

HOSPITALIDADE, COMPETITIVIDADE E HOTÉIS INDEPENDENTES: UMA REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA

CELSO MEIRA

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

AIRTON JOSÉ CAVENAGHI

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

ELIZABETH KYOKO WADA

UNIVERSIDADE ANHEMBI MORUMBI (UAM)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecimento à Capes e à Universidade Anhembi Morumbi.

HOSPITALIDADE, COMPETITIVIDADE E HOTÉIS INDEPENDENTES: UMA REVISÃO NARRATIVA DA LITERATURA

HOSPITALITY, COMPETITIVENESS AND INDEPENDENT HOTELS: A NARRATIVE REVIEW OF THE LITERATURE

Resumo:

O objetivo deste artigo foi discorrer sobre pesquisas publicadas em formato de artigos científicos, que abordaram os referidos temas, as quais foram narradas e discutidas com base em pesquisas correlatas. Realizou-se um levantamento retrospectivo, no período de 2015 a 2024, em busca de artigos que abordaram esses assuntos, por meio da base de dados Scopus. Também, utilizou-se recursos de pesquisa descritiva de natureza qualitativa, que viabilizaram atingir o escopo da pesquisa. Apurou-se que a hospitalidade continua sendo concebida apenas como um segmento de mercado. Constatou-se, ainda, que os hotéis independentes representam importância considerável aos destinos turísticos e não turísticos, pois dão suporte para que negócios de outras empresas e segmentos aconteçam. Todavia, não foi constatado na literatura consultada, sobre hotéis independentes, um volume de publicações capaz de atribuir a mesma significância de suas importâncias para o mercado e contribuição às suas gestões. Para o enfrentamento dos desafios contemporâneos de hotéis independentes, em particular aos processos gerenciais, sobrevivências e competitividade, julga-se que a hospitalidade, se compreendida a partir de seus fundamentos, poderia ser uma forma de minimizar as dificuldades de hotéis independentes, por meio de elaboração de estratégias de gestão, consubstanciando as tomadas de decisões de gestores hoteleiros.

Palavras-chave: Hospitalidade, Hotéis Independentes, Competitividade, Revisão Narrativa.

Abstract:

The objective of this article was to discuss research published in the format of scientific articles, which addressed the aforementioned themes, narrated and discussed based on related research. A retrospective survey was conducted for the period from 2015 to 2024, searching for articles that addressed these subjects through the Scopus database. Additionally, descriptive qualitative research methods were utilized, which enabled reaching the scope of the research. It was found that hospitality continues to be conceived merely as a market segment. It was also found that independent hotels represent considerable importance to both tourist and non-tourist destinations, as they provide support for the businesses of other companies and segments. However, it was not noted in the consulted literature on independent hotels a volume of publications capable of assigning the same significance to their importance for the market and contribution to their management. In order to face the contemporary challenges of independent hotels, particularly regarding management processes, survival, and competitiveness, it is believed that hospitality, if understood from its fundamentals, could be a way to minimize the difficulties of independent hotels by developing management strategies that substantiate the decision-making of hotel managers.

Keywords: *Keywords: Hospitality, Independent Hotels, Competitiveness, Narrative Review.*

1 – INTRODUÇÃO

Revisões periódicas de literatura fazem parte dos métodos de pesquisa que buscam apresentar o estado da arte de determinados temas, a fim de identificar e apresentar possíveis lacunas, novas abordagens e perspectivas aos diversos campos de estudo. Nesse sentido, ao buscar na literatura artigos que apresentem pesquisas que versam especificamente sobre a tríade hospitalidade, hotéis independentes (HI) e competitividade, se verificou um quantitativo pouco expressivo de publicações.

A baixa produção observada sobre a tríade citada foi considerada como justificativa à pesquisa, além de estudos preliminares para desenvolvimento de uma pesquisa mais ampla e elaborada. Posto isso, o objetivo da investigação que deu origem a este manuscrito foi discorrer sobre pesquisas publicadas em formato de artigos científicos, que abordaram os seguintes temas: hospitalidade, HI e competitividade, no período de 2015 a 2024.

Os estudos sobre Hospitalidade podem ser observados na literatura por meio de abordagens distintas. Nesse sentido, de forma pontual e concisa, três domínios – privado, social e comercial – foram apresentados por Lashley (2004). Os domínios privado e social, num primeiro momento, parecem estar mais próximos das perspectivas filosóficas, sociológicas e antropológicas. No entanto, quando se analisam as relações que ocorrem no setor hoteleiro, nota-se que a abordagem do domínio comercial não é suficiente. Embora as relações ocorridas se pautem no âmbito dos negócios, o lucro deve originar-se como resultado natural (Wada, 2007).

Nesse contexto, observam-se os HI, de notável significância aos mercados em que estão inseridos. No Brasil, o número de HI é relevante, haja vista que hotéis membros de redes hoteleiras perfazem 16,8%, embora o quantitativo de unidades habitacionais desse percentual seja mais expressivo (FOHB, 2024). No mundo, os HI representam praticamente a metade da oferta de unidades habitacionais (Hood, 2013).

Em geral, os HI são pequenas empresas (Lashley; Spolon, 2011) que encontram desafios característicos da configuração de suas organizações, isto é, dificuldades que perpassam por planejamento estratégico, em cenários de limitações de recursos físicos e humanos. Este artigo traz algumas contribuições e estratégias às tomadas de decisões para hoteleiros, a partir de uma revisão narrativa de literatura.

De início, a ideia dos autores seria desenvolver uma revisão sistemática de literatura, mas em razão do reduzido número de artigos encontrados sobre os assuntos delimitados, optou-se pela revisão narrativa de literatura. Sobre modelos de revisões sugeridos (Mota de Sousa, 2018), vistos na literatura, notam-se inconsistências. Dentre outras incoerências, observam-se casos destoantes, a saber, revisão sistemática com a utilização de somente duas bases de dados, desconsiderando outras bases e obras correlatas, e revisões integrativas verificadas sem o devido rigor, destoantes em seus objetivos e abordagens.

2 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Revisão narrativa da literatura, com a aplicação de técnicas de pesquisa descritiva, de natureza qualitativa, foi o procedimento metodológico adotado para o desenvolvimento da investigação (Rother, 2007; Casarin *et al.* 2020; Mota De Sousa, 2022). “Os artigos de revisão narrativa são publicações amplas, apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento ou o ‘estado da arte’ de um determinado assunto, sob o ponto de vista teórico ou contextual” (Rother, 2007).

Para a revisão narrativa de literatura, não há necessidade de aplicação de requisitos rígidos e sistemáticos para a busca e análise das obras. Ademais, a subjetividade e a flexibilidade são meios que podem ser utilizados pelos pesquisadores para o desenvolvimento da pesquisa (Casarin *et al.*, 2020).

