



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUÍS DE CAMÕES”

**DETERMINANTES DE INOVAÇÃO EM EMPRESAS DO SECTOR HOTELEIRO
EM PORTUGAL**

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Gerson Ernesto Lisboa Vianey

Orientadora: Professora Doutora Sandra Cristina Antunes Ribeiro

Número do candidato: 30003760

Abril de 2021, Lisboa

Dedicatória

Aos meus Pais e irmãos que desde o princípio desta etapa apostaram, investiram e acreditaram em mim.

Agradecimento

Para a realização deste trabalho, agradeço primeiramente a Deus por não me permitir desistir e me dar forças para continuar e aos meus pais e irmãos que sempre quiseram estar a par do desenvolvimento deste projeto. Agradeço também ao meu amigo e colega Euclides Evaristo que desde o percurso da licenciatura até esta fase final do mestrado esteve sempre ao meu lado, apoiando no que fosse necessário em todos os sentidos. Agradeço a minha docente, professora Sandra Ribeiro, que embora tenha chegado já a meio da elaboração deste trabalho ainda conseguiu demonstrar algum carisma, disponibilidade e apoio no que fosse necessário. A todas outras pessoas que também prestaram seu contributo direta ou indiretamente o meu sincero e profundo agradecimento.

Resumo

Nos dias de hoje, é sabido que com as constantes mutações de mercado estimuladas pelo avanço tecnológico, as empresas tiveram e têm de criar medidas ou estratégias de adaptação a essas mudanças, e, para isso, devem estas procurar ser inovadoras no seu sector de atividade, para assim se ajustarem as tendências e fazer face aos desafios da sua envolvente de forma continuada.

Ao longo dos anos vários foram os estudos que contribuíram para a perceção de como as organizações gerem a sua forma de adaptação ao meio em que operam, bem como para compreender quais os fatores principais que permitem a estas mesmas organizações adotarem ou criarem estratégias baseadas em inovação. A inovação constitui hoje uma das melhores soluções de adaptação para as empresas, sendo uma ferramenta crucial dentro da mesma, o que ajuda a obter uma melhor vantagem competitiva em relação a concorrência e pode esta também contribuir na satisfação das necessidades de seus clientes. Este trabalho terá o foco na análise e compreensão de quais os motivos e processos a serem desenvolvidos para sustentar a inovação nas empresas do sector hoteleiro em Portugal e quais os resultados que estas práticas potenciam.

O conceito de inovação pode ser olhado e analisado a partir de diferentes perspetivas, onde, primeiramente, podemos olhar a inovação como a conceção de um produto, serviço ou processo que nunca havia sido feito por mais ninguém, fazendo assim com que estejamos perante um conceito de inovação absoluta. Numa outra perspetiva, podemos também olhar para a inovação como algo (produto/serviço/processo) que uma determinada entidade nunca fez e que vai ser feito pela primeira vez pela mesma e neste sentido estamos perante uma situação de inovação relativa, Lagarto (2013). Sabe-se que as organizações, sejam elas de qualquer setor, necessitam de ser inovadoras se quiserem sobreviver no mercado, necessitando estas que derivam de fatores intrínsecos ou extrínsecos da mesma, fazendo com que esta determine estratégias inovadoras para organização.

Palavras chave: Inovação, Sector de serviços, Hotelaria em Portugal

Abstract

Nowadays, it is known that with the constant market changes stimulated by technological advances, companies have to create measures or strategies to adapt to these changes, and, for this, they must seek to be innovative in their sector of activity in order to do so. adjust trends and face the challenges of your environment on an ongoing basis.

Over the years, several studies have contributed to the perception of how organizations manage their way of adapting to the environment in which they operate, as well as to understand what are the main factors that allow these same organizations to adopt or create strategies based on innovation. Today, innovation is one of the best adaptation solutions for companies, being a crucial tool within it, which helps to obtain a better competitive advantage in relation to the competition and can also contribute to meeting the needs of its customers. This work will focus on the analysis and understanding of the reasons and processes to be developed to sustain innovation in companies in the hotel sector in Portugal and what results these practices enhance.

The concept of innovation can be looked at and analyzed from different perspectives, where, first, we can look at innovation as the design of a product, service or process that had never been done by anyone else, thus making us face a concept of absolute innovation. In another perspective, we can also look at innovation as something (product / service / process) that a certain entity has never done and that will be done for the first time by it and in this sense we are facing a situation of relative innovation, Lagarto (2013). It is known that organizations, be they from any sector, need to be innovative if they are to survive in the market, needs that derive from intrinsic or extrinsic factors of the same, making it determine innovative strategies for organization.

Keywords: Innovation, Service sector, Hospitality in Portugal

Índice

Resumo	4
Abstract	5
Lista de Abreviações	10
I - Introdução	11
1.1. Delimitação epistemológica	12
1.2. Problemática.....	12
1.3. Pergunta de pesquisa	12
1.4. Objetivos	13
1.5. Metodologia	13
Capítulo II – Inovação.....	14
2.1. Conceito de Inovação	17
2.1.1. Adoção da inovação	21
2.1.2. Investimentos em capital humano	23
2.1.3. Investimentos em P&D	23
2.1.4. Inovações organizacionais.....	24
2.1.5. Tamanho da empresa.....	24
2.1.6. Recursos de mercado.....	25
2.1.7. Adotantes anteriores	25
2.1.8. Interação entre utilizador e fornecedores	26
2.2. Inovação Organizacional	26
2.2.1. Organização e implementação da inovação.....	27
2.2.2. Processo de implementação da inovação.....	28
2.3. Inovação e Criatividade	29
2.4. Inovação e Tecnologia	30
2.5. Teoria da inovação em serviços	32
2.5.1. A abordagem integradora	33
2.5.2. Sistemas de inovação e suas aplicações ao setor de Serviços	34
2.5.3. Turismo e Inovação	36
2.5.4. Turismo em Portugal	38
2.5.5. Inovação em meios de hospedagem	39
2.6. Fatores de sobrevivência das empresas.....	41
2.6.1. Capital humano.....	44
2.6.2. Capital social	45
2.6.3. Práticas de Gestão	46

2.7. Determinantes de Inovação e seu impacto na empresa	47
2.7.1. Estratégia de negócio.....	48
2.7.2. Gestão de atitudes (<i>Attitude Management</i>).....	48
2.7.3. Determinantes de inovação no sector de serviços	51
2.7.4. A influência da inovação de processos no desempenho das organizações.....	54
2.8. Práticas de Gestão em Empresas Inovadoras.....	55
2.8.1. Canais de comunicação	56
2.8.2. Atenção ao cliente	57
2.8.3. Apoio explícito da gestão à inovação tecnológica.....	59
2.9. Gestão da inovação: O modelo de Tidd & Bessant	62
2.9.1. Estratégia	62
2.9.2. Processo	63
2.9.3. Organização.....	63
2.9.4. Aprendizagem	64
2.9.5. Trabalho em rede.....	65
2.10. Estrutura organizacional.....	65
Capítulo III – Metodologia.....	67
3.1. Pesquisa.....	67
3.2. Método	68
3.3. Questionário	70
3.4. Amostra	71
3.5. Análise e tratamentos de dados	72
3.5.1. Teste de Fisher.....	73
3.5.2. Estatística descritiva	73
3.6. Inovação	76
3.7. Perguntas Derivadas.....	82
3.7.1. PD1 – São as inovações implementadas nestas empresas por uma influência do mercado ou pelas necessidades da empresa?	82
3.7.2. PD2 – Como a empresa identifica a melhor altura para a implementação de inovação.	83
3.7.3. PD3 – De que modo o capital humano tem influência nas estratégias de inovação?	83
3.8. Objetivos	84
3.8.1. Como as empresas do sector hoteleiro determinam o que deve ou não ser inovado dentro da empresa?.....	84
3.8.2. Perceber como são implementadas as estratégias de inovação nas empresas do sector hoteleiro?.....	85
3.8.3. Entender qual é o impacto das estratégias de inovação no funcionamento dessas empresas?	87

3.8.4. Perceber se é a inovação o fator de sobrevivência das empresas do setor hoteleiro em Portugal?.....	88
Capítulo IV - Análise e discussão dos Resultados	89
4.1. Objetivos	91
Obj. 1 - Como as empresas do sector hoteleiro determinam o que deve ou não ser inovado dentro da empresa?	91
Obj. 2 Perceber como são implementadas as estratégias de inovação nas empresas do sector hoteleiro.....	91
Obj.3 Entender qual é o impacto das estratégias de inovação no funcionamento dessas empresas.	92
Capítulo V - Conclusão	93
Referências	95
Anexos.....	113

Índice de Quadros

Quadro 1 - Fases da elaboração da dissertação	69
Quadro 2 - Questões da investigação e atores que estudaram/responderam estas questões	71

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tabela de frequências: Idade	74
Tabela 2 - Tabela de frequências: Género	74
Tabela 3 - Tabela de frequências: Habilitações literárias	75
Tabela 4 - Resumo dos dados demográficos	76
Tabela 5 - Tabela de frequências da questão I	76
Tabela 6 - Tabela de frequências da questão II	77
Tabela 7 - Tabela de frequências da questão III	78
Tabela 8 - Tabela de frequências da questão IV	79
Tabela 9 - Tabela de frequências da questão V	80
Tabela 10 - Tabela de frequências da questão VI	81
Tabela 11 - Tabela de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.1	82
Tabela 12 - Tabela de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.2	83
Tabela 13 - Tabela de intervalos de confiança a 95% para respostas da Q.4	84
Tabela 14 - Tabela de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.3	85
Tabela 15 - Tabela de frequências e teste de Fisher I: Relação entre a Q.2 e Q.1	86
Tabela 16 - Tabela de frequências e teste de Fisher II: Relação entre a Q.1 e Q.3	87

Índice de gráficos

Gráfico 1 - Gráfico de frequências: Idade	74
Gráfico 2 - Gráfico de frequências: Género	75
Gráfico 3 - Gráfico de frequências: Habilitações literárias	75
Gráfico 4 - Gráfico de frequências da questão I	77
Gráfico 5 - Gráfico de frequências da questão II	78
Gráfico 6 - Gráfico de frequências da questão III	79
Gráfico 7 - Gráfico de frequências Questão IV	80
Gráfico 8 - Gráfico de frequências da questão V	80
Gráfico 9 - Gráfico de frequências da questão VI	81
Gráfico 10 - Gráfico de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.1	82
Gráfico 11 - Gráfico de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.2	83
Gráfico 12 - Gráfico de intervalos de confiança a 95% para respostas da Q.4	84
Gráfico 13 - Gráfico de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.3	85
Gráfico 14 - Gráfico de frequências e teste de Fisher I: Relação entre a Q.2 e Q.1	86
Gráfico 15 - Gráfico de frequências e teste de Fisher II: Relação entre a Q.1 e Q.3	88

Lista de Abreviações

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D - Pesquisa e Desenvolvimento

T.I - Tecnologia de informação

T.I.C - Tecnologia de informação e comunicação

I - Introdução

A estrutura deste trabalho está organizada em cinco capítulos. O capítulo um encontra-se com a introdução, as características principais desta dissertação nomeadamente os temas abordados bem como também os objetivos de investigação a fim de contextualizar o percurso escolhido pelo autor.

O capítulo dois concentra-se na revisão de alguma literatura científica, onde são destacadas algumas noções básicas e conceitos no que se refere a inovação no âmbito organizacional, concretamente no setor de serviços, serviços de hotelaria. Os conceitos de inovação, origem e tipologias, valor acrescentado, posicionamento na empresa, suas estratégias e políticas, bem como o seu contributo no desempenho das empresas hoteleiras são também analisados e discutidos neste capítulo.

Ainda no capítulo dois procurou-se encontrar a ligação entre a contextualização da pesquisa bibliográfica encontrada e os propósitos de investigação juntamente com grau de relação com a indústria hoteleira.

No capítulo três é apresentada a metodologia do trabalho de investigação, em que está exposta a descrição e justificação da elaboração de um inquérito que serviu como instrumento selecionado para a recolha de dados. São ainda apresentadas as limitações encontradas bem como as técnicas de análise de dados.

No capítulo quatro é apresentada a componente empírica deste estudo onde é feita uma descrição dos resultados obtidos, bem como também a análise destes mesmos resultados. Pretendeu-se ainda o cruzamento de dados considerados relevantes para um possível aprofundamento das informações finais.

No último capítulo, designado como quinto capítulo são encontradas as conclusões válidas que buscaram ao máximo responder aos objetivos anteriormente definidos, relacionando-os com a pergunta de partida e suas derivadas, são expostas às limitações deste estudo e apresenta-se algumas recomendações acreditadas serem benéficas para investigações futuras relativo as áreas de inovação e indústria hoteleira.

1.1. Delimitação epistemológica

O tema da Inovação das Organizações é frequentemente utilizado no âmbito das ciências sociais e das ciências económicas empresariais, sendo este abordado por diversos autores que contribuíram com os seus estudos e conhecimentos sobre as organizações e apontaram aspetos relevantes na evolução destas. Será com base nestas contribuições que serão feitas as pesquisas e recolha de conteúdo para suportar a elaboração deste trabalho.

1.2. Problemática

Os clientes finais de uma empresa raramente se questionam acerca do motivo a qual uma empresa aposta certo esforço em inovação dos processos, produtos ou serviços, por achar que tal coisa acontece simplesmente por ser a tendência geral e obrigação das empresas. O problema que se pretende desenvolver, é o de perceber quais as principais forças que uma empresa do setor hoteleiro português utiliza para decidir que a mesma deve inovar os seus produtos, processos ou serviços. É neste sentido que a resposta a essa questão nos levará a resposta geral do tema do trabalho.

1.3. Pergunta de pesquisa

A questão de investigação que serve de base ao desenvolvimento do presente estudo, centra-se na seguinte questão: O que determina a inovação numa empresa do sector Hoteleiro em Portugal?

Tendo em consideração os temas que se relacionam com o conteúdo desta dissertação, salienta-se assim a possibilidade de fazer a divisão da pergunta de pesquisa em algumas perguntas derivadas na qual terão as suas respostas ao longo do estudo em questão, com base no tratamento dos dados obtidos em conjunto com o enquadramento teórico. Sendo assim teremos:

PD1 – São as inovações implementadas nestas empresas por uma influência do mercado ou pelas necessidades da empresa?

PD2 - Como a empresa identifica a melhor altura para a implementação de inovação?

PD3 – De que modo o capital humano tem influência nas estratégias de inovação?

1.4. Objetivos

O objetivo geral deste trabalho, é identificar e perceber quais os fatores determinantes de inovação numa empresa do sector hoteleiro em Lisboa nos dias atuais.

Como objetivos específicos apresentam-se assim os seguintes pontos:

- Como estas determinam o que deve ou não ser inovado dentro da empresa.
- Perceber como são implementadas as estratégias de inovação nessas empresas
- Entender qual é o impacto das estratégias de inovação no funcionamento dessas empresas.
- Perceber se é a inovação o fator principal de sobrevivência das empresas do sector hoteleiro em Portugal.

1.5. Metodologia

Caracterização do Modelo Teórico

Parte da temática do presente trabalho já é bastante investigada visto que a questão inovação já é vista atualmente como fator determinante do sucesso de grande parte das empresas, porém reparou-se que o conhecimento existente sobre o fenómeno da inovação no setor hoteleiro é ainda pequeno. Foi realizada uma análise de conteúdo na literatura existente sobre a questão inovação nas organizações com base nas teorias de vários autores.

Dados Disponíveis e Instrumentos de Recolha

Para a presente investigação, recolheu-se dados sobre as características das empresas do sector hoteleiro em Portugal disponíveis, visto serem dados de fácil acesso e relevantes na elaboração do projeto. Uma vez que a parte prática do trabalho será suportada por pesquisas e também recolha de informações reais em algumas empresas deste sector, foi utilizado um inquérito como instrumento de recolha de dados durante a investigação enviado para 65 respondentes entre as quais pessoas ligadas ao sector hoteleiro e turismo, para que se conseguisse obter resultados mais credíveis.

Capítulo II – Inovação

Inovação vem da palavra **innovar** que por sua vez é uma palavra derivada do latim do termo **innovare**, que significa, segundo Bessant (2003), renovar, tornar algo novo, ou mesmo introduzir algo novo à existência e à ordem das coisas. Conforme relata Souza (2013), a inovação foi idealizada por Schumpeter em 1912 como um dismantelamento criativo que tem a potencialidade de gerar novas e melhores combinações produtivas, que resulta no abandono de produtos e práticas antigas e ultrapassadas. Assim verifica-se que a inovação é um processo contínuo e de característica transformadora, que pega normalmente em algo que já existe ou não e atribui ao mesmo características novas, que possibilita e facilita o uso do mesmo. Como mencionado acima, a inovação pode surgir no contexto de renovar algum produto que já tivera existido e atribuir ao mesmo características que aos olhos de muitos pareça novo, como também criar ou introduzir algo que não existia e que surja para melhorar ou facilitar certa situação. Quer isto dizer que quando se ouve sobre o termo inovação, sabemos que não tem que necessariamente ser algo totalmente novo.

Segundo Pikkemaat & Peters (2006), o objetivo das várias e diferentes abordagens feitas acerca deste conceito resume-se numa análise mais profunda do fenômeno da inovação, mais uma das definições que mais se utiliza é a de Schumpeter (1997), onde o mesmo autor menciona cinco aspetos da empresa em que estas podem focar-se quando tencionam introduzir a inovação, sendo elas:

- Criação de produtos e serviços novos ou melhorados;
- Introdução de novos processos de produção;
- Desenvolvimento de novos mercados de vendas;
- Desenvolvimento de novos mercados de abastecimento (fornecedores);
- Reestruturação da empresa (sistemas de organização e gestão).

Consegue-se deste jeito perceber que a inovação não se trata apenas de alterações pouco profundas em entregas de produtos, em formas de extensão de linhas de produtos, etc, mas sim, que esta também adiciona novos componentes de diferenciação de produto ou serviços. Cada um dos pontos anteriormente realçados retratam vantagens que as empresas terão ao introduzir a inovação dentro delas, tanto a nível interno ou externo da mesma, o que faz com que se tenha uma visão clara de alguns dos benefícios que as empresas têm ou podem ter quando se implementa a inovação.

A abordagem schumpeteriana é até certo ponto também aplicada em empresas da área do turismo. Em estudos feitos por Weiermair (2006), são os produtos, processos, inovações organizacionais/gerenciais e de mercado que constituem o corpo principal de categorias de inovação numa empresa.

Tudo isto é um reflexo da anterior abordagem de **Schumpeter**, que despertou a atenção de outros autores acerca dessa questão de inovação e daí pra frente várias foram as pesquisas e os resultados obtidos pelos vários autores e por mais que algumas teorias ou definições possam parecer até certo ponto diferentes, o foco de uma organização no que toca a aspetos a melhorar são os mesmos (produto, processo, gestão e mercado).

Para que possa haver competição entre as empresas, depende-se em grande parte da capacidade que estas mesmas empresas têm para se adaptar as mutações do mercado no qual estão inseridas. Esta mesma adaptação pode ser definida pelas suas estratégias de atuação como também pela capacidade das mesmas em absorver e introduzir as informações e inovações surgidas no meio ambiente. Bolwijn & Kumpe (1990) afirmam que foi devido a essa necessidade de adaptação que as organizações passaram por certas etapas específicas de funcionamento e até certo ponto marcantes de acordo com as épocas.

Neste sentido, os autores anteriormente citados realizaram algumas pesquisas à certas organizações influentes e bem-sucedidas no mercado europeu, através da análise referente à tecnologia, ao mercado e à competição como maneira de atingir resultados positivos. Tal análise foi realizada num período entre os anos de 1960 à 1990, onde a mesma apresenta um modelo em que a cada década, a procura do mercado seja uma variável independente e tenha como função a adoção de um sistema de performance a ser adotado pela organização ideal. Assim sendo, a década de 60 tinha o preço como procura de mercado, enquanto que a eficiência tinha sido destacada como critério de performance.

Já a década de 70 é caracterizada pela qualidade como procura de mercado onde mais uma vez a eficiência é somada a essa atribuição para determinar o critério de performance. Na década de 80 constatou-se a procura da flexibilidade, somando-se novamente a eficiência a esse critério de performance. Por último, a década de 90 foi marcada pela exigência da inovação, tanto na procura de mercado quanto no critério de performance das organizações.

Isto permite-nos observar que no mercado europeu, as empresas tiveram para cada década um tipo de procura diferente, evoluindo assim, até os dias atuais que são marcados pela necessidade de inovação como procura principal das empresas, sendo este um fator importante a ter em conta no funcionamento e até sobrevivência de algumas empresas.

Já num outro contexto, propriamente no contexto organizacional, a inovação é olhada como sendo um instrumento central de renovação nas organizações. As inovações têm um impacto no modo como as organizações são estruturadas e geridas, fazendo com que possa haver desenvolvimento e implementação de novos produtos, novos processos de produção, novos métodos de gestão e novas tecnologias. Tidd, Bessant & Pavitt (2005).

Ainda no contexto organizacional, Damanpour (1991) atribui a inovação como sendo basicamente inovação técnica ou administrativa, onde estas mesmas referem-se a produtos, serviços e operações de produção e processos. Assim sendo o autor afirma que as inovações que se enquadrem nesse perfil (produto, serviços e operações) atuam sobre os objetivos técnicos da organização, uma vez que a inovação em produto é a implementação de novos/melhorados produtos ou serviços que vão ao encontro daquilo que os consumidores procuram ou mesmo necessitem. No caso da inovação em processos esta relaciona-se a introdução de novas práticas ou operações ao processo de produção da empresa, possibilitando com que isto inclua novos materiais, equipamentos e até novas tarefas. Apesar das inovações administrativas surgirem dos objetivos administrativos da organização, estas relacionam-se mais com a gestão organizacional, concretamente com às mudanças que podem ser efetuadas a nível organizacional (mudanças na sua estrutura, atividades administrativas). Damanpour (1991).

Com o aumento da concorrência entre as empresas ao longo das últimas décadas houve um rápido aumento em relação as inovações e destacou-se a relevância da mesma para o desenvolvimento económico e social. Van de Ven & Engleman, (2004). Isto quer dizer que as empresas tiveram de inclinar as suas atividades no sentido de inovar mais os seus produtos e processos, para que assim, pudessem sempre estar atualizados e fazer de frente aos seus diversos concorrentes, reter os seus clientes e se possível atrair novos, de modos a não perder vantagem competitiva no mercado.

2.1. Conceito de Inovação

O conceito de inovação é por sua vez definido por diversos autores ao longo dos anos através de vários estudos realizados no contexto organizacional, e assim, constata-se que cada um pode ter uma definição diferente, mas a base que sustenta a definição acaba por ser a mesma.

De acordo com Kanter (1984), a inovação nasce como sendo um processo que é realizado por meio de geração de ideias, que podem ser diferentes dependendo da fonte (interna ou externa), que depois de aplicada e conduzida torna-se importante no desenvolvimento de testes e protótipos, para patrocinar a ideia e também concretizar a produção da nova ideia sob a forma de produto ou serviço. Sendo assim, o conceito de inovação não só conta com a criatividade dos indivíduos, mas também pode-se olhar para questões como: estrutura organizacional, comunicação intra e extra organizacional, poder e sua utilização, condições econômicas externas, entre outros fatores situacionais que podem afetar a inovação ao longo do tempo, como um processo dinâmico e de carácter contínuo.

A inovação passa por uma análise profunda da necessidade de se criar algo que de alguma maneira seja diferente daquilo que já existia ou não, e que, portanto, passa a ser implementando como algo novo por ter características diferentes e de carácter inovador.

Há três conceitos de inovação, o conceito de inovação global, a inovação do consumidor e inovação específica de domínio. O primeiro, é o conceito onde são indicados os traços de personalidade ou características de certas pessoas, que de alguma maneira inspiram boa vontade para criar coisas novas. A inovação do consumidor refere-se aos consumidores que querem ser os primeiros compradores do novo produto. Por outras palavras, chama-se inovação do consumidor a experiência que uma certa pessoa tem ao utilizar pela primeira vez um produto, processo ou serviço que ainda ninguém o tinha feito anteriormente. Inovação específica de domínio reflete sobre um conjunto específico de consumidores que procuram ser sempre os proprietários principais de um novo produto em um campo particular. Goldsmith & Gordon (2003).

O termo inovação diz também respeito ao processo utilizado na criação, desenvolvimento e até reinvenção de uma nova ideia, uma prática ou um objeto. Em relação a inovação de processos, a inovação é definida por Rogers (1971) como sendo a percepção da existência de algo novo, reforçando a ideia que é irrelevante o facto da ideia que surja ser nova ou não, se formos a considerar o tempo de uso ou descoberta. O mesmo autor reforça ainda que quando se decide desenvolver ou adotar a inovação, há a tendência em existir um **tempo**, denominado **processo de inovação** e este pode ser definido em três etapas:

- Pode-se conhecer a novidade da inovação sem que a mesma seja adotada e talvez nunca o sendo;

- A decisão surge como segunda etapa onde a mesma é reconhecida e inicia-se o processo de venda da ideia;

- O processo de comunicação da inovação é definido, surgindo na terceira etapa, denominado como sendo a difusão da inovação.

Percebe-se assim que a inovação a nível organizacional não é simplesmente criada e aplicada de modo repentino ou aleatório, ela deve passar por fases onde é concebida, apresentada, conhecida e avaliada pelos órgãos principais da organização na qual posteriormente é tomada a decisão se é realmente um investimento que a organização vai fazer, denominando-se assim segundo o autor como processo de inovação.

Ainda sobre o processo de inovação, de acordo com Van de Ven & Engleman (2004), os mesmos afirmam que este funciona como o desenvolvimento e a implementação de novas ideias, pelas pessoas da organização que ao longo do tempo relacionam-se com outras pessoas dentro de um contexto institucional. Diante disto, a inovação pode ser observada como o surgimento de uma nova ideia com origem de uma recombinação e reconstrução de ideias antigas, um padrão novo contrariamente ao atual padrão, uma fórmula ou uma abordagem única identificada como nova pelos indivíduos envolvidos. Van de Ven & Engleman (2004). Assim sendo, destaca-se a importância da percepção sobre a inovação por parte do indivíduo ou da unidade que a adota.

Para Tohidi & Jabbari (2012), as inovações ocorrem em três áreas amplas de cada empresa, das quais: Produto, processo e área organizacional. A inovação de produto surge como um processo que inclui design industrial, P&D (pesquisa e desenvolvimento), produção, gestão e atividades económicas relacionadas para comercialização de produtos melhorados. Em relação a inovação no processo, o autor define como sendo a admissão de novos e melhorados métodos de produção. Por último, o autor define a inovação organizacional como sendo a introdução de novas técnicas de gestão e organização e as condições de negócio comercial.

Na inovação, o fator mais relevante e que não se pode deixar de lado é o grau de novidade em que esta apresenta. Maior parte das vezes as inovações surgem de modo radical, em que rapidamente provocam mudanças imprevisíveis na estrutura da empresa, mudanças estas que muitas vezes não são essenciais para empresa, e que quando mal estruturadas e mal implementadas acabam por ter um efeito contrário daquilo que foi planeado. Diante disto, algumas empresas optam por implementar inovação de modo incremental que acaba por ser um conceito de características interdependentes e que está associado a melhoria contínua, ou seja,

denomina-se como inovação incremental as mudanças essenciais nas mercadorias ou na estrutura existente na empresa. Em outras palavras, se a inovação foi criada com base na capacidade do mercado, é geralmente do tipo incremental e se tiver sido formada sob pressão tecnológica, é de tipo radical, Tohidi & Jabbari (2012).

Ertürk (2014) menciona que entidades como a OCDE e EUROSTAT tiveram a inovação definida em dos seus documentos da seguinte forma: A inovação trata-se de quando se implementa um novo produto ou bens e serviços (melhorados significativamente), uma nova prática de negócios, um novo processo, método de marketing, método organizacional e organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Para os diferentes tipos de inovação a classificação foi feita da seguinte forma:

I. A inovação de produto, é a implementação de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado relativamente as suas características ou sobre o seu uso pretendido. (inclui melhorias significativas no software incorporado, nas especificações técnicas, componentes e materiais, facilidade de uso ou outras características funcionais).

II. A inovação do processo é a implementação de um método de produção ou método de entrega novo ou significativamente melhorado (inclui mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou software).

III. A inovação de marketing reflete-se em mudanças significativas na conceção do produto ou embalagem, no posicionamento do produto, promoção do produto ou do preço, resultado da implementação de um novo método de marketing.

IV. A inovação organizacional traduz-se na implementação de um novo método organizacional, novas práticas de negócios da empresa, organização do local de trabalho ou nas relações externas.

Um ponto muito importante é o de perceber a inovação quanto ao seu contexto, pois este pode surgir ou ser apresentada em diferentes perspetivas dependendo do contexto em que a mesma está inserida. Fica assim mais claro a noção de que numa empresa inovadora, a inovação pode se verificar em qualquer dos pontos mencionados acima, mas esta acaba por ter mais impacto quando verificada a nível organizacional, uma vez que esta abrange significativamente todos os pontos anteriores.

O conceito de inovação pode ser analisado a partir de diferentes perspetivas. De uma forma mais simples, podemos olhar a inovação como algo que nunca foi feito por ninguém e estamos neste sentido perante um conceito que consideramos de inovação absoluta. Já numa outra vertente, a inovação pode também ser algo que determinada pessoa nunca fez antes, mas que vai fazer pela primeira vez, e pra estes casos consideramos estar perante uma situação de

inovação relativa. Lagarto (2013). Isto quer dizer que a inovação acaba por ser muitas vezes algo relativo, visto que casos há em que o que pra alguns pode ser ou parecer novo, para outros não é novidade, o que não se aplica para o caso da inovação absoluta, visto que para este caso, seria algo completamente novo para os olhos de todos.

A mesma lógica é realçada por Rogers (1983), em que o autor define a inovação como sendo algo percebido como novo por um individuo ou uma unidade de adoção relativamente a uma ideia ou prática adotada. Situações em que pode não haver concretamente novidade na ideia ou ser o caso desta já existir a algum tempo não são colocadas de fora até que este indivíduo ou unidade torne-se consciente dessa ideia.

Maior parte dos casos deparados em contexto social considera a inovação quando se apercebe de uma ideia pela primeira vez, considerando como nova, mesmo que para outros pareça apenas uma imitação de algo que já existe por já o conhecerem. Van de Ven & Engleman (2004).

Podemos olhar para a inovação também como sendo uma nova ideia na qual quando se define certas ações relativas a mesma, fazendo com que esta resulte em ganhos para empresa. Gundling (1999).

A inovação é claramente um conceito relativo onde o que para alguns pode parecer novo para outros não, no entanto não deixa de ser inovação para aqueles que nunca tinham experimentado, visto ou ouvido sobre tal produto, serviço ou processo e que passam a fazê-lo pela primeira vez e assim, tudo vai depender da situação em que se aplica e do público que a experimenta.

Encontra-se referido no trabalho de Jonash & Sommerlatte (2001) um ponto em que estes envolvem os conceitos de **Schumpeter** sobre inovação e os utilizam em seus estudos de uma forma mais abrangente, incluindo nele tudo que se relaciona com a criação de novos produtos, serviços e processos, do início ao fim. Sendo assim, a inovação está definida como sendo uma estratégia a nível organizacional e não restrita a uma área de P&D, como em alguns casos nas organizações tradicionais.

Diante de distintas abordagens acerca da inovação, tem de se ter atenção sobre as consequências relativamente a incerteza e variações deste conceito que pode muitas vezes se refletir na sua aplicação. Apesar de algumas definições terem conceitos relativamente diferentes, a maioria dos autores parecem estar de acordo com a ideia de que em uma organização inovadora existe a capacidade de criar valor ao cliente, o que faz com que as habilidades sejam julgadas pela referência que se tem e diferente da competição, a empresa é

colocada como a melhor no mercado, sentindo-se obsessiva na busca de aumentar esse valor aos clientes. Souza (2013), Knox (2002).

Através das diferentes teorias vindo dos diferentes autores mencionados anteriormente, é possível perceber que a ideia de inovação pode variar com base no contexto e até mesmo com base na situação. Outra situação que também ficou clara é que algo é inovador a partir do momento que é visto ou usado pela primeira vez por um ou vários indivíduos, podendo o mesmo não ser algo novo para outros. Independentemente disto, para que se crie algo inovador tem de se ter os elementos necessários para que se chegue ao ponto que se pretende, sendo estes elementos cruciais para que se possa inovar.

Ciclos de negócios quando ligados com alguns ciclos tecnológicos podem ter um impacto sobre o desempenho de crescimento dos inovadores. Quer dizer que certas empresas quando conciliam ou tentam adaptar tecnologia aos negócios da mesma, acabam por ter uma evolução considerável naqueles que são os pontos ou aspetos inovadores da empresa e, de acordo com Joshi (2004), é provável que a explosão da tecnologia teria tido o seu próprio efeito sobre o desempenho do crescimento de empresas inovadoras.

2.1.1. Adoção da inovação

Investigadores de várias áreas académicas analisaram a inovação em diferentes perspetivas e em diferentes níveis. A nível organizacional, os pesquisadores identificaram aspectos da inovação relacionados com o desenvolvimento e/ou uso de novas ideias ou comportamentos. Segundo Orlando, Renzi & Volpe (2013), antes de analisar quais os determinantes da adoção da inovação, tem de se analisar duas situações em particular:

Em primeiro lugar, o processo de adoção e o processo de difusão não são conceitos idênticos ou sinónimos, mas representam diferentes estágios de disseminação da inovação. Para que as definições de adoção e difusão não sejam confundidas, é necessário entender como funcionam os dois processos e como eles se relacionam ou se diferem. A adoção é quando a empresa decide introduzir algo novo na empresa cujo a sua origem é externa e não interna a empresa. Difusão refere-se à disseminação da inovação entre empresas ou dentro de uma rede de empresas. Ou seja, numa lógica de ordem, a adoção surge primeiro que a difusão, visto que a empresa que quer implementar dentro dela uma determinada inovação, precisa primeiramente obter tais produtos, serviços ou processos inovadores de uma fonte externa e só após a obtenção desta inovação é que se vai implementar ou disseminar a inovação dentro da empresa ou se for o caso em toda a rede de empresas. Há uma certa sobreposição quanto aos dois conceitos na

literatura em que se observa que o grau de difusão pode fazer com que a empresa que queira adotar promova ou dificulte o processo de adoção. De uma outra forma, quer isto dizer que o modo como é recebida e implementada a nova inovação nas outras empresas, faz com que a futura empresa adotante tenha a noção do quão fácil ou difícil pode ser implementada esta nova inovação e tomar a decisão da mesma com base nestas informações. Se uma determinada comunidade adota inovação em grande escala, isto pode influenciar com que outros usuários ou organizações aceitem a inovação, determinando dessa forma não só o efeito de movimento de banda, como também o resultado de pressões sociais e a emulação adaptativa.

Uma perspetiva diferente refere-se ao facto de que a adoção da inovação organizacional não acontece como um simples ato da organização, mas sim como um processo que aplica a absorção de um produto ou prática que é nova para a empresa que adota. Granovetter (1978), Strang & Macy (2001), Damanpour & Wischnevsky (2006). Quer isto dizer que o processo de adoção não acontece simplesmente no momento em que a empresa adota certa inovação, mas acaba por ser um processo por vezes moroso, uma vez que empresa terá que ajustar a inovação adquirida ao sistema de funcionamento da empresa, que por vezes pode não se adequar ou não apresentar os resultados esperados. Em segundo lugar, processo de adoção pode ser dividido em pelo menos três fases gerais, geralmente definidas como iniciação, adoção e implementação.

A fase da iniciação refere-se à consideração inicial e atitude da organização em relação à inovação. Temos de seguida a fase da decisão de adoção, que envolve a avaliação da inovação sob perspetivas técnicas, financeiras e estratégicas. Por último encontramos a fase de implementação que ocorre quando a organização acaba por comprar a inovação e se prepara para fazer uso da mesma, de modos a favorecer a aceitação e o uso contínuo da mesma até que esta se torne um recurso de rotina. Damanpour & Schneider (2006).

Segundo Orlando *et al.* (2013), foram várias e diferentes as teorias adotadas para se abordar a lógica por trás das características do processo de adoção, onde na literatura geralmente há um certo conflito no que se refere a distinção entre a decisão de inovar com a decisão de adotar uma inovação externa.

As três principais condições para a adoção da inovação segundoss estes autores são:

- Ser capaz de usar e adaptar a nova tecnologia, que se refere normalmente a modelos de procura, embora esta possa também estar relacionada aos modelos do lado da oferta (onde a capacidade dos fornecedores de melhorar seus produtos ou processos ou de desenvolver insumos complementares promove o processo de adoção);
- Estar ciente da nova tecnologia, destacada por modelos epidêmicos;

- Rentabilidade da adoção da nova tecnologia, que depende do preço, dos retornos esperados e do nível de risco.

Ter essas condições reunidas ajudam significativamente a empresa no processo de adoção, uma vez que a mesma estará preparada para adaptar a nova tecnologia a empresa, estando assim em condições de adotar com base nas informações que a mesma obteve antes de tomar a decisão de adoção e estando também consciente do quão rentável pode ser ter esta tecnologia disponível na sua empresa.

2.1.2. Investimentos em capital humano

Investimentos como o do utilizador em capital humano, surge como fundamental na capacidade da empresa em adotar inovações. O uso de nova tecnologia depende muito deste, que juntamente da estrutura institucional específica de cada economia, possa autenticar o seu papel de absorção numa empresa. O capital humano é um elemento chave para toda e qualquer organização e não podia ser diferente para este processo, uma vez que o funcionamento de uma empresa depende principalmente de quem nela trabalha e executa as operações e os processos diários, relevando assim o papel do capital humano que quando qualificado, fará o uso da inovação adotada.

Assim sendo, o capital humano pode facilitar a absorção destas tecnologias, agindo como um fator intensificador da difusão da inovação. Bernard, Guironnet e Massard (2010).

2.1.3. Investimentos em P&D

Tal como no ponto anterior, os investimentos em P&D proveniente dos utilizadores, podem também ajudar a empresa a se ajustar a nova tecnologia. Assim sendo, o papel da P&D é apontado pela mudança na conceção do conhecimento como sendo uma capacidade de absorção. Cohen & Levinthal (1989), Jovanovic & Rob (1989).

A absorção de algo novo torna-se mais fácil quando já se sabe ou já se conhece aquilo em que se vai apostar, ainda que não seja na sua totalidade. O nível de conhecimento de uma empresa influencia diretamente na sua capacidade de absorção. As empresas precisam ter a capacidade de entender e avaliar o seu potencial económico para que desse jeito consigam usar os resultados dos seus esforços de pesquisas, que por vezes podem ser realizadas por outros estabelecimentos de pesquisa. É com base na pesquisa e desenvolvimento que a empresa consegue perceber que tipo de investimento vale ou não a pena fazer, qual será o impacto que

este investimento poderá ter para a empresa e se a empresa está preparada para implementar este mesmo investimento.

Assim sendo, o capital humano e as capacidades de P&D teriam um efeito misto, positivo na capacidade de inovar, mas negativo na escolha da adoção. Bernard *et al.* (2010).

2.1.4. Inovações organizacionais

Quando se trata de adotar a inovação, é importante referir que esta requer a inovação organizacional. A adoção de algo novo dentro da empresa faz com que se mude certos paradigmas na mesma, efetuando-se assim mudanças organizacionais que passaram a ser parte de um novo funcionamento da empresa, em que as pessoas que lá trabalham terão de se adaptar.

Neste sentido, para melhorar a difusão da inovação na empresa é preciso que se aumente a sua capacidade de usar tecnologias, sendo que isto depende da capacidade do utilizador de fazer mudanças organizacionais. Além disso, o tipo de estrutura organizacional determina também como o conhecimento flui dentro das empresas. Bernard *et al.* (2010).

2.1.5. Tamanho da empresa

Os recursos financeiros do utilizador são necessários para poder adaptar a nova tecnologia e reduzir o nível crítico de lucratividade.

O tamanho pode afetar a rentabilidade da adoção, visto que o tamanho reduz o nível de risco e as restrições financeiras são também reduzidas. Deve-se ter em conta este aspecto, visto que o mesmo tem impacto em diversas decisões de investimento que a empresa toma e tratando-se de adquirir algo novo para a empresa com intuito de melhorar certos aspectos da mesma e aumentar a rentabilidade, precisamos ter em conta de como o tamanho da empresa influenciará o funcionamento da inovação adotada. De outra forma o tamanho é também olhado como um fator que altera a capacidade de absorção da empresa.

Apesar das grandes empresas terem a tendência de com maior frequência adotarem inovações em relação as menores, as empresas menores acabam por fazer maior uso dessas inovações do que as maiores. Battisti, Hollenstein, Stoneman & Woerter M. (2007).

2.1.6. Recursos de mercado

O mercado é o terreno onde as empresas procuram praticar as suas atividades, conseguem clientes e fazem seus lucros. Assim sendo, toda e qualquer atividade que uma empresa exerça ou pense em exercer, deve ser feita de acordo com as características do mercado. Os usuários em potencial da inovação enfrentam certas características de mercado, que influenciarão sua propensão de adotar novas tecnologias. Quando a empresa obtém uma participação no mercado maior, faz com que aumente a capacidade da mesma de se apoderar dos retornos da adoção, sendo que quanto maior for a sua participação no mercado, implica maior incentivos a serem adotados. Além da participação de mercado, os dinamismos do mercado também podem implicar taxas mais altas de adoção. Bernard *et al.* (2010).

2.1.7. Adotantes anteriores

O número de adotantes anterior no mercado tem impacto muito grande na difusão da inovação. Visto não se tratar de uma inovação gerada pela empresa mas sim adotada, há sempre a probabilidade ainda que maior ou menor, de pessoas que já conheçam esta mesma inovação e é com base nos testemunhos destas mesmas pessoas que a possível empresa adotante passará a conhecer e entender o quão importante e benéfico pode ser para empresa adotar esta inovação. O número de pessoas que já conhecem essa nova tecnologia limita o uso da mesma, visto que quanto menos pessoas conhecem a nova tecnologia, menos informação acerca da mesma é conhecida. De outro lado, a probabilidade de mais pessoas conhecerem essa mesma tecnologia aumenta o número de adotantes anteriores. Com o tempo os utilizadores que já conhecem a nova tecnologia transmitem a informação aumentando a capacidade dos potenciais usuários em adotá-las. Por outro lado, o risco associado à adoção diminui com o número de adotantes. Bernard *et al.* (2010).

Não obstante aos diversos fatores que de certa forma têm impacto no processo de adoção da inovação feito pelas empresas, devemos também ter em consideração que boas relações podem trazer vantagens a quem melhor consegue lidar ou gerir relações. Sendo assim, a literatura sobre a difusão da inovação e transferência de tecnologia nos dias de hoje, explica que as relações entre utilizadores da inovação e seus fornecedores, são necessárias para que haja difusão da inovação e que o ambiente regulatório é um determinante influente da qualidade dessas interações.

2.1.8. Interação entre utilizador e fornecedores

Para que a tecnologia seja conhecida pelos usuários é necessário fazer-se contactos e criar relações entre os fornecedores e usuários, onde tipos de interações como estes apresentam-se como fundamentais para que haja difusão da inovação. Tais relações segundo Bernard *et al.* (2010) suportam dois tipos distintos de troca entre fornecedores e usuários:

- **Trocas de ativos tangíveis:** Os fatores condicionadores da difusão da inovação podem ser fluxos de produtos e serviços que permitam imitação, engenharia reversa, transferência de tecnologia.

- **Trocas de ativos intangíveis:** As interações pessoais influenciam e ajudam na aquisição e difusão do conhecimento tácito, ajudando-se uns aos outros, sendo que nem todos têm as mesmas ideias e cada indivíduo tem intrinsecamente as suas ideias.

Há ainda alguns outros estudos que exploram essa questão na literatura e consideram dois tipos principais de interações: o relacionamento face a face e a mobilidade do capital humano de uma instituição para outra ou no espaço.

2.2. Inovação Organizacional

O termo inovação organizacional refere-se aos estudos de inovação feitos em organizações, incluindo organizações de negócios e organizações públicas. Apesar da pesquisa sobre a inovação organizacional se apresentar como sendo complexa, multinível, multidimensional e de contexto dependente, este termo mostra-se ser de fácil compreensão. Primeiro, a inovação sobrepõe-se a vários outros conceitos (criatividade, invenção, imitação organizacional e mudança tecnológica) e ao mesmo tempo é utilizado como um conceito que já inclui nele todos os outros conceitos anteriormente mencionados. Em segundo lugar e como já referido anteriormente, as organizações podem tanto criar ou adotar inovações. O processo de criação e o de adoção são consideravelmente diferentes e os mesmos ocorrem normalmente em diferentes partes das organizações. Eles não são necessariamente induzidos em contextos ambientais semelhantes ou condições organizacionais e não são necessariamente afetados pelos mesmos conjuntos de antecedentes. Terceiro, as organizações criam e adotam diferentes tipos de inovação de produto, processo, tecnologia e de gestão, maior ou menor. Damanpour (2017).

Em quarto lugar, várias são as perspectivas teóricas e abordagens (racional, institucional, política, cultural, aprendizagem, interpretativo, internacional), cada uma constrangida pela sua disciplina do curso e disposição metodológica, sendo aplicados a estudos da área de inovações

em organizações, onde as mesmas proporcionaram explicações competitivas de motivação e as consequências da criação e adoção de inovação nas organizações. Crossan & Apaydin (2010), Gopalakrishnan & Damanpour (1997), Van de Ven & Rogers (1988).

Foram introduzidas no século 20 duas perspectivas primárias nas organizações. A primeira perspectiva inclina-se principalmente para a geração de novos produtos e processos, em que as organizações passaram a inovar para que a sua eficiência e produtividade fosse melhorada, para aumentar a quota de mercado, rentabilidade e gerar riqueza económica para seus proprietários. A segunda perspectiva já na segunda metade do século XX, foi introduzida em sociologia e desenvolveu-se na gestão da organização, juntamente com o advento das organizações como sistemas abertos. Wischnevsky & Damanpour (2006), Fagerberg, Mowery & Nelson (2004), Godin (2008). Sendo assim e depois de analisadas ambas as perspectivas, pode-se dizer que a organização apresenta-se como um veículo para inovação, visto que na primeira perspectiva a inovação surge como uma alavanca a produtividade de modo a servir produto, serviço e os resultados de desempenho e na segunda perspectiva a inovação aparece como uma forma de promover a mudança e melhoria organizacional de modo a permanecer e prosperar no negócio.

As organizações criam e adotam diferentes tipos de inovações que são consideradas valiosas, com vista a satisfazer as suas metas de curto e longo prazo, fazendo assim com que suas operações sejam mais eficientes e eficazes. Ou seja, a criação ou adoção destes novos tipos de inovação influenciam diretamente e de forma positiva no modo em que são administradas e executadas estas operações, alinhando-se sempre aos objetivos a curto e longo prazo da organização. Damanpour (2017).

2.2.1. Organização e implementação da inovação

Segundo Tohidi & Jabbari (2012), toda a organização precisa que se estabeleça um equilíbrio entre o modo de cultivar a energia individual e habilidades criativas dos colaboradores e controlar os resultados quando se trata de atender as exigências do mercado, de acordo com um cronograma de calendário. Para este efeito, o mesmo autor destacou algumas características que considera essenciais para que se encontre o equilíbrio anteriormente referido, sendo que tais características são:

Florescência da Criatividade: A criatividade em muitos casos surge no âmbito de uma cultura incentivadora na empresa, por isso, a cultura organizacional deve incentivar a inovação, para que se possa melhorar a criatividade.

Omissão de Burocracia: É necessário que se tente minimizar na medida do possível a burocracia de uma empresa, visto que a mesma pode atrapalhar na criação ou implementação da inovação. Nestes casos, diz-se que a burocracia serve como inimigo da inovação. Em maior parte dos casos ela interfere na comunicação interna, formando uma barreira na sua fluidez, o que acaba por ser um problema para empresa.

Implementação de Projetos de Desenvolvimento: Um projeto de desenvolvimento é a atividade organizacional centralizada que serve para a criação de um produto moderno ou novo processo resultante dos avanços tecnológicos. Com intuito de lançar algo novo no mercado, a empresa centraliza determinada atividade, concentrando todos os esforços neste projeto, para que este tenha todas as condições e que seja finalizado ao prazo estimado. Tipos de projetos como estes representam uma das ferramentas fortes para a gestão da tecnologia e inovações numa organização.

A classificação dos projetos de desenvolvimento é feita normalmente em um dos seguintes quatro grupos: 1- projetos de desenvolvimento de pesquisa avançada (são normalmente definidos em um determinado projeto para criar novas ciências; 2- projetos de desenvolvimento (concebidos para criar a primeira geração de um produto ou processo); 3- projetos de desenvolvimento estruturais (que determinam as fundações para a estrutura ou arquitetura desses projetos, incluindo conjunto de vários projetos); 4- projetos de desenvolvimento parcial (que têm atividade de campo mais limitado e são definidos no curso de criação de melhoria gradual e progresso no produto ou processo existente). Tohidi & Jabbari (2012).

2.2.2. Processo de implementação da inovação

A criação de novos projetos, produtos ou serviços, exige com que este passe por fases até ser implementada e posteriormente utilizada pelo seu consumidor final. Morris e Brandon (1994) mostram que uma abordagem sistemática para a inovação passa normalmente pelas seguintes fases:

Definir o posicionamento da organização – Fazer uma análise ao ambiente externo para perceber quais as oportunidades e ameaças que este mesmo ambiente oferece ao negócio da organização, medir as informações obtidas com a atual situação interna, identificar os pontos

fortes e fracos para que posteriormente se possa definir os objetivos, estratégias e prazos para que a empresa aumente sua competitividade no mercado.

Estabelecer um novo ambiente na empresa – Depois de serem identificadas as mudanças a serem implementadas tendo em vista o novo posicionamento estratégico da organização, procede-se a substituição dos paradigmas atualmente em vigor e que não se adequam a esse novo posicionamento, por outros que possibilitem obter uma vantagem competitiva sustentável.

Mapear os processos atuais – Fazer a recolha e levantamento de informações sobre os processos existentes na empresa, para perceber como estes funcionam, seus níveis de desempenho assim como suas interligações internas e externas, identificar quais os processos vitais para o negócio e, com todas essas informações, definir a ordem de prioridade dos processos a serem apurados.

Redesenhar o processo – O processo anterior (mapeamento dos processos atuais) proporciona as bases para que o processo-alvo da inovação seja analisado em detalhes, fazendo assim com que seja desenhado um novo modelo de processo.

Implantar e monitorar o novo processo – Uma nova infraestrutura deve ser providenciada para que o novo processo entre em operação, englobando aspetos como modificações em lay-outs, aquisição dos recursos de hardware, software e treinamento das pessoas envolvidas na estrutura organizacional.

A inovação não serve apenas para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes, é também uma via utilizada em prol da adaptação organizacional e progressão. A eficácia pode ser obtida não só através da geração de inovação, mas também através da adoção de inovação. Baldrige & Burnham (1975), Ross (1974). Isto significa que por mais que seja da vontade de todas as empresas serem a número um no mercado e a que mais clientes possui, o objetivo da geração ou adoção de inovação nem sempre passa somente pela vantagem que esta trás em relação aos concorrentes, mas sim uma possibilidade da empresa conseguir ajustar e melhor atingir os seus objetivos previamente definidos, ainda que este possa sofrer algumas alterações com o surgimento da mesma.

2.3. Inovação e Criatividade

De acordo com Woodman, Sawyer & Griffin (1993), criatividade organizacional é a criação de novas ideias consideradas úteis, bem como valiosos produtos, serviços e processos na qual indivíduos trabalham juntos em uma organização e concebem criatividade

organizacional como sendo um subconjunto de um conceito mais amplo de inovação organizacional. Olhando para esta definição parece muito idêntica com aquilo que a definição de inovação nos transmite, uma vez que este também refere-se a criação de algo novo, porém, a diferença entre criatividade organizacional e inovação organizacional é que o primeiro inclui a criação de novas ideias e práticas e o último apesar recair um pouco ao conceito do mesmo, pode também incluir a adaptação de ideias e práticas preexistentes. Damanpour (2017).

Já Ford (1996), definiu criatividade como o resultado de uma ação individual particular que é considerado nova e valiosa. Amabile (1988) afirma que a inovação não se resume apenas na implementação, mas exige criatividade. A autora compara a criatividade da inovação, reforçando a ideia de que a criatividade se relaciona com a produção de ideias novas e úteis por indivíduos e pequenos grupos e inovação resume-se no sucesso da implementação dessas ideias. Amabile (1988).

Partindo desta visão, pode-se olhar para a criatividade como sendo um subprocesso do processo de inovação e que transmite a ideia da criatividade ser um processo que está mais relacionado a geração do que a adoção de inovação e que o mesmo conceito mais prevalece nos estudos de criatividade nas organizações. Anderson, Potočnik & Zhou (2014), Baer (2012), Woodman, Sawyer & Griffin (1993).

Por definição as organizações são sistemas sociais e suas atividades dependem de ações humanas. O comportamento criativo dos indivíduos e pequenos grupos é necessário para cada ação organizacional, incluindo a inovação.

2.4. Inovação e Tecnologia

Muitas vezes existe até um certo ponto um grau de relação considerável entre inovação e tecnologia, que por vezes acaba por ser confundindo como sendo o mesmo conceito.

Apesar da importância da tecnologia e da inovação tecnológica para a adaptação organizacional, a competição e o desempenho ser inegável, ter o conceito de inovação tecnológica associado a inovação, em geral, é simplesmente errado. O conceito de inovação é mais amplo do que inovação técnica e a inovação tecnológica é apenas um tipo de inovação que as organizações geram ou adotam. Damanpour (2017).

O conceito de inovação é muitas vezes associado e até confundido com tecnologia e o que o autor acima refere-se é que por mais que de algum modo os conceitos tenham

semelhanças, eles não são o mesmo, uma vez que o conceito de tecnologia se sobrepõe ao conceito de inovação.

Para Tohidi & Jabbari (2012), a inovação tecnológica pode ser observada como sendo um processo que foi criado por ideias tecnológicas, desenvolvido e substituído por novos produtos, serviços e processos, com o propósito de que a empresa adquira maior rentabilidade e privilégio no mercado. Diferente da inovação simples, na inovação tecnológica, aspectos como o acabamento do produto e eficiência da utilização desta inovação ganham maior atenção por se tratar de algo que inicialmente a sua utilidade e manuseamento pode não ser de fácil entendimento para todos os usuários. Este tipo de inovações inclui técnicas de concepção, produção, gestão e comercialização das atividades, tais como a comercialização de um novo produto e aplicação de novos processos ou ferramentas. O mesmo autor também afirma que empresas que empregam estratégia de desenvolvimento de produtos podem usar os seguintes métodos:

- Criação de novas características no desenvolvimento de produtos (tamanho, cor e de alumínio, etc.);
- Criação de qualidade distinta no produto dado;
- Desenvolvimento de novos modelos e tamanhos (variação do produto, tendência a multiplicidade e aumento de novos produtos, o impacto da redução da tendência do tempo de desenvolvimento do produto pela empresa dado e tendência de melhoria contínua atenção).

Tohidi & Jabbari (2012) realçam que a classificação geral sobre definição de novo produto para distinguir novidade do produto, foi introduzida por Booz Allen e Hamilton em 1982 da seguinte forma:

- 1- Novidade para o mundo: Os produtos que são inventados pela primeira vez para todos. (exemplo, primeiro automóvel).
- 2- Novo para a empresa: Os produtos que são fabricados pela empresa, pela primeira vez, enquanto que este produto não é uma nova proposta para o mercado.
- 3- Novidade pelo desenvolvimento de linha de fabricação do produto: Produtos que são melhorados para esta finalidade.
- 4- Localização: Quando um novo produto é introduzido em um novo mercado.

A inovação provoca mudanças e mudanças podem ser várias, inclusive mudanças tecnológicas. O conceito de mudança tecnológica reflete-se num conceito maior do que a inovação organizacional, ou seja, é o resultado de uma série de inovações em contextos como a classe de produto, indústria, região e economia. A sequência de inovações nos contextos

anteriores, faz com que estes alterem suas características que por sua vez facilita o uso dos mesmos. O representante de tecnologias de produtos e processos ressentem tecnologias físicas. Novas tecnologias físicas podem conduzir a introdução de produtos ou processos de inovações de base tecnológica. A tecnologia afeta positivamente a eficiência organizacional, facilita bastante a conversão de entradas em saídas e reduz as ineficiências no desenvolvimento, produção e entrega de produtos e serviços. Quando implementada na organização, esta por sua vez ajuda a eliminar os erros que até então eram cometidos durante os processos da empresa, erros estes que prejudicam em menor ou maior escala a atividade da mesma. Damanpour (2017).

Segundo o que argumenta Buhalis & Law (2008), nas últimas décadas o principal suporte de muitos processos de inovações tem sido as TIC's (Tecnologia de Informação e Comunicação), o que faz com que isso atraia significativamente um interesse de pesquisa com as suas próprias agendas e instituições. As TIC's apresentam-se atualmente como sendo um agente principal para as inovações de processo por causa das suas capacidades para a organização de informação e conhecimento através de fronteiras em termos geográficos e de usuário e a mesma pode ainda apresentar-se também como um agente principal para inovações de processos. O uso das TIC's é uma inovação bastante importante uma vez que facilita na gestão de relacionamentos com clientes, através de uma fácil e melhor troca de informações, o que faz com que haja um aumento na competitividade das empresas.

De facto, as TIC's podem apresentar-se como uma mais valia para as inovações porque nela ocorrem várias ligações, dados e informações que são armazenadas e distribuídas de uma forma rápida, destacando-se como uma ferramenta necessária para operações de investigação e desenvolvimento, na busca de uma nova ideia e percepção do mercado. Este mercado, tende a apresentar-se como uma base de suporte para as empresas que se envolvam em processos de desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

2.5. Teoria da inovação em serviços

Tal como a inovação é abordada por diferentes autores trazendo diferentes conceitos relacionados á mesma, esta também apresenta diversas características, que vão de acordo com a área específica em que é abordada a inovação.

De acordo com Meneses & Teixeira (2007), o primeiro autor a divulgar um novo ponto de vista sobre a inovação em serviços foi Barras em 1987 que argumentou que a inovação em serviços não seguiu os mesmos padrões de inovação como na indústria de transformação e que

era incorreto utilizar a teoria tradicional da inovação na inovação em serviços. Sundbo, Orfila-Sintes & Sorensen (2007), definem serviço como sendo um ato social que possibilita a interação pessoal entre o prestador do serviço e o utilizador deste mesmo serviço.

São bastante recentes e contraditórias as teorias acerca da inovação em serviço. Enquanto que por um lado tenta-se perceber se o setor de serviços possui a capacidade de gerar inovações internas ou se a mudança realizada tem a ver com subprodutos dos processos de inovação com origem da indústria. Do outro lado e já com a superação da discussão anterior, surge a conveniência de uma específica teoria de inovação em serviços. No fundo a resposta que se tenta achar, é perceber em que medida o processo de inovação em serviços traz características diferentes em relação ao que se verifica na manufactura e que suscita a necessidade de uma explicação diferente.

Na busca pela resposta da questão acima, Gallouj (1998) indica as principais abordagens sobre a inovação em serviços e o mesmo as caracteriza da seguinte forma:

Abordagem tecnicista – É nesta abordagem que encontramos a maioria dos estudos empíricos sobre inovação realizados até os dias de hoje e esta baseia-se na ideia de que a inovação em serviços resulta da adoção de inovações tecnológicas, sendo esta desenvolvida no setor de produção de bens (de Capital). Sendo assim, olhamos para esta análise não como um processo de inovação em si, mas a apreciação do processo de difusão de inovações tecnológicas da indústria no setor de serviços.

Abordagem baseada nos serviços – Nesta abordagem procura-se as modalidades de inovação do setor dos serviços e indica que a constituição de um novo serviço é feita através da criação de um serviço básico em que se pode identificar inovações incrementais em serviços periféricos.

2.5.1. A abordagem integradora

Nesta abordagem, tenta-se integrar bens e serviços numa só teoria de inovação. Apesar de ter sido ressaltado as especificações dos serviços, esta abordagem considera haver na inovação, características genéricas onde o destaque recai sobre as características da manufactura ou dos serviços, indo de acordo com a relação entre utilizador-produtor, analisada no mercado em questão.

Com estas abordagens percebe-se que o conceito de inovação em serviços embora possa ter algumas características particulares, deriva também de aspectos relacionados com a inovação de outros sectores, dando a ideia de que existe até um certo ponto um grau de

dependência entre os setores e nele estão envolvidas também algumas características sobre a inovação.

2.5.2. Sistemas de inovação e suas aplicações ao setor de Serviços

Atualmente já existem vários trabalhos que relatam sobre a importância do estudo da inovação em serviços, numa ótica de análise de sistemas de inovação.

Sundbo e Gallouj (1998b) indicam que um sistema de inovação pode ser definido como um padrão que é normalmente seguido e que este pode descrever as atividades de inovação em determinado setor.

Com esta abordagem pretende-se entender em que medida a noção de sistemas de inovação aplica-se para análise do setor de serviços. Assim sendo, destacam-se aqui duas abordagens: A primeira esta relacionada com a análise feita por Sundbo e Gallouj (1998b), denominada, **lógica espacial da abordagem dos sistemas de inovação**, em que os mesmos autores identificaram os sistemas de inovação em serviços como sistemas adocráticos. A segunda abordagem, trata-se da aplicação do conceito de sistema setorial de inovação ao setor de serviços, feita por Tether & Metcalfe (2003).

2.5.2.1. Sistemas de Inovação em Serviços como Sistemas Adocráticos

Segundo Sundbo e Gallouj (1998b) o sistema de inovação pode apresentar duas características genéricas identificadas como: a) Sistemas de inovação institucionais: em que existe certos padrões a serem seguidos nas relações entre os atores dos sistemas. Nas relações de cooperação em especial, encontram-se formalizadas através de contratos de longo prazo ou também através de normas tácitas difundidas ao longo do tempo e reconhecidas por todos. b) Sistemas de inovação adocráticos: Contrariamente a linha anterior estes tipos de sistemas não podem ser explicados por leis, regras ou normas.

Neste sistema, encontram-se atores específicos bem como específicos trajetos de desenvolvimento encontrados dentro de prestigiados campos, tal como, tecnologia, administração, entre outros, assim como também habituais formas de comportamento do setor em análise. Para Lundvall (1998), este é o sistema menos voltado para a criação de mercados organizados e mais voltado para a competição no mercado.

De uma forma resumida, os sistemas de inovação institucionais acabam por se diferenciar do sistema de inovação adocrático na medida em que o primeiro tende a seguir

padrões especiais e formais através de normas estabelecidas, enquanto o segundo segue apenas uma trajetória que já seja habitual no setor.

Sundbo (2002) com a sua teoria de inovação estratégica, afirma que a orientação para o cliente, a saturação do mercado, as redes e os recursos internos da empresa são critérios que determinam a capacidade de inovação de uma empresa, mas isto é feito somente quando existe uma boa interpretação por parte da administração.

Para Francis & Bessant (2005), a funcionalidade em si é um dos aspetos mais relevantes da inovação, visto que se espera que a mesma crie valor acrescentado a empresa.

Gallouj & Weinstein (1997) argumentam que não é possível definir com clareza a diferença entre inovação de produto e processos da inovação em serviços, porém Djellal & Gallouj (1999) ressaltam que um serviço é um processo, uma sequência de operações, um modo de organização. No caso da indústria de serviços, a barreira que divide processo e produto acaba por ser mais confusa, mas em contrapartida e diferente das outras indústrias, os serviços são simultaneamente produzidos, entregues e consumidos.

O papel dos recursos é fundamental na inovação em serviços e o conhecimento em inovação é associado aos membros integrantes da empresa e nas habilidades dos mesmos. Chan, Go & Pine (1998), Djellal & Gallouj (1999).

O que os autores nos tentam transmitir é que não obstante as teorias de inovação que nos acostumamos a ver ou ouvir, para área de serviço tem de se ter em conta e priorizar os recursos disponibilizados pela empresa e o contacto entre o utilizador e o prestador de serviço, que apresentam-se como fatores importantes a se ter em conta na indústria de serviços, uma vez que a empresa tem de mostrar-se capaz de fornecer os recursos necessário para o projeto e tem de capacitar seus membros para poderem lidar ou interagir da melhor maneira possível com os utilizadores do novo serviço.

Apesar das pesquisas sobre inovação em serviços serem consideradas em fase inicial de desenvolvimento, os serviços já se encontram na lista de motores económicos de alta relevância no mundo. Tal como Stamboulis & Skayannis (2003) apontam, o turismo é nos dias de hoje confrontado com desenvolvimento em novas tecnologias sendo este pertencente ao setor dos serviços, estando também atualizado por inovação organizacionais e estruturais.

Hoje os serviços respondem por uma grande parcela da riqueza e do emprego nas economias desenvolvidas, mas ainda carece de muita exploração científica para que melhor se consiga entender.

2.5.3. Turismo e Inovação

Segundo Macedo (2019), a primeira excursão de turismo foi realizada por Thomas Cook no ano de 1841 na Inglaterra, quando o mesmo preparou um comboio para excursão de um grupo de 570 passageiros com destino a Loughborough, Inglaterra, criando assim a primeira viagem agenciada. Nascia desta forma o primeiro modelo de turismo quando em 1846, Cook criou um serviço de guias turísticos para acompanhar os grupos e posteriormente criou os sistemas de pagamentos por vouchers para que os clientes utilizassem nos hotéis. Este foi então considerado a base para o turismo.

A Organização Mundial do Turismo das Nações Unidas ou (UNWTO) sigla inglesa para United Nation world Tourism Organization, define turismo como “um fenômeno social, cultural e econômico que envolve o movimento de pessoas para países ou lugares fora de seu ambiente normal para fins pessoais ou comerciais / profissionais”. UNWTO (2012, p. 01).

Atualmente o turismo surge como sendo uma área constituída por várias frações e estas estão essencialmente constituídas por pequenas empresas, cujo maior parte delas pertencem ao sector dos serviços. Hjalager (2010), Dwyer, Forsyth, & Dwyer (2010).

Hjalager (2010) constatou que no turismo existem características consideradas chaves para desenvolver tipologias e definições de inovação e neste sentido propôs cinco tipos de inovações diferentes no turismo em que o mesmo destacou e definiu:

(i) Inovações de produto ou serviço - mudanças com um novo significado ou nunca visto diretamente pelos turistas e outros clientes, ou apenas novo para empresa ou destino;

(ii) Inovações de processo - iniciativas por parte da direção com intenção de haver melhorias na eficiência e a produtividade. Os investimentos tecnológicos surgem como fatores principais destas inovações;

(iii) Inovações gerenciais - novos métodos de organização de processos de negócios, recompensas para trabalhos exemplares sendo estas financeiras ou não, capacitação do pessoal e melhorias no ambiente de trabalho. No turismo dá-se extrema importância aos métodos de retenção de empregados;

(iv) Inovações de marketing - novos conceitos de marketing, tais como programas de fidelização e co-produção de marcas;

(v) Inovações institucionais - clusters, redes e alianças ou parcerias.

Basicamente foram estas as dimensões de inovação observadas e usadas em alguns estudos relativos ao turismo, mas podemos constatar que maior parte destas dimensões não são exclusivos a inovação do turismo, sendo que também podem ser encontradas em outros setores, mas que todas elas retratam características a levar em conta quando se refere a inovação numa organização.

Diante disto para Gomezelj (2016), fica difícil fazer uma comparação clara entre as cinco dimensões de inovação anteriormente mencionadas, visto existir uma estreita relação entre as mesmas.

Dentro do sector de turismo existem diversos ramos (hospedagem, restauração, transportes, entretenimento e lazer, agenciamento/organização de viagens, etc.) cujo as diferenças entre elas está nos processos, funcionamento e o modo como estas atuam diante da inovação. Camisón & Monfort-Mir (2012); Krizaj, Brodnik & Bukovec (2014).

Independentemente da proporção, alguns estudos indicam que a inovação tem impacto positivo no desempenho das empresas (inclusive de hotéis) e este desempenho pode ser tanto ou mais favorável dependendo da consciência dos seus líderes em relação aos benefícios que esta pode trazer, mobilizando esforços e pessoas para criar soluções e para que se possa agregar valor aos seus clientes. Schumpeter (1997), Orfila-Sintes, Crespí-Cladera, Martínez-Ros, (2005), Orfila-sintes & Mattsson (2009), Martínez-Román, Tamayo, Gamero & Romero (2015).

Os líderes organizacionais de uma forma direta ou indireta são os responsáveis pelos progressos e fracassos de uma organização e neste sentido, devem estes ter a capacidade de identificar as ações que quando implementadas, melhorem a qualidade dos serviços da empresa.

Hjalager (2002) aponta que um produto no setor do turismo, pode incorporar diferentes serviços, prestados por diferentes fornecedores (alojamento, transporte, restauração e entretenimento e etc). Neste circuito, considera-se ser de grande importância para produzir novas ofertas, o networking e a colaboração feita com outros parceiros. Os diferentes parceiros que uma empresa tem, faz com que este crie uma rede de contactos que o ajude obter informações de negócios através de um canal de comunicação, bem como obter suporte em relação a uma determinada tarefa ou atividade que esta necessite.

Hjalager (2010) em sua revisão de pesquisa sobre inovação no turismo defende e apoia os estudos sobre as várias atividades de inovação de empresas de turismo, bem como a extensão

em que estas empresas introduzem novos produtos no mercado e solicita por melhores evidências empíricas sobre a inovação neste setor.

De uma forma geral, repara-se que apesar do turismo já existir a algum tempo, a questão da inovação nesta área foi pouco explorada, tendo em conta também algumas limitações que esta área apresenta. De outra forma, também se constata que esta área abrange diferentes serviços e sendo o setor hoteleiro o serviço em estudo, importa aqui especificar como este funciona.

2.5.4. Turismo em Portugal

O setor do turismo em Portugal apresenta-se como um elemento fundamental pelo contributo que tem dado a economia portuguesa nos últimos anos, com uma tendência a superar-se a cada ano. Segundo dados apresentados em relatórios oficiais pelas entidades portuguesas do turismo, este já é o setor de maior atividade económica exportadora do país, sendo que no ano de 2019, apresentou 52,3% das exportações de serviços e 19,7% das exportações totais. Com estes dados nota-se a alta representatividade e influência que este mesmo setor tem para economia portuguesa, sendo que o seu contributo alcançou a margem de 8,7% do PIB nacional no ano de 2019. Instituto Nacional de Estatística INE (2020).

Voltando ao objeto principal deste trabalho, ou seja, a Hotelaria que também é constituída por vários tipos de empresas (hotéis, apartamentos de férias, resorts, alojamentos locais, pousadas etc) e que todas elas fazem parte do sector do turismo, importa salientar que neste mesmo ano de 2019, os proveitos desta atingiram 3,8 mil milhões de euros e 2,8 mil milhões de aposento, sendo que nestes valores 3,0 mil milhões dos proveitos e 2,2 mil milhões do aposento são receitas provenientes somente dos hotéis. INE (2020).

Sendo assim, constata-se de que maneira este setor apresenta-se e contribui para as receitas do país e para que assim continue, é necessário que cada empresa tenha uma gestão equilibrada de modos a alinhar os seus processos com os objetivos da mesma e optarem sempre por apresentar serviços de qualidade com vista atrair e retrain os clientes. Visto que estas lidam com uma procura elevada em certas épocas do ano, não se pode deixar de fora a ideia de implementar algo inovador que possa surpreender e agradar os clientes, ao ponto a que estes tenham a curiosidade de voltar a experimentar tal serviço.

2.5.5. Inovação em meios de hospedagem

No ramo da hospedagem existem três características principais que o difere dos outros serviços. Em primeiro temos a existência de uma classificação por categoria regular representadas por estrelas (de 1 a 5 estrelas e em alguns casos até mais), categorias estas que caracterizam o tipo de hotel bem como a qualidade de serviços oferecidos aos hóspedes. Em segundo, é comum que existam empresas especializadas no serviço de gestão hoteleira e muitas combinações podem surgir. Quer isso dizer que existem hotéis em que os diretores são os próprios proprietários, do mesmo jeito que há casos em que profissionais executivos gerem hotéis alheios sob um contrato de gestão ou de uma franquia. Em terceiro, os hotéis podem operar em cadeias, com uma matriz em que dependendo da empresa, possui diferentes atribuições e níveis variados de integração vertical. Aires (2017).

Quer isso dizer que empresas hoteleiras apresentam características raras e particulares a elas, visto serem conhecidas pela qualidade de serviços que prestam (representadas por estrelas) e pelas suas referências externas (cadeias de hotéis a que estas pertençam).

Sendo assim, Orfila-Sintes *et al.* (2005) apontam que a implementação de inovações pode sofrer influências em função dessas características. Devido ao facto de que a direção de um hotel cria estratégias para obter clientes, as inovações podem ser implementadas de forma continua através do contato direto do hotel com o cliente. São os clientes que de uma forma direta ou indireta, através das informações prestadas e feedback referente ao serviço recebido, influenciam na criação da estratégia da empresa.

Muitas inovações neste tipo de empresas têm início a partir de interações pessoais por causa do conhecimento sobre as necessidades e os desejos destes mesmos clientes. Os diretores destas empresas devem ter como prioridade a qualificação dos colaboradores, visto que os mesmos devem e costumam estar envolvidos em todas fases dos processos de criação e implementação de inovações da empresa. Orfila-Sintes *et al.* (2005), Orfila-sintes & Mattsson (2009).

Nos serviços prestados nestas empresas é mais predominante o trabalho manual do que o trabalho técnico e assim a qualificação de cada colaborador é relevante porque tem influência direta na satisfação dos clientes e isto reflete-se na imagem da empresa.

Numa breve análise as dimensões críticas da inovação em hotéis, repara-se que estas costumam ser analisadas em quatro grupos: (1) relacionado aos serviços ou aos produtos, (2) relacionado ao mercado, (3) relacionado aos processos (4) relacionado à organização. Foi com base nestas dimensões que foram identificados quatro tipos de inovação hoteleiras, que se

desdobram das características do setor de serviços e das próprias particularidades deste ramo, apontados como: 1) gerencial, 2) comunicações externas, 3) escopo de serviços 4) back-office. Orfila-Sintes *et al.* (2005); Orfila-sintes & Mattsson (2009).

A inovação gerencial refere-se à melhorias na qualidade dos processos de gestão, a introdução das TIC para gestão e a melhorias na estrutura organizacional. A qualidade dos processos de gestão devem ser um fator a observar, porque uma má gestão dos negócios faz com que não haja qualidade nos serviços prestados, levando a falência do mesmo. As aplicações de TIC's são fundamentais para que os processos de gestão sejam eficientes. Os problemas de gestão a serem resolvidos através da inovação organizacional são fundamentais nas empresas do setor de serviços. Wright (2002).

A inovação em comunicações externas indica o alto conteúdo informativo e intangível dos produtos e dos processos de serviços na indústria hoteleira. Sendo assim, as TIC's desempenham também um papel crucial na geração de oportunidades e nos novos serviços, assim como também na revolução das formas como são fornecidos e apresentados a maioria dos serviços mais comuns. As TIC's facilitam o processo de comunicação de forma a que são viáveis para transferência de informações proveniente a nível externo, que serão decodificadas e usadas para benefício da própria empresa.

Quanto a inovação no escopo de serviços, esta é relevante porque a qualidade da prestação de serviços faz a diferença na competitividade dos hotéis, visto que leva a mudanças significativas na produção de serviços e até na incorporação de ativos tecnológicos, que de certa forma melhoram a produção do serviço e os aspetos tangíveis na forma em que é prestado. Visto que o setor de hospedagem pertence a área dos serviços, o que significa que estes prestam serviços e não vendem produtos, a maior atenção deve estar focada na maneira como o serviço é prestado zelando pela melhor qualidade do mesmo.

Hotéis que pertençam a uma rede ou atuam em parcerias estreitam relações comerciais, aumentam possibilidades de vendas, reduzem riscos, custos e assim tendem a aumentar a sua capacidade de inovação. Martínez *et al.* (2015); Pikkemaat & Peters (2006).

Já no caso da inovação de back-office, este dedica-se na incorporação de novos ativos tecnológicos, importantes para a melhoria da produtividade e para que se consiga uma prestação eficiente.

Alguns dos produtos novos do setor hoteleiro não são simplesmente produtos, uma vez que estes têm também implicações no serviço. Estes mesmos produtos podem também implicar modificações de processos de back-office ou no atendimento a clientes. Neste sentido, a conceção e teste de um novo serviço engloba não apenas o elemento experimentado pelo

cliente, mas todo o processo de entrega, e, em alguns casos, envolve também a reengenharia do processo de back-office. Orfila-sintes & Mattsson (2009).

As empresas que se encontram no setor de hospedagem inovam também através da aquisição de novos equipamentos ou software para introdução de P&D incorporada em tecnologia, em vez de realizar atividades internas de P&D. A introdução desta tecnologia pode se refletir numa vantagem competitiva tanto na eficiência produtiva (redução de custos), como na capacidade de diferenciação (melhorar o serviço prestado, adaptando-o a procura dos clientes).

As mudanças na oferta dos serviços por razões ambientais é um aspeto a ser considerado e muitos hotéis já adotam medidas como redução do fluxo de água e aquisição de equipamentos que consomem menos energia, para que estes possam desta forma racionalizar os recursos naturais com efeito na redução dos custos ter a vantagem de dar uma outra imagem ao hotel.

Le, Hollenhorst, Harris, McLaughlin & Shook (2006), apontam que estas novas implementações de inovações podem ter origem de pressões provenientes de autoridades, clientes, ou apenas para obter certificações.

Atualmente a questão ambiental é uma questão muito delicada, visto que são as atividades das maiores indústrias do mundo que influenciam na poluição do ambiente. Neste sentido, qualquer empresa que adapte a sua atividade de forma a não influenciar negativamente as condições ambientais, vai desta forma zelar por uma boa imagem da mesma perante os potenciais clientes.

Confirmando esta afirmação, surge Pikkemaat & Peters (2006) com o reforço de que maior parte das atividades de inovação representam simplesmente mudanças ligeiras com reparos simples na infraestrutura do hotel. São através de fontes diretas que são identificadas as atividades de inovação dentro do sector de hospedagem, ou seja, através do esforço da empresa em oferecer serviços aos hóspedes.

2.6. Fatores de sobrevivência das empresas

Toda empresa tem um ciclo de vida, desde o nascimento, crescimento, amadurecimento e o declínio, sendo que esta última etapa é a etapa que toda empresa deseja nunca alcançar. A empresa durante a sua atividade reúne forças, recursos e mecanismos para que a empresa prospere no seu negócio, podendo obter melhores resultados, enfrentar a concorrência e sobreviver o máximo de tempo possível. Existe na literatura vários estudos que identificam e buscam analisar quais os fatores condicionantes a sobrevivência das empresas. Assim sendo,

existe uma série de variáveis que por sua vez têm forte impacto na probabilidade de as empresas permanecerem no mercado. Fatores como por exemplo, o tamanho da empresa e sua idade, sua afiliação em outras organizações, são referidos numa vertente da literatura conhecida como ecologia das organizações. Mourão e Oliveira (2011).

É necessário identificar dentro da empresa quais os fatores que de uma maneira ou de outra têm impacto no funcionamento da empresa, condicionando assim os seus processos e que de alguma forma são cruciais para a sobrevivência desta.

Como definição de sobrevivência empresarial e de acordo com INE (2009), trata-se de quando uma empresa consegue sobreviver quando a mesma está em atividade com um volume de negócios num determinado período do ano ou se a mesma cessar atividade relacionada a uma dada unidade legal, mas que esta tenha sido retomada em outras unidades novas, criadas especialmente para utilizar os fatores de produção desta empresa. De uma forma mais simples, podemos realçar que a sobrevivência empresarial se trata assim de meios pela qual uma determinada empresa poderá criar estratégias de funcionamento do seu negócio, para que a mesma se posicione no mercado de modo eficiente e que não veja seu negócio a morrer.

Na tentativa de identificar informações acerca do fenómeno da sobrevivência das empresas, Audretsch, Houweling & Roy (1997) identificaram 3 fatores que os mesmos consideram implícitos à sobrevivência das empresas, nomeadamente: Start-up size (tamanho da empresa iniciante), definido como sendo o número de empregados com que a empresa tem ao iniciar a sua atividade no primeiro ano de vida; Intensidade de capital, que surge como a proporção dos custos de produção, contabilizados por custos de energia e depreciação e a estrutura da dívida.

Outra característica é o meio envolvente, uma vez que é nele onde a empresa opera e este, devido às suas mutações, pode afetar a probabilidade de sobrevivência da empresa quando olhamos para as seguintes especialidades: Intensidade do capital na indústria; dimensão média do sector; barreiras à entrada; crescimento do sector, taxa de P&D. Todos estes fatores têm um impacto direto na sobrevivência das novas empresas, sendo que o meio envolvente apresenta-se com uma estrutura cheia de incertezas, significando assim para as empresas, que a qualquer momento as regras do jogo podem mudar dependendo da procura e da oferta, por isso as empresas devem saber identificar o meio em que se encontram bem como suas oportunidades e ameaças, para não serem surpreendidos por algum evento que possa pôr em risco a sobrevivência da empresa.

De acordo com Mata e Portugal (2002), o mesmo realça que a sobrevivência das empresas pode também ser afetada pelo ambiente competitivo que as restantes empresas do

setor oferecem e que em ambientes muito competitivos, a probabilidade de as empresas sobreviverem é inferior em relação ambientes menos competitivos. A competição reflete-se num jogo que sempre aconteceu entre as empresas, sendo que se apura aquela que melhor resultados apresenta, melhor prática de negócios possui e que melhor oferta apresenta aos seus clientes. O mesmo autor também surge em defesa da existência de dois argumentos que retratam os efeitos do grau de competitividade num determinado setor onde nascem novas empresas.

O primeiro argumento relata sobre a teoria da Ecologia Organizacional 2, que acaba por defender que a competição surge como uma das causas da mortalidade das empresas, uma vez que a mesma aumenta com o número de novas empresas a entrarem para o setor e tal entrada por vezes leva com que as empresas menos competitivas acabem por não resistir durante a competição recaindo desse jeito a falência. Empresas com espírito competitivo, antecipam as suas estratégias para dominar o mercado, não deixando margem de manobra para os adversários, fazendo assim com que estes acabem por não encontrar saída para seus negócios, caso estes não tenham com eles estratégias que superem o jogo dos adversários.

O segundo argumento trata-se da concepção da organização industrial, em que está se refere que quando o mercado está concentrado, acaba por facilitar o término de algumas empresas e desta feita, em mercados altamente concentrados têm maior probabilidade de os veteranos serem mais suscetíveis de retaliar as novas empresas. Mata e Portugal (2002). Em outras palavras significa que em mercados concentrados há maior probabilidade de saírem-se melhor aquelas que a mais tempo nele estão presentes e estas mesmas empresas tendem a inclinar-se para a eliminação de novas empresas.

O tamanho ou dimensão da empresa iniciante (start-up size), representa uma das ações muito importantes pela qual muitas das empresas falham, ou seja, o erro está no facto das empresas iniciarem atividade como uma dimensão inferior a escala mínima de eficiência na indústria.

De acordo com um estudo feito por Del Monte e Scalera (2001), a dimensão da empresa, a intensidade do capital e o apoio estatal, representam também 3 grandes fatores cruciais que determinam a sobrevivência das empresas. Os impostos cobrados pelo estado bem como o apoio dado pelo mesmo, influencia de alguma forma no funcionamento das empresas, sendo que esta vai exercer as suas atividades com base nas regras fixadas pelo estado, o que acaba por se refletir numa característica de grande importância não só para o funcionamento mas também para sobrevivência da empresa.

Tem maior probabilidade de sobrevivência aquelas empresas que ao iniciarem suas atividades a fazem com efeito de escala ampliando assim a sua sobrevivência. Lopez e Puente

(2006). Quando o setor se apresenta como sendo um setor dinâmico faz com que haja maior fluxo de entradas e saídas de empresas, enquanto têm probabilidade de sobrevivência aquelas empresas que entram em indústrias concentradas. Os autores reconhecem que a estrutura do endividamento de cada empresa é um determinante significativo da sobrevivência ou da insolvência da mesma. Mourão e Oliveira (2011).

