



**Universidade de  
Aveiro  
2013**

Departamento de Economia, Gestão e  
Engenharia Industrial

**ANDREIA DENISE  
OLIVEIRA MARTINS**

**A INOVAÇÃO COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA NOS HOTÉIS DE LUXO**

**INNOVATION AS A COMPETITIVE  
ADVANTAGE IN LUXURY HOTELS**



**Universidade de  
Aveiro**  
2013

Departamento de Economia, Gestão e  
Engenharia Industrial

**ANDREIA DENISE  
OLIVEIRA MARTINS**

**A INOVAÇÃO COMO VANTAGEM  
COMPETITIVA NOS HOTÉIS DE LUXO**

**INNOVATION AS A COMPETITIVE  
ADVANTAGE IN LUXURY HOTELS**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo realizada sob a orientação científica do Doutor Armando Luís Lima de Campos Vieira, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro.



Dedico este trabalho aos meus pais, António e Eugénia e aos meus avós,  
Ermelinda e Joaquim, pelo incansável apoio e dedicação.



## **o júri**

presidente

Prof<sup>a</sup>. Doutora Zélia Maria de Jesus Breda  
Professora Auxiliar Convidada da Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Moritz Von Schwedler  
Professor Auxiliar Convidado da Universidade do Minho

Prof. Doutor Armando Luís Lima de Campos Vieira  
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Todo o caminho percorrido durante a investigação só foi possível através do apoio de algumas pessoas, a quem quero prestar o meu agradecimento.

Ao meu orientador Prof. Doutor Armando Luís Vieira pela disponibilidade, conselhos e conhecimentos.

À Prof. Doutora Zélia Breda pela atenção, motivação e diferentes perspetivas que me fizeram ter um olhar mais crítico sobre o meu trabalho.

À Virginia Gutiérrez e ao Jorge Moreno da empresa IMS Consulting pelo apoio e disponibilização dos contatos dos gestores hoteleiros de Barcelona.

A todos os gestores hoteleiros que colaboraram com as suas valiosas contribuições.

À minha família pelo incansável apoio e dedicação.

E a todos os meus amigos que me acompanharam em todos os momentos desta jornada.

**palavras-chave**

Inovação, hotelaria, luxo, inovação tecnológica, inovação não-tecnológica, vantagem competitiva, Barcelona.

**resumo**

A inovação é um fenómeno presente desde os primórdios das civilizações humanas, onde na procura de melhor formas de qualidade de vida, a conseqüente evolução fomentava transformações radicais. Ainda nos dias de hoje a inovação é algo que a humanidade pretende sempre alcançar e ambiciona melhorar tudo o que a rodeia.

A competitividade vem assim como determinante de inovação, como esta também leva a ambientes competitivos em todos os setores e, o do turismo não é exceção. Como tal, esta presente investigação tem como finalidade o estudo do comportamento inovador das unidades hoteleiras de luxo, da cidade de Barcelona, para uma melhor percepção da importância do fenómeno no ganho de vantagens competitivas sustentáveis.

Para tal, foram realizadas entrevistas semiestruturadas a 13 gestores de entidades hoteleiras de luxo da cidade de Barcelona. Através da análise de conteúdo das entrevistas foram alcançados os objetivos elaborados para esta dissertação. Como tal, percebeu-se que, apesar da inovação no setor não apresentar elevados níveis de radicalidade, e algumas falhas práticas a nível da compreensão e implementação da inovação nos hotéis, os resultados do estudo conferem a importância da inovação no segmento de luxo da hotelaria. Ou seja, o papel da inovação mostra-se diretamente relacionado com vantagens competitivas sobre a concorrência.

**keywords**

Innovation, hospitality, luxury, technological innovation, non-technological innovation, competitive advantage, Barcelona.

**abstract**

Innovation has been a present phenomenon since early human civilizations, where the constant look for better life quality, the inevitable evolution fomented radical transformations. Even now-a-days, innovation is something that all mankind are constantly trying to achieve, in a way to ambitiously improve everything that surrounds them.

Therefore, competitive environments are determinants to innovation, as this is also a factor that leads to competitive environments in all existing sectors, consequently the tourism sector is not an exception. This investigation has the aim to study the innovative behavior of luxury hotels, of Barcelona, to get a better perception of the value of the phenomenon in the gain of sustainable competitive advantages.

To do so, semi structured interviews were realized to 13 managers of luxury hotels in the city of Barcelona. Through content analysis of those interviews, the goals of the present study were achieved. Therefore, it was realized that, even though innovation in the tourism sector doesn't present high levels of radical transformations, as well as some practical flaws in the understanding and implementation forms of innovation in hotels. The present results show that it is an important factor in luxury hotels, concerning its role in the gain of competitive advantages over the competition.





## Índice

---

|   |     |
|---|-----|
| Índice.....   | I   |
| Índice de Tabelas .....                                       | III |
| Índice de Figuras .....                                       | V   |
| Índice de Gráficos.....                                       | V   |
| Capítulo 1. Introdução .....                                  | 1   |
| 1.1 Relevância do tema .....                                  | 1   |
| 1.2 Objetivos .....   | 2   |
| 1.3 Estrutura da dissertação.....                             | 3   |
| Capítulo 2. Revisão da literatura.....                        | 5   |
| 2.1 Definições de inovação.....                               | 5   |
| 2.2 Inovação em Serviços .....                                | 9   |
| 2.2.1 Influência dos clientes em serviços.....                | 11  |
| 2.2.2 Qualidade em Serviços.....                              | 12  |
| 2.2.3 Tipos de inovação .....                                 | 14  |
| 2.3 Inovação em Turismo .....                                 | 17  |
| 2.3.1 Turismo sustentável/ecológico.....                      | 20  |
| 2.3.2 Colaborações e Redes .....                              | 21  |
| 2.3.3 Determinantes e impedimentos à inovação em turismo..... | 21  |
| 2.3.4 Vantagens de inovar.....                                | 22  |
| 2.3.5 Imitação e Inovação.....                                | 23  |
| 2.4 Inovação em Hotelaria.....                                | 24  |
| 2.4.1 Inovação tecnológica e não-tecnológica .....            | 25  |
| a) Inovação em Produto .....                                  | 26  |
| b) Inovação em Processo.....                                  | 28  |
| c) Inovação em Gestão .....                                   | 29  |
| d) Inovação em Estrutura Organizacional.....                  | 30  |
| e) Inovação em Marketing.....                                 | 31  |
| 2.5 Hotelaria de Luxo .....                                   | 34  |
| 2.5.1 Economia das experiências .....                         | 36  |
| 2.5.2 Inovação e luxo .....                                   | 37  |
| 2.6 Competitividade em hotelaria .....                        | 39  |
| 2.6.1 Inovação e estratégia .....                             | 41  |
| 2.6.2 Inovação como vantagem competitiva .....                | 41  |

|  |     |
|--|-----|
| Capítulo 3. Caraterização de Barcelona .....                     | 45  |
| 3.1 Oferta turística .....                                       | 46  |
| 3.2 Procura Turística .....                                      | 51  |
| Capítulo 4. Metodologia e modelo de análise .....                | 55  |
| 4.1 Objetivos do estudo .....                                    | 55  |
| 4.2 Recolha de dados.....  | 56  |
| 4.2.1 Entrevistas.....   | 56  |
| 4.3 Processo de amostragem .....                                 | 58  |
| 4.4 Análise de conteúdo .....                                    | 59  |
| 4.4.1 Análise dos resultados.....                                | 60  |
| a) Questão 1 – definição de inovação .....                       | 63  |
| b) Questão 2 – relação entre inovação, luxo e hotelaria .....    | 65  |
| c) Questão 3 – concorrência do hotel.....                        | 72  |
| d) Questão 4 – estratégia, competitividade e inovação .....      | 74  |
| e) Questão 5 – economia das experiências.....                    | 77  |
| f) Questão 6 – qualidade do produto .....                        | 81  |
| g) Questão 7 – inovação tecnológica e não-tecnológica.....       | 86  |
| h) Questão 8 – tipos de inovação .....                           | 88  |
| i) Questão 9 – relação entre inovação, alianças e ambiente ..... | 103 |
| j) Questão 10 – dimensão da inovação, preços e custos.....       | 108 |
| k) Questão 11 – importância e vantagens da inovação .....        | 111 |
| l) Questão 12 – inovação em hotéis de cadeia e individuais ..... | 116 |
| Capítulo 5. Conclusões.....                                      | 123 |
| 5.1 Objetivo 1 .....   | 123 |
| 5.2 Objetivo 2 .....   | 124 |
| 5.3 Objetivo 3 .....   | 126 |
| 5.4 Objetivo 4 .....   | 127 |
| 5.5 Objetivo 5 e contributos práticos da investigação .....      | 129 |
| 5.6 Inovação como vantagem competitiva nos hotéis de luxo.....   | 132 |
| 5.7 Limitações do estudo.....                                    | 132 |
| 5.8 Recomendações para futuras pesquisas .....                   | 133 |
| Referências Bibliográficas .....                                 | 135 |
| Anexo 1 – Definições de Inovação.....                            | 141 |
| Anexo 2 – Produto Hoteleiro .....                                | 142 |
| Anexo 3 – Mapa da cidade de Barcelona.....                       | 143 |
| Anexo 4 – Guião da Entrevista .....                              | 144 |



## Índice de Tabelas

---

|  |    |
|--|----|
| Tabela 3-1 – Número de hotéis, quartos e representatividade de hotéis de 5* em Barcelona. ....                                 | 48 |
| Tabela 3-2 – Distribuição dos hotéis de Barcelona por freguesias. ....   | 49 |
| Tabela 3-3 – Evolução hoteleira de Espanha, dados de 2000 a 2012. ....   | 50 |
| Tabela 3-4 – Comparação e representatividade de hotéis de Barcelona em Espanha. ....   | 51 |
| Tabela 3-5 – Dados da procura turística de Barcelona. ....   | 52 |
| Tabela 3-6 – Distribuição do número de noites de turistas em Espanha, por comunidade e cidades autónomas e Barcelona. ....     | 53 |
| Tabela 3-7 – Evolução do número de noites de turistas em Espanha, Catalunha e representatividade de Barcelona. ....            | 53 |
| Tabela 4-1 – Identificação dos temas e localização dos temas introduzidos na realização da entrevista do presente estudo. .... | 58 |
| Tabela 4-2 – Características da amostra obtida para o presente estudo. ....  | 59 |
| Tabela 4-3 – Comparação de estudos de divisão de hotéis segundo a sua dimensão. ....   | 62 |
| Tabela 4-4 - Características da amostra obtida para o presente estudo. ....  | 63 |
| Tabela 4-5 – Apresentação dos resultados gerais da questão 1. ....   | 64 |
| Tabela 4-6 – Apresentação dos resultados da questão 1, por grupos. ....  | 65 |
| Tabela 4-7 – Apresentação dos resultados gerais da questão 2. ....   | 65 |
| Tabela 4-8 – Apresentação dos resultados gerais da questão 2.1. ....   | 67 |
| Tabela 4-9 – Apresentação dos resultados da questão 2.1, por grupos. ....  | 68 |
| Tabela 4-10 – Apresentação dos resultados gerais da questão 2.2. ....  | 69 |
| Tabela 4-11 – Apresentação dos resultados gerais da questão 2.3. ....  | 69 |
| Tabela 4-12 – Apresentação dos resultados da questão 2.3, por grupos. ....   | 70 |
| Tabela 4-13 – Apresentação dos resultados gerais das questões 2.4 e 2.4.1. ....  | 71 |
| Tabela 4-14 – Apresentação dos resultados da questão 2.4.1, por grupos. ....   | 72 |
| Tabela 4-15 – Apresentação dos resultados gerais das questões 3; 3.2 e 3.3. ....   | 73 |
| Tabela 4-16 – Apresentação dos resultados gerais da questão 4. ....  | 74 |
| Tabela 4-17 – Apresentação dos resultados gerais da questão 4.1. ....  | 75 |
| Tabela 4-18 – Apresentação dos resultados da questão 4.1, por grupos. ....   | 76 |
| Tabela 4-19 – Apresentação dos resultados gerais da questão 4.1.1. ....  | 76 |
| Tabela 4-20 – Apresentação dos resultados da questão 4.1.1, por grupos. ....   | 77 |
| Tabela 4-21 – Apresentação dos resultados gerais das questões 5 e 5.1. ....  | 78 |
| Tabela 4-22 – Apresentação dos resultados da questão 5.1, por grupos. ....   | 79 |
| Tabela 4-23 – Apresentação dos resultados gerais das questões 5.2 e 5.2.1. ....  | 80 |
| Tabela 4-24 – Apresentação dos resultados da questão 5.2.1, por grupos. ....   | 81 |
| Tabela 4-25 – Apresentação dos resultados gerais das questões 6 e 6.1. ....  | 82 |
| Tabela 4-26 – Apresentação dos resultados gerais das questões 6.2 e 6.2.1. ....  | 83 |
| Tabela 4-27 – Apresentação dos resultados da questão 6.2.1, por grupos. ....   | 84 |
| Tabela 4-28 – Apresentação dos resultados gerais da questão 6.2.2. ....  | 85 |
| Tabela 4-29 – Apresentação dos resultados da questão 6.2.2, por grupos. ....   | 86 |
| Tabela 4-30 – Apresentação dos resultados gerais da questão 7 e 7.1. ....  | 87 |
| Tabela 4-31 – Apresentação dos resultados das questões 7 e 7.1, por grupos. ....   | 88 |
| Tabela 4-32 – A apresentação dos resultados individuais de inovações em produto (tecnologia). ....                             | 89 |
| Tabela 4-33 – Apresentação dos resultados individuais de inovações em produto (conceito). ....                                 | 90 |
| Tabela 4-34 – Apresentação dos resultados individuais de inovações em produto (design, decoração e serviços). ....             | 91 |

|  |     |
|--|-----|
| Tabela 4-35 – Apresentação dos resultados individuais de inovações em produto (zonas comuns e F&B). .....                                | 92  |
| Tabela 4-36 – Apresentação dos resultados individuais de inovações em produto (quartos, suites, ambiente, experiências e eventos). ..... | 93  |
| Tabela 4-37 – Apresentação dos resultados gerais da questão 8.1. ....  | 94  |
| Tabela 4-38 – Apresentação dos resultados da questão 8.1, por grupos. ....   | 94  |
| Tabela 4-39 – Apresentação dos resultados gerais da questão 8.2. ....  | 96  |
| Tabela 4-40 – Apresentação dos resultados da questão 8.2, por grupos. ....   | 97  |
| Tabela 4-41 – Apresentação dos resultados gerais da questão 8.3. ....  | 97  |
| Tabela 4-42 – Apresentação dos resultados da questão 8.3, por grupos. ....   | 99  |
| Tabela 4-43 – Apresentação dos resultados gerais da questão 8.4. ....  | 99  |
| Tabela 4-44 – Apresentação dos resultados da questão 8.4, por grupos. ....   | 101 |
| Tabela 4-45 – Apresentação dos resultados gerais da questão 8.5. ....  | 102 |
| Tabela 4-46 – Apresentação dos resultados da questão 8.5, por grupos. ....   | 103 |
| Tabela 4-47 – Apresentação dos resultados gerais da questão 9.1 e 9.1.1. ....  | 104 |
| Tabela 4-48 – Apresentação dos resultados da questão 9.1.1, por grupos. ....   | 105 |
| Tabela 4-49 – Apresentação dos resultados gerais das questões 9.2 e 9.2.1. ....  | 107 |
| Tabela 4-50 – Apresentação dos resultados da questão 9.2.1, por grupos. ....   | 108 |
| Tabela 4-51 – Apresentação dos resultados gerais da questão 10. ....   | 108 |
| Tabela 4-52 – Apresentação dos resultados da questão 10, por grupos. ....  | 109 |
| Tabela 4-53 – Apresentação dos resultados gerais da questão 10.2. ....   | 110 |
| Tabela 4-54 – Apresentação dos resultados da questão 10.2, por grupo. ....   | 111 |
| Tabela 4-55 – Apresentação dos resultados gerais da questão 11. ....   | 111 |
| Tabela 4-56 – Apresentação dos resultados da questão 11, por grupos. ....  | 112 |
| Tabela 4-57 – Apresentação dos resultados gerais da questão 11.1. ....   | 112 |
| Tabela 4-58 – Apresentação dos resultados da questão 11.1, por grupos. ....  | 113 |
| Tabela 4-59 – Apresentação dos resultados gerais da questão 11.2. ....   | 114 |
| Tabela 4-60 – Apresentação dos resultados gerais da questão 11.3. ....   | 115 |
| Tabela 4-61 – Apresentação dos resultados individuais das questões 11.1 e 11.3. ....   | 115 |
| Tabela 4-62 – Apresentação dos resultados gerais da questão 12. ....   | 116 |
| Tabela 4-63 – Apresentação dos resultados da questão 12, por grupos. ....  | 117 |
| Tabela 4-64 – Principais diferenças entre hotéis pequenos, médios e grandes (continua).<br>.....   | 119 |
| Tabela 4-65 – Principais diferenças entre hotéis pequenos, médios e grades<br>(continuação). ....  | 120 |
| Tabela 4-66 – Principais diferenças entre hotéis de categorias distintas (continua). ....  | 120 |
| Tabela 4-67 – Principais diferenças entre hotéis de categorias distintas (continuação). ....   | 121 |

## Índice de Figuras

---

|  |     |
|--|-----|
| Figura 2-1 – Relação entre criatividade, ideias e invenções.....   | 7   |
| Figura 2-2 – Cinco tipos de inovação de Schumpeter.....  | 9   |
| Figura 2-3 – Características dos serviços.....   | 10  |
| Figura 2-4 – Tipos de envolvimento dos clientes na prestação de serviços.....                                      | 12  |
| Figura 2-5 – Descrição e processo de cada tipo de inovação organizacional.....                                     | 16  |
| Figura 2-6 – Tipos de inovação: perspectiva turística do modelo de Abernathy e Clark.....                          | 18  |
| Figura 2-7 – Modelo do ambiente envolvente de uma organização do setor do turismo.....                             | 20  |
| Figura 2-8 – Matriz de qualidade em hotelaria.....   | 27  |
| Figura 2-9 – Ciclo virtuoso da aprendizagem.....   | 29  |
| Figura 2-10 – Diferentes tipos de marketing em serviços.....   | 33  |
| Figura 2-11 – Estrutura da experiência do consumidor em hotelaria.....   | 35  |
| Figura 2-12 – Comparação das diferentes categorias hoteleiras, em qualidade e performance.....                     | 38  |
| Figura 2-13 – A inovação como impulsionadora da economia.....  | 43  |
| Figura 2-14 - Esquema representativo da relação entre inovação e competitividade.....                              | 43  |
| Figura 3-1 – Localização de Barcelona.....   | 45  |
| Figura 3-2 – Elementos da cidade de Barcelona considerados património da humanidade.....                           | 46  |
| Figura 3-3 – Diferenças técnicas entre hotéis de categorias 5* e 5*GL em Barcelona.....                            | 48  |
| Figura 3-4 – Mapa das zonas Prime e Secundária de Barcelona.....   | 49  |
| Figura 4-1 – Tipos de amostragem probabilística e não-probabilística.....  | 58  |
| Figura 4-2 – Divisão da amostra por grupos de hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras e hotéis independentes..... | 61  |
| Figura 4-3 – Divisão da amostra por grupos de hotéis de diferentes dimensões.....                                  | 62  |
| Figura 4-4 – Vantagens das colaborações com outras empresas na performance dos hotéis de luxo entrevistados.....   | 106 |
| Figura 4-5 – Listagem dos prós e contras da inovação em hotéis pertencentes a cadeias e individuais.....           | 118 |

## Índice de Gráficos

---

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 3-1 – Evolução hoteleira de Barcelona, de 1990 a 2013.....       | 47 |
| Gráfico 3-2 – Evolução hoteleira de Espanha, dados de 2000 a 2012.....   | 50 |
| Gráfico 3-3 – Motivações dos turistas de Barcelona (de 1990 a 2012)..... | 51 |



## Capítulo 1. Introdução

---

### 1.1 Relevância do tema

A inovação não se trata de um fenómeno recente, muito pelo contrário, tem vindo a fazer-se sentir desde os primórdios da humanidade, na constante procura de melhores formas de realizar tarefas. Sendo esse fenómeno entendido como melhorias constantes do que existia anteriormente, a inovação tem vindo a mover a humanidade no sentido dos seus objetivos de bem-estar, em concordância com a persistente melhoria das condições de vida (Velde, 2004). Assim, o fenómeno, mesmo antes da criação da palavra “inovação” era desenvolvido pelos nossos antepassados (Kaufman & Woodhead, 2006).

A inovação é assim algo que vem acompanhando a humanidade até aos dias de hoje, de forma cada vez mais perceptível, que merece cada vez mais atenção e investigação para que seja identificada e implementada com maior facilidade. Também para que os seus contributos sejam cada vez mais e melhores nos diversos setores e economias existentes. Ainda nos dias de hoje, a humanidade enfrenta-se com inúmeros problemas que exigem novas e radicais soluções. Os desafios centram-se na mudança do clima, em pandemias globais, estados falidos, crime, degradação ambiental, que requerem a criação e implementação de inovação, de forma que a mesma se traduza em soluções a problemas multidimensionais (Kaufman & Woodhead, 2006; Von Stamm & Trifilova, 2009).

A crescente e frequente utilização do termo “inovação” tem levado a que esta se tenha vindo a tornar uma questão central em investigações, que ganha o seu próprio respeito em ciências sociais. Também ao longo dos últimos anos, cada vez mais a inovação tem sido utilizada para descrever o comportamento das empresas do setor do turismo (Hjalager, 2002). O turismo, por sua vez, é um setor que envolve ferramentas, tecnologias e bases de conhecimento muito heterogéneas, assim como empresas muito dispersas e ainda mais heterogéneas. Essas podem ainda ser desde multinacionais até empresas muito pequenas de cariz familiar, como também de caráter de alta tecnologia até baixa tecnologia. Desta forma, o setor é caracterizado por uma vasta distância de tipologias físicas, organizacionais e cognitivas (Aldebert, Dang, & Longhi, 2011). Tal facto evidencia-se pela proximidade do setor com as diversas áreas que se encontram ao seu redor e que atuam com determinantes em comum, não sendo possível um olhar isolado sobre cada uma.

A inovação é assim, considerada a chave de resposta aos desafios futuros que são confrontados todos os setores sociais e económicos e, especialmente em turismo. Neste último setor existem inúmeras organizações e destinos, em todo o mundo que, face a respostas dos desafios ecológicos, sociais e económicos recorrem à inovação como o fator sustentável para contrariar e/ou acompanhar os desafios apresentados (Carlsen, Liburd, Edwards, & Forde, 2008).

Não obstante, desde muito cedo que a inovação também tem sido associada como um fator e mesmo chave de competitividade e eficiência de mercados dinâmicos, tal como se demonstra o setor do turismo (Castro, Montoro-Sanchez, & Ortiz-De-Urbina-Criado, 2011). Portanto, os efeitos positivos da inovação vão ao encontro do acesso a maiores resultados financeiros, na criação de um maior poder de mercado nas empresas que apostam na inovação (Giulioni, 2011).

Todavia, a investigação do fenómeno da inovação no setor do turismo ainda se encontra num estado de infância. Porém, a maioria dos estudos apenas se centra, na inovação em termos de produto e processo, ou ambas (Kim, Kumar, & Kumar, 2012), descartando a relação do fenómeno em outras áreas de igual importância. Assim, torna-se pertinente a realização de estudos na área, que levem ao aumento dos conhecimentos do comportamento da inovação em turismo (European Commission, 2011; Pikkemaat & Peters, 2006a; Williams & Shaw, 2011).

Existe então uma necessidade da investigação em inovação segundo diferentes perspetivas (Fagerberg, 2005), tanto do lado da oferta como da procura turística, num sentido de melhor identificar o que se entende por inovação no seio deste setor tão dinâmico, versátil e importante – em termos sociais e económicos – da sociedade.

No caso do presente estudo, acha-se pertinente um olhar mais atento sobre a inovação do lado da oferta turística, nomeadamente das unidades hoteleiras e, mais especificamente, sobre os hotéis incluídos no segmento de luxo. Desta forma, procura-se investigar o que é entendido por inovação e como esse fenómeno é implementado e levado a cabo pelos responsáveis hoteleiros, no que concerne a práticas de inovação de cariz tecnológico assim como não-tecnológico. Também se insere o fenómeno da inovação no sentido da competitividade do setor turístico, ou seja, na compreensão do fenómeno em termos de sobrevivência e competitividade nas unidades empresariais em estudo que adotam e levam a cabo medidas de inovação.

Como tal, no ponto seguinte, são identificados os objetivos, gerais e específicos, do estudo, com a finalidade de melhor compreender o porquê da relevância deste estudo e nas potenciais contribuições que o mesmo pode adquirir na realidade do mundo hoteleiro.

## **1.2 Objetivos**

Como objetivos do estudo, apresenta-se o objetivo central assim como os objetivos específicos que se focam no encontro do objetivo central. Desta forma, como objetivo central do estudo, identifica-se:

- **Verificar se a inovação, no segmento da hotelaria de luxo, é um fator crucial para ganhar vantagens competitivas sobre a concorrência.**

Como objetivos específicos, que se atingem também para conseguir melhor responder ao objetivo central, apresentam-se:

1. Apresentar um conceito de inovação na perspetiva dos representantes dos hotéis de luxo;
2. Identificar as práticas de inovação mais frequentes, no segmento de hotelaria de luxo, para atingir vantagens competitivas sobre a concorrência;
3. Identificar os diferentes comportamentos de inovação em hotéis de luxo de diferentes dimensões;
4. Identificar os diferentes comportamentos de inovação em hotéis de diferentes categorias de luxo;
5. Sugerir implicações de gestão, no âmbito das práticas de inovação que se traduzam em vantagens competitivas no segmento da hotelaria de luxo.

### 1.3 Estrutura da dissertação

Este estudo encontra-se dividido em 5 capítulos, com diversas secções presentes em cada, onde se reproduz um modelo de investigação do início ao fim, ou seja, desde a definição da problemática até à resposta da mesma. Como tal, os 5 capítulos da presente investigação vão ao encontro de 7 etapas de investigação, adaptadas de Quivy e Campenhoudt (1998):

- Etapa 1 – tema de partida: inovação como vantagem competitiva nos hotéis de luxo;
- Etapa 2 – exploração da literatura do tema;
- Etapa 3 – identificação dos objetivos;
- Etapa 4 – construção do modelo de análise: identificação do método de recolha de informações primárias e escolha do processo de amostragem;
- Etapa 5 – realização das entrevistas;
- Etapa 6 – análise dos resultados obtidos;
- Etapa 7 – conclusões.

Para uma melhor compreensão e identificação das etapas acima referidas no estudo levado a cabo nesta dissertação, abordam-se os capítulos individualmente. Assim, o **capítulo 1** centra-se na apresentação do tema, ou seja, na introdução do tema de investigação, demonstrando a relevância do tema na atualidade e pelo qual será objeto de estudo. A relevância do tema é englobada neste capítulo como a secção 1.1, onde também os objetivos do estudo são identificados na secção 1.2, assim como a estrutura da dissertação (secção 1.3). Como tal, neste capítulo explora-se a etapa 1 e a etapa 3 da investigação.

O **capítulo 2** vai ao encontro da exploração da literatura do tema (etapa 2 da investigação), que neste caso se centra na contextualização da inovação em hotelaria e na inovação como vantagem competitiva no setor hoteleiro de segmento de luxo. Ainda o capítulo conta com diversas secções, como as definições de inovação (secção 2.1), inovação em serviços (secção 2.2), inovação em turismo (secção 2.3), inovação em hotelaria (secção 2.4), e uma outra específica no contexto de hotelaria de luxo (secção 2.5) e, por fim, a competitividade em hotelaria (secção 2.6). Por sua vez, ainda presente em cada secção, existem subdivisões acerca de temas pertinentes sobre os assuntos em estudo.

Por sua vez, o **capítulo 3** tem com título a caracterização de Barcelona, uma vez que se torna pertinente abordar o destino onde foi feita a recolha de dados hoteleiros, que serão alvos de análise posteriormente. Este capítulo conta com duas secções, a oferta (secção 3.1) e procura turística (secção 3.2) da cidade, para um melhor entendimento do comportamento do sector e da sua evolução ao longo dos tempos até aos dias de hoje. Este capítulo também se torna importante para a contextualização do tema em estudo, logo, também se trabalha a etapa 2 da investigação.

Já o **capítulo 4** da investigação, engloba as etapas 3, 4, 5 e 6 da investigação. Esse capítulo tem o título de metodologia e modelo de análise e, conta com as seguintes secções: secção 4.1 de identificação dos objetivos<sup>1</sup> do estudo (etapa 3), a secção 4.2 de processo de recolha de dados (etapa 4 e etapa 5), a secção 4.3 de processo de amostragem (etapa 4) e a secção 4.4 de análise dos resultados (etapa 6).

---

<sup>1</sup> Os objetivos do estudo são apresentados na introdução, assim como na metodologia, como forma de lembrar o motivo do estudo.

Por fim, apresenta-se o último capítulo da investigação, o **capítulo 5** que se centra na conclusão (etapa 7 da investigação). A conclusão do estudo, por sua vez, é dividida pelas contribuições práticas do estudo (secção 5.1), pela identificação das limitações do estudo (secção 5.2), assim como pelas recomendações para futuras investigações (secção 5.3).

Para além dos capítulos apresentados, encontram-se também as referências bibliográficas do estudo, assim como anexos pertinentes a uma melhor compreensão dos temas abordados.



## Capítulo 2. Revisão da literatura

---

*“All innovation begins with creative ideas.”*

*(Amabile, 1996)*

A inovação tem sido alvo de vários estudos e análises ao longo dos anos, sendo uma temática bastante complexa e abrangente, já que se encontra em diversos setores e áreas de atividade, desde muito cedo até às mais recentes. Apesar de todos esses estudos, ainda hoje em dia não existe uma definição universalmente aceite desse fenómeno.

Como tal, o ponto que se segue (2.1 Definições de inovação) prende-se com o levantamento de algumas e pertinentes definições e conceitos de inovação, apresentadas por investigadores destacados na área ao longo dos anos. De forma a descortinar o tema e na tentativa de encontrar um conceito de inovação que se possa adotar e implementar em secções e capítulos posteriores do presente estudo.

### 2.1 Definições de inovação

Como previsto, mantém-se a questão “o que é a inovação?”. Em termos muito básicos, a palavra inovação vem do latim “*innovatio*” que por si significa “fazer novo” (OECD, 2006, p. 55). Porém, esta definição é bastante abrangente e sem grande contributo para o mundo atual em que existe uma vasta panóplia de aplicações para a inovação e é cada vez mais importante saber como a utilizar e retirar o máximo de benefícios. Por outras palavras, é uma definição do conceito muito alargada que não se foca em nenhum setor importante da sociedade, nem transmite um contributo autêntico que possa ser melhor interpretado por um profissional de uma área específica, causando maior ambiguidade ao termo inovação. Fator esse – ambiguidade – que se pretende evitar e contornar numa definição de inovação mais sumarenta e singular.

Antes de mais, é pertinente compreender que a inovação pode também ser interpretada a nível macro e micro. A nível macro, fala-se de um mercado, uma economia, um setor, isto é, envolve a interação de várias organizações e a perceção da inovação no conjunto formado por todos num ecossistema, nação ou destino (Hall & Williams, 2008; Volo, 2006). Já a nível micro, a inovação tem como envolvente o comportamento inovador de uma porção e até mesmo de uma empresa/organização individual pertencente a esse mercado, economia e/ou setor (Hall & Williams, 2008; Weiermair, 2006). Ainda assim, as aplicações da inovação no mercado, a nível de uma empresa podem desenvolver-se em diversos níveis, podendo ser novas como também apenas melhorias e modificações<sup>2</sup>.

Desta forma, e numa primeira abordagem a conceitos mais concretos de inovação destaca-se um economista que, desde muito cedo, colocou este fenómeno no centro do processo económico e criou toda uma frenética investigação à volta do seu estudo. Assim aumenta a importância deste fenómeno, surgindo posteriormente, muitas e diversas noções de inovação em perspetivas divergentes e em contextos mais específicos. O seu trabalho em redor da inovação resultou assim, na identificação de cinco principais áreas onde a inovação é aplicada (Schumpeter, 1961):

---

<sup>2</sup> Como de pode verificar pela marcante contribuição de Schumpeter na introdução da inovação num contexto económico, a analisar de seguida.

1. Inovação de **Produto** – criação de produtos novos ou melhorados;
2. Inovação de **Processo** – introdução de um processo de produção novo ou melhorado;
3. Inovação na **Estrutura Organizacional** – nova ou melhorias a nível da produção, comunicação, sistemas internos, pesquisa de mercado, entre outros;
4. Inovação na **Gestão** – reengenharia de processos de negócio;
5. Inovação em **Marketing** – novas abordagens nas vendas, financiamento, distribuição, entre outros.

O autor (Schumpeter, 1961) ainda refere que eventuais transformações nas cinco áreas apresentadas consistem em fontes de inovação, uma vez que se prendem com a realização de diversas e novas combinações que são relevantes e se relacionam entre si. Para além disso também se relacionam, de forma direta ou indireta, com as áreas envolventes – tanto da própria organização como do ambiente externo em que se insere a respetiva empresa/setor. Ainda é relevante mencionar que também o conceito de empreendedor é utilizado e identificado pelo economista, sendo esse o responsável pela introdução das inovações. Por outras palavras, o empreendedor é considerado o líder de todo o processo de inovação. Ainda com inspiração no economista, apresenta-se a definição de inovação de Hjalager (2002), numa tentativa de melhor introduzir a relação dessa prática com o mundo dos serviços<sup>3</sup>:

1. Inovação de **Produto** – bens ou serviços novos ou modificados que sejam desenvolvidos para comercialização e que sejam reconhecidos como novidades para produtores, consumidores, fornecedores ou concorrência;
2. Inovação de **Processo** – tende a melhorar a performance de operações já existentes, através do meio de tecnologia nova ou melhorada ou pela reformulação de uma linha de produção;
3. Inovação na **Gestão** – mudanças de gestão de *staff*, em termos de formação, descentralização de poder ou a introdução/melhoria de métodos de gestão científicos;
4. Inovação de **Logística** – inclui uma recomposição de conexões comerciais externas;
5. Inovação **Institucional** – está para além da empresa como individual, representando estruturas reguladoras e colaborativas em comunidades (secciona os setores público e privado e pode mesmo introduzir novas regras a seguir).

Também aqui a inovação pode ocorrer numa só área identificada como na combinação entre duas ou mais. Contudo, nesta abordagem, Hjalager (2002) difere do economista apresentando duas diferentes áreas de inovação: a de logística e institucional. A inovação **logística** prende-se com a recomposição das ligações comerciais externas que, pode afetar a posição de uma empresa individual na cadeia de valor. Nesta situação, os elementos tratados podem ser materiais, transações, informações e até clientes. Já a nível **institucional**, a inovação tem que ver com as estruturas colaboradoras existentes com a empresa, tanto públicas como privadas, ou seja, trata-se de mais do que a própria empresa, engloba o ambiente externo onde se insere.

Seguidamente apresentam-se outras definições com diferentes e pertinentes contributos. Entre elas, a definição de Kuczumski (2003) que entende inovação como uma mentalidade, uma atitude perseverante e/ou uma forma de pensar centrada numa visão futura. Ou seja, o autor considera a inovação como uma forma de pensar assim como uma visão para além das fronteiras do presente. Porém, também é defendido por Rogers

---

<sup>3</sup> A inovação em serviços será mais aprofundada na secção 2.2.

(2010) que a inovação se trata de uma ideia, prática ou objeto e que a mesma é reconhecida como nova por um indivíduo ou comunidade.

Esta associação do fenómeno de inovação com outras noções como “ideias”, “invenções” e “criatividade” tem sido bastante debatida ao longo dos tempos, onde se veio a desvendar que podem ser conceitos relacionados mas não sinónimos nem totalmente coincidentes. Assim se torna adequado uma delimitação dos conceitos relacionados de forma a eliminar eventuais confusões entre os mesmos que ponham em causa a verdadeira essência do termo **inovação**. Como tal, as invenções podem ser entendidas como “grandes desenvolvimentos científicos e tecnológicos trazidos sem qualquer uso industrial específico em mente” (Hjalager, 1997, p. 35). Também podem ser compreendidas como ideias para um novo produto ou processo (Fagerberg, 2005). Por sua vez, a criatividade é entendida como a criação de novas ideias, abordagens e invenções. Como tal, pode-se identificar a existência de um processo na criação dos conceitos acima apresentados, onde a criatividade leva a ideias e onde as anteriores levam a invenções que, eventualmente podem gerar inovações (ver Figura 2-1). Neste contexto comparativo, a inovação passa a ter um sentido de continuidade dessas ideias e invenções, ou seja, consiste na aplicação e implementação das mesmas num determinado mercado, através de conhecimentos, recursos, capacidades e competências de um empreendedor (Fagerberg, 2005; OECD, 2006).



**Figura 2-1 – Relação entre criatividade, ideias e invenções.**

**Fonte: Elaboração própria.**

Os autores que se seguem, também identificam as ideias como sendo parte do procedimento da inovação, no que concerne à aplicação e implementação de ideias com uma finalidade inovadora num determinado ambiente macro e/ou micro. Desta forma, Kanter (1983), citado por Hall e Williams (2008) define inovação como o processo da introdução de uma ideia na resolução de um problema. Assim sendo, a inovação é a geração, adoção e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços, envolvendo a capacidade de mudar e adaptar.

A inovação também pode ser entendida como a conversão de ideias em produtos, processos ou serviços que sejam avaliados pelo mercado, conceito defendido por Jacob (2003) citado por Volo (2006). Por fim, para Adair (2007), inovar tem o significado literal da implementação e/ou introdução de algo novo – alguma ideia, método ou equipamento. Acrescenta ainda que, para além da ideia, a inovação inclui todo o processo de introdução/implementação dessa ideia com sucesso, ou fazer que os processos se realizem de diferente forma. Isto é, para Adair (2007) a inovação é a transformação das ideias em produtos ou serviços úteis, viáveis e comerciais.

Todas as definições apresentadas têm em comum não só a inovação como a aplicação e implementação de uma ideia diferente ou nova, como também, o facto de essas ideias serem novos produtos e/ou processos num mercado. Também se pode verificar novas abordagens de inovação em comum, trazidas especialmente nas definições de Adair (2007) e Jacob (2003), onde é referida a avaliação comercial das inovações, por conseguinte, só são assim consideradas inovações as aplicações que tenham sucesso e que consigam gerar valor económico. Tal como menciona Courvisanos (2009), a inovação é um processo de transformação e gera rendimentos económicos.

As transformações do processo de inovação estão ligadas a um âmbito específico, quer institucional e político, assim como social, económico e até tecnológico que influenciam todo o desenvolvimento da inovação em si (Courvisanos, 2009). Como exemplos, pode-se referir transformações como novas ideias de reorganização, redução de custos, implementação de novos sistemas de orçamento, melhoria de comunicação ou montagem de produtos em equipas (Kanter, 1983 citado por Hall e Williams (2008)). Ainda pode estar relacionada com tecnologia, como referido anteriormente e desta forma, analisa-se a adoção do significado de inovação pela OECD (1997, p. 9) que define o seguinte:

“A inovação tecnológica de produto, é a implementação e/ou comercialização de um produto com características e performance aperfeiçoadas, tais como a entrega de serviços novos ou melhorados ao consumidor. Enquanto uma inovação tecnológica de processo é a implementação e/ou adoção de produção ou sistema de entrega novos ou significativamente melhorados. Pode envolver modificações de equipamentos, recursos humanos, métodos de trabalho ou a combinação destes.”

Este último contributo para a inovação apresenta a existência do fenómeno a nível de produto (produto entendido como bem ou serviço) e processo, tal como a maioria dos autores analisados anteriormente. Além do mais, ainda introduz o tema da tecnologia que posteriormente será melhor abordado no contexto da inovação<sup>4</sup>. Contudo, a inovação tecnológica tem sido mais estudada e torna-se dominante na literatura, pelo facto de ter sido inicialmente estudada nas indústrias e, o peso tecnológico nas mesmas ser superior, nomeadamente em novos produtos e novos processos de produção (Gallouj & Savona, 2009; Van der A & Elfring, 2002). Nesses termos a inovação tecnológica era tida como prioridade relativamente à inovação não-tecnológica, pelo seu maior impacto na economia, evolução e globalização (Paraskevopoulou, 2012).

Apesar de não existir uma definição universal e geral sobre inovação, de entre aquelas que aqui foram apresentadas, podem-se focar elementos comuns (ver Anexo 1 – Definições de Inovação<sup>5</sup>). Os elementos comuns referidos prendem-se assim com os termos: novo, melhorias e modificações, especialmente presentes em produto e processo. Contudo, com um determinado valor económico associado, pois não se pode considerar inovação a uma ideia implementada sem qualquer tipo de sucesso ou reconhecimento no mercado. Também evidenciado por alguns autores, nomeadamente, Schumpeter (1961) e Fagerberg (2005) foi utilizado o termo empreendedor como aquele que utiliza e recorre à inovação. Pode-se assim afirmar que a inovação é uma disciplina capaz de ser aprendida e aplicada, sendo a ferramenta específica dos empreendedores, com a qual exploram as mudanças como oportunidades para diferentes bens ou serviços (Drucker, 1985). O termo empreendedor é assim convergente com o de inovação e diferencia-se – da mesma forma que a inovação difere de invenção e criatividade – também de termos como inventor e criativo. De tal forma pode-se assegurar que podem existir pessoas e organizações inovadoras sem terem de ser, necessariamente, criativas ou inventoras (OECD, 2006), apesar de serem termos que se encontram em alguma concordância.

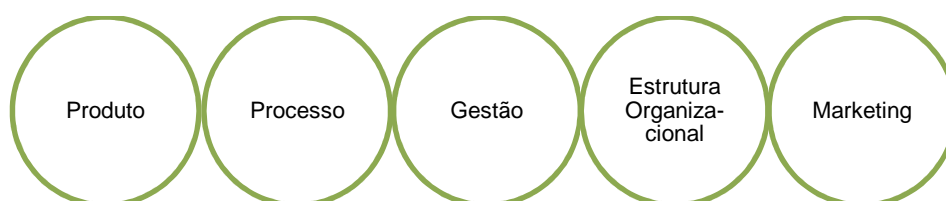
A inovação ainda possui a característica de ser gradual e de se criar e/ou implementar passo a passo, em determinados contextos (Adair, 2007). Como tal, Schumpeter (1961) também se dedicou à inovação numa teoria de “criação-destruição”, pelas transformações ocorridas nas cinco áreas de inovação identificadas – produto, processo,

<sup>4</sup> A inovação tecnológica será mais aprofundada na secção 2.4.1.

<sup>5</sup> O contributo de Porter para a definição de inovação será abordado na secção 2.6.

gestão, estrutura organizacional e marketing. Essa teoria remete ao facto de a inovação poder tornar-se destrutiva pela forma de descontinuidade, isto é, ao mesmo tempo que se satisfazem as necessidades dos consumidores através de novos produtos, os produtos já existentes e os seus respetivos consumidores tornam-se obsoletos. Assim sendo, a criação-destruição ocorre quando se substituem produtos, processos, estruturas organizacionais, planos de gestão e de marketing já existentes por novos, através de processos de inovação.

Dada a importante contribuição deste economista, e à falta de consenso do termo inovação, irá ser adotado o conceito de Schumpeter (Figura 2-2) num posterior Capítulo de estudo empírico<sup>6</sup>. A decisão teve como base o facto de o seu conceito ser mais aberto e alargado (Gallouj & Weinstein, 1997), o que beneficia o estudo da inovação em qualquer setor, desde as indústrias até aos serviços e, como tal é um conceito possível de se adaptar em contexto turístico.



**Figura 2-2 – Cinco tipos de inovação de Schumpeter.**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Schumpeter (1961).**

## **2.2 Inovação em Serviços**

***“Boosting innovation in service industries is central to improving the performance of the service sector.”***

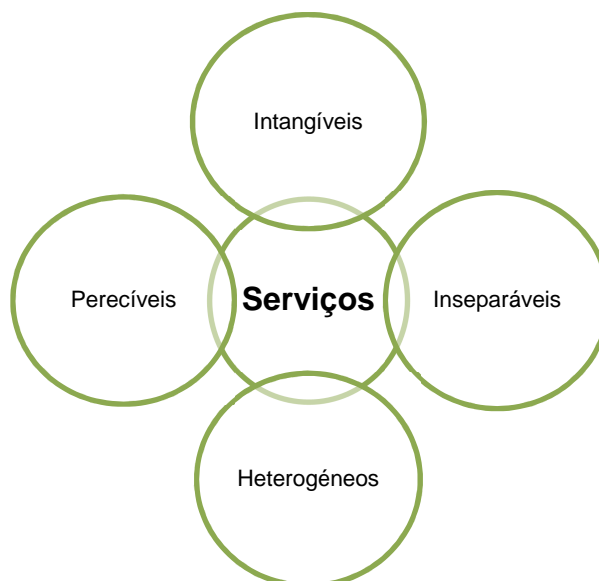
*(OECD, 2005b, p. 5)*

Os serviços, comparativamente com o setor industrial, sofreram negligencias e foram menosprezados em termos de importância económica, crescimento e, conseqüentemente em inovação. Esse descuido proveio de ideias associadas aos serviços, como sendo um setor de baixa produtividade e das dificuldades existentes em avaliar e medir os seus outputs assim como a sua qualidade. Contudo, hoje em dia, os serviços são a chave de desenvolvimento da economia, o seu contributo para o crescimento da produtividade de trabalho é perçecionado e considerado importante (OECD, 2005b). Trata-se assim de um setor que expandiu imenso e de uma forma exponencial nos últimos anos. Numa primeira abordagem, os serviços são entendidos como:

“Qualquer atividade, benefício ou satisfação oferecida para comercialização. Essencialmente intangíveis e não resultam na posse de algo. Contudo, a sua produção pode ou não estar ligada a um produto físico” (Kotler, Bowen, & Makens, 1999, p. 779).

Este setor diferencia-se do setor industrial, tendo por base quatro particularidades bastante distintas e específicas (Figura 2-3), sendo elas a intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e percibilidade (Ottenbacher, 2008; Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

<sup>6</sup> A distribuição e estudo da inovação levado a cabo e presente no capítulo 4 desta dissertação, compreende as cinco tipologias/naturezas de inovação identificadas pelo economista Schumpeter.



**Figura 2-3 – Características dos serviços.**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Ottenbacher (2008).**

A **intangibilidade** foca-se no ponto em que os serviços fornecidos não possuem uma forma física, isto é, não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos nem cheirados antes da sua compra. Esta é a principal característica dos serviços e é algo que causa muita incerteza devido à falta de evidências físicas (Kotler *et al.*, 1999). É então essencial a criação de maior segurança em serviços, fator que também se relaciona com a qualidade – sendo essa também de difícil percepção pelos clientes numa fase anterior à prestação de serviços. Assim, essa maior segurança pode ser transmitida por uma maior “tangibilização” dos serviços. Por outras palavras, refere-se ao recurso de um maior número de recursos materiais, mais perceptíveis pelos clientes que, dessa forma lhe garantam uma crescente segurança relativamente ao serviço que pretendem adquirir (Namasivayam & Lin, 2008).

Já a **inseparabilidade** também designada por simultaneidade, relata uma das grandes diferenças entre os serviços e os bens. Uma vez que os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo. Consequentemente implicam a presença dos clientes no momento da prestação do serviço, como forma a indicar que o momento de produção e consumo são realizados em simultâneo (Parasuraman *et al.*, 1985).

Uma outra característica dos serviços é a **heterogeneidade** ou variabilidade que está bastante relacionada com a característica descrita anteriormente – a inseparabilidade. Trata-se assim da presença e influência do cliente na produção do serviço, o que faz com que existam serviços diferentes consoante as características e a interação dos próprios clientes na produção. Neste contexto, as características que podem influenciar a produção, dizem respeito a eventuais preferências, gostos e exigências dos clientes. Todavia, também a própria presença do prestador de serviço influencia o serviço e a sua qualidade, no caso de possuir mais ou menos competências na forma de servir. Segundo Ottenbacher (2008), os serviços são heterógenos porque variam de produtor para produtor, de consumidor para consumidor e de dia para dia.

Por último, os serviços são também **perceíveis**, isto porque não é possível fazer *stock* dos mesmos. Isto é, não é possível armazenar os serviços. Como por exemplo, um lugar de avião ou um quarto de hotel que não tenham sido vendidos “hoje” é uma oportunidade

perdida para sempre, onde as suas respetivas vendas de “amanhã” já se tratam de novas vendas e de novas oportunidades. Como essa percepção tem vindo a aumentar, certos serviços (como é o caso da restauração), começam a cobrar uma taxa a clientes que fazem reservas mas que não comparecem, de forma a não ser uma venda totalmente desperdiçada do serviço a oferecer (Kotler *et al.*, 1999).

Como tal, nota-se que os serviços possuem características muito fortes, traduzindo-se num âmbito bem diferente das empresas muito industrializadas. Uma vez que apesar de haver um conceito previamente definido do serviço, existem vários fatores que o conseguem desviar e torna-lo diferente de pessoa para pessoa. Desta forma é essencial discutir as temáticas dos intervenientes na prestação dos serviços (clientes e prestadores de serviços) assim como a qualidade dos serviços que, ao contrário da qualidade de bens físicos é bem mais complexa de se medir e compreender.

### 2.2.1 Influência dos clientes em serviços

Como evidenciado pelas características dos serviços (secção 2.2), os clientes influenciam a produção dos serviços, sendo esse elemento o que mais diferencia os serviços dos conceitos de produção de bens do setor das indústrias. Tal como Sundbo, Orfila-Sintes, e Sørensen (2007) indicam, os serviços são um comportamento social que, no centro da sua essência, encontra-se a interação pessoal entre o consumidor e o prestador de serviço. Assim, a interação entre os dois elementos também pode variar e, nesta vertente, Gallouj e Weinstein (1997) identificam diferentes tipos de envolvimento dos clientes nos serviços (Figura 2-4).

O envolvimento denominado **interface** relaciona-se com o local de contato entre consumidor e prestador de serviço, identificando esse como pessoal ou impessoal. Em outras palavras, o contato pode ocorrer pessoalmente, onde ambos se encontram cara-a-cara ou então de forma impessoal, onde esse contato é virtual, como por exemplo na página online da organização, por correio eletrónico ou telefone. Seguidamente apresenta-se a **interação** que está situada no momento em que o cliente está em contato com o prestador de serviço. Isto é, corresponde ao momento exato em que o consumidor expressa as suas necessidades e motivos de recorrer ao serviço, mencionando o que espera obter em retorno.

Por sua vez, a **coprodução**, como o próprio nome indica, refere-se ao instante da compra e da produção do serviço, ou seja, alude à prestação do serviço em si, onde o cliente está totalmente envolvido na produção. Aqui o cliente torna-se um elemento bastante ativo, operacional e parte da produção, surgindo a personalização do serviço, integrando as suas exigências e preferências. Esta tipologia de envolvimento do cliente, está diretamente relacionada com uma das principais características dos serviços, a inseparabilidade.

Já o termo “**servuction**” de Eiglier e Langeard, 1987 citado por Gallouj e Weinstein (1997), está apoiado na interação de diversos elementos e fatores aquando da prestação de serviços e da sua aquisição. Esses elementos em interação passam pelo próprio consumidor, todo o meio físico envolvente, o contato pessoal com o prestador de serviço, o serviço em si, todo o sistema de organização interno da empresa assim como a interação com outros consumidores presentes no local de aquisição do serviço. Esta fase pode trazer muita incerteza do lado dos prestadores de serviço, uma vez que o comportamento dos consumidores não pode ser previsto de antemão. Contudo, independentemente do comportamento dos indivíduos, os elementos do *staff* têm de realizar o seu trabalho da mesma forma (Laws, 2006), ou seja, prestar o serviço sempre

da mesma maneira e, em alguns casos tentar personalizar de acordo com as exigências presentes.

O **serviço socialmente regulado** de Gadrey (1992), citado por Gallouj e Weinstein (1997), alia-se a uma das características específicas dos serviços, nomeadamente a heterogeneidade. Esta característica, como foi abordado anteriormente, leva a que não existam serviços iguais devido à presença das preferências dos clientes na produção do serviço. Desta forma, um serviço regulado vai de encontro à existência de scripts mais ou menos rígidos. Essas regras são então uma forma de homogeneizar e controlar a prestação do serviço e assim conseguir que se mantenha a qualidade em todos os serviços da empresa. Por outras palavras, deve haver um determinado controlo sobre como os serviços são prestados de forma a manter a perceção da qualidade dos mesmos perante os respetivos consumidores.

Por último, a **relação de serviço** de Bandt e Gadrey, 1994 citado por Gallouj e Weinstein (1997), tem por base a resolução das necessidades dos clientes assim como o bem-estar geral da sociedade. Também se trata da junção de outros dois tipos de envolvimento – a coprodução e a reguladora. Desta forma, a relação de serviço propõe o seguimento dos scripts assim como a existência de alguma margem de manobra que permita a personalização do serviço às exigências e preferências do consumidor.

#### Interface

- Ponto de contato (físico ou virtual) entre o consumidor e o prestador de serviço (ou sistema tecnológico);

#### Interação

- Trocas de informação, conhecimento e formalidades, ou performance de tarefas de reparação/retificação;

#### Coprodução

- Interação extensiva e equilibrada (essencialmente operacional);

#### Servuction

- Processo de criação de um serviço pela ligação de vários elementos: o consumidor, o meio físico envolvente, contato pessoal, o serviço, o sistema de organização interno e outros consumidores;

#### Relação de serviço socialmente regulada

- Manifestação de novas formas de regulamento social de relações entre produtores e consumidores;

#### Relação de serviço

- Forma de coordenação dos atores da procura e oferta de bens ou serviços. Relações operacionais (coprodução) + relações sociais para o controlo e regulação de um programa de ação.

**Figura 2-4 – Tipos de envolvimento dos clientes na prestação de serviços.**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Gallouj e Weinstein (1997).**

Em serviços é necessário que estejam presentes características tanto do serviço como do cliente, numa tentativa de controlo do serviço e numa oferta diretamente relacionada com quem a procura. Contudo, surge a preocupação da qualidade que, como mencionado anteriormente, é mais complexa em serviços do que em indústrias. Como tal, explora-se essa questão no ponto seguinte (secção 2.2.2).

### 2.2.2 Qualidade em Serviços

As empresas de serviços necessitam de uma cultura diferente das empresas do setor das indústrias, já que se nota que se tratam de áreas diferentes. Desta forma, indica-se a necessidade de uma cultura de serviço nas empresas do setor. De certa forma, a



empresa deve atuar numa cultura em que se influenciam os recursos humanos a atuar de forma muito orientada para os clientes (Bowen & Basch, 1992; Chen, 2011). Uma cultura de serviço é assim entendida como um sistema de valores e crenças de uma organização que reforça a ideia de que providenciar qualidade de serviço ao consumidor é a principal preocupação do negócio (Kotler *et al.*, 1999).

Todavia, a qualidade tem uma natureza versátil e varia bastante de pessoa para pessoa. Uma vez que se trata de um conjunto de aspetos e características de um bem ou serviço, relacionado com a sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos consumidores (Kotler & Armstrong, 1998). Assim, a qualidade de serviço é entendida segundo as necessidades e percepções dos clientes, no alcance, do serviço prestado, da satisfação dos clientes. Esse alcance pode mesmo não correr, ou então pode igualar e/ou superar as expectativas dos clientes (Presbury, Fitzgerald, & Chapman, 2005). As expectativas baseiam-se em experiências passadas, na comunicação “passa-palavra” e na comunicação da empresa prestadora do serviço (Kotler & Armstrong, 1998).

Numa avaliação da qualidade, comparam-se então as expectativas dos clientes e as suas percepções do serviço prestado – já que os clientes são considerados o júri da qualidade do serviço. Por conseguinte, caso o serviço percecionado iguale as expectativas dos clientes, estes podem ficar satisfeitos, se superar as suas expectativas a satisfação é maior e, num caso onde o serviço seja inferior às expectativas, os clientes ficam insatisfeitos (Pegg & Suh, 2006). Ainda diversos fatores influenciam a satisfação dos clientes, tais como: qualidade dos elementos tangíveis; resposta e atendimento do *staff* aos pedidos dos clientes; a consistência da qualidade de serviço; a apropriação da informação prestada e a localização da empresa (Presbury *et al.*, 2005). Os clientes têm-se tornado cada vez mais experientes e sofisticados, assim como melhor e mais conhecedores da natureza competitiva das empresas. Como tal, as expectativas dos clientes relativamente aos serviços tem vindo a aumentar, como forma de maior exigência percebida pelas empresas prestadoras do serviço.

Da mesma forma que se fala em qualidade e satisfação dos clientes, a valorização dos consumidores também é de igual importância (Carlson & Wilmot, 2006). Esta, por sua vez, é entendida como a diferença entre os benefícios que os consumidores ganham por possuir e/ou usufruir um produto e os respetivos custos de obter esse mesmo produto (Kotler *et al.*, 1999). A satisfação dos clientes, como já referido, depende da percepção da performance do produto na entrega de valor relativamente às expectativas do comprador. O mesmo acontece com a qualidade que tem impacto direto na prestação do serviço: a qualidade começa com as necessidades dos consumidores e termina na sua satisfação (Kotler *et al.*, 1999).

Numa outra perspetiva, da mesma forma que os clientes influenciam a prestação dos serviços, os elementos do *staff* também contam com a sua parte “manipuladora” da qualidade dos serviços. Uma vez que são os prestadores do serviço que estão em contato direto com os clientes (Laws, 2006). A inovação providencia oportunidades para aumentar a eficiência, eficácia<sup>7</sup> e a qualidade do processo de entrega de serviços, tanto em *front-office*<sup>8</sup> como em *back-office* (Van der A & Elfring, 2002). O que também facilita a introdução de novos conceitos de serviços (Van der A & Elfring, 2002), apresentando-se

---

<sup>7</sup> Eficácia e eficiência são termos distintos, onde a eficácia refere-se ao fazer “a coisa certa” ou atingir um objetivo. Por sua vez, a eficiente resume-se à melhor forma de atingir um objetivo, ou seja, em “fazer as coisas bem” (Israeli, Mohsin, & Kumar, 2011).

<sup>8</sup> O termo *front-office* trata-se da performance em serviços onde o cliente está presente, em contrapartida, *back-office* não requer a presença dos clientes (Mettters & Vargas, 2000).

e enquadrando-se assim a inovação como um elemento relevante na prestação dos serviços e no mantimento da qualidade dos mesmos.

### 2.2.3 Tipos de inovação

Impulsionar a inovação em serviços é um ponto central para a melhoria da performance do setor dos serviços. Comparativamente com o setor industrial, as inovações em serviços aparentam ser não-tecnológicas e resultam em pequenas e incrementais modificações no processo e em procedimentos que não requerem muitos investimentos de pesquisa e desenvolvimento<sup>9</sup> (OECD, 2005a). Segundo Tether (2005), os serviços inovam de forma diferente das indústrias devido à sua natureza e às suas persistentes características (mencionadas na secção 2.2).

A inovação, também definida na secção anterior (secção 2.1) é deveras abrangente e alvo de intermináveis estudos, onde mais contribuições importantes advêm. Como tal, também Gallouj e Weinstein (1997) contribuem para um melhor entendimento da inovação, apresentando seis tipos de inovação que podem ocorrer nas organizações por eventuais alterações nas competências (tanto dos clientes como de fornecedores):

- Inovação **radical** consiste na criação de um produto completamente novo ou de uma forma completamente nova ou então na substituição/alteração de toda a estrutura interna do sistema que pode ou não mudar as características do serviço. Esta tipologia de inovação vai assim ao encontro da teoria “criação-destruição” de Schumpeter (1961). Como por exemplo a substituição das carruagens puxadas por cavalos pelos carros a motor (Gallouj & Savona, 2009), uma vez que a essência do serviço manteve-se – transporte de pessoas – mas as características do processo alteraram-se radicalmente.
- Inovação de **melhoria** ou de melhoramento que ocorre quando algumas características são melhoradas sem a alteração ou modificação da estrutura do sistema. Assim, determinadas qualidades do produto ou processo são aperfeiçoadas sem a modificação dos seus atributos.
- Inovação **incremental** associa-se à substituição, adição ou eliminação de características sem modificar a estrutura geral do sistema, sendo assim diferente da inovação radical. Como por exemplo, a mobilização de certas competências ou a adição de novas características técnicas, pode levar à melhoria do produto final e/ou à redução de custos de produção.
- Inovação **ad hoc** é mais comum em atividades de informação/conhecimento mais intensivo (Gallouj & Savona, 2009). Isto é, torna-se mais evidente quando existe uma interação com um cliente específico para o desenvolvimento de uma solução para um determinado problema, envolvendo assim a interação do prestador tal com do cliente, gerando uma ou um conjunto de soluções originais;
- Inovação por **recombinação** surge na exploração de novas combinações de características técnicas e finais, que deriva do conhecimento e tecnologia existentes na organização;
- Inovação por **formalização**, ao contrário de outros modelos, foca-se no grau de formatação e de padronização dos produtos. Isto é, consiste na ordenação das características de modo a torna-las mais específicas, menos vagas, mais concretas e dar-lhes forma. Como exemplo identificam-se as empresas de restauração de *fast-food*, onde o serviço é cada vez mais padronizado e onde existe uma clara definição de scripts.

<sup>9</sup> Também designados por R&D – *Research & Development*.

Apesar dos autores apresentarem o fenómeno da inovação em diferentes perspetivas, também aqui é possível averiguar que a inovação tanto pode ser radical (com elementos e práticas totalmente novas), como também de cariz mais dissimulado (através de pequenas modificações). No entanto, a inovação é um fenómeno que, tanto em pequena como em grande escala, transforma-se num auxiliar às indústrias na melhoria e evolução das suas performances. Todavia, com todas estas abordagens aos serviços e inovação, sendo o mesmo entendido como um comportamento e onde a influência do cliente é crucial, entende-se que o produto e processo, no setor dos serviços, estão muito relacionados. Desta forma, pode tornar-se difícil perceber a delimitação e separação das áreas, isto é, pode-se entender que, em serviços, o produto é o processo (Rayna & Striukova, 2009; Sundbo *et al.*, 2007).

Contudo, ainda numa tentativa de conceptualização da inovação em serviços, Hertog (2000) identifica três dimensões, que se baseiam no conceito, no cliente e na organização. Relativamente às duas últimas dimensões, o autor defende ideologias referidas anteriormente (nas secções 2.2.1 e 2.2.2), relativamente à interação dos clientes na produção do serviço e no processo de servir da organização levada a cabo pelos prestadores de serviço. Afirma que essas duas dimensões, devido à elevada interatividade e complexidade, podem ser fontes de inovação, onde em conjunto são criadas novas soluções a eventuais problemas e/ou desafios.

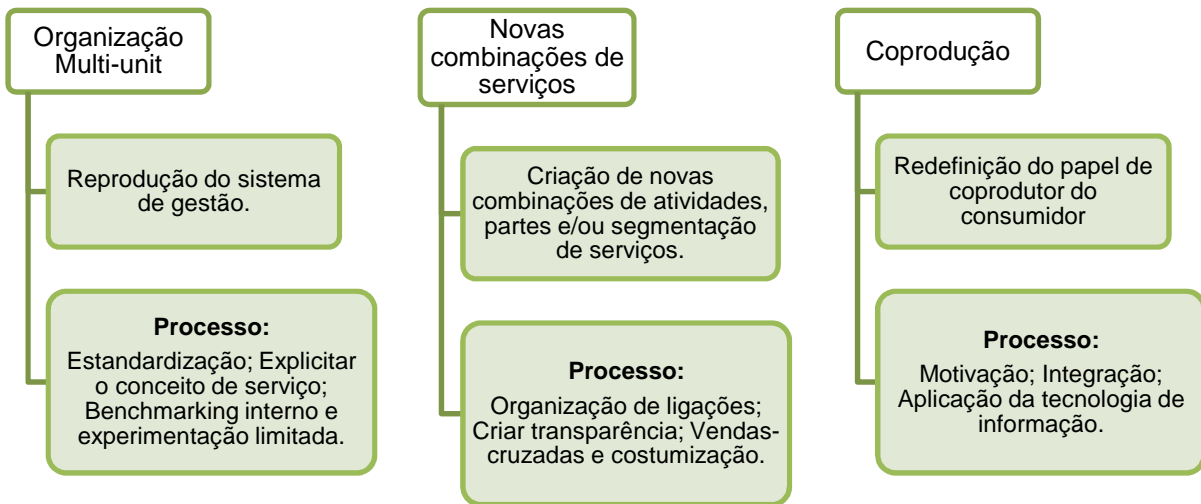
Contudo, uma das grandes contribuições do autor revela-se no conceito de serviço ainda não muito explorado nesta investigação. Como tal, um novo **conceito de serviço** relaciona-se a uma característica intangível, como uma nova ideia de organização e/ou soluções para problemas. Esse conceito pode já existir, mas terá de ser novidade no mercado específico de aplicação (Hertog, 2000). O conceito é relevante em todas as empresas, especialmente de serviços, já que o conceito deve ser transmitido e bem claro para os clientes, onde o valor e a qualidade também são percecionados. Ou seja, deve integrar-se na cultura de serviço (Bowen & Basch, 1992).

Neste setor, também os autores Van der A e Elfring (2002) identificam três tipos de inovação organizacional (Figura 2-5): organização multi-unit, novas combinações de serviços e coprodução. Desta forma, a **organização multi-unit** representa a reprodução do serviço em locais diferentes, em caso de crescimento de negócio, onde se apresentam mais próximos de um novo mercado. Consequentemente as novas unidades de serviços beneficiam das unidades de negócio já existentes, tanto a nível de conceito de serviço, sistemas de distribuição, métodos de trabalho e gestão de clientes. Com esses benefícios, onde todo o processo interno já se encontra formalizado e padronizado, as mesmas são alvo de menores custos provenientes de experiências e do desenvolvimento de conceitos anteriores. Como tal, apresenta-se a estandardização de serviço, a explicitação de conceitos e a realização de *benchmarking* interno, como principais processos a levar a cabo nas novas unidades do serviço. O *benchmarking* interno resulta da constante melhoria de conceito através da aprendizagem resultante das melhores performances verificadas em cada unidade. Assim também se assiste a uma limitação em termos de experimentação, já que se devem adotar as práticas com maior sucesso. Neste contexto, as cadeias hoteleiras são exemplos de organizações multi-unit.

Seguidamente, as **novas combinações de serviços** prendem-se com duas das características dos serviços, intangibilidade e inseparabilidade/simultaneidade que, como mencionado anteriormente, causam bastante incerteza nos consumidores, tanto pela falta de um elemento físico para a avaliação do serviço, como pela produção do mesmo aquando da sua compra. Desta forma, as novas combinações correspondem a formas de

eliminar essas incertezas através, por exemplo, da adesão a um fornecedor reconhecido pelos clientes ou através do pagamento de uma taxa *premium* de acordo com a reputação ou prática de excelência. Como tal, tanto através de elementos materiais como imateriais, como maior reconhecimento e prestígio, é essencial recorrer a formas inovadoras de eliminar eventuais inseguranças sobre os serviços e garantir que o cliente ao adquirir determinado serviço obtém exatamente aquilo que foi prometido, sem surpresas negativas.

Por fim, a **coprodução**, também relatada em pontos anteriores, contudo, mais uma vez referida devido à sua elevada importância no mundo dos serviços, desde a interação humana até à criação de inovação. Assim sendo, esta tipologia está então relacionada com a influência do consumidor na produção do serviço, sendo essa interação uma fonte de novas oportunidades, estratégias e ideias. Torna-se uma fonte ilimitada de novos desafios uma vez que não existe uma fronteira entre a produção e o consumo do serviço, dessa forma que as relações entre o cliente e a empresa podem ser redefinidas, por exemplo, através da motivação dos clientes na integração das atividades da empresa.



**Figura 2-5 – Descrição e processo de cada tipo de inovação organizacional.**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Van der A e Elfring (2002).**

Em abordagens mais generalizadas da temática de inovação, em termos de definições e a nível macro – setor dos serviços – é necessário reter algumas considerações pertinentes. Os serviços são compostos por características muito distintas que lhes conferem um caráter muito forte e único. Aqui a interação humana é o ponto fulcral, onde a inovação passa desde medidas mais radicais até às incrementais e de variadas dimensões e impactos. Contudo, a inovação leva a fortalecer ainda mais o setor no sentido de o tornar mais tangível, tanto em termos materiais, como a um aumento do nível de prestígio e segurança. Como tal, a inovação insere-se desde o conceito do serviço – na ideia de negócio, na definição da cultura e crenças – até todas as áreas da organização e, terminando na interação com o cliente e na sua satisfação.

Todavia, e especialmente em serviços, é difícil para um gestor decidir que tipo de inovação introduzir na sua empresa, pois em alguns casos a inovação é essencial apenas para manter a sua quota de mercado, enquanto noutros casos a inovação melhora a diferenciação de serviço e incrementa os retornos financeiros (Victorino, Verma, Plaschka, & Dev, 2005). E como refere Rogers (2010), não se deve assumir que todas as inovações são benéficas para uma empresa. Já que se deve adotar uma

inovação que esteja de acordo com a cultura e o conceito da organização, numa tentativa de auxiliar a empresa e melhorar a sua performance.

Como abordado no início da secção, tem sido reconhecido ao longo dos anos que a inovação em serviços difere da inovação nas indústrias. Contudo, também a importância de diferentes atividades inovadoras varia consoante os setores de serviços em que se enquadra, isto é, variam de serviços para serviços (OECD, 2005a). Assim se aborda a questão da inovação em turismo na próxima secção.

## 2.3 Inovação em Turismo

***“Este é o ano para comemorar o turismo como um dos setores económicos mais emocionantes dos nossos tempos”***

*(Taleb D. Rifai, 2012  
Secretário-Geral da OMT<sup>10</sup>)*

O produto turístico é um serviço de produção intensiva que apenas pode ser distribuído quando o consumidor está presente no local de produção (Zach & Racherla, 2011). A inovação inserida na área do turismo ainda necessita de ser alvo de mais estudos e investigação, apesar de a sua importância já ter sido percebida há muito tempo atrás. No entanto ainda existem muitas falhas no sentido da sua implementação e especificação, isto é, ainda há muitos obstáculos a ultrapassar para fortalecer este conceito (Hjalager, 2010a; Pikkemaat & Peters, 2006a). Não obstante, estudos sobre a inovação em turismo são sempre necessários visto que o turismo não é um setor isolado (Dwyer & Edwards, 2009), muito pelo contrário, está em contato com todo o ambiente em que se insere e atua a nível global. Todavia, é considerado chave, o recurso e a compreensão da inovação em turismo pela inovação em serviços. Sendo o turismo pertence a este vasto mundo (OMT, 1998), repleto de empresas de serviços, conservando e valorizando a interação humana no seu núcleo.

Assim e de forma mais específica ao setor do turismo, Hjalager (2002) considerou o modelo criado por Abernathy e Clark (1985) que, apesar de ter sido elaborado por um estudo dedicado à indústria automóvel também foi generalizado e é possível de se integrar em outras áreas, nomeadamente ao setor do turismo (Figura 2-7). Neste modelo são identificados quatro tipos de inovação, nomeadamente: revolucionário, regulador, de nicho e de arquitetura.

Do esquema apresentado na Figura 2-7, verifica-se que a leitura horizontal relaciona-se com as alianças da empresa, desde o seu estado obsoleto até à criação de novas. Enquanto a leitura vertical tem que ver com as competências e conhecimento para novos produtos, desde as mais obsoletas até às competências mais recentes. Por outras palavras, a leitura horizontal relaciona-se com as capacidades do mercado, numa perspectiva de destruição/preservação – da direita para a esquerda, respetivamente. Onde por outro lado a leitura vertical enquadra-se com capacidades tecnológicas e não-tecnológicas para novos produtos, processos e outros. Neste caso, a leitura de cima para baixo implica desde a preservação até à destruição das capacidades.

---

<sup>10</sup> OMT é a sigla da entidade Organização Mundial do Turismo, pertencente às Nações Unidas, com sede em Madrid, e responsável pela promoção, sustentabilidade e acessibilidade do Turismo.

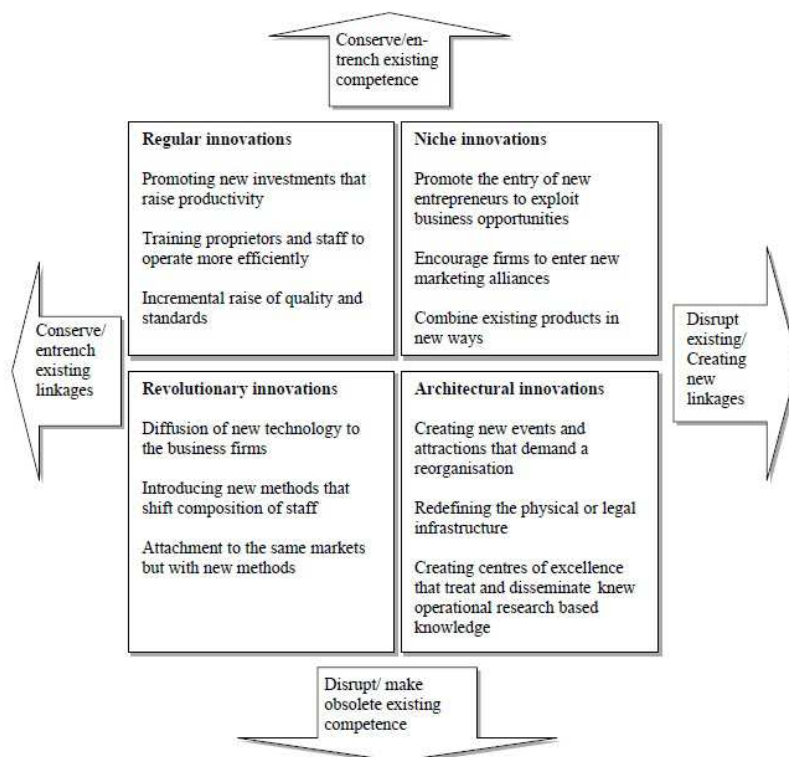


Figura 2-6 – Tipos de inovação: perspectiva turística do modelo de Abernathy e Clark.

Fonte: Hjalager (2002, p. 467).

Numa primeira análise do esquema da Figura 2-7, analisa-se o quadrante das inovações **regulares**, também designadas como incrementais<sup>11</sup>. Este tipo de inovações, tanto em termos de competências, conhecimentos/mercado como de estruturas colaborativas são as que mais conservam esse leque, sendo assim as menos radicais. Contudo, ao longo do tempo o seu impacto na empresa é bastante considerável (Hjalager, 2002). Notando-se principalmente nas características dos produtos que vão ao encontro do enraizamento das competências já existentes na produção, assim como das relações com clientes e mercados. Como exemplos deste tipo de inovações indica-se a formação de *staff* mais eficiente, promoção de novos investimentos em produtividade e um aumento incremental da qualidade dos serviços.

Em contrapartida, as inovações **arquitetónicas** são as mais abrangentes que implicam mudanças não só na empresa como também na abordagem às necessidades dos consumidores – como por exemplo, numa perspectiva única de experiências pessoais partilhadas pelos consumidores (Abernathy & Clark, 1985). Por outras palavras, este tipo de inovação prende-se com modificações gerais da estrutura que, conseqüentemente modificam o conceito de turismo, sendo assim consideradas as mais radicais. Como exemplos, a criação de novos eventos e atrações que obriguem à reorganização, redefinição do ambiente físico ou legal da organização, assim como a criação de centros especializados que tratem de novas investigações operacionais.

<sup>11</sup> As inovações regulares são também designadas incrementais, que vão ao encontro das inovações incrementais identificadas anteriormente por Gallouj e Weinstein (1997), na secção 2.2.3. Em contrapartida, encontram-se as inovações radicais, que no presente modelo, são consideradas as inovações arquitetónicas.

Como inovações consideradas intermediárias, destacam-se as inovações de nicho e revolucionárias. As de **nicho** são principalmente aquelas que não alteram as suas competências mas sim a estrutura colaborativa, nomeadamente na aposta de novas oportunidades de mercado (Abernathy & Clark, 1985). Como exemplos apresentam-se a combinação de produtos existentes de formas originais, novas alianças de mercado e a exploração de novas oportunidades pelos empreendedores das empresas (Hjalager, 2002).

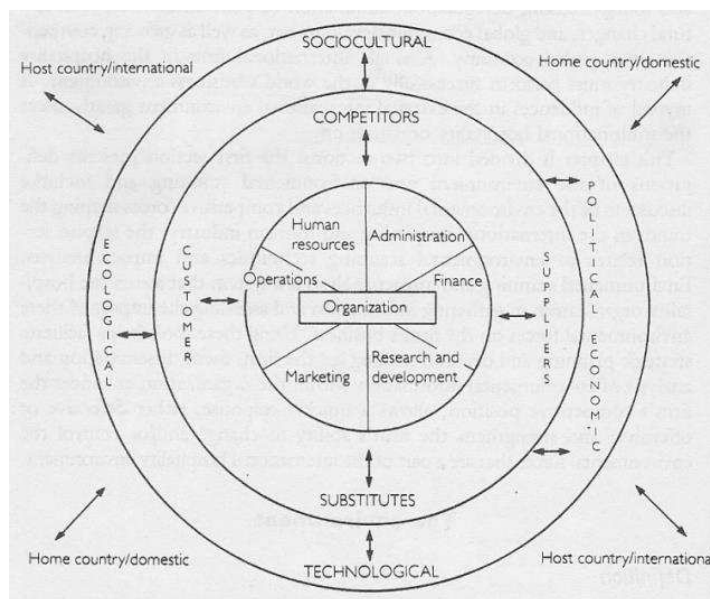
Por último, as inovações **revolucionárias**, ao contrário das inovações de nicho, consistem nas alterações das competências internas e em estruturas colaborativas inalteradas. Implica assim um consenso das metas e objetivos de longo prazo para um investimento em tecnologias ou em competências. Podem ser assim, a difusão de novas tecnologias, uma vez que, segundo Abernathy e Clark (1985), essas são dominadas por determinantes tecnológicas, a introdução de novos métodos de recombinação da composição do *staff* ou então a aliança aos mesmos mercados e/ou estruturas organizacionais mas com novos métodos.

Continuamente, sendo o setor dos serviços, assim como a área do turismo, especificamente, elementos em constante interação com outros setores (OECD, 2007a), é pertinente olhar para todo o ambiente envolvente destas empresas. Nesta temática, o esquema da Figura 2-7, representa o ambiente envolvente de um serviço do setor turístico, como por exemplo um hotel e todo o seu ambiente interno e externo. No centro encontra-se a organização com os seus elementos internos: recursos humanos, administração, setor financeiro, setor de pesquisa e desenvolvimento, marketing e operações. Logo de seguida, num ambiente externo mais próximo, isto é, ainda no setor do turismo, estão dispostos os concorrentes, fornecedores, substitutos e clientes.

Relativamente ao ambiente externo, no que toca ao local em si, ou destino, a empresa está em contato com forças socioculturais, políticas, económicas, tecnológicas e ecológicas. Essas forças são importantes para os gestores do setor do turismo, na perceção das suas mudanças e evoluções e conseguir perceber as alterações gerais e específicas do ambiente em que atua (Zhao & Merna, 1992). Ainda em contato com as organizações que se encontram no centro do esquema (Figura 2-7), estão os turistas e os locais de origem e destino dos mesmos, focando-se num ambiente internacional, onde também o setor do turismo se enquadra. Ou seja, o turismo é uma atividade internacional que atua a nível global.

São assim inúmeras as interações do turismo com os setores envolventes que, de forma mais direta ou indireta, influenciam o setor. As constantes alterações da procura e dos mercados em turismo, a globalização e a dimensão da competitividade do setor, afetam o turismo e as indústrias do setor. Tal facto leva a que estas se direcionem e tratem a inovação com grande ênfase (Volo, 2006). Desta forma é então pertinente insistir e estudar as mudanças, novas tendências e evoluções que ocorrem e que têm impacto mais direto ou indireto na inovação em si, no contexto do setor do turismo. Assim se trata de uma forma de evoluir do estágio de infância de investigação nesta área e erguer os conhecimentos a uma visão mais madura e prática, consolidada com a realidade do tempo em que se vive (Dwyer & Edwards, 2009; Fagerberg, 2005; Hjalager, 2010a).

Como tema pertinente, no ponto seguinte inicia-se uma abordagem da inovação integrada no turismo e na sua sustentabilidade, ou seja, nos seus impactos no meio ambiente (secção 2.3.1).



**Figura 2-7 – Modelo do ambiente envolvente de uma organização do setor do turismo.**

**Fonte: Bates (1985) em Zhao e Merna (1992, p. 4).**

### **2.3.1 Turismo sustentável/ecológico**

As mudanças em turismo, como resultado da percepção, avaliação e, conseqüentemente o comportamento dos clientes com o meio ambiente, embora definido, é parte de uma consciência global mais ampla dos impactos sobre o meio físico (Dubrovnik, 2004). É importante referir que tanto o turismo como a sustentabilidade são fenômenos reais e presentes a nível mundial, com relações complexas entre si (Buckley, 2012). Desta forma, as preocupações ambientais devem existir em todos os setores e todos devem estar consciencializados, sendo esse um problema de força maior e não só do universo do turismo.

Assim, ainda no setor ecológico e ambiental, que também influencia imenso todo o âmbito do turismo, Hjalager (2006) evidencia uma estratégia de inovação no setor do turismo que se baseia na proteção ambiental. Esta estratégia alia-se assim à sustentabilidade ambiental, onde a monitorização global do ambiente e a escassez de recursos naturais são o principal foco (Zhao & Merna, 1992). Efetivamente, a estratégia tem em conta medidas de redução do impacto do turismo no ambiente. Essas medidas passam pela reciclagem, conservação dos recursos naturais, redução e tratamento de resíduos, controlo da qualidade do ar e da água e controlo na utilização de produtos (por exemplo, produtos de limpeza e pesticidas) tóxicos (Zhao & Merna, 1992).

O turismo sustentável pode ser definido como “(...) aquele que desenvolve as suas atividades de forma a minimizar os impactes ambientais e sociais negativos e a maximizar os positivos” (Sustentare, 2009, p. 3). Como tal, a principal preocupação da sustentabilidade reside na ameaça dos impactes humanos na sobrevivência dos humanos e dos ecossistemas de serviços em que dependem (Buckley, 2012).

Portanto, neste contexto, também as questões ambientais podem conduzir a um pensamento criativo que pode auxiliar as empresas e funcionar como impulsionador de novas oportunidades que transmitam mais valor para os clientes em ordem da sua satisfação (Esty & Winston, 2009). Contudo, no âmbito do turismo, conceitos como “hotel



verde”, companhias aéreas e operadores turísticos com preocupações ambientais e outros serviços apresentam esforços mínimos (Hjalager, 1997). Este fenómeno tem vindo a ser cada vez mais estudado, já que também os impactos das atividades humanas têm-se sentido com maior vigor, muito devido também ao aumento da competitividade dos setores (Buckley, 2012), principalmente do setor em estudo.

### 2.3.2 Colaborações e Redes

Este ponto pretende abordar a questão das colaborações, alianças e a criação de redes em turismo, elementos e práticas de extrema relevância no setor que nem sempre são levadas a cabo, apesar de todas as vantagens que revelam para as empresas, também possuem as suas desvantagens. Além das eventuais desvantagens das mesmas, ainda existem dificuldades de comunicação em rede, provenientes das próprias empresas. Todavia, as colaborações são cruciais em turismo, sendo mesmo consideradas um importante fator de inovação, envolvendo uma relação mais ou menos formal onde há a transferência de recursos materiais ou imateriais (Molina-Morales, Martínez-Fernández, & Torlò, 2011; Sundbo *et al.*, 2007).

Assim nota-se a importância do relacionamento entre a inovação e as colaborações/alianças entre empresas. Contudo, as redes e colaborações da empresa, devem estar de acordo e interligadas com a visão do líder/empreendedor do produto turístico (Paget, Dimanche, & Mounet, 2010). A inovação também difere consoante o tipo de recursos disponíveis e utilizados nesse processo, resultando em inovações mais ou menos importantes para as organizações onde são adotadas (Dwyer & Edwards, 2009). Desta forma, em turismo, estas práticas são estratégias cruciais na gestão do turismo, especialmente no que toca ao aproveitamento de recursos escassos à empresa (Zach & Racherla, 2011). Os recursos mais escassos e mesmo considerados críticos, passam por recursos financeiros, e determinadas competências e capacidades específicas, que não residem no seio da organização – nomeadamente recursos humanos valiosos.

Assim, as **vantagens** das colaborações permitem a essas organizações obter os recursos que desejam e necessitam, contudo, é importante que a organização tente impor controlo e poder sobre esses recursos e seja o líder das colaborações (Zach & Racherla, 2011). A liderança das colaborações também leva a que as inovações adotadas estejam em plena concordância com a cultura da empresa e não levam a eventuais prejuízos de incompatibilidades. Levando assim a que as colaborações e redes, tanto dentro do setor do turismo como externas a este, sejam uma mais-valia para a criação e implementação de inovação das empresas turísticas (Sundbo *et al.*, 2007). Jogando com maior novidade e para uma maior competitividade, aliadas a empresas fortes e trabalho em equipa (O'Connor & Murphy, 2004).

Como eventuais **desvantagens** das inovações, apontam-se a partilha de informações cruciais para a competitividade e inovação de uma empresa, onde a imitação da mesma pelas empresas em aliança pode ocorrer de forma mais facilitada e rápida (Molina-Morales *et al.*, 2011). Assim, também as redes e alianças têm de se basear na confiança entre as empresas.

### 2.3.3 Determinantes e impedimentos à inovação em turismo

No âmbito do turismo, pode-se enumerar que as **determinantes** de inovação aliam-se ao empreendedorismo, tecnologia e procura (Hjalager, 2010a) assim como a sistemas (Hjalager, 2010a, 2010b). Como abordado na secção 2.1, Schumpeter (1961) identifica

os **empreendedores** como os utilizadores da inovação. Por conseguinte são os empreendedores que evoluem e direcionam os produtos em turismo e toda a competitividade do setor. Assim sendo, tornam-se elementos cruciais na criação e conceção de produtos e ideias, definindo modas que, posteriormente e conjuntamente com a inovação, modificam a direção das preferências e gostos dos consumidores.

Relativamente à **tecnologia**, esta é considerada um fator *push* para a inovação ou seja, é uma força impulsionadora da inovação, que a leva a acompanhar os avanços tecnológicos e globalizados a nível mundial. É ainda considerada um dos principais determinantes de inovações radicais (Abernathy & Clark, 1985). Por outro lado, existe o fator *pull*, ou seja, um fator que puxa a inovação no seu sentido. Neste caso fala-se da **procura** turística como determinante da inovação (Paraskevopoulou, 2012). O fator *pull* leva assim a que a inovação se transforme em respostas às necessidades e outros desafios provenientes da procura. É assim um fator deveras importante no sentido em que os serviços turísticos têm que responder e direcionar as suas funções para a satisfação das necessidades dos seus clientes, de forma a conseguir prevalecer no mercado onde se insere (Hall & Williams, 2008).

Por fim, os **sistemas** de inovação, também designados como a abordagem de inovação por *clusters*. Esta abordagem implica o destino/local de permanência da empresa turística, assim como os relacionamentos humanos e estruturas inter-organizacionais que influenciam toda a organização turística (Hjalager, 2010a). Ou seja, remetem ao ambiente envolvente da empresa turística, como determinantes de inovação em cada interação. Ainda quanto às determinantes da inovação no setor do turismo, sendo este encarado como um serviço, os autores Orfila-Sintes e Mattsson (2009) identificam as capacidades do prestador de serviços, as competências dos clientes como coprodutores do serviço, assim como as evoluções do mercado – as mudanças e características da procura, já mencionadas anteriormente.

Por outro lado, como **impedimentos** à inovação, são apontados fatores económicos e internos da empresa (OECD, 2005a, 2006). Como fatores económicos estão associados o risco financeiro de inovar e o próprio custo das inovações (OECD, 2005b). Em termos de fatores internos aponta-se a falta de recursos humanos com as capacidades necessárias à inovação, a falta de informação de mercado, a falta e dificuldade de aplicação e/ou obtenção de informações sobre tecnologia, assim como a rigidez da própria organização onde a inovação deverá ser implementada. Uma outra barreira muito importante para a inovação relaciona-se com a *standardização* dos serviços. Esses padrões e scripts, que fazem parte de um pacote padronizado dos serviços, auxiliam à qualidade dos mesmos como já foi discutido na secção de inovação em serviços (OECD, 2005a). Contudo, são traduzidos como impedimentos à inovação pela criação de regras e rotinas.

### 2.3.4 Vantagens de inovar

A inovação decerto que influencia os clientes na tomada de decisão sobre um destino, atração, restaurante ou hotel a escolher, de forma que os serviços que inovem mais tendem a ser mais vezes “requisitados”. Tanto para clientes que sejam motivados por turismo e lazer como os que tenham outras motivações (profissionais, estudos, entre outras) (Victorino *et al.*, 2005). Este fenómeno também traz grandes contributos no que toca à criação de valor por parte dos consumidores e, ao conseguinte, sucesso no mercado (Frehse, 2006).

A inovação, por si só, envolve alterações e atividades não-rotineiras assim como o desenvolvimento de capacidades e outras características específicas da empresa de forma a aumentar a sua competitividade e melhorar toda a performance da organização (Castro *et al.*, 2011). Também se traduz numa resposta às constantes mudanças e evoluções do ambiente envolvente do setor do turismo assim como às exigências e novas tendências da procura (Hjalager, 2010b). De certa forma, a inovação, desde que seja bem implementada e de acordo com a empresa, leva a maiores níveis de diferenciação, a manter e crescer a quota de mercado, a obter retornos financeiros desejáveis (Victorino *et al.*, 2005), no fundo auxilia a empresa a sobreviver e a competir nos mercados onde se inserem.

Como tal, os riscos de não se inovar podem superar os riscos de inovar, abordados anteriormente. No que concerne a falhas tecnológicas, perda de terreno e mercado competitivo, posicionamento, que leva de uma forma gradual, que a empresa se torne obsoleta. Apontando no sentido da total rutura e falha do negócio.

### **2.3.5 Imitação e Inovação**

Apesar de todas as questões abordadas sobre inovação, tanto em serviços como no caso específico do turismo, existem problemáticas ligadas à temática em estudo, relativamente ao seu encontro com a imitação. Esta problemática em turismo sugere que as empresas tendem mais a imitar e a adaptar-se do que a inovar (Hjalager, 2006). Isto implica que as empresas do setor turístico não conseguem facilmente prevenir que os seus rivais copiem/imitem as suas mais recentes aquisições e melhorias (Hall & Williams, 2008).

Isto porque a maioria das empresas neste setor são de média e pequena dimensão, geridas por uma pessoa ou famílias que não possuem dimensão, tempo, recursos nem as competências necessárias para criar inovação. Também a inexistência de redes e colaboração entre diversas empresas do setor pode dificultar a criação de inovação, no que concerne à existência de uma desconfiança e um sentido de independência entre as empresas – sendo assim o recurso à imitação e adaptação mais frequente e mais facilitado (Hjalager, 2006; Ottenbacher, 2008) do que a inovação.

De certa forma, a inovação e imitação são duas estratégias distintas e viáveis, dependendo da própria organização e cultura de cada empresa (Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2011). Contudo, as empresas que recorrem à imitação, tendem a fazê-lo para minimizar os custos acarretados pela adoção e pesquisa de novas e melhores formas/práticas para as suas organizações. Porém, tanto na inovação como na imitação, a ligação com a cultura empresarial é fundamental para que sejam estratégias bem-sucedidas (Naranjo-Valencia *et al.*, 2011).

É assim essencial que ocorra uma adaptação de acordo com as características da procura e do próprio destino turístico, para que se obtenha sucesso e não se esteja a apostar numa inovação obsoleta, ou seja, numa inovação sem interesse para o contexto ou numa que os respetivos rivais consigam imitar com facilidade (Frehse, 2006). Ainda é importante que essa inovação seja desenvolvida no seio da organização/destino, uma vez que deve incorporar os conhecimentos e forças destas, e estar em plena harmonia com a cultura organizacional (Brown & Ulijn, 2004). Todavia, um caso ideal seria a combinação e equilíbrio entre flexibilidade e estabilidade de uma empresa, favorecendo uma saudável implementação de inovação aliada a determinados critérios de qualidade (Naranjo-Valencia *et al.*, 2011). Levando assim à criação e desenvolvimento de um novo tipo de turismo, mais flexível e personalizado às tendências que vão surgindo, onde a inovação tem um papel crucial (Buhalis, 2000).

Como tal, a inovação em turismo tem ainda um longo caminho a percorrer, para que as suas vantagens sejam percebidas por todas as partes envolvidas no setor. Posteriormente ao desenvolvimento da inovação dentro deste fenómeno, tem-se um olhar mais focado na hotelaria, no ponto seguinte (2.4), onde a inovação será abordada em questões relacionadas com essa atividade do setor do turismo, abordando também as cinco áreas de inovação de Schumpeter.

## 2.4 Inovação em Hotelaria

***“Todos precisamos de inovar, inovar e inovar...  
Começar a ter uma melhor percepção das necessidades dos clientes  
e fazer algo que realmente importe e que marque a diferença.”***

*(Jorge de Jesus,  
Diretor Hoteleiro no Reino Unido)*

Hall e Williams (2008), defendem que os fatores que conduzem à inovação variam no tempo e no espaço, de acordo com os diferentes tipos de atividades turísticas, tornando-se complexos e difíceis de colocar em prática. A nível organizacional e de gestão, os autores destacam uma liderança focada na inovação, pronta para correr determinados riscos, com uma visão e um planeamento estratégico, recursos humanos criativos que trabalhem bem em equipa, assim como uma integração em redes que estimulem a inovação das empresas, nomeadamente, nos hotéis.

As empresas de serviços adaptam-se constantemente e renovam as suas atividades para criar soluções relativamente às mudanças e exigências da procura. Contudo, uma vez que os eventos dos serviços são frequentemente únicos, é difícil de identificar as diferenças entre as variações de serviços e inovações propriamente ditas. O que pode ser introduzido como uma nova variante de serviço, desenhada para a satisfação de uma determinada necessidade dos clientes, pode também posteriormente ser entendido como o começo de uma modificação importante nas atividades do serviço que levam a tomar um rumo diferente ao idealizado inicialmente (Tether, 2005). Sendo assim algo que é aplicável à hotelaria, tratando-se também de um serviço (OMT, 1998).

A hotelaria pode-se definir como um “sistema comercial composto por bens materiais e intangíveis disponíveis para a satisfação das necessidades básicas de descanso e alimentação dos indivíduos, quando estão longe de casa” (OMT, 1998, p. 88). Sistema esse em que a inovação tem sido cada vez mais introduzida como uma dimensão de cariz importante para a sua performance e qualidade (Chin & Tsai, 2013).

Em turismo, também o comportamento inovador das empresas hoteleiras está relacionado com a sua dimensão<sup>12</sup> (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). Assim, a relação entre inovação e dimensão assenta no ponto em que as empresas de pequenas dimensões tendem a ser menos inovadoras que as empresas de maiores dimensões (OECD, 2005b; Sundbo *et al.*, 2007). Contudo, empresas de pequenas dimensões têm outras vantagens relacionadas com maior flexibilidade e com uma maior proximidade com os clientes (Hjalager, 2002; Ottenbacher, 2008). Isto é, as empresas de menor dimensão conseguem adaptar-se mais rapidamente às necessidades e exigências da procura, onde por outro lado, as empresas de maiores dimensões tendem a ser mais estandardizadas e rígidas em termos de flexibilidade. Como exemplos específicos da

---

<sup>12</sup> Em turismo, quanto maior a empresa, mais inovadora é, contudo a inovação também está relacionada com o tipo de empresa do setor (Ottenbacher, 2008; Sundbo *et al.*, 2007).

hotelaria, existem os hotéis independentes que tendem a ser de menores dimensões e hotéis de grandes dimensões que, podem pertencer a cadeias hoteleiras, também elas de grandes dimensões. Nestes parâmetros, as cadeias hoteleiras são mais estandardizadas e menos entusiásticas, para uma maior garantia de qualidade (Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011), contrariamente aos hotéis de pequenas dimensões e independentes.

#### **2.4.1 Inovação tecnológica e não-tecnológica**

A inovação pode-se classificar de diversas formas, como se tem visto ao longo do estudo. E, segundo a OECD (2006), o fenómeno traduz-se também em inovações tecnológicas e não-tecnológicas. A introdução de inovações tecnológicas leva ao aumento da diferenciação da empresa e auxilia-a nas estratégias, assim como as inovações de carácter não-tecnológico (Porter, 1998). Deste modo, a inovação em contexto hoteleiro também não pode ser reduzida a inovações tecnológicas, nem essa componente pode ser totalmente excluída. Como tal, a inovação beneficia da combinação de elementos tecnológicos como também comportamentais (Sundbo *et al.*, 2007). Esses elementos comportamentais podem ser entendidos como inovações não-tecnológicas, na intensiva procura de novas formas de pensar e de oferecer um serviço único, apresentando-se tão eficiente como a inovação tecnológica, no caso de empresas de turismo, como é o caso dos hotéis (Rayna & Striukova, 2009).

Assim, também as inovações não-tecnológicas são cruciais em hotelaria, no que concerne a novas formas de pensar e oferecer um serviço ou um bem são particularmente importantes em setores onde a tecnologia apenas resulta em melhorias marginais. Tipicamente, na indústria hoteleira, essas melhorias marginais são sentidas, onde as inovações a nível tecnológico não têm grande impacto na forma e processo do negócio, isto é, no funcionamento geral da empresa (Rayna & Striukova, 2009) apesar das inovações tecnológicas serem as mais perçecionadas e mais implementadas na hotelaria (Volo, 2006). De certa forma, havendo um olhar mais crítico, moderno e de novidade sobre a inovação, pode-se mais facilmente criar soluções não-tecnológicas (Paraskevopoulou, 2012), constatando-se assim que, a nível hoteleiro, as inovações não-tecnológicas podem tornar-se tão ou mais eficientes que as inovações de cariz tecnológico.

A nível tecnológico na hotelaria, o exemplo das tecnologias de informação e comunicação (TIC) é muito abordado, pelo seu efeito positivo na satisfação dos consumidores. Hoje em dia é quase impossível que um hotel moderno consiga sobreviver sem o recurso à tecnologia. As TIC são utilizadas numa forma de maior rapidez de processamento de informações importante à boa performance do hotel, relativamente a atividades de *back-office* (Pantano & Servidio, 2011; Šerić & Gil-Saura, 2011; Van der A & Elfring, 2002). Também uma melhoria das atividades de *back-office* reflete-se no aumento de oportunidades e melhorias em *front-office*, num contato mais direto com os consumidores. Contudo, uma elevada dependência em tecnologia resulta também na perda de capacidades e conhecimentos do *staff* (Rayna & Striukova, 2009) que, na hotelaria são preciosos.

Por conseguinte, compreende-se que a inovação não-tecnológica na hotelaria pode levar ao “*holy grail*” da competitividade de forma tão eficiente como a inovação tecnológica. Porém, as inovações não-tecnológicas também possuem limitações, de certo modo que são mais fáceis de imitar e, logo, mais difíceis de proteger dos concorrentes (Rayna & Striukova, 2009). Ao contrário das inovações tecnológicas que acabam por ser mais difíceis de imitar (Sundbo *et al.*, 2007).

Como referido na secção 2.1, dedicada às definições de inovação, a definição adotada para esta dissertação é a de Schumpeter. Assim que, os seguintes assuntos se baseiam nas suas tipologias e naturezas de inovação – em produto, processo, gestão, estrutura organizacional e marketing – num contexto específico da hotelaria. Também inserido em cada uma destas naturezas de inovação, encontram-se inovação de cariz tecnológico e não-tecnológico, onde se pretende dar exemplos dessas inovações em cada um dos seguintes pontos.

### **a) Inovação em Produto**

As inovações em produto consistem em mudanças e novidades que surjam a nível de produto hoteleiro que sejam observadas diretamente pelos consumidores e consideradas como novas para uma determinada empresa, mercado ou destino turístico (Hjalager, 2002). Como essas inovações são perceptíveis pelos turistas, podem representar o principal fator de atração ou decisão de viajar para uma localização específica e usufruir de um determinado produto (Hjalager, 1997).

Neste contexto, a inovação em produto vai ao encontro de inovações em bens e serviços disponíveis nos hotéis. O produto hoteleiro é deveras amplo, abrangendo desde a própria infraestrutura e edifício até à decoração dos quartos e *suites* (OECD, 2006). Desta forma, foi levantada uma listagem dos elementos que compõem o produto hoteleiro que se encontra em Anexo 2. Nessa listagem os elementos encontram-se divididos em 7 categorias: Edifício/Instalações, Segurança, Lounge, F&B<sup>13</sup>, Quartos, Lazer e Serviços (Wind, Green, Scarbrough, 1992, citado por Gallouj (2002)). Pela listagem, a inovação de produto em hotelaria pode ocorrer tanto ao nível da gastronomia – na aposta em novos ingredientes, pratos e sabores de *catering* (OECD, 2006) – serviços prestados aos hóspedes assim como a clientes não-hóspedes, ao nível de decoração de zonas comuns e dos quartos, por exemplo.

Em termos de inovação tecnológica em produto, existem imensas variantes e exemplos, tais como: computadores, assistentes pessoais e digitais, telefones digitais, ecrãs táteis, televisão por satélite e televisão interativa com diversos serviços, internet sem fios, sistemas de áudio, DVD, entre outros (Šerić & Gil-Saura, 2011). No que concerne a inovação não-tecnológica, as variações ao nível do produto vão desde o conceito em si até ao serviço criado e oferecido.

Ainda na secção 2.2 referente à inovação em serviços, é referido o autor Hertog (2000) que identifica o conceito como uma forma de inovação. Também é algo que se aplica à hotelaria, uma vez que também podem ser inovadores pelo conceito adotado. Relembrando o contributo do autor, a inovação de conceito relaciona-se com uma nova ideia e/ou característica intangível para solucionar um determinado problema. Como exemplo, Hjalager (1997) indica os hotéis de conceito “verde”, isto é, com conceito ambientalista e ecológico – ver secção 2.3.1.

Além disso, uma das características importantes em termos de produto é a **marca**. Uma vez que a marca é valorizada pelos clientes, significa que são fiéis à mesma, no conhecimento do nome, na qualidade percebida, nas fortes associações da marca com certos atributos, benefícios, valores e personalidade (Kotler & Armstrong, 1998; Lee, 2013). Desta forma, a marca trata-se de “um nome, termo, signo, símbolo ou *design*, ou a combinação deles, com a função de identificar os bens ou serviços de um fabricante e diferencia-los dos concorrentes” (Kotler & Armstrong, 1998, p. 513). A marca apresenta assim uma grande influência sobre a qualidade percebida (Lee, 2013), onde se

<sup>13</sup> F&B – “*Food and Beverage*”, relativo a comida e bebidas, incluindo restaurantes, bares e outros serviços do mesmo âmbito, nas instalações hoteleiras.

apresentam as cadeias hoteleiras como exemplo, na sua maior aposta na marca da cadeia para a fidelização dos clientes (Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011). Como tal, é possível identificar inovações tecnológicas e não-tecnológicas, onde ambas são inseridas ao nível do produto hoteleiro surgem para maximizar a qualidade e eficiência dos serviços.

Tudo isto se relaciona com o produto hoteleiro, contudo, como os hotéis são serviços, existe uma dificuldade em delimitar e separar o produto do processo que, segundo Rayna e Striukova (2009) e Sundbo *et al.* (2007) pode-se admitir que no setor abordado, o produto é o processo. Contudo, para a discussão do assunto, analisa-se e interpreta-se a matriz da Figura 2-8. Assim, na matriz (Figura 2-8) de Lockwood, Gummesson, Hubrecht, e Senior (1992), os atributos dos hotéis são divididos em características tangíveis, intangíveis e em produto (bem) e serviço. Em termos de produto tangível, identificam-se os bens existentes no hotel, que também se encontram listados anteriormente – infraestruturas, zonas comuns, etc. Em termos de produto intangível, os autores identificam atributos dos bens, tais como estética, *design* e conforto.

Passando para a abordagem de serviços da matriz (Figura 2-8), também são identificados em termos tangíveis e intangíveis. Desta forma, a tangibilidade dos serviços passa pelas ações na prestação do serviço, o processo de como ocorre e como se presta o serviços, a rapidez de atendimento e a utilização de scripts/padrões definidos pelos hotéis. Já a intangibilidade dos serviços trata-se na prestação do serviço em termos do serviço em si, cuidado e simpatia por parte dos elementos do *staff*. Com a matriz apresentada, averigua-se assim que o processo é um dos elementos do serviço, isto é, é um dos elementos do produto hoteleiro. Logo se compreende a dificuldade na demarcação das duas áreas do produto hoteleiro. Contudo, é possível caracterizar o processo como o procedimento tido em conta anteriormente ao serviço em si, englobando o “como servir”. Ainda Hjalager (2010a) admite que as inovações de processo se aliam mais a funções de *back-office* e na forma de como se realiza e se presta o serviço.

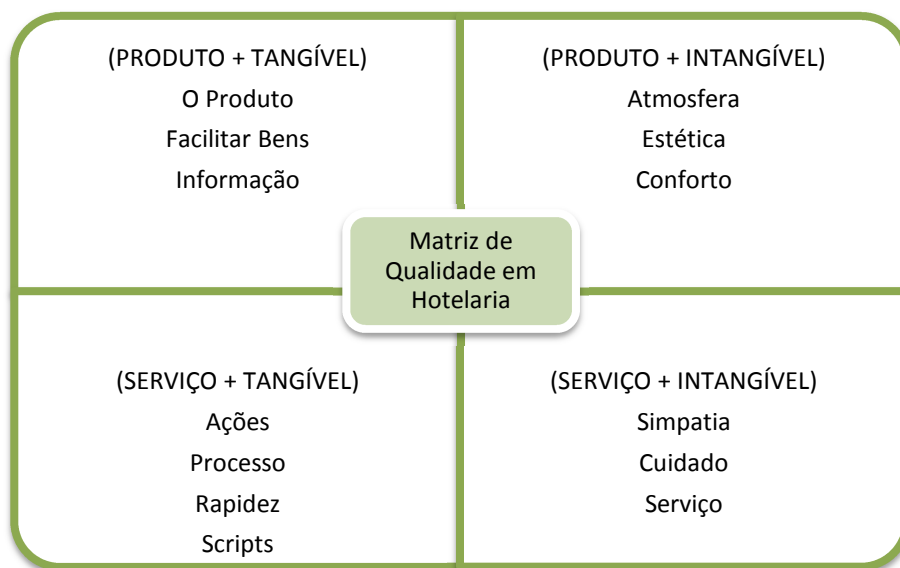


Figura 2-8 – Matriz de qualidade em hotelaria.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Lockwood *et al.* (1992).

Após uma breve descrição e tentativa de limitação das duas áreas principais – produto e processo – que se prendem com as características mais perfeccionadas pelos clientes, no ponto que se segue, aborda a inovação em processo existente no setor hoteleiro.

### **b) Inovação em Processo**

A inovação em processo alia-se, por sua vez, a um novo ou melhorado processo de produção (Schumpeter, 1961), onde a produção consiste na formação dos serviços prestados. Também essas operações dizem respeito a atividades de *back-office*, normalmente associadas a inovações tecnológicas – novas ou melhoradas (Hjalager, 2002). Ou seja, consiste em novos sistemas e novas formas de organização da entrega do serviço, tratando-se de uma dimensão que respeita a tarefas internas que necessitam de ser geridas para permitir que os prestadores de serviço consigam desempenhar corretamente o seu trabalho – no sentido de oferecer um serviço inovador (Hertog, 2000).

Como exemplos de inovações de processo, apresentam-se as TIC (Davenport, 1993; Šerić & Gil-Saura, 2011). Estas tecnologias de processo apresentam-se na forma de *check-in* automático, novas tecnologias na restauração e sistemas de controlo de clientes (Hjalager, 1997), bases de internet e intranet e novas formas de otimização dos serviços (OECD, 2006). Este tipo de inovação, apesar de não ser visível para os consumidores de forma direta, é perceptível na performance dos serviços e, portanto, adiciona valor ao bem ou serviço (Hjalager, 1997; Kim *et al.*, 2012). Por outro lado, as inovações desta natureza implicam também a procura e o aumento da qualidade percebida, assim como a redução dos custos do serviço (Kim *et al.*, 2012).

Ainda Stamboulis e Skayannis (2003) constatarem a importância da interação com os clientes e a aprendizagem para a criação e adoção de processos (e de TIC) que permitam uma melhor performance de serviços na hotelaria. Desta forma apresenta-se a Figura 2-9 que representa um ciclo de interação e aquisição de conhecimento e informações provenientes dos consumidores. O ciclo consiste em quatro fases, onde o ponto de partida é a interação com os consumidores que resulta na acumulação de informações e conhecimento dos clientes. Posteriormente, o conteúdo dessas informações é integrado na forma de trabalhar do hotel, isto é, no processo e na forma de servir.

Por fim, essa captação e utilização da informação suportam o hotel numa abordagem mais confiante com os clientes e atinja um maior nível de reputação. Uma vez que, numa indústria como a hotelaria, os consumidores são de extrema importância para o desenvolvimento de novos produtos que se adaptem às suas necessidades (Dwyer & Edwards, 2009). Desta forma, conseguem melhor satisfazer os clientes, ter uma performance mais segura e, conseqüentemente, os clientes vão perceber um maior valor. Assim funciona o ciclo, sempre com o mesmo objetivo, já que com as mudanças que surgem no setor do turismo, as empresas devem procurar evoluir e adaptar os seus serviços aos clientes (Dwyer & Edwards, 2009; Hjalager, 2010b; Van der A & Elfring, 2002). Implicitamente, as TIC auxiliam os processos hoteleiros e a inovação na área, onde facilitam a comunicação da informação em todo o estabelecimento e as tomadas de decisão podem ser mais atempadas, melhorando a performance que, posteriormente será perfeccionada pelos clientes do hotel.

Ao nível da inovação em processo, muitos defendem que se trata da tipologia de inovação mais comum (Hjalager, 2010a; Pikkemaat & Peters, 2006b; Van der A & Elfring, 2002) e presente no setor do turismo. É ainda a inovação desta natureza que confere maior valor aos produtos, sendo uma das principais plataformas para oferecer os serviços da melhor forma aos consumidores (Hjalager, 2010a). Os autores Van der A e Elfring



(2002) também reconhecem a importância deste tipo de inovações numa unidade hoteleira, tratando-se de um aspeto fundamental – que é a forma de servir – aliada ao facto de ser uma preparação em *back-office* que, ao contrário do produto está, de certa forma oculto dos clientes. Ao ter essas características, os autores afirmam que a inovação de processo é aquela que se torna mais difícil de imitar, uma vez que sendo tratada internamente, está mais oculta do olhar atento dos concorrentes.



Figura 2-9 – Ciclo virtuoso da aprendizagem.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Stamboulis e Skayannis (2003).

### c) Inovação em Gestão

Segundo Schumpeter (1961), a inovação em gestão consiste na reengenharia de processos de negócio do hotel. Essa reorganização abrange todo o hotel, alterando e melhorando a performance das operações internas como também das tarefas de *front-office*. Em gestão, os respetivos gestores e responsáveis pelas unidades hoteleiras são enfrentados com determinados problemas como por exemplo a alocação de recursos e a avaliação de projetos que afetam diretamente toda a gestão hoteleira (O'Connor & Murphy, 2004). Assim, e neste contexto, as inovações de cariz tecnológico consistem no desenvolvimento e/ou implementação de sistemas de gestão em termos de reservas, contas de clientes, gestão de tarefas de receção de clientes, de contabilidade e controlo de *revenue* (lucro), gestão de tempo das atividades hoteleiras, gestão de quartos, gestão de energia e custos, formas de pagamento, por exemplo (Šerić, Gil-Saura, & Mollá-Descals, 2013).

No que concerne a inovações de natureza não-tecnológica, a interpretação dos outputs dos sistemas é fundamental para que um gestor, preferencialmente empreendedor, consiga alterar funções no hotel. Isto para a redução de tempo e recursos em tarefas secundárias para a boa performance do hotel e para a melhoria de atividades cruciais na performance, qualidade e gestão hoteleira e que criem valor acrescentado (Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011; Min, Min, & Joo, 2009). De certa forma, a inovação não-tecnológica toca na criação e implementação de uma cultura de melhorias contínuas na gestão das unidades hoteleiras.

Todavia, ainda é importante abordar a questão das cadeias hoteleiras que, na maioria das vezes retratam formas de gestão replicadas em todas as unidades pertencentes a uma cadeia<sup>14</sup>. Isto é, formam organizações constituídas por mais do que uma unidade onde reproduzem o serviço, beneficiando das unidades hoteleiras já existentes (Van der A & Elfring, 2002). Como tal, é também possível que em cadeias hoteleiras, especialmente nas de grandes dimensões, as inovações ao nível da gestão sejam reduzidas. Pela exigência e restrição da própria cadeia, onde todas as unidades têm de seguir os *standards* pré-estabelecidos e onde recorrem em grande escala a *benchmarking* interno.

#### **d) Inovação em Estrutura Organizacional**

As inovações de estrutura organizacional constituem a introdução de novas ou melhorias de produção, comunicação, sistemas internos e pesquisa de mercado (Schumpeter, 1961). Também englobam novas formas de organização das colaborações internas do hotel, gestão de *staff*, promoção do conhecimento interno, estruturas de colaborações combinadas com novos serviços e/ou tecnologias. Relativamente a inovações integradas no *staff*, pode-se referir a formação, treino, descentralização de poder, compensação dos trabalhadores, fomentação do desenvolvimento de carreiras, aumento da satisfação no trabalho e capacitar as competências da equipa de trabalho (Bayraktaroglu & Kutanis, 2003; Hertog, 2000; Hjalager, 1997, 2002; Klidas, Berg, & Wilderom, 2007; OECD, 2006).

A descentralização de poder, nos membros do *staff* de uma unidade hoteleira é deveras importante pelo maior poder de tomada de decisão adquirido pelos mesmos, reduzindo o tempo de resolução de um determinado problema (Klidas *et al.*, 2007). É algo crucial especialmente nos elementos de *front-office* pois estão em contato direto com os clientes e, como tal, têm maior responsabilidade em satisfazer-los em todas as suas ações e atitudes. Por estas e outras razões focadas numa incorreta tomada de decisão do *staff*, os elementos da equipa de trabalho devem ser alvo de formação, de recompensas pelo seu bom trabalho, devem possuir uma maior perceção da cultura organizacional assim como do estilo de gestão do hotel (Klidas *et al.*, 2007). Aliada a estas tarefas, a equipa de trabalho também deve ser motivada para a sua performance, ou seja, é importante maximizar a moral do *staff* para que se sintam capazes de realizar as tarefas que lhes são atribuídas (Bayraktaroglu & Kutanis, 2003; Carlson & Wilmot, 2006; Kotler & Armstrong, 1998).

No que concerne à formação e treino do *staff*, com o avanço dos tempos, também se identificam diversas e inovadoras formas de o fazer. Ou seja, existem diversas maneiras de melhorar a performance das equipas de trabalho nas unidades hoteleiras, onde a formação toma a forma mais tradicional para essa finalidade (Simmonds & Lupi, 2010). Também a orientação e tutoria do *staff* são entendidas como uma formação de visão mais alargada e direcionada para o futuro, diretamente relacionada com o progresso na carreira. Ainda relacionado com estas, foram desenvolvidas as designadas *e-coaching* e *e-mentoring*, retratando, respetivamente, formação e orientação virtual e/ou online dos elementos da equipa de trabalho (Simmonds & Lupi, 2010). Ainda o recrutamento de pessoal especializado, a realização de *workshops* e seminários de tarefas específicas em hotelaria, são exemplos de formas de melhoria da performance da equipa de trabalho (Paraskevopoulou, 2012; Simmonds & Lupi, 2010).

Sumariamente, o desenvolvimento de recursos humanos na hotelaria é um fator importantíssimo, devido à confiança depositada nas capacidades e competências dos trabalhadores. Em contrapartida, a falta desse tipo de recursos humanos, com elevadas

---

<sup>14</sup> Este ponto também vai ao encontro do abordado anteriormente na secção 2.2.3.

capacidades, estudos e competências forma um grande impedimento à inovação (OECD, 2005b). Desta forma, também as inovações deste âmbito associam-se à aquisição e integração das informações/conhecimentos provenientes dos clientes (Figura 2-9). Assim, é cada vez mais perceptível que a hotelaria se trata de um serviço de pessoas para pessoas, onde a inovação provem de ambas as partes – *staff* e clientes. Desta forma, é também defendido que em culturas organizacionais muito hierárquicas e estandardizadas, a criação de inovação é mais restrita, ao contrário do que se verifica em culturas flexíveis e de trabalho em equipa (Naranjo-Valencia *et al.*, 2011).

### **e) Inovação em Marketing**

“O marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação e troca de produtos e valores” (Kotler & Armstrong, 1998, p. 513).

O conceito de marketing sustenta assim, que para atingir as metas organizacionais é necessário determinar as necessidades e desejos dos clientes e proporcionar a satisfação de forma mais eficiente que os seus concorrentes (Kotler & Armstrong, 1998). Mais uma vez é notório que as naturezas de inovação estão todas relacionadas entre si, numa unidade hoteleira. Todavia, o marketing é ainda composto pelo “marketing mix” que, por sua vez é constituído por 4Ps: Produto, Preço, Distribuição (*Place*) e Promoção (Blythe, 2008; Kotler & Armstrong, 1998). Desta forma, o marketing mix reside na utilização das ferramentas – que neste caso são os 4Ps – para influenciar e atrair os clientes para o produto e marca (Šerić *et al.*, 2013). Contudo, e no que concerne a este estudo, ao nível do marketing apenas se focam três dos Ps, nomeadamente o Preço, a Distribuição e a Promoção. Uma vez que que o Produto se encontra delimitado como uma natureza de inovação distinta por Schumpeter – dizendo respeito à combinação de bens e serviços que a empresa oferece (Kotler & Armstrong, 1998).

Como tal, as inovações de marketing na hotelaria prendem-se com novas abordagens de vendas, financiamento e distribuição (Schumpeter, 1961), assim como novos conceitos de marketing, novas ou modificadas estratégias de comunicação, identificação de novos segmentos de clientes ou redirecionar mensagens existentes e, fortalecimento da marca (Hjalager, 1997). Como exemplos identificam-se programas de fidelização, recurso à internet e redes sociais, vendas e marketing eletrónico e cocriação de novas marcas. Uma empresa que apresente um marketing inovador significa que se trata de uma empresa que procura continuamente melhorias reais nos produtos e nas estratégias de marketing que adota (Kotler & Armstrong, 1998).

No que se relaciona com o **preço**, também a inovação tem a sua influência nos designados preços inovadores (OECD, 2006) que, também podem pertencem à inovação em produto (já que os preços são determinados e associados a cada produto existente numa unidade hoteleira). Por outras palavras, o preço no caso da hotelaria, compõe a quantia a pagar (Kotler & Armstrong, 1998) por um serviço oferecido no estabelecimento, como por exemplo um quarto ou refeição. A inovação na área dos preços, pode conduzir a modificações que se traduzam em novas oportunidades de investimento ou a eventuais alterações dos preços de produtos atuais e/ou em desenvolvimento (Allen & Gale, 1994). Porém, também o preço é uma dimensão influenciada por algumas variáveis, tais como a localização, categoria do hotel e do quarto, reputação, segurança, limpeza das instalações da unidade hoteleira (Becerra, Santaló, & Silva, 2013), assim como novos e diferenciadores serviços oferecidos pelo hotel.

Neste setor também é importante abordar a relação preço-qualidade (Becerra *et al.*, 2013), onde em hotéis de categorias superiores, a valorização da qualidade é muito

maior e, é onde também se evidencia uma menor percepção do preço. Isto é, existe uma relação tendencialmente forte e positiva entre a categoria do hotel e os seus preços, onde categorias superiores aplicam preços superiores (Becerra *et al.*, 2013; Lee, 2013). Contudo, em categorias superiores, espera-se uma extrema qualidade, que se pode associar ou não à marca, tendo um efeito de menor percepção dos clientes perante o preço dos serviços, já que a marca é um maior indicativo de qualidade comparativamente ao preço (Lee, 2013). Uma vez que, em termos de preço, o produto não tem necessariamente que ser o mais barato quando os clientes estão preparados e consciencializados para pagar mais por um bem ou serviço que funcione bem para eles (Blythe, 2008), isto é, que satisfaça as suas necessidades e caprichos.

Abordando um outro elemento do marketing mix, a **distribuição** que, por sua vez, consiste no local em si, definindo o espaço físico onde as empresas tornam disponíveis os seus produtos para venda (Kotler & Armstrong, 1998) – o que no caso da hotelaria, centra-se no edifício do hotel em si. Contudo, a distribuição também pode ir mais além e estar de acordo com os canais de promoção da empresa. Assim, entra-se também na área da **promoção** que, por sua vez, alia-se à comunicação dos atributos do produto, numa tentativa de persuasão dos clientes-alvo na sua aquisição (Kotler & Armstrong, 1998). Ou seja, a promoção implica a publicitação, relações públicas, promoção de vendas, vendas pessoais e todas as outras ferramentas de comunicação na criação de uma mensagem organizacional de uma forma apelativa para os consumidores, tanto em termos informativos como emocionais (Blythe, 2008).

A promoção ainda implica a combinação de tradicionais e novos meios de comunicação (Martin & Isozaki, 2013). Os meios tradicionais apontam no sentido dos designados “*mass-media*”, ou seja, media de grande alcance (Litvin, Goldsmith, & Pan, 2008; Šerić & Gil-Saura, 2011), tais como a televisão, rádio, jornais e revistas (Buhalis, 2000). Por conseguinte, os novos meios de comunicação integram-se a nível virtual, que têm vindo a ser cada vez mais recorridos para uma melhoria e uma maior eficácia e eficiência da comunicação. Assim como, no maior alcance abrangido pelos mesmos (Litvin *et al.*, 2008) e maior direção para os consumidores-alvo. Como exemplos online, evidenciam-se o correio eletrónico, as páginas web, blogues e comunidades virtuais (Litvin *et al.*, 2008) tais como as redes sociais. Nessas ferramentas hoteleiras, que por sua vez, se traduzem na passa-palavra entre os clientes e potenciais clientes que pode influenciar a tomada de decisão e criar uma imagem do hotel<sup>15</sup>.

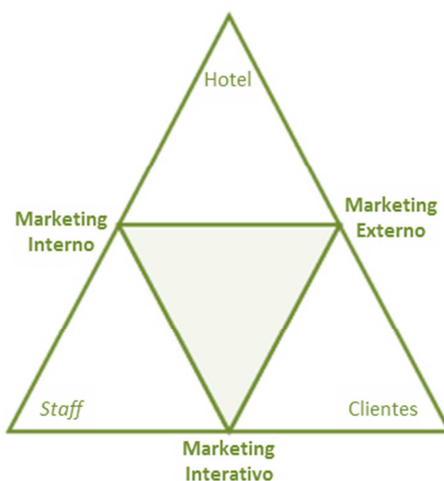
Kotler e Armstrong (1998), ainda constatarem que, a nível de empresas no setor dos serviços – englobando assim a hotelaria – o marketing exige mais do que o “mix dos 4Ps”, também considerado o **marketing externo** pela abordagem entre hotel e clientes. Portanto, na hotelaria ainda é necessário ter em conta o marketing interno e interativo. Assim, através da Figura 2-10, é possível evidenciar que o marketing externo relaciona o hotel com os clientes, já o marketing interno consiste nas relações entre o hotel e os elementos do *staff*. Por último, o marketing interativo refere-se ao *staff* e a clientes. Contudo, de forma mais detalhada, o **marketing interativo** sugere que a qualidade de serviço depende da qualidade de interação entre clientes e *staff*<sup>16</sup> (Kotler & Armstrong, 1998).

Por sua vez, o **marketing interno** refere-se a atividades relacionadas com a motivação dos trabalhadores, especialmente daqueles que contactam diretamente com os clientes. Com a finalidade que se forme uma boa equipa de trabalho para atender às

<sup>15</sup> Como exemplo de ferramentas online de partilha de experiências destaca-se o *Tripadvisor* (Litvin *et al.*, 2008).

<sup>16</sup> Ver secções 2.2.1 e 2.2.2 referentes à influencia dos clientes e à qualidade em serviços.

necessidades dos consumidores-alvo (Ottenbacher, 2008; Tag-Eldeen & El-Said, 2011). É ainda importante que nesta dimensão os empregados sejam tratados de forma individualizada ou por segmentos específicos, na criação de tarefas e outras especificidades para cada. Isto, para que ocorra uma diferenciação e um maior aprofundamento das tarefas e capacidades a desenvolver que posteriormente resulte numa performance acertada, eficaz e eficiente de cada elemento da equipa de trabalho (Tag-Eldeen & El-Said, 2011). Consequentemente leva a atender aos objetivos do marketing interno que se centram na motivação, formação e coordenação do *staff* para a criação de satisfação dos consumidores<sup>17</sup>.



**Figura 2-10 – Diferentes tipos de marketing em serviços.**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Kotler e Armstrong (1998).**

De forma sumária, os clientes estão cada vez mais perspicazes e exigentes. Assim, a competitividade tem vindo a aumentar também no setor hoteleiro em todo o mundo. O que tem forçado os hotéis a oferecer melhores *amenities*<sup>18</sup>, um serviço superior, programas de fidelização a preços que reflitam o seu valor (Chaisawat (1998) citado por Presbury *et al.* (2005)). Visto que a melhoria e atualização das competências e o capital humano são os pilares da inovação, especialmente crucial em hotelaria, onde o trabalho-intensivo é a base (Tag-Eldeen & El-Said, 2011). Os empreendedores são também a chave orientadora para a inovação destas empresas (OECD, 2005b). Ainda segundo Frehse (2006), a hotelaria tem de ultrapassar os seguintes desafios com o auxílio da inovação:

- Seguir as constantes mudanças das tendências do mercado;
- Constante procura de novas formas e métodos de atrair clientes através de ofertas inovadoras assim como o aumento da qualidade de vida dos clientes enquanto permanecem no hotel;
- Criação de instrumentos de diferenciação da concorrência.

Contudo, um dos graves problemas e contradições na hotelaria, que também se alastra a todo o setor do turismo, é o facto de as empresas atuarem individualmente e não criarem redes e alianças. De forma a que não partilhem informações com concorrentes que leve a

<sup>17</sup> Esta tipologia de marketing também se alia elementos abordados anteriormente no ponto d).

<sup>18</sup> *Amenities* são as comodidades dos hotéis (Bateman, Harris, & McAdam, 2006), mais especificamente, as comodidades disponíveis nos quartos de hotel, para maior conforto dos clientes, como por exemplo os produtos de higiene disponíveis.

que a imitação seja mais fácil de ocorrer. Todavia, acaba também por existir maior competitividade pela falta de comunicação e redes, que também são benéficas para as empresas, já que as redes e colaborações com outras empresas auxiliam a captura de mais recursos e informações que as levam a ser competitivas (Sundbo *et al.*, 2007) – ver secções 2.3.2 e 2.3.5.

Como tal, mais uma vez se entende o poder e a importância dos recursos humanos na hotelaria, assim que esse fator é analisado em todos tipos de inovações do setor – tanto a nível de produto (por ser a oferta de serviços), de processo (que se prende na forma de servir), de gestão e estrutura organizacional (que compreendem estratégias e formas de trabalhar para satisfazer os clientes) e de marketing (que consiste na comunicação eficaz e na atração dos clientes para o qual os serviços têm valor).

## 2.5 Hotelaria de Luxo

***“Luxury travel, and in particular luxury hotels, tend to be part of a broader luxury sector.”***

*(International Luxury Travel Market (ILTM)<sup>19</sup>, 2011)*

O conceito de luxo tem também muitas ideologias. Contudo, o luxo em si significa “conforto”, assim como “itens caros que não são necessidades básicas” mas trata-se de itens que os indivíduos gostam de possuir (Bateman *et al.*, 2006, p. 186). Já no contexto da hotelaria, um hotel de luxo implica que o mesmo seja excelente, que disponibilize quartos luxuosos e mais espaçosos, mais facilidades que normalmente não estão disponíveis em outras categorias hoteleiras, um maior número de empregados por turistas e que possuam elevada formação e competências (García & Tugores, 2006). Tudo isto leva a que, conseqüentemente tenha preços mais elevados, como abordado anteriormente na questão da inovação em marketing (secção 2.4.1, ponto e), que são justificados pela qualidade dos produtos, a imagem de marca e as necessidades dos consumidores (Lee, 2013).

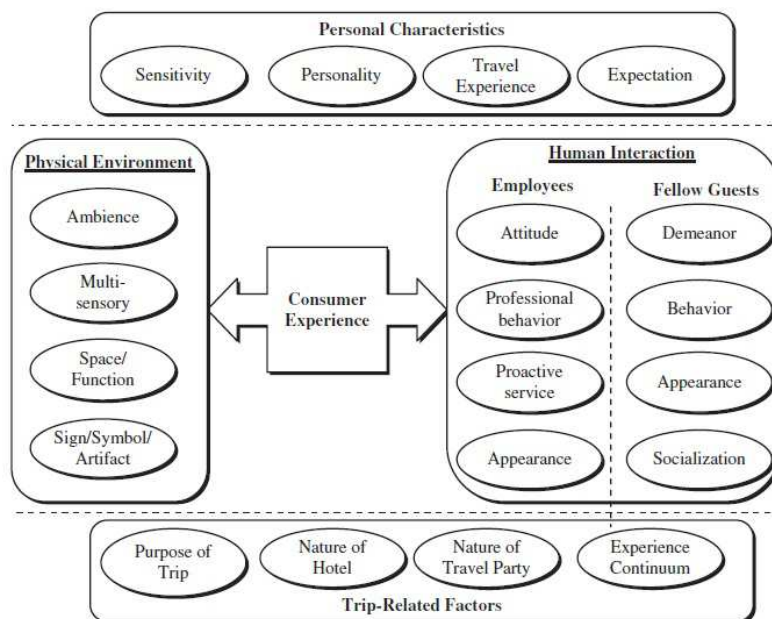
Desta forma, existem dois fatores importantes no que toca a este conceito de luxo: produtos únicos e a imagem de marca (ILTM, 2011). A unicidade dos produtos vai ao encontro da criatividade e inovação, qualidade, estratégias e formas de comunicação seletivas, local de prestígio (do ponto de vista comercial), preços elevados e altos valores de tradição, conhecimentos, capacidades e experiência. Por sua vez, a imagem de marca é refletida nas características da marca que garantem acesso à alta sociedade, assim como na forma exclusiva de comunicação da marca a consumidores muito específicos (ILTM, 2011). Nestes parâmetros a inovação e o luxo acabam por convergir num mesmo sentido, já que a inovação tem efeitos positivos na imagem do hotel, nos resultados e na satisfação dos clientes (Volo, 2006).

As interações em hotéis, entre o *staff* do hotel e os clientes é uma parte da experiência do cliente no destino e, no que toca a hotéis de luxo, essas interações são cruciais para que os clientes sintam a experiência de luxo (Walls, Okumus, Wang, & Kwun, 2011). A experiência dos clientes, é assim entendida pela sua estadia no hotel, que se traduz num fenómeno complexo, que vai para além da sua simples ocorrência – *check-in*, estadia e *check-out*. Desta forma, a experiência é uma cadeia de interações entre os clientes e duas grandes dimensões: local como espaço físico e interações humanas com outros

---

<sup>19</sup> ILTM é a sigla do *Internacional Luxury Travel Market*, uma empresa de negócios para a comunidade de viagens de luxo.

clientes e os elementos do *staff*. Como tal apresenta-se e interpreta-se o modelo da Figura 2-11 para uma melhor compreensão dos elementos que influenciam a experiência do cliente numa unidade hoteleira.



**Figura 2-11 – Estrutura da experiência do consumidor em hotelaria.**

**Fonte: Walls et al. (2011, p. 177).**

Através da análise da Figura 2-11, como previsto, a experiência do consumidor, é influenciada pelas interações humanas, espaço físico, fatores relacionados com a viagem e pelas suas características pessoais. As interações humanas, por sua vez, correspondem aos contatos entre clientes e elementos do *staff* assim como com outros clientes, que geralmente resultam em dois fatores que se relacionam: o comportamento e aparência dos envolvidos (Walls et al., 2011). O espaço físico, corresponde então ao hotel, à marca, à imagem e ambiente. As características pessoais correspondem às do cliente como individual, que possui experiências anteriores em hotelaria, personalidade, sensibilidade e expectativas formadas relativamente ao hotel e à experiência que lhe será proporcionada. Por fim, os fatores relativos à viagem vão de encontro ao motivo da viagem, natureza do hotel (hotel de cidade, rural, entre outros) e tipo de experiência que os clientes procuram.

O esquema apresentado (Figura 2-11) torna-se assim de extrema importância na compreensão dos fatores que podem influenciar, tanto de forma positiva como negativa, as experiências e percepções de qualidade dos clientes. Esse entendimento e compreensão, auxiliam, por sua vez, a criação e desenvolvimento de um maior luxo hoteleiro (Presbury et al., 2005; Walls et al., 2011), integrando assim todas as características intrínsecas à unidade hoteleira e um maior controlo dos fatores externos – já que essas características e fatores são tanto de natureza tangível como intangível. Ainda neste contexto é importante abordar a emergente questão da economia das experiências, presente no ponto seguinte.

### 2.5.1 Economia das experiências

As experiências têm vindo a obter um nível ainda maior, no que concerne ao envolvimento do cliente num ambiente diferente que se torne muito presente na sua memória, mesmo após a sua ocorrência. Assim, todo o ambiente criado para a prestação do serviço deve ser cuidadosamente pensado e desenvolvido, já que todos os elementos desse ambiente se encontram presente e fazem parte da experiência dos clientes (Namasivayam & Lin, 2008). Sendo no fundo, a aquisição de uma experiência para além da simples aquisição de um serviço, como tal, os autores Pine e Gilmore (1998, p. 98) definem que:

“Uma experiência ocorre quando uma empresa intencionalmente usa serviços como o palco, e os bens como adereços, para envolver os clientes individuais de forma a criar um evento memorável”.

Os autores (Pine & Gilmore, 1998) referem que as experiências anteriores dos clientes são grandes influencias nas experiências que terão lugar posteriormente, tal como é mencionado anteriormente no modelo de Walls *et al.* (2011). Assim, é sugerido que o valor das experiências está ligado à memória das experiências que as pessoas já tiveram (Pine & Gilmore, 1998), ou seja, a experiências anteriores. Essa memória acaba por ser mais importante que a própria experiência, e o valor que lhe é atribuído só será determinado após um distanciamento espaço-temporal, quando esta é contada e partilhada através do passa-palavra. Ou seja, o valor da experiência está relacionado com a experiência como "comunicação e narrativa".

Também neste ponto é referida a importância das emoções e motivações diretamente associadas a um produto (Ek, Larsen, Hornskov, & Mansfeldt, 2008; Ellis & Rossman, 2008) que lhe conferem a valorização extra atribuída pelos clientes. Em hotéis do segmento de luxo, é comum que as experiências ocorram em diversos momentos, desde a criação de ambientes especiais até ao detalhe mais simples de atendimento. Como exemplo evidenciado por Ellis e Rossman (2008), em hotelaria de luxo é comum que, em tarefas de receção de clientes, os elementos da equipa de trabalho de *front-office* realizem um tratamento personalizado aos clientes, no que concerne, por exemplo a trata-los pelo seu nome. Isto leva a que os clientes se sintam tratados como pessoas individualizadas e não números que, conseqüentemente faz com que os mesmos tratem os elementos da equipa de trabalho também como pessoas e não apenas uma parte do sistema hoteleiro (Freemantle, 1999). Como tal e, segundo Pine e Gilmore (1998) para uma empresa criar uma experiência memorável, há cinco princípios fundamentais, que se centram em:

1. Experiência associada a temas – associação das experiências a um tema, onde o cliente já conhece o tema de antemão e irá tornar-se a razão de ir a esse local;
2. Experiência positiva – deixar uma impressão positiva nos consumidores;
3. Experiência na eliminação de mensagens indesejáveis – eliminar as mensagens indesejáveis, como por exemplo interromper o cliente enquanto este está a fazer algo que gosta ou quando não lhe é dada a devida atenção;
4. Experiência memorável<sup>20</sup> – fazer com que os clientes tirem partido das recordações, isto é, fazer com que este tenha disfrutado tanto da experiência que queira levar com ele uma recordação desse local;
5. Experiências sensoriais – estimulação dos cinco sentidos do cliente.

<sup>20</sup> As experiências memoráveis também podem ir ao encontro da aquisição de uma excelente e memorável refeição num restaurante (Ellis & Rossman, 2008).



Tudo isto direciona o luxo para um caráter mais emocional e próximo dos clientes, também designado por inovação emocional (Mareuil, 2006). A inovação emocional é assim aquela que se foca em ideias de exclusividade, personalização, no fora de contextos normais, no conforto e bem-estar dos clientes, que se centram nas novas tendências existentes na hotelaria de luxo (Mareuil, 2006). Nota-se então uma maior tendência para a economia das experiências enquanto os serviços são destronados pela maior procura de experiências, emoções e momentos inesquecíveis (Ek *et al.*, 2008; Ellis & Rossman, 2008). Havendo então um maior afastamento do turismo convencional, pelo recurso à inovação na criação de experiências (Carlisle, Kunc, Jones, & Tiffin, 2012). Esta viragem atinge setores em todas as suas vertentes, até mesmo no marketing, passando este para um cariz mais experiencial, onde há uma maior perspetiva na criação e desenvolvimento da ferramenta direcionada para os clientes e não tanto para os produtos e destinos em si (Williams, 2006).

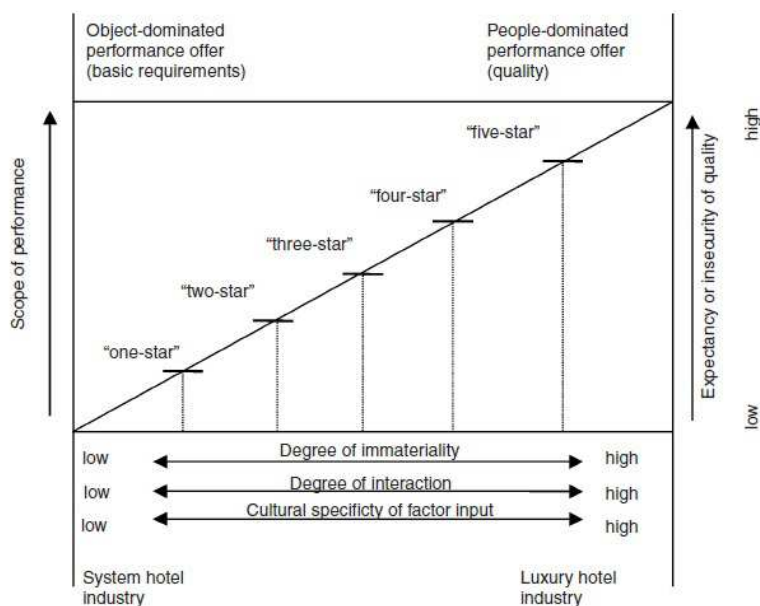
### **2.5.2 Inovação e luxo**

A característica de luxo em hotelaria, também deve ser aumentada num ângulo de personalização de serviços para os clientes (Rayna & Striukova, 2009). Havendo mesmo quem defenda que mais importante que a inovação em produto hoteleiro é a sua personalização às preferências dos consumidores (Kogut, 2004; Victorino *et al.*, 2005). Uma vez que em luxo é importante que a empresa funcione de forma apropriada na utilização de recursos materiais e imateriais de forma que o serviço prestado resulte na transparência do conceito que se quer oferecer e transmitir aos clientes (Frehse, 2006). Nesse conceito transmitido, o elemento da procura também busca a qualidade dos fatores intangíveis, assim como emocionais na oferta do serviço (Frehse, 2006; Mareuil, 2006).

Assim, com essa apreciação de serviço e formas intangíveis do hotel, existem preocupações em termos de qualidade, uma vez que, o que não é tangível é mais difícil de controlar. Como tal, se apresenta um esquema (Figura 2-12) que relaciona as diferentes categorias hoteleiras com a qualidade e performance das unidades hoteleiras. Numa primeira interpretação do esquema e, num olhar sobre a categoria de 5\*, verifica-se que se enquadra na hotelaria de luxo, por ser a categoria mais elevada atribuída aos hotéis. Por conseguinte, é perceptível que são dominados por pessoas no que toca à oferta de qualidade na performance, isto é, na qualidade na prestação de serviços. Também são estas empresas que atuam com níveis superiores de elementos intangíveis, com maiores níveis de interação entre *staff* e clientes, implicando assim uma maior integração da cultura organizacional. Aqui, a cultura passa não só pela cultura do hotel como empresa, mas também pela cultura do local onde se encontra (cultura do destino turístico), sendo uma forma de associar a sua performance às histórias e cultura/tradições locais, estilos de vida que podem ser a fonte do caráter emocional do serviço (Frehse, 2006). Tratando-se de uma forma de personalização do hotel no contexto em estudo.

Ainda relativamente ao esquema (Figura 2-12), as unidades de luxo são ainda aquelas que apresentam elevadas expectativas e/ou inseguranças quanto à qualidade. A insegurança passa pela dificuldade de controlo da qualidade das componentes intangíveis dos hotéis de luxo. Todavia, a qualidade que os clientes mais apreciam em luxo é todo o processo intangível e emocional, referido anteriormente, que se liga à elevada qualidade dos serviços dos hotéis (ver secções 2.2.2 e 2.5.1). Imperativamente, é necessário explorar formas de garantir a qualidade aos serviços através de ferramentas inovadoras (Chin & Tsai, 2013; Frehse, 2006). Como tal, a qualidade percebida pelos clientes tem de se encontrar com as suas expectativas relativamente a um maior nível de

personalização dos serviços, a um atendimento centrado no individual e não num coletivo, ou seja, uma maior intimidade entre prestador de serviço e cliente, assim como uma elevada atenção ao detalhe (Mareuil, 2006).



**Figura 2-12 – Comparação das diferentes categorias hoteleiras, em qualidade e performance.**

**Fonte: Frehse (2006, p. 142).**

Também no esquema (Figura 2-12) são evidenciadas as diferenças entre hotéis de diversas categorias, sendo apenas os de maior categoria e de luxo o alvo deste estudo. Contudo, é pertinente abordar algumas questões que os diferenciam entre si, como por exemplo o preço (abordado anteriormente na secção 2.4.1 ponto e), onde o mesmo tem menor influência na tomada de decisão quando se tratam de hotéis de categorias superiores (Lee, 2013), já que os clientes procuram qualidade, excentricidades e luxo associados a uma marca que lhes transmita maior confiança. Ainda em termos de luxo, comparativamente com hotéis de menores categorias, a confiança depositada nos recursos humanos é maior e mais importante (García & Tugores, 2006; Walls *et al.*, 2011) pela atenção prestada a todos os caprichos dos clientes – nos hotéis superiores. Também os hotéis de categorias superiores são associados a hotéis de maiores dimensões, normalmente pertencentes a cadeias hoteleiras, possuindo assim mais recursos e mais oportunidades (García-Pozo, Sánchez-Ollero, & Benavides-Chicon, 2012) de investimento e inovação que, conseqüentemente os levam a satisfazer as necessidades dos seus clientes, mais facilmente.

Os maiores reforços de serviços e atendimento em luxo conferem uma maior intangibilidade às unidades hoteleiras, onde se compreende uma crescente preocupação pelo nível de qualidade a manter, assim como um maior afastamento de padronizações existentes na hotelaria que dificultam a inovação, personalização e individualização dos clientes.

Posteriormente a abordar a inovação nos diferentes contextos pertinentes para o estudo, passa-se então a um enquadramento do tema na competitividade no setor hoteleiro, integrando o papel da inovação na criação de vantagens competitivas.

## 2.6 Competitividade em hotelaria

***“Innovation distinguishes between a leader and a follower.”***

(Steve Jobs)

“A competitividade em turismo trata-se da habilidade de um destino na otimização da sua atratividade tanto para residentes como para não-residentes, na entrega de serviços turísticos de valor, **inovadores** e atrativos (por exemplo, oferecer valor em retorno de recursos económicos) para os consumidores e em ganhar quotas de mercado, em mercados domésticos e globais, enquanto se assegura o uso eficiente e sustentável dos recursos disponíveis de suporte ao turismo” (Dupeyras & MacCallum, 2013, p. 7).

A competitividade cria uma grande pressão de mudança e, de forma a continuar a sobreviver e a manter o negócio no topo, as empresas (de todos os setores) devem despende de um número significativo de recursos financeiros e não-financeiros para ganhar e manter as suas vantagens competitivas. Essas vantagens são atingidas através da implementação de **inovações** com sucesso que permitam a diferenciação dos seus produtos, o corte de custos ou ambos (Rayna & Striukova, 2009; Vila, Enz, & Costa, 2012). Na realidade, a competitividade é muito ampla e interativa. Por ventura, algumas empresas irão perder para outras que provenham de um ambiente mais dinâmico (Porter, 1990).

Por conseguinte, a competitividade está no centro do sucesso ou insucesso de uma empresa, determina se a mesma se apropria às atividades que contribuem para a sua favorável performance, tais como a **inovação**, uma cultura coesa ou uma boa implementação (Porter, 1998). No setor em estudo, como elementos chave de competitividade estão: o papel do governo no turismo, o desenvolvimento de produtos, a qualidade dos serviços turísticos, competitividade dos preços, acessibilidade e conectividade (como por exemplo, infraestruturas, proximidade e estratégias de âmbito geográfico), marca do destino, recursos naturais e culturais e o desenvolvimento de recursos humanos (Dupeyras & MacCallum, 2013).

Também o *World Economic Forum* (WEF, 2013) identifica doze pilares de competitividade<sup>21</sup>, sendo a **inovação** um deles. Aqui é discutido que a inovação surge tanto da tecnologia como de elementos não-tecnológicos, onde estes se relacionam com competências, capacidades, conhecimentos e condições de trabalho. Contudo, os pilares de competitividade não são independentes entre si, existindo ligações diretas entre os mesmos, onde se suportam mutuamente. Isto é, em caso de se sofrer uma fraqueza em algum dos pilares, os impactos negativos fazem-se sentir em todos os outros. Como tal, também a competitividade e a inovação são fenómenos interativos e que se devem trabalhar para acompanhar as mudanças e constantes evoluções verificadas nos setores, assim como na hotelaria.

Segundo Lawler (1990, pp. 71, 72), existem três estratégias que vão ao encontro das vantagens competitivas de uma empresa: “fazer novo do velho”, “reposicionamento competitivo e redes” e “organizações de elevado envolvimento”. A primeira estratégia trata de melhorar o que já existe no seio da organização, implicando uma aposta na

---

<sup>21</sup> Os restantes pilares de competitividade identificados pelo WEF (2013) são: instituições, infraestruturas, ambiente macroeconómico, saúde e educação básica, educação e treino, eficiência do mercado de bens, eficiência do mercado de trabalho, desenvolvimento do mercado financeiro, tecnologia, dimensão do mercado e sofisticação do negócio.

formação do *staff* e aumento da qualidade, por exemplo. A segunda estratégia identificada – “reposicionamento competitivo e redes” – relaciona-se com o posicionamento das empresas e a criação de redes/alianças. Neste caso, uma teoria de redes estratégicas consiste na criação de alianças/colaborações, também elas estratégicas, para o desenvolvimento de competências e capacidades que auxiliem o sucesso da empresa e, conseqüentemente, que permitam a sua sobrevivência num ambiente competitivo. Estas sinergias também ajudam e compensam o fator “novidade” e a inovação das empresas<sup>22</sup> e, conseqüentemente a competir (O’Connor & Murphy, 2004; Sundbo *et al.*, 2007). Por fim, a última estratégia relaciona-se com organizações de elevado envolvimento que, como o próprio nome indica, empresas em que os recursos humanos são mais-valias e se pode apostar numa gestão participativa, com todos os elementos que compõe uma determinada empresa, como é o caso verificado anteriormente, do setor hoteleiro e, mais especificamente, do segmento de luxo.

A hotelaria, assim como todo o setor do turismo, é frágil e sensível às alterações externas, sejam elas tecnológicas, políticas, sociais, ambientais ou económicas, dificultando assim o seu sucesso e, conseqüentemente, aumentando a procura e ganho de competitividade que se alia à inovação (Frehse, 2006; Hall & Williams, 2008). Desta forma, é necessário ter a capacidade de efetuar uma monitorização contínua do ambiente e tendências políticas, económicas e sociais para a identificação de oportunidades e/ ou intenções competitivas (Bayraktaroglu & Kutanis, 2003). Como por exemplo a aposta nas práticas e ferramentas mais novas do momento e em nichos que surjam e se enquadrem com o conceito hoteleiro oferecido (Min *et al.*, 2009).

A competitividade das empresas do setor do turismo, nomeadamente dos hotéis, depende assim da capacidade inovadora em conseguir qualidade no encontro das exigências da procura de potenciais clientes (Sundbo *et al.*, 2007). Ainda segundo Porter (1990), existem duas formas básicas de obter vantagens competitivas: através da diferenciação ou da liderança de preço. Contudo, com os diferentes riscos e oportunidades que surgem, os hotéis têm de procurar constantemente novas formas de rentabilidade e competitividade que não passam apenas pela redução de preços (OMT, 1998). Por conseguinte, um hotel que reconheça um potencial sucesso estratégico de um determinado elemento material ou imaterial e que o distinga dos concorrentes deve recorrer à sua introdução nas atividades da empresa (desenvolvimento de produtos, marketing, comercial e recursos humanos) de forma a se tornar diferenciador e, conseqüentemente, competitivo (Frehse, 2006; Hjalager, 2010b; Min *et al.*, 2009; Okumus, Altinay, & Chathoth, 2010).

Assim se identifica que as preferências dos consumidores são de extrema importância na determinação da sua vontade de repetir a visita e na geração de benefícios económicos, em termos de competitividade do setor e das empresas (Dupeyras & MacCallum, 2013). Como tal, e para que a empresa tenha o fator de diferenciação da concorrência, tem de ser única em alguma característica/processo que seja de muito valor para os consumidores (Porter, 1998). A aliança entre inovação e diferenciação é também verificada e, deve ser tida em consideração para a criação de novos elementos bens e serviços hoteleiros bem-sucedidos, destacados e implementados na empresa para que a sua imitação seja dificultada. Para que, posteriormente se elevem a vantagens competitivas de longo prazo. Contextualmente, surge o interesse de uma empresa na procura ativa de desafios, ao contrário do seu afastamento deles. Parte da tarefa é tirar partido do ambiente em que se encontra para criar impulso para a inovação. Neste âmbito, existem diversas formas de ir ao encontro da inovação (Porter, 1990):

---

<sup>22</sup> Ver secção 2.3.2.

- Vender para os consumidores e canais mais sofisticados e exigentes;
- Estabelecer normas para exceder os regulamentos mais restritos ou produtos padronizados;
- Recorrer a fornecedores mais avançados e internacionais;
- Tratamento de empregados como fixos e permanentes;
- Estabelecer a concorrência mais destacada como fator motivador.

### **2.6.1 Inovação e estratégia**

A gestão da inovação é uma das tarefas chave nas estratégias das organizações de todos os setores, dimensões e conceitos (Bessant, 2003). Num contexto de mudanças permanentes, surgem novas prioridades que levam à necessidade de desenvolver novas práticas de gestão e novas estratégias de atuação. O que implica que as políticas de gestão devem introduzir novas estratégias para uma melhor adaptação do setor às transformações que ocorrem. Consequentemente existe uma melhoria contínua da competitividade que se tem vindo a converter no fator chave para o sucesso de longo prazo, tanto de um destino como das empresas turísticas (OMT, 1998).

Por conseguinte e para que as organizações turísticas se tornem eficientes em termos de inovação, é necessário que adequem a inovação à sua cultura – o que os autores designam como “cultura inovadora” (Dwyer & Edwards, 2009, p. 330). Isto é, a inovação deve ser adaptada de acordo com as crenças e cultura da empresa de forma a ter sucesso, assim que a sua presença na estratégia da empresa deve ser entendida como um benefício e mais-valia. Desta forma, o processo de inovação não deve ser separado da estratégia do hotel, nem do seu contexto competitivo (Porter, 1990). Tal situação conduz à criação de uma inovação com sucesso que, posteriormente traduz-se em vantagens competitivas da empresa, presentes no longo termo.

### **2.6.2 Inovação como vantagem competitiva**

Desde o início da investigação na área da inovação que foi crescendo a perceção da sua extrema importância para a competitividade das empresas, sendo hoje, muito bem entendido que os inovadores de produto, processo e de organização estão à frente dos que não adotam métodos inovadores (Castro *et al.*, 2011). Contudo, no mundo da competitividade pode-se falar de vantagens competitivas, mas também existem vantagens comparativas que se distinguem das primeiras. As **vantagens comparativas** estão relacionadas ao tipo de recursos, por exemplo, no caso de um destino turístico, as suas vantagens comparativas são as suas características (recursos naturais, sociais e económicos) (OMT, 1998). Enquanto as **vantagens competitivas**, ainda relativamente a um destino, enquadram-se na forma de utilização das características existentes para aumentar o valor transmitido (como por exemplo, a educação e formação de pessoas que trabalham no destino) (OMT, 1998).

Por outras palavras, o termo “vantagem competitiva” significa ter uma vantagem sobre os concorrentes, oferecendo mais valor para os clientes, seja por meio de preços mais baixos seja proporcionando maiores benefícios que justifiquem preços mais elevados (Kotler & Armstrong, 1998). Todavia essa vantagem não pode ser entendida numa visão geral de toda a empresa, mas sim através de um olhar sobre cada uma das diversas atividades que a compõem. Por conseguinte, a vantagem competitiva advém, por exemplo, das capacidades de desenho, produção, marketing, distribuição, onde cada

atividade contribui de forma diferente para a empresa, em termos de posicionamento<sup>23</sup>, criando uma base de diferenciação da mesma (Porter, 1998). No caso da hotelaria, as suas vantagens competitivas aliam-se à forma de utilização dos recursos económicos, humanos, tecnológicas e infraestruturas na criação de algo único e com mais valor para os seus clientes. Para Porter (1990), as empresas, no âmbito da criação de vantagens competitivas, necessitam de compreender e descobrir novas e melhores formas de competir na indústria e trazê-las para o mercado, sendo essa atividade um ato inovador. Para o autor (Porter, 1990, p. 45):

**Inovação** inclui “(...) melhorias tecnológicas e melhores formas de fazer as coisas. Pode ser manifestada em modificações de produto e processo, novas abordagens de marketing, novas formas de distribuição e novas conceções e aplicações.” A inovação é um meio “para criar vantagens competitivas na forma de perceber e/ou descobrir novas e melhores formas de competir numa indústria e implementá-las num mercado”.

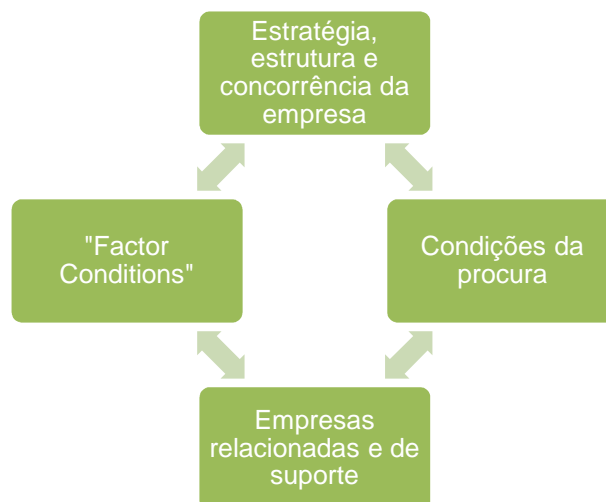
Hoje em dia, a performance de inovação é um determinante crucial de competitividade (Castro *et al.*, 2011; Frehse, 2006; Orfila-Sintes & Mattsson, 2009; Rayna & Striukova, 2009) e de progresso nacional (OECD, 2007b). Assim a inovação assume a forma de novos e criativos elementos (novos produtos, soluções inovadoras) e torna-se a fonte de vantagens competitivas que assegura maior quota de mercado (Dwyer & Edwards, 2009; Freemantle, 1999).

Segundo Howells e Michie (1997), para Porter existem quatro atributos que são os principais determinantes e fontes de vantagens competitivas: “*factor conditions*”, condições da procura; indústrias relacionadas e colaborativas; e a estratégia, estrutura e rivalidade da empresa (Figura 2-13). Essas fontes fazem parte assim de um motor da economia que se centra na inovação (Porter, 1990), onde todas se relacionam num ciclo de diversas fases e direções. Segundo Porter (1990), o ciclo (Figura 2-13) pode então iniciar-se nas outras empresas direta ou indiretamente relacionadas e as de suporte, onde os seus desempenhos bem-sucedidos influenciam toda a história e ambiente local. Esse fator leva a que a procura dos clientes se desenvolva de forma mais exigente e sofisticada, não só pelo maior conhecimento da oferta como também pela consequente melhoria das condições de vida (rendimento, saúde) e maior concorrência entre as empresas.

Em consequência, a empresa deve remodelar a sua estrutura e estratégia consoante a procura mas também de acordo com a concorrência. Assim, geram inovação na criação de estratégias de diferenciação dos concorrentes e rivais. As mesmas podem levar à criação de vantagens competitivas através de “*factor conditions*”. Esses fatores passam pelo lado económico (custos) até infraestruturas e estabelecimentos, assim como fatores mais especializados dentro de cada economia. Os fatores por sua vez podem condicionar a inovação e gerar vantagens competitivas nas empresas relacionadas que influem mudanças nas condições da procura que, consequentemente são debatidas no seio dessas organizações, e assim sucessivamente (Porter, 1990). Como tal, o ciclo discutido, leva a que as empresas não só de adaptem e melhorem consoante as condições que as rodeiam, como também criam inovação (Porter, 1990), nos diversos setores e áreas existentes nas suas empresas como forma de resposta a condicionantes internas e externas.

---

<sup>23</sup> O posicionamento no mercado trata-se das ações implementadas para que os consumidores-alvo vejam o produto/empresa de forma clara, distinta e desejável, em relação aos concorrentes. Isto é, um posicionamento competitivo para um produto/empresa (Kotler & Armstrong, 1998).



**Figura 2-13 – A inovação como impulsionadora da economia.**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Porter (1990, p. 553).**

De forma sumária, Howells e Michie (1997) também destacam a rivalidade. Afirmam que é um fator deveras importante, porque uma vez atingida a vantagem, a mesma só pode ser sustentada com uma pesquisa contínua de elementos novos, novas coisas a fazer e a desenvolver, assim como novas maneiras de as fazer. Então, a própria rivalidade e competitividade nos locais e entre as empresas leva à inovação e, por sua vez, a inovação leva a que a empresa seja competitiva. Pode-se afirmar que os dois conceitos estão deveras relacionados e se reúnem num “ciclo virtuoso”, onde um gera o outro e vice-versa (Figura 2-14).

De forma a ser uma vantagem competitiva é necessário que seja uma inovação sustentável. Ou seja, para cada inovação deverá existir uma vantagem competitiva associada, idealmente uma vantagem sustentável que dure muitos anos. Essa vantagem pode surgir de uma nova tecnologia, uma aliança, um novo processo de produção ou um novo modelo de negócio (Carlson & Wilmot, 2006). Isto é, torna-se crucial que a empresa possua barreiras que dificultem a imitação por parte da concorrência. Consequentemente, a vantagem competitiva torna-se sustentável no longo prazo (Porter, 1998).



**Figura 2-14 - Esquema representativo da relação entre inovação e competitividade.**

**Fonte: Elaboração própria.**





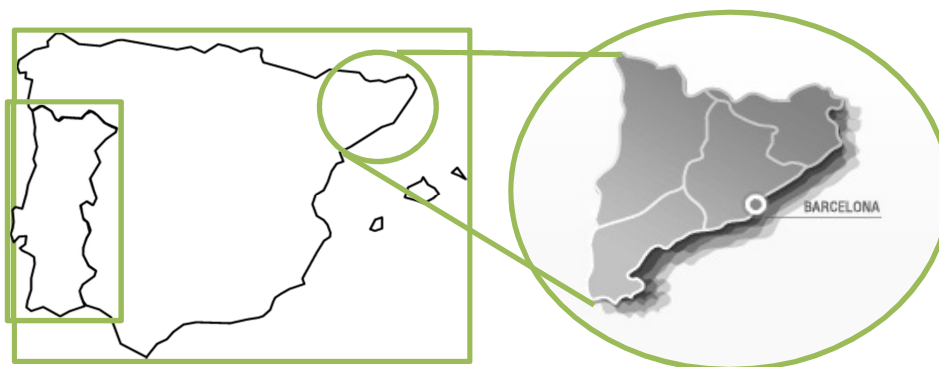
### Capítulo 3. Caracterização de Barcelona

---

***“En 2020 seremos una de las metrópolis más atractivas y influyentes para el talento global e innovador.”***

*(Francesc Santacana,  
Coordenador Geral do Plano Estratégico Metropolitano de Barcelona)*

Barcelona<sup>24</sup> é uma cidade espanhola, localizada a nordeste do país, numa das costas do Mar Mediterrâneo (Figura 3-1). É a capital da comunidade autónoma da Catalunha e é composta por dez freguesias: Ciutat Vella, Eixample, Sants-Montjuic, Les Corts, Sarrià-St. Gervasi, Gràcia, Horta-Guinardó, Nou Barris, Sant Andreu e Sant Martí. A cidade tem uma área de 101,4km<sup>2</sup> com cerca de 5km de costa e 1.620.943 habitantes (Turismo de Barcelona, 2010a, 2012).



**Figura 3-1 – Localização de Barcelona.**

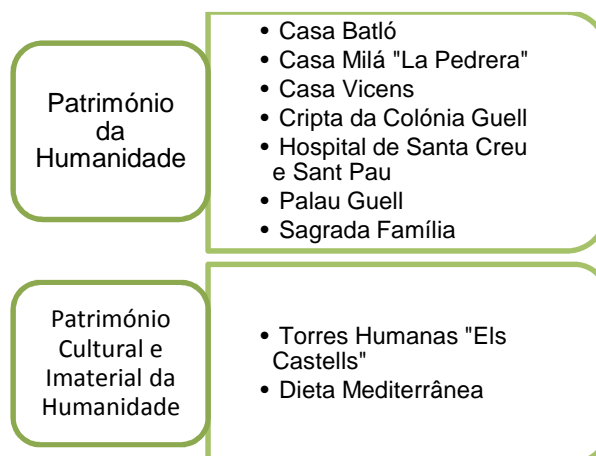
**Fonte: Elaboração própria.**

É uma cidade culturalmente muito rica e internacionalmente reconhecida, com nove edifícios considerados “Património da Humanidade” e ainda dois elementos culturais e característicos considerados “Património Cultural Imaterial da Humanidade”, ambos pela UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) (Turismo de Barcelona, 2012). Os elementos da cidade pertencentes ao património mundial encontram-se identificados na Figura 3-2.

Ainda, no ano de 2011, a cidade foi galardoada com o certificado de “Destino de Classe Mundial em Biosfera”, que se atribui a destinos de turismo responsável, amigo do ambiente e sustentáveis (Turismo de Barcelona, 2012).

---

<sup>24</sup> O destino Barcelona foi o local selecionado para o estudo empírico desta dissertação, uma vez que foi realizado um estágio Erasmus nesse local e, por forma de conveniência, tanto de proximidade como de facilidade no contacto com as entidades turísticas, por interveniente da entidade de acolhimento, Barcelona e os seus respetivos hotéis de luxo foram a população-alvo deste estudo.



**Figura 3-2 – Elementos da cidade de Barcelona considerados património da humanidade.**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Turismo de Barcelona (2012).**

Desde a celebração dos Jogos Olímpicos de 1992 em Barcelona que a cidade tem crescido imenso no sector do turismo, num ritmo muito elevado. Desta forma, admite-se que o sector é um elemento cada vez mais estruturante da cidade, afetando todo o conjunto da sociedade, tal como a vida económica, social, cultural e territorial em diversas vertentes (Turismo de Barcelona, 2010b). O turismo é um sector em crescimento em todo o mundo, mais concretamente, o turismo urbano que é um dos que sofre maior evolução, sendo uma parte fundamental dos processos de ordenação do território na maioria das cidades. Assim, o turismo é um dos pilares económicos das cidades (Turismo de Barcelona, 2010b).

### 3.1 Oferta turística

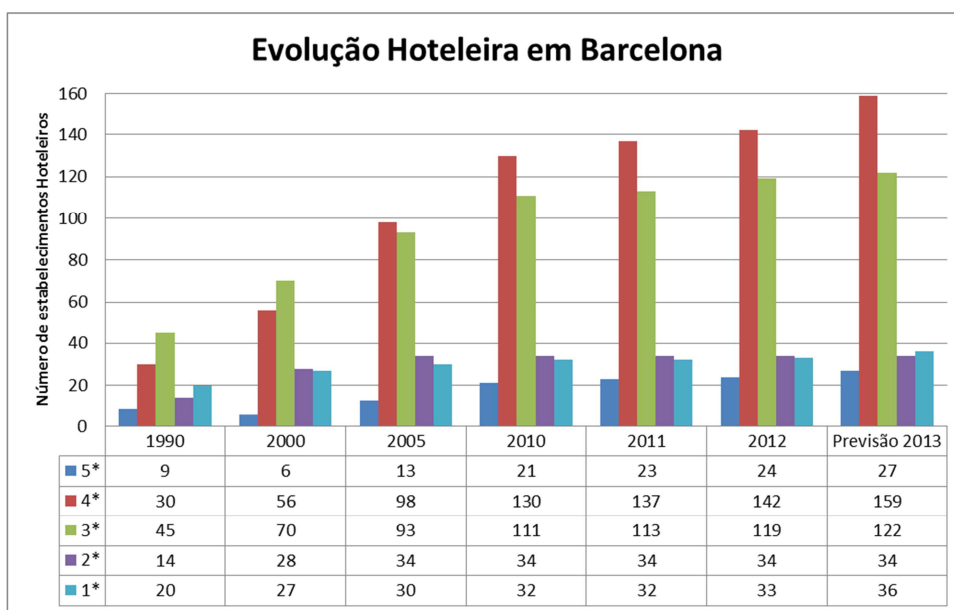
Sendo Barcelona uma cidade repleta de elementos atrativos, a entidade Turismo de Barcelona angariou a opinião dos visitantes sobre os diferentes aspetos da cidade, onde os elementos foram avaliados numa escala de 1 a 10. Os aspetos considerados nessa avaliação consistiram em elementos da oferta arquitetónica, cultural, hoteleira, comercial, de restauração, transportes públicos e elementos naturais, como por exemplo a praia. Em termos globais, a valorização dos elementos da cidade ficou localizada numa média de 8,41, um valor muito próximo de 10, o que indica que os visitantes se encontram satisfeitos com a cidade e a valorizam (Turismo de Barcelona, 2012).

Relativamente à opinião sobre hotelaria, a avaliação esteve nos 8,47 e a qualidade/preço do sector encontra-se nos 8,19 (Turismo de Barcelona, 2012). Verifica-se que, também estes valores são muito próximos de 10, o que representa uma elevada apreciação da cidade e do setor hoteleiro. O que pode convidar a uma visita repetida, à recomendação a familiares e amigos, como também a um aumento das suas expetativas e exigências, tendo elevadas experiências passadas, onde cada vez procuram mais e melhores momentos memoráveis.

Seguidamente, e com melhor enfoque na oferta hoteleira de Barcelona apresenta-se o Gráfico 3-1. Através da sua análise, verifica-se uma crescente evolução do número de estabelecimento de todas as categorias, principalmente das de 4\*. Relativamente às categorias inferiores, de 1 e 2 estrelas, nota-se uma certa estagnação do número de estabelecimentos. Contudo, em termos gerais, a oferta hoteleira da cidade é de maiores dimensões em hotéis de 4\* seguidos pelos hotéis de 3\*.

Ainda no Gráfico 3-1, para o ano de 2012 existem 24 hotéis de luxo (5\*) e, numa previsão para 2013, esse número aumenta para 27. Ou seja, prevê-se a implementação de mais 3 hotéis da categoria superior. Também os estabelecimentos hoteleiros de 3\* aumentam em 3 unidades, passando de 119 para 122. Os hotéis de menores categorias, os de 1\* e 2\*, mantêm-se com o mesmo número de estabelecimentos. Já, no que concerne aos hotéis de 4\*, em 2012 apresentam 142 estabelecimentos e, numa evolução previsional, apresentam um número de 159 para 2013, ou seja, evidencia-se um enorme crescimento de hotéis desta tipologia na cidade.

Como destino turístico, a positiva evolução da oferta da cidade é assim esperada, em alojamento de diversas categorias, de forma a atender a todos os tipos de turistas que procuram Barcelona.



**Gráfico 3-1 – Evolução hoteleira de Barcelona, de 1990 a 2013.**

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Turismo de Barcelona (2011, 2012).**

Ainda para uma melhor percepção, a Tabela 3-1 apresenta os dados totais de hotéis de Barcelona, assim como dados específicos de dados da hotelaria de luxo. Na totalidade de hotéis, também é possível verificar a crescente tendência do setor. Uma vez que em 2012, na cidade verifica-se um total de 352 unidades hoteleiras com 33.362 quartos e, 380 unidades numa previsão para o ano de 2013, contando com 35.522 quartos em dados previsionais, para o presente ano.

Já no que toca aos hotéis de categoria 5\*, a capacidade dos mesmos tem variado ao longo dos anos, contudo, de 2010 a 2013 verifica-se uma ligeira redução do número de quartos (Tabela 3-1). Todavia, tanto em 2012 como em dados previsionais para 2013, a hotelaria de luxo corresponde a cerca de 13% do número de quartos totais da oferta hoteleira da cidade. Ou seja, a hotelaria de luxo da cidade possui ainda uma percentagem significativa da capacidade hoteleira local e, tem vindo a aumentar ao longo dos tempos. É então um segmento a apostar em Barcelona, já que existem imensos mercados que se deslocam à cidade que se enquadram na categoria de luxo, na procura de novas experiências e novas formas de conhecer os recantos da cidade.

Tabela 3-1 – Número de hotéis, quartos e representatividade de hotéis de 5\* em Barcelona.

|  | 1990   | 2000  | 2005 | 2010   | 2011   | 2012   | Previsão<br>2013 |
|--|--------|-------|------|--------|--------|--------|------------------|
| <b>Total hotéis</b>                          | 118    | 187   | 268  | 328    | 339    | 352    | 380              |
| <b>Hotéis 5*</b>                             | 9      | 6     | 13   | 21     | 23     | 24     | 27               |
| <b>Total número de quartos</b>               | 10265  | 16561 | -    | 31776  | 32447  | 33362  | 35522            |
| <b>Total número de quartos<br/>Hotéis 5*</b> | 2094   | 1506  | -    | 4637   | 4749   | 4461   | 4631             |
| <b>% da capacidade dos<br/>Hotéis de 5*</b>  | 20,40% | 9,09% | -    | 14,59% | 14,64% | 13,37% | 13,04%           |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Turismo de Barcelona (2011, 2012).

Os hotéis de luxo (hotéis de 5\*), têm evoluído cada vez mais na cidade, onde é bem percebida a sua grandeza. Contudo, os hotéis dessa categoria possuem tipologias diferentes no destino. Existindo também os hotéis de 5\* de Grande Luxo (GL)<sup>25</sup>. Segundo o Decreto-lei 159/2012 de 20 de Novembro<sup>26</sup>, as principais diferenças técnicas e especificidades entre as duas tipologias correspondem a dimensões mínimas, assim como a serviços extra obrigatórios na tipologia mais elevada – a de grande luxo – como é possível de observar na Figura 3-3. Assim sendo, ainda na Figura 3-3, pode-se evidenciar que as especificidades de GL se prendem com serviços extra para maior conforto e comodidade dos clientes e na existência de *suites* de grandes dimensões, em alguns casos designadas por *suites* presidenciais, assim como *suites* júnior e familiares. Comparativamente, os hotéis de 5\* não são obrigados a ter algumas das características técnicas, mas possuem todas as outras instalações e serviços de apoio e conforto para os clientes.

| Hotéis 5* GL  | Hotéis 5*  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Roupão e chinelos</li> <li>• Serviços de beleza ou cabeleireiro</li> <li>• Serviço de pacote</li> <li>• Serviço de estacionamento (valet parking)</li> <li>• Suites doubles com dimensão mínima de 16,5m<sup>2</sup></li> <li>• Largura mínima das camas de casal: 2,9m</li> <li>• Largura mínima das camas individuais: 2,3m</li> <li>• Mínimo de uma suite grande</li> <li>• Área mínima do salão da suite: 20m<sup>2</sup></li> <li>• Mínimo de 10% (da capacidade total do hotel) de suites júnior</li> <li>• Área mínima do salão da suite júnior: 8m<sup>2</sup></li> <li>• Serviço de jantar</li> <li>• Serviço de concierge</li> <li>• Serviço de atendimento 24horas</li> <li>• Área mínima da suite familiar: 23m<sup>2</sup></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• -</li> <li>• -</li> <li>• -</li> <li>• -</li> <li>• Suites doubles com dimensão mínima de 16m<sup>2</sup></li> <li>• Largura mínima das camas de casal: 2,8m</li> <li>• Largura mínima das camas individuais: 2,2m</li> <li>• -</li> <li>• -</li> <li>• -</li> <li>• -</li> <li>• -</li> <li>• -</li> <li>• -</li> <li>• -</li> </ul> |

Figura 3-3 – Diferenças técnicas entre hotéis de categorias 5\* e 5\*GL em Barcelona.

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Decreto-lei 159/2012 de 20 de Novembro.

<sup>25</sup> Como curiosidade acerca dos hotéis de 5\*GL da cidade, foi verificado através de documentos e listagens realizadas aquando do estudo dos hotéis de Barcelona, que os mesmos são na sua maioria pertencentes a cadeias hoteleiras.

<sup>26</sup> Decreto 159/2012 de 20 de Novembro, em vigor desde 25 de Dezembro de 2012, referente a estabelecimentos de alojamento turístico, de normativa autónoma da Catalunha, Espanha.

Continuamente é apresentada a distribuição dos estabelecimentos hoteleiros por freguesias, em percentagens (Tabela 3-2), realizada através de dados estatísticos disponíveis pela entidade *Gremi d'Hotels de Barcelona* (associação empresarial formada pelos estabelecimentos hoteleiros da cidade). Numa análise, as freguesias de Ciutat Vella e Eixample são as que possuem a maioria dos hotéis da cidade e, correspondem também às zonas centrais de Barcelona, com maior número de atrações e comércio. Em contrapartida, são as zonas de Sant Andreu e Nou Barris que possuem menor número de hotéis, sendo essas as zonas com menos elementos atrativos para os visitantes.

**Tabela 3-2 – Distribuição dos hotéis de Barcelona por freguesias.**

| Hotéis | Ciutat Vella | Eixample | Sants-Montjuic | Les Corts | Sarrià-St Gervasi | Gràcia | Horta-Guinardó | Nou Barris | Sant Andreu | Sant Martí | Total (%) | Total |
|--------|--------------|----------|----------------|-----------|-------------------|--------|----------------|------------|-------------|------------|-----------|-------|
| 5* GL  | 28,57        | 42,86    | 7,14           | 7,14      | 14,29             | 0,00   | 0,00           | 0,00       | 0,00        | 0,00       | 100,00    | 14    |
| 5*     | 46,15        | 30,77    | 0,00           | 23,08     | 0,00              | 0,00   | 0,00           | 0,00       | 0,00        | 0,00       | 100,00    | 13    |
| 4*     | 20,75        | 37,11    | 8,81           | 8,81      | 6,29              | 0,00   | 1,26           | 0,00       | 0,00        | 16,98      | 100,00    | 159   |
| 3*     | 40,98        | 27,05    | 2,46           | 4,10      | 16,39             | 0,82   | 0,82           | 0,00       | 1,64        | 5,74       | 100,00    | 122   |
| 2*     | 41,18        | 29,41    | 5,88           | 5,88      | 5,88              | 2,94   | 5,88           | 2,94       | 0,00        | 0,00       | 100,00    | 34    |
| 1*     | 58,33        | 19,44    | 8,33           | 0,00      | 0,00              | 0,00   | 11,11          | 0,00       | 0,00        | 2,78       | 100,00    | 36    |

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Dados estatísticos de previsão de 2013 do Departamento de estatísticas da Camara Municipal de Barcelona.**

Ainda numa análise territorial de Barcelona, ainda se evidencia dois tipos de zonas hoteleiras: zona prime e zona secundária. A zona prime, assinalada a vermelho na Figura 3-4 é a zona mais valorizada pelos turistas e por comerciantes, evidenciando-se maiores níveis de procura e maior oferta de alojamento, beneficiando assim, de maior rentabilidade. Essa área engloba as zonas centrais da cidade e outras consideradas tradicionalmente turísticas (Bric Global, 2010). Assim sendo, verifica-se um maior número de unidades hoteleiras nesta divisão, principalmente de hotéis de categorias superiores, proporcionando excelente localização e competitividade. Por sua vez, a zona secundária, sobressaída a azul (Figura 3-4) e engloba as freguesias residenciais e centros de negócio em desenvolvimento que se encontram bem comunicados ao centro histórico, contudo, encontram-se fora da rota dos visitantes motivados por turismo e lazer (Bric Global, 2010).



**Figura 3-4 – Mapa das zonas Prime e Secundária de Barcelona.**

**Fonte: Bric Global (2010, p. 9).**

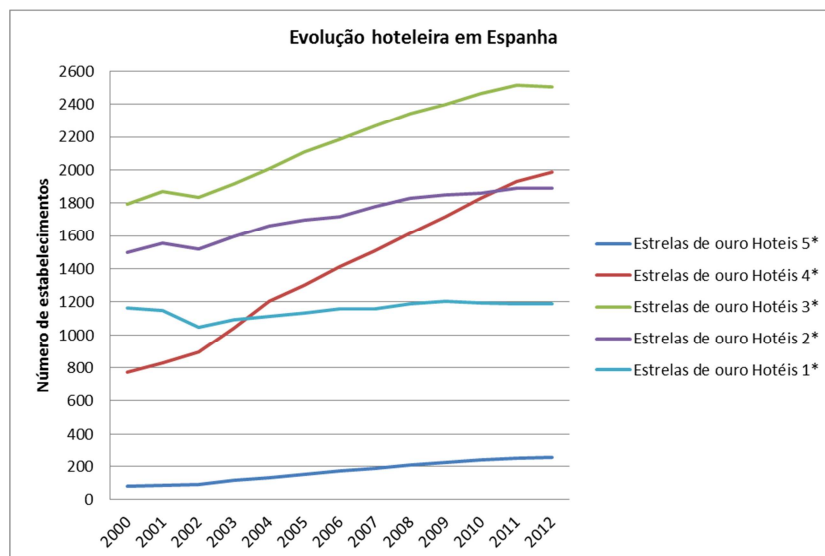
Na oferta turística, também se entende e percebe a importância do enquadramento do setor, assim como a comparação da relevância da cidade em análise, em termos nacionais. Desta forma apresentam-se dados hoteleiros de Espanha, contudo, primeiramente é necessário esclarecer a tipologia de classificação do país. A classificação hoteleira em Espanha é dividida em dois grupos, o primeiro corresponde ao “grupo de hotéis”, também designado por “estrelas de ouro” e o segundo grupo é composto pelo “grupo de albergues e pensões” que também são considerados como “estrelas de prata”. Assim, as estrelas de ouro abrangem os hotéis de 1 até 5 estrelas – incluindo também as classificações de GL – e as estrelas de prata correspondem aos albergues e pensões de 1 a 3 estrelas (Artigo 33 do Decreto 159/2012 de 20 de Novembro).

Através do Gráfico 3-2, construído a partir dos dados da Tabela 3-3, constata-se que, a nível nacional, Espanha apresenta um crescimento contínuo do número de estabelecimentos hoteleiros de todas as categorias ao longo dos últimos anos. À exceção dos de categoria de 1\* que sofreram uma quebra em 2002. Em contrapartida, os que evidenciam maior crescimento são os hotéis de 3\* e 4\*, enquanto os hotéis de categoria 5\* experienciam um crescimento gradual e evidente de ano para ano. Os dados mais recentes representam os do ano 2012, onde o terreno nacional Espanhol conta com 256 hotéis de 5\*, 1.986 hotéis de 4\*, 2.506 hotéis de 3\*, 1.890 de hotéis de 2\* e, por fim, 1.188 hotéis de 1\*. Assim se soma um total de 7.826 estabelecimentos hoteleiros de categoria de estrelas de ouro que se sobrepõe aos 7.170 estabelecimentos de estrelas de prata, em todo o território espanhol.

**Tabela 3-3 – Evolução hoteleira de Espanha, dados de 2000 a 2012.**

| Espanha           | 2000      | 2001  | 2002  | 2003  | 2004  | 2005  | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  |       |
|-------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Estrelas de ouro  | Hotéis 5* | 81    | 85    | 90    | 115   | 133   | 153   | 175   | 188   | 208   | 222   | 238   | 251   | 256   |
|                   | Hotéis 4* | 772   | 827   | 895   | 1.042 | 1.207 | 1.301 | 1.415 | 1.511 | 1.617 | 1.719 | 1.830 | 1.929 | 1.986 |
|                   | Hotéis 3* | 1.793 | 1.870 | 1.834 | 1.915 | 2.006 | 2.111 | 2.185 | 2.268 | 2.342 | 2.397 | 2.466 | 2.515 | 2.506 |
|                   | Hotéis 2* | 1.497 | 1.557 | 1.518 | 1.598 | 1.662 | 1.700 | 1.720 | 1.777 | 1.830 | 1.849 | 1.860 | 1.890 | 1.890 |
|                   | Hotéis 1* | 1.162 | 1.149 | 1.048 | 1.092 | 1.112 | 1.133 | 1.160 | 1.161 | 1.189 | 1.203 | 1.194 | 1.189 | 1.188 |
| Estrelas de prata | 9.565     | 9.392 | 8.136 | 7.917 | 7.725 | 7.593 | 7.400 | 7.324 | 7.510 | 7.435 | 7.250 | 7.223 | 7.170 |       |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de INE (v.a.).



**Gráfico 3-2 – Evolução hoteleira de Espanha, dados de 2000 a 2012.**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de INE (v.a.).



Espanha é um país com 505.991km<sup>2</sup> (INE de Espanha, 2013), onde a cidade de Barcelona representa uma muito pequena parte deste todo. Contudo, a sua importância em termos turísticos merece a comparação a nível nacional e assim, apresenta-se a Tabela 3-4 onde estão incluídos o número de estabelecimentos totais e de 5\* de Espanha e Barcelona, como também a representatividade da cidade em valores percentuais. Desta forma, os dados apresentados são relativos aos anos de 2000, 2005, 2010, 2011, 2012 e também dados previsionais de 2013. O claro crescimento do número de estabelecimento é evidente e já foi analisado anteriormente, tanto a nível do país como da cidade.

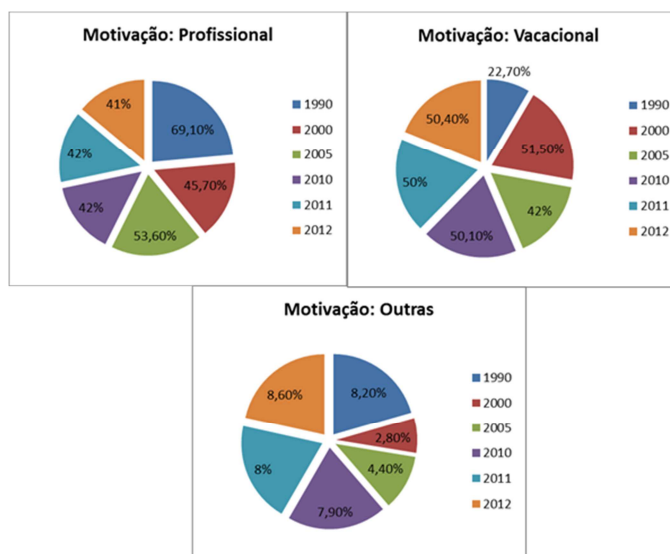
Em termos percentuais, apresenta-se a proporção de hotéis de Barcelona em Espanha que, a nível de hotéis de estrelas de ouro, representa cerca de 4% da oferta total. Especificando a hotelaria de luxo, Barcelona tem um maior destaque a nível nacional, apresentando valores crescentes de ano para ano. Em 2012 Barcelona possui cerca de 9% da oferta de luxo de toda a Espanha e, em dados previsionais para 2013, essa percentagem aumenta em quase 1 valor, passando para os 9,96%. Portanto, é evidente a importância da cidade na oferta hoteleira que apresenta, nomeadamente na hotelaria de luxo, representando quase 10% da oferta nacional total dessa categoria.

**Tabela 3-4 – Comparação e representatividade de hotéis de Barcelona em Espanha.**

|                  |           | 2000  | 2005  | 2010  | 2011  | 2012  | Previsão 2013 |
|------------------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| <b>Hotéis</b>    | Espanha   | 5.305 | 6.397 | 7.588 | 7.774 | 7.826 | 9.121         |
|                  | Barcelona | 187   | 268   | 328   | 339   | 352   | 380           |
|                  |           | 3,52% | 4,19% | 4,32% | 4,36% | 4,50% | 4,17%         |
| <b>Hotéis 5*</b> | Espanha   | 81    | 153   | 238   | 251   | 256   | 271           |
|                  | Barcelona | 6     | 13    | 21    | 23    | 24    | 27            |
|                  |           | 7,41% | 8,50% | 8,82% | 9,16% | 9,38% | 9,96%         |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de INE (v.a.) e Turismo de Barcelona (2012).

### 3.2 Procura Turística



**Gráfico 3-3 – Motivações dos turistas de Barcelona (de 1990 a 2012).**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Turismo de Barcelona (2011, 2012).

Passando para uma perspetiva inversa, isto é, do lado da procura turística, analisa-se de forma global o comportamento dos visitantes que se deslocam a Barcelona. Essa cidade é, hoje em dia, um destino turístico internacionalmente reconhecido, que recebe grande quantidade de turistas com diversas motivações – lazer, negócio, desporto, estudos, entre outras (Turismo de Barcelona, 2010b). Numa melhor compreensão do tema, observa-se o Gráfico 3-3, correspondente à motivação de visita dos turistas à cidade de Barcelona. Num primeiro olhar, nota-se que de forma global, a maioria dos visitantes viaja para Barcelona com o intuito de passar férias, isto é, lazer e turismo. À exceção do ano de 1990, onde os negócios e questões profissionais foram as motivações de mais do dobro dos visitantes da cidade. Contudo, verifica-se que a motivação de lazer e *business* são as principais na visita à cidade, apesar de, nos últimos anos, a tendência para o turismo e lazer tenha sido superior.

Verificando as tendências de número de visitantes e dormidas em hotelaria, apresenta-se a Tabela 3-5, onde se observam as evoluções de 1990 até 2012. O número de visitas tem vindo a aumentar significativamente, prendendo-se também com a positiva evolução da oferta de alojamento, analisada na secção anterior. Ao se analisar em forma de décadas (de cada dez em dez anos), de 1990 para 2000 o número de visitantes aumenta de cerca de 1,7milhões para 3,1milhões e de 2000 para 2010, o número aumenta para cerca de 7,1milhões. Em 2012, o número volta a aumentar, estando nos 7,4milhões de visitantes.

Por sua vez, a estada média em estabelecimento hoteleiros da cidade tem vindo a variar ao longo dos anos. Contudo, observa-se uma tendência crescente de 2005 a 2012, apresentando um valor médio de 2,14 noites (Tabela 3-5). Relativamente ao número de noites em alojamentos da cidade, a evolução também tem vindo a ser positiva, tal como o número de visitantes. Nos últimos 2 anos, isto é, os dados de 2011 e 2012 apresentam valores de 15,5milhões e 15,9milhões, respetivamente. A este nível estatístico, a cidade de Barcelona encontra-se no Top 5 das cidades europeias com maior número de dormidas (ECM, 2013)<sup>27</sup>.

**Tabela 3-5 – Dados da procura turística de Barcelona.**

|                               | 1990      | 2000      | 2005       | 2010       | 2011       | 2012       |
|-------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Visitantes</b>             | 1.732.902 | 3.141.162 | 5.656.848  | 7.133.542  | 7.390.777  | 7.440.113  |
| <b>Noites em Hotéis</b>       | 3.795.522 | 7.777.580 | 10.931.639 | 14.047.396 | 15.529.218 | 15.931.932 |
| <b>Estada média em Hotéis</b> | 2,19      | 2,48      | 1,93       | 1,97       | 2,1        | 2,14       |

**Fonte: Elaboração própria, adaptado de Turismo de Barcelona (2011, 2012).**

Seguidamente enquadra-se a procura turística de Barcelona no território espanhol, numa forma de averiguar o seu peso em termos nacionais – tal como foi realizado para dados referentes à oferta turística. Desta forma, foi elaborado um quadro com o número de noites de turistas, tanto espanhóis como estrangeiros, dividido pelo território espanhol. A divisão do território teve em conta as 17 comunidades autónomas do país, as 2 cidades autónomas – Ceuta e Melilla – assim como a cidade de Barcelona, capital da Catalunha, que se prende com o alvo deste estudo.

Desta forma apresenta-se a Tabela 3-6 onde as noites em Espanha indicam o número total de dormidas no país de 1990 a 2012. Ao longo destes anos, é possível averiguar que as ilhas Baleares e as Ilhas Canárias obtêm o maior número de dormidas, à exceção

<sup>27</sup> ECM é a sigla de *European Cities Marketing* (marketing das cidades europeias), que realizou um relatório sobre o *benchmarking* das cidades europeias de 2013.



do ano de 2005, onde os maiores valores ocorreram em Andalucía e nas Ilhas Baleares. A Catalunha é apresentada como a terceira zona do território espanhol com maior número de dormidas.

**Tabela 3-6 – Distribuição do número de noites de turistas em Espanha, por comunidade e cidades autónomas e Barcelona.**

| Número de Noites   | 2000        | 2005        | 2010        | 2011        | 2012        |
|--------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Espanha</b>     | 227.143.571 | 245.637.159 | 267.163.480 | 286.761.260 | 280.659.548 |
| Andalucía          | 34.529.954  | 41.332.276  | 40.956.970  | 42.363.334  | 41.181.763  |
| Aragón             | 3.690.339   | 4.106.099   | 4.386.374   | 4.245.018   | 3.965.282   |
| Astúrias           | 2.343.698   | 3.032.149   | 2.973.636   | 3.031.120   | 2.805.189   |
| Baleares           | 53.427.557  | 49.463.053  | 48.419.224  | 53.753.804  | 54.242.099  |
| C. Valenciana      | 20.082.251  | 23.338.515  | 23.867.706  | 24.432.327  | 23.981.668  |
| Canárias           | 37.750.882  | 38.551.890  | 49.996.622  | 58.495.174  | 57.216.314  |
| Cantabria          | 2.168.163   | 2.615.969   | 2.468.290   | 2.353.386   | 2.265.237   |
| Castilla La Mancha | 2.871.408   | 3.438.797   | 3.479.502   | 3.352.301   | 2.974.772   |
| Castilla y Leon    | 5.942.225   | 6.703.675   | 7.154.914   | 7.101.443   | 6.469.991   |
| <b>Catalunhã</b>   | 36.802.671  | 40.124.911  | 45.336.081  | 48.173.653  | 48.376.536  |
| <b>Barcelona</b>   | 16.932.613  | 18.602.770  | 24.016.953  | 25.953.805  | 26.422.739  |
| Ceuta              | 159.718     | 157.941     | 167.894     | 161.914     | 148.702     |
| Extremadura        | 1.742.807   | 1.776.148   | 2.047.297   | 2.229.284   | 2.091.369   |
| Galícia            | 5.848.583   | 7.594.783   | 8.174.138   | 7.158.335   | 6.643.326   |
| La Rioja           | 751.701     | 816.843     | 891.736     | 935.553     | 878.992     |
| Madrid             | 12.655.413  | 14.932.243  | 18.493.166  | 19.976.928  | 18.625.874  |
| Melilla            | 84.527      | 113.105     | 125.156     | 135.068     | 129.260     |
| Múrcia             | 2.415.030   | 2.654.958   | 2.692.649   | 2.692.911   | 2.537.430   |
| Navarra            | 1.054.574   | 1.309.068   | 1.352.490   | 1.541.994   | 1.491.346   |
| País Vasco         | 2.822.066   | 3.574.740   | 4.179.639   | 4.627.707   | 4.634.394   |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de INE (v.a.).

Ainda em termos de representatividade de Barcelona, tanto a nível nacional como a nível da sua comunidade autónoma, apresenta-se a Tabela 3-7, baseada na tabela anterior (Tabela 3-6), onde são exibidas as percentagens das dormidas em Barcelona. Com os dados obtidos, verifica-se que, em termos gerais, Barcelona tem vindo a aumentar a sua representatividade ao longo dos anos, seguindo também o crescimento do número de dormidas sentido a nível nacional e da sua zona autónoma. No ano de 2012, Barcelona representa cerca de 9,41% das dormidas totais em território nacional e mais do dobro (cerca de 55%) das dormidas totais da comunidade da Catalunha.

**Tabela 3-7 – Evolução do número de noites de turistas em Espanha, Catalunha e representatividade de Barcelona.**

| Número de Noites                                  | 2000        | 2005        | 2010        | 2011        | 2012        |
|---|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Espanha</b>                                    | 227.143.571 | 245.637.159 | 267.163.480 | 286.761.260 | 280.659.548 |
| <b>Catalunhã</b>                                  | 36.802.671  | 40.124.911  | 45.336.081  | 48.173.653  | 48.376.536  |
| <b>Barcelona</b>                                  | 16.932.613  | 18.602.770  | 24.016.953  | 25.953.805  | 26.422.739  |
| % de representatividade de Barcelona em Espanha   | 7,45        | 7,57        | 8,99        | 9,05        | 9,41        |
| % de representatividade de Barcelona na Catalunhã | 46,01       | 46,36       | 52,98       | 53,88       | 54,62       |

Fonte: Elaboração própria, adaptado de INE (v.a.).

Mais uma vez se nota a significância e importância da cidade de Barcelona no território nacional espanhol, tanto a nível da oferta como da procura turística. Como forma de conclusão, acrescenta-se que a cidade de Barcelona é um destino turístico e muito competitivo (Turismo de Barcelona, 2010b). A competitividade também passa ferozmente para o setor hoteleiro, uma vez que todos os hotéis pretendem ter uma quota da procura turística que se desloca à cidade. Captando assim os visitantes que mais beneficiem e valorizem o seu negócio. Assim sendo, toda a cidade tem como principais orientações estratégicas a sustentabilidade económica, social e ambiental; a cooperação e participação da população na gestão turística, um equilíbrio territorial; a qualidade, inovação e um elevado valor adicional assim como uma orientação direcionada para os visitantes, numa melhor tentativa de gerir a procura turística (PEMB, 2010)<sup>28</sup>.

Assim e, devido à grande representatividade da cidade, não só no território espanhol como europeu, reconhecido a nível internacional, verifica-se que a sua evolução turística e a aposta em segmentos de luxo e inovadores é constante. Levando a que Barcelona se mantenha num bom posicionamento, ou seja, com um determinado nível de destaque num setor tão competitivo como é o turismo.

---

<sup>28</sup> PEMB trata-se da sigla do plano estratégico metropolitano de Barcelona.

## Capítulo 4. Metodologia e modelo de análise

---

Como referido na introdução – capítulo 1 – este estudo encontra-se em concordância com as 7 etapas de investigação adaptadas de Quivy e Campenhoudt (1998):

- Etapa 1 – tema de partida: inovação como vantagem competitiva nos hotéis de luxo;
- Etapa 2 – Exploração da literatura do tema;
- Etapa 3 – identificação dos objetivos;
- Etapa 4 – construção do modelo de análise: identificação do método de recolha de informações primárias e escolha do processo de amostragem;
- Etapa 5 – realização das entrevistas;
- Etapa 6 – análise dos resultados obtidos;
- Etapa 7 – conclusões.

As investigações são muito importantes, especialmente em turismo, sendo um setor que não é isolado das áreas sociais e económicas e que se encontram em constante evolução. Assim, a investigação em turismo é “a formulação de perguntas, a recolha sistemática de informações para responder a essas perguntas, à organização e na análise de dados com o fim de se obter diretrizes dos comportamentos, relações e tendências que auxiliem o entendimento do sistema, a tomada de decisão ou a construção de previsões segundo o vasto leque de cenários alternativos para o futuro” (Perez, Borrás, Mesanat, & Mira, 2001, p. 4).

Nesta etapa da investigação, já foram abordadas as etapas 1, 2 e 3 da investigação, em capítulos anteriores, com a explicação do tema de investigação e com a contextualização literária das temáticas abordadas. Assim como a identificação dos objetivos da investigação levada a cabo nesta dissertação. Aquando da metodologia do estudo, identificam-se os objetivos gerais e específicos da investigação (4.1) assim como a construção do modelo de análise, ou seja, na identificação do como se realiza a investigação empírica do estudo (4.2 e 4.3). Na identificação do processo de investigação, é essencial saber e escolher a melhor amostragem (secção 4.2 e correspondente à etapa 4) que vai de encontro à população-alvo do estudo, assim como definir o melhor método de recolha de dados (secção 4.3 correspondente às etapas 4 e 5). Por último, este capítulo também é composto pela secção 4.4 de análise dos dados obtidos – execução da etapa 6 da investigação.

### 4.1 Objetivos do estudo

Como objetivos do estudo, apresenta-se o objetivo central assim como os objetivos específicos que se focam no encontro ao objetivo central. Desta forma, como objetivo central do estudo da temática da inovação como vantagem competitiva nos hotéis de luxo, identifica-se:

- **Verificar se a inovação, no segmento da hotelaria de luxo, é um fator crucial para ganhar vantagens competitivas sobre a concorrência.**

Como objetivos específicos, que se atingem também para conseguir melhor responder ao objetivo central, apresentam-se:

1. Apresentar um conceito de inovação na perspetiva dos representantes dos hotéis de luxo;
2. Identificar as práticas de inovação mais frequentes, no segmento de hotelaria de luxo, para atingir vantagens competitivas sobre a concorrência;
3. Identificar os diferentes comportamentos de inovação em hotéis de luxo de diferentes dimensões;
4. Identificar os diferentes comportamentos de inovação em hotéis de diferentes categorias de luxo;
5. Sugerir implicações de gestão, no âmbito das práticas de inovação que se traduzam em vantagens competitivas no segmento da hotelaria de luxo;

## 4.2 Recolha de dados

Os dados a recolher, podem ser de natureza qualitativa ou quantitativa (Yin, 1981). Recorre-se a dados quantitativos quando se possui muitas variáveis de caráter numeroso e possível de quantificar. A nível de dados qualitativos, são utilizados quando a informação a recolher não é facilmente trabalhada através de dados estatísticos, assim, os dados qualitativos são mais recorrentes em casos onde prefere uma técnica descritiva dos resultados e dos fenómenos da atividade turística (Perez *et al.*, 2001). Desta forma, a presente investigação recorre a dados qualitativos, já que este, em turismo também se trata de uma forma sistemática de interpretar a realidade e de entendimento dos fenómenos em turismo. Com os instrumentos indicados pode-se ter uma visão da realidade, das opiniões e experiências dos indivíduos do setor que são alvo do estudo (Perez *et al.*, 2001).

Segundo Xiao e Smith (2006) e Perez *et al.* (2001) a recolha de dados em investigações em turismo pode ainda ser primária ou secundária. As fontes secundárias consistem em documentação e material conhecido sobre uma determinada temática, onde se alerta para tudo o que se sabe e publica sobre a matéria. Como exemplos de dados secundários evidenciam-se as bases de dados, revistas resumo e índices de bibliografia. As fontes de dados primários, por sua vez, consistem em dados originais e primários, isto é, dados recolhidos em primeira mão pelos investigadores. Segundo Xiao e Smith (2006), os dados primários podem ser recolhidos através de questionários, entrevistas ou *focus groups*. Enquanto Perez *et al.* (2001) afirmam que a nível primário, os dados qualitativos podem ser recolhidos através de um trabalho de campo (casos de estudo e observações) ou através de entrevistas.

### 4.2.1 Entrevistas

O método selecionado para a recolha de dados da presente investigação vai ao encontro das entrevistas. Estas contribuem para descobrir os aspetos a ter em conta e alargam ou retificam o campo de investigação da literatura explorada para o tema em estudo (Quivy & Campenhoudt, 1998).

As entrevistas selecionadas para este estudo foram as de cariz semi-diretivo, ou semiestruturado. Onde as questões que lhe pertencem não são inteiramente abertas nem fechadas, isto é, as questões são tópicos guias da entrevista, que se realizam sem uma ordem obrigatória. O objetivo deste tipo de entrevistas é receber vasta informação dos entrevistados e dar-lhes liberdade para abordarem o tema em estudo com as suas próprias palavras e pela ordem que lhes mais convier (Quivy & Campenhoudt, 1998). Desta forma, evidencia-se como principais vantagens das entrevistas semiestruturadas, a obtenção de um grau de profundidade dos elementos da análise recolhidos, através da

flexibilidade dada aos entrevistados. Que permite assim a recolha de testemunhos nas suas palavras e linhas de pensamento (Quivy & Campenhoudt, 1998). Como referido, no caso da presente investigação, a recolha de dados será de acordo com dados primários através de entrevistas. As mesmas terão lugar nas instalações dos hotéis, ou seja, no local de trabalho dos entrevistados, de forma pessoal, ou seja, cara a cara. Também se informam previamente os entrevistados que as informações podem ser anónimas onde não se identificam as unidades hoteleiras alvo das entrevistas e, onde também se requisita a permissão de gravar a reunião (tal como se pode constatar em Anexo 4 – Guião da Entrevista).

A entrevista realizada para a recolha de dados importantes para este estudo, encontra-se em Anexo 4 – Guião da Entrevista e foi realizada na cidade de Barcelona durante os meses de Julho e Agosto de 2013. Inicialmente apresenta-se uma introdução com o intuito de apresentar o estudo e o seu principal objetivo, tal como informações importantes de exclusividade dos dados para utilização na investigação, anonimato das unidades hoteleiras e pedido de permissão de gravação da mesma. De seguida, encontra-se um cabeçalho onde se pedem a identificação do hotel, a sua categoria, a identificação da cadeia hoteleira (se aplicável), assim como a data de abertura do hotel e informações sobre o entrevistado: nome e cargo que ocupa no hotel. Essas informações foram pedidas para uma melhor organização dos dados, mantendo-se anónimas ao longo de todo o estudo.

A entrevista encontra-se dividida em 12 conjuntos de questões<sup>29</sup>, separadas por temas, tal como se constata pela Tabela 4-1. Apesar da entrevista se tratar de um todo importante para atingir os objetivos do estudo, especificam-se algumas particularidades que, permitem de melhor forma recolher informações para determinados objetivos. Como tal, nos conjuntos de questões 1 e 2, recolhem-se informações dos gestores relativamente às suas perceções de inovação, assim como das suas perceções sobre as respetivas relações entre inovação, luxo e hotelaria. Com estas questões, pretende-se recolher informações pertinentes para atingir um dos objetivos que se prende com a apresentação de um conceito de inovação na perspetiva dos representantes dos hotéis de luxo (objetivo 1).

No que concerne ao objetivo da identificação das práticas de inovação mais frequentes nos hotéis de luxo, os conjuntos de questões 7 e 8, pretendem auxiliar mais no seu sentido, contudo, todas as informações provenientes da entrevista se mostram pertinentes. Ainda pode-se especificar um outro caso, onde o conjunto de questões 12 permite que se obtenham informações para atingir o objetivo da identificação do comportamento dos hotéis de diferentes dimensões, relativamente à implementação de inovação. Contudo, tanto para esse objetivo como para o que se encontra com a identificação dos comportamentos de hotéis de diferentes categorias de luxo, torna-se pertinente um olhar atento sobre toda a entrevista e o discurso dos entrevistados. De forma que seguem as conclusões que se traduzem em contribuições do estudo.

---

<sup>29</sup> A entrevista possui 13 conjuntos de questões, contudo, a última questão apenas se abordava em casos onde os entrevistados não eram flexíveis o suficiente acerca do tema.

**Tabela 4-1 – Identificação dos temas e localização dos temas introduzidos na realização da entrevista do presente estudo.**

| Questões | Temas abordados                             | Localização no enquadramento teórico                             |
|----------|---|--|
| 1        | Definição de inovação                       | Capítulo 2 - secção 2.1  |
| 2        | Relação entre inovação, luxo e hotelaria    | Capítulo 2 - secção 2.4<br>Capítulo 2 - secção 2.5.2             |
| 3        | Concorrência do hotel                       | Capítulo 2 - secção 2.4<br>Capítulo 2 - secção 2.6<br>Capítulo 3 |
| 4        | Estratégia, competitividade e inovação      | Capítulo 2 - secção 2.6  |
| 5        | Economia da experiencias                    | Capítulo 2 - secção 2.5.1  |
| 6        | Qualidade do produto hoteleiro              | Capítulo 2 - secção 2.2.2<br>Capítulo 2 - secção 2.4             |
| 7        | Inovação tecnológica e não-tecnológica      | Capítulo 2 - secção 2.4.1  |
| 8        | Tipos de inovação                           | Capítulo 2 - secção 2.1<br>Capítulo 2 - secção 2.4               |
| 9        | Relação entre inovação, alianças e ambiente | Capítulo 2 - secção 2.3.1<br>Capítulo 2 - secção 2.3.2           |
| 10       | Dimensão da inovação, preços e custos       | Capítulo 2 - secção 2.2.3<br>Capítulo 2 - secção 2.6             |
| 11       | Importância e vantagens da inovação         | Capítulo 2 - secção 2.3.4  |
| 12       | Inovação em hotéis de cadeia e individuais  | Capítulo 2 - secção 2.4  |

Fonte: Elaboração própria.

### 4.3 Processo de amostragem

| Amostragem probabilística  | Amostragem não probabilística  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>•Simples - seleção ao acaso</li> <li>•Sistemática - seleção de n em n casos</li> <li>•Estratificada - seleção por grupos da população-alvo</li> <li>•Clusters - seleção de clusters de população ao acaso</li> <li>•Fases - seleção aleatoria de clusters da população formados ao acaso</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Conveniência - seleção dos casos mais convenientes</li> <li>•Voluntária - elemento da população voluntariam-se para serem selecionados</li> <li>•Quotas - seleção por conveniencia de grupos da população</li> <li>•Intencional - seleção individual de casos de interesse</li> <li>•Dimencional - seleção multidimensional da população por quotas</li> <li>•Bola de neve - construção de uma amostra através de informantes</li> </ul> |

**Figura 4-1 – Tipos de amostragem probabilística e não-probabilística.**

Fonte: Elaboração própria, adaptado de Blaxter, Hughes, e Tight (2010).

Nesta investigação, identifica-se como população-alvo os hotéis de categoria 5\* e 5\*GL da cidade de Barcelona, população essa que é constituída por 24 hotéis – ver capítulo 3. Como restrições para a recolha de dados apresenta-se o tempo disponível para a recolha de dados da população identificada, logo, não seria possível abordar toda a população. Desta forma, é essencial estudar uma amostra representativa da população-alvo (Quivy & Campenhoudt, 1998). O processo de amostragem, segundo Blaxter *et al.* (2010), pode ser probabilístico ou não probabilístico (Figura 4-1). O tipo de amostragem levado a cabo neste estudo vai ao encontro da amostragem não probabilística por conveniência, uma

vez que a amostragem foi realizada através de contatos disponibilizados pela empresa de estágio de acolhimento em Barcelona – IMS Consulting.

Após o contato com os gestores hoteleiros, onde a maioria dos contatos obtidos se disponibilizaram para contribuir com o seu testemunho sobre a temática da investigação aqui presente, foi obtida uma amostra de 13 hotéis de luxo da cidade de Barcelona, dos 24 existentes. Assim, a amostra obtida representa 54% da população total que, por ser mais de metade da população total, pode-se considerar uma amostra representativa da população. É ainda pertinente abordar o facto da grande maioria dos hotéis presentes na amostra localizarem-se na zona prime de Barcelona, ou seja, nos centros turístico e de negócios da cidade<sup>30</sup>, ou bem próximos dos mesmos. Desta forma, refere-se que a nível da localização, os hotéis pouco diferem entre si, apesar de o mesmo ser considerado um grande fator aliado à competitividade no setor hoteleiro.

Na Tabela 4-2 é apresentada a mostra obtida, com informações gerais de cada unidade hoteleira, gestor, assim como a forma de registo das entrevistas realizadas. A maioria das entrevistas foi recolhida através de registo áudio assim como notas tiradas ao longo da reunião com os gestores, onde em apenas quatro das entrevistas marcadas não foi possível realizar o registo áudio, por falta de concordância dos gestores assinalados.

**Tabela 4-2 – Caraterísticas da amostra obtida para o presente estudo.**

| Hotel | Categoria | Cadeia/<br>Individual | Informação<br>da cadeia     | Data<br>abertura | Dimensão<br>nº quartos | Lazer | Lazer e<br>Negócios | Entrevistado  |                                     | Registo       |
|-------|-----------|-----------------------|-----------------------------|------------------|------------------------|-------|---------------------|---------------|-------------------------------------|---------------|
|       |           |                       |                             |                  |                        |       |                     | Género (F; M) | Cargo                               |               |
| A     | 5* GL     | Cadeia                | Espanhola<br>5 hotéis       | 1918             | 275                    |       | x                   | M             | Diretor Geral                       | audio + notas |
| B     | 5* GL     | Cadeia                | Espanhola<br>5 hotéis       | 1920             | 275                    |       | x                   | M             | Diretor Comercial & Marketing       | audio + notas |
| C     | 5* GL     | Cadeia                | Internacional<br>45 hotéis  | 2009             | 98                     |       | x                   | F             | Diretor Comercial & Marketing       | audio + notas |
| D     | 5* GL     | Cadeia                | Espanhola<br>70 hotéis      | 1920             | 125                    |       | x                   | F             | Director de Comunicação & Marketing | audio + notas |
| E     | 5* GL     | Cadeia                | Espanhola<br>14 hotéis      | 1992             | 124                    | x     |                     | M             | Diretor de Vendas                   | audio + notas |
| F     | 5*        | Individual            | -                           | 2011             | 74                     | x     |                     | M             | Diretor Comercial & Marketing       | audio + notas |
| G     | 5*        | Individual            | -                           | 2003             | 91                     | x     |                     | F             | Diretor Comercial & Marketing       | audio + notas |
| H     | 5*        | Individual            | -                           | 2005             | 90                     | x     |                     | M             | Diretor Geral                       | audio + notas |
| I     | 5*        | Individual            | -                           | 2005             | 147                    |       | x                   | M             | Diretor Comercial & Marketing       | audio + notas |
| J     | 5*        | Cadeia                | Espanhola<br>104 hotéis     | 1994             | 333                    |       | x                   | M             | Gestor de Clientes & Experiencias   | notas         |
| K     | 5*        | Individual            | -                           | 2005             | 26                     |       | x                   | F             | Diretor Geral                       | notas         |
| L     | 5*        | Cadeia                | Espanhola<br>33 hotéis      | 2004             | 43                     |       | x                   | M             | Diretor Geral                       | notas         |
| M     | 5*        | Cadeia                | Internacional<br>278 hotéis | 2001             | 200                    |       | x                   | F             | Diretor Comercial & Marketing       | notas         |

Fonte: Elaboração própria.

#### 4.4 Análise de conteúdo

Segundo Xiao e Smith (2006), existem várias formas de realizar análises de dados qualitativos, entre elas encontra-se a análise de conteúdo. Apesar de não existir uma definição universal deste tipo de análise, devido à sua variedade, pode-se definir como uma técnica de tratamento de dados não estatísticos de forma sistemática. Ou seja, a análise de conteúdo acaba por ser a utilização de um meio quantitativo de analisar dados

<sup>30</sup> Ver secção 3.1 - Oferta turística do Capítulo 3 - Caraterização de Barcelona e complementar com o Anexo 3 – Mapa da cidade de Barcelona.

qualitativos (Veal, 2006). Assim, oferece maior possibilidade de tratamento de forma metódica, das informações e testemunhos recolhidos, que apresentem um elevado grau de profundidade e complexidade. Como por exemplo, os dados recolhidos através de entrevistas semiestruturadas (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Na análise de conteúdo é pertinente realizar uma análise categorial que consiste em quantificar e comparar as frequências de certas características, onde se subentende que, quanto mais citada é, mais importante se evidencia para o entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 1998). Esse processo também designado como a codificação de dados qualitativos, leva a que se consiga condensar um elevado numero de informações em pequenas unidades, possíveis de se analisar através da criação de categorias e/ou conceito originários dos dados recolhidos (Lockyer, 2004). Obviamente, a análise de conteúdo apresenta vantagens e desvantagens, identificadas por Franzosi (2004). O autor refere como principal vantagem o tratamento de vasta informação de forma sistemática e em que se torna possível de analisar e retirar conclusões. Contudo, como desvantagens, afirma a possibilidade de se perderem ou faltarem alguns detalhes pertinentes a um melhor entendimento dos dados recolhidos.

A análise de conteúdo acontece após a identificação dos objetivos a atingir, da seleção e recolha de dados da população ou amostra. A recolha de dados deve ainda ser gravada e, posteriormente transcrita. Nesta etapa é possível a identificação e atribuição de categorias aos textos/testemunhos recolhidos e, em alguns casos deve-se ainda agrupar as categorias numa mesma temática de forma a obter uma redução dos dados, que se tornem fáceis de analisar (Veal, 2006). A análise consiste então na contabilização dos testemunhos que se encontram em cada categoria identificada e na apresentação de dados numéricos e percentuais (frequências absolutas e relativas) das informações recolhidas (Quivy & Campenhoudt, 1998; Veal, 2006). Como tal, os primeiros passos da presente análise de conteúdo foram realizados pela seguinte ordem:

- Transcrição das entrevistas gravadas e anotadas para documentos Word;
- Organização de todas as informações das 13 entrevistas numa tabela Excel;
- Organização da informação obtida, segundo categorias, numa tabela Excel;
- Contabilização das categorias identificadas em cada questão;
- Realização de tabelas em Excel com os dados contabilizados, em forma numérica e em frequência, para cada questão presente na entrevista.

Desta forma, a análise dos dados qualitativos obtidos para este estudo consistem na apresentação de categorias de resposta, segundo frases e/ou palavras-chave dos testemunhos (Perez *et al.*, 2001) e da exploração da literatura, onde se apresentam, em forma numérica e em frequências, a contabilização de cada ideia contribuída pelos entrevistados em cada categoria. Ainda, como forma de minimizar as desvantagens da análise de conteúdo, ao longo da análise das entrevistas, são abordados alguns casos específicos e pertinentes para cada questão, onde o testemunho dos gestores foi de grande valor ou em perspetivas divergentes do estudo, que permitem retirar críticas importantes como forma de contribuições práticas do estudo.

#### **4.4.1 Análise dos resultados**

A presente secção tem como finalidade a análise de dados provenientes de 13 entrevistas semiestruturadas realizadas a 13 hotéis de luxo da cidade de Barcelona. Como estudado no Capítulo 3 deste trabalho, Barcelona, para o ano de 2012 conta com 24 hotéis de categoria superior, logo, a amostra obtida para este estudo é cerca de 54% da população total – hotéis de luxo de Barcelona. Desta forma, para uma melhor análise



das entrevistas obtidas, recorre-se ao método de análise de conteúdo, onde foram identificadas palavras ou frase chave segundo a literatura e os próprios contributos (expressões) dos gestores dos hotéis.

Tratando-se da análise de dados das entrevistas realizadas, esta seção está dividida em 12 perguntas correspondentes às questões abordadas nas entrevistas aos diretores dos estabelecimentos hoteleiros. Por conseguinte, cada questão será um subtítulo e uma forma de organização e estruturação dos dados recolhidos. Para além dessa divisão, os dados serão analisados comparativamente entre si, nomeadamente entre hotéis independentes e pertencentes a cadeias assim como segundo as suas dimensões – hotéis pequenos, médios e grandes. As análises comparativas vão ao encontro de eventuais comportamentos divergentes e/ou convergentes dos hotéis de cada segmento, numa forma de procura de contribuições para os diretores dos respetivos estabelecimento hoteleiros.

Portanto, com a amostra obtida – especificada na Figura 4-2 – constata-se a existência de hotéis de 5\*GL que são na sua totalidade pertencentes a cadeias hoteleiras – assim, são parte integrante de um dos segmentos comparativos do estudo. Os hotéis de 5\* tanto são individuais/independentes como de cadeia, sendo por aí que se efetua a distinção e a sua segmentação em dois grupos: os que pertencem a cadeias e os que não pertencem. Assim sendo, numa primeira separação da amostra segundo a sua constituição em cadeias hoteleiras ou não, são criados 3 grupos:



**Figura 4-2 – Divisão da amostra por grupos de hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras e hotéis independentes.**

**Fonte: Elaboração própria.**

A segunda divisão realizada com a amostra apresentada retrata a dimensão dos hotéis através do número de quartos, uma vez que foi o único dado disponibilizado por todos os diretores hoteleiros que permitiu realizar a segmentação dos hotéis segundo a sua dimensão. A categorização dos hotéis por dimensão, geralmente é efetuado pelo volume de vendas (Pulina, Detotto, & Paba, 2010) ou número/volume de funcionários (Aitken & Hall, 2000; Guisado-González, Guisado-Tato, & Sandoval-Pérez, 2013), contudo, também é possível de se realizar pelo número de quartos existentes, já que, quanto maior o número de quartos tendencialmente maior será também o número de funcionários do mesmo.

Para a classificação dos hotéis da amostra foram consultados alguns estudos sobre a temática, e comparados entre si. Tudo com o intuito de obter uma classificação de acordo com a investigação, onde a amostra possui entre 26 e 333 quartos. Como tal, através da Tabela 4-3, comparam-se quatro estudos, nomeadamente o de Andriotis (2002), Orfila-Sintes, Crespi-Cladera, e Martínez-Ros (2005), Claver Cortés, Pereira Moliner, e Molina Azorín (2007) como também o estudo de Sigaw, Enz, e Namasivayam (2000). No primeiro estudo (Andriotis, 2002), a amostra ficaria desequilibrada, com um número muito elevado de hotéis de grande dimensão e muito poucos de categoria de menor dimensão, logo que não se optará pela mesma categorização. O segundo estudo (Claver Cortés et

al., 2007), para além das classificações das três tipologias, ainda introduz uma inicial, referente a hotéis de tamanho familiar<sup>31</sup>. Para além do mais, ainda neste estudo, os hotéis de categoria superior são considerados aqueles com mais de 300 quartos, logo a amostra ficaria, mais uma vez, bastante desequilibrada.

Por fim, o estudo de Siguaw *et al.* (2000) apresenta uma vasta divisão dos hotéis, desde os com menos de 20 quartos até com mais de 1000 quartos. Assim sendo, teve de se observar os estudos e adaptar os valores de forma a conseguir uma divisão dos mesmo que fosse representativa de hotéis de diferentes divisões e que, também forma-se uma categorização equilibrada para o estudo.

**Tabela 4-3 – Comparação de estudos de divisão de hotéis segundo a sua dimensão.**

| Autores  | Pequeno        |       |       | Médio         |         |         |         | Grande          |          |        |
|--|----------------|-------|-------|---------------|---------|---------|---------|-----------------|----------|--------|
| Andriotis (2002)                                     | < 40           |       |       | 41-100        |         |         |         | > 100           |          |        |
| Orfila-Sintes, Crespi-Cladera, e Martínez-Ros (2005) | < 50           |       |       | 50-121        |         | 122-299 |         | > 300           |          |        |
| Cortés, Moliner e Azorín (2007)                      | < 100          |       |       | 101-150       |         | 151-300 |         | > 300           |          |        |
| Siguaw, Enz e Namasivayam (2000)                     | < 20           | 21-30 | 31-60 | 61-100        | 101-150 | 151-200 | 201-250 | 251-500         | 501-1000 | > 1000 |
| <b>Amostra (26 a 333 quartos)</b>                    | <b>&lt; 50</b> |       |       | <b>51-150</b> |         |         |         | <b>&gt; 150</b> |          |        |

Fonte: Elaboração própria.

Assim, como referido e, também presente na Tabela 4-3, a dimensão dos hotéis da amostra obtida varia entre 26 e 333 quartos e, evidentemente, como todos os estudos apresentam classificações diferentes, dentro das dimensões “pequeno, médio e grande”, os valores foram adaptados para que melhor correspondam à amostra presente nesta investigação. Como tal, para a mostra presente, consideram-se hotéis pequenos aqueles com menos de 50 quartos, hotéis médios aqueles que possuam entre 51 e 150 quartos e, hotéis grandes as unidades hoteleiras com número de quartos superior a 150 – como é possível observar na última linha da Tabela 4-3. Assim sendo, os hotéis de A a M foram divididos nas três dimensões identificadas, como se constata na Figura 4-3.



**Figura 4-3 – Divisão da amostra por grupos de hotéis de diferentes dimensões.**

Fonte: Elaboração própria.

Desta forma, já foram desvendadas todas as características dos hotéis e entrevistados da amostra obtida e alvo de análise, contudo, continuaram sob confidencialidade, isto é, não se identificam os quais os hotéis presentes na amostra. Contudo, apresenta-se a Tabela 4-4, onde se encontram todas as informações importantes sobre cada hotel individualmente, que serão pertinentes para posteriores análises levadas a cabo nesta secção.

<sup>31</sup> Segundo Claver Cortés *et al.* (2007), os hotéis de categoria familiar são considerados pequenos, com dimensão inferior a 100 quartos.

**Tabela 4-4 - Características da amostra obtida para o presente estudo.**

| Hotel | Categoria | Cadeia/<br>Individual | Informação<br>da cadeia     | Data<br>abertura | Dimensão   |         | Lazer | Lazer e<br>Negócios | Entrevistado  |                                    |
|-------|-----------|-----------------------|-----------------------------|------------------|------------|---------|-------|---------------------|---------------|------------------------------------|
|       |           |                       |                             |                  | nº quartos | Tipo    |       |                     | Género (F; M) | Cargo                              |
| A     | 5* GL     | Cadeia                | Espanhola<br>5 hotéis       | 1918             | 275        | Grande  |       | x                   | M             | Diretor Geral                      |
| B     | 5* GL     | Cadeia                | Espanhola<br>5 hotéis       | 1920             | 275        | Grande  |       | x                   | M             | Diretor Comercial & Marketing      |
| C     | 5* GL     | Cadeia                | Internacional<br>45 hotéis  | 2009             | 98         | Médio   |       | x                   | F             | Diretor Comercial & Marketing      |
| D     | 5* GL     | Cadeia                | Espanhola<br>70 hotéis      | 1920             | 125        | Médio   |       | x                   | F             | Diretor de Comunicação & Marketing |
| E     | 5* GL     | Cadeia                | Espanhola<br>14 hotéis      | 1992             | 124        | Médio   | x     |                     | M             | Diretor de Vendas                  |
| F     | 5*        | Individual            | -                           | 2011             | 74         | Médio   | x     |                     | M             | Diretor Comercial & Marketing      |
| G     | 5*        | Individual            | -                           | 2003             | 91         | Médio   | x     |                     | F             | Diretor Comercial & Marketing      |
| H     | 5*        | Individual            | -                           | 2005             | 90         | Médio   | x     |                     | M             | Diretor Geral                      |
| I     | 5*        | Individual            | -                           | 2005             | 147        | Médio   |       | x                   | M             | Diretor Comercial & Marketing      |
| J     | 5*        | Cadeia                | Espanhola<br>104 hotéis     | 1994             | 333        | Grande  |       | x                   | M             | Gestor de Clientes & Experiencias  |
| K     | 5*        | Individual            | -                           | 2005             | 26         | Pequeno |       | x                   | F             | Diretor Geral                      |
| L     | 5*        | Cadeia                | Espanhola<br>33 hotéis      | 2004             | 43         | Pequeno |       | x                   | M             | Diretor Geral                      |
| M     | 5*        | Cadeia                | Internacional<br>278 hotéis | 2001             | 200        | Grande  |       | x                   | F             | Diretor Comercial & Marketing      |

Fonte: Elaboração própria.

#### **a) Questão 1 – definição de inovação**

A questão 1 da entrevista prende-se com o conceito de inovação, onde os gestores hoteleiros foram questionados sobre o que entendem pelo fenómeno no setor onde se inserem. Nesta temática, as categorias de resposta identificadas foram: novo, novidade, vanguarda (ser um hotel avançado, moderno e que se encontra na dianteira), criatividade, único, diferente, produtos e práticas que não existam, utilização das ferramentas mais atuais do momento (que os hoteleiros designaram como ferramentas *trendy*), satisfação, surpresa e atração de clientes, assim como, ganhar distinção, diferenciação e ser competitivo. Em termos gerais, as respostas mais frequentes foram ao encontro dos conceitos de “novo” (46%) e “novidade” (38%), na implementação de “produtos e práticas que não existam” (38%) assim como do papel da inovação em “ganhar distinção, diferenciação e ser competitivo” (38%) como é exibido na Tabela 4-5. As respostas menos frequentes foram “criatividade” (8%) e “vanguarda” (8%), que apenas foram referidos por dois hotéis da amostra – hotel B e A, respetivamente.

O facto de os gestores abordarem a inovação como um elemento de novidade e em concordância com a aplicação de produtos/práticas novas no seio dos hotéis vai de encontro ao explorado na teoria. Também com noção de estar na “vanguarda” que implica avanço, modernização e “destaque” que é o que a inovação representa nas empresas, segundo a bordagem teórica. Também nesta questão é abordada a ligação da inovação como um elemento de diferenciação dos hotéis que, posteriormente se relaciona com a competitividade dos mesmos.

Tabela 4-5 – Apresentação dos resultados gerais da questão 1.

| 1. O que entende por inovação?                    |                          |            |
|---|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|   | Nº                       | Frequência |
| Novo  | 6                        | 46%        |
| Novidade  | 5                        | 38%        |
| Vanguarda   | 1                        | 8%         |
| Criatividade                                      | 1                        | 8%         |
| Único   | 2                        | 15%        |
| Diferente   | 4                        | 31%        |
| Produtos e práticas que não existam               | 5                        | 38%        |
| Utilização das ferramentas trendy do momento      | 3                        | 23%        |
| Satisfação, surpreender e atrair clientes         | 3                        | 23%        |
| Ganhar distinção, diferenciação e ser competitivo | 5                        | 38%        |
| <b>Total</b>                                      | <b>13</b>                |            |

Fonte: Elaboração própria.

Contudo, é ainda pertinente uma comparação entre as diversas unidades hoteleiras da amostra segundo cadeia/independente e dimensões. Desta forma, inicia-se a primeira abordagem comparativa dos mesmos, apresentada na Tabela 4-6. Para os hotéis do primeiro grupo – hotéis de 5\*GL – as respostas mais frequentes centram-se no fator “novidade” (60%) e na implementação de “produtos e práticas novas que não existam” (80%). Contudo, neste grupo, os gestores variam as suas respostas pelas categorias indicadas, contudo, no que respeita às ferramentas modernas/novas existentes no mercado, os gestores do grupo obtêm 0% de frequência.

No que se refere aos hotéis do segundo grupo – hotéis de categoria 5\* pertencentes a cadeias – as respostas aliam-se em 100% à noção de “novo” e, com 67% de frequência, identificam o recurso à inovação para a satisfação, surpresa e atração dos clientes. As categorias de resposta que não foram mencionadas pelos gestores do grupo, passam pelos conceitos de “vanguarda” e “criatividade”. Por fim, no que toca ao último grupo desta análise comparativa – hotéis independentes, – constata-se que as respostas mais frequentes prendem-se com as seguintes ideias: “ganhar distinção, diferenciação e ser competitivo” (60%), “novo” (40%), “diferente” (40%) e “utilização de ferramentas *trendy* do momento” (40%). Já as ideologias que não foram sequer referidas nesta questão foram “vanguarda”, “criatividade”, “único” e “satisfação, surpreender e atrair clientes”.

No que concerne a estes grupos comparativos, constata-se que os hotéis de cadeia de 5\* aliam-se ao conceito de novo, já os de 5\*GL referem na sua maioria produtos e práticas que não existam, ou seja, novas, quer em termos da sua unidade hoteleira como no destino. Assim, os hotéis de cadeia associam inovação ao novo em produtos e práticas inovadoras, enquanto os gestores dos hotéis individuais identificam mais de imediato a existência de uma ligação entre a inovação e competitividade, diferenciação, onde o hotel ganha um novo destaque.

Relativamente à comparação da amostra segundo a sua dimensão (Tabela 4-6), primeiramente evidencia-se que os hotéis de grande dimensão respondem, com diferentes frequências, a todas as categorias identificadas, contrariamente aos hotéis de pequena e média dimensão. Os gestores dos hotéis pequenos apresentam 100% de frequência para três categorias: novo, novidade e no que toca a ganhar destaque, diferenciação e competitividade. Os gestores dos hotéis de média dimensão predem-se, na sua maioria (43%) à inovação como produtos e práticas que não existam, já os hoteleiros do grupo de grande dimensão, com 75% correspondendo à máxima de

frequência evidenciada, identificam a satisfação, surpresa e atração dos clientes para o hotel. No mesmo grupo, com 50% de frequência, ainda se evidenciam algumas convergências com os hotéis médios no que respeita a produtos e práticas que não existam (50%), e relativamente aos hotéis pequenos, em termos de identificação do conceito “novo” (50%).

De forma generalizada, todos os três grupos de hotéis têm pontos concordantes de respostas, contudo, em termos de categorias de maior frequência, os hoteleiros dos grupos diferem entre si. Assim sendo, pode-se constatar que os gestores dos hotéis pequenos têm maior perceção da inovação em concordância com a competitividade e diferenciação, os hotéis grandes com a satisfação dos clientes e a sua atração, já os médios, vão ao encontro de produtos e práticas novas. Contudo, é de se relembrar que, os gestores dos hotéis grandes, possuem maior diversidade de respostas.

**Tabela 4-6 – Apresentação dos resultados da questão 1, por grupos.**

| 1. O que entende por inovação?                    |      |             |           |         |       |        |
|---|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| RESPOSTAS   | 5*GL | 5* (Cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| Novo  | 20%  | 100%        | 40%       | 100%    | 29%   | 50%    |
| Novidade  | 60%  | 0%          | 20%       | 100%    | 29%   | 25%    |
| Vanguarda   | 20%  | 0%          | 0%        | 0%      | 0%    | 25%    |
| Criatividade                                      | 20%  | 0%          | 0%        | 0%      | 0%    | 25%    |
| Único   | 20%  | 33%         | 0%        | 0%      | 14%   | 25%    |
| Diferente   | 20%  | 33%         | 40%       | 50%     | 29%   | 25%    |
| Produtos e práticas que não existam               | 80%  | 0%          | 20%       | 0%      | 43%   | 50%    |
| Utilização das ferramentas trendy do momento      | 0%   | 33%         | 40%       | 0%      | 29%   | 25%    |
| Satisfação, surpreender e atrair clientes         | 20%  | 67%         | 0%        | 0%      | 0%    | 75%    |
| Ganhar distinção, diferenciação e ser competitivo | 20%  | 33%         | 60%       | 100%    | 29%   | 25%    |

Fonte: Elaboração própria.

**b) Questão 2 – relação entre inovação, luxo e hotelaria**

A questão 2 é subdividida em outras 5 questões, relacionadas com o luxo, com a presença e tratamento da inovação nos hotéis. Inicialmente aborda-se a questão 2 que se dobra sobre a obrigatoriedade de inovar em hotéis do segmento de luxo. Assim, na Tabela 4-7, apresentam-se as informações recolhidas a nível deste tema. Como tal, constata-se que as respostas são unânimes, isto é, todos os gestores hoteleiros afirmam que, em hotelaria de luxo, a inovação é um requisito obrigatório. Desta forma, dispensa-se a comparação elegida para esta investigação, entre hotéis de cadeia e independentes e hotéis de diferentes dimensões, devido à total concordância das informações obtidas.

**Tabela 4-7 – Apresentação dos resultados gerais da questão 2.**

| 2. Acha que, apenas por ser um hotel de luxo tem obrigatoriamente que inovar? |                          |            |
|---|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|   | Nº                       | Frequência |
| Sim   | 13                       | 100%       |
| Não   | 0                        | 0%         |
| <b>Total</b>  | <b>13</b>                |            |

Fonte: Elaboração própria.

Seguidamente analisa-se a questão 2.1, ainda relacionada com a inovação e luxo, onde se questionam os gestores hoteleiros sobre a total concordância entre o luxo e inovação, isto é, se o fator luxo passa pelo fenómeno de inovação e o porquê de serem ou não concordantes. Os dados são esquematizados na Tabela 4-8. Relativamente à questão

abordada e, numa perspetiva generalizada, os gestores hoteleiros afirmam na grande maioria que sim, o luxo passa pela inovação. Desta forma, com 92% das respostas afirmativas, também neste caso não se efetuam as comparações entre os hotéis da amostra.

Contudo, há apenas uma resposta negativa nesta questão, onde se destaca o gestor do **hotel F** que responde negativamente à questão. Ou seja, o gestor identifica que o luxo não passa pela inovação e declara que “O luxo é o serviço, em tudo o que se ofereça no hotel, a base é a forma de servir. O luxo não passa pela inovação, pois até podemos ter um produto inovador mas se não o soubermos servir, é algo que pode criar muitos problemas”. Portanto, no caso do **hotel F**, o gestor indica que o luxo não passa pela inovação mas sim pela forma de servir. Tendo em conta a contextualização da contribuição do gestor do hotel F com a teoria presente em capítulos anteriores, pode-se desvendar que a sua resposta acaba por ir ao encontro da inovação. Contudo, vai ao encontro da inovação na sua forma intangível e não-tecnológica, prendendo-se com a forma de servir e competências e capacidades do *staff* no que toca ao estar à altura de servir no contexto de luxo.

Seguidamente analisa-se a questão 2.1, ainda relacionada com a inovação e luxo, onde se questionam os gestores hoteleiros sobre a total concordância entre o luxo e inovação, isto é, se o fator luxo passa pelo fenómeno de inovação e o porquê de serem ou não concordantes. Os dados são esquematizados na Tabela 4-8. Relativamente à questão abordada e, numa perspetiva generalizada, os gestores hoteleiros afirmam na grande maioria que sim, o luxo passa pela inovação. Desta forma, com 92% das respostas afirmativas, também neste caso não se efetuam as comparações entre os hotéis da amostra.

Contudo, há apenas uma resposta negativa nesta questão, onde se destaca o gestor do **hotel F** que responde negativamente à questão. Ou seja, o gestor identifica que o luxo não passa pela inovação e declara que “O luxo é o serviço, em tudo o que se ofereça no hotel, a base é a forma de servir. O luxo não passa pela inovação, pois até podemos ter um produto inovador mas se não o soubermos servir, é algo que pode criar muitos problemas”. Portanto, no caso do **hotel F**, o gestor indica que o luxo não passa pela inovação mas sim pela forma de servir. Tendo em conta a contextualização da contribuição do gestor do hotel F com a teoria presente em capítulos anteriores, pode-se desvendar que a sua resposta acaba por ir ao encontro da inovação. Contudo, vai ao encontro da inovação na sua forma intangível e não-tecnológica, prendendo-se com a forma de servir e competências e capacidades do *staff* no que toca ao estar à altura de servir no contexto de luxo.

Seguidamente aborda-se o “porquê” da relação concordante entre luxo e inovação (Tabela 4-8), onde a amostra presente é de apenas 12 hotéis, já que o hotel F se exclui devido à sua resposta divergente. Nesta questão, quatro categorias foram identificadas de acordo com as contribuições dos gestores hoteleiros. Uma das respostas prende-se com a abrangência do luxo, isto é, onde os gestores afirmam que o luxo é maior que a inovação apesar de a englobar no seu conceito e contexto em hotelaria. Contudo, apenas 25% da amostra respondeu de acordo com este parâmetro, sendo o de menor frequência, como se pode constatar na Tabela 4-8. Uma outra resposta trata-se em oferecer mais do que o básico, sendo um fator crucial em luxo e onde se recorre à inovação para ter uma oferta mais variada e concordante com o luxo a que os clientes procuram. Nesta vertente, 33% da amostra afirma que a inovação permite ir de encontro ao fator luxo, já que permite uma oferta superior, para além da oferta básica.



Também nesta questão abordada na Tabela 4-8, uma das respostas dadas pelos gestores também se centrou no “estar na vanguarda, ganhar destaque e diferenciação”, sendo essa uma característica da inovação quando aplicada no setor hoteleiro, tal como foi observado no conjunto de questões 1. Neste caso, a resposta é representativa de 42% da amostra. Por fim, apresenta-se a grande maioria de frequência de respostas dos gestores hoteleiros, correspondentes a 58% da amostra. A resposta desta grande maioria alia-se à oferta de conforto e descanso para a satisfação dos clientes. Assim, prende-se a ideia de que luxo, em hotelaria, é tudo o que seja conforto e conseguir com que os clientes se sintam em casa.

Ainda é pertinente tratar casos específicos neste ponto, o caso do gestor do **hotel C** e do gestor do **hotel J**, que também nesta questão, relacionam o fator luxo às experiências únicas presentes no hotel para surpreender os clientes. Contudo, a questão das experiências será analisada posteriormente<sup>32</sup>.

**Tabela 4-8 – Apresentação dos resultados gerais da questão 2.1.**

| RESPOSTAS   |  | Análise Geral dos hotéis |            |
|---|--|--------------------------|------------|
|   |  | Nº                       | Frequência |
| Sim   |  | 12                       | 92%        |
| Não   |  | 1                        | 8%         |
| O luxo acaba por ser mais abrangente que a inovação               |  | 3                        | 25%        |
| Oferecer mais do que o básico                                     |  | 4                        | 33%        |
| Oferecer maior conforto e descanso para a satisfação dos clientes |  | 7                        | 58%        |
| Estar na vanguarda e ganhar destaque e diferenciação              |  | 5                        | 42%        |
| <b>Total</b>  |  | 12                       |            |

2.1. O luxo passa pela inovação? Porquê?

**Fonte: Elaboração própria.**

Passando assim para a respetiva comparação de respostas entre os grupos criados, apresentam-se na Tabela 4-9 os dados relativos aos hotéis de 5\* GL, hotéis de 5\* pertencentes a cadeias e os de 5\* independentes. Nesta vertente, é possível constatar que apenas os gestores dos hotéis independentes – terceiro grupo – não possuem frequências de respostas para todas as categorias, nomeadamente para as duas primeiras tipologias identificadas. Em contrapartida, os hotéis de 5\*GL apresentam a mesma frequência de resposta para todas as tipologias identificadas, sendo que não é possível identificar a resposta mais importante que represente os hotéis deste grupo.

Assim sendo, efetua-se uma comparação entre os dois grupos restantes que, também evidenciam concordâncias no aspeto relativo ao conforto (40% dos gestores de 5\*GL, 67% dos gestores e 5\* de cadeia e 60% dos gestores dos independentes), descanso e posterior satisfação dos clientes. Contudo, ainda os hotéis de cadeia de categoria 5\* referem com o mesmo peso o fator relativo à oferta, isto é, em oferecer mais do que o básico num hotel categorizado como de luxo. Assim, de forma generalizada, evidencia-se pela mesma tabela (Tabela 4-9) que o fator concordante entre todos os grupos é o luxo aliado ao conforto proveniente da inovação.

Referente à mesma questão e com os dados relativos aos grupos de hotéis com diferentes dimensões, exibem-se os dados também na Tabela 4-9. Aqui é possível evidenciar que os gestores dos hotéis médios são os que possuem frequências de respostas a todas as tipologias identificadas e, possuem maior frequência de respostas

<sup>32</sup> A questão sobre experiências em hotelaria é abordada na questão 5 da entrevista desta investigação.

no dado relativo ao conforto (67%), descanso e satisfação dos clientes. O mesmo acontece com os gestores dos hotéis de maiores dimensões, relativamente à categoria de conforto e descanso (75%). Em contrapartida, os hotéis pequenos não possuem nenhum gestor hoteleiro que identifique esse ponto como importante entre o luxo e a inovação. Assim, por sua vez, os gestores do grupo de menores dimensões referem com 50% de frequência, que o luxo é mais abrangente que a inovação, contudo, que leva a ganhar destaque, e diferenciação.

De forma generalizada, os hotéis médios e grandes apresentam fortes associações de respostas e, o mesmo acontece em alguns pontos entre os hotéis pequenos e médios. Assim sendo, as maiores divergências entre as respostas desta questão evidenciam-se entre os hotéis pequenos e os grandes, onde os de maior dimensão referem o conforto, já os de menor dimensão referem o luxo mais abrangente à inovação e que a mesma leva à diferenciação e à vanguarda do hotel, que se traduz no luxo pertencente ao hotel.

**Tabela 4-9 – Apresentação dos resultados da questão 2.1, por grupos.**

| 2.1. O luxo passa pela inovação? Porquê?                          |      |             |           |         |       |        |
|---|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| RESPOSTAS   | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| O luxo acaba por ser mais abrangente que a inovação               | 40%  | 33%         | 0%        | 50%     | 33%   | 0%     |
| Oferecer mais do que o básico                                     | 40%  | 67%         | 0%        | 0%      | 33%   | 50%    |
| Oferecer maior conforto e descanso para a satisfação dos clientes | 40%  | 67%         | 60%       | 0%      | 67%   | 75%    |
| Estar na vanguarda e ganhar destaque e diferenciação              | 40%  | 33%         | 40%       | 50%     | 50%   | 25%    |

**Fonte: Elaboração própria.**

Passando então para a questão seguinte (2.2), os gestores hoteleiros foram questionados sobre a adoção de métodos inovadores desde o início do funcionamento do hotel. Aqui também as questões foram afirmativas, na sua esmagadora maioria, contudo, apenas um gestor hoteleiro evidencia o contrário (Tabela 4-10). Assim sendo, também nesta questão não se efetuam as comparações entre os grupos criados, como se tem vindo a fazer ao longo desta análise de dados. O hotel que se destaca nesta matéria é o **hotel F**, onde o gestor respetivo refere que não adotam métodos inovadores desde o início, apesar de se tratar de um hotel recente, que abriu as suas portas em 2011. Contudo, critica-se que o diretor não trata a inovação com muita convicção e certeza, já que o hotel pode ser o mais inovador em termos arquitetónicos da cidade, tendo uma fachada muito moderna e atrativa e, como tal, pode ser entendida como uma inovação tomada desde o início.

Também nesta questão, é curioso referir que o gestor do hotel mais antigo – **Hotel A** – referiu que sim, que desde o início do funcionamento do hotel que têm vindo a apostar na inovação. O diretor mencionou que o hotel foi o primeiro da cidade com piscina nas suas instalações, serviços de spa (explorado por uma empresa externa ao hotel) e serviço de internet sem fios (*wireless*). Contudo, também um dos hotéis mais recentes (**Hotel G**), de 2003, indicou que desde o início que a aposta foi num conceito único e inovador que apenas existia nos Estados Unidos da América – afirma assim que o hotel surgiu de uma cadeia de restauração local de luxo e muito conceituada pelos residentes de Barcelona. A aposta veio do proprietário da cadeia de restauração que apostou na abertura de um hotel gastronómico para os turistas e locais.

Assim, como crítica generalizada, evidencia-se que, a maioria dos gestores tem uma visão concreta do que entendem por inovação no seio dos seus hotéis, em contrapartida do gestor do hotel F.



**Tabela 4-10 – Apresentação dos resultados gerais da questão 2.2.**

| 2.2. Desde o princípio que este hotel adota métodos inovadores? |                          |            |
|---|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|   | Nº                       | Frequência |
| Sim   | 12                       | 92%        |
| Não   | 1                        | 8%         |
| <b>Total</b>  | <b>13</b>                |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Continuamente no conjunto 2 da entrevista, apresentam-se as informações obtidas pela pergunta correspondente à 2.3 que aborda os gestores relativamente ao que é necessário possuir num estabelecimento hoteleiro para ter as condições ideais para inovar. Assim, com a combinação entre os elementos recolhidos da contextualização teórica e das respetivas contribuições dos gestores hoteleiros, foram identificadas 8 tipologias de respostas para esta questão (Tabela 4-11). As respostas vão ao encontro de recursos económicos, tecnológicos, informações importantes a nível interno (cultura do hotel, objetivos do recurso à inovação) e externo (clientes e concorrência), recursos humanos (motivação e empreendedorismo), conhecimento do mercado e procura, o fator risco relacionado com o arriscar em ideias, o fator de se possuir um espaço físico bem estruturado que possa abarcar com as inovações pensadas e, por fim, o fator de colaboração, cooperação e presença em redes e alianças com outras empresas que permitam mais e melhores formas de inovar.

Numa análise generalizada (Tabela 4-11), as respostas mais frequentes dos gestores hoteleiros foram ao encontro das informações internas e externas (com uma frequência de 54%) e na presença de recursos humanos motivados e empreendedores que formem uma boa equipa de trabalho (com uma frequência de 46%). Em seguida apresenta-se a identificação de recursos económicos como uma necessidade para inovar, com uma frequência de respostas de 31%. Em contrapartida, a menos frequente (com uma percentagem de 8%) encontra-se o fator de redes e alianças com outras empresas que apenas foi referido por um dos gestores, nomeadamente, o gestor do **hotel H**.

**Tabela 4-11 – Apresentação dos resultados gerais da questão 2.3.**

| 2.3. O que pensa ser necessário ter num hotel para ser possível inovar?                        |                          |            |
|--|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS  | Análise Geral dos hotéis |            |
|  | Nº                       | Frequência |
| Recursos económicos  | 4                        | 31%        |
| Recurso tecnológicos   | 3                        | 23%        |
| Informações internas e externas (clientes, concorrência, cultura do hotel, objetivo de inovar) | 7                        | 54%        |
| Boa equipa de trabalho, pessoas motivadas e empreendedoras                                     | 6                        | 46%        |
| Conhecer os clientes e o que procuram  | 2                        | 15%        |
| Arriscar em ideias   | 3                        | 23%        |
| Espaço físico singular e bem estruturado   | 2                        | 15%        |
| Presença em redes/colaborações   | 1                        | 8%         |
| <b>Total</b>   | <b>13</b>                |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Comparativamente apresenta-se a Tabela 4-12, com as informações relativas a hotéis de cadeia e independentes. Numa primeira análise verifica-se que todos os grupos apresentam respostas com 0% de frequência, isto é, respostas que não foram referidas por nenhum dos gestores correspondentes em cada grupo. Todavia, os hotéis de cadeia

apresentam semelhanças relativamente às respostas com maior frequência, onde a maioria dos gestores de ambos os grupos identifica a necessidade de recursos humanos motivados e empreendedores para inovar (5\*GL com 60% de frequência e os de 5\* com 67%). Contudo, os hotéis do segundo grupo ainda apresentam frequências elevadas de resposta para outras três tipologias que, vão ao encontro de recursos económicos, um espaço físico singular e bem estruturado e nas informações internas e externas – com 67% de frequência em cada categoria. Também os hotéis independentes se encontram em concordância com os de cadeia, apresentando também uma frequência de 60% das respostas relativamente às informações internas e externas.

Generalizando, os grupos que apresentam maiores discordâncias entre si, são os de cadeia de categoria 5\*GL e os hotéis independentes. Contudo, existem fatores em comum entre os hotéis de cadeia e entre os hotéis de 5\*, tanto de cadeia como independentes.

Passando de seguida para a comparação entre as diferentes dimensões dos hotéis (através da Tabela 4-12) evidencia-se também que todos os grupos apresentam 0% de frequência de respostas em algumas tipologias identificadas. Neste ponto, constata-se que os hotéis pequenos e médios estão em concordância, apresentando maiores frequências para a presença de informações internas e externas (com frequências de 100% e 57%, respetivamente). Em contrapartida, os gestores dos hotéis de grandes dimensões dão maior importância aos recursos humanos como elemento necessário à inovação.

**Tabela 4-12 – Apresentação dos resultados da questão 2.3, por grupos.**

| 2.3. O que pensa ser necessário ter num hotel para ser possível inovar?                        |      |             |           |         |       |        |  |
|--|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|--|
| RESPOSTAS  | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |  |
| Recursos económicos  | 20%  | 67%         | 20%       | 50%     | 29%   | 25%    |  |
| Recurso tecnológicos   | 40%  | 0%          | 20%       | 0%      | 29%   | 25%    |  |
| Informações internas e externas (clientes, concorrência, cultura do hotel, objetivo de inovar) | 40%  | 67%         | 60%       | 100%    | 57%   | 25%    |  |
| Boa equipa de trabalho, pessoas motivadas e empreendedoras                                     | 60%  | 67%         | 20%       | 50%     | 43%   | 50%    |  |
| Conhecer os clientes e o que procuram  | 40%  | 0%          | 0%        | 0%      | 29%   | 0%     |  |
| Arriscar em ideias   | 0%   | 33%         | 40%       | 0%      | 29%   | 25%    |  |
| Espaço físico singular e bem estruturado   | 0%   | 67%         | 0%        | 50%     | 0%    | 25%    |  |
| Presença em redes/colaborações   | 0%   | 0%          | 20%       | 0%      | 14%   | 0%     |  |

**Fonte: Elaboração própria.**

Por fim, analisa-se a questão 2.4, a última questão deste grupo (questão 2), onde se questionam os gestores se a inovação também deve evoluir ao longo dos anos de funcionamento do hotel e o porque disso ser necessário. Assim, numa primeira abordagem, são apresentadas as informações obtidas, onde os gestores reagem em unanimidade, mencionando que sim, a inovação também deve ser alvo de “manutenção” e deve evoluir com o hotel (Tabela 4-13). Consequentemente não se realizam as comparações para esta fase, apenas na posterior parte da justificação das suas questões.

Numa abordagem global, os gestores referem que as razões para que a inovação seja constante ao longo do funcionamento do hotel são: constantemente atrair e surpreender os clientes, melhorar o hotel e evoluir consoante as tendências de mercado, inovar de acordo com as características intrínsecas do hotel (cultura e objetivos da unidade hoteleira), redução de custos do hotel, aposta em pequenas inovações ao longo do tempo contrariamente a grandes remodelações/renovações no hotel, e na criação de

melhores experiências para os clientes, isto é, na criação de uma oferta mais vasta, diferente e personalizada.

Através da Tabela 4-13, os gestores hoteleiros afirmam, na sua maioria, que a inovação deve ser constante e recorrida em diversas vezes ao longo do funcionamento do hotel para que o mesmo tenha melhorias e evolua consoante as tendências de mercado (resposta com 46% de frequência). De seguida, com 31% das respostas, os gestores hoteleiros identificam a razão de inovar de acordo com a cultura e objetivos do hotel e, também na presença de uma maior oferta e experiência para os clientes, focando a diferenciação e personalização do seu produto hoteleiro. Neste ponto destaca-se o **hotel E**, onde o gestor correspondente afirma que “é muito importante inovar sem perder a essência do hotel”, e o gestor do **hotel G** que também afirma que só se deve inovar se for em algo que esteja em pleno de acordo com o hotel. Desta forma, deve adaptar-se a inovação sempre de acordo com as características intrínsecas e cultura do hotel, em ordem de obter sucesso.

Com menor número de respostas – 8% que corresponde a 1 gestor hoteleiro – são identificadas a redução dos custos do hotel (identificado pelo gestor do **hotel M**) e recorrer a pequenas e constantes inovações contra grandes remodelações (reconhecida pelo gestor do **hotel I**).

**Tabela 4-13 – Apresentação dos resultados gerais das questões 2.4 e 2.4.1.**

**2.4. Pensa que a inovação também deve ter manutenção e estar em constante evolução ao longo da vida do hotel? Porquê?**

| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|---|--------------------------|------------|
|   | Nº                       | Frequência |
| Sim   | 13                       | 100%       |
| Não   | 0                        | 0%         |
| Atrair e surpreender clientes de forma constante                      | 2                        | 15%        |
| Melhoria e evolução do hotel (tendências do mercado)                  | 6                        | 46%        |
| Inovação de acordo com cultura e objetivos do hotel                   | 4                        | 31%        |
| Redução dos custos do hotel   | 1                        | 8%         |
| Pequenas inovações ao longo do tempo ao invés de grandes remodelações | 1                        | 8%         |
| Melhor experiência, maior oferta - diferenciada e personalizada       | 4                        | 31%        |
| <b>Total</b>  | 13                       |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Através da Tabela 4-14 são observadas as informações recolhidas segundo a divisão dos hotéis de cadeia e independentes. Analisando os dados obtidos segundo frequência de respostas é possível constatar que existem diferenças entre os hotéis de 5\*GL e os restantes grupos. Os gestores dos hotéis de 5\*GL afirmam, na sua maioria (60%), que a principal razão de recorrer à inovação de forma constante é o facto de terem de inovar consoante a cultura e os objetivos do hotel, isto é, a inovação tem de estar em concordância com a personalidade e crenças do hotel e deve ser trabalhada para atingir os objetivos do mesmo. Já os restantes grupos – hotéis de 5\* de cadeia e independentes – são os que afirmam, na sua maioria, que a inovação constante assegura a melhoria e evolução do hotel de acordo com as tendências de mercado que surgem ao longo dos tempos (67% e 80% de frequência, respetivamente).

Comparando as informações da amostra obtida segundo a sua dimensão, apresentam-se os dados nas últimas colunas da Tabela 4-14. Neste ponto, averigua-se que os hotéis de dimensão pequena apenas respondem a uma das tipologias de resposta identificadas,

enquanto os restantes grupos apresentam frequências de 0% de resposta para apenas uma das categorias de resposta. Assim, os hotéis pequenos afirmam, na sua totalidade (100% de frequência) que a principal razão de recorrer à inovação de forma constante deve-se à melhoria e evolução do hotel com as tendências de mercado que vão surgindo. Também é evidente que os hotéis médios vão ao encontro dos hotéis pequenos nesta vertente, onde para essa categoria de resposta apresentam uma frequência de 43%, contudo, também possuem essa mesma frequência para uma outra categoria de resposta, identificando uma inovação constante de forma a moldá-la segundo a cultura e objetivos do hotel.

Todavia, os hotéis de maiores dimensões possuem 50% relativamente à inovação constante para criar melhores experiências e maior oferta para os clientes, apresentando assim ideias diferentes relativamente aos restantes grupos criados. Ainda abordando as informações recolhidas relacionadas com o grupo hoteleiro de maiores dimensões, constata-se que não possuem gestores hoteleiros que relacionem o tema com pequenas inovações contrariamente a grandes remodelações e, o que toca às restantes classificações de resposta, os gestores apresentam 25% de frequência para cada, não apresentando valor acrescido para uma análise comparativa mais rica.

**Tabela 4-14 – Apresentação dos resultados da questão 2.4.1, por grupos.**

**2.4. Pensa que a inovação também deve ter manutenção e estar em constante evolução ao longo da vida do hotel? Porquê?**

| RESPOSTAS   | 5*GL | 5*  | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
|---|------|-----|-----------|---------|-------|--------|
| Atrair e surpreender clientes de forma constante                      | 40%  | 0%  | 0%        | 0%      | 14%   | 25%    |
| Melhoria e evolução do hotel (tendências do mercado)                  | 0%   | 67% | 80%       | 100%    | 43%   | 25%    |
| Inovação de acordo com cultura e objetivos do hotel                   | 60%  | 0%  | 20%       | 0%      | 43%   | 25%    |
| Redução dos custos do hotel   | 0%   | 33% | 0%        | 0%      | 0%    | 25%    |
| Pequenas inovações ao longo do tempo ao invés de grandes remodelações | 0%   | 0%  | 20%       | 0%      | 14%   | 0%     |
| Melhor experiência, maior oferta - diferenciada e personalizada       | 20%  | 33% | 40%       | 0%      | 29%   | 50%    |

Fonte: Elaboração própria.

### c) Questão 3 – concorrência do hotel

Tratando agora o conjunto 3 da entrevista, que diz respeito à concorrência dos hotéis entrevistados, questionam-se os gestores se existe concorrência direta (questão 3) para o seu hotel. Em caso negativo questiona-se o porquê (questão 3.1: ver Anexo 4 – Guião da Entrevista), seguidamente pede-se que o gestor identifique quais são os principais concorrentes do hotel (questão 3.2) e, por fim, pede-se que os gestores identifiquem como se destaca o hotel na cidade (questão 3.3). As informações correspondentes foram organizadas na Tabela 4-15 e, uma vez que as respostas obtidas estão muito em unanimidade, dispensa-se a posterior realização das respetivas comparações entre os hotéis, assim que se centra apenas numa análise generalizada dos dados.

Abordando a questão 3, que é apresentada nas primeiras linhas da Tabela 4-15, corresponde a respostas de “sim” e “não” foi obtido 100% de frequência de respostas num tom afirmativo, onde todos os gestores admitem a existência de concorrência direta para o seu hotel. Como todo os gestores responderam afirmativamente, não fez sentido a realização da questão 3.1 assim, que se segue para a análise dos dados para a questão seguinte.

Como tal, segue-se a questão 3.2, onde os gestores também foram consistentes e identificam como concorrentes diretos do seu hotel os outros hotéis de luxo existentes na cidade. Contudo, ainda nesta questão, existem três hotéis que especificam a sua

concorrência como hotéis de luxo de lazer e negócios (gestor do **hotel D**), hotéis direcionados tanto para os turistas como para os residentes (gestor do **hotel E**) e ainda, outros hotéis de luxo mas independentes (gestor do **hotel F**). As respostas são concordantes com as classificações dos hotéis, (presente na Tabela 4-15 acima apresentada) onde o **hotel D** é orientado tanto para segmento de lazer e de negócios e refere os seus concorrentes diretos como hotéis de luxo orientados nesse mesmo sentido e, onde o **hotel F** é independente e identifica outros hotéis de luxo e independentes como seus concorrentes diretos. Já o **hotel E** assinala os seus concorrentes como outros hotéis de luxo da cidade direcionados para turistas e locais, uma vez que também este hotel é direcionado para ambos os grupos de pessoas<sup>33</sup>.

Por fim, na questão 3.3, através da Tabela 4-15 pode-se constatar que os 13 gestores hoteleiros também se encontram em harmonia consoante o destaque que identificam para o seu hotel – nível 3 (ver esquema de entrevista em Anexo 4 – Guião da Entrevista) que corresponde a um muito bom destaque do hotel no destino turístico em que se apresentam.

**Tabela 4-15 – Apresentação dos resultados gerais das questões 3; 3.2 e 3.3.**

|  |  | Análise Geral dos hotéis |            |
|--|--|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS  |  | Nº                       | Frequência |
| 3. Existe concorrência direta para este hotel?                               |  |                          |            |
| 3.2. Quem são os principais concorrentes do hotel?                           |  |                          |            |
| 3.3. Tendo em conta os hotéis de luxo da cidade, como se destaca este hotel? |  |                          |            |
|  | Sim  | 13                       | 100%       |
|  | Não  | 0                        | 0%         |
| <b>Hotéis de luxo da cidade</b>  |  | 13                       | 100%       |
|  | Hotéis de luxo da cidade, de lazer e negócios                | 1                        | 8%         |
|  | Hotéis de luxo da cidade, direcionados aos turistas e locais | 1                        | 8%         |
|  | Hotéis independentes de 5* (luxo)                            | 1                        | 8%         |
|  | <b>Muito bem destacado</b>                                   | 13                       | 100%       |
|  | <b>Total</b>   | 13                       |            |

Fonte: Elaboração própria.

Em termos de tamanha concorrência, o gestor do **hotel E** afirma que “a hotelaria é um setor muito amplo onde existe sempre concorrência direta entre os hotéis que se encontram no mercado, que pode variar consoante as categorias. Isso deve-se, a que cada dia há um aumento da quantidade de pessoas que viaja a outros lugares e necessitam de serviços de alojamento, assim que o setor da hotelaria tem vindo a crescer imenso ao longo dos tempos. Barcelona não é exceção.” Apesar de toda a concorrência sentida na cidade de Barcelona, alguns dos gestores identificam que existe alguma cooperação e partilha entre alguns dos hotéis, também considerados concorrentes. Neste ponto destaca-se o **hotel A**, onde o gestor refere “em Barcelona existe muita concorrência. Contudo, é um setor pequeno e acabamos por nos conhecer, o que cria uma boa relação entre os hotéis, alguma cooperação, mas também muitíssima competitividade entre hotéis, e esse fator traz imensas oportunidades de mercado”.

<sup>33</sup> O **hotel E** tem um conceito relacionado com o design e arte e, nas suas instalações, possui um museu para o usufruo de hóspedes e locais, daí advém a sua identificação de hotéis diretamente concorrentes. Contudo, esta temática será abordada de forma mais aprofundada na análise da questão 8.1 da entrevista.

#### d) Questão 4 – estratégia, competitividade e inovação

A questão 4 conta com mais duas questões subordinadas relacionadas com a estratégia do hotel e a inovação. Numa fase inicial questionam-se os gestores se a estratégia do hotel se encontra direcionada para a diferenciação e competitividade. Todos os 13 gestores afirmam em concordância, ou seja, apontam que as estratégias dos hotéis que gerem se direcionam para a diferenciação e competitividade (Tabela 4-16). Todavia, ainda quatro dos gestores entrevistados referem que apesar de as suas estratégias se inclinarem para os fatores mencionados, a diferenciação tem um maior peso na integração da estratégia hoteleira. Esses quatro gestores correspondem assim aos **hotéis D, F, J e K**. E neste ponto, o gestor do hotel F ainda acrescenta “em Barcelona, um hotel que não tenha uma estratégia orientada para a diferenciação não consegue ser competitivo neste mercado onde existe muita oferta e muita procura”.

**Tabela 4-16 – Apresentação dos resultados gerais da questão 4.**

#### 4. A estratégia inclina-se para a competitividade e diferenciação?

| RESPOSTAS                                 | Análise Geral dos hotéis |            |
|---|--------------------------|------------|
|   | Nº                       | Frequência |
| Sim                                       | 13                       | 100%       |
| Sim, inclina-se mais para a diferenciação | 4                        | 31%        |
| Não                                       | 0                        | 0%         |
| <b>Total</b>                              | 13                       |            |

Fonte: Elaboração própria.

De seguida, apresenta-se a Tabela 4-17 com as informações recolhidas acerca da questão 4.1 que se centra em questionar os gestores sobre o papel da inovação como mais-valia, ou não, para a estratégia do hotel e no porque de tal acontecer. Pela análise das frequências de respostas é de constatar que 92% dos gestores creem que a inovação é uma mais-valia para a estratégia dos hotéis. Todavia, os restantes 8%, correspondentes a apenas 1 gestor hoteleiro (**hotel F**), discordam do auxílio da inovação na estratégia do hotel, complementando o seu contributo ao afirmar que a inovação, dependendo de onde se implemente no hotel, pode eventualmente auxiliar ou não a estratégia de diferenciação do hotel.

Continuando na Tabela 4-17, avaliam-se as razões dadas pelos gestores em como a inovação é uma mais-valia na estratégia de diferenciação e competitividade do hotel. Neste caso, a totalidade dos casos é menor (12) já que o gestor do hotel F, como teve um desempenho contrário, já foi analisado individualmente. As respostas dadas pelos gestores vão ao encontro de sobreviver até evoluir e obter um bom posicionamento no mercado, preocupações com manter a qualidade de serviços, aspetos ligados com a própria diferenciação e oferta aliciante que se torne um fator decisivo por parte dos clientes e, por fim, a otimização dos resultados do hotel.

De forma global, com 58% de frequência de resposta dos gestores dos hotéis da amostra, os gestores afirmam que a inovação é uma mais-valia para a estratégia do hotel pelo seu fator de diferenciação e criação de oferta única que, posteriormente pode ser um fator decisivo de escolha dos clientes. Seguidamente, com 25% de frequência, os gestores identificam a importância da inovação para o hotel sobreviver, evoluir, competir no mercado e atingir um posicionamento forte. Por fim, com 17% de frequência de resposta em cada, os gestores identificam a manutenção da qualidade dos serviços e a otimização dos resultados.



**Tabela 4-17 – Apresentação dos resultados gerais da questão 4.1.**

4.1. Se sim, pensa que a inovação é uma mais-valia na direção dessa estratégia?  
Porque?

| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|---|--------------------------|------------|
|   | Nº                       | Frequência |
| Sim   | 12                       | 92%        |
| Não   | 1                        | 8%         |
| Sobreviver, evoluir, competir e bom posicionamento            | 3                        | 25%        |
| Manter qualidade e excelência dos serviços                    | 2                        | 17%        |
| Diferenciação, oferta única e elemento de escolha de clientes | 7                        | 58%        |
| Otimização dos resultados do hotel                            | 2                        | 17%        |
| <b>Total</b>  | 12                       |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Passando então para a verificação de eventuais diferenças entre as percepções dos gestores de hotéis de diferentes classificações e de hotéis independentes/cadeias, onde os dados recolhidos se apresentam na Tabela 4-18. Numa primeira análise, verifica-se que os grupos dos hotéis de 5\* apresentam 0% de frequências de respostas, em algumas circunstâncias. Os hotéis de 5\* pertencentes a cadeias têm a particularidade em que todos os gestores (100% de frequência de resposta) deste grupo se encontram em concordância, indicando a diferenciação e oferta única como a mais-valia da inovação nos seus hotéis. Estes gestores encontram-se em concordância com os gestores dos hotéis individuais que, também na sua maioria (75% de frequência) apontam para a mesma categoria de resposta dos do grupo anterior. Em contrapartida, os gestores dos hotéis do grupo de 5\*GL, apresentam respostas diferentes e mais variadas. Contudo, a maioria (40% de frequência de respostas) neste grupo aponta que a principal mais-valia da inovação para a estratégia é a manutenção da qualidade e a excelência dos serviços.

Em termos gerais é possível reconhecer que existem diferenças entre os hotéis de cadeia de categoria de 5\*GL e os restantes hotéis de 5\* (tanto de cadeia como individuais) relativamente às razões pela qual considera a inovação uma mais-valia para a estratégia dos hotéis. Essa diferença reside na vertente em que os gestores e 5\*GL se preocupam mais com a qualidade e os níveis de excelência de serviço do hotel, o que, como abordado na teoria e contextualização do segmento de hotelaria de luxo (ver secção 2.5). Assim, os hotéis de categoria superior têm muitas preocupações com a imagem e a marca do seu hotel que se alia ao prestígio, onde a qualidade é sentida e deve ser sempre do mesmo e maior nível possível. Contudo, também os restantes grupos de hotéis, os seus respetivos gestores dão muita importância ao papel da inovação como fator de diferenciação e de singularidade de oferta, onde também a inovação ganha um outro destaque e grandiosa importância para a estratégia dos hotéis, num posterior auxílio à competitividade dos mesmos (ver secção 2.6 de competitividade em hotelaria).

Continuamente nesta questão aborda-se as informações obtidas divididas por dimensão da unidade hoteleira (Tabela 4-18). Num primeiro vislumbre dos dados recolhidos, os hotéis médios são os únicos em que os gestores hoteleiros variam as suas respostas pelas categorias identificadas, ao contrário dos hotéis pequenos e grandes, onde as suas respostas se dividem por apenas duas das categorias. No que concerne aos hotéis de pequenas dimensões, a totalidade dos gestores deste grupo (100% de frequência) identificam a inovação com um papel de diferenciação e criação de elementos únicos na oferta do hotel. O mesmo acontece com os gestores dos grupos restantes, contudo, com frequências de resposta variadas: hotéis grandes com 75% e hotéis médios com 33%. Neste caso, todos os hotéis aceitam a inovação como mais-valia nos parâmetros

indicados, não existindo oscilações e diferenças significativas entre os grupos. Uma outra curiosidade centra-se em que, apenas os hotéis médios e grandes referem a inovação como uma forma de auxílio na otimização dos resultados do hotel.

**Tabela 4-18 – Apresentação dos resultados da questão 4.1, por grupos.**

| 4.1. Se sim, pensa que a inovação é uma mais-valia na direção dessa estratégia? Porque? |      |             |           |         |       |        |
|---|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| RESPOSTAS   | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| Sobreviver, evoluir, competir e bom posicionamento                                      | 20%  | 0%          | 50%       | 50%     | 33%   | 0%     |
| Manter qualidade e excelência dos serviços  | 40%  | 0%          | 0%        | 0%      | 33%   | 0%     |
| Diferenciação, oferta única e elemento de escolha de clientes                           | 20%  | 100%        | 75%       | 100%    | 33%   | 75%    |
| Otimização dos resultados do hotel  | 20%  | 0%          | 25%       | 0%      | 17%   | 25%    |

Fonte: Elaboração própria.

De seguida avança-se para a questão final do conjunto de perguntas do grupo 4. Assim, a questão 4.1.1 relaciona-se com a presença ou não da inovação na estratégia do hotel. Neste ponto os gestores divergem nas suas respostas, sendo elas de afirmação e negação e, ainda mais específicas relativamente ao papel da inovação no seio hoteleiro. Desta forma e através da Tabela 4-19, é possível constatar que 4 dos gestores hoteleiros, fazendo 31% das respostas afirmam que a inovação não está integrada nas suas estratégias. Os restantes gestores respondem afirmativamente à questão, onde 31% apenas afirma que a inovação está integrada na estratégia, 23% afirmam que a inovação integra a estratégia do hotel como fator de desenvolvimento da diferenciação e, os restantes 15% identificam a integração da inovação apenas nas estratégias de vendas e marketing das unidades hoteleiras.

Por conseguinte, nota-se que a maioria dos gestores indica que a inovação faz parte da estratégia de cada hotel, incluindo o gestor do **hotel F** que, anteriormente diria que a inovação não representava uma mais-valia nesse sentido. Contudo, o gestor do hotel F afirma que “a inovação é uma grande vantagem competitiva inserida nas estratégias de vendas”, identificando assim a presença da inovação no marketing e estratégias de vendas do hotel e revelando a sua importância. Em contrapartida, identifica-se o gestor do **hotel B** que afirma que a inovação está presente na estratégia hoteleira, contudo, não se encontra implementada desde o início. Tal facto seria também de esperar, uma vez que se trata dos hotéis mais antigos da amostra e, provavelmente da cidade. Todavia, o facto de a inovação agora ser implementada na estratégia do hotel implica grande evolução por parte dos gestores e na melhoria do hotel, onde o gestor do hotel afirma “na estratégia, a criatividade e a inovação levam-nos a maiores resultados, devemos sempre procurar otimizar os resultados dos anos anteriores”. Assim, são apresentados dois casos bastante distintos, onde a inovação foi sendo inserida ao longo dos tempos e que não se encontrava logo desde o início. Compreende-se que a inovação tem o seu peso de importância nestes setores e que, a procura de inovação deve ser feita, quer se trate de uma empresa com muitos anos de funcionamento como de uma empresa recente.

**Tabela 4-19 – Apresentação dos resultados gerais da questão 4.1.1.**

| 4.1.1 - A inovação integra a estratégia do hotel?   |                          |            |
|---|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|   | Nº                       | Frequência |
| Sim   | 4                        | 31%        |
| Sim, na estratégia de vendas/marketing              | 2                        | 15%        |
| Sim, como fator de desenvolvimento da diferenciação | 3                        | 23%        |
| Não   | 4                        | 31%        |
| <b>Total</b>  | <b>13</b>                |            |

Fonte: Elaboração própria.



Analisando e comparando os hotéis da amostra segundo a sua categoria em hotéis de cadeia ou independentes, apresenta-se a Tabela 4-20. Neste quadro evidenciam-se diferenças significativas entre os hotéis de 5\*GL e os independentes, onde os de categoria superior. Na sua maioria (40% de frequência de respostas) os gestores de 5\*GL implementam a inovação na sua estratégia e/ou consideram-na um fator de diferenciação e, apenas com 20% de frequência (correspondente a 1 gestor hoteleiro) afirma que a inovação não integra a estratégia. Já os hotéis de cadeia e de 5\* apresentam valores bem distribuídos pelas categorias de respostas, com 33% dos gestores que referem a não integração da inovação nas suas estratégias, com 33% dos gestores do seu grupo, que referem o contrário e com os restantes 33% que referem a inovação integrada apenas em estratégias de vendas e marketing. Contudo, todos os grupos possuem hotéis cuja inovação está integrada na estratégia como hotéis em que a inovação não se encontra presente nessa área. Todavia, as diferenças maiores evidenciam-se entre hotéis de cadeia e os individuais, onde os de cadeia integram a inovação na estratégia ao contrário dos hotéis independentes.

Por fim, a divisão dos dados recolhidos segundo a dimensão dos hotéis é encontrada na Tabela 4-20. Relativamente aos hotéis de menor dimensão, é possível que se dividem, com 50% de respostas para cada, entre o sim e o não, isto é, os gestores deste grupo dividem-se, onde uns integram a inovação na estratégia do hotel e outros não. No que toca aos hotéis de maior dimensão, é notório que os gestores se dividem por igual em cada categoria de resposta, havendo 25% de frequência de resposta dos gestores do grupo para cada resposta identificada. Por fim, os hotéis de média dimensão dividem-se também de forma mais ou menos equilibrada pelas categorias de resposta possíveis. Assim sendo, para este grupo, os gestores apresentam 14% de frequência para a integração da inovação nas estratégias de vendas e de marketing e, 29% para cada uma das restantes respostas: “Sim”, “inovação como fator de diferenciação” e “não”. Como tal, neste caso não se registam diferenças significativas entre os grupos, havendo em todos, gestores que integram a inovação e outros que não o fazem.

**Tabela 4-20 – Apresentação dos resultados da questão 4.1.1, por grupos.**

4.1.1 - A inovação integra a estratégia do hotel?

| RESPOSTAS   |     | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
|---|-----|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| Sim   | Sim | 40%  | 33%         | 20%       | 50%     | 29%   | 25%    |
| Sim, na estratégia de vendas/marketing              |     | 0%   | 33%         | 20%       | 0%      | 14%   | 25%    |
| Sim, como fator de desenvolvimento da diferenciação |     | 40%  | 0%          | 20%       | 0%      | 29%   | 25%    |
| Não   |     | 20%  | 33%         | 40%       | 50%     | 29%   | 25%    |

Fonte: Elaboração própria.

### e) Questão 5 – economia das experiências

No conjunto 5 da entrevista, os gestores hoteleiros foram questionados sobre o tema das experiências em hotelaria, como se observa na Tabela 4-21. Numa primeira abordagem ao tema, os gestores são questionados se sentem necessidade de introduzir experiências no hotel, onde as respostas foram unânimes e, todos os 13 gestores hoteleiros referem que essa necessidade é sentida. Em caso de resposta afirmativa, como foi o caso da totalidade dos hotéis, questionam-se os gestores respetivos sobre o tipo de experiências que introduzem no hotel. Nesta questão, os gestores foram contribuindo com as suas respostas e essas foram categorizadas em “experiências positivas/redução de experiências negativas”, “experiências sensoriais”, “experiências temáticas” e “experiências memoráveis”.

No que toca a experiências positivas e à redução de experiências negativas com os clientes, os gestores entrevistados identificam o cuidado e simpatia do serviço no hotel

aquando da interação entre *staff* e clientes. Em termos sensoriais, os gestores associam esse tipo de experiências a odores/perfumes e música ambiente existente no hotel, com determinadas propriedades e características relaxantes, a novos menus gastronómicos assim como a novos equipamentos de conforto do hotel. Já os exemplos dados nas experiências baseadas em temas, os gestores identificam a criação de eventos infantis, eventos musicais, eventos gastronómicos e outros de cariz cultural, inseridos na cidade onde prestam os seus serviços. Por fim, as experiências memoráveis identificadas pelos gestores, apelam assim à memória dos clientes, onde são disponibilizados diversos souvenirs para a sua aquisição, como forma de mais tarde recordar a experiência tida.

Logo, pela Tabela 4-21, é possível apurar que a grande maioria dos gestores hoteleiros, com 92% de respostas, identificam as experiências sensoriais, como aquelas que sentem necessidade de introduzir nas suas instalações. Mesmo em seguida são identificadas as experiências memoráveis, seguidas pelas experiências positivas e, por último, com apenas 23% de respostas são identificadas as experiências baseadas em temas. Estes dados vão de encontro ao esperado e comentado pela literatura, onde as experiências sensoriais têm maior peso e são mais facilmente gravadas na memória dos clientes. E, uma vez que são mais facilmente cravadas na mente dos clientes, maiores as probabilidades de os clientes voltarem a repetir a experiência, de recordar e partilhar uma experiência positiva com amigos e familiares.

Contudo, é pertinente abordar um comentário efetuado pelo gestor do **hotel B** que afirmou o seguinte “muitos clientes do hotel são do segmento de negócios e permanecem aqui com uma estadia até 2 dias (...) nestas condições torna-se muito difícil transmitir as experiências que criamos”. Como visto na literatura, a experiência dos clientes ocorre até mesmo com a sua interação com o hotel e o *staff* que o serve. Desta forma, mesmo com uma estadia reduzida no hotel, as experiências são possíveis de se transmitir, com pequenos detalhes, como foram identificados pelos gestores (música ambiente, perfume no hotel, etc.) e o próprio contato com o tangível e o intangível disponível no hotel. Contudo, podem ser consideradas experiências mais superficiais, pois não serão sentidas com o mesmo peso caso se trate de um visitante de maior estadia ou de um visitante com outro tipo de motivação.

**Tabela 4-21 – Apresentação dos resultados gerais das questões 5 e 5.1.**

5. Cada vez mais as experiências são importantes, sente necessidade de introduzir novas experiências neste hotel?  
5.1. Se sim, de que tipo?

| RESPOSTAS  | Análise Geral dos hotéis |            |
|--|--------------------------|------------|
|  | Nº                       | Frequência |
| Sim  | 13                       | 100%       |
| Não  | 0                        | 0%         |
| Experiências positivas/reduzir as experiências negativas | 4                        | 31%        |
| Experiências sensoriais                                  | 12                       | 92%        |
| Experiências por temas                                   | 3                        | 23%        |
| Experiências memoráveis                                  | 5                        | 38%        |
| <b>Total</b>   | 13                       |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Iniciando então a comparação dos resultados indicados na Tabela 4-22, como esperado devido à elevada frequência de respostas dos gestores em “experiências sensoriais”, todos os grupos identificados também apresentam maiores frequências de respostas para essa categoria. Evidencia-se ainda que, nos casos dos hotéis do grupo de 5\* GL e do grupo de hotéis independentes, existe 100% de respostas em termos de experiências

sensoriais, sendo essa frequência de apenas 67% para o grupo de hotéis de 5\* pertencentes a cadeias hoteleiras.

Ainda outra particularidade vai ao encontro de, os hotéis independentes apresentarem maior percentagem de resposta nas “experiências memoráveis”. Os hotéis de cadeia de categoria 5\* são os que apresentam também 67% relativamente às “experiências por temas”, contudo, no que toca a experiências positivas e à redução de experiências negativas com clientes, este grupo de hotéis não refere nenhuma opinião no seu encontro. Também os hotéis de 5\*GL são os que não referem o facto de aliança entre experiências e temas. Todavia, apesar da grande concordância entre os respondentes, é ainda evidente algumas diferenças entre os grupos.

Continuamente, na Tabela 4-22, apresentam-se os dados já divididos segundo a dimensão da amostra obtida. Uma vez mais verifica-se que 100% de respostas, nomeadamente nos dois grupos de maiores dimensões, relativamente às experiências sensoriais. Já no grupo de menores dimensões, a mesma categoria – experiências sensoriais – conta com 50% de respostas, assim como as experiências por temas e as experiências memoráveis. Em contrapartida, o grupo dos hotéis pequenos é aquele que apresenta 0% de respostas para as experiências positivas com os clientes, sendo o único grupo que apresenta essa percentagem para uma destas categorias de resposta.

Relativamente a “experiências memoráveis” destacam-se os hotéis pequenos e médios, com 50% e 43% das respostas, respetivamente. Também os hotéis médios apresentam 43% em experiências positivas, sendo o valor mais elevado da amostra. Por fim, o grupo de hotéis grandes é bastante uniforme em número de respostas, com exceção das “experiências sensoriais”, apresentando 25% de respostas para as restantes categorias de respostas. Aqui também se evidenciam pequenas diferenças entre os grupos criados, devido à esmagadora maioria que se centra nos cinco sentidos.

**Tabela 4-22 – Apresentação dos resultados da questão 5.1, por grupos.**

5. Cada vez mais as experiências são importantes, sente necessidade de introduzir novas experiencias neste hotel?  
5.1. Se sim, de que tipo?

| RESPOSTAS  | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
|--|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| Experiências positivas/reduzir as experiências negativas | 40%  | 0%          | 40%       | 0%      | 43%   | 25%    |
| Experiências sensoriais                                  | 100% | 67%         | 100%      | 50%     | 100%  | 100%   |
| Experiências por temas                                   | 0%   | 67%         | 20%       | 50%     | 14%   | 25%    |
| Experiências memoráveis                                  | 20%  | 33%         | 60%       | 50%     | 43%   | 25%    |

**Fonte: Elaboração própria.**

De seguida trata-se a questão 5.2 deste conjunto de questões, onde se questionam os gestores se a inovação leva ao auxílio e/ou criação dessas experiências e, em caso afirmativo, foi questionado como é que a inovação auxilia as experiências. Assim se apresenta a Tabela 4-23 onde, relativamente à questão 5.2, se evidencia que os gestores agem em concordância total, respondendo afirmativamente.

Desta forma, a análise do “como” na caracterização do papel da inovação relativamente às experiências é descrito também na Tabela 4-23, onde as respostas foram agrupadas em quatro categorias. Nesta fase, das contribuições dos hoteleiros, as respostas obtidas foram divididas perante o papel da inovação em “modernizar, gerir e implementar experiências de acordo com a cultura do hotel”, no “aumento de expectativas e das perceções dos clientes” – que encontra ligada com a qualidade percebida pelos clientes nas experiências oferecidas no hotel – na “personalização e diferenciação da experiências” ou seja, na adaptação da oferta de experiências aos clientes assim como na sua diferenciação relativamente à oferta dos concorrentes e, por fim, na inovação

através da criação de “melhor ambiente de trabalho e melhores resultados” – que se centra na motivação e formação dos elementos do *staff* para que as experiências sejam transmitidas de forma eficiente.

De forma global, a maioria dos gestores identificam que a inovação auxilia as experiências criadas no hotel pelo aumento das expectativas e das perceções dos clientes (com 62% de frequência de respostas), isto é, afirmam que a inovação auxilia o fator “surpresa”, que se prende com a curiosidade dos clientes, que posteriormente se deve satisfazer as suas necessidades, assim como manter e/ou aumentar o nível de qualidade percebido pelos mesmos. De seguida, com 54% das respostas, os gestores identificam a inovação como papel de personalização e diferenciação das experiências, que leva a que as experiências oferecidas sejam exclusivas do hotel e que, se consigam adaptar ao tipo e estilo de clientes do hotel. As respostas menos frequentes, com percentagens de 38% e 15% respetivamente, os diretores hoteleiros identificam a modernização e implementação de experiências de acordo com o hotel e a criação de melhor ambiente de trabalho que, conseqüentemente leva a melhores resultados do hotel.

Ainda neste ponto, destaca-se o diretor do **hotel K**, que afirma que a inovação auxilia a criação de experiências nos hotéis, todavia, acrescenta que essas experiências apenas têm valor quando são implementadas no hotel anteriormente à concorrência, isto é, são valorizadas pelos clientes quando o hotel é pioneiro na sua implementação no seio do hotel e consegue realizar isso antes da concorrência. Assim, sendo o hotel o primeiro na implementação das experiências pretendidas, evidencia-se como um fator de diferenciação que, posteriormente pode influenciar a decisão dos clientes na escolha do hotel, segundo o gestor do hotel K.

**Tabela 4-23 – Apresentação dos resultados gerais das questões 5.2 e 5.2.1.**

**5.2. Pensa que o recurso à inovação leva à criação/auxílio dessas mesmas experiências?**  
**5.2.1 Se sim, como?**

| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|---|--------------------------|------------|
|   | Nº                       | Frequência |
| Sim   | 13                       | 100%       |
| Não   | 0                        | 0%         |
| Modernizar, gerir, implementar experiências de acordo com o hotel | 5                        | 38%        |
| Aumentar expectativas e perceções dos clientes (surpreende-los)   | 8                        | 62%        |
| Personalização e diferenciação das experiências                   | 7                        | 54%        |
| Melhor ambiente de trabalho e melhores resultados do hotel        | 2                        | 15%        |
| <b>Total</b>  | 13                       |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Continuamente, na análise comparativa por grupos, os dados organizados encontram-se na Tabela 4-24. Evidencia-se assim que os gestores dos hotéis de cadeia de categoria 5\*GL respondem de forma mais equilibrada relativamente às três primeiras categorias de resposta (com 40% de frequência em cada) e, apenas apresentam 20% das respostas para o papel da inovação na criação de melhor ambiente de trabalho que levam a melhores resultados. Já o seguinte grupo de hotéis de cadeia, mas com categoria de 5\*, é evidente que os gestores correspondentes apenas oscilam entre duas respostas com frequências muito diferentes. Assim, neste caso, o grupo apresenta 100% de respostas concordantes com a criação do fator surpresa e qualidade (aumento das expectativas e perceções dos clientes) e, com 33% de frequência de respostas, identificam a inovação como uma forma de personalizar e diferenciar essas mesmas experiências. Constata-se assim que os gestores do segundo grupo da amostra centram-se nesse sentido, de forma

unânime e, assim, se distanciam dos hotéis de 5\*GL que não apresentam nenhuma tendência de respostas.

No que toca os hotéis do grupo dos independentes, é notório que também os seus gestores contribuem com uma variedade de respostas, contudo, na sua maioria, com 80% de frequência, os gestores concordam com a inovação na criação de personalização e diferenciação das experiências, contrariamente aos hotéis de 5\* de cadeia, sendo essa categoria a menos frequente. Numa perceção generalizada na Tabela 4-24, constata-se assim que os hotéis de cadeia de 5\*GL e os hotéis independentes são os que apresentam maiores semelhanças, em comparação com os hotéis do segundo grupo. Contudo, também se evidencia que os grupos de cadeias hoteleiras se identificam mais com o papel da inovação na criação de experiências que consigam surpreender e manusear nas expectativas e perceções dos clientes, enquanto os hotéis independentes têm maior ligação com a personalização e diferenciação das experiências.

Também disponibilizando os dados segundo as dimensões dos hotéis (Tabela 4-24), observa-se que os gestores dos hotéis pequenos apresentam 100% de respostas concordantes com o fator surpresa auxiliado pela inovação, contudo, no que toca à criação de melhor ambiente e melhores resultados, os gestores desse grupo representam 0% das respostas. Nesta vertente, os hotéis de grande dimensão são semelhantes com os anteriores (pequenos), já que também representam 0% de respostas para a mesma categoria de resposta e, na sua maioria (com 75% de frequência de respostas), concordam com a inovação e o “fator surpresa”, tal como os hotéis de pequena dimensão. Constatando a semelhança entre estes dois grupos, é assim pertinente observar o comportamento dos gestores dos hotéis médios para a presente questão. Os gestores desse mesmo grupo apresentam contribuições mais variadas de acordo com as categorias de resposta identificadas, todavia, na sua maioria (com 86% de frequência) aliam o papel da inovação com as experiências do hotel na criação de personalização e diferenciação. O grupo em questão é também o único que apresenta frequência diferente de 0% relativamente à criação de melhor ambiente de trabalho e maiores resultados do hotel, com uma frequência de 29%.

Como tal, evidencia-se a diferença dos gestores hoteleiros do grupo de hotéis médios relativamente aos restantes grupos, onde os gestores de hotéis médios identificam mais o papel da inovação com diferenciação e personalização das experiências, enquanto os restantes, se aliam com maior intensidade ao fator surpresa pelo aumento das expectativas e perceções dos clientes.

**Tabela 4-24 – Apresentação dos resultados da questão 5.2.1, por grupos.**

5.2. Pensa que o recurso à inovação leva à criação/auxílio dessas mesmas experiências?  
5.2.1 Se sim, como?

| RESPOSTAS   | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
|---|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| Modernizar, gerir, implementar experiências de acordo com o hotel | 40%  | 0%          | 60%       | 50%     | 29%   | 50%    |
| Aumentar expectativas e perceções dos clientes (surpreende-os)    | 40%  | 100%        | 60%       | 100%    | 43%   | 75%    |
| Personalização e diferenciação das experiências                   | 40%  | 33%         | 80%       | 50%     | 86%   | 0%     |
| Melhor ambiente de trabalho e melhores resultados do hotel        | 20%  | 0%          | 20%       | 0%      | 29%   | 0%     |

Fonte: Elaboração própria.

#### **f) Questão 6 – qualidade do produto**

A questão 6 da entrevista levada a cabo aos gestores hoteleiros de Barcelona centra-se com a qualidade de serviços e o papel da inovação nessa área tão importante do hotel. Assim, primeiramente os gestores são questionados sobre a constante busca de melhoria de qualidade de serviços. Neste ponto, os dados recolhidos encontram-se na Tabela



4-25, onde, como seria de esperar, os 13 gestores respondem em concordância total, afirmando que o hotel sempre procura obter uma melhor qualidade de serviços.

Não sendo pertinente uma análise comparativa dos resultados mais aprofundada, seguidamente analisa-se a questão 6.1 (Tabela 4-25) que, por sua vez, vai ao encontro do papel da inovação como uma mais-valia para a qualidade de serviços. Nesta etapa, 92% dos entrevistados refere que a inovação se torna uma mais-valia na qualidade de serviços, havendo apenas um dos gestores que refere o contrário. Esse caso trata-se do gestor do **hotel F** que afirma que a inovação não tem de ser necessariamente uma mais-valia nesse sentido, contudo, dependendo da área hoteleira onde se aplique e implemente, pode dar o seu pequeno contributo.

**Tabela 4-25 – Apresentação dos resultados gerais das questões 6 e 6.1.**

| 6. Este hotel procura obter uma melhor qualidade de serviços? |                          |            |
|---|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|   | Nº                       | Frequência |
| Sim   | 13                       | 100%       |
| Não   | 0                        | 0%         |
| <b>Total</b>  | 13                       |            |
| 6.1 Pensa que a inovação é uma mais-valia nesse sentido?      |                          |            |
| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|   | Nº                       | Frequência |
| Sim   | 12                       | 92%        |
| Não   | 1                        | 8%         |
| <b>Total</b>  | 13                       |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Relativamente à questão 6.2, os gestores hoteleiros foram questionados acerca da influência dos clientes no hotel, onde é possível constatar, pela Tabela 4-26, que todos os gestores respondem positivamente, obtendo-se 100% de frequência de respostas. Já na questão 6.2.1., pede-se aos gestores entrevistados que identifiquem como realizam a recolha de feedback dos clientes. Assim, das contribuições dadas, as respostas obtidas foram categorizadas em “formulários prévios” de recolha de informação pertinente sobre as preferências dos clientes, em “questionários online” e “questionários em papel” de recolha de informação acerca da satisfação dos clientes, em recolha de informações pelo contato entre *staff* e clientes, “ferramentas online”, tais como *booking* e *tripadvisor* que se trata de sistemas online de partilha de experiências e de feedback dos clientes e, por fim, em “ferramentas tecnológicas”, que vão ao encontro de bases de dados de clientes e outros como a existência de um departamento de qualidade.

Numa análise global dos hotéis da amostra, evidencia-se que a maioria das informações provenientes dos clientes é recolhida por questionários de satisfação, tanto em papel (normalmente existentes em cada quarto do hotel) como online (normalmente via e-mail ou presentes na página web do hotel) – com 69% e 54% de frequência de respostas, respetivamente. As ferramentas online identificadas, apenas representam 15% das respostas totais dos gestores, já as restantes categorias, obtêm 23% de respostas em cada. Pertinentemente, é de se acrescentar que na categoria identificada pelos gestores como a formação do “*staff* em recolher informações dos clientes” em cada interação, é normalmente auxiliada com outras ferramentas, de forma a se obter mais informações e mais fidedignas sobre os clientes.

Porém, existe um caso específico, nomeadamente o caso do **hotel I**, onde o respetivo gestor identificou que não recorrem a nenhum questionário/formulário ou ferramentas para a recolha de dados, apenas obtêm informações pela interação com os clientes.

Assim sendo, o gestor do hotel I afirma o seguinte: “não realizamos questionários de satisfação. Como hotel independente, somos muito próximos dos clientes e conversamos com eles de forma a obter as informações pretendidas. Assim, o que nos move é o *feeling* e a intuição e o facto de conhecermos muito bem os nossos clientes.”

Este caso admite um maior contato e proximidade com os clientes, logo, em determinados casos são dispensadas ferramentas intermédias. Contudo, em caso de hotéis de maiores dimensões é extremamente difícil não recorrer a essas ferramentas, tornando-se mais afastados dos clientes. Assim, o **hotel I** evidencia uma característica que, segundo a literatura, é uma forma de atender o cliente com mais cuidado, onde o mesmo se sente mais importante, ou seja, são características que concedem maior prestígio e sentido de qualidade perante os clientes. Tal facto, no setor de luxo, é importantíssimo, levando a que os clientes sintam que são alvo de maior atenção e personalização, onde o *staff* se centra no cliente de forma individual e não generaliza.

**Tabela 4-26 – Apresentação dos resultados gerais das questões 6.2 e 6.2.1.**

| RESPOSTAS   |  | Análise Geral dos hotéis |            |
|---|--|--------------------------|------------|
|   |  | Nº                       | Frequência |
| Sim   |  | 13                       | 100%       |
| Não   |  | 0                        | 0%         |
| Formulário prévio de preferências dos clientes                                  |  | 3                        | 23%        |
| Questionário de satisfação online (por e-mail)                                  |  | 7                        | 54%        |
| Questionário de satisfação em papel (nos quartos)                               |  | 9                        | 69%        |
| Staff preparado para ouvir e conhecer clientes                                  |  | 3                        | 23%        |
| Ferramentas online (booking.com, trip advisor)                                  |  | 2                        | 15%        |
| Ferramentas tecnológicas (base de dados de clientes, departamento de qualidade) |  | 3                        | 23%        |
| <b>Total</b>  |  | 13                       |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Relativamente à comparação dos dados segundo hotéis de cadeia e individuais, presente na Tabela 4-27, constata-se que, os gestores dos hotéis do primeiro grupo são os que, nas suas contribuições referem a existência de todas as tipologias de resposta nos seus hotéis. Assim, contam com 100% de respostas na existência de questionários de satisfação, tanto online como em papel (disponíveis em cada quartos do hotel), 40% em ferramentas tecnológicas e em formulário prévios de recolha de informação de preferências dos clientes e, com menor frequência, apenas 20%, referem ferramentas online e recolha de feedback de clientes através do *staff*.

Por sua vez, os hotéis de cadeia de categoria 5\*, são os que apresentam menor variedade de respostas, onde a maioria dos gestores desse grupo (67%) refere a existência de questionários de satisfação dos hotéis, seguidos de 33% de frequência relacionadas com ferramentas *online* e tecnológicas. Assim, é possível constatar um elemento de semelhança entre os grupos pertencentes a cadeias hoteleiras, no que toca ao recurso de questionários de satisfação nos quartos de hotel. O mesmo ponto em comum é verificado nos hotéis independentes, sendo esse requisito, um dos mais mencionados pelos gestores, com 40% das respostas. Ainda com a mesma frequência de respostas, os hotéis independentes referem a existência de questionários *online* assim como a recolha de dados pelos elementos do *staff* – sendo esses os quatro contributos dos gestores hoteleiros do grupo de hotéis independentes.

Constata-se ainda que os hotéis de cadeias são os que identificam o recurso de ferramentas *online* e tecnológicas, talvez mesmo pela sua pertença a cadeias hoteleiras, tenham de recorrer a um maior número de ferramentas para recolher as informações dos clientes e, até para que ocorra uma interação entre os dados provenientes de todos os hotéis de cada cadeia. No que toca a formulários prévios de preferência dos clientes, a questionários de satisfação online e à recolha de informações pela interação do staff e clientes, existem maiores semelhanças entre os hotéis de 5\*GL e os independentes. Contudo, os independentes são os que usufruem mais do recurso dos elementos do staff para recolher informações pertinentes sobre os clientes. Tal facto vai ao encontro da contribuição dada pelo gestor do hotel I, que refere que os hotéis individuais conseguem ter maior proximidade com os clientes.

Enquanto nos dados dos hotéis relativamente às suas dimensões, observados na Tabela 4-27, constata-se que os hotéis pequenos são os que identificam menor quantidade de formas e métodos de recolha de informações sobre os clientes. Numa primeira abordagem, ao averiguar os dados relativos aos hotéis médios, constata-se que 71% dos gestores deste grupo recorrem a questionários de satisfação em papel, disponíveis nos quartos de hotel, seguidos pela recolha de informação pelo *staff*, onde é o único grupo de hotéis que refere este método de recolha de dados. Ainda no grupo de hotéis médios, 29% dos gestores respetivos identificam a criação de formulários prévios, assim como questionários online e ferramentas tecnológicas, com o mesmo peso (apenas 14% das respostas).

Os gestores dos hotéis pequenos apenas referem 3 tipologias de recolhas de dados, sendo a mais frequente (100%), os questionários de satisfação online. O mesmo acontece para o grupo dos hotéis grandes. Relativamente a formulários prévios, os hotéis pequenos obtêm 0% de frequência contrariamente aos hotéis médios (29%) e grandes (25%). Já no que se refere a ferramentas online, os hotéis pequenos e os grandes são os únicos que as identificam, com 50% e 25%, respetivamente. Por fim, nas ferramentas tecnológicas, os hotéis grandes são os que apresentam maior número de respostas, representando 50%. Generalizando, os hotéis pequenos e grandes apresentam determinadas semelhanças, tal como os hotéis médios e grandes apresentam alguns pontos em comum.

**Tabela 4-27 – Apresentação dos resultados da questão 6.2.1, por grupos.**

| 6.2. Os clientes influenciam a inovação deste hotel?                            |      |             |           |         |       |        |
|---|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| 6.2.2 Se sim, como recolhem informações dos clientes?                           |      |             |           |         |       |        |
| RESPOSTAS   | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| Formulário prévio de preferências dos clientes                                  | 40%  | 0%          | 20%       | 0%      | 29%   | 25%    |
| Questionário de satisfação online (por e-mail)                                  | 100% | 0%          | 40%       | 100%    | 14%   | 100%   |
| Questionário de satisfação em papel (nos quartos)                               | 100% | 67%         | 40%       | 50%     | 71%   | 75%    |
| Staff preparado para ouvir e conhecer clientes                                  | 20%  | 0%          | 40%       | 0%      | 43%   | 0%     |
| Ferramentas online (booking.com, trip advisor)                                  | 20%  | 33%         | 0%        | 50%     | 0%    | 25%    |
| Ferramentas tecnológicas (base de dados de clientes, departamento de qualidade) | 40%  | 33%         | 0%        | 0%      | 14%   | 50%    |

**Fonte: Elaboração própria.**

Ainda no grupo de questões 6, apresenta-se na Tabela 4-28, a questão 6.2.1, onde se questionam os gestores de que forma é que os clientes influenciam a inovação do hotel. Nesta etapa, foram identificadas quatro categorias de resposta, que se ligam com a crescente exigência e conhecimentos dos clientes que leva e motiva o hotel a inovar. Essa motivação prende-se com a personalização da oferta do hotel, com a influência dos clientes e na sua perceção de qualidade de serviços do hotel e no poder dos clientes na identificação da direção de inovar, isto é, como um serviço, os hotéis devem satisfazer os



clientes, logo, a inovação deve ser implementada de acordo com os clientes alvo. De forma global, existem duas categorias de resposta que são identificadas pela maioria dos gestores hoteleiros (com 69% de frequência de resposta), sendo elas a personalização dos serviços e no papel, consciente ou não, dos clientes em direcionarem a inovação do hotel. Todavia, com 23% das respostas, os hoteleiros também referem a crescente exigência dos clientes como motivador na inovação e, a qualidade muito influenciada pelos clientes do mesmo.

**Tabela 4-28 – Apresentação dos resultados gerais da questão 6.2.2.**

**6.2. Os clientes influenciam a inovação deste hotel?**  
**6.2.2 Se sim, como?**

| RESPOSTAS  | Análise Geral dos hotéis |            |
|--|--------------------------|------------|
|  | Nº                       | Frequência |
| Crescente conhecimento e exigência dos clientes motiva hotéis a inovar e fidelizar | 3                        | 23%        |
| Personalização dos serviços do hotel   | 9                        | 69%        |
| Influenciam a qualidade do hotel   | 3                        | 23%        |
| Clientes direcionam a inovação   | 9                        | 69%        |
| <b>Total</b>   | <b>13</b>                |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Por conseguinte, na Tabela 4-29 são apresentados os dados divididos pelos grupos pertencentes a cadeias e independentes. Relativamente aos hotéis de 5\*GL, 100% dos gestores respetivos identifica que a influência dos clientes na inovação do hotel leva à personalização dos serviços. Também com uma frequência de 100% de respostas dos gestores do grupo são apresentados os hotéis de cadeia de 5\* relativamente ao papel dos clientes em direcionar a inovação a implementar ou já implementada no hotel. Neste ponto, também com maior frequência de respostas (80%) se identificam os gestores dos hotéis independentes na identificação dos clientes como orientadores da inovação do hotel. Assim, evidenciam-se maiores semelhanças entre os dois grupos de hotéis de 5\* relativamente ao evidenciado no grupo de hotéis de 5\*GL. Todavia, na questão pertinente à crescente exigência e conhecimentos dos clientes que motivam a inovação do hotel, as respostas apenas se distribuem pelos hotéis de 5\*GL e os hotéis independentes, sendo os independentes que demonstram maior perceção deste ponto (com 40% de frequência de resposta contra 20% de frequência dos hotéis de 5\*GL).

No que toca às informações divididas por dimensão das unidades hoteleiras, na Tabela 4-29 evidencia-se que todos os gestores dos hotéis pequenos identificam que os clientes influenciam a direção da inovação presente no hotel (100% de frequência). O mesmo acontece com os hotéis médios, onde a maioria dos gestores do grupo (75% das respostas) reconhece a influência dos clientes na orientação das inovações introduzidas no hotel, algo que também é evidente pelos gestores dos hotéis grandes. Contudo, não representa a maioria das respostas, mas conta com 50% dos gestores do grupo. Comparativamente, os grupos dos hotéis médios e grandes também apresentam outras semelhanças onde os diretores do grupo de maiores dimensões, identificam, na sua maioria (75%), a influência dos clientes na utilização da inovação como personalizadora dos serviços do hotel.

Desta forma, evidenciam-se maiores diferenças entre os hotéis de pequenas e grandes dimensões, onde os gestores dos primeiros afirmam que os clientes influenciam a direção a tomar com a inovação, enquanto os gestores dos hotéis grandes indicam que influenciam na personalização dos serviços dos hotéis.

**Tabela 4-29 – Apresentação dos resultados da questão 6.2.2, por grupos.**

6.2. Os clientes influenciam a inovação deste hotel?  
6.2.2 Se sim, como?

| RESPOSTAS  | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
|--|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| Crescente conhecimento e exigência dos clientes motiva hotéis a inovar e fidelizar | 20%  | 0%          | 40%       | 0%      | 29%   | 25%    |
| Personalização dos serviços do hotel   | 100% | 67%         | 40%       | 50%     | 71%   | 75%    |
| Influenciam a qualidade do hotel   | 20%  | 33%         | 20%       | 0%      | 14%   | 50%    |
| Clientes direcionam a inovação   | 40%  | 100%        | 80%       | 100%    | 71%   | 50%    |

Fonte: Elaboração própria.

### g) Questão 7 – inovação tecnológica e não-tecnológica

Transpondo a análise de dados para o conjunto da questão 7, os gestores foram questionados sobre o tipo de inovação que consideram mais importante nas unidades hoteleiras: “a inovação tecnológica é mais importante que a inovação não-tecnológica?”. Os dados encontram-se na Tabela 4-30, onde as respostas se dividem em três categorias: sim, a inovação tecnológica é a mais importante; não, ambos os tipos de inovação são importantes; e por fim, não, a inovação não-tecnológica é a mais importante em hotelaria.

Os dados apresentados evidenciam uma maior tendência dos gestores hoteleiros em identificarem a importância de ambas as tipologias de inovação no seio de um hotel, representando 54% das respostas da amostra. Tal como seria de esperar através da abordagem da literatura (ver secção 2.4.1 e 2.5), onde a combinação das duas tipologias de inovação é importante. Contudo, também se evidencia que, em casos de hotelaria de categorias superiores e ainda, consideradas de luxo, a inovação não-tecnológica é a que mais se aproxima dos clientes e oferece o que procuram. Os restantes gestores dividem-se de igual forma pelas restantes categorias de resposta, isto é, 23% dos gestores referem que sim, a inovação tecnológica é mais importante, contrariamente a outros 23% que afirma o contrário, que a inovação não-tecnológica é a mais importante.

Na questão 7.1, também na Tabela 4-30, dá-se continuidade à questão anterior, e questionam-se os gestores do porquê da sua resposta relativamente à importância atribuída à inovação tecnológica e/ou não-tecnológica. Aqui foram identificadas quatro justificações onde os gestores afirmam que: deve haver uma combinação das tipologias de inovação para o bom funcionamento do hotel; o hotel sem as últimas tecnologias, tanto em *front-office* como em *back-office*, não consegue sobreviver; a inovação tecnológica é a mais percebida pelos clientes e é possível de se obter um feedback mais rápido; a inovação não-tecnológica relaciona-se com conceitos, *design*, experiências e saber servir, que são cruciais para o hotel.

Como tal, pela observação da Tabela 4-30, nota-se que a razão mais indicada pelos gestores (54% de respostas), em termos gerais, recai sobre a associação da inovação não-tecnológica com características cruciais para o hotel. De seguida, a razão mais facultada pelos gestores, com 38% das respostas, trata-se do porquê da importância da inovação tecnológica, onde um hotel não sobrevive sem as últimas tendências e, com 31% das respostas, os gestores afirmam que a tecnológica é mais facilmente percebida pelos clientes, obtendo um feedback de resposta mais rápido. Por fim, com apenas 23% das respostas, os gestores mencionam a importância da combinação das duas inovações para o bom funcionamento do hotel.

Apesar de algumas dificuldades aquando da realização das entrevistas, no que concerne a esta específica questão, os resultados encontram-se de acordo com o abordado e entendido na exploração da literatura, onde em hotelaria, as inovações tecnológicas e não-tecnológicas devem ser recorridas em aliança, isto é, são ambas importantes. Ainda, relativamente ao caso do **hotel K**, o respetivo gestor referiu que a inovação tecnológica é mais importante que a inovação não-tecnológica, acrescentando que esta última é muito complexa e difícil de implementar e introduzir no hotel, relatando ainda que, desde que a estrutura interna do hotel esteja a “funcionar corretamente”, deve-se então manter inalterada. Porém, na questão 7.1 é possível verificar que a não-tecnológica foi reconhecida pelos gestores como sendo uma forma de servir, um conceito de serviço, assim como o próprio *design*. Ainda no que concerne à inovação não-tecnológica, considerada como mais importante no caso do gestor do hotel H é acrescentado que “(...) a parte não-tecnológica também pode ser muito vasta e varia com as pessoas, já que o que eu posso considerar inovação, outro colega pode achar que não se trata do mesmo”.

**Tabela 4-30 – Apresentação dos resultados gerais da questão 7 e 7.1.**

**7. A inovação tecnológica é mais importante que a não-tecnológica?  
7.1 Porquê?**

| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|---|--------------------------|------------|
|   | Nº                       | Frequência |
| Sim   | 3                        | 23%        |
| Não, são ambas importantes  | 7                        | 54%        |
| Não, a inovação não-tecnológica tem maior peso                            | 3                        | 23%        |
| Combinação das duas para bom funcionamento do hotel                       | 3                        | 23%        |
| Hotel sem últimas tecnologias não sobrevive (para clientes e back-office) | 5                        | 38%        |
| Tecnologias mais perfeccionadas e feedback mais rápido                    | 4                        | 31%        |
| Não-tecnológica é o conceito, design, experiências e saber servir         | 7                        | 54%        |
| <b>Total</b>  | 13                       |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Analisando os dados distribuídos pelos grupos de hotéis independentes e de cadeia, apresenta-se a Tabela 4-31. Nesta fase e, iniciando por se analisar os dados do grupo de hotéis de 5\* GL, apura-se que a maioria dos gestores identifica que ambas as tipologias de inovação são importantes (60%), uma vez que um hotel sem últimas tecnologias não sobrevive (40%), nem um hotel que não aposte em inovação não-tecnológica devido à sua ligação com características tão importantes de uma unidade hoteleira – *design*, conceito e serviço (40%). No que toca ao grupo dos hotéis de cadeia de categoria 5\*, a maioria dos gestores do grupo evidencia a importância de ambas as inovações num hotel (67%), associando as suas respostas de acordo com a associação da tecnologia como uma característica mais perfeccionada pelos clientes e que não deve ser esquecida (67%), assim como a combinação das duas tipologias de inovação, a importância da não-tecnológica com a forma de servir e da tecnologia moderna para o hotel sobreviver no mundo atual (cada uma com 33% das respostas dos gestores).

Por fim, o grupo dos hotéis independentes, na presente questão, os gestores dividem-se de igual forma entre maior importância da inovação tecnológica (40%) e na importância de ambas as tipologias de inovação (40%). Já as principais razões dadas pelos gestores do grupo, na sua maioria (80%), vão ao encontro da identificação da inovação não-tecnológica, seguida pela referência de que a inovação tecnológica se torna importante

para a sobrevivência do hotel. Assim, de forma genérica, constata-se maiores semelhanças entre os grupos de 5\*GL e os de 5\* independentes.

Ininterruptamente, também na Tabela 4-31, são exibidos os dados divididos pelos grupos de hotéis de diferentes dimensões. Relativamente aos hotéis pequenos, os dados são muito concretos, na sua totalidade, os gestores hoteleiros do grupo afirmam que a inovação tecnologia é mais importante que a não-tecnológica (100%), já que os hotéis não sobrevivem sem últimas tecnologias (50%) e essas são também as mais perçecionadas pelos clientes, com maior rapidez de feedback (50%). Aqui também se inserem os hotéis **K** e **L**, onde foram perçecionadas maiores dificuldades do lado dos gestores em compreender o papel não-tecnológico da inovação.

Contrariamente, os hotéis dos restantes grupos apresentam resultados diferentes onde, na sua maioria (57% nos hotéis médios e 75% nos hotéis grandes), os gestores dos grupos referem a importância de ambas as inovações ou então, (29% nos hotéis médios e 25% nos hotéis grandes) um maior peso direcionado para a inovação não-tecnológica. As principais razões dadas pelos gestores do grupo dos hotéis médios, vão ao encontro da identificação da inovação não-tecnológica (71%), seguida do reconhecimento das tecnologias modernas para o funcionamento do hotel (43%). No que toca aos gestores dos hotéis grandes, também eles apontam, na sua maioria (50%) as características da não-tecnológica, assim como a importância da combinação das duas tipologias para o bom funcionamento do hotel.

Assim sendo, nota-se uma grande diferença entre os hotéis pequenos e os restantes grupos, que evidenciam e bem, a importância de ambas as inovações. Ainda no que toca a hotéis grandes, esse grupo é o único da amostra em que nenhum gestor aponta a importância da tecnologia acima da inovação não-tecnológica e, é onde um maior número de gestores refere a relevância da combinação das inovações no funcionamento eficiente e eficaz do hotel. Tal facto pode ir ao alcance da literatura, onde se identifica uma relação diretamente proporcional entre a dimensão e o nível de inovação introduzido nos hotéis.

**Tabela 4-31 – Apresentação dos resultados das questões 7 e 7.1, por grupos.**

| 7. A inovação tecnológica é mais importante que a não-tecnológica?        |      |             |           |         |       |        |
|---|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| 7.1 Porquê?   |      |             |           |         |       |        |
| RESPOSTAS   | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| Sim   | 0%   | 33%         | 40%       | 100%    | 14%   | 0%     |
| Não, são ambas importantes  | 60%  | 67%         | 40%       | 0%      | 57%   | 75%    |
| Não, a inovação não-tecnológica tem maior peso                            | 40%  | 0%          | 20%       | 0%      | 29%   | 25%    |
| Combinação das duas para bom funcionamento do hotel                       | 20%  | 33%         | 20%       | 0%      | 14%   | 50%    |
| Hotel sem últimas tecnologias não sobrevive (para clientes e back-office) | 40%  | 33%         | 40%       | 50%     | 43%   | 25%    |
| Tecnologias mais perçecionadas e feedback mais rápido                     | 20%  | 67%         | 20%       | 50%     | 29%   | 25%    |
| Não-tecnológica é o conceito, design, experiencias e saber servir         | 40%  | 33%         | 80%       | 0%      | 71%   | 50%    |

Fonte: Elaboração própria.

### **h) Questão 8 – tipos de inovação**

Esta questão é dividida em 5 pontos, onde os gestores são questionados sobre métodos que implementam em cinco tipos de inovação, nomeadamente de Produto (8.1), Processo (8.2), Estrutura Organizacional (8.3), Gestão (8.4) e, por fim, de Marketing (8.5). Ao longo destas questões, também se verificou alguma incerteza por parte dos gestores, na identificação de inovações das diferentes naturezas apresentadas, assim como alguma preocupação na partilha de informação desta temática. Contudo, foram realizados esforços na obtenção de um maior número de respostas possíveis. Assim, de

seguida efetua-se a análise dos dados recolhidos que, em alguns casos, a amostra será de menores dimensões.

Nesta etapa, relativamente à questão 8.1, as contribuições dadas pelos respetivos gestores hoteleiros foram agrupadas conforme os atributos do produto hoteleiro (ver secção 2.4) identificados pelos gestores, sendo essas mesmas categorias que serão alvo de análise. Assim, para uma melhor organização dos dados, analisa-se quais e/ou onde as inovações de produto são mais implementadas, de entre as 9 categorias identificadas: em tecnologia, em conceito do hotel, *design* e decoração, em serviços, em espaços comuns do hotel, em F&B, nos quartos, no ambiente do hotel e experiências para os clientes e, por fim, em eventos. A análise realiza-se de forma a apresentar o que cada gestor do respetivo hotel identificou como inovação nessa área, já que se trata do assunto fulcral da investigação, é pertinente perceber o comportamento mais aprofundado de cada hotel.

Assim, começando pela inovação tecnológica de produto hoteleiro (Tabela 4-32) evidencia-se que na totalidade (100% dos gestores) são identificados métodos inovadores desta temática nos seus estabelecimentos. De entre as especificidades identificadas em tecnologia no produto hoteleiro, a maioria dos gestores aborda inovações a nível de internet (62% dos gestores), de televisões (54% dos gestores) e da disponibilização de iPads (46%) para os seus clientes. Os hotéis **A, D, F e M** são os que menos identificam inovações tecnológicas no produto hoteleiro, contrariamente aos hotéis **B e L**, que são os que enumeram mais inovações tecnológicas desta natureza.

**Tabela 4-32 – A apresentação dos resultados individuais de inovações em produto (tecnologia).**

| Inovações de Produto nos hotéis |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Nº        | Frequência  |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|-----------|-------------|
|                                 | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |   |           |             |
| <b>Tecnologia</b>               | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | x | <b>13</b> | <b>100%</b> |
| Internet                        | x | x | x | x |   |   | x | x |   |   | x | x | x |   | 8         | 62%         |
| Impressora de bilhetes          |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1         | 8%          |
| Televisões                      |   | x | x |   | x |   |   | x |   | x | x | x |   |   | 7         | 54%         |
| Sistemas de som/audio           |   | x |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | 2         | 15%         |
| Computadores                    |   | x |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   | 2         | 15%         |
| Computadores portateis          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | 1         | 8%          |
| iPads                           |   | x | x |   | x |   |   | x | x | x |   |   |   |   | 6         | 46%         |
| Aplicações móveis               |   | x |   |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   |   | 3         | 23%         |
| Multiadaptadores                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | 1         | 8%          |
| Projetores de vídeo             |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | 1         | 8%          |
| Banheiras de hidromassagem      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | 1         | 8%          |
| Elevadores                      |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | x |   |   | 2         | 15%         |
| Menus de F&B em iPads           |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1         | 8%          |

**Fonte: Elaboração própria.**

A nível de inovação no conceito do hotel, destacam-se apenas 5 hotéis, ou seja, 39% da amostra, onde cada um desses gestores identificou um conceito que somente se aplica a esse hotel da amostra. Assim sendo, pela Tabela 4-33, verifica-se que os hotéis que se destacam nesta área são os hotéis **E, G, H, I e L**. Pelas próprias expressões dos hoteleiros, foram identificadas como conceitos: um hotel museu e de arte antiga (hotel E), hotel também para os locais (hotel H), hotel gastronómico (hotel G), um hotel que dá a conhecer Barcelona sem sair das suas instalações para a cidade (hotel I) e, por fim, um hotel com conceito de alta tecnologia (hotel L).

O gestor do **hotel E**, em comum com o conceito do hotel, identifica a existência de um museu alusivo ao tema de arte e antiguidades nas instalações dos clientes, aberto para hóspedes e não hóspedes do hotel, assim como numa aposta em *design* e decoração,



que torne todo o hotel com o espírito e mistério de um museu desse calibre. Assim, em todo o hotel, até mesmo nos quartos e *suites*, existem peças de arte únicas e genuínas, obviamente protegidas, para apreciação de todos. Já o gestor do **hotel G** refere que, apesar de se tratar de um hotel independente, o mesmo proveio de uma cadeia de restauração local, onde o proprietário da cadeia decidiu arriscar no conceito de um hotel gastronómico para turistas, que também fosse frequentado pelos locais como um restaurante comum. Refere ainda que o proprietário da cadeia verificou o sucesso da estratégia nos estados unidos e então decidiu arriscar na cidade de Barcelona, onde o conceito era totalmente novo, e se tratou de uma inovação em sombra de dúvida, contudo, menciona que “(...) já existem outros que imitam o nosso conceito de hotel”.

O conceito do **hotel H** centra-se na sua oferta e proximidade a pessoas, contudo, não só a clientes em termos de hospedagem, sendo esses normalmente turistas, mas também a clientes como residentes locais que frequentem normalmente o hotel. Assim, sendo, o gestor refere a importância de fazer com que o hotel seja um elemento importante da cidade, tendo como objetivo “(...) ser um local de encontro de locais”. Também o gestor do **hotel I** explica entusiasmado o conceito do seu estabelecimento hoteleiro: “Os nossos clientes querem conhecer melhor a cidade, todos os recantos mais preciosos dos locais, que os possam surpreender. Conhecer e ter experiências únicas que não têm no dia-a-dia (...) O nosso conceito passa pela integração do hotel como parte da cidade, afastado do turismo de massas e dar a conhecer o local onde se insere de forma única para os clientes”. Através do conceito do **hotel L** relacionado com *high tech*, compreende-se o facto de ter sido dos hotéis com mais contribuições em termos de inovações tecnológicas de produto, uma vez que é essa a essência e cultura do hotel.

**Tabela 4-33 – Apresentação dos resultados individuais de inovações em produto (conceito).**

| Inovações de Produto nos hotéis      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|--------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
|                                      | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |
| <b>Conceito</b>                      |   |   |   |   | x |   | x | x | x |   |   |   | x |
| Museu e arte antiga                  |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |
| Hotel também para os locais          |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |
| Hotel gastronómico                   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |
| Conhecer Barcelona sem sair do hotel |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |
| High Tech                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |

**Fonte: Elaboração própria.**

Continuamente, apresentam-se os dados que concernem a inovações em *design* e serviços (Tabela 4-34). Em *design* e decoração, 69% da amostra refere que a inovação de produto nos seus hotéis recai nesse sentido, representando uma maioria. O gestor do **hotel E** é um dos que refere a inovação em *design* e decoração, facto que se encontra em concordância com o seu conceito de hotel museu e de arte, tratando-se de um hotel direccionado para turistas como para os locais, já que o seu conceito de museu atrai ambos. Ainda no que se refere a inovação, o gestor do **hotel H** também refere que o hotel tem muitas preocupações em manter-se sempre moderno, funcional e confortável para os clientes, e menciona ainda que o hotel foi eleito com alguns prémios em *design* a nível local e nacional.

Passando para os serviços inovadores em termos de produto (ainda na Tabela 4-34), trata-se de um facto mencionado por apenas 38% dos gestores entrevistados. Dos respondentes, as respetivas contribuições variam imenso em novos serviços para o hotel, onde apenas os hotéis D e M identificam em comum, serviços infantis presentes no hotel, como serviços inovadores. Contudo, em termos gerais, as contribuições dos gestores foram poucas mas diversificadas, onde apenas os gestores dos hotéis D e L referiram mais serviços que se enquadram nesta matéria. O gestor do hotel D refere que o hotel é

aberto a animais de estimação, onde existem serviços de acolhimento, tratamento e de conforto dos companheiros dos clientes, para além do ginásio no hotel, ainda existem treinadores pessoais à disposição dos clientes, assim como a existência de atividades dedicadas aos mais novos, como referido anteriormente. Já o hotel L conta com uma larga abrangência de canais internacionais de televisão, agradando a clientes de diversas nacionalidades, o aluguer grátis de bicicletas pertencentes ao hotel e ainda a possível reserva de livros para os clientes, ligado a eventos realizados no hotel que, apesar de todo o seu conceito *high tech*, tenta aproximar-se dos clientes com pormenores e detalhes mais delicados.

**Tabela 4-34 – Apresentação dos resultados individuais de inovações em produto (design, decoração e serviços).**

| Inovações de Produto nos hotéis |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Nº | Frequência |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------|
|                                 | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |   |    |            |
| <b>Design e Decoração</b>       |   | x | x | x | x | x | x | x |   |   |   | x |   | x | 9  | 69%        |
| <b>Serviços</b>                 |   | x | x | x |   |   |   |   | x |   |   | x |   |   | 5  | 38%        |
| Canais internacionais           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | 1  | 20%        |
| Aluguer grátis de bicicleta     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | 1  | 20%        |
| Reserva de livros               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | 1  | 20%        |
| Descarregar música na receção   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   | 1  | 20%        |
| Animais de estimação            |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1  | 20%        |
| Personal training               |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1  | 20%        |
| Pacote de Spa                   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1  | 20%        |
| Pacote infantil                 |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   | 2  | 40%        |
| Pacote VIP                      |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1  | 20%        |

**Fonte: Elaboração própria.**

As categorias de inovação relacionadas com as zonas comuns e áreas de F&B do hotel encontram-se exibidas na Tabela 4-35. Abordando primeiramente as zonas comuns dos hotéis, 62% dos gestores referem a existência de inovações convergentes com essas áreas. De todas as zonas de inovação, as mais frequentes identificadas pelos gestores (75%), foi a realização de remodelações e renovações das instalações, nomeadamente de zonas comuns do hotel, para melhor conforto e modernização dos espaços. Ainda com 63% das respostas, os gestores indicam inovações a nível de terraços do hotel, na tentativa de criar um espaço de efeito surpresa, onde os clientes não esperam que seja dotado de tamanho luxo e conforto, tanto ao ar livre como fechado, onde também se possa variar e realizar eventos ou a simples modificação do ambiente em alturas especiais e oferecer novas experiências. Com 50% de frequência, os gestores ainda identificam a piscina do hotel como local de inovação. A piscina, tal como o terraço, são fatores de surpresa, perante as opiniões dos entrevistados e devem ser trabalhadas e melhoradas, mesmo que com pequenos detalhes.

O gestor do **hotel I**, nesta etapa, revela a importância dos fatores surpresa em zonas comuns, referindo que “há 1 ano atrás fomos considerados o melhor hotel da cidade, devido à inovação, qualidade de serviço, e à piscina no terraço.” Uma vez que foi possível observar algumas das instalações do hotel, admite-se o fator surpresa sentido aquando do vislumbre da piscina do hotel, contudo, como muitos dos hotéis da cidade, é utilizada a estratégia de surpresa em possuir uma piscina paradisíaca. Assim, evidencia-se que apesar de se tratar de uma inovação e de, ter poder em posicionar, diferenciar e se traduzir em vantagens competitivas para o hotel, são inovações facilmente imitáveis. Neste assunto, também abordado na entrevista com o gestor do hotel I, afirma que apesar do hotel ter tido esse reconhecimento, deve-se sempre inovar, para que, em caso de imitação de um fator do hotel, esse possua mais que lhe confira na mesma as vantagens competitivas para as quais trabalha. Como forma de sumário, o gestor

acrescenta que “(...) preferimos fazer pequenas modificações e inovações ao longo do tempo, do que realizar remodelações e renovações de grande escala, tanto de infraestruturas e instalações como de serviços.”

Ainda no que concerne à análise da Tabela 4-35, constata-se que o gestor do **hotel A** é o que menciona mais inovações a nível de zonas comuns. A nível de remodelações, o gestor afirma o encerramento do hotel durante 3 anos para uma renovação total das suas instalações, devido a ser um hotel muito antigo, era crucial uma renovação dessa dimensão. Como mencionado anteriormente, o gestor também refere que o hotel foi dos pioneiros da cidade a obter uma piscina e serviços de spa, hoje em dia, a piscina do hotel ainda é apreciada pela sua beleza e conservação e, no que concerne ao spa, hoje em dia está bem presente nas suas instalações, com todos os tratamentos mais modernos e atuais. O espaço de conferências é um aspeto inovador do hotel já que o hotel A possui o maior espaço de reuniões em estabelecimentos hoteleiros, nas suas proximidades. O terraço trata-se de uma inovação no hotel já que foi criado recentemente um novo espaço ao ar livre para maior conforto dos seus clientes.

No que toca a inovações centradas em F&B (Tabela 4-35), nomeadamente em restaurantes e bares do hotel, os gestores que identificam inovações a este nível correspondem a 69% da amostra.

**Tabela 4-35 – Apresentação dos resultados individuais de inovações em produto (zonas comuns e F&B).**

| Inovações de Produto nos hotéis          |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | Nº | Frequência |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------|
|  | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M |    |            |
| <b>Zonas comuns</b>                      | x | x | x |   | x |   | x | x | x |   | x |   |   | 8  | 62%        |
| Piscina                                  | x |   |   |   |   |   |   | x | x |   | x |   |   | 4  | 50%        |
| Spa                                      | x |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2  | 25%        |
| Espaço de conferências                   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1  | 13%        |
| Terraço                                  | x |   | x |   |   |   | x | x |   |   | x |   |   | 5  | 63%        |
| Jardim                                   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1  | 13%        |
| Espaço de hall de entrada                |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   | 1  | 13%        |
| Estacionamento privado                   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   | 1  | 13%        |
| Museu                                    |   |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   | 1  | 13%        |
| Galeria de arte                          |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | 1  | 13%        |
| Biblioteca/Sala de leitura               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | 1  | 13%        |
| Informação e recomendações para clientes |   | x |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | 2  | 25%        |
| Remodelações das instalações             | x |   | x |   |   |   | x | x | x |   | x |   |   | 6  | 75%        |
| <b>F&amp;B</b>                           | x | x | x | x |   |   | x | x |   | x | x |   | x | 9  | 69%        |
| Restaurante/Menús diversificados         |   |   |   |   |   |   | x | x |   |   |   |   | x | 3  | 33%        |
| Restaurante Michelin                     | x |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 2  | 22%        |
| Cocktails                                |   |   | x | x |   |   |   |   |   |   | x |   | x | 4  | 44%        |
| Produtos locais                          |   |   | x |   |   |   |   |   |   | x | x |   |   | 3  | 33%        |
| Surpresas gastronómicas                  | x | x | x |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | 4  | 44%        |

Fonte: Elaboração própria.

Na sua maioria, os gestores identificam inovações de F&B em termos de novidades de cocktails (44%) e outras surpresas gastronómicas (44%). Em inovação de cocktails, os gestores mencionam a aposta em sabores e apresentações diferentes e especiais, que os tornam únicos, assim como a sua associação a temas, como por exemplo, o gestor do **hotel M** menciona a criação de cocktails especiais para os mais jovens. No que toca a surpresas gastronómicas, os gestores identificam como práticas pertencentes a esta tipologia, a associação dos elementos de F&B a receitas anti envelhecimento, como indica o gestor do **hotel C**, também eventos gastronómicos relacionados com eventos, feriados e outros acontecimentos a nível local, nacional e internacional, assim como, no caso do **hotel A** que surpreendem os seus clientes nas suites, com pequenos presentes gastronómicos de acordo com as suas preferências. Ainda é possível constatar que o gestor do **hotel C** é o que identifica maior número de inovações a nível de F&B e,



aquando da entrevista, o gestor ainda confirma que o hotel obteve prémios de melhor Spa e Restaurante a nível local e nacional, devido à mentalidade inovadora de quem trabalha para uma melhoria constante do hotel.

Recorrendo à Tabela 4-36, são apresentadas as últimas categorias de inovação em produto hoteleiro identificadas pelos gestores entrevistados. Num primeiro vislumbre sobre os dados de acordo a informações sobre inovação nos quartos e *suites* dos hotéis, os gestores que aqui mencionaram inovações representam 62% da amostra. Nesse grupo de respondentes, na sua grande maioria (75%) referem inovações a nível de *amenities* existentes nos quartos para utilização dos hóspedes. Como exemplos de *amenities* identificadas pelos gestores, indicam-se um vasto leque de almofadas disponíveis, produtos de higiene, perfumes e sais de banho personalizados com as preferências dos clientes, assim como produtos exclusivos e da marca do hotel.

Nesta etapa também é pertinente abordar o caso do hotel B e do hotel L por contribuírem para o estudo com novas ideias. O gestor do **hotel L** é o que refere mais inovações a nível dos quartos, identificando a existência de camas extra largas, bicicletas fixas para exercício e ferros de engomar de fácil utilização. Ainda no que toca a este hotel, muitas das inovações tecnológicas identificadas anteriormente pertencem aos quartos, onde os clientes têm toda a liberdade de utilização desses equipamento e total disponibilidade dobre os mesmos. Já relativamente ao **hotel B**, o gestor refere uma inovação que se centra na entrega de uma chave do quarto, em forma de chave e não em forma de cartão eletrónico, em suas palavras, o gestor refere que “(...) também se pode inovar com o regresso ao passado (...) ao darmos aos clientes uma chave de quarto de hotel, ao invés de um cartão comum, acabamos por inovar e por nos diferenciarmos dos demais”.

**Tabela 4-36 – Apresentação dos resultados individuais de inovações em produto (quartos, suites, ambiente, experiências e eventos).**

| Inovações de Produto nos hotéis |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |            |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|------------|
|                                 | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | Nº | Frequência |
| <b>Quarto &amp; Suites</b>      | x | x | x | x |   |   | x |   | x |   |   | x | x | 8  | 62%        |
| Amenities                       | x |   | x | x |   |   | x |   | x |   |   |   | x | 6  | 75%        |
| Chave do quarto (chave)         |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1  | 13%        |
| Cama XXL                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   | 1  | 13%        |
| Bicicleta fixa                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   | 1  | 13%        |
| Ferro de engomar calças         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   | 1  | 13%        |
| <b>Ambiente e Experiências</b>  |   | x | x | x |   |   |   |   | x | x |   |   | x | 6  | 46%        |
| Ambiente clássico               |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   |   |   |   | 1  | 17%        |
| Ambiente histórico              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   | 1  | 17%        |
| Música ambiente                 |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   | x | 2  | 33%        |
| Aroma exclusivo do hotel        |   | x | x |   |   |   |   |   |   | x |   |   | x | 4  | 67%        |
| Experiências de conforto        |   |   |   |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | 1  | 17%        |
| <b>Eventos</b>                  |   |   | x |   |   |   | x |   | x |   |   |   |   | 3  | 23%        |
| Sessões/Concertos de música     |   |   | x |   |   |   |   |   | x |   |   |   |   | 2  | 67%        |
| Eventos na terraça              |   |   | x |   |   |   | x |   |   |   |   |   |   | 2  | 67%        |

**Fonte: Elaboração própria.**

Como forma sumária e mais generalizada dos dados recolhidos acerca da inovação em produto, verifica-se a Tabela 4-37, onde se encontram os dados distribuídos apenas pelas 9 categorias identificadas e discutidas ao longo da questão 8. A nível global, como verificado anteriormente, 100% dos entrevistados identifica inovações tecnológicas a nível do produto hoteleiro. Seguidamente, as inovações frequentemente mencionadas pelos gestores vão ao encontro da decoração e *design* do hotel, assim como nas áreas de F&B – categorias mencionadas por 69% da amostra. Logo em seguida, com 62% das respostas da amostra, os gestores constataam inovações a nível dos espaços comuns do hotel e nos quartos e suites disponíveis. As inovações menos percecionadas, com 23%

de frequência, encontram-se os eventos. Contudo, a nível de produto, pode-se afirmar que foram recolhidas informações variadas que, com a análise efetuada anteriormente onde a apreciação de cada hotel de forma independente foi possível, evidenciam-se já algumas conclusões pertinentes acerca da investigação.

**Tabela 4-37 – Apresentação dos resultados gerais da questão 8.1.**

**8.1 Que tipos de métodos inovadores adotam em termos de Produto?**

| RESPOSTAS                            | Análise Geral dos hotéis |            |
|--------------------------------------|--------------------------|------------|
|                                      | Nº                       | Frequência |
| Inovação tecnológica                 | 13                       | 100%       |
| Inovação no conceito do hotel        | 5                        | 38%        |
| Inovação em design e decoração       | 9                        | 69%        |
| Inovação em serviços                 | 5                        | 38%        |
| Inovação nos espaços comuns do hotel | 8                        | 62%        |
| Inovação em F&B                      | 9                        | 69%        |
| Inovação nos quartos/suites          | 8                        | 62%        |
| Inovