ser neutralizadas); ii) Passageiras; iii) Adormecidas; iv) Provocadas; e v) Disfarçadas (podem ser, de fato, oportunidades). O entendimento das diferentes categorias de ameaças é vital, para dar à empresa maiores perspectivas quanto à priorização de decisões (Costa Júnior et al., 2021).

Em suma, a elaboração da Matriz FOFA permite ao empresário a definição e revisão do que pode ser considerado prioridade para o empreendimento, em termos de ações de gestão e estratégias para potencializar a inovação em curto, médio e longo prazo (Aires, 2018; Costa Júnior et al., 2021) e sob diferentes níveis.

Sobre os diferentes níveis com que a inovação, na forma de melhorias significativas ou novidades implementadas, pode se manifestar em empresas de turismo, Booyens e Rogerson (2016) seguindo recomendações da OECD (2005), consideraram três situações: 1) 'novas apenas para a empresa'; 2) 'novas para o mercado turístico (regional ou nacional)' ou 3) 'novas para o mundo' (OECD, 2005). A inovação na condição de 'nova apenas para a empresa' é o nível mais baixo de novidade permitido pelo Manual de Oslo, e é mais frequentemente encontrada na forma de melhorias incrementais nas empresas. Afinal, a inovação em empresas de turismo é predominantemente incremental (Booyens & Rogerson, 2016; Aires, 2021).

METODOLOGIA

Optou-se por desenvolver a pesquisa sob uma abordagem essencialmente qualitativa, procurando compreender em profundidade e de forma interpretativa, fenômenos ou objetos específicos de utilidade social numa dada realidade para produzir informações na forma de resultados. Nesse sentido, realça-se a preocupação em atender aos critérios de ética, objetividade e rigor científicos exigidos (Creswell & Poth, 2016; Nassaji, 2020).

Sendo um estudo de caso do tipo descritivo e exploratório, baseou-se essencialmente no paradigma interpretativo, centrando-se na linguagem, expressão e compreensão do participante envolvido e na observação das dinâmicas presenciais e virtuais na sua empresa. Estudo de caso desse tipo permitem ao pesquisador abordar o problema em questão de maneira mais próxima a quem

o descreve ao passo que o transcreve de forma mais íntima (Creswell & Poth, 2016). Em Aires et al. (2022) consta que os estudos de caso exploratórios descritivos visam (1) apresentar diagnósticos e características específicas e comuns de certos grupos em uma dada situação, (2) refletir sistematicamente sobre aspectos de uma determinada situação ou realidade, (3) oferecer ideias para novas investigações e pesquisa e (4) ajudar na tomada de decisões ou intervenções para a melhoria de resultados.

O estudo de caso, como estratégia de pesquisa, compreende um método abrangente, com lógica de planejamento incorporando abordagens específicas à coleta e análise de dados. Nesse sentido, não constitui nem uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica de planejamento em si. Por meio do estudo de caso, investigamos em profundidade um fenômeno contemporâneo de limites difusos, não o separando de seu contexto, possibilitando a geração de novos saberes. Tal método é absolutamente cabível quando o que se sabe sobre o assunto explorado é insuficiente e incompleto (Yin, 2015).

Ademais, de acordo com Marujo (2016), um estudo de caso é o melhor caminho através do qual, um investigador pode alimentar a teoria geral, confirmando ou não pressupostos teóricos universalmente aceitos, propor ou aplicar intervenções eficazes em situações complexas (Marujo, 2016), vislumbrando-se a possibilidade de se apreender, a partir do estudo, singularidades territoriais lincadas ao global. Essas particularidades justificam a escolha do método aqui empregado.

O lócus deste estudo de caso é uma pousada situada no município de Luís Correia, costa leste do estado do Piauí. Essa escolha foi orientada por alguns dados e critérios. Em primeiro lugar, o fato de haver pouco investimento de pesquisa contemplando aspectos de inovação em estabelecimentos do ramo de hospedagem no referido contexto. Este ramo é considerado um dos mais importantes do setor (Aires, 2017; Perinotto, Chaves, Veras, & Silva, 2023). A concentração de pousadas na localidade é expressiva e estas são consideradas estratégicas para se investigar, dada a sua interligação com outros ramos de atividade da cadeia turística.