São etapas de uma revisão de literatura narrativa: seleção de um tema de revisão, pesquisa na literatura, seleção/recolha, leitura e análise da literatura, redação da revisão e referências (Mota De Sousa, 2022), as quais foram devidamente seguidas. Como critério para a seleção das obras examinadas, adotou-se o critério de conveniência (Rother, 2007).

Embora requisitos rígidos e sistemáticos para a busca e análise das obras não sejam exigências metodológicas para o desenvolvimento de uma revisão narrativa de literatura (Casarin *et al.*, 2020), alguns critérios foram adotados. Conforme conveniência dos autores, e por ser uma base de livre acesso, utilizou-se a base de dados Scopus. Foram encontrados 11 artigos que apresentavam relação com os termos hospitalidade, competitividade e HI, porém, somente em quatro desses textos foi observado o que se procurava.

Ainda, para a seleção dos artigos, considerou-se como recorte temporal o período entre os anos de 2015 e 2024. Não foram considerados os artigos publicados no ano de 2025, em razão de a pesquisa ter sido realizada no primeiro quadrimestre. A busca e a seleção, na base de dados, foram feitas no dia 04 de abril de 2025 e refeitas, para efeito de confirmação e auditoria, no dia 08 do referido mês. Buscaram-se artigos nos idiomas português, espanhol e inglês, todavia somente foram encontradas publicações em língua inglesa.

Após a aplicação dos referidos critérios, realizou-se a leitura preliminar do material, que, foi exportado de forma não automática, da base de dados Scopus, para uma tabela confeccionada por meio do Programa *Excel*.

Os artigos selecionados seguem expostos no quadro 1.

Quadro 1: Detalhamento dos artigos selecionados

Título do artigo	Objetivos	Ano de Publicação	Periódico	Autores
A) Mapeamento da maturidade dos sistemas de informação: o caso da hotelaria portuguesa	Avaliar o nível de maturidade dos sistemas de informação de HI e de pequenas redes hoteleiras, mapeando o nível de maturidade de acordo com as características do hotel	2021	<i>Tourism & Management Studies</i>	Sá, G; Antônio, N.
B) Interações competitivas de preços e respostas estratégicas no mercado de hospedagem	Investigar como os hotéis respondem estrategicamente às decisões de tarifas dos concorrentes	2018	<i>Tourism Management</i>	Kim, M. <i>et al</i>
C) Desafios contemporâneos da automação de HI no caminho para alcançar a competitividade: Foco no mercado de serviços hoteleiros da costa do Mar Negro	Identificar possíveis problemas de automação integrada de HI usando o exemplo do mercado hoteleiro da costa do Mar Negro e desenvolver recomendações para sua superação	2017	<i>Eurasian Journal of Analytical Chemistry</i>	Popov, L. <i>et al.</i>
D) Previsão prática de vendas: soluções potenciais para HI	Aumentar a conscientização e a necessidade de pesquisas sobre a importância do setor de HI e fornecer aos gerentes dessas propriedades ferramentas de previsão que	2016	<i>Tourism Analysis</i>	Sokorina, E. <i>et al.</i>

	possam aumentar a competitividade dos hotéis			
--	--	--	--	--

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

3 – REVISÃO NARRATIVA DE LITERATURA

3.1 – Artigo A

A pesquisa alcançou 195 unidades de 86 empresas hoteleiras. Para as análises, empregou-se o modelo de Capacidade de Exploração de Rede (NEC). Piccoli *et al.* (2011) desenvolveram o modelo NEC a partir de três elementos: generalidade, detalhamento e usabilidade, formado por cinco estágios, conforme pode ser verificado no quadro 2.

Quadro 2: Estágios de ISM da NEC, seus atributos, descrição e macrocomportamentos

Estágio	Definição de atributo	Descrição	Macrocomportamentos
1. Básico	Durabilidade	Aproveitamento da utilização individual	Apenas algumas ou nenhuma prática organizada. As decisões são deixadas para a ideia de um indivíduo.
2. Sistemática	Organização	Práticas operacionais organizadas	Há práticas organizadas realizadas com frequência.
3. Integrado	Sincronização	Sincronizar práticas operacionais	Os principais setores de operações comerciais (geração de demanda, distribuição eletrônica e otimização de receita) sincronizam suas atividades.
4. Analítico	Lógica	Práticas lógicas estruturadas	O trabalho analítico excede as práticas de relatórios independentes das operações diárias.
5. Otimização	Continuação	Desenvolvimento contínuo	A capacidade de compor, reorganizar sistemas e ativos enquanto a organização e os mercados mudam a partir da perspectiva tecnológica.

Fonte: Piccoli *et al.* (2011) apud Sá; Antônio (2021).

Os autores acreditavam que o modelo NEC contribuiria para a verificação do desempenho dos hotéis, no sentido de como os hoteleiros estavam se beneficiando dos sistemas de informação para o melhoramento de suas operações. Os hotéis se localizavam em distintas regiões do país e com diferentes dimensões e categorias.

Posto isso, para o desenvolvimento da pesquisa, foram formuladas as hipóteses (H) descritas no quadro 3.

Quadro 3: artigo (hipóteses formuladas)

Hipóteses	Descrição
H1	Os hotéis portugueses independentes estão, em média, localizados no terceiro estágio de maturidade. Existe alguma relação direta entre a categoria do hotel, a dimensão da empresa, o perfil do tomador de decisões e o nível de maturidade?
H2	Existe uma relação direta entre esses fatores. Quais são os sistemas usados pelos HI portugueses e qual é o nível de integração entre esses sistemas?

H3	Todos os hotéis têm um sistema de gerenciamento de propriedades, mas apenas alguns têm sistemas inovadores mais recentes e integração entre eles. Quais são os motivadores e as limitações para os hotéis investirem em tecnologia?
H4	Os principais fatores que levam os hotéis a adotarem tecnologia são a padronização de processos e a centralização de informações. A principal limitação é o custo dos sistemas de informação e o orçamento alocado para eles.

Fonte: Sá e Antônio (2021).

Em termos metodológicos, para a realização da investigação, aplicaram-se métodos das pesquisas quantitativa e qualitativa. Em se tratando da pesquisa quantitativa, utilizou-se o instrumento de coleta de dados, do tipo questionário, de forma online, contemplando o total de 152 hotéis, num universo de 1606 HI e de pequenas redes.

A pesquisa foi organizada em três partes: a primeira em busca de dados demográficos; a segunda parte com perguntas visando a identificação de padrões e particularidades entre os hotéis; a última parte da investigação teve como objetivo verificar os níveis de maturidade dos sistemas de informação dos hotéis.