Quando uma empresa faz abertura da sua atividade num determinado mercado ou setor, espera sempre obter o retorno de seu investimento, ou seja, obter o lucro o mais breve possível, apesar de ter a noção que no ato da abertura de uma empresa, inicialmente precisa-se investir mais do que receber o retorno, mas isto não significa que a mesma tenha de ter o seu capital negativo, nem que esta tenha que se endividar, esperando que o retorno do seu investimento possa cobrir suas dívidas.

Existem na literatura 3 fatores de alguma relevância dentro das organizações no que se refere a análise do impacto que estes têm para sobrevivência da organização, nomeadamente: o capital humano do empreendedor, o seu capital social e a adoção de práticas de gestão em vigor após abertura de uma dada empresa.

2.6.1. Capital humano

O capital humano é um conceito que está diretamente associado as capacidades cognitivas que ao longo do tempo foram desenvolvidas pelo indivíduo, bem como as suas habilidades. Trata-se do investimento que um indivíduo faz para de certa forma aumentar as suas habilidades produtivas e o conhecimento que este vem adquirindo ao longo do tempo. Becker (1993). Trata-se assim das qualidades e competências pertencentes ao indivíduo e que o mesmo adquiriu com base nas suas experiências e formação (académica, profissional). O capital humano apresenta-se assim com uma diferente particularidade para os empreendedores, visto que este proporciona um aumento do domínio das características de negócio, bem como também proporciona um aumento dos requisitos técnicos e comerciais para que estes de uma forma mais eficiente possam executar as suas atividades. Isto significa que tais características do indivíduo acabam por se apresentar como uma mais valia para indivíduos que participam da execução de uma atividade de negócios, sendo que estes conseguem proporcionar uma mão de obra de qualidade consideravelmente alta, ajudando assim no funcionamento deste mesmo negócio.

De acordo com Gimeno, Folta, Cooper e Woo (1997), é esperado que o capital humano tenha um impacto positivo na sobrevivência de empresas. O capital humano tem a vantagem e

particularmente para as empresas recém entradas no mercado, de antecipadamente influenciar a capacidade da empresa em preparar e analisar o setor, assim como também criar planos estratégicos que possibilitem o melhor retorno de investimento possível, maior controle das características dos produtos e serviços e perceber quais os investimentos que a empresa realmente necessita fazer. Dessa forma, observa-se a importância do capital humano nas atividades da empresa e na prosperidade dos seus negócios, sendo que quando um empreendedor tem treinamento, experiência e alto grau de escolaridade, a probabilidade de sobrevivência de seu empreendimento tende a ser maior. Mizumoto, Matuoka, Artes, Lazzarini, Hashimoto e Bedê (2010).

2.6.2. Capital social

Para Lin (2001), o capital social é composto por um conjunto de recursos a que toda a rede de contatos criado pelo indivíduo pode ter acesso. O capital social tem como principal característica as interações entre vários indivíduos, em que a ação em si passa a ser inserida num contexto de relações sociais. Granovetter (1988). Pode-se assim entender que o capital social está associado as relações sociais que os indivíduos dentro de uma organização fazem e que posteriormente reflete-se numa mais valia para o negócio da empresa.

De acordo com Boxman, De Graaf & Flap (1991), a relação que existe entre o capital humano e o capital social, é o fato de que o indivíduo forma uma rede de colaboradores em que os mesmos conhecem bem as suas competências e suas personalidades. Com intenção de criar ações coletivas junto de entidades locais e governos, os empreendedores podem participar de associações setoriais e através disso obter ainda a vantagem de trocar informações que lhes pode ser útil para seus negócios. Pyke (1994) citado por Mizumoto *et al.* (2010). As empresas criam laços e por vezes parcerias que quando necessário, agregam a mesma um valor acrescentado que poderá a certa altura ser útil para empresa, por isso, o papel do capital social mostra-se neste sentido ser fundamental, visto que é o mesmo que cria tais laços ou ligações.

Segundo Laird (2006), laços familiares, refletem-se numa fonte de recursos bastante valiosa, visto que tais laços facilitam o acesso a recursos financeiros a custos consideravelmente reduzidos, informações sobre novas oportunidades de investimento e conhecimentos prévios adquiridos por pessoas da família. Quer isto dizer, que as relações que se tem com membros familiares, acabam por também ser uma fonte de aproveitamento da empresa, sendo esta considerável para várias situações em que a mesma precise de algum tipo de suporte. De uma forma resumida espera-se que o capital social tenha um efeito positivo em relação a

sobrevivência da empresa, visto que quanto mais houver ligação e boas relações com pessoas de fora, maior o acesso a informações, recursos financeiros, conhecimento e outros, que acabam por se tornar recursos valiosos para empresa.

2.6.3. Práticas de Gestão

Já existe na literatura acadêmica bastante produção de conteúdo acadêmico para identificar e analisar a importância das práticas de gestão para o crescimento e desempenho de pequenas e médias empresas, assim como também a sua sobrevivência. Fernando (2001). Estas práticas são as ações adotadas pela gestão da empresa, que após a abertura desta, permite melhorar o modo como são geridos os processos produtivos e comerciais, bem como a eficácia da organização. Assim sendo e de uma forma mais simples, podemos dizer que as práticas de gestão se refletem no modo como é feita a gestão de operações e processos da empresa pelos seus responsáveis.

Muitos estudos abordam e relatam a ligação entre disponibilidade e uso de informações com o desempenho das empresas. Lybaert (1998). O empreendedor que mais corre a busca de informações é aquele que mais identifica as oportunidades e antecipa riscos para o seu negócio. Lang, Calantone e Gudmondson, (1997). Com vista a prevenir o funcionamento da empresa bem como sua permanência no mercado, o empreendedor faz periodicamente uma análise no mesmo, com vista a obter informação que seja útil para sua empresa, tentando assim encontrar oportunidades e excluir a possibilidade de correr algum tipo de risco que ponha em causa o negócio da sua empresa. Specht (1987) aponta para a importância de adaptação do empreendedor as mudanças ambientais. Um empreendedor que tem a capacidade de se ajustar as oscilações do mercado e corrigir erros de trajeto que possam surgir, pode ser decisivo para garantir que o negócio sobreviva e especialmente para o caso de empresas recém inseridas no mercado, visto que estas ainda se apresentam com grau de incerteza elevado. Tal capacidade reflete-se numa mais valia para qualquer empreendedor visto que o mercado encontra-se quase sempre em constantes mutações associadas a vários fatores, e, tendo em conta a falta de experiência da empresa recém entrada no mercado, é plausível que a mesma tenha um indivíduo que possa organizar a gestão desta empresa, sempre com base na situação atual do mercado.

É importante reforçar as vantagens do planeamento de atividades contínuas, pois estas influenciam o ritmo de crescimento da empresa assim como o seu desempenho. Orser, Hoggarth-Scott & Riding (2000); Shrader, Mulford & Blackburn (1989).

Thornhill & Amit (2003) citado por Mizumoto *et al.* (2010) argumentam que as práticas de gestão adotadas pelos empreendedores se apresentam como fundamentais, visto que as mesmas possibilitam movimentar e combinar recursos de forma a fazer face a concorrência. Tais práticas determinam o modo como são executadas as tarefas, operações e/ou processos da empresa, uma vez que as mesmas quando mal estruturadas, mal geridas e/ou mal aplicadas, impedem com que esta alcance os resultados que pretendia ao tempo estimado.

De uma forma resumida podemos afirmar que quando um empreendedor não adota práticas organizacionais que permitam com que o seu negócio se ajuste ao ambiente em que está inserido, este pode deixar de sistematizar de um modo eficaz os recursos que dispõe, inclusive o próprio conhecimento técnico e comercial. Além do efeito do capital humano e capital social do empreendedor, presume-se que a adoção de práticas de gestão, tenham um impacto positivo no fator sobrevivência de novas empresas. Mizumoto *et al.* (2010).

2.7. Determinantes de Inovação e seu impacto na empresa

Como pudemos observar anteriormente, uma inovação não surge de repente e não é qualquer indivíduo ou grupo que de forma aleatória, despreparada ou fora de um ambiente propício que consiga criar ou adotar algo inovador. O que quer dizer que existe uma série de fatores que impulsionam e determinam a inovação nas empresas.

Os fatores que afetam a inovação de uma organização são chamados **determinantes da inovação**. Estes surgem de uma vasta gama de aspetos da empresa, tais como comunicações internas e externas, situação financeira, crenças de gestão, tamanho e estrutura, qualidade de pessoal, P&D, esforços, capacidades técnicas e condições de mercado. Shavinina & Souitaris (2003).

Para este mesmo autor, existem na literatura dois tipos de determinantes de inovação. O primeiro inclui variáveis de medição e que estes por sua vez medem aspetos da organização tais como o tamanho, número de diplomados, tamanho do orçamento de inovação, etc. Estes aspetos são simples e com variáveis de fácil medida, em que os resultados destas medições são confiáveis.

O segundo inclui percepções e a reação dos adversários (como a percepção da intensidade da concorrência ou atitudes em relação à tomada de riscos), bem como conceitos gerais e normalmente subjetivos (como centralização do poder, complexidade do conhecimento e sensibilização para a estratégia). Algumas dessas variáveis são posteriormente divididas em um número de itens e são medidas por escalas. O segundo tipo de variáveis resume-se em nada

mais que uma forma de medir o desempenho em inovação. Os conceitos podem, no entanto, parecer semelhantes, a diferença está na maneira em que eles estão divididos em variáveis e a serem analisados através de diferentes escalas, onde há um orçamento de inovação e em particular quando este orçamento é consistente ao longo do tempo, a taxa de inovação será aumentada. Miller & Friesen (1984).

2.7.1. Estratégia de negócio

Um dos determinantes de inovação a considerar são as estratégias de negócios, visto que em empresas onde a estratégia de negócios é bem definida a taxa de inovação é considerada mais alta. Além disso, empresas que tiveram uma estratégia bem definida, com um horizonte de longo prazo e puderam comunicá-lo aos seus colaboradores, mostraram uma maior taxa de inovação. Rothwell (1992), Swan & Newell (1995), Khan & Opichetwattana (1989).

2.7.2. Gestão de atitudes (*Attitude Management*)

A literatura indica que os gestores de topo das empresas mais inovadoras têm um locus de controle interno, o que significa que eles consideram que o desempenho das suas empresas depende mais das práticas de gestão, do que da influência de fatores externos que eles não podem controlar. Miller, Kets de Vries & Toulouse (1982). Além disso, os gestores de topo das mais inovadoras empresas parecem ter menos medo de correr riscos e reconhecer que numa escala de tempo mais pequena do que o esperado, os custos de uma nova tecnologia podem ser recuperados. Eurostat (1996) citado por Shavinina & Souitaris (2003).

Um dos determinantes que porventura também é considerado como sendo o mais importante para a inovação é o esforço inovador. Isto pode ser medido pelo gasto em P&D etc. A interação que a empresa tem com diferentes usuários também representa um papel importante e não pode ser ignorado. O capital humano e espírito empresarial faz com que surja um ambiente propício para a inovação, tanto no mundo de negócios como no mundo acadêmico. Joshi (2004).

Knox (2002) enumera quatro aspetos que sustentam uma organização inovadora. Estes são: Capacidades e habilidades de gestão; a cultura e o clima organizacional; novos produtos e desenvolvimento de processos; controle e estrutura organizacional. O autor aponta principalmente as questões de mercado, mas salienta também que a inovação contínua se baseia nas capacidades e atitudes das pessoas que trabalham dentro da organização. Estas mesmas

capacidades e atitudes dependem de uma cultura que promova o empreendedorismo individual e o trabalho em equipa.

Não basta dentro da organização alguém surgir com uma ideia inovadora e tentar implementá-la, as empresas têm de proporcionar uma cultura organizacional propícia aos seus colaboradores, de modos a que estes desenvolvam naturalmente ideias e habilidades para inovar.

O processo de reestruturação organizacional provoca uma série de mudanças no comportamento interno e pode afetar diretamente os processos de inovação, visto que estas mudanças poderão não ser bem aceites nem tão pouco vista como benéficas aos olhos de alguns colaboradores, o que pode provocar resistência por parte dos mesmos, atrapalhando tal processo. Assim sendo, para que se possa entender as causas de fracasso dentro de uma empresa inovadora, deve-se analisar e fazer um estudo acerca das descontinuidades entre o inovador, a tecnologia e a organização. Joshi (2004).

Algumas das características das inovações que contribuem para o sucesso de empresas inovadoras a considerar, são a entrada de funcionários altamente qualificados, fusões e aquisições. A participação ativa do empreendedor ou o inovador decide o caminho e crescimento da empresa. Joshi (2004).

O ensino superior desempenha um papel de extrema importância na criação de um espírito inovador. Ele pode ser visto através de inquéritos que as empresas inovadoras têm, de uma quantidade considerável de pessoas formadas em universidades, educação técnica superior e assim por diante. É principalmente a colaboração de P&D entre empresas e universidades e a importância desta colaboração o potencial de inovação ou o sucesso da inovação das empresas inter-relacionadas. Joshi (2004).

Muitas empresas associam-se desde cedo a universidades com elevado índice de alunos destacados, com objetivos de posteriormente enquadrar grande parte destes alunos em suas organizações, para que juntos possam desenvolver novos planos e produtos para empresa, onde acabam muitas vezes por criar novos produtos, processos ou serviços.

Hannay (1980) afirmou que a mudança tecnológica é uma das forças mais fundamentais e poderosas que afetam a economia e a sociedade. Utterback (1971), afirma que a inovação tecnológica teve um impacto sobre o comércio internacional, a estrutura da indústria, formação e desenvolvimento de novas empresas e indústrias, o crescimento e a sobrevivência de empresas e indústrias existentes.

Aspetos como a cultura, estrutura organizacional e recursos humanos são os que verdadeiramente influenciam as capacidades estratégicas de base tecnológica para a inovação

de uma empresa, entre os quais os recursos humanos são o mais dinâmico. Liu, Baskaran & Liet (2009). São os recursos humanos de uma empresa que quando bem qualificados, tendem a alavancar o melhor funcionamento da mesma e esta torna-se assim numa empresa destacada e de alguma forma competitiva no mercado.

Galende e De La Fuente (2003) afirmam que a combinação dos recursos e fatores internos podem influenciar ou mesmo determinar o tipo de processo inovador utilizado pela empresa. Já Schilling (2008) afirmou que é útil começar com algumas ferramentas padrão de análise estratégica para a análise do ambiente externo e interno da empresa quando se pretende avaliar a posição atual da empresa no mercado. A inovação é atualmente um elemento muito importante dentro das empresas para que estas possam sobreviver no ambiente competitivo que existe no mercado. As atividades de inovação podem ser prejudicadas ou afetadas negativamente por uma série de fatores internos e externos a nível da empresa.

Estes incluem fatores económicos, (custos elevados ou falta de demanda), fatores específicos a uma empresa, (a falta de pessoal qualificado ou falta de conhecimento) e fatores legais (regulamentos ou regras fiscais). Há quem afirme que o impacto da inovação no desempenho organizacional depende de composições de tipos de inovação ao longo do tempo. O fator tamanho afeta as inovações tanto em efeitos de grande e pequeno porte. O fator dívida tende a afetar negativamente por causa do risco de informação de assimetrias que possa surgir. De outro modo, os recursos humanos afetam positivamente por causa da qualificação e experiência dos colaboradores. Os recursos comerciais afetam positivamente por causa da reputação, imagem, recursos complementares, informações. Os recursos organizacionais afetam positivamente por causa da coordenação, comunicação e integração no âmbito organizacional. Por outro lado, a diversificação afeta negativamente por causa dos controlos formais e financeiros.

Por último temos a questão da internacionalização que afeta principalmente de modo positivo, por causa da competitividade e do mercado. A combinação de fatores internos e de certos recursos da empresa, pode determinar o tipo de processo inovador utilizado pela empresa. OCDE e EUROSTAT (2005).

Constata-se assim que vários são os fatores dentro e fora da organização que de alguma forma influenciam e condicionam a existência ou mesmo a criação de um sistema ou processo de inovação dentro das organizações e que algumas empresas acabam por não perceber e não trabalhar neles, por achar que estes não têm grande importância.

Segundo a OCDE e EUROSTAT (2005) a capacidade das empresas de se apoderar dos ganhos de suas atividades de inovação também afeta a inovação, ou seja, depois que a inovação

seja implementada, a empresa prejudica-se quando lida com os ganhos de modo exibicionista e de certa forma descontrolado. Deste modo, um melhor nível de proteção entre os direitos dos autores da inovação e os benefícios da sociedade, deve ser regulamentada, para que os inovadores não percam o seu entusiasmo em inovar nem se transformem em um monopolista que prejudica a sociedade. Ertürk (2014).

2.7.3. Determinantes de inovação no sector de serviços

Não obstante aos determinantes de inovação para empresas de um modo geral, existem ainda alguns fatores considerados até algum ponto mais pertinente em empresas do setor de serviços. Os antecedentes da inovação em serviços dividem-se por aqueles que tanto são geridos pelas próprias empresas de serviços como por aqueles que decorrem de condições externas. De Jong, Bruins, Dolfsm & Meijaard (2003).

Alem de puderem ser vários os fatores que determinam a inovação nestas empresas, aqui tem de se levar em conta que as empresas deste setor têm bastante contacto com os clientes e desse jeito deve-se pensar sempre neles quando se decide dar um próximo passo em relação aos serviços prestados.

Durante um estudo de Atuahene-Gima (1996), o mesmo identificou alguns fatores que afetam o desempenho da inovação nas empresas do setor de serviços, reforçando ser de grande relevância o apoio à gestão e o trabalho em equipe. Na mesma lógica há ainda um reforço feito por Martin & Horne (1995), que afirmam que a entrada de gestão tem impacto significativo na inovação. Os mesmos autores indicam que há a possibilidade de aumentar o potencial de sucesso das empresas se estas aumentarem o uso de informações sobre o cliente e a participação direta dos mesmos no processo de inovação. Com o contributo destes autores confirma-se a ideia de que principalmente nestas empresas, os clientes e os colaboradores são e terão de ser sempre pensados quando se quiser tomar uma decisão que vai mudar de alguma forma com o funcionamento da empresa, uma vez que serão eles os mais afetados por tais mudanças.

Quanto aos determinantes da inovação na indústria do turismo, Grisseman, Pikkemaat & Weger (2013) apresentam as seguintes dimensões como potenciais motores de inovação nesta indústria da hospitalidade: Envolvimento dos funcionários, participação do cliente, gestão da inovação, redes de inovação e tecnologia da informação.

2.7.3.1. Envolvimento dos funcionários

Os funcionários das empresas de serviços mostram-se ser uma fonte fundamental de atividades de inovação na empresa, visto que não só têm influência direta na satisfação do cliente, como também são os principais criadores da transmissão de informações boca a boca. De Brentani (2001). Isto significa que além do trabalho que estes exercem, eles são também uma fonte de informação, tanto para a divulgação de informação externa como para proveito interno.

Observa-se em vários estudos que a razão de haver novos serviços bem-sucedidos pode ser atribuído aos altos níveis de comprometimento dos funcionários. Tal verificação vale tanto para os funcionários envolvidos no processo de inovação quanto para os funcionários que trabalham no front-office. Edgett (1994), Ottenbacher (2007).

2.7.3.2. Participação do cliente

Várias teorias apoiam a ideia de que os clientes exercem um papel fundamental no desenvolvimento de novos serviços e muitos afirmam que é possível aumentar o potencial da empresa para resultados inovadores de sucesso se a empresa velar pelo incentivo à participação do cliente, bem como na implementação do conhecimento sobre o cliente em determinados estágios.

Tseng, Kuo & Chou (2008), Hu, Horng e Sun (2009) em seus estudos mais recentes definem o conceito de partilha de conhecimento em equipes de hospitalidade, em que salientam as diversas formas em que este processo ocorre, mas que este envolve principalmente a transferência de informações entre o funcionário e o cliente e, conseqüentemente, é aplicado ao processo de inovação.

Por ser o principal alvo do negócio das empresas, a participação do cliente é essencial na criação de inovação, visto que o seu parecer pode ajudar a empresa a perceber certos detalhes que possam fazer a diferença.

2.7.3.3. Gestão de inovação

Antes de ser implementada uma inovação dentro da empresa, devem ser criadas as condições que a vão suportar, surgindo assim a gestão de inovação. Há alguns estudos que ressaltam o importante papel do apoio à gestão nos processos de inovação.

Fatores como o estilo de gestão, comunicação de regras e procedimentos, afeta direta ou indiretamente a inovação e a viabilidade do projeto. Cozijnsen, Vrakking & Van Ijzerloo (2000), Martin & Horne (1995), De Brentani (2001), Tseng *et al.* (2008), Amabile (1998).

Orfila-Sintes & Mattson (2009) salientam ser importante que haja a capacidade de gestão por parte do diretor do hotel e a abertura à mudança para o desenvolvimento de todos os tipos de inovação.

2.7.3.4. Redes de inovação

No setor de serviços e pelo facto da inovação poder ser facilmente imitada, faz com que as empresas mantenham em sigilo o seu conhecimento e que não sejam muito a favor de participar em redes. Ainda assim, há um aumento de formação de redes, visto que muitas empresas precisam de atores externos e troca de conhecimento para incentivar a inovação dentro delas. Pikkemaat (2008).

Apesar de muitas delas evitarem as relações pelas razões mencionadas acima, estas são uma característica que se encontra em qualquer empresa, visto que estas precisam criar contactos seja para qual for o motivo. Assim sendo, no setor de turismo, concorrentes e colaboradores foram identificados como sendo uma fonte essencial de informações para as atividades inovadoras. Chen, Tsou & Huang (2009), Pikkemaat (2008), Sundbo *et al.* (2007).

2.7.3.5. Tecnologia da informação

As tecnologias de informação (TI), não só oferecem apoio as empresas de maneira diferente, mas também proporcionam um aumento das oportunidades de crescimento e inovação. Sundbo *et al.* (2007), Arvanitis (2008).

Tal como reforçado por Chen *et al.* (2009), a TI tem influência direta na capacidade de uma empresa criar valor e alterar o modo como os clientes relacionam-se com uma oferta de serviço. Os autores descobriram em seus estudos que os recursos de T.I de uma empresa, têm impacto positivo na inovação da área de entrega de serviços.

Quando olhamos as T.I's no turismo, percebe-se que houve uma mudança drástica em todo setor devido as soluções móveis e a web. Tendo como exemplo o novo padrão de reservas online, entende-se melhor que o uso da T.I teve um significável impacto no comportamento de inovação dos hotéis.

Apesar de serem ainda recentes e de certa forma limitados os estudos sobre estratégias e impactos da inovação no sector de serviços e em particular na área do turismo, percebeu através dos estudos dos autores anteriormente mencionados, que independentemente do sector em questão, existem características ou fatores comuns entre as empresas, que merecem atenção quando se pretende inovar e ser uma empresa de destaque no mercado, sendo que tais fatores podem ser encontrados com tratamentos diferentes pelas diferentes empresas, dependendo muitas vezes da percepção que a gestão da empresa tem em relação ao que a empresa dispõe ou necessita.

2.7.4. A influência da inovação de processos no desempenho das organizações

Quando são feitas alterações ao modo de funcionamento de uma empresa, espera-se que tais alterações tenham algum tipo de impacto no ato da sua implementação. Este impacto vai condicionar o modo como são executadas certas atividades, fazendo com que se mude certos paradigmas dentro da empresa. A inovação gerada ou adotada, quando aplicada numa empresa, altera certas características, relativamente a práticas, processos, operações e etc.

Através de um estudo feito em várias empresas norte-americanas, Hammer & Champy (1994) identificaram algumas características que são frequentemente encontradas em organizações que adotam ou criam inovações. Os mesmos autores verificaram e identificaram que pelas mudanças feitas pelas empresas que implementaram a inovação de processos, houve alterações em aspetos como: As unidades de trabalho alteram-se, passando de departamentos funcionais para times/grupos de processo; os critérios sobre as carreiras sofrem também alterações, passando de promoções baseadas no desempenho para promoções baseadas nas habilidades; as tarefas realizadas pelas pessoas mudam de tarefas simples para um trabalho multidimensional; o sistema de valores da organização passa de protetivo para o produtivo; uma das categorias da gestão, visto anteriormente como supervisão, passa a chamar-se auxiliar e/ou mentor; o tipo de preparação para o trabalho passa a ser educação em vez de treinamento; a obtenção de resultados passa a ser o foco nas medidas de desempenho e a forma de compensação das pessoas, em vez do foco na atividade/tempo; o papel da força de trabalho passa para uma situação autónoma em vez do habitual estado controlado (empowerment);

tornam-se mais planas as estruturas organizacionais, em vez de altamente hierarquizadas e os executivos assumem a função de líderes ao invés de controladores de índices de desempenho econômico.

A inovação de processos faz com que as empresas acabem por alterar aspectos importantes na empresa, passando assim a operar sob um novo conjunto de paradigmas organizacionais, humanos e tecnológicos. Soares, Valle, Baldam & Ragonezi (2006).

2.8. Práticas de Gestão em Empresas Inovadoras

O capital social revela ser um fator de muito importante nas empresas, tendo este já sido reconhecido pela teoria da empresa baseada no conhecimento, teoria esta que ressalta a extrema importância das ligações externas como principal fonte de crescimento e inovação, não deixando de fora as PMEs. Nahapiet & Ghoshal, (1998).

A inovação não surge de repente e nenhum método o pode criar sem que haja um ambiente propício para que esta seja sustentada e desenvolvida. Isso significa que são somente os colaboradores de uma empresa os responsáveis pelo desenvolvimento de algo inovador dentro da empresa, mas para que isso possa acontecer, tem de se zelar pela atribuição das condições necessárias aos colaboradores, para que surja ou desenvolva-se o espírito inovador. De acordo com Barañano (2005, p. 61), “a inovação é um complexo processo tecnológico, sociológico e económico, que envolve uma teia extremamente intrincada de interações, tanto no interior da empresa como entre a empresa e as suas envolventes económica, técnica, concorrencial e social”. Esta interação servirá para empresa recolher, tratar e utilizar certos dados a seu favor, para que possa entender com alguma precisão o que está a acontecer no mercado, o que este necessita e assim, através dessas informações fazer o alinhamento dos seus objetivos em função dos dados previamente obtidos.

O autor aponta para um conjunto de práticas diferentes e ao mesmo tempo relacionados umas com as outras, que quando colocadas em conjunto, possibilita criar e reforçar o tipo de ambiente que conduz ao sucesso da inovação tecnológica. Estas práticas de gestão podem ser ordenadas em cinco eixos, tais como:

- (i) Criação e manutenção de uma estrutura organizacional flexível (internos e externos);
- (ii) criação e manutenção de canais de comunicação fluidos (internos e externos);
- (iii) disponibilidade de recursos humanos altamente qualificados e presença de indivíduos na organização que apoiem os projetos de inovação tecnológica, principalmente nos momentos críticos;

- (iv) atenção aos clientes atuais e potenciais, envolvendo-os no processo de inovação;
- (v) apoio explícito da gestão à inovação tecnológica.

Para o autor, não se pode esperar grandes resultados quando se quer trabalhar apenas com um ou dois elementos, no ato do desenvolvimento de um ambiente adequado a inovação tem de se utilizar todas as ferramentas disponibilizadas, porque somente com elas existe a maior probabilidade de se conseguir desenvolver o que se pretende.

2.8.1. Canais de comunicação

As empresas precisam criar canais de comunicações tanto a nível interno ou externo e tentar ao máximo cuidar da manutenção destes, para que os processos de inovação sejam alcançados com sucesso. Esses canais têm de ser regularmente verificados para se garantir a eficiência dos mesmos, porque é através dele que circula a informação mais importante para os destinatários necessários.

Nieto (2003) salienta que tem de haver dentro das unidades organizacionais a ligação e sintonia dos diferentes tipos de conhecimento, para que a empresa possa implementar e lançar algo inovador. Para o mesmo efeito e não só, é ainda necessário a cooperação entre as áreas de produção, marketing, investigação, desenvolvimento e finanças para que se consiga a partilha de conhecimento, bem como dados e informações relevantes. Amabile (1997), Gurteen (1998), McAdam & McClelland (2002).