Em segundo lugar, o município em questão está situado numa área que é a segunda maior do território nacional com desovas regulares da espécie tartaruga-de-couro (atrás apenas do estado do Espírito Santo), o que recentemente contribuiu para ganhasse maior notoriedade e demanda de visitantes. De acordo com Lúcio (2023), o município de 29,5 mil habitantes vê o número de pessoas se multiplicar até cinco vezes, sobretudo durante a temporada de férias e feriados prolongados. Em terceiro lugar, abriga praias tidas como ainda preservadas, uma enorme biodiversidade, populações tradicionais, eventos, manifestações culturais, artesanato, gastronomia e condições naturais diferenciadas que, ainda se encontram, de certa maneira, protegidas e na “espera” de esforços e investimentos de inovação para a sua valorização, preservação e promoção (Braga et al., 2022).

Quanto à seleção da pousada para o estudo, esta foi prospectada após uma sondagem no site de comentários e avaliação virtual *Booking.com*. Foi eleita como empresa-caso, dada a sua pontuação como uma das mais elevadas dentre as empresas de hospedagens locais e por sua reputação geral ser considerada como excelente no momento da fase exploratória inicial da pesquisa. A seleção

da empresa também ficou condicionada a critérios de inclusão e exclusão do participante, que foram previamente definidos: a) Ter, no momento da realização da coleta de dados, no mínimo 18 anos; b) Ser sócio, representante legal de empresa devidamente registrada na Junta do Comércio do Estado há pelo menos três anos ou indicado por estes e c) Conceder entrevista e gravação para fins de análise e registro das informações. O sócio, representante legal da empresa ou pessoa por eles indicados mesmo atendendo a esses critérios, seria excluído da pesquisa, caso não aceitasse, por sua livre e espontânea vontade, o convite para participar dela.

Quanto às características gerais da pousada estudada, trata-se de uma empresa privada do tipo familiar com fins lucrativos, que oferece serviços de hospedagem, alimentos e bebidas, transporte de passageiros, dentre outros. O empreendimento, situado em Luís Correia, iniciou suas atividades em 24 de janeiro de 2019, com cadastro na Junta do Comércio do estado do Piauí. Registrado sob a forma jurídica de Sociedade Limitada, possui dois sócios (cônjuges) e como Microempresa, atua em conformidade com o regulamento do Simples Nacional, possuindo seis colaboradores, sendo apenas três deles contratados em regime de CLT. Importa dizer que a 2ª sócia e os 3 funcionários não aceitaram participar do estudo.

Outro detalhe é que o espaço físico, que atualmente dá lugar ao empreendimento, era uma residência, cujo proprietário arrendava. A até então inquilina, teve a ideia de alugar quartos por temporada. Passados alguns anos, houve investimentos para a ampliação do espaço físico com a aquisição de novos quartos. O proprietário resgatou a propriedade em 2019, e a partir de 24 de janeiro de 2019, formalizou-a como empresa em sociedade com sua esposa. Atualmente, a pousada dispõe de 16 unidades habitacionais (leitos).

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

O procedimento metodológico para coleta de dados desta análise foi realizado por meio de roteiro semiestruturado de entrevista, criado com base na literatura. Tal instrumento foi direcionado ao representante da empresa (caso) por meio virtual (por videochamada, através da plataforma Google Meet), segundo a preferência e única forma de disponibilidade declarada pelo empresário ao ser inicialmente contactado. A aplicação dessa forma foi oportuna, em virtude de a coleta ser realizada em Luís Correia, no estado do Piauí, local de residência do entrevistado não coincidente com o local de residência das pesquisadoras.

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

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

Como forma de assegurar a veracidade das informações prestadas, foram realizados acompanhamentos através da página do Instagram e site da empresa. Posteriormente à entrevista, também foram realizadas visitas pelas pesquisadoras, que na condição de consumidoras dos produtos e serviços oferecidos, vivenciaram a experiência da hospedagem no estabelecimento estudado.

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

No que diz respeito à ética da pesquisa, este estudo obedeceu aos princípios éticos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Saúde - CNS, em respeito pelas pessoas, beneficência e justiça. Assim, foi tomada como referência a Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016⁴, que dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais.