Para as análises dos dados, iniciou-se com as respostas de autoclassificação dos níveis de maturidade, a partir do modelo NEC. Na sequência, o participante respondeu cinco questões que indicavam seu estágio de maturidade, para compreensão precisa de cada um deles. Ao selecionar "sim", o respondente indica ser avaliado em respostas subsequentes. Respondendo "não", o participante permaneceria no estágio antecessor. Para alcançar o último nível, o participante necessitaria responder positivamente para todas as perguntas. Concluída essa sequência, realizou-se o tratamento dos dados.

Referente à parte qualitativa, o estudo utilizou entrevistas online em profundidade. Essas entrevistas foram direcionadas a gerentes de vendas ou receitas, em busca de dados sobre o uso de recursos tecnológicos em suas operações diárias. Os participantes foram selecionados de maneira estratégica, a fim de identificar distintos estágios de maturidade. Essa organização permitiu identificar e entender os níveis de maturidade em que se encontravam.

O estudo demonstrou uma lacuna significativa entre os recursos tecnológicos contemporâneos, suas compreensões e aplicações práticas entre os hoteleiros. Não obstante, apurou-se que, para os participantes da pesquisa, a ideia de investimento em sistemas de informações se relaciona diretamente com o aumento de receitas e não pelos benefícios que o uso desses recursos pode trazer para suas gestões. Ademais, a pesquisa expôs as principais motivações que fazem com que hoteleiros invistam em sistemas de informação, assim como as dificuldades enfrentadas e como a compreensão desses fatores é elementar para otimizar a maturidade dos sistemas de informação das empresas.

Os resultados apontam que os hoteleiros tendem a acreditar que estão tirando mais proveito dos recursos tecnológicos que dispõem do que a realidade apresenta. Tal incongruência revela a ausência de conhecimento das reais possibilidades e incrementos desses sistemas em seus negócios. A pesquisa indicou fatores considerados benéficos, que levariam os hoteleiros a mitigar alguns desafios de gestão e entender esses fatores pode ser preponderante para a criação de estratégias, com vistas à maturidade dos sistemas de informação dessas organizações.

Também, concluiu-se que o perfil dos tomadores de decisão, em particular, quanto menor a faixa etária, mais inclinados à gestão com o auxílio de recursos tecnológicos; estarem associados a uma grande marca ou dispor de portfólio de sistemas de informação; tamanho do empreendimento ou disponibilização de recursos para treinamentos dos funcionários. De acordo com os participantes da pesquisa, isto é, metade deles, até a sua aplicação, ainda não

conhecia o conceito de maturidade dos sistemas de informação e que a mesma quantidade não acompanhava as mudanças tecnológicas do mercado.

Para estudos futuros, os pesquisadores escreveram que restam investigações que visem a maturidade dos sistemas de informações, utilizados por hotéis de Portugal e de outros países, a fim de apuração de resultados específicos de cada região. Além disso, recomendaram enfatizar sistemas mais recentes e analisar possíveis discrepâncias à classificação e à autotransclassificação na utilização dos sistemas de informação, que podem ser pesquisados considerando o perfil dos participantes sobre o conceito de maturidade dos sistemas de informação.

Em relação às hipóteses (H), a H1 foi confirmada, os hotéis encontram-se no terceiro estágio de maturidade. Sobre a H2, não foi corroborada. A H3 foi confirmada, salvo para as integrações entre sistemas distintos. A H4 foi validada ao correlacionar os dados levantados com a realidade encontrada, ou seja, a não disponibilização de orçamentos para aplicação em sistemas de informação.

3.2 – Artigo B

Focou-se, particularmente, no tamanho das empresas, em suas afiliações a redes e em suas idades. A partir desses tópicos, formularam-se as hipóteses descritas no quadro 4.

Quadro 4: Artigo B (hipóteses formuladas)

Hipóteses	Descrição
H1a	Os hotéis maiores não reduzem suas tarifas de quarto após a desvalorização das tarifas dos hotéis menores.
H1b	Os hotéis menores reduzem suas tarifas de quarto seguindo os descontos de tarifas dos hotéis maiores.
H2a	As redes hoteleiras não reduzem suas tarifas de quarto após a desvalorização de tarifas dos HI.
H2b	Os HI reduzem suas tarifas de quartos após as desvalorizações das tarifas das cadeias de hotéis.
H3a	Os hotéis mais novos não reduzem suas tarifas de quarto após a descontinuidade da redução de tarifas dos hotéis mais antigos.
H3b	Os hotéis mais antigos reduzem suas tarifas de quarto seguindo os descontos de tarifas dos hotéis mais novos.

Fonte: Kim M., *et al.*, 2018.

Referente aos métodos utilizados, em se tratando de área de estudo, os hotéis pesquisados estavam localizados em *Houston*, Estados Unidos, numa distância máxima aproximada de 10 quilômetros um do outro, em zona urbana. A pesquisa foi aplicada entre os anos de 2005 e 2016, perfazendo 13.950 verificações. Para a amostra da pesquisa, levantaram-se dados sobre o setor hoteleiro da referida cidade, por meio da *Source Strategies, Inc.*, validados pela Controladoria do Estado do Texas.

Foram observados o valor médio diário das tarifas praticadas, a partir de uma variável dependente, e um agrupamento de variáveis independentes, apresentando a concorrência entre os hotéis, além das variáveis de controle.

Como variável dependente, foi usada a média diária de preço trimestral de unidades habitacionais de cada hotel. Sobre as variáveis independentes, examinaram-se as reações de preço dos concorrentes, a partir das seguintes matrizes: vizinhos maiores, vizinhos menores, vizinhos afiliados a cadeias, vizinhos independentes, vizinhos com mais idade, vizinhos com menos idade. Sobre as variáveis de controle, utilizou-se para controlar as possíveis diferenças nas decisões de tarifas aplicáveis à idade, ao tamanho do hotel e/ou afiliação à rede. Para tanto,

aplicou-se o modelo econométrico espacial de efeitos fixos, utilizando-se de recursos do Aplicativo Google Map para delimitação espacial e geolocalização dos hotéis, além de recursos estatísticos, por meio de equação de regressão e média ponderada.

Na seção “resultados”, basicamente, observam-se menções relativas às hipóteses formuladas. Antes, porém, os achados da pesquisa revelam que o exame espacial dos preços de diárias praticados pelos hotéis próximos (vizinhos) demonstrou relações consideráveis, que sinalizam variação na casa de 75-76%. Ainda, os resultados apontaram que o possível desconto de um dólar no preço da diária média praticada por hotéis vizinhos (maiores) reverberou em diminuição no preço da diária média praticada na casa dos US\$ 0,06 em hotéis menores, enquanto a mesma redução de preços em hotéis vizinhos (menores) não impactou nos preços praticados por hotéis de maior porte.

Essas constatações reforçaram as hipóteses H1a e H1b, pois, os hotéis menores acompanharam a redução de preços dos vizinhos maiores, enquanto o contrário não foi observado. Além do mais, reafirmaram o argumento de que, independentemente do tamanho do hotel, as estratégias de redução de preços podem ser distintas, em função do pressionamento relativo à diminuição de preço que cada empresa possa exercer, o que torna o setor ainda mais competitivo.

Os resultados também sugerem que a redução de preço médio dos hotéis de rede (vizinhos) tem efeito maior do que o desconto de preço médio dos HI (vizinhos). Essa constatação indica que as tomadas de decisões de preço entre hotéis de rede e HI não podem ser consideradas correlatas ou simétricas, pois os hotéis de rede reduziram menos os preços do que os HI. Sendo assim, a H2b é reforçada, não podendo atribuir à H2a a mesma constatação. Em outras palavras, a hipótese não é sustentada no que se refere à ideia de igualdade de efeitos.

Referente às H3a e H3b, apurou-se que a redução de um dólar no preço das diárias de hotéis com menos idade ocasionou a diminuição na casa de US\$ 0,05 ao preço das diárias dos hotéis mais antigos, em média. Isso não ocorreu quando os hotéis mais antigos alteraram seus preços em relação aos hotéis mais novos, isto é, não foram afetados. Sendo assim, as referidas hipóteses foram suportadas.

Com relação às variáveis de controle, foi verificado um efeito relevante e negativo no que se refere à idade, apontando que os hotéis mais novos tinham aumento de preços em maior volume. Todas as variáveis referentes ao tamanho, em geral se mostraram relevantes e positivas, apontando que as alterações de preços foram mais altas em relação a hotéis menores. Exceto no quesito “economia”, as demais variáveis foram relevantes e positivas.

Concluíram que 1) não houve redução de preços de diárias pelos hotéis maiores quando os hotéis menores diminuíram seus preços, ao contrário, os hotéis menores baixaram seus preços em decorrência da redução de preços de diárias dos hotéis maiores; 2) há correlação em suas decisões de preços entre hotéis de rede e HI, porém os primeiros diminuíram menos seus preços em comparação aos segundos; 3) os hotéis mais antigos diminuíram seus preços em função de descontos ofertados pelos hotéis mais novos, porém o inverso não foi constatado. Ainda, foram verificados indícios empíricos de significativa heterogeneidade nas respostas competitivas dos hotéis em relação às políticas de preços praticadas pela concorrência.

A pesquisa trouxe contribuição à literatura disponível, em função do aprofundamento nos estudos sobre gestão do setor hoteleiro, no que diz respeito ao comportamento empresarial aos preços praticados e à alteração por parte da concorrência. Ressaltou-se que não há homogeneidade nas políticas de redução de preços dos hotéis investigados, levando-se em conta a redução de preços e indicando um exame apurado, com base em diferentes variáveis: tipologia, tamanho, pertencimento à rede ou não, antigos e novos. Ainda, concluíram que existem fortes indícios de correlações espaciais, individuais e temporais nos processos

analisados e os resultados contribuíram com a melhoria na interpretação de respostas dos hotéis concorrentes e indicaram novos elementos ao entendimento de estratégias de preços.

A pesquisa apresentou limitações como: aplicação ter sido apenas no período de um trimestre, em área de estudo específica e insuficiência de dados e informações para generalização. Embora se busquem assertividade a partir dos meios utilizados, os processos de decisões para o estabelecimento de preços são dependentes de muitas variáveis.

Pesquisas vindouras podem alargar o assunto, por meio da replicação do método em outros mercados hoteleiros, em modelos concorrenciais diferentes e em períodos distintos, com possibilidade de maior confiabilidade e generalização.

3.3 – Artigo C

A investigação sobre automação para hotéis foi desenvolvida na Universidade de Economia Plekhanov, em Moscou, fomentada pela organização *Independent Hotel Alliance*, alcançando o setor hoteleiro na Federação Russa, na Costa do Mar Negro, que é formado, em sua maioria, por HI. Essa região é uma das mais demandadas por turistas na região, porém sofre dificuldades, particularmente em razão dos baixos recursos financeiros, quando comparada a outros destinos como São Petersburgo e Moscou. Por conseguinte, a adoção de sistemas de automação é afetada, e isso impacta em suas estratégias de desenvolvimento e competitividade.

Como instrumento de coleta de dados, aplicaram-se entrevistas e questionários a 1.100 hotéis, que totalizam 41.012 unidades habitacionais. Ressalta-se que a seleção dos hotéis examinados apontou que 34% não são categorizados e 66% se encontram no patamar 2 a 5 estrelas. Esses dados revelam uma peculiaridade da região, em se tratando de organização estrutural das empresas.

Dentre as descobertas da pesquisa, conforme os gestores interpelados, existem três critérios elementares para a avaliação e justificativa de se empreender em automatização, quais sejam: alcançar vantagem competitiva; crescimento da produtividade e utilização integral dos recursos da empresa. Os resultados da pesquisa revelaram que a automação empresarial, que integra os setores e departamentos da empresa, é indispensável para a otimização da gestão dos hotéis investigados.

Embora se tenha constatado que parte dos hotéis faça uso de sistemas, resta a necessidade de avançar de maneira mais incisiva nos processos, extraindo o máximo dos recursos, pois 30% dos hotéis não utilizam de maneira complexa os recursos da automatização. Dentre outras perdas gerenciais, isso afeta o inventário e controle das unidades habitacionais. Os sistemas de automação ofertados na região pesquisada são usados, em sua maioria, nos serviços de front office, que ainda se apresentam com limitação de aproveitamento. A integração de recursos, como gerenciadores de canais, apresenta benefícios que não podem ser desconsiderados, a saber: gerenciamento de reservas online, melhoria do desempenho gerencial e operacional e ampliação da visibilidade da empresa no mercado.

Além disso, apurou-se um olhar insuficiente em treinamento dos funcionários, pois na região observou-se que o número de profissionais qualificados é relativamente baixo. A aplicação de meios para minimizar esses problemas passa por ações estratégicas de gestão que dependem da automação. A não aplicação sistemática dessas ações pode resultar em limitações ao avanço tecnológico e econômico dessas empresas.

Em face ao exposto, preconizaram-se tomadas de decisões em relação à automação dos processos de gestão e operacionais, capacitação dos funcionários por meio de recursos estratégicos. Considerou-se que essas ações são indispensáveis para a obtenção de vantagens competitivas, qualidade dos produtos e serviços ofertados, atenção às contínuas alterações no

comportamento dos hóspedes e para assegurar o desenvolvimento tecnológico e sustentável da empresa.

A pesquisa concluiu que muitos são os percalços empresariais dos HI na área estudada, tais como: questões políticas e econômicas em constante instabilidade, atendimento às demandas ambientais, tanto por parte dos órgãos oficiais como dos hóspedes, cada vez mais informados e exigentes, e avanços tecnológicos contínuos. A automação de forma plena pode ser uma resposta assertiva às demandas gerenciais contemporâneas, pois se um hotel utilizar módulos de automação fragmentados, em busca de atender operações específicas, poderá incorrer em insucessos e, por conseguinte, não alcançar os escopos almejados.

Tais questões demandam ações rápidas e objetivas, para que as empresas possam se manter, crescer e desenvolver num contexto bastante competitivo e de mudanças repentinas. A automação recomendada passa a ser um dos fundamentos da gestão na atualidade, com a integração dos recursos tecnológicos, a fim de serem aplicados na gestão hoteleira, em busca de gerenciamento e operações eficazes.

3.4 – Artigo D

Sobre os métodos de estimativas que, comumente, são aplicados em estudos dessa natureza, o texto apresentou alguns deles, que podem ser usados na gestão de empresa do setor hoteleiro, dentre os quais: métodos de julgamento, estatísticas descritivas, modelos de regressão múltipla, modelos econométricos, modelos de séries temporais, soluções de software de previsão, para garantir vantagem competitiva e longevidade operacional. Todavia, em se tratando de recursos disponíveis, HI passam por dificuldades, dentre as quais: pouca experiência, reduzidos recursos de capital e de gestão. Em busca de atenuar essas questões, a pesquisa adotou estudos que visam períodos longitudinais, que buscam, de forma conjunta, êxito em suas análises e exequibilidade de baixa complexidade.

Foram citados os métodos de decomposição sazonal aditiva, a suavização exponencial aditiva e a média móvel integrada autorregressiva (ARIMA) básica, como opção em relação ao sazonal. O software R pode ser aplicado para execução de ambos, dada sua acessibilidade e gratuidade, além de ser considerado adequado às demandas e competências dos gestores dessas empresas. Testou-se o modelo ARIMA básico, devido à sua capacidade de previsão, embora tenham sido observados alguns problemas a serem vencidos em sua aplicação, em específico na identificação de padrões, em função da utilização de dados mensais agrupados ao invés de valores diários. Sobre os testes das previsões de vendas por séries temporais, foram aplicados a duas propriedades: em um hotel de Orlando, Estados Unidos, e outro da base de dados Smith Empresa de Pesquisa de Viagens, incluindo dados de mercado referentes a um conjunto competitivo de hotéis, localizados na área de estudo. Ambos com taxas médias diárias mensais verificadas no período de 2007 a 2010.

Esses dados tinham como reflexo a crise econômica de 2008 e a retomada em 2010, com quebra de 20% a 30% nas tarifas de 2009. Cada agrupamento de dados passou por 48 verificações mensais, que demonstram taxas médias diárias no intervalo de janeiro de 2007 a dezembro de 2010. A pesquisa utilizou a média mensal do agrupamento de hotéis concorrentes, como variável independente, com o objetivo de estimar taxas médias mensais futuras. A taxa média mensal possibilita a mensuração da receita média por unidade habitacional comercializada e é considerada como um dos importantes indicadores de desempenho de empresas hoteleiras, estando correlacionada a outras formas de mensuração (*RevPAR* e *GOPPAR*). Essa escolha foi a mais adequada para atingir o escopo do estudo.

Os modelos de estimativas (suavização exponencial aditiva e ARIMA) foram ajustados com dados do período de 2007 a 2009, e examinados com os dados de 2010 dos HI, para efeito de comparação. O cotejamento visou expor os obstáculos enfrentados para estimar resultados individuais, baseados em médias do conjunto de hotéis concorrentes. No modelo de decomposição sazonal, foram usados os quatro anos de dados para otimização dos resultados. Em outras palavras, seria um critério particular do referido modelo para a obtenção de êxito, pois foram considerados mais assertivos para descobrir raízes unitárias trimestrais, semestrais e anuais.

A testagem a partir da raiz unitária revelou que os dois modelos de agrupamento de dados examinados não apresentaram progressão, categorizando-os em nível $I(0)$, isto é, não são necessárias distinções. Isso indica a utilização de modelos de regressão, apesar de esses modelos necessitarem de conhecimento profundo do setor operacional, com vistas a descobrir os fatores críticos que tenham relação direta com o desempenho de um hotel. De modo diferente, os modelos de séries temporais, a exemplo dos usados na pesquisa, apresentam condições de descobrir padrões, pontualmente, nos dados em longos períodos, sem precisar recorrer a variáveis exógenas, proporcionando uma visão mais prática e direta às estimativas. A abordagem de decomposição sazonal aditiva foi direcionada aos dados com o escopo de selecionar os componentes de tendência, ciclo e sazonalidade, e trouxe resultados satisfatórios, ao demonstrar padrões diferentes nos dados do período de 2007 a 2010, tanto para o agrupamento de dados dos HI quanto para o agrupamento de dados do conjunto competitivo de hotéis. Ademais, os resultados apontaram que, entre os métodos avaliados, a suavização exponencial aditiva indica melhor êxito na estimativa de vendas.

Conclui-se que, ao analisar o desempenho de vendas das empresas, a seleção de um modelo pode ser uma importante contribuição de seus gestores. A suavização exponencial aditiva apresenta superioridade, em particular, em panoramas com dados do setor hoteleiro, demonstrando que sua aplicação pode colaborar para um melhor entendimento e boas perspectivas de comercialização de unidades habitacionais. O exame aponta estratégias aos gestores, para melhores tomadas de decisões, propiciando ações práticas a partir de indícios e dados confiáveis.

No entanto, o modelo ARIMA demonstra limitações. A decomposição sazonal, por exemplo, é importante para padrões internos de dados, todavia não aponta estimativas de forma direta, carecendo de ajustes com modelos mais elaborados, a exemplo da suavização exponencial, além do que, por vezes, diverge dos apontamentos teóricos, em razão de seu baixo desempenho. Outra limitação destina-se à forma agrupada dos dados usados, que, embora ajustada ao cotejamento entre agrupamentos (HI e conjunto de hotéis concorrentes), pode diminuir a capacidade de desempenho do modelo ARIMA.

A fim de validar esses modelos, em distintos cenários, com aglomerado de dados alternativos, espaços temporais foram sugeridos como abordagens para pesquisas futuras. Ao final, triangulações com outras fontes de dados, com razoável cautela, também foram preconizadas.

4 – RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em tratando de procedimentos metodológicos, em suma, os artigos do bloco temático 1 tiveram como foco os sistemas de informação aplicados ao setor hoteleiro. Em ambos, se verificam técnicas de pesquisa do tipo quantitativa, enquanto o artigo A se utiliza também de pesquisa do tipo qualitativa, mas se distinguem suas especificidades. A pesquisa do artigo A examinou o nível de maturidade dos sistemas de HI e de pequenas redes, em Portugal, com a formulação de quatro hipóteses, enquanto a pesquisa desenvolvida pelo artigo C verificou o nível de

automação dos sistemas de gerenciamento dos HI na Costa do Mar Negro (Federação Russa), visando a gestão do inventário de unidades habitacionais, exclusivamente, de HI, com vistas aos critérios para investimento, a partir de exame teórico e sistematização de dados longitudinais, sem citar hipóteses.

Logo, pondera-se que as análises dos artigos A e C se dão no campo da objetividade, devido à aplicação de métodos quantitativos, embora o estudo A analise seus dados, por meio subjetivos, respaldados pelo aporte de natureza qualitativa. No entanto, sua amplitude deve ser considerada, além da elaboração de hipóteses, que poderiam ter incrementado a pesquisa. Também se pondera a não formulação de hipóteses ao estudo C, o que pode prejudicar testes baseados em experiências de campo e apuração de interações de causa e efeito, porém foram utilizados dados longitudinais, que permitem análises e comparações temporais e possibilidade de aplicação prática.

Sinteticamente, os artigos do bloco temático 2, formado pelas pesquisas dos artigos B e D, abordaram o comportamento concorrencial de preços nos Estados Unidos, com a aplicação de métodos fundamentados em modelos espaciais. O estudo B teve como área de estudo a cidade de Houston e adotou um modelo de painel espacial de efeitos fixos, para pesquisar como hotéis, com características particulares, comparando reações de hotéis maiores e menores frente às alterações de preços dos concorrentes, usando variáveis dependentes, como: tarifas médias diárias ponderadas pela distância, idade dos hotéis, tamanho e segmentos. O estudo D se utilizou de uma combinação entre os modelos econométrico espacial de efeitos fixos e séries temporais, em recorte longitudinal, para estimar vendas e analisar tarifas de HI, incluindo dados de um hotel independente, em Orlando, e um conjunto de dados de hotéis concorrentes, num raio de 10 quilômetros, focando na tarifa média diária trimestral como variável dependente, assim como examinou o comportamento de concorrentes nesse mesmo sentido. Recursos de geolocalização do aplicativo *Google Maps* e técnicas de regressão e média ponderada também foram utilizados.

Algumas ponderações são possíveis, dado que o estudo B apresentou mais precisão ao direcionar suas análises para uma área de estudo pontual, o que a torna mais robusta. Ainda, o estudo B visa, especificamente, ações concorrenciais, enquanto o estudo D, de forma concomitante, apresenta exames de preços praticados e estimativa de vendas, o que consubstancia a possibilidade de aplicação em realidades concretas. Além disso, o estudo D, em razão de suas especificidades e localização, pode gerar incongruência, em termos de generalização e comparação, se replicado em outras áreas, indicando que, para isso, em outras localizações, o pesquisado deve tomar precauções.

Sobre o termo hospitalidade, em todos os artigos analisados, é exclusivamente abordada como um segmento de mercado ou setor de serviços, isto é, hospitalidade não foi estudada numa perspectiva relacional humana, fundamentada em estudos filosóficos, sociológicos e antropológicos. Nesse sentido, uma pesquisa foi desenvolvida, em 2014, retroativa ao período de 10 anos, sobre como a Hospitalidade estava sendo estudada. Em volume significativo, apurou-se que estava sendo abordada numa perspectiva comercial da gestão de serviços (Kandampully *et al.*, 2014), não diferente do que se foi verificado /no período de 2015 a 2024.

No entanto, para efeito de exemplo de investigação nesse sentido, recorre-se à pesquisa produzida na Austrália por Golubovskaya *et al.* (2017). A investigação explorou a hospitalidade numa perspectiva filosófica em contextos de gestão de padrões de serviços, salientando a multiplicidade das experiências geradas e destacando o risco de a hospitalidade não perder a essência genuína em contextos mercantis. A investigação propõe uma compreensão mais

apurada da concepção de funcionários do front office sobre e acerca de hospitalidade, alertando que sua compreensão e aplicação afetam, sobremaneira, a qualidade dos serviços executados. Além do exposto, a pesquisa de Golubovskaya *et al.* (2017) descobriu que os funcionários do front office apresentam incompreensões sobre hospitalidade em seus fundamentos e dificuldades de colocação em prática no ambiente laboral, porém assumem sua importância no desenvolvimento de suas funções. Os achados da pesquisa indicaram que em contextos de serviços são aplicados métodos de recepção (aos hóspedes) distanciados da hospitalidade genuína e que há uma desconexão entre a concepção das teorias que fundamentam a hospitalidade, numa perspectiva interpessoal, e sua aplicação efetiva, em que pese a observação de os hotéis mencionarem que em seus negócios tenham como missão, visão e valores a hospitalidade genuína.

A partir dessas lacunas observadas pela pesquisa de Golubovskaya *et al.* (2017), considera-se que abrem caminhos para reflexões acadêmicas, no sentido de desenvolvimento dessa abordagem para futuros estudos.

Essas pesquisas estão no bojo do avanço de estudos no sentido de se elevar a compreensão da hospitalidade, haja vista que as discussões vêm tomando outras proporções entre pesquisadores que se ocupam com a área da gestão da hospitalidade e também aqueles que pesquisam em dimensões mais amplas das ciências sociais (O’Gorman, 2007).

Referente aos outros temas que são objetos de estudos, HI e competitividade, nos artigos pesquisados, organizaram-se dois blocos temáticos, descritos no quadro 5.

Quadro 5: Organização de blocos temáticos

Blocos Temáticos	Artigos
1) Recursos tecnológicos aplicados	a) Mapeamento da maturidade dos sistemas de informação: o caso da hotelaria portuguesa c) Desafios contemporâneos da automação de HI no caminho para alcançar a competitividade: Foco no mercado de serviços hoteleiros da costa do Mar Negro
2) Estratégias de Gestão	b) Interações competitivas de preços e respostas estratégicas no mercado de hospedagem d) Previsão prática de vendas: soluções potenciais para HI

Fonte: elaborado pelos autores (2025).

Concernente à tipologia hotéis, em particular aos HI, em razão da oferta de um expressivo número de unidades habitacionais em destinos turísticos, trata-se de um segmento de mercado importante, que contribui para o funcionamento e a manutenção do setor. Logo, investigações direcionadas, que apoiem suas gestões, são elementares (Sokorina *et al.*, 2016). Para além de contribuir com o setor de turismo, outros segmentos de mercado e localidades não turísticas também contam com suas presenças e dependem de seus produtos e serviços para o desenvolvimento de seus negócios. Esses hotéis fazem parte do universo de pequenas empresas que compõem os trades turísticos (Lashley; Spolon, 2011), e representam, aproximadamente, 50% da oferta de unidades habitacionais em nível global (Hood, 2013).

Nesse cenário, essas pequenas empresas enfrentam dificuldades distintas das propriedades afiliadas ou pertencentes às redes hoteleiras (Ponchione, 2012). Suas sobrevivências e competitividades dependem de soluções pontuais, dadas as especificidades de seus problemas de gestão (Zehrer, 2009). Esses desafios são ressaltados na literatura, todavia produções acadêmicas que versam sobre o assunto não estão disponíveis no mesmo volume dos problemas enfrentados (Buhalis, 2000; Kandampully *et al.*, 2014).

Os artigos A e C, que compõem o bloco temático 1, trazem algumas contribuições teóricas aos estudos acadêmicos e práticas aos HI. Em linhas gerais, apresentaram as seguintes descobertas: o artigo A revelou que os gestores dos hotéis arrolados julgam que suas empresas aproveitam dos sistemas de informação mais do que se observou nos resultados obtidos. Isso ressalta o nível de importância dos recursos para a eficiência dos meios de hospedagem e a ausência de competências relativas ao assunto, por parte dos hoteleiros (Antônio; Sá, 2021).

Os achados do estudo do artigo C trazem resultados aplicáveis à gestão dos HI, que tem como objetivos majorar seus lucros, permanecer no mercado e assegurar a competitividade num contexto dinâmico de mudanças. Ademais, seus autores afirmaram que a automação dos processos dos HI é um meio de otimizar os serviços ofertados, mantendo a clientela e buscando atrair novos hóspedes (Popov *et al.*, 2017).

Em ambos os artigos, observaram-se soluções para gestão da tecnologia em HI, todavia algumas considerações podem ser elencadas. Apesar de a estimativa de vendas ser uma ação imprescindível, o reduzido poder financeiro dessas empresas deve ser levado em conta (Zehrer, 2009), pois torna suas aquisições e utilizações pouco prováveis. A ausência desses recursos (softwares de gerenciamento de receita e sistemas de gerenciamento de dados) reverbera em capacidade de gestão restringida (informações precisas, estimativas) em detrimento das disponibilidades de recursos hotéis pertencentes ou afiliados às redes (Sokorina *et al.*, 2016).

Há evidências que hotéis pertencentes a redes alocam recursos financeiros com tecnologia da informação de maneira mais eficaz quando comparado com HI (Hua, N., 2020). Essa baixa assertividade e indisponibilidade de recursos e acessos aos aparatos citados pode ser uma explicação para a baixa competência técnica dos gestores, pois o distanciamento desses recursos inviabiliza seus aprendizados, desenvolvimento e experiências profissionais.

O artigo B, agrupado no bloco temático 2, a partir da aplicação dos modelos de efeitos fixos, apoiados pelo método de análise espacial, revelou razoável interdependência nas tarifas médias diárias dos hotéis em questão. A pesquisa apresentou uma estratégia para a gestão racional de preços, ressaltando que as ações de gestão nesse sentido são heterogêneas, com base nas respostas obtidas sobre reduções e descontos. A investigação avançou na compreensão de como ocorre a precificação na área de estudo, apontando que fatores como pertencimento a redes, idade, tamanho e proximidade podem ser considerados como indicadores para compreensão e tomadas de decisões gerenciais, e que o desconhecimento desses podem reverberar em dificuldades para atingir seus objetivos.

Esses resultados apresentam consistência com estudos pretéritos, visto que evidências semelhantes relativas às configurações na formação de estratégia em pequenos hotéis, “[...] em especial ao mostrar que o tamanho da empresa e seu tempo de existência podem influenciar na adoção de diferentes processos estratégicos” (Gimenez; Gimenez, 2011, p. 395).

O artigo D, também juntado ao bloco temático 2, apresentou avaliação de alguns modelos de estimativas de preços e concluiu que os modelos ARIMA seriam os mais avançados, porém suas possibilidades podem ser reduzidas pela dimensão dos agrupamentos de dados. O estudo avaliou a eficácia de vários modelos de previsão no setor de alojamento, destacando que, enquanto soluções como o modelo ARIMA, são mais avançados, suas opções podem ser limitadas pelo tamanho e forma dos conjuntos de dados. Os resultados das pesquisas também ratificaram a relevância da adição de testes e a comprovação de modelos de estimativas em cenários de HI, que reforçariam a precisão das variações, numa perspectiva de sustentabilidade econômica desses hotéis, que necessitam de abordagem integrada de investigação, para assegurar que as previsões sejam inovadoras e possam ser difundidas ao segmento como um todo.

As sugestões que trazem os artigos do bloco “gestão” são específicas e com razoável inovação, no que se refere às ações de precificação, mas representam um fragmento no contexto do conjunto de estratégias. A busca da garantia de um atendimento de qualidade, de gestão financeira eficaz, de gestão de recursos humanos e desenvolvimento de meios que ressalte a hospitalidade em sua dimensão comercial, com vistas às demandas de clientes e os funcionários são outras questões a serem consideradas (Lashely; Spolon, 2011).

Acrescenta-se ao exposto que os desafios de gestão HI podem ser atenuados por meio de planejamento, com base em informações específicas que atendam suas particularidades. “Em pequenos hotéis, o processo de planejamento estratégico pode ser mais informal, mas a definição de metas claras e alcançáveis é fundamental, assim como a análise do ambiente interno e externo, e a criação de um plano de ação” (Gimenez; Gimenez, 2011, p. 395), em busca de vantagens competitivas.

A respeito de competitividade, todos os artigos analisados versam sobre o assunto e fazem uma relação entre suas abordagens e as possibilidades das aplicações práticas dos resultados como estratégias competitivas. No entanto, dentre outras nuances, ressalta-se que a competitividade das empresas pode diferenciar sobremaneira, estando sujeita à localização dos hotéis, assim como está assegurado que a estratégia, como o diálogo social, pode mitigar os impactos das interações de um ambiente de negócios e, ao mesmo tempo, maximizar o nível de competitividade das empresas envolvidas (Zavarika; Zelenko, 2024).

5 – CONCLUSÃO

Julga-se que o objetivo da investigação que deu origem a este artigo – discorrer sobre pesquisas, publicadas em formato de artigos científicos, que abordaram os seguintes temas: hospitalidade, HI e competitividade, período de 2015 a 2024 – tenha sido alcançado.

Em que pese o reduzido número de publicações disponíveis sobre os temas buscados, foi possível identificar, apresentar e fazer uma razoável correlação entre os temas, a partir das discussões estabelecidas, assim indicar possíveis lacunas, estratégias de gestão, abordagens e perspectivas teóricas, práticas e metodológicas. Sobre hospitalidade, numa perspectiva filosófica e socioantropológica, assim como ocorreu em pesquisas pretéritas, direcionadas aos HI, há duas décadas, conclui-se que o quantitativo ainda continua diminuto, mesmo quando associado ao tema competitividade.

O assunto ainda continua sendo estudado como um setor de mercado, dissociado dos fundamentos que a direcionam para as relações humanas, com base no ato de hospedar e receber pessoas fora de seus locais de origem, em situação de igualdade. Essa ação, considerando a presença do outro no espaço do anfitrião, irrompe a desconfiança do desconhecido, vem à tona a acolhida e, assim, há a possibilidade de a hospitalidade acontecer em sua genuinidade, distensionando as interações com interesses particularmente mercadológicos.

Sobre HI, há de se considerar que esse tipo de empresa tem importância *sine qua non* para destinos turísticos e não turísticos, haja vista que ofertam enorme quantidade de unidades habitacionais em nível global. Todavia, a partir da literatura consultada, nota-se que os desafios seguem na mesma proporção quantitativa e importância aos mercados em que estão inseridos. Os artigos arrolados apresentam pesquisas que visam soluções para HI, a partir de recursos tecnológicos aplicados e gestão estratégica. Há de reconhecer os novos conhecimentos expostos, ainda são desafios para essas empresas hoteleiras, devido, principalmente, à forte concorrência e à insuficiência de recursos físicos, financeiros e humanos. Esses problemas podem ser atenuados com planejamento estratégico, com base em informações que atendam às características peculiares de pequenos hotéis, pois os desafios não são homogêneos. O uso

racional da tecnologia, isto é, os recursos tecnológicos aplicados, não pode ser aceito e implementado de forma generalizada aos HI, devido às suas características físicas não uniformes, e à inseparável relação humana que se estabelece nesses espaços.

O processo de planejamento estratégico de HI, embora menos formal, mas com o delineamento de objetivos bem definidos e atingíveis, é indispensável, assim como um exame das dimensões interna e externa e de ações efetivas, com vistas às estratégias competitivas. No que se refere à competitividade, a produção acadêmica atual tem apresentado um razoável volume de estratégias para pequenas empresas, assim como foi verificado nos artigos pesquisados. Ademais, o diálogo social, como estratégia empresarial, com intuito do distensionamento do concorrido ambiente empresarial contemporâneo, parece bem adequado. Por fim, em que pese as características de revisão narrativa, que sugere diferenças de outros tipos de revisões, indicando subjetividade e flexibilidade do pesquisador, a pesquisa apresenta como limitação principal a utilização de somente uma base de dados. Por último, dentre outros assuntos: hospitalidade e suas concepções filosófica, sociológica e antropológica, visando a aplicação genuína em operações de HI e o desenvolvimento de redes de cooperação em cenários de HI, com vistas às vantagens competitivas, são temáticas que restam ser pensadas e pesquisadas futuramente.

REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, N.; SÁ, G. Mapping information systems maturity: The case of the Portuguese hospitality industry. *Tourism & Management Studies*, v. 17, n. 4, p. 7-21, 2021.

BUHALIS, D. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, v. 21, n. 1, p. 97-116, 2000.

CASARIN, S. T. *et al.* Tipos de revisão de literatura: considerações das editoras do Journal of Nursing and Health. *Journal of Nursing and Health*, v. 10, n. 5, p. 1-7, 2020.

FOHB. FÓRUM DE OPERADORES HOTELEIROS DO BRASIL. *Hotelaria em números - Brasil 2024*.

GIMENEZ, S. C.; GIMENEZ, F. A. P. Evidências de configurações na formação de estratégia em pequenos hotéis. *Turismo: Visão e Ação*, v. 13, n. 3, p. 380-397, 2011.

GOLUBOVSKAYA, M.; ROBINSON, R. N. S.; SOLNET, D. O significado da hospitalidade: os funcionários entendem? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 29, n. 5, p. 1282-1304, 2017.

HOOD, S. Fundamentos analíticos do setor hoteleiro. [Palestra em PowerPoint apresentada no campus Rosen College of Hospitality Management da Universidade da Flórida Central], 2013.

HUA, N. *et al.* O efeito moderador do tipo de operador: o impacto das despesas com tecnologia da informação (TI) no desempenho operacional dos hotéis. *Revista Internacional de Gestão Hoteleira Contemporânea*, n. 8, p. 2519-254, 2020.

KANDAMPULLY, J. *et al.* Pesquisa de serviços na literatura de hospitalidade: insights de uma revisão sistemática. *Cornell Hospitality Quarterly*, v. 55, n. 3, p. 287-299, 2014.

KIM, M.; LEE, S. K.; ROEHL, W. S. Competitive price interactions and strategic responses in the lodging market. *Tourism Management*, v. 68, p. 210-219, 2018.

LASHLEY, C.; MORRISON, A. Em busca da hospitalidade: perspectivas para um mundo globalizado. Barueri: Manole, 2004.

LASHLEY, C.; SPOLON, A. P. Administração de pequenos negócios de hospitalidade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MOTA DE SOUSA, L. M. *et al.* Revisões da literatura científica: tipos, métodos e aplicações em enfermagem. Revista Portuguesa de Enfermagem de Reabilitação, v. 1, n. 1, p. 45–54, 2018.

PONCHIONE, A. ILIA gives voice to independent hotels. Hotel News Now, 2012. Disponível em: <http://www.hotelnewsnow.com/Article/7274/ILIA-gives-voice-to-independent-hotels>.

POPOV, L. A.; BLINOVA, E. A.; KOSHELEVA, A. I.; VALEDINSKAYA, E. N.; MIKHAYLETS, A. V. Contemporary challenges of independent hotels automation on the way to achieving competitiveness: Focus on the hotel services market of the Black Sea coast. Eurasian Journal of Analytical Chemistry, v. 12, n. 7b, p. 1415-1420, 2017.

RESES, G.; MENDES, I. Uma visão prática da análise temática: exemplos na investigação em multimédia em educação. In: COSTA, A. P.; MOREIRA, A.; SÁ, P. (Orgs.). Reflexões em torno de metodologias de investigação: análise de dados. Universidade de Aveiro, 2020.

ROTHER, E. T. Revisão sistemática x revisão narrativa. Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 5–6, 2007.

SOROKINA, E.; SEMRAD, K.; MILLS, B. Practical sales forecasting: Potential solutions for independently owned hotels. Tourism Analysis, v. 21, p. 631-644, 2016.

WADA, E. K. Domínios de hospitalidade de Lashley e possíveis aplicações na hotelaria. Anais do IV Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo (ANPTUR), 27-28 de agosto de 2007.

ZEHRER, A. Service experience and service design: Concepts and application in tourism SMEs. Managing Service Quality, v. 19, n. 3, p. 332–349, 2009.