Todas estas áreas por mais que pareçam não ter relações umas com as outras, complementam-se, ou seja, uma influencia muito a outra e a sintonia das mesmas impulsiona significativamente as suas operações, permitindo que esta obtenha assim uma vantagem considerável em relação as outras.

A complementação entre os habituais canais verticais, horizontais e diagonais que permitam conectar indivíduos situados em diferentes unidades da organização, traduz-se numa das medidas básicas a ser adotada, não excluindo a criação de múltiplos canais abertos de comunicação que vai permitir um melhor fluxo de comunicação.

A integração das atividades direcionadas a conceção da empresa como sistema, bem como a dinâmica e fluidez da comunicação interna, suporta e promove o lançamento de inovações de sucesso, uma vez que a mesma garante que todos os esforços estejam alinhados a uma só direção. É conveniente que uma melhor análise a esse aspeto seja feita, visto que aumenta a dimensão da empresa e com uma empresa maior, a comunicação interna em geral fica ameaçada e acaba por se tornar um fator que vai necessitar de mais atenção. Quanto maior

for a empresa, mais complexo serão os canais e mais difícil será o seu controle e manutenção. Por isso é que nesses casos a comunicação acaba por representar uma ameaça porque quando mal difundida ou descodificada acaba por interferir nas tarefas a serem desempenhadas, o que acaba por ser um problema na empresa. Sendo assim, esse é um aspeto que tem de se avaliar antes de se criar os canais de comunicação, visto que a melhor fluidez da comunicação interna ajuda no desempenho da comunicação externa.

2.8.2. Atenção ao cliente

O cliente é o responsável pela existência de toda a empresa visto ser o alvo principal de uma empresa quando esta decide entrar para o mercado. Atualmente as empresas tendem a prestar mais atenção em certas características no mundo de negócios que são essenciais e que têm influência direta no sucesso da inovação tecnológica destas, em que três das que mais necessitam de atenção são a velocidade das mudanças ocorridas no meio envolvente, oportunidades de mercado e o desenvolvimento tecnológico. Barañano (2005). É importante que se preste atenção nesses dois pontos, porque as empresas atualmente funcionam com base na sua dinâmica, uma vez que sabem que as coisas tendem a mudar rapidamente e sobrevive aquela que mais atenção no mercado tem e que de certa forma consegue agarrar as oportunidades que nele encontra.

As empresas que reparam e levam em consideração essa situação, conseguem ter um foco ou orientação externa mais apurado. Esta orientação tem em conta dois objetivos:

Por um lado, tentam com alguma antecedência identificar a procura existente no mercado, bem como antecipar a procura futura; por outro, tentam acompanhar o desenvolvimento tecnológico, quer na sua área de atuação, quer em áreas afins e potencialmente convergentes. Barañano (2005). Antecipar a procura futura acaba por ser mais difícil que identificar a procura existente, mas, em empresas com olhar atento ao mercado e suas tendências, depois de identificadas as necessidades atuais e reponde-las com uma equipa de gestão qualificada e com foco apurado ao cliente, é possível prever quais as probabilidades de procura futuras.

O momento em que a empresa deve lançar a inovação reflete-se como sendo um fator-chave, tendo em conta que a via mais fácil é a manutenção de uma relação estreita, tanto com os atuais clientes como com os potenciais. Sendo assim, as empresas devem zelar pela educação, apoio e pelo envolvimento dos utilizadores das suas inovações.

Cumprindo com os pontos anteriormente citados, faz com que se evite ajustamentos repentinos quando já se está em plena fase de produção, como também se eliminam muitos problemas técnicos antes do lançamento comercial. Os utilizadores das inovações das empresas são os que vão de certa forma transmitir para a empresa o feedback do seu novo produto ou serviço, e assim, a empresa consegue verificar falhas que possam ter cometido e corrigir as mesmas em inovações futuras. Mas para isso, a mesma tem de manter o contato ativo com os clientes de forma a que este esteja preparado para receber o que a empresa tem de novo para oferecer.

A empresa necessita elaborar um plano rigoroso para que se possa ter tanto uma estratégia ativa e uma estratégia atenta de inovação, em que o programa de investigação e desenvolvimento deve ser revisto com alguma periodicidade, deve-se realizar também uma análise técnico/económica das inovações onde a mesma deve ser orçamentada de um modo específico, quantificando as decisões de investimento e deve ser feita uma previsão sistemática de vendas. A ideia de que a inovação surge do caos criativo não é apoiado pelas empresas inovadoras, visto que para estas, tudo tem de passar por fases (que muitas das vezes são demoradas) até se chegar ao objetivo pretendido. Barañano (2005). Ou seja, a inovação surge de uma mente ou do conjunto delas a trabalhar para o mesmo objetivo, mas até chegar a esse ponto, os mesmos baseiam-se nas aprendizagens tiradas nas fases anteriormente mencionadas, que lhes dá a visão ampla da situação atual do mercado e com isso os mesmos conseguem levar a cabo os projetos da empresa.

Em empresas inovadoras, encontraremos gestores que praticam uma gestão participativa, mantendo todos os colaboradores envolvidos no processo de inovação e estimulando a criatividade a nível individual dentro da empresa. O facto de que cada colaborador conhece melhor as suas tarefas do que qualquer outra pessoa, faz com que o mesmo seja a pessoa indicada para sugerir melhorias em relação as tarefas que exerce e responsabilidades que lhe foram atribuídas. Tais circunstâncias ou factos faz com que na empresa haja uma preparação para a introdução de forma contínua de inovações incrementais, onde a soma pode ter um impacto consideravelmente positivo. Schock (1974) citado por Barañano (2005).

2.8.3. Apoio explícito da gestão à inovação tecnológica

Através da união de esforços de aprendizagem, dedicação e mudança, é possível criar e manter a inovação tecnológica, apesar da mesma se apresentar como uma atividade que envolve custos elevados e que de certa maneira é arriscada. No entanto, as empresas precisam estar preparadas para ultrapassar essas barreiras, utilizando toda a energia que as mesmas têm. Quer isto dizer que antes que empresa invista em atividades de inovação, ela deve preparar a sua equipa para que estes estejam preparados aos desafios que lhes serão propostos e que se motivem entre eles para que todos se sintam positivos ao exercer tais atividades. Os gestores, responsáveis pela geração e transmissão dessa energia, devem não só incluir dentro da estratégia das suas empresas a inovação tecnológica, como também devem criar e transmitir uma cultura de inovação que facilite a implementação dessa estratégia. Barañano (2005).

Apesar da inovação radical não ser das que mais vigora em empresas inovadoras, as empresas que tencionam reforçar a posição competitiva através de uma estratégia ativa de inovação, devem considerar lançar ocasionalmente inovações radicais e a introdução contínua de inovações incrementais. Visto haver sempre a possibilidade de algo não resultar, se assim for, a empresa deverá implementar uma outra estratégia onde esta vai procurar acompanhar o crescimento da concorrência e responder rapidamente as mudanças externas, em vez de tomar decisões que resultem em lançamento de inovações radicais. Isso não só ajudará a empresa a não cometer erros que poderia evitar, como também ajudará a criar ideias, melhor interpretá-las e usar isto a seu favor para conseguir acertar no produto final.

2.8.4. Recursos humanos e indivíduos-chave

O fator humano, não só na era da tecnologia, como desde sempre se revelou ser uma das chaves mais importantes para o sucesso empresarial. Depois de várias experiências, já se verifica como um facto comprovado que as empresas indiscutivelmente necessitam da capacidade e aptidões dos recursos humanos para tirar o máximo partido possível de um novo equipamento ou para criar produtos, serviços ou processos, visto que são estes mesmos os que maior se envolvem na produção e utilização dessas inovações. Está nas mãos dos recursos humanos alcançar as metas definidas pela empresa, com a ajuda das ferramentas que a empresa atribui. Muitas máquinas conseguem fazer a dobrar o trabalho de um humano, mas ainda assim não deixa de depender do mesmo para o seu manuseamento, desenvolvimento e controlo, e, é

aí onde confirma-se a tamanha importância do capital humano como sendo indispensável para a empresa independentemente de quão inovadora esta seja.

A formação é o que ajuda aos recursos humanos a terem o conhecimento e competências necessárias para desenvolver aquilo que a empresa propõe e existem programas de formação que atuam como fonte de motivação, sendo que a renovação e a contínua aquisição de conhecimento considera-se ser uma mais valia tanto para o colaborador, como para a empresa que irá manter este mesmo colaborador consigo. A contínua aquisição de conhecimento se revela também como uma estratégia, visto que as coisas tendem a mudar com alguma rapidez e a aquisição contínua de conhecimento é a melhor ferramenta para se utilizar nesse tipo de situações, garantindo que o indivíduo se mantenha sempre atualizado. Os programas de formação apresentam-se também como sendo uma forma de dar autonomia aos colaboradores, pois estes quando qualificados sentem-se equipados e preparados para assumir maiores responsabilidades, mostrando mais iniciativa quando executam alguma atividade. Barañano (2005).

De outra forma, Langrish, Gibbons, Evans & Jevons (1972), afirmam que em qualquer empresa inovadora encontraremos uma série de indivíduos-chave que quando bem posicionados na estrutura hierárquica da empresa e possuindo características individuais de forte conhecimento, farão contribuições críticas para o sucesso de um processo de inovação. Toda empresa tem o seu funcionamento com base numa estrutura hierárquica, em que diferentes membros têm diferentes responsabilidades e de certa forma alguma autoridade perante a outros. Em empresas inovadoras destacam-se certos indivíduos que são de certa forma responsáveis, ou com alguma influência em maior parte dos processos de criação e implementação de inovação.

Segundo Tidd, Bessant & Pavitt (1997), um desses indivíduos é denominado **sponsor** ou considerada a pessoa com uma visão estratégica de inovação.

O sponsor é o indivíduo que reúne os recursos necessários para que se possa iniciar um projeto de inovação, ou aquele indivíduo que tem a capacidade de convencer os membros hostis da empresa acerca da sua vontade de avançar com um determinado projeto de inovação. O sponsor não precisa de ter necessariamente conhecimento técnico de inovação, precisa é de ter a capacidade de influenciar membros das diferentes áreas da organização e que acredite no seu potencial estratégico para a empresa. É um indivíduo com capacidade e características de líder, que consegue de forma simples convencer aos seus colegas de equipa qual o caminho que a empresa precisa seguir para alcançar os objetivos da mesma, quais os passos necessários para que se chegue ao objetivo e qual a importância da participação de todos nesta tarefa.

Existe ainda o **inovador de negócio** que é também considerado como indivíduo-chave por se tratar de um gestor que conhece melhor o mercado na ótica de utilizador e que tem uma visão comercial ampla. Este indivíduo é alguém com vontade de inovar, que transmite e inspira responsabilidade, autoridade, entusiasmo e envolvimento. Este indivíduo pode se tratar de qualquer membro da organização, desde o engenheiro principal, o diretor técnico, o gestor de projeto, o diretor de investigação, diretor de vendas, o responsável pelo departamento de P&D, etc. Muitas vezes salienta-se a importância de se colocar no lugar de cliente, para que se consiga ter uma clara noção daquilo que se espera receber das empresas, ou seja, entender aquilo que o cliente procura e o inovador de negócios é quem se responsabiliza por essa tarefa, trazendo para a empresa a informação de que se precisa para que se desenvolva os processos com vista ao alcance dos seus objetivos.

Há ainda o também designado **líder do projeto**, ou responsável por um projeto de inovação, que é um indivíduo-chave em consideração a sua visão tecnológica/científica e também pela sua grande capacidade de coordenação, onde este encontra-se totalmente envolvido e tem autoridade para garantir que sejam atingidos os objetivos anteriormente definidos.

De acordo com Tidd *et al.* (1997), Rothwell, Freeman, Horlsey, Jervis, Robertson & Townsend (1974), o **inventor** é outro indivíduo-chave que se apresenta com uma ampla compreensão relativamente a inovação, bem como também é inspirado na resolução de problemas de desenvolvimento e contribui também no design e desenvolvimento de uma inovação. Indivíduos como o líder do projeto e o inventor, tal como outros mencionados anteriormente, fazem a diferença pelo facto de um ter uma visão mais técnica e científica juntamente com capacidade de coordenar e outro apresentar-se com uma ampla visão sobre inovação, o que faz com o que o trabalho de ambos facilite o entendimento do que a empresa quer, quais recursos que esta disponibiliza e quais os meios disponíveis para conseguir chegar onde se pretende.

Um outro elemento da organização que Tidd *et al.* (1997), Rothwell *et al.* (1974) & Rothwell (1976) consideram ser um elemento chave é o denominado **campeão do produto**. Este indivíduo trata-se de alguém dentro da empresa que consegue de uma forma ativa promover o progresso dos projetos de inovação através do seu entusiasmo, especialmente em períodos críticos para empresa. Estes indivíduos conseguem transmitir energias positivas aos seus colegas e fazer com que eles se esqueçam de situações a que estejam a passar, transmitindo-lhes a ideia de que o alcance dos objetivos seria uma mais valia pra todos e que só é possível chegar lá com a colaboração de todos os envolvidos.

Existe uma característica semelhante entre os inventores e os campeões de produto, em que ambos mostram ser particularmente eficazes quando o estilo de gestão é aberto e consultivo e quando a estrutura de gestão é descentralizada. Por fim menciona-se ainda um indivíduo denominado **gatekeeper** que segundo Allen, Piepmeir & Cooney (1971), Rothwell & Robertson (1973), Lenox & King (2004), é um indivíduo que se responsabiliza pela recolha continua de informação de várias fontes externas e encarrega-se de divulgar de modo informal ao colega que aparenta ser o que mais partido tirará dela.

2.9. Gestão da inovação: O modelo de Tidd & Bessant

A inovação quando aplicada numa empresa, precisa ser acompanhada, avaliada e gerida, de modos a que se perceba o seu grau de eficiência, sua adaptação com os recursos e processos da empresa e como ela vai ajudar na rentabilidade da empresa.

O modelo dos autores Tidd & Bessant (T&B), indica que o modo como medimos as capacidades inovadoras da empresa dependem de fatores como a estratégia, organização, aprendizado, processos e redes. Estes mesmos fatores são argumentados de seguida e de acordo com o grau de influência em que cada um representa nas capacidades de inovação da empresa. Ferreira, Fernandes, Alves e Raposo (2009).

2.9.1. Estratégia

Foram vários os autores que ao longo do tempo pesquisaram, estudaram a inovação estratégica. Nestas mesmas pesquisas sobre o tema, alguns estudiosos consideram a inovação como sendo tanto um mercado orientado como também estratégico. Rumelt, Schendel & Teece (1994), Thakur & Hale (2013), Sundbo (1997). Os pesquisadores apresentam a estratégia como sendo uma inspiração para a inovação. Isto significa que tendo uma inovação dentro de uma empresa, representa uma estratégia de negócio, o que pode ser, se bem aplicada, uma mais-valia para os negócios, visto que quando se tem uma estratégia bem elaborada, pode-se fazer com que surja a ideia da implementação de algo que ajude a aumentar os lucros da empresa.

Macdonald & Williams (1994) argumentam que as novas ideias e porventura cruciais para as capacidades inovadoras das empresas, dependem da criação de conhecimento dentro da empresa e não só é realçado a importância de gerar novas ideias, mas também o modo como é usado e disseminado esse conhecimento dentro da empresa. Monge, Cozzens e Contractor (1992).

Quer assim dizer que as ideias geradas internamente através do conhecimento da empresa, aparecem como sendo fundamentais para que se chegue a alcançar os objetivos da empresa, ou ainda em alguns casos superar as expectativas da empresa.

Neste sentido, apresentam-se como fatores fundamentais para a inovação, a organização e a estrutura da empresa, uma estratégia de inovação apropriada e a comunicação da estratégia aos funcionários. Lemon & Sahota (2004), Slappendel (1996). Como consequências práticas derivadas destes fatores está incluído o incentivo aos funcionários a participar nos processos de inovação como forma de impulsionar mais inovações. Slappendel (1996), Wei & Wang (2011).

2.9.2. Processo

Referente aos processos, são numerosos os estudos que abordam a inovação como um processo. No modelo de inovação de T & B, os atores descrevem-na como sendo um processo inerente à renovação organizacional, recuperação de produtos, serviços, meios de produção e distribuição. Todas as empresas tentam ao máximo organizar os seus processos relacionados à inovação, para que assim se possa identificar e gerar soluções ideais. Tidd & Bessant & Pavitt (2009). De outro modo, quer isto dizer que a inovação surge como um processo que muda aspectos significáveis dentro da empresa, fazendo assim com que estas mudanças tragam melhorias e benefícios no funcionamento da mesma.

Koc & Ceylan (2007), apontam o facto de que a eficácia nos processos de inovação, depende de certo modo da cultura organizacional da empresa. Realça-se aqui a importância da cultura organizacional no que toca aos processos de inovação, visto que a empresa tem que ter uma cultura que abrace a entrada de novos processos, produtos ou serviços, ou seja, a empresa tem de ser capaz de se adaptar as mudanças que lhe forem exigidas ou recomendadas. Assim sendo, as capacidades inovadoras das empresas inter-relacionam-se com a capacidade que a mesma tem de introduzir novos processos. Cantisani (2006); Guan & Chen, (2010).

2.9.3. Organização

A inovação organizacional envolve a introdução de novos métodos para gestão das relações internas e externas da empresa OCDE e EUROSTAT (2005). Sendo assim, a inovação em ambientes organizacionais envolve necessariamente novas metodologias, redistribuição de responsabilidades e tomada de decisões relacionadas à divisão do trabalho e à estruturação de novas atividades. Armbruster, Bikfalvi, Kinkel & Lay (2008), Birkinshaw, Hamel & Mol

(2008), Camisón & Villar-Lopez (2012). Com isto podemos observar que a inovação organizacional se refere as mudanças efetuadas a um sistema de funcionamento padrão da empresa, através da implementação de algo que não existia anteriormente e que passou a fazer parte da empresa. envolvendo novas práticas, novas regras e a mudança da visão de negócio que esta tinha anteriormente. A inovação organizacional apresenta-se como um recurso sustentável essencial para gerar vantagem competitiva para a empresa.

Têm consequências importantes para inovação da empresa, as capacidades organizacionais internas tais como tecnologias, marketing, fatores de integração, P&D e cultura. Camisón & Villar-Lopez (2012), Fowler, King, Marsh & Victor (2000), Wang e Ahmed (2004).

2.9.4. Aprendizagem

A aprendizagem, inovação e desempenho se relacionam positivamente e por outro lado, a inovação exige que os indivíduos adquiram e transmitam conhecimento por toda a organização. O conhecimento será a base para formulação de ideias que possam depois de avaliadas, se transformar na criação de uma inovação. Maior conhecimento básico por parte da empresa, oferece aos membros da organização maior capacidade de absorver o conhecimento do ambiente. Chang & Cho (2008), Darroch e McNaughton (2002).

A transmissão de conhecimento entre os diversos membros de uma empresa é importante porque faz com que haja uma troca de ideias entre eles, até que se chegue ao ponto de desenvolverem algo inovador com base no conhecimento e informações adquiridas através da partilha. De acordo com Nonaka (1994), a inovação acontece sempre que os funcionários compartilham seus conhecimentos com a empresa. Assim sendo, verifica-se que a partilha de memórias, o uso de informações adquiridas a nível externo e a implementação de processos formais, alarga coletivamente a reserva de conhecimento, permitindo a criação da inovação. Chang & Cho (2008).

De um modo geral, aumenta-se a probabilidade da criação ou mesmo da adoção da inovação numa determinada empresa, quando os seus colaboradores apostam na aprendizagem contínua e na transmissão de informações e conhecimento entre eles, garantindo assim e de uma forma mais eficiente a implementação da inovação.

2.9.5. Trabalho em rede

Wernerfelt (1984) afirma que a colaboração que as empresas fazem entre elas mostram-se como essenciais para o uso de recursos complementares. Neste sentido, as empresas representam conjuntos de recursos que podem ser benéficos para outras, sendo que o principal motivo para relacionamentos cooperativos é a interdependência de recursos. Quando se faz algum tipo de aliança com outras empresas, espera-se aumentar as chances de se obter mais recursos e principalmente às alianças tornam-se também numa fonte de informações que ajudam qualquer empresa nos seus objetivos. As empresas aliam-se pelo facto de que não são auto-suficientes e através da cooperação entre elas reduzem as incertezas e acedem outros recursos, especialmente recursos tecnológicos. Pfeffer & Salancik (1979), Hagedoorn (1993).

2.10. Estrutura organizacional

Toda e qualquer empresa está constituída por uma estrutura organizacional que deve estar organizada de modos a que não interfira nas realizações das tarefas da empresa.

“A gestão das empresas inovadoras deve ser suportada por uma estrutura organizacional que torne viável o esforço de inovação. Caso contrário, a estrutura será uma barreira, ou pelo menos atrasará qualquer iniciativa inovadora”. Barañano (2005, p. 68).

Isso quer dizer que nessas empresas precisa-se que a ordem hierárquica seja funcional e sem falhas de comunicação por níveis hierárquicos, por se tratar de um tipo de organização onde todas as informações fornecidas são valiosas e quando bem decodificadas poderão apresentar-se como um elemento fundamental no arranque ou mesmo no progresso de um projeto de inovação.

Ao contrário do que se constata em outras empresas, em organizações inovadoras a palavra **organização** não está diretamente ligado a estruturas formais. Aqui a constante interação de colaboradores que participam na solução de problemas comuns, bem como na execução conjunta de atividades, faz com que questões como responsabilidades, tarefas, funções, métodos e autoridade sejam constantemente redefinidas. OCDE (1997). Isto porque a empresa está em constante contacto com o meio externo em busca de informações que lhes sejam úteis para este que é o seu projeto, e, por esta razão a variedade de informações recebidas faz com que maior parte das vezes seja necessário alterar algum aspeto do projeto, fazendo com que se altera também muitos dos outros fatores referidos anteriormente.

Consegue-se obter uma cooperação entre os mesmos através do ajustamento mútuo, pelo que as interações e a comunicação entre as pessoas tem uma tendência a identificar-se mais com consultas laterais do que com a tradicional autoridade vertical. O trabalho em equipa oferece mais do que a soma de trabalhos feitos individualmente, em termos de fluência e geração de ideias e de soluções. Barañano (2005).

Capítulo III – Metodologia

Para que se consiga perceber ou constatar com alguma precisão as informações necessárias ou pretendidas, é necessário que se faça um estudo detalhado não só através das teorias existentes sobre o tema, mas também com base em pesquisas e no entanto, estas pesquisas envolvem certos métodos e também metodologias que servem de volante na obtenção dos dados e informações necessárias.

3.1. Pesquisa

Antes mesmo de falarmos do conceito de metodologia, importa aqui referir o conceito de pesquisa, que se apresenta como um dos passos para alcance das informações pretendidas e define-se como sendo as ações definidas e orientadas para o alcance da solução de um problema através de procedimentos racionais e sistemáticos. A pesquisa é realizada quando se tem um problema e não se tem informações para solucioná-lo. Moresi (2003).

Todo e qualquer estudo, trabalho, projeto que se queira realizar envolve uma base de pesquisa, na qual através dela se vai encontrar os caminhos, problemas, soluções e os resultados. O ato de pesquisa resume-se numa atitude e num ato que envolve uma busca contínua, que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. Moresi (2003).

O ato de pesquisa anteriormente definido de forma geral, encontra-se também destacado na área científica em que este se apresenta como pesquisa científica. Segundo Andrade (2001), pesquisa científica é quando se utiliza o raciocínio lógico e métodos científicos para encontrar a solução de um problema perante o uso de sistemas.

Neste âmbito e tal como no anterior, a pesquisa é nada mais nada menos que a procura da solução para um problema que se queira ver resolvido. Kauark, Manhães & Medeiros (2010).

Várias são as formas de classificar as pesquisas, o que normalmente varia dependendo da sua natureza, abordagem (assunto), do propósito (objetivo) e do meio utilizado para se conseguir o que se pretende. Kauark *et al.* (2010).

O pesquisador pode utilizar diferentes instrumentos para alcançar o resultado que pretende sendo que através dos mesmos instrumentos e quando bem estipulado pelo pesquisador, este consegue chegar a uma resposta mais concreta. Kauark *et al.* (2010).

Pesquisa descritiva – Esta apresenta aspectos de determinada situação ou de determinada população. Este tipo de pesquisa possibilita também estabelecer correlações entre variáveis, bem como definir a natureza da mesma. Tem como uma das particularidades o facto

de não necessariamente se comprometer em explicar os fenômenos que descreve apesar de puder ter consigo a base para esta explicação, Moresi (2003). A pesquisa descritiva envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados como questionário e observação sistemática e assume, em geral, a forma de Levantamento. Kauark *et al.* (2010).

Pesquisa Exploratória: Ao contrário do tipo de pesquisa anterior, encontra-se a pesquisa exploratória que se envolve do modo mais intenso com o problema em questão, tentando explicá-lo com hipóteses. Este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico; análise de exemplos que estimulem a compreensão do tema; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema em questão e assume em geral as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso. Kauark *et al.* (2010).

A pesquisa exploratória aparece como primeiro passo a seguir para quem desconhece ou não conhece suficientemente a área que pretende estudar, na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Moresi (2003).

Neste trabalho levou-se a cabo a pesquisa exploratória, visto que procurou-se entender o fenômeno da inovação em empresas hoteleiras e desse jeito recolheu-se dados bibliográficos sobre o tema bem como recolha de dados e informações da realidade de algumas destas empresas.

3.2. Método

Método é o sistema que é ou deve ser normalmente implementado as fases que devem ser seguidas quando se almeja alcançar um determinado objetivo, ou seja, é o trajeto a seguir para que se encontre o que se deseja encontrar numa pesquisa Moresi (2003).

“Método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se devem empregar na investigação. É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa”. Moresi, (2003 p.12).

Assim sendo podemos dizer também que o método é a forma comum a que certo estudo é conduzido de acordo com os objetivos pretendidos, fazendo com que haja uma ordem durante o percurso.

De outra forma, para Galiano (1979) métodos são as fases da investigação que de uma forma ordenada influenciam no alcance da verdade que se pretende encontrar sobre um determinado estudo. O autor lembra que algumas teorias tendem a confundir método com

metodologia e o mesmo caracteriza metodologia como o modo utilizado para realizar algum tipo de atividade, arte ou ofício de forma mais segura e mais perfeita.

Metodologia são os passos a serem seguidos durante a elaboração de um projeto, na qual as técnicas para recolher os dados bem como analisá-los (entrevistas, questionamentos, testes, técnicas de agrupamento de dados, elaboração de tabelas, descrição e codificação), devem também ser apresentadas nesta fase. Kauark *et al.* (2010).

Método indutivo - Este método não se baseia simplesmente em conhecimentos por via de teorias preestabelecidas, mas considera como dados importantes as observações de casos de uma realidade concreta sendo que esta realidade é uma experiência verdadeira. Gil (2008), Lakatos & Marconi (1993).

Tal como podemos destacar no seu nome, este método baseia-se na indução em que através de dados concretos devidamente observados e confirmados pode-se chegar a inferir uma realidade que outrora não tinha sido examinada. Kauark *et al.* (2010).

É importante reforçar de que maneira foram recolhidos os dados que posteriormente foram analisados e explicados neste capítulo, para que se entenda o grau de confiabilidade das respostas obtidas. Os dados foram recolhidos por via de um questionário, cuja suas respostas sofreram um tratamento de natureza quantitativa, de forma minuciosa, para que nenhum erro que pudesse pôr em causa a veracidade das informações fosse cometido.

Antes mesmo de se aprofundar sobre o questionário, importa também referir aqui de uma forma simplificada, como foi elaborado o trabalho na sua totalidade, sendo destacado abaixo o cronograma detalhado:

Quadro 1 - Fases da elaboração da dissertação

Caracterização	1. Recolha, seleção e revisão da literatura 2. Enquadramento teórico do tema 3. Definição da composição dos capítulos da dissertação
Construção	4. Elaboração do questionário 5. Aplicação do questionário
Análise	6. Recolha de dados 7. Tratamento e análise dos dados 8. Discussão dos resultados 9. Conclusões
Conclusão	10. Finalização/revisão da redação da dissertação

Fonte: Elaboração Própria

3.3. Questionário

O questionário é um dos instrumentos que pode ser utilizado para recolha de dados, em que a elaboração é feita pelo pesquisador que posteriormente entrega ao informante para o seu preenchimento. Neste tipo de documento a linguagem utilizada deve ser a mais simples e direta possível, para facilitar a compreensão do interrogado acerca do que se pretende saber. Não se recomenda o uso de gírias num questionário, a menos que seja completamente necessário nos casos em que tal instrumento se direciona a um grupo específico em que estes têm algumas características de linguagem de grupo diferente. Kauark *et al.* (2010).

Os questionários elaborados devem passar por pré-testes para que se possam corrigir eventuais erros de formulação. Junto do questionário deve ir acompanhada uma carta com a explicação sobre a pesquisa ou com o pedido de autorização do mesmo, que tem de ser referenciado o conteúdo do mesmo, instruções para preenchimento, instruções para devolução, incentivo para o preenchimento e o agradecimento pela atenção, disponibilidade e veracidade das informações prestadas. Kauark *et al.* (2010).

Deve ainda no questionário conter itens que permitam identificar o informante desde que não necessariamente identifique-se o mesmo diretamente com dados pessoais (com exceção de alguns casos) e às questões a serem pesquisadas precisam contemplar hipóteses de veracidade, bem como serem bem formuladas e claras. Kauark *et al.* (2010).

Segundo Moresi (2003), as perguntas do questionário podem ser: Abertas (ex: Qual é a sua opinião?); Fechadas (duas escolhas: sim ou não). Os tipos de perguntas selecionadas neste trabalho foram as perguntas fechadas já com algumas respostas possíveis, possibilitando que os respondentes escolhessem apenas uma das respostas, que no seu ponto de vista considerem a mais correta.

O tema em causa dos determinantes de inovação, neste caso em empresas do setor de serviço (hoteleiras), já se encontra explorado por alguns autores, apesar de serem escassos os trabalhos relativos ao mesmo. Neste sentido, é importante referir alguns autores que fizeram passagem pelo tema, serviram de objeto de análise e contribuíram para o desenvolvimento do trabalho:

Quadro 2 - Questões da investigação e atores que estudaram/responderam estas questões

Q.1 - Determinantes de inovação em empresas do sector de serviço (Hoteleiro) ? <i>Autores: De Brentani (2001); Hu, Horng e Sun (2009); Sundbo, Orfila-Sintes e Sorensen. (2007) e outros.</i>
Q.2 - Melhor altura para a implementação de inovação na empresa? <i>Autores: Tohidi e Jabbari (2012)</i>
Q.3 - Impacto da implementação de novas estratégias de inovação nestas empresas <i>Autores: (Hammer e Champy 1994) ; (Soares, Valle, Baldam e Ragonezi 2006) e outros.</i>
Q.4 - Importância do capital humano nestas empresas <i>Autores: (Bernard, Guironnet e Massard 2010); (Liu et al. 2009); (Barañano 2005) e outros.</i>
Q.5 - Importância da participação do cliente nas decisões de inovação das empresas do sector hoteleiro em Portugal? <i>Autores: Tseng, Kuo & Chou (2008) ; Hu, Horng e Sun (2009); Chen, Tsou e Huang (2009)</i>
Q.6 - importância das TIC'S na gestão de inovação das empresas do sector hoteleiro <i>Autores: (Buhalis e Law 2008); (Sundbo et al., 2007); (Chen, Tsou e Huang 2009) e outros.</i>

Fonte: Elaboração própria

3.4. Amostra

Quando se pesquisa sobre determinado tema e se tenta obter informações da realidade, é necessário que se centre numa amostra, que é o que vai ajudar a entender melhor o fenómeno em estudo. Sendo assim a amostra trata-se do alvo selecionado para objeto da investigação, ou seja, a população selecionada para a pesquisa. Kauark *et al.* (2010) & Moresi, (2003).

Existem diferentes tipos de amostras, mas para este estudo destacamos a seguinte:

Amostras casuais simples: Neste tipo de amostra cada elemento da população tem a possibilidade de igualmente ser incluído na amostra. Kauark *et al.* (2010).

Quivy & Campenhoudt (2005) indicam que existe a possibilidade de se estudar uma amostra representativa da população, onde é imposta uma fórmula em que se recolhe alguns dados ou informações de cada indivíduo incluso na população estudada e chega-se a uma conclusão global mediante as respostas individuais de cada participante.

Para melhor compreensão, ressalta-se aqui a definição de população, que Segundo Varão, Batista e Martinho (2006), é o conjunto de sujeitos selecionados para partilhar características que estes tenham em comum da área a que se centre o estudo em questão.

É com base neste raciocínio que foi selecionado uma determinada população para dar resposta ao questionário elaborado e no caso estas pessoas fazem ou já fizeram parte do ambiente de um hotel, seja como simples colaboradores ou como membros da administração. Fora isto e devido a ausência de algumas respostas por motivos desconhecidos, o questionário foi também submetido a pessoas (clientes) que já tiveram oportunidade de avaliar o ambiente vivido na hotelaria de modos a que os mesmos pudessem partilhar suas experiências e ajudassem a entender o lado externo dos hotéis.

Assim sendo, obteve-se um total de 38 respostas, que foi abaixo daquilo que se pretendia para o estudo, mas tendo em conta a situação pandémica vivida no ano de 2020 não se conseguiu buscar muitas mais informações, apesar de que foram feitos todos os esforços no sentido de se conseguir mais respostas e assim ter informações suficiente para o estudo em causa.

Com tudo e ainda que menos do que se esperava, de um modo geral conseguiu-se entender nas respostas obtidas quais são os fatores considerados por muitos como determinantes para inovação nestas empresas bem como o impacto que alguns deles podem causar nas mesmas.

3.5. Análise e tratamentos de dados

Estatística descritiva:

Em termos de estatística descritiva apresentam-se para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas.

Intervalos de confiança:

Os intervalos de confiança são determinados com um grau de confiança de 95%. Os intervalos de confiança são um instrumento da inferência estatística, que permitem inferir sobre os intervalos de valores que se observam para a população, a partir de dados da amostra e também averiguar se as diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população. Guimarães & Sarsfield Cabral (2010).

Ao valor de 95% para o grau de confiança está associado um valor complementar de 5%, que é um valor de referência utilizado nas Ciências Sociais para testar hipóteses, o que significa que foi estabelecida a inferência com uma probabilidade de erro inferior a 5%.

Apresentam-se os valores médios e o limite inferior (LI) e limite superior (LS) do intervalo de confiança, com um grau de confiança de 95%. Estes dados permitem concluir sobre

os intervalos de valores que se observam para a população e comparar quaisquer categorias de uma variável:

- Se existir sobreposição entre os valores do intervalo de confiança, significa que não podemos considerar que as duas categorias em análise apresentam valores diferentes.
- Se não existir sobreposição entre os valores do intervalo de confiança, significa que podemos considerar que as duas categorias em análise apresentam valores diferentes.

Estas conclusões são estabelecidas para um nível de significância de 5%, tal como todos os testes de hipóteses utilizados nas Ciências Sociais.

3.5.1. Teste de Fisher

A utilização do teste de Fisher é explicada por Maroco (2011, p. 105-107), na sequência da explicação do teste do qui-quadrado, para estudar a relação entre duas variáveis nominais, quando existem muitas categorias com frequência reduzida (poucas observações), em que temos as hipóteses:

- H_0 : As duas variáveis são independentes, ou seja, não existe relação entre as categorias de uma variável e as categorias da outra;
- H_1 : As duas variáveis apresentam uma relação entre si, ou seja, existe relação entre as categorias de uma variável e as categorias da outra;

Quando o valor de prova for inferior a 5% (0,05), rejeita-se a hipótese nula, concluindo-se que as duas variáveis estão relacionadas. Quando o valor de prova do teste for superior ao valor de referência de 5%, não podemos rejeitar a hipótese nula de que as duas variáveis são independentes, ou seja, conclui-se que elas não estão relacionadas.

3.5.2. Estatística descritiva

A amostra é constituída por 38 elementos, tendo as respostas sido recolhidas entre 05 e 20 de novembro de 2020.

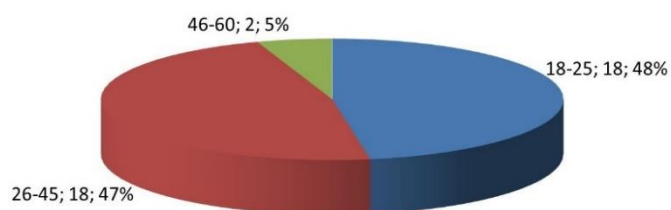
Dados demográficos

Tabela 1 - Tabela de frequências: Idade

	Frequência	Percentagem
18-25	18	47,4
26-45	18	47,4
46-60	2	5,3
Total	38	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 1 - Gráfico de frequências: Idade



Fonte: Elaboração Própria

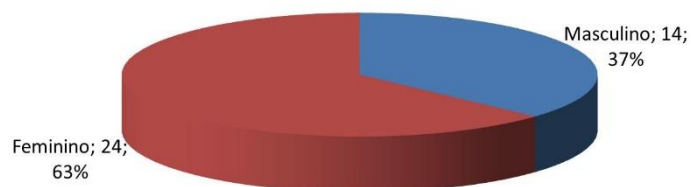
Na amostra, 47,4% têm 18-25 anos, 47,4% têm 26-45 anos e 5,3% têm 46-60 anos.

Tabela 2 - Tabela de frequências: Género

	Frequência	Percentagem
Masculino	14	36,8
Feminino	24	63,2
Total	38	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 2 - Gráfico de frequências: Género



Fonte: Elaboração Própria

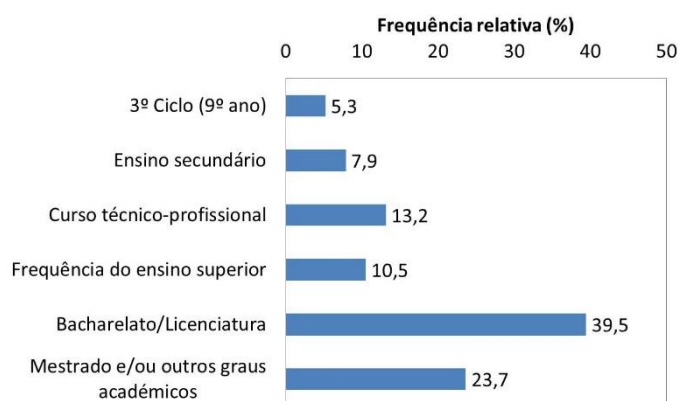
Na amostra, 36,8% são do género masculino e os restantes 63,2% do género feminino.

Tabela 3 - Tabela de frequências: Habilitações literárias

	Frequência	Percentagem
3º Ciclo (9º ano)	2	5,3
Ensino secundário	3	7,9
Curso técnico-profissional	5	13,2
Frequência do ensino superior	4	10,5
Bacharelato/Licenciatura	15	39,5
Mestrado e/ou outros graus académicos	9	23,7
Total	38	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 3 - Gráfico de frequências: Habilitações literárias



Fonte: Elaboração Própria

Na amostra, 5,3% têm 3º Ciclo (9º ano), 7,9% têm Ensino secundário, 13,2% têm curso técnico-profissional, 10,5% têm Frequência do ensino superior, 39,5% têm Bacharelato/Licenciatura e 23,7% têm Mestrado e/ou outros graus académicos.

Tabela 4 - Resumo dos dados demográficos

		Frequência	Percentagem
Idade	18-25	18	47,4
	26-45	18	47,4
	46-60	2	5,3
Género	Masculino	14	36,8
(1 não resposta)	Feminino	24	63,2
Habilitações literárias	3º Ciclo (9º ano)	2	5,3
	Ensino secundário	3	7,9
	Curso técnico-profissional	5	13,2
	Frequência do ensino superior	4	10,5
	Bacharelato/Licenciatura	15	39,5
	Mestrado e/ou outros graus académicos	9	23,7
Total		38	100,0

Fonte: Elaboração Própria

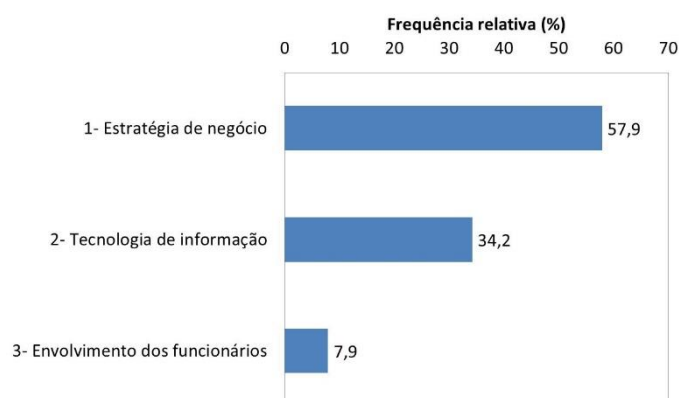
3.6. Inovação

Tabela 5 - Tabela de frequências da questão I

	Frequência	Percentagem
1- Estratégia de negócio	22	57,9
2- Tecnologia de informação	13	34,2
3- Envolvimento dos funcionários	3	7,9
Total	38	100,0

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 4 - Gráfico de frequências da questão I



Fonte: Elaboração Própria

Na amostra sobre a questão “A inovação numa empresa do sector Hoteleiro em Portugal pode ser determinada por:”, 57,9% respondem que esta pode ser determinada por “Estratégia de negócio”, 34,2% respondem que pode ser determinada por “Tecnologia de informação” e 7,9% que pode ser determinada por “Envolvimento dos funcionários”.

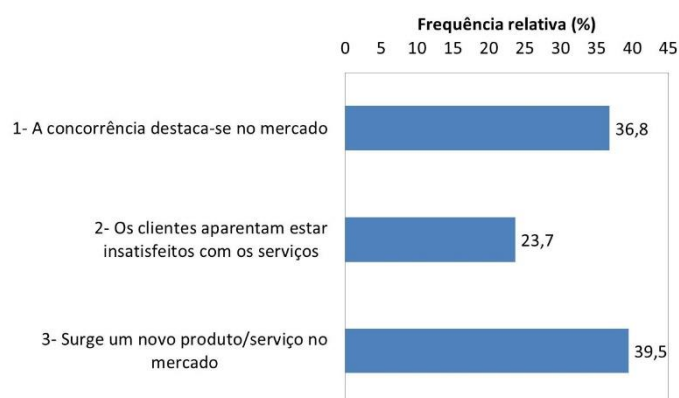
Sendo assim sobre os resultados obtidos através das respostas recolhidas do inquérito, conclui-se que a estratégia de negócio tem uma influente importância nos determinantes de inovação para as empresas deste sector.

Tabela 6 - Tabela de frequências da questão II

	Frequência	Percentagem
1- A concorrência destaca-se no mercado	14	36,8
2- Os clientes aparentam estar insatisfeitos com os serviços	9	23,7
3- Surge um novo produto/serviço no mercado	15	39,5
Total	38	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 5 - Gráfico de frequências da questão II



Fonte: Elaboração Própria

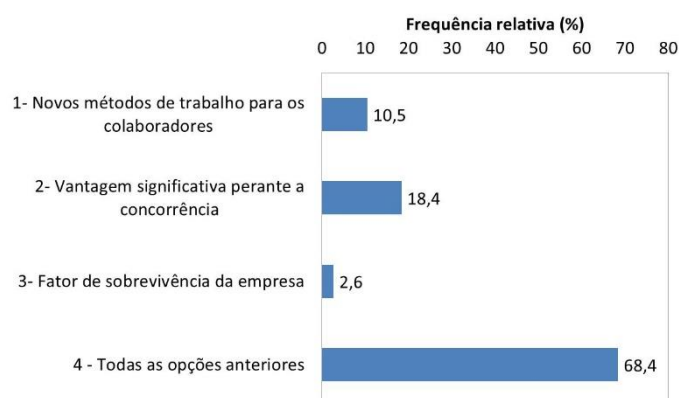
Na amostra sobre a questão; “A melhor altura para implementação de uma nova estratégia de inovação é quando:”, 39,5% respondem que é quando “Surge um novo produto/serviço no mercado”, 36,8% que é quando “A concorrência se destaca no mercado” e 23,7% que é quando “Os clientes aparentam estar insatisfeitos com os serviços”. Com os resultados das respostas a esta questão, conclui-se que tanto o surgimento de um novo produto/serviço no mercado tanto o destaque da concorrência têm igual importância para a visão da empresa sobre a melhor altura para esta implementar inovação.

Tabela 7 - Tabela de frequências da questão III

	Frequência	Porcentagem
1- Novos métodos de trabalho para os colaboradores	4	10,5
2- Vantagem significativa perante a concorrência	7	18,4
3- Fator de sobrevivência da empresa	1	2,6
4 - Todas as opções anteriores	26	68,4
Total	38	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 6 - Gráfico de frequências da questão III



Fonte: Elaboração Própria

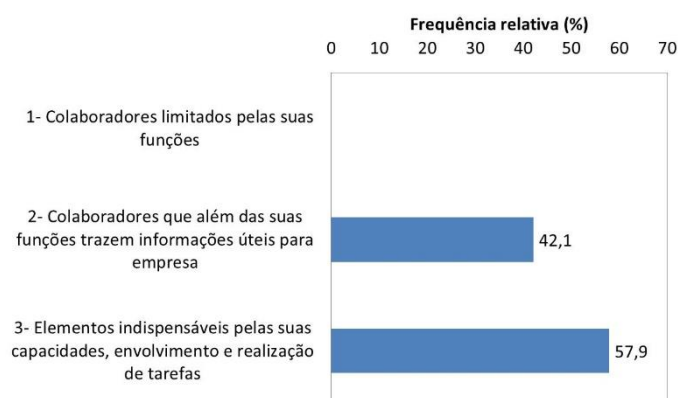
Na amostra sobre a questão “A implementação de novas estratégias de inovação nestas empresas resultam em:” 68,4% respondem que “todas as opções de resposta” são válidas, 18,4% que resulta em “Vantagem significativa perante a concorrência”, 10,5% que resulta em “Novos métodos de trabalho para os colaboradores” e 2,6% que resulta em “Fator de sobrevivência da empresa”. Assim com estas respostas conclui-se que a implementação de inovação pode resultar em qualquer um dos fatores acima mencionados.

Tabela 8 - Tabela de frequências da questão IV

	Frequência	Porcentagem
1- Colaboradores limitados pelas suas funções	0	0,0
2- Colaboradores que além das suas funções trazem informações úteis para empresa	16	42,1
3- Elementos indispensáveis pelas suas capacidades, envolvimento e realização de tarefas	22	57,9
Total	38	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 7 - Gráfico de frequências Questão IV



Fonte: Elaboração Própria

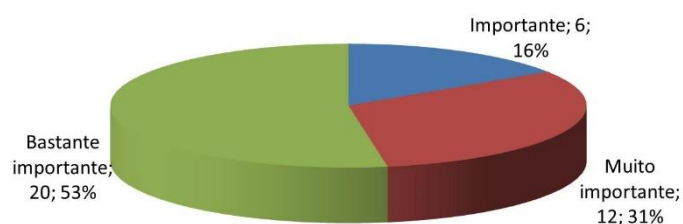
Na amostra, 57,9% respondem que o capital humano nestas empresas se apresenta como “Elementos indispensáveis pelas suas capacidades, envolvimento e realização de tarefas” e 42,1% que se apresenta como “Colaboradores que além das suas funções trazem informações úteis para empresa”. Conclui-se com estes resultados que o Capital Humano nestas empresas se apresentam como indispensáveis pelas suas características.

Tabela 9 - Tabela de frequências da questão V

	Frequência	Porcentagem
Importante	6	15,8
Muito importante	12	31,6
Bastante importante	20	52,6
Total	38	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 8 - Gráfico de frequências da questão V



Fonte: Elaboração Própria

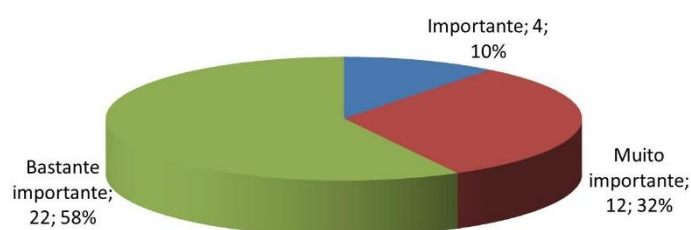
Na amostra, relativamente a questão “Qual a importância da participação do cliente, nas decisões de inovação das empresas hoteleiras em Portugal?”, 15,8% respondem ser importante, 31,6% respondem ser muito importante e 52,6% respondem ser bastante importante. Com isto concluímos que a participação do cliente é bastante importante nas decisões destas empresas.

Tabela 10 - Tabela de frequências da questão VI

	Frequência	Percentagem
Importante	4	10,5
Muito importante	12	31,6
Bastante importante	22	57,9
Total	38	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 9 - Gráfico de frequências da questão VI



Fonte: Elaboração Própria

Na amostra, relativamente à qual o grau de importância das T.I.C's nos determinantes de inovação das empresas de hotelaria em Portugal, 10,5% respondem ser importante, 31,6% respondem ser muito importante e 57,9% respondem ser bastante importante. Assim sendo, conclui-se que as T.I.C,s são bastante importantes nas decisões destas empresas.

3.7. Perguntas Derivadas

3.7.1. PD1 – São as inovações implementadas nestas empresas por uma influência do mercado ou pelas necessidades da empresa?

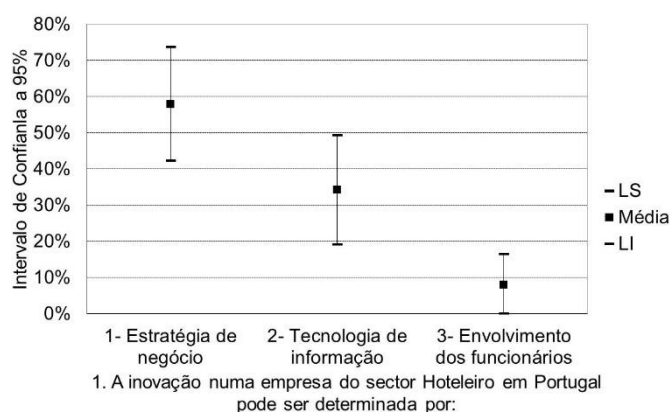
Para o estudo desta pergunta derivada consideramos pertinente a análise da questão “1. A inovação numa empresa do sector Hoteleiro em Portugal pode ser determinada por:”

Tabela 11 - Tabela de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.1

	%	IC a 95%	
		LI	LS
1- Estratégia de negócio	57,9%	42,2%	73,6%
2- Tecnologia de informação	34,2%	19,1%	49,3%
3- Envolvimento dos funcionários	7,9%	0,0%	16,5%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 10 - Gráfico de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.1



Fonte: Elaboração própria

Por exemplo, comparando a resposta “1- Estratégia de negócio” com um IC a 95% de [42,2%;73,6%] com a resposta “3- Envolvimento dos funcionários” com um IC a 95% de [0,0%;16,5%], não existe sobreposição e conclui-se que as duas respostas são significativamente diferentes.

Outro exemplo, comparando a resposta “1- Estratégia de negócio” com um IC a 95% de [42,2%;73,6%] com a resposta “2- Tecnologia de informação” com um IC a 95% de [19,1%;49,3%], não existe sobreposição e conclui-se que as duas respostas são significativamente diferentes.

[19,1%;49,3%], existe sobreposição e não se pode concluir que as duas respostas sejam significativamente diferentes.

3.7.2. PD2 – Como a empresa identifica a melhor altura para a implementação de inovação.

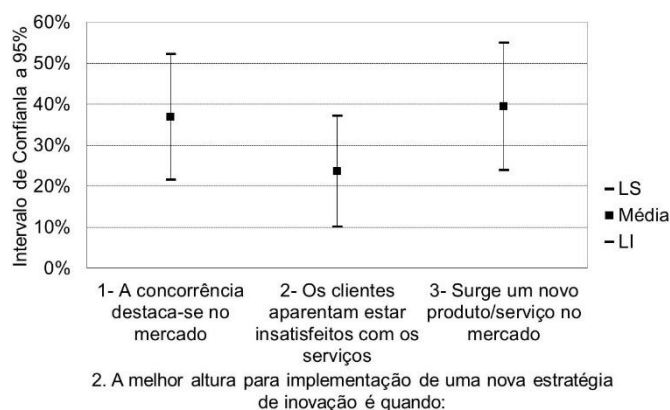
Para o estudo desta pergunta derivada consideramos pertinente a análise da questão “2. A melhor altura para implementação de uma nova estratégia de inovação é quando:”.

Tabela 12 - Tabela de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.2

	%	IC a 95%	
		LI	LS
1- A concorrência destaca-se no mercado	36,8%	21,5%	52,2%
2- Os clientes aparentam estar insatisfeitos com os serviços	23,7%	10,2%	37,2%
3- Surge um novo produto/serviço no mercado	39,5%	23,9%	55,0%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 11 - Gráfico de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.2



Fonte: Elaboração própria

Com base no intervalo de confiança, conclui-se que as respostas 1,2 e 3 da tabela são equivalentes entre si.

3.7.3. PD3 – De que modo o capital humano tem influência nas estratégias de inovação?

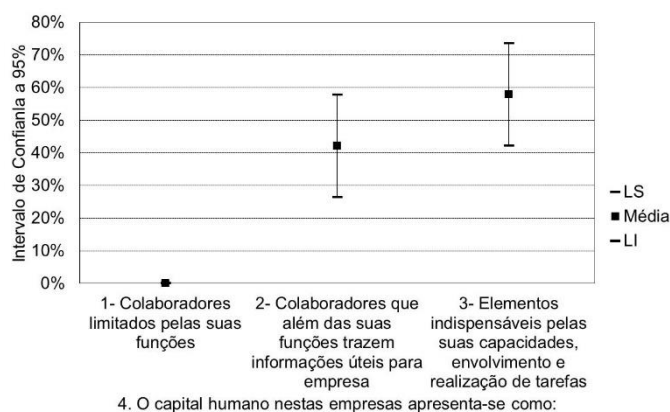
Para o estudo desta pergunta derivada consideramos pertinente a análise da questão “4. O capital humano nestas empresas apresenta-se como:”.

Tabela 13 - Tabela de intervalos de confiança a 95% para respostas da Q.4

	%	IC a 95%	
		LI	LS
1- Colaboradores limitados pelas suas funções	0,0%	0,0%	0,0%
2- Colaboradores que além das suas funções trazem informações úteis para empresa	42,1%	26,4%	57,8%
3- Elementos indispensáveis pelas suas capacidades, envolvimento e realização de tarefas	57,9%	42,2%	73,6%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 12 - Gráfico de intervalos de confiança a 95% para respostas da Q.4



Fonte: Elaboração própria

Verifica-se nas respostas obtidas que as respostas “2- Colaboradores que além das suas funções trazem informações úteis para empresa” e “3- Elementos indispensáveis pelas suas capacidades, envolvimento e realização de tarefas” são as respostas mais fornecidas, logo são as características que mais definem o papel dos colaboradores na organização.

3.8. Objetivos

3.8.1. Como as empresas do sector hoteleiro determinam o que deve ou não ser inovado dentro da empresa?

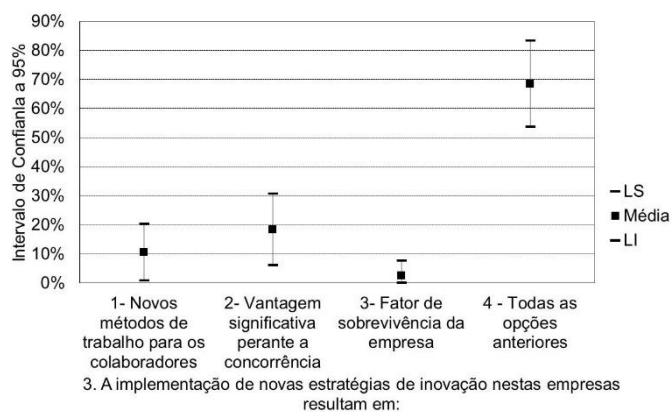
Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise da questão “3. A implementação de novas estratégias de inovação nestas empresas resultam em:”.