RESULTADOS

A inovação na concepção do empresário

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

Eu entendo por inovação, **uma mudança de paradigma, mudança de comportamento, que é decorrente de uma mudança de pensamento.** Não necessariamente,

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

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

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

Com isso, podem ser confirmadas as previsões de Aires et al. (2022). Isto é, a inovação na empresa estudada, ora como resultado, ora como o próprio desempenho se traduz na ação de pesquisar, descobrir, desenvolver, melhorar, tornar aceitas ou comercializáveis, as coisas, os seus modos pensar e de fazê-las (Aires et al., 2022). Outro alinhamento da fala do empresário com a literatura diz respeito ao nível de impacto da inovação, que pode ser considerada como tal “apenas para a empresa” (Hjalager, 2010); mesmo não sendo “para o mercado turístico (regional ou nacional)” ou para outros países (OECD, 2005).

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

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

do que eu para que assim eu possa justamente ter **mais liberdade**, ter **mais possibilidades** de fazer as mudanças necessárias, de ter o crescimento necessário (Entrevistado, grifo nosso).

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

Inovações implementadas na empresa

O entrevistado foi questionado acerca das inovações implementadas nos últimos três anos. Essas questões tomaram como referência, a tipologia da inovação proposta por Hjalager (2010), quais sejam: inovação de produto ou serviço, processo, marketing, gerenciais e institucionais. Em relação à inovação de produto, foi exposto o seguinte:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Em concordância com Hjalager (2010), percebe-se que essas melhorias são marcadas pelo gerenciamento automático realizado por meio de recursos tecnológicos, que buscam aumentar a eficiência das atividades. Um software de gestão de reservas, possibilita, por exemplo, o controle das variações de preços e ajudam o empresário a tomar decisões mais assertivas, reduzindo custos e riscos financeiros maiores. “A gente corre riscos na mesma porque o mercado é muito incerto, mas a ideia desses sistemas é ajudar a gente a calcular e controlar melhor esses riscos, né?” (Entrevistado).

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

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

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

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

Finalmente, como inovação institucional (Hjalager, 2010) foi identificada, a realização de iniciativas e práticas ambientais e de conservação baseados na natureza, visando promover diferenciais do destino. Isso é realçado na seguinte fala: “Um projeto que tem aqui é em relação à preservação das tartarugas do Delta. Entramos em contato com o pessoal de lá para mobilizar a criação de um material de divulgação para distribuir em todas as pousadas aqui na praia” (Entrevistado 1). Esse trecho realça um exemplo de estrutura colaborativa na qual se busca firmar alianças com outras organizações, incluindo as do setor público (Hjalager, 2010).

Elaboração e análise da matriz SWOT/FOFA

Resultante de leituras e análise de pressupostos teóricos aqui apresentados, diálogos e entrevista, a figura a seguir mostra a Matriz SWOT ou FOFA, elaborada em conjunto com o empresário participante do estudo.

Figura 1 – Matriz SWOT proposta para o empreendimento estudado.

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

Fonte: Elaboração própria (2024)

Em consonância com os pressupostos de Indrawati et al. (2020), Yin et al. (2020), Ruan et al. (2021) e Costa Júnior et al. (2021), foi possível construir a Matriz FOFA da pousada. Quanto às forças, as categorias de destaque apreendidas foram: 1) Sintomáticas (não representando vantagem competitiva de longo prazo); 2) Adormecidas, envolvendo competências e talentos desperdiçados. A organização percebeu que apesar de possuir um time de colaboradores multicultural e qualificado, essa diversidade não estava sendo eficazmente utilizada para o desenvolvimento de novos produtos e serviços; e 3) Circunstanciais, definidas como vantagens acidentais que surgem repentinamente a partir mudanças bruscas no ambiente interno e externo e podem também sumir sem que se faça nada a respeito. A capacidade de aumentar e diversificar a oferta de produtos e serviços integrados, por meio de parcerias, o incremento, que confere qualidade a novos produtos, criados ou melhorados para responder às demandas, bem como a avaliação positiva de hóspedes, em resposta a necessidades de consumo imediatas atendidas foram percebidas na empresa como uma força circunstancial, por exemplo (Costa Júnior et al., 2021).

Quanto às fraquezas, as categorias de destaque apreendidas foram: 1) Sintomáticas, como reflexos de problemas, a exemplo do alto índice de rotatividade de colaboradores, gerado pelo fato de alguns funcionários utilizarem a empresa como um trampolim para ganhar experiência e ir para empresas maiores, o que na verdade se traduz como um sintoma da falta de uma política de endomarketing. 2) Adormecidas, geralmente características de empresas reativas, que podem gerar problemas futuros, mas não são urgentes. Por exemplo, o fato de a empresa não utilizar informações sistemáticas e organizadas sobre seus clientes para campanhas de marketing mais individualizadas foi percebido como fraqueza adormecida. 3) Constantes Não possuem solução de curto prazo e fazem parte permanente ou consistente da natureza da organização. Podem apenas ser minimizadas, mas não eliminadas. Por exemplo, o fato de a empresa estudada ser de pequeno porte, possuir limitação de recursos e de espaço físico, mas ter que competir com grandes concorrentes. 4) Tangíveis, que são reconhecidas e que estão sendo remediadas ou possuem uma estratégia de remediação. Percebeu-se que a ausência da utilização de tecnologia de big data para as estratégias de marketing e desenvolvimento de produtos era uma fraqueza tangível (Costa Júnior et al., 2021).

Relativamente às oportunidades, as categorias de destaque apreendidas foram: 1) Exploradas, que quer dizer que a empresa aproveita ou possui planejamento de curto prazo para agarrar oportunidades. Como exemplo, a pousada acompanha a agenda de eventos locais e busca se adaptar a ela para alcançar novos nichos de mercado. 2) Passageiras Sazonais e insustentáveis, que se definem como vagas e demandam explorações de baixo custo. Exigem adaptabilidade, pois possuem prazo de validade e poucas barreiras de entrada. 3) Desperdiçadas, concebidas como oportunidades que não estimulam a movimentação estratégica – podem ser sintomas de fraquezas intrínsecas. Dão abertura para concorrência de novos produtos/serviços ou novos modelos de negócios. Como exemplo, a empresa notou oportunidades desperdiçadas para a gestão eficaz de conteúdo, pela falta de uso de inteligência de mercado e de pessoal especializado na área. 4) Inacessíveis, que podem ser sintomas de fraquezas intrínsecas – como a incapacidade de adaptar-se em curto prazo a certos gostos e preferências sinalizados

por novos perfis de clientes. Geralmente são exploradas pelos líderes de mercado apenas. 5) Disfarçadas, caracterizadas por oportunidades que podem facilmente virar ameaças. Estão inseridas em uma complexa configuração de fatores externos e internos. A ausência de barreiras para entrada de competidores no trade local, conforme reconheceu o empresário se configura como exemplo (Costa Júnior et al., 2021).

Em relação às ameaças, as categorias de destaque apreendidas foram: 1) Constantes, que não podem ser neutralizadas, apenas remediadas, representando riscos de sobrevivência. 2) Passageiras, definidas como temporárias e 3) Provocadas, tidas como ameaças genéricas ou adormecidas que são atraídas devido à sua estratégia ou pela falta dela. Uma vez despertas, podem apresentar um poder destrutivo avassalador. Como exemplos, destacam-se a falta de leis e de políticas de incentivo à promoção turística, bem como a falta de sinalização e de investimentos em segurança (Costa Júnior et al., 2021).

Finalmente, a partir do caso estudado, sugere-se uma lista de ações de inovação, a partir da tipologia proposta por Hjalager (2010), que podem ser seguidas por empreendimentos de hospedagem, respeitando-se critérios de planejamento, revisão e acompanhamento contínuo, constando a definição da oportunidade identificada, as etapas estratégicas (subações), os prazos (início e conclusão) da execução, os recursos necessários, os custos, os responsáveis e a ordem de prioridade.

- Inovações de produto ou serviço e ambiental: criação de novas versões ou personalização de produtos e serviços; inserção de produtos orgânicos, de alimentos sem glúten ou sem lactose ou em conformidade com gostos, preferências e sugestões de clientes; aquisição de produtos e eletrodomésticos energeticamente eficientes (com selo verde); retirada de produto/serviço por falta de sucesso; atendimento em domicílio; integração ou desintegração de serviços e produtos personalizados ou baseados na natureza e/ou cultura local; Gestão do lixo e desperdícios; redução da pegada de carbono e gases do efeito estufa; ações de estímulo à proteção ambiental, medidas para aproveitamento da energia solar e, ou eólica; ações de melhoria continuada para conservação do meio ambiente, centradas na prestação de cuidados médicos, educação e/ou de desenvolvimento de competências profissionalizantes à população em bairros periféricos; assinatura mensal de clientes para acesso a produtos e serviços.
- Inovações de processo: novos métodos de produção, comercialização, logística e armazenamento de produtos e dados; atualizações em portais eletrônicos ou plataformas virtuais multimodais; aprimoramentos de sistema intranet; adoção e atualização de processos tecnológicos de gestão integrada; gestão de *Big Data*; criação e atualização contínua de aplicativo próprio da empresa; reorganização de atividades; redução de custos; novas práticas de treinamento; monitoramento do desempenho de colaboradores, parceiros, fornecedores e/ou concorrentes; reestruturação corporativa, ampliação do espaço físico e/ou aquisição de novas propriedades; modelos de negócios rearranjados
- Inovações gerenciais/organizacionais: reorganização de atividades; redução de custos; novas práticas de treinamento e contratação de colaboradores; monitoramento do desempenho de colaboradores, parceiros, fornecedores

e/ou concorrentes; reestruturação corporativa, ampliação do espaço físico e/ou aquisição de novas propriedades; modelos de negócios rearranjados; adoção de novas abordagens de trabalho (trabalho em casa; reuniões por grupo/equipe de trabalho, brainstorming para solucionar problemas, etc.), adoção de métricas para o reaproveitamento sistemático de recursos da empresa e/ou de terceiros para gerar novos valores e receitas; definir Manual de boas práticas, documentar e divulgar os principais processos e cultura da empresa

- Inovações de marketing: formação de parcerias para divulgação e vendas, para oferecer produtos e serviços mais completos; criação e atualização contínua de canais de relacionamento, páginas em redes sociais; adoção de novos pontos de vendas e entrega de produtos ou serviços; divulgação da marca da empresa associada ao desenvolvimento de projetos socioambientais; gestão tecnológica, de banco de dados, de informações sistemáticas e organizadas sobre clientes e de canais internos de relacionamento para facilitar a comunicação com eles e ouvir suas opiniões; captação de novos mercados e perfis de clientes; implementação de serviço e profissional de telemarketing; realização de estudos e campanhas de mercado; registro da marca e divulgação dela nos produtos e espaços da empresa e em outros tipos de negócios; bônus a divulgadores externos e parceiros; realizar ações para fidelizar clientes (serviço pós-venda).
- Inovações institucionais: criação e aprimoramento de medidas regulatórias, de marketing colaborativo e iniciativas de promoção de áreas específicas e do destino como um todo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho cumpriu o objetivo de investigar concepções e práticas de inovação no contexto de uma pousada situada em Luís Correa, Piauí, de forma a sinalizar estratégias capazes de inspirar empreendedores e *stakeholders* do setor. Com isso, a partir deste estudo de caso, foi possível perceber que existe um alinhamento e coerência em relação às dinâmicas de concepção e implementação da inovação empresarial, segundo a perspectiva do seu diretor. Para além disso, foi possível extrair aprendizados ao se estabelecer uma troca dialogada de conhecimentos acadêmico e de mercado e orientações para planejar e potencializar a inovação, a partir da análise estratégica de mercado com fatores internos e externos à empresa e do diagnóstico e análise de seus cenários atual e futuros.

Percebeu-se ainda que há um interesse e disposição do empresário para inovar e a pousada reúne condições gerenciais, estruturais e relacionais para isso. Ao narrar como se deu a ideia e concepção do empreendimento e como ele vem inovando aos poucos, o empresário evidencia algumas características e comportamentos empreendedores tais como: a disposição e capacidade de fazer planejamento e monitoramento sistemático das ações de melhoria implementadas, a realização pessoal e poder associado ao aumento da autonomia, a capacidade de persuasão, de independência e de ampliar a rede de contatos, persistência, comprometimento, exigência de qualidade e eficiência, busca de oportunidades e iniciativa, busca de informações, comprometimento e estabelecimento de metas.

Os investimentos para adequar o *layout* e ampliar o espaço físico, realçados como prioridade do empresário, sinalizam um conjunto de mudanças passíveis de serem executadas em curto, médio e longo prazo. Pode-se, por exemplo, prever investimentos em áreas de jardinagem, para cuidado de plantas e cultivo de horta orgânica. Ademais, o empresário poderia pensar em destinar espaços para cuidados de *pets* ou animais de estimação como inovação e diferencial competitivo. Já que essa parece uma das principais tendências relacionadas ao comportamento, gostos e preferências do consumidor e já foi apontada inclusive como sugestão de hóspedes. Finalmente alinhados aos anseios do proprietário, um centro de entretenimento pode ser desenvolvido dentro da pousada, com a venda de artesanato, *spa* serviços de estética, espaço para apresentações de shows e espetáculos, restaurante ou um minibar, com opções zero álcool. Pode-se investir mais no *redesign* e registro da marca e sua divulgação noutros tipos de negócios. Nesse caso, a divulgação num *outdoor* na entrada da cidade seria importante e poderia atrair mais clientes. Documentar os processos da empresa em manuais de boas práticas, monitorar satisfação de clientes e colaboradores também são ações estratégicas para o alcance de melhores resultados de inovação.

A principal limitação desta pesquisa diz respeito a análise de uma única pousada local e assim mesmo, ter coletado dados a partir de um único participante, quando se sabe que as dinâmicas de inovação empresarial envolvem inúmeras partes interessadas – colaboradores, sócios, clientes, parceiros, governo e representantes políticos, fornecedores, sociedade civil, etc. Certamente, se o estudo tivesse envolvido uma amostra representativa dos estabelecimentos de hospedagem do município, reuniria mais *insights*, que mesmo não favorecendo a generalização do conhecimento sobre inovação em turismo, permitiria ao menos a confirmação ou refutação de pressupostos teóricos amplamente aceitos na literatura. Outra limitação é que este estudo sugeriu ações de inovação, que podem ser seguidas por empreendimentos do ramo de hospedagem, mas não previu métricas de acompanhamento e discussão de resultados relacionadas ao desempenho delas.

Apesar dessas limitações, os métodos e técnicas de pesquisa adotados neste estudo podem ser replicáveis. Outros pesquisadores podem adotá-los e fazer adaptações para melhor compreender como a inovação se manifesta em outras empresas privadas do mesmo ramo ou de ramos diferentes, ou ainda em organizações públicas do trade turístico. Comparações envolvendo uma perspectiva intrasetorial completa das dinâmicas de inovação no município, poderiam se constituir como investimentos de pesquisa futura, a partir da seguinte questão: em que aspectos, as empresas públicas e privadas no contexto do turismo em Luís Correia, se distinguem principalmente? Futuros pesquisadores poderiam desenvolver pesquisa-ação destacando se houve ou não evolução do desempenho da inovação na empresa.

REFERÊNCIAS

Aires, J. D. M. (2017). A inovação na perspectiva de diretores de hotéis em Aveiro – Portugal. *Turismo-Visão e Ação*, 19(3), 487-512. <https://doi.org/10.14210/rtva.v19n3.p487-512>

- Aires, J. D. M. (2021). Avaliação de dinâmicas e orientações para a medição da inovação empresarial no turismo. Tese (Doutorado em Turismo) - Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo, Universidade de Aveiro. Aveiro, 340f.
- Aires, J. D. M. A. (2018). Dimensão Oferta à Luz do Radar da Inovação: um estudo sobre o desempenho de agências de turismo do Recife-PE no período de 2012 a 2016. *Revista Turismo em Análise, [S. l.]*, 29(1), p. 89-107. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v29i1p89-107>
- Aires, J. D. M.; Costa, C. M. M. ; Brandão, A. F. F. A. (2022). Rumo a um conceito de inovação no turismo. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, [S. l.]*, 16(1), p. 2577, 2022. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v16.2577>
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. 3 reimpressão da 1ª edição (Tradução: Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro). São Paulo: Edições 70.
- Booyens, I., & Rogerson, C. M. (2016). Tourism Innovation in the Global South: Evidence from the Western Cape, South Africa. *International Journal of Tourism Research*, 18(5), p.515–524, 2016. <http://doi.wiley.com/10.1002/jtr.2071>.
- Braga, S. de S., Guzzi, A., Perinotto, A. R. C., & Malta, G. A. P. (2022). Análise da atratividade turística do litoral piauiense: atualização da avaliação dos atrativos turísticos, entre 2010 e 2020. *Revista Turismo Em Análise*, 33(1), 29-49. <https://doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v33i1p29-49>
- Costa Júnior, J. F., Bezerra, D. M. C., Cabral, E. L. S., Moreno, R. C. P., Pires, A. K. S. (2021). A Matriz SWOT e suas subdimensões: uma proposta de inovação conceitual. *Research, Society and Development*, 10(2), e25710212580. <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12580>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing among Five Approaches*. Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(3), p. 516-558. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31(1), p. 1-12, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Indrawati, H., Caska, & Suarman. (2020). Barriers to technological innovations of SMEs: How to solve them? *International Journal of Innovation Science*, 12(5), 545–564. <https://doi.org/10.1108/ijis-04-2020-0049>
- Lúcio, C. (2023, 19 de outubro). Dia do Piauí: 201 anos de histórias e raras belezas naturais. Blog Verbo (piauihoje.com). <https://piauihoje.com/blogs/verbo/dia-do-piaui-201-anos-de-historias-e-raras-belezas-naturais-418440.html>
- Marujo, N. (2016). O estudo de caso na pesquisa em turismo: uma abordagem metodológica. *Turismo: Estudos & Práticas*, 5(1), 1-16. <https://geplat.com/rtep/index.php/tourism/article/view/91/85>
- Nassaji, H. (2020). *Good qualitative research. Language Teaching Research*, 24(4), p. 427–431. <https://doi.org/10.1177/1362168820941288>
- OECD. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). *Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica* (3ªed.). http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf
- OECD. Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2018). *Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica* (4ªed.). https://www.ovtt.org/wp-content/uploads/2020/05/Manual_Oslo_2018.pdf

- Perinotto, A.R. C., Chaves, T. M. T., Veras, A.L., & Silva, L. M. B. (2023). Comunicação turística e marketing turístico: O caso dos meios de hospedagem em Luís Correia-Piauí – Brasil. *Tourism and Hospitality International Journal*, 13(1), 37–64. [https://doi.org/10.57883/thij13\(1\)2019.30614](https://doi.org/10.57883/thij13(1)2019.30614)
- Pikkemaat, B., Peters, M., & Bichler, B. F. (2019). Innovation research in tourism: Research streams and actions for the future, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, p. 184-196. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.007>
- Ruan, M., Baskaran, A., & Zhou, S. (2021). Mainland Chinese immigrant-owned SMEs in Malaysia: Case studies. *Millennial Asia*, 13(1), 5–34. <https://doi.org/10.1177/0976399620977026>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Yin, D., Ming, X., & Zhang, X. (2020). Sustainable and smart product innovation ecosystem: an integrative status review and future perspectives, *Journal of Cleaner Production*, 274(1). <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123005>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zyrianoff, W. et al. (2021). Práticas de Gestão do Conhecimento e Capacidade Absortiva Aplicadas à Melhoria de Desempenho e Qualidade na Manutenção Industrial. *Research, Society and Development* 10(2), p. e47410212713-e47410212713. <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i2.12713>

Recebido em: 10 set. 2023

Aceito em: 14 dez. 2023

CONTRIBUIÇÕES:

Laura Cristina Afonso Costa: definição do problema de pesquisa e objetivos; realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica; coleta de dados; análise de dados; realização de cálculos e projeções; redação do manuscrito; adequação do manuscrito às normas da RTA.

Jussara Danielle Martins Aires: definição do problema de pesquisa e objetivos; desenvolvimento da proposição teórica; realização da revisão bibliográfica e fundamentação teórica; escolha dos procedimentos metodológicos; coleta de dados; análise de dados; realização de cálculos e projeções; revisão crítica do manuscrito; redação do manuscrito; adequação do manuscrito às normas da RTA.