Tabela 14 - Tabela de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.3

		IC a 95%	
		LI	LS
1- Novos métodos de trabalho para os colaboradores	10,5%	0,8%	20,3%
2- Vantagem significativa perante a concorrência	18,4%	6,1%	30,7%
3- Fator de sobrevivência da empresa	2,6%	0,0%	7,7%
4 - Todas as opções anteriores	68,4%	53,6%	83,2%

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 13 - Gráfico de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.3



Fonte: Elaboração própria

Assim, com estas respostas conclui-se que a implementação de inovação pode resultar em qualquer um dos fatores acima mencionados e será detalhada mais a frente.

3.8.2. Perceber como são implementadas as estratégias de inovação nas empresas do sector hoteleiro?

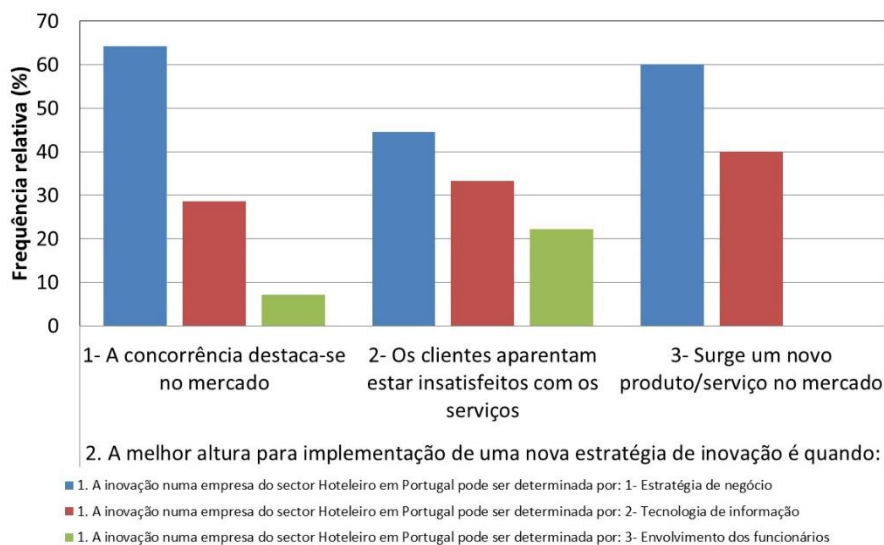
Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise do efeito das respostas à questão “2. A melhor altura para implementação de uma nova estratégia de inovação é quando:” sobre a questão “1. A inovação numa empresa do sector Hoteleiro em Portugal pode ser determinada por:”

Tabela 15 - Tabela de frequências e teste de Fisher I: Relação entre a Q.2 e Q.1

2. A melhor altura para implementação de uma nova estratégia de inovação é quando:		1. A inovação numa empresa do sector Hoteleiro em Portugal pode ser determinada por:			Teste Fisher
		1- Estratégia de negócio	2- Tecnologia de informação	3- Envolvimento dos funcionários	
1- A concorrência destaca-se no mercado	N	9	4	1	Fisher=3,721 p=0,442
	% na categoria	64,3%	28,6%	7,1%	
2- Os clientes aparentam estar insatisfeitos com os serviços	N	4	3	2	
	% na categoria	44,4%	33,3%	22,2%	
3- Surge um novo produto/serviço no mercado	N	9	6	0	
	% na categoria	60,0%	40,0%	,0%	

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 14 - Gráfico de frequências e teste de Fisher I: Relação entre a Q.2 e Q.1



Fonte: Elaboração própria

Aqui por um lado a determinação da inovação por estratégia de negócio verifica-se mais quando a concorrência é destaca no mercado e quando surge um novo produto/ serviço no mercado, por outro lado, a determinação da inovação por tecnologia de informação só se

verifica quando surge um novo produto/ serviço no mercado, enquanto que a determinação da inovação por envolvimento dos funcionários verifica-se mais quando os clientes aparentam estar insatisfeitos.

3.8.3. Entender qual é o impacto das estratégias de inovação no funcionamento dessas empresas?

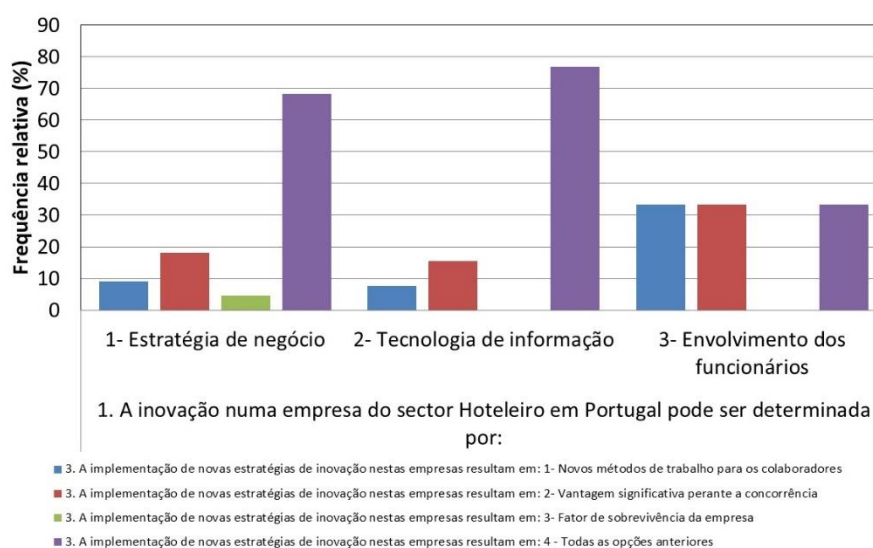
Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise do efeito das respostas à questão “1. A inovação numa empresa do sector Hoteleiro em Portugal pode ser determinada por:” sobre a questão “3. A implementação de novas estratégias de inovação nestas empresas resultam em:”

Tabela 16 - Tabela de frequências e teste de Fisher II: Relação entre a Q.1 e Q.3

1. A inovação numa empresa do		3. A implementação de novas estratégias de inovação nestas empresas resultam em:				Teste Fisher
sector Hoteleiro em Portugal pode ser determinada por:		1- Novos métodos de trabalho para os colaboradores	2- Vantagem significativa perante a concorrência	3- Fator de sobrevivência da empresa	4 - Todas as opções anteriores	
1- Estratégia de negócio	N	2	4	1	15	Fisher=5,045
	% na categoria	9,1%	18,2%	4,5%	68,2%	
2- Tecnologia de informação	N	1	2	0	10	p=0,656
	% na categoria	7,7%	15,4%	,0%	76,9%	
3- Envolvimento dos funcionários	N	1	1	0	1	
	% na categoria	33,3%	33,3%	,0%	33,3%	

Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 15 - Gráfico de frequências e teste de Fisher II: Relação entre a Q.1 e Q.3



Fonte: Elaboração Própria

Nesta amostra, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas visto que o resultado da implementação de inovação de novos métodos de trabalho para os colaboradores verifica-se mais quando a inovação é determinada por envolvimento dos funcionários, enquanto que o resultado vantagem significativa perante a concorrência também se verifica mais quando a inovação é determinada por envolvimento dos funcionários (explicação detalhada no capítulo a seguir).

3.8.4. Perceber se é a inovação o fator de sobrevivência das empresas do setor hoteleiro em Portugal?

Para o estudo deste objetivo consideramos novamente pertinente a análise da questão “3. A implementação de novas estratégias de inovação nestas empresas resultam em:”.

Nota: O gráfico para esta questão remete a um dos anteriormente apresentados, uma vez que a questão é a mesma apresentada anteriormente. (Ver tabela 14 e gráfico 13 de Intervalos de confiança a 95% para as respostas a Q.3)

Capítulo IV - Análise e discussão dos Resultados

Neste capítulo será apresentada a discussão relativo as respostas obtidas através do inquérito elaborado e submetido aos respondentes anteriormente apresentado, tal como também se vai fazer a ligação destas respostas com as perguntas de partidas e suas derivadas. Tal como também já apresentado anteriormente, importa realçar que numa amostra de 38 pessoas que responderam ao questionário, 47,4% têm idades entre 18-25 anos, 47,4% têm 26-45 anos e apenas 5,3% têm 46-60 anos. Quanto ao género, teve maior número de respostas o género feminino com uma percentagem de 63,2% ao contrário dos 36,8% do género masculino. Quanto as habilitações literárias houve um máximo de respostas de 39,5% de pessoas com Bacharelato/Licenciatura, 23,7% de pessoas com mestrado e/ou outros graus académicos o que resulta em 63,2% das respostas, sendo os restantes 37% distribuídos entre 3º ciclo, ensino secundário e curso técnico. (verificar capítulo anterior).

Em relação as respostas para a 1ª questão: “A inovação numa empresa do sector Hoteleiro em Portugal pode ser determinada por:”, 57,9% das respostas na amostra, respondem que a inovação numa empresa do sector hoteleiro em Portugal pode ser determinada por “Estratégia de negócio”, 34,2% respondem que pode ser determinada por “Tecnologia de informação” e 7,9% que pode ser determinada por “Envolvimento dos funcionários”.

Tendo esta mesma questão origem de uma das perguntas derivadas da pergunta de partida do trabalho, a PD1 (São as inovações implementadas nestas empresas por uma influência do mercado ou pelas necessidades da empresa?), podemos concluir que as respostas “1- Estratégia de negócio” e “2- Tecnologia de informação” são mais dadas comparativamente com a resposta “3- Envolvimento dos funcionários”. Sendo assim, conclui-se que a influência é superior para a estratégia de negócio e tecnologia de informação, que podem ser consideradas influência do mercado, comparativamente com o envolvimento dos funcionários, que pode ser considerado envolvimento da empresa, pelo que a influência do mercado na implementação de inovações é superior à influência das necessidades da empresa.

Quanto a 2ª questão: “A melhor altura para implementação de uma nova estratégia de inovação é quando:”, na amostra percebeu-se que 39,5% respondem que a melhor altura para implementação de uma nova estratégia de inovação é quando “Surge um novo produto/serviço no mercado”, 36,8% respondem que é quando “A concorrência destaca-se no mercado” e 23,7% que é quando “Os clientes aparentam estar insatisfeitos com os serviços”. Tal como na questão anterior, a 2ª questão tem também origem numa das perguntas de partida do trabalho, concretamente a PD2: Como a empresa identifica a melhor altura para a implementação de

inovação? Assim sendo, das respostas recebidas conclui-se que as respostas “1- A concorrência destaca-se no mercado”, “2- Os clientes aparentam estar insatisfeitos com os serviços” e “3- Surge um novo produto/serviço no mercado” não apresentam resultados significativamente diferentes entre si e portanto, estão são equivalentes entre si.

De seguida surge a questão nº 3: “A implementação de novas estratégias de inovação nestas empresas resultam em:”, em que na sua amostra teve 2,6% a apontar que resulta em “Fator de sobrevivência da empresa”, 10,5% que resulta em “Novos métodos de trabalho para os colaboradores”, 18,4% que resulta em “Vantagem significativa perante a concorrência”, e 68,4% para “todas as opções anteriores”. Diferente das questões anteriores, esta questão teve sua origem num dos objetivos específicos do trabalho, em que se pretende “Perceber se é a inovação o fator principal de sobrevivência das empresas do sector hoteleiro em Portugal”. Diante do que se verifica nas respostas, podemos concluir que a resposta 3- “Fator de sobrevivência da empresa” é a menos dada e relativamente ao objetivo de “Perceber se é a inovação o fator principal de sobrevivência das empresas do sector hoteleiro em Portugal”, considera-se que o fator de sobrevivência da empresa não é o principal objetivo ou resultado da inovação.

Na questão nº 4: “O capital humano nestas empresas apresenta-se como:”, surge na amostra, 57,9% de respostas que o capital humano nestas empresas se apresentam como “Elementos indispensáveis pelas suas capacidades, envolvimento e realização de tarefas” e 42,1% que apresenta-se como “Colaboradores que além das suas funções trazem informações úteis para empresa”. Esta questão deriva também de umas das perguntas derivadas da pergunta de pesquisa do trabalho, nesse caso PD3: De que modo o capital humano tem influência nas estratégias de inovação. Assim, perante as respostas obtidas, verifica-se que as respostas “2- Colaboradores que além das suas funções trazem informações úteis para empresa” e “3- Elementos indispensáveis pelas suas capacidades, envolvimento e realização de tarefas” são as mais dadas comparativamente com a resposta “1- Colaboradores limitados pelas suas funções”, que não obteve nenhuma resposta por parte dos respondentes e assim dando resposta a pergunta deriva 3 (PD3), constata-se que a influência é elevada pois o capital humano é considerado como colaboradores que além das suas funções trazem informações úteis para empresa e como elementos indispensáveis pelas suas capacidades, envolvimento e realização de tarefas, logo com capacidade de influenciar as estratégias de inovação.

Em relação a questão nº 5: “Como classifica a importância da participação do cliente, nas decisões de inovação das empresas hoteleiras em Portugal?”, esta teve na sua amostra 15,8% das respostas afirmando ser “importante”, 31,6% como “muito importante” e 52,6% com

a afirmação ser “bastante importante”. Com estes indicadores constata-se o facto de que a participação do cliente é importante no que se refere as decisões de inovação das empresas hoteleiras em Portugal.

Quanto a última questão do questionário, ou seja, questão nº 6: “Qual o grau de importância das T.I.C’s nos determinantes de inovação das empresas de hotelaria em Portugal?” reparou-se na sua amostra que 10,5% respondem ser importante, 31,6% respondem ser muito importante e 57,9% respondem ser bastante importante, inclinando para a conclusão que existe de facto um elevado grau de importância das TIC’s nos determinantes de inovação das empresas hoteleiras em Portugal.

4.1. Objetivos

Aqui, para além dos objetivos e perguntas derivadas já respondidas anteriormente, vai se procurar responder aos restantes objetivos, baseando-se apenas nas respostas obtidas através do inquérito. Sendo assim, temos:

Obj. 1 - Como as empresas do sector hoteleiro determinam o que deve ou não ser inovado dentro da empresa?

Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise no questionário da questão “3. A implementação de novas estratégias de inovação nestas empresas resultam em:” onde se constatou que as respostas “4 - Todas as opções anteriores” é mais dada comparativamente com as restantes opções de resposta. Portanto, relativamente a este objetivo considera-se que todos os elementos: novos métodos de trabalho para os colaboradores, vantagem significativa perante a concorrência e fator de sobrevivência da empresa, são elementos que devem ser considerados simultaneamente no processo de inovação. (Ver gráfico 6)

Obj. 2 Perceber como são implementadas as estratégias de inovação nas empresas do sector hoteleiro.

Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise no questionário do efeito das respostas à questão “2. A melhor altura para implementação de uma nova estratégia de inovação é quando:” sobre a questão “1. A inovação numa empresa do sector Hoteleiro em Portugal pode ser determinada por:”

Na amostra, a determinação da inovação por estratégia de negócio verifica-se mais quando a concorrência é destacada no mercado e quando surge um novo produto/ serviço no mercado. Já a determinação da inovação por tecnologia de informação, verifica-se mais quando

surge um novo produto/ serviço no mercado. A determinação da inovação por envolvimento dos funcionários verifica-se mais quando os clientes aparentam estar insatisfeitos, no entanto, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas, de acordo com o teste de Fisher (Fisher=3,724; $p=0,442$).

Portanto, relativamente a este objetivo, conclui-se que não existem diferenças significativas na determinação da inovação em função da melhor altura para implementação de uma nova estratégia de inovação.

Obj.3 Entender qual é o impacto das estratégias de inovação no funcionamento dessas empresas.

Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise no questionário do efeito das respostas à questão “1. A inovação numa empresa do sector Hoteleiro em Portugal pode ser determinada por:” sobre a questão “3. A implementação de novas estratégias de inovação nestas empresas resultam em:”

Na amostra, o resultado da implementação de inovação de “novos métodos de trabalho para os colaboradores” e “vantagem significativa perante a concorrência” verificam-se mais quando a inovação é determinada por envolvimento dos funcionários,, o resultado “fator de sobrevivência da empresa” apenas é referido quando a inovação é determinada por estratégia de negócio e “todas as respostas anteriores” verificam-se mais quando a inovação é determinada por tecnologias de informação ou estratégia de negócio. Assim, as diferenças observadas não são estatisticamente significativas, de acordo com o teste de Fisher (Fisher=5,045; $p=0,656$).

Neste sentido, relativamente ao objetivo de “Entender qual é o impacto das estratégias de inovação no funcionamento dessas empresas”, conclui-se que não existem diferenças significativas nos resultados da implementação de novas estratégias de inovação em função da determinação da inovação.

Capítulo V - Conclusão

Como foi possível observar, várias foram as teorias sobre inovação de um modo geral e poucas foram as abordagens sobre inovação no setor dos serviços, mais concretamente no setor hoteleiro. Ainda que escassas, com as poucas teorias que foi possível encontrar durante esta pesquisa e com apoio das informações recolhidas por via do inquérito elaborado, foi possível chegar as seguintes conclusões:

Sabendo que as empresas hoteleiras em geral apresentam características relativamente diferentes as demais empresas, não só por pertencer ao setor dos serviços (que por si só já é um setor aparte pelo facto de que a sua atividade envolve constante contacto direto com os clientes), mas também pelo facto de que a sua atividade é alvo de observação direta do cliente por ali se hospedar num determinado período, os métodos de trabalho aplicados têm de ser bem definidos e organizados para que se possa obter os melhores resultados e atender a exigências do mercado, visto que quando assim não acontece estes podem condicionar a posição da empresa no mercado. Verificou-se que existem alguns aspetos a considerar no ato de implementação de uma estratégia de inovação na empresa tais como criatividade, omissão de burocracia e projetos de desenvolvimento, mas que estes não são necessariamente particulares aos hotéis e que a sua implementação não vai de acordo com a melhor altura para implementação, visto que esta depende muito da dinâmica do mercado. Ainda no ato da implementação de inovação, verificou-se o contributo de Morris & Brandon (1994), que citaram algumas fases existentes neste ato de implementação, mas que a definição do novo posicionamento e novo ambiente na empresa, bem como o monitoramento do novo processo são essenciais neste processo de implementação da inovação.

A implementação de uma estratégia de inovação resulta de facto em algumas mudanças nos processos internos e externos da empresa (que embora pequenas, podem fazer a diferença quando mal aplicadas), mas esta por si só não vai determinar a sobrevivência da mesma, sendo que o que poderá condicionar esta sobrevivência será a estratégia de negócio definida e aplicada pela empresa. Constatou-se ainda que o capital humano faz toda a diferença quando envolvido de uma forma mais profunda nas decisões da empresa e também no que se refere a implementação de inovação nestas empresas, mas dá-se também destaque às tecnologias de informação e comunicação (T.I.C), sendo esta a ferramenta principal que permite com que um cliente passa a ter conhecimento sobre o hotel, acesso às informações relevantes que influenciam na decisão de lá se hospedar ou não, bem como disponibilidade de datas e avaliações de clientes anteriores relativamente à qualidade dos serviços da empresa.

O turismo em Portugal apresenta-se como um dos sectores que mais contribui para economia e os hotéis nesse sentido apresentam um papel igualmente importante em relação as empresas de outros setores. A inovação é nos dias de hoje um elemento crucial a que todas as empresas devem olhar e tentar enquadrar nos seus negócios se não quiserem ficar de fora deste novo conceito de mercado. Assim sendo, independentemente do tipo de empresa, seu setor e sua atividade principal, esta deve ter a inovação como uma aliada, ainda que esta não venha a ser sempre usada.

Referências

- Aires, J.D.M. (2017). *A inovação na perspectiva de diretores de hotéis em Aveiro – Portugal*. In Turismo – Visão e Ação, Vol 19, pp.487-512. Consultado à 13/03/2020 em <https://www.google.com/>
- Allen, T.J., Piepmeir, J., Cooney, S. (1971). *The International Technological Gatekeeper*. In Technology Review, Vol 73. Consultado à 24/06/2020 em <https://scholar.google.pt/>
- Amabile, T. M. (1988). *A model of creativity and innovation in organizations*. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.), Research in organizational behavior, Vol 10, pp 123–167. Greenwich, CT: JAI Press. Consultado à 24/06/2020 em <https://scholar.google.pt/>
- Amabile, T., (1997). *Motivating Creativity in Organisations: On doing what you love and loving what you do*. In California Management Review, Vol 40, pp 39-58. Consultado à 17/06/2020 em <https://scholar.google.pt/>
- Amabile, TM (1998). *How to kill creativity*. In Harvard Business Review, Vol 76, pp 76-87. Consultado à 20/03/2020 em <https://www.google.com/>
- Anderson, N., Potočník, K & Zhou, J. (2014). *Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework*. In Journal of Management, Vol 40, pp 1297–1333. Consultado à 13/07/2019 em <https://www.google.com/>
- Andrade, M. M. (2001). *Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação*. (5ª ed.) São Paulo: Atlas. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S e Lay, G. (2008), *Organizational Innovation: The Challenge of Measuring Non-Technical Innovation*. In Large-Scale Surveys Technovation, Vol 28, pp 644-657 DOI: [10.1016/j.technovation.2008.03.003](https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003). Consultado à 03/07/2019 em <https://www.google.com/>
- Arvanitis, S. (2008). *Explaining innovative activity in service industries: micro data evidence for switzerland*. In Economia de Inovação e Nova Tecnologia, Vol 17, pp 209-225. Consultado à 27/05/2020 em <https://www.google.com/>

- Atuahene-Gima, K. (1996). *Differential Potency of Factors Affecting Innovation Performance in Manufacturing and Services Firms in Australia*. In Journal of Product Innovation Management, Vol 13, pp 35-52. Consultado à 14/05/2020 em <https://www.google.com/>
- Audretsch D., Houweling, P., e Thurik R. (1997). *New Firms Survival Industry versus Firm Effects, Review of Economics and Statistics*. In Tinbergen Institute, Vol 4, pp 1997-0633. Consultado à 13/03/2020 em <https://www.google.com/>
- Baer, M. (2012). *Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations*. In Academy of Management Journal, Vol 55, pp 1102–1119. Consultado à 17/08/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Baldrige, J. V., & Burnham, R. A. (1975). *Organizational innovation, individual, organizational, and environmental impacts*. In Administrative Science Quarterly, Vol 20, pp 165–176. Consultado à 05/09/2019 em <https://scholar.google.pt>.
- Baraňano, A. M. (2005). *Gestão da inovação tecnológica: estudo de cinco PMEs Portuguesas*. In Revista Brasileira de Inovação, Vol 4, pp. 57-96. Consultado à 10/10/2020 em <https://www.google.com/>
- Battisti G., Hollenstein H., Stoneman P. e Woerter M. (2007). *Inter and Intra Firm diffusion of ict in the united kingdom (uk) and switzerland (ch) an internationally comparative study based on firm-level data*. In Economics of Innovation and New Technology, Vol 16 pp. 669-687. Consultado à 09/09/2019 em <https://www.google.com/>
- Becker, G. (1993). *Human capital* (3ª ed.). Chicago: University of Chicago Press. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Bernard, C.A., Guironnet J.P & Massard, N. (2010). *The determinants of innovation adoption*. In Groupe d'Analyse et de Théorie Économique Lyon st Étienne pp. 1-38. Consultado 25/10/2019 em <https://www.google.com/>
- Bessant, J (2003). *Challenges in innovation management*. In Research Gates DOI: 10.1016/B978-008044198-6/50052-8. Consultado à 03/10/2019 em <https://www.google.com/>

- Birkinshaw, J., Hamel, G e Mol, J. (2008). *Management Innovation*. In The Academy of Management Review pp. 33 DOI: 10.2139/ssrn.1306981. Consultado à 17/08/2020, em <https://www.google.com/>
- Bolwijn, P. T.; Kumpe, T (1990). *Manufacturing in the 1990s – productivity, flexibility and innovation*. In Long Range Planning, Oxford, Vol 23, pp 44-57. Consultado à 05/09/2019 em <https://www.google.com/>
- Boxman, E.A.W., De Graaf, P.M.; Flap, H.D (1991). *The impact of social and human capital on the income attainment of Dutch managers*. In Social Networks, Vol 13 pp 51-73. Consultado à 29/04/2020 em <https://scholar.google.pt>.
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). *Progress in tourism management: Twenty years on and 10 years after the internet*. In The state of eTourism research, Vol 29, pp 609-623. Consultado à 18/11/2020 em <https://www.google.com/>
- Camisón, C & Villar-Lopez, A (2012). *Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance*. In Journal of Business Research, Vol 67, pp. 2891-2902 DOI: 10.1016/j.jbusres.2012.06.004. Consultado à 15/05/2020 em <https://scholar.google.pt/>
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). *Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives*. In Tourism Management, Vol 33, pp. 776–789. Consultado à 14/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Cantisani, A. (2006). *Technological innovation processes revisited*. In Technovation, Vol 26, pp 1294 – 1301. Consultado à 14/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Chan, A., Go, F., Pine, R. (1998). *Service Innovation in Hong Kong: Attitudes and Practice*. In Service Industries Journal, Vol 18, pp 112-124. Consultado à 04/08/2020 em <https://www.google.com/>
- Chang, R. & Cho, H. (2008). *Organizational memory influences new product success*, In Journal of Business Research, Vol 61, pp 13 – 23. Consultado à 01/07/2020 em <https://www.google.com/>

- Chen, J., Hung Tai Tsou & Huang, AY (2009). *Service Delivery Innovation: Antecedents and Impact on Firm Performance*. In Journal of Service Research, Vol 12, pp 36-55. Consultado à 04/04/2019 em <https://scholar.google.pt/>
- Cohen W. & Levinthal D. (1989). *Innovation and Learning: The Two Faces of R&D*. In The Economic Journal, Vol 99, pp 569-596. Consultado à 23/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Cozijnsen, AJ, Vrakking, WJ & Van Ijzerloo, M. (2000). *Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies*. In European Journal of Innovation Management, Vol 3 pp 150-159. Consultado à 17/03/2020 em <https://www.google.com/>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*. In Journal of Management Studies, Vol 47, pp. 1154–1191. Consultado à 10/10/2020 em <https://www.google.com/>
- Damanpour F., Schneider, M. (2006). *Fases da adoção da inovação nas organizações: Efeitos da ambiente, organização e gerentes de topo*. In British Journal of Management, Vol 17, pp. 215-236. Consultado à 05/03/2020 em <https://scholar.google.pt/>
- Damanpour F., Wischnevsky J.D. (2006). *Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations*. In Journal of Engineering and Technology Management, Vol 23, pp 269-291. Consultado à 18/10/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Damanpour, F. (1991). *Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*. In Academy of Management Journal, Vol 34, pp 555-591. Consultado à 11/11/2019 <https://www.google.com/>
- Damanpour, F. (2017). *Organizational Innovation*. In Oxford Research Encyclopedia of Business and Management, pp. 1–47. Consultado à 15/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Darroch, J. & McNaughton, R. (2002). *Examining the Link Between Knowledge Management Practices and Types of Innovation*. In Journal of Intellectual Capital, Vol 3, pp 210-222 Doi 10.1108/14691930210435570. Consultado à 17/01/2020 em <https://www.google.com/>

- De Brentani, U. (2001). *Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success*. In *The Journal of Product Innovation Management*, Vol 18, pp 169-187. Consultado à 06/03/2020 em <https://www.google.com/>
- De Jong, PJ, Bruins, JA, Dolfsm, W. & Meijaard, J. (2003). *Innovation in service firms explored: what, how and why?*. In *EIM-Business & Policy Research* Vol 1, pp 1-65. Consultado à 13/05/2020 em <https://www.google.com/>
- Del Monte A. & Scalera D. (2001). *The Life Duration of Small Firms Born Within a Start up Programme: evidence from Italy*. In *Regional Studies*, Vol 35, pp 11-21. Consultado à 02/03/2020 em <https://scholar.google.pt>
- DjellaL F., Gallouj F. (1999). *Services and the search for relevant innovation indicators : a review of national and international surveys*. In *Science and Public Policy*, Vol 26, pp 218-232 Consultado à 18/10/2020 <https://scholar.google.pt>
- Dwyer, L., Forsyth, P., & Dwyer, W. (2010). *Tourism economics and policy*. (2a ed.). Bristol: Channel View Publications. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Edgett, S. (1994). *The Traits of Successful New Service Development*. In *Journal of Services Marketing*, Vol 8 pp 40-49. Consultado à 14/09/2019 em <https://www.google.com/>
- Ertürk, M. (2014). *Determinant and effects of innovation on the firm level: An Empirical investigation*. In *International Journal of research in business and Social science*, Vol 3 pp. 118–29. Consultado à 10/08/2019 em <https://www.google.com/>
- Fagerberg J., Mowery D., and Nelson R (Eds.) (2004). *Innovation: A guide to the literature*. In *The Oxford handbook of innovations* pp. 1–26. Consultado à 08/09/2019 em <https://www.google.com/>
- Fernando, M. (2001). *Are popular management techniques a waste of time?*. In *Academy of Management Executive*, Vol 15, pp.138-140. Consultado à 03/07/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Ferreira, J.J.M, Fernandes, C.I, Alves, H e Raposo, M. L. (2009). *Drivers de estratégias de inovação : Testing the Tidd e Bessant model*. In *Journal of Business Research*, Vol 69 pp. 1395-1403. Consultado à 13/02/2020 em <https://www.google.com/>

- Ford, C. M. (1996). *A theory of individual creative action in multiple social domains*. In Academy of Management Review, Vol 21, pp 1112–1142. Consultado à 28/05/2020 em <https://www.google.com/>
- Fowler, W., King, W., Marsh, J e Victor, B. (2000). *Beyond products: New strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments*. In Journal of Engineering and Technology Management Vol 17, pp. 357-377 DOI: 10.1016/S0923-4748(00)00029-1. Consultado à 12/12/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Francis, D., Bessant, J. (2005). *Targeting innovation and implications for capability development*. In Technovation Vol 25, pp 171-183. Consultado à 13/02/2020 em <https://www.google.com/>
- Galende,J., De la Fuente, J.M (2003). *Internal factors determining a firm's innovative behaviour*. In Policy Research, Vol 32, pp. 715-736. Consultado à 10/11/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Galiano, A. Guilherme. (1979). *O método Científico, Teoria e Prática*. São Paulo: Harbra Edt. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Gallouj, F. & Weinstein, O. (1997). *Innovation in services*. In Research Policy, Vol 26 pp. 537-556. Consultado à 11/06/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Gallouj, F. (1998). *Innovating in reverse: services and the reverse product cycle*. In European Journal of Innovation Management, Vol 1, pp.123-138. Consultado à 13/01/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Gil, A. C. (2008) - *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6ª Ed.) Atlas editora SA. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Gimeno, J., Folta, T.B., Cooper, A.C & Woo, C.Y. (1997). *Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms*. In Administrative Science Quarterly, Cornell University, Vol 42, pp 750-783. Consultado à 06/02/2020 em <https://www.google.com/>

- Godin, B. (2008). *Innovation: The history of a category. Project on the Intellectual History of Innovation* [Working Paper No. 1. Montreal: INRS] Institut national de la recherche scientifique. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Goldsmith, R. E & Foxall, R.G. (2003). *The measurement of Innovativeness; The international Handbook on Innovation*. In Elsevier Science pp 321-330. Consultado à 12/09/2019 em <https://www.google.com/>
- Gomezelj, Doris Omerzel. (2016). *A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism*. In International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol 28, pp. 516 – 558. Consultado à 06/05/2020 em <https://www.google.com/>
- Gopalakrishnan, S., & Damanpour, F. (1997). *A review of innovation research in economics, sociology, and technology management*. In Omega, Vol 25, pp 15–28. Consultado à 25/02/2020 em <https://www.google.com/>
- Granovetter M. (1978), *Threshold Models of Collective Behavior*. In American Journal of Sociology, Vol 83, pp 1420-1443 24/08/2019. Consultado à em <https://www.google.com/>
- Granovetter, M.S. (1988). *The sociological and economic approaches to labor market analysis, a social structural view in: FARKAS, G.; ENGLAND, P. Industries, firms, and jobs: sociological and economic approaches*. In New York: Plenum Press, Vol 1, pp.187-216. Consultado à 16/09/2019 em <https://www.google.com/>
- Grissemann, U.S., Pikkemaat, B., & Weger, C. (2013). *Antecedents of innovation activities in tourism: an empirical investigation of the Alpine hospitality industry*. In Business Tourism: An international Interdisciplinary Journal, Vol 61, pp. 7-27. Consultado à 06/03/2020 em <https://www.google.com/>
- Guan, C. & Chen, H. (2010). *Measuring the innovation production process: A cross-region empirical study of China's high-tech innovations Technovation*. In research Gate Vol 30, pp 348 – 358. Consultado à 01/07/2019 em <https://www.google.com/>
- Guimarães, R. C. e Sarsfield Cabral, J. A. (2010). *Estatística*, (2ª Edição). Verlag Dashöfer. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>

- Gundling, E. (1999). *The 3M way to innovation: balancing people and profit*. In New York: Vintage Books. Consultado à 15/09/2019 em <https://scholar.google.pt/>
- Gurteen, D. (1998). *Knowledge, creativity and innovation*. In Journal of Knowledge Management, Vol 2, pp.5-13. Consultado à 09/03/2020 em <https://www.google.com/>
- Hagedoorn, J. (1993). *Understanding the rationale of strategic technology partnering: Interorganizational modes of cooperation and sectoral differences*. In Strategic Management Journal, Vol 14, pp. 371 – 385. Consultado à 20/07/2019 em <https://www.google.com/>
- Hammer, M. & Champy, J (1994). *Reengineering the corporation*. New York: Haper Business. Consultado à 10/03/2020 em <https://www.google.com/>
- Hannay, N. Bruce. (1980), *Technological Innovation: Its Nature and Significance*. In Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences, Vol 33, pp 34-48. Consultado à 08/09/2020 em <https://www.google.com/>
- Hjalager, A. M. (2010). *A review of innovation research in tourism*. In Tourism Management, Vol 31, pp. 1–12. Consultado à 22/12/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Hjalager, A.M. (2002). *Reparando a efectividade da inovação no turismo*. In Gestão de Turismo, Vol 23, pp.465-474. Consultado à 20/07/2019 em <https://www.google.com/>
- Hu, MM, Horng, JS & Sun, YC. (2009). *Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance*. In Gestão de Turismo Vol 30, pp. 41-50. Consultado à 06/05/2020 em <https://www.google.com/>
- Instituto Nacional De Estatística. (2009). *Demografia de Empresas 2004/2007, O Empreendedorismo em Portugal - Indicadores sobre a Demografia das Empresas*, INE, Lisboa. Consultado à 20/07/2019 em <https://www.google.com>
- Instituto Nacional De Estatística. (2020). *Estatística do Turismo 2019*, INE, Lisboa. Consultado à 11/10/2020 em <https://www.google.com>
- Jonash, R. S., Sommerlatte, T. (2001). *The Innovation Premium: How Next Generation Companies Are Achieving Peak Performance And Profitability*. In Basic Books. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>

- Joshi, M. (2004). *Determinants of innovation*. In Small Business Economics, Vol 22 pp. 155–162. Consultado à 06/05/2020 em <https://www.google.com/>
- Jovanovic, B. e Rob R. (1989). *The Growth and Diffusion of Knowledge*. In Review of Economic Studies, Vol 56, pp. 569-582. Consultado à 10/06/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Kanter, R. M. (1984). *Innovation: the only hope for times ahead?*. In Sloan Management Review, Vol 25 p. 51-56. Consultado à 17/05/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Kauark, F.S., Manhães F.C e Medeiros, C.H. (2010). *Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático*. (2.^a ed.) Bahia: Via Litterarum Editora. Consultado à 17/12/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Khan, AM & Manopichetwattana, V. (1989). *Models for distinguishing innovative and non-innovative small firms*. In Journal of Business Venturing, Vol 4, pp. 187-196 [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90020-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90020-7). Consultado à 11/09/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Knox, S. (2002). *The boardroom agenda: developing the innovative organization*. In Corporate Governance, Bradford, Vol 2, pp 27-36. Consultado à 17/05/2020 em <https://www.google.com>
- Koc, T. e Ceylan, C. (2007). *Factors impacting the innovative capacity*. In large-scale companies. In Technovation, Vol 27. pp. 105-114. Consultado à 16/06/2019 em <https://www.google.com>
- Krizaj, D., Brodnik, A., & Bukovec, B. (2014). *A Tool For Measurement of Innovation Newness and Adoption in Tourism Firms*. In International Journal of Tourism Research, Vol 16, 113–125. Consultado à 06/05/2020 em <https://www.google.com/>
- Lagarto J.R. (2013). *Inovação, TIC e Sala de Aula*. In V Congresso Internacional De Educação, Santa Maria, 2013 - As novas tecnologias e os desafios para uma educação humanizadora. Santa Maria, Brasil: Biblos Editora, 2013. ISBN 978-85-89174-76. p. 133-138. Consultado à 20/07/2019 em <https://www.google.com>

- Laird, P.W. (2006). *Pull: Networking and success since Benjamin Franklin*. Cambridge University Press. M. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Lang, J.R.; Calantone, R.J.; Gudmondson, D. (1997). *Small firm information seeking as a response to environmental threats and opportunities*. In Journal of Small Business Management, Vol 35 pp.11-23. Consultado à 16/11/2019 em <https://www.google.com>
- Langrish, J., Gibbons, M., Evans, W.G., Jevons, F.R. (1972). *Wealth from knowledge*. Londres: Macmillan. Consultado à 10/03/2020 em <https://www.google.com/>
- Le, Y., Hollenhorst, S., Harris, C., Mclaughlin, W., & Shook, S. (2006). *Environmental management – a study of vietnamese hotels*. In Annals of Tourism Research, Vol 33, pp. 545-567. Consultado à 06/05/2020 em <https://www.google.com/>
- Lemon, M e Sahota,P, (2004). *Organizational Culture as a Knowledge Repository for Increased Innovative Capacity*. In Technovation Vol 24 pp. 483-498 DOI: [10.1016/S0166-4972\(02\)00102-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00102-5). Consultado à 10/04/2020 em <https://www.google.com>
- Lenox, M.; King, A. (2004). *Prospects for developing absorptive capacity through internal information provision*. In Strategic Management Journal. Vol 25 pp.331-345. Consultado à 22/05/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Lin, N. (2001). *Social capital: a theory of social structure and action*. Cambridge: Cambridge University Press. Consultado à 17/12/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Liu, Ju.; Baskaran, A. Li, S. (2009). *Building Technological-Innovation-Based Strategic Capabilities at Firm Level in China: A Dynamic Resource-Based-View Case Study*. In Source: Industry & Innovation, Vol 16 pp. 411-434. Consultado à 13/12/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Lopez G., P. e Puente. (2006). *Business Demography in Spain: Determinants of firm survival* [Banco de España, Working Paper n. 0608]. Consultado à 17/12/2019 em <https://scholar.google.ptt>
- Lundvall, B. A. (1998). Why study national systems and national styles of innovation?. In Technology Analysis & Strategic Management. Vol 10 pp.407-421. Consultado à 17/05/2020 em <https://www.google.com>

- Lybaert, N. (1998). *The information use in a SME: its importance and some elements of influence*. In Small Business Economics. Vol 10 pp.171-19. Consultado à 29/04/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Macdonald, S., & Williams, C. (1994). *The Survival of the Gatekeeper*. In Research Policy, Vol 23 pp. 123 – 132. Consultado à 11/10/2019 em <https://www.google.com>
- Macedo, J.C.V. (2019). *Inovação e a promoção do turismo sustentável em lisboa* (Dissertação de mestrado). Lisbon School of economics and Management – ISEG. Lisboa, Portugal. Consultado à 20/07/2020 <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/18470>.
- Marconi, M. A e Lakatos, E. A. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. Atlas editora SA. Consultado à 01/06/2020 em <https://www.google.com/>
- Maroco, J. (2011). *Análise Estatística com o SPSS Statistics*. (5.^a Edição). Edições Report Number. Consultado à 27/07/2020 em <https://www.google.com/>
- Martin, CR & Horne, DA (1995). *Level of success inputs for service innovations in the same firm*. In Jornal Internacional de Gestão da Indústria de Serviços, Vol 6 pp. 40-56. Consultado à 09/03/2020 em <https://www.google.com>
- Martínez-román, J. A., Tamayo, J. A., Gamero, J., & Romero, J. E. (2015). *Innovativeness and business performances in tourism SMEs*. In Annals of Tourism Research, Vol 54, pp. 118–135. Consultado à 09/09/2019 em <https://www.google.com>
- Mata, J. e Portugal P. (2002). *The Survival of New Domestic and Foreign-Owned Firms*. In Strategic Management Journal, Vol 23, pp. 323-343. Consultado à 09/09/2019 em <https://www.google.com>
- McAdam, R., McClelland, J., (2002). *Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry*. In Technovation Vol 22, pp.113-121. Consultado à 01/12/2019 em <https://www.google.com>
- Meneses, O.A.M., & Teixeira, A.A.C. (2007) - *The innovative behaviour of tourism firms*. In Economia e Gestão de Projetos de Pesquisa: An International Journal, Vol 1, pp. 25-35. Consultado à 13/01/2020 em <https://scholar.google.pt>

- Miller, D. & Friesen, P.H. (1984). *Organizations: A Quantum View*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Consultado à 07/11/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Miller, D., Kets de Vries, M. F. R. & Toulouse, J. M. (1982). *Top executive locus of control and its relationship to strategy, environment and structure*. In Academy of management Journal, Vol 25, pp. 237–253. Consultado à 20/08/2020 em <https://www.google.com>
- Mizumoto, F.M., Artes, R., Lazzarini, S.G, Hashimoto, M e Bedê, M. A. (2010). *A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais*. In Revista de Administração Vol 45, pp. 343–55. Consultado à 09/09/2019 em <https://www.google.com>
- Monge, P., Cozzens, M., & Contractor, N. (1992). *Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation*. In Organization Science, Vol 3 pp. 250-274. Consultado à 05/01/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Moresi, E. (2003). *Metodologia de Pesquisa*. Uni: Brasília, Universidade Católica. Consultado à 07/11/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Morris, D. & Brandon, J. (1994). *Reengenharia: reestruturando sua empresa*. São Paulo: Makron Books. Consultado à 07/11/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Mourão, P. R e Oliveira, A. (2011). *Determinantes Regionais da Sobrevivência e da Mortalidade das Empresas – o Caso Português*. In Revista Brasileira de Economia de Empresas Vol 10, pp. 15–37. Consultado à 06/05/2020 em <https://www.google.com/>
- Nahapiet, J.; Ghoshal, S., (1998). *Social capital, intellectual capital and the organizational advantage*. In Academy of Management Review Vol 23 pp.242-266. Consultado à 20/07/2019 em <https://www.google.com>
- Nieto, M., (2003). *Características dinámicas del proceso de innovación tecnológica en la empresa*. In Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol 9 pp.111-128. Consultado à 13/01/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Nonaka, I. (1994). *A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation*. In Institute for Operations Research and the Management Sciences, Vol 5 pp. 14-37. Consultado à 16/11/2019 em <https://www.google.com>

- OCDE (1997). *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, (2nd Edition) Paris: OECD, 1997. Consultado à 17/12/2019 em <https://scholar.google.pt>
- OCDE e Eurostat (2005) *Manual de Oslo: Orientação para recolha e interpretação de dados da inovação*, (Third Editions), OCDE e EUROSTAT Publicação. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Orfila-Sintes, F. & Mattsson, J. (2009). *Innovation behavior in the hotel industry*. In Omega Vol 37 pp. 380-394. Consultado à 15/05/2019 em www.google.com
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). *Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands*. In Tourism Management, Vol 26, pp. 851–865. Consultado à 18/11/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Orlando, B., Renzi, A., & Volpe, L. (2013). *Determinants of innovation adoption: a literature review and future research avenues*. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Orser, B.J.; Hogarth-Scott, S.; Riding, A.L. (2000). *Performance, firm size and management problem solving*. In Journal of Small Business Management. Vol 38 pp 42-58. Consultado à 15/03/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Ottensmeyer, M. (2007). *Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success*. In Journal of Hospitality & Tourism Research, Vol 31 pp. 431-454. Consultado à 02/08/2020 em www.google.com
- Pfeffer, J e Salancik G.R (1979). *The External Control Of Organizations: A Resource Dependency Perspective*. In The Economic Journal Vol pp.23 DOI: 10.2307/2231527. Consultado à 18/11/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Pikkemaat, B. (2008). *Innovation in Small and Medium-Sized Tourism Enterprises in Tyrol, Austria*. In Journal of Entrepreneurship and Innovation, Vol 9 pp. 1-11. Consultado à 23/09/2019 em <https://www.google.com>
- Pikkemaat, B., & Peters, M. (2006). *Towards the Measurement of innovation - a pilot study in the Small and Medium Sized Hotel industry*. In Journal of Quality Assurance in

- Hospitality & Tourism, Vol 6, pp 89–112. Consultado à 10/08/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Quivy, R & Campenhoudt, L.V. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4ª ed.) Gradiva. Consultado à 10/03/2020 em <https://www.google.com/>
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Rogers, E. M., Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of innovations*. In New York: Free Press, 1971. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Ross, P. F. (1974). *Innovation adoption by organizations*. In Personnel Psychology, Vol 27 pp. 21– 47. Consultado à 10/08/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Rothwell, R. (1976) *Innovation in textile machinery: some significant factors in success and failure* [Science Policy Research Unit, Occasional Paper Series] Vol 2. Consultado à 10/03/2020 em <https://www.google.com/>
- Rothwell, R. (1992). *Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s*. In R&D Management. Vol 22 pp. 221-240. Consultado à 03/12/2019 em <https://www.google.com>
- Rothwell, R.; Robertson, A.B. (1973). *The role of communications in technological innovation*. In Research Policy Vol 2 pp. 204-225. Consultado à 16/03/2020 em <https://www.google.com>
- Rothwell, R., Freeman, C., Horlsey, A., Jervis, V. T. P., Robertson, A. B and Townsend, J. (1974) *SAPPHO updated: Project SAPPHO phase II*. In Research Policy, Vol 3 pp. 258-29. Consultado à 19/03/2020 em <https://www.google.com>
- Rumelt, R. Schendel, D. & Teece, D, (1994). *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. In Administrative Science Quarterly Vol 41 DOI: 10.2307/2393999. Consultado à 17/05/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Schilling, M.A. (2008). *Strategic management of technological innovation* (4ª ed). New York: McGraw-Hill. Consultado à 10/03/2020 em <https://www.google.com/>

- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico*. Tradução de Maria Sílvia Possas. São Paulo: Nova Cultural. Consultado à 15/10/2020 em <https://www.google.com/>
- Shavinina, L. V e Souitaris, V. (2003). *Determinants of Technological Innovation: Current Research Trends and Future Perspectives*. In The Entrepreneurship Centre, Imperial College. 513–738. Consultado à 05/10/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Shrader, C.B.; Mulford, C.L.; Blackburn, V.L. (1989). *Strategic and operational planning, uncertainty and performance in small firms*. In Journal of Small Business Management, Vol 27, pp.45-60. Consultado à 24/07/2020 <https://scholar.google.pt>
- Slappendel, C. (1996). *Perspectives on Innovation in Organizations*. In Organization Studies Vol 17 pp. 107-129 DOI: [10.1177/017084069601700105](https://doi.org/10.1177/017084069601700105). Consultado à 28/04/2020 em <https://www.google.com/>
- Soares, D., Valle, R., Baldam, R e Ragonezi, T. (2006). *Inovação De Processos - Um Estudo Comparativo Sobre Sua Implementação*. In Revista de Gestão Industrial, Vol 2 pp. 51–62. Consultado à 07/11/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Souitaris, V. (1999). *Research on the determinants of technological innovation. A contingency approach*. In International Journal of Innovation Management, Vol 3 pp. 287–305. Consultado à 10/03/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Souza, J.C., Faria, M.F.B. (2013). *Processo de inovação no contexto organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores*. In Brazilian Business Review, Vol 10, pp. 113-136. Consultado à 28/04/2020 em <https://www.google.com/>
- Specht, P.H. (1987). *Information sources used for strategic planning decisions in small firms*. In American Journal of Small Business, Vol 11, pp.21-34. Consultado à 08/04/2020 em <https://www.google.com>
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003). *Innovation strategies and technology for experience-based tourism*. In Turismo e Gestão Vol 24 pp. 35-43 consultado à 13/07/2019 em 35-43. Consultado à 13/07/2019 em <https://scholar.google.pt>

- Strang D., Macy M.W (2001). *In Search of Excellence: Fads, Success Stories, and Adaptive Emulation*. In American Journal of Sociology, Vol 107 pp. 147-182. Consultado à 02/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Sundbo, J (1997). *Management of Innovation in Services*. In Service Industries Journal Vol 17 pp 432-455 DOI: [10.1080/02642069700000028](https://doi.org/10.1080/02642069700000028). Consultado à 05/10/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Sundbo, J. (2002). *Strategic management of Innovation: Asociological and Economic Theory*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998b). *Innovation in services* (SI4S Synthesis Paper, n.2). Oslo, Noruega. Consultado à 07/10/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., Sorensen, F. (2007). *The innovative behaviour of tourism firms - Comparative studies of Denmark and Spain*. In Policy Research Vol 36 pp 88-106. Consultado à 06/11/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Swan, JA & Newell, S. (1995). *The Role of Professional Associations in Technology Diffusion*. In Organization studies, Vol 16 pp. 846-873. Consultado à 15/08/2020 em <https://www.google.com>
- Tether, B. S., & Metcalfe, J. S. (2003). *Services and systems of innovation*. In: F. Malerba, (Ed). European Sectorial systems of innovation: concepts, issues and analyses of six major sectors in Europe, pp. 287-321, Cambridge: Cambridge University Press. Consultado à 07/11/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Thakur R & Hale D, (2013). *Service innovation: A comparative study of U.S. and Indian service firms*. In Journal of Business Research Vol 66 pp. 1108–1123 DOI: [10.1016/j.jbusres.2012.03.007](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.03.007). Consultado à 14/02/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt., K. (1997). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons Ltd. Consultado à 07/11/2019 em <https://scholar.google.pt/>

- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt., K. (2005). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. (3ª Ed.). John Wiley & Sons Ltd. Consultado à 07/11/2019 em <https://scholar.google.pt/>
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt., K. (2009). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. (4ª Ed.). John Wiley & Sons Ltd. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Tohidi, H & Jabbari, M, M. (2012). *Important Factors in Determination of Innovation Type*. In Procedia Technology Vol 1, pp. 570–73. Consultado à 13/11/2019 em <https://www.google.com/>
- Tseng, C.Y., Kuo, H.Y & Chou, S.S (2008). *Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry*. In The Service Industries Journal, Vol 28 pp. 1015-1028. Consultado à 13/11/2019 em <https://www.google.com/>
- Utterback, James M. (1971). *The process of technological innovation within the firm*. In A Academy of Management Journal, Vol 14, pp 75-88. Consultado à 10/10/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Van De Ven, A. H., & Rogers, E. M. (1988). *Innovations and Organizations: Critical Perspectives*. In Communication Research, Vol 15, pp. 632- 65. Consultado à 08/10/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Van De Ven, A. H., Engleman, R. M. (2004). *Central problems in managing corporate innovation and entrepreneurship*. In Corporate Entrepreneurship, Vol 7, pp 47-72. Consultado à 27/12/2019 em <https://www.google.com/>
- Varão C., Batista C., Martinho V. (2006). *Métodos de amostragem* (google) recuperado de <http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi2/MetodosAmostragemT2.pdf> à 27/12/2019
- Wang, L e Ahmed, K (2004) *The Development and Validation of the Organizational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis*. In European Journal of Innovation Management Vol 7, pp. 303-313 DOI: [10.1108/14601060410565056](https://doi.org/10.1108/14601060410565056). Consultado à 11/09/2020 em <https://www.google.com/>

- Wei, Y., Wang, Q. (2011). *Making sense of a market information system for superior performance: The roles of organizational responsiveness and innovation strategy*. In *Industrial Marketing Management* Vol 40, pp. 267-277 DOI: 10.1016/j.indmarman.2010.06.039. Consultado à 09/17/2020 em <https://scholar.google.pt>
- Weiermair, K. (2006). *Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism?*. In *University of Innsbruck*, pp. 1-11. Consultado à 11/07/2020 em <https://www.google.com/>
- Wernerfelt, B. (1984). *A Resource-Based View of the Firm*. In *Strategic Management Journal* Vol 5, pp. 171 – 180. Consultado à 15/09/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Wischnevsky, J. D., & Damanpour, F. (2006). *Organizational transformation and performance: An examination of three perspectives*. In *Journal of Managerial Issues*, Vol 18, pp. 104– 128. Consultado à 08/10/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). *Toward a theory of organizational creativity*. In *Academy of Management Review*, Vol 18, pp. 293–321. Consultado à 05/07/2020 em <https://www.google.com/>
- World Tourism Organization (UNWTO). (2012). *Understanding Tourism: Basic Glossary*. Consultado à 07/11/2019 em <https://scholar.google.pt>
- Wright C.M., Mechling, G. (2002). *The importance of operations management problems in service organizations*. In *Omega* Vol 30, pp.77–87. Consultado à 15/09/2019 em <https://scholar.google.pt/>

Questionário

Este questionário foi elaborado no âmbito de um estudo realizado através de uma dissertação de mestrado em Gestão de Empresas na universidade Autónoma de Lisboa (UAL), cujo a mesma tem como tema: Determinantes de Inovação em Empresas do Sector Hoteleiro em Portugal.

Através deste estudo pretende-se perceber quais as principais forças que uma empresa do setor hoteleiro em Portugal utiliza para decidir que a mesma deve inovar os seus produtos, processos ou serviços.

Os respondentes deste questionário terão os seus dados pessoais salvaguardados e utilizados somente para análise, sendo que o seu autor se compromete a não divulgar os mesmos e cumprir com regime da lei de proteção de dados.

Agradecemos desde já a atenção disponibilizada, a sua colaboração no preenchimento do questionário e do seu contributo a esta pesquisa.

Dados demográficos

1. Idade: 18-25 ☐ ; 26-45 ☐ ; 46-60 ☐ ; Mais 60 ☐

2. Género: Masculino ☐ Feminino ☐

3. Habilitações literárias:

1º Ciclo (4ª classe) ☐ 2º Ciclo (6ª classe) ☐ 3º Ciclo (9º ano) ☐ Ensino secundário ☐

Curso técnico-profissional ☐ Frequência do ensino superior ☐

Bacharelato/Licenciatura ☐

Mestrado e/ou outros graus académicos ☐

A cada questão, assinale com um (X) a resposta que considere mais certa:

- A inovação numa empresa do sector Hoteleiro em Portugal pode ser determinada por:

1- Estratégia de negócio ☐

2- Tecnologia de informação ☐

3- Envolvimento dos funcionários ☐

- A melhor altura para implementação de uma nova estratégia de inovação é quando:

- 1- A concorrência destaca-se no mercado ☐
- 2- Os clientes aparentam estar insatisfeitos com os serviços ☐
- 3- Surge um novo produto/serviço no mercado ☐

- As implementações de novas estratégias de inovação nestas empresas resultam em:

- 1- Novos métodos de trabalho para os colaboradores ☐
- 2- Vantagem significativa perante a concorrência ☐
- 3- Fator de sobrevivência da empresa ☐
- 4 – Todas as opções anteriores ☐

- O capital humano nestas empresas apresenta-se como:

- 1- Colaboradores limitados pelas suas funções ☐
- 2- Colaboradores que além das suas funções trazem informações úteis para empresa ☐
- 3- Elementos indispensáveis pelas suas capacidades, envolvimento e realização de tarefas ☐

numa escala de 1 a 5, indique uma resposta com a sua opinião nas questões seguintes, assinalando com um (X) onde: 1 - Não importante; 2 - Pouco importante, 3 - Importante, 4 - Muito importante e 5 - Bastante importante

- Como classifica a importância da participação do cliente nas decisões de inovação das empresas hoteleiras em Portugal?

Não importante	1	
pouco importante	2	
importante	3	
muito importante	4	
Bastante importante	5	

- Qual o grau de importância das T.I.C's nos determinantes de inovação das empresas de hotelaria em Portugal?

Não importante	1	
pouco importante	2	
importante	3	
muito importante	4	
Bastante importante	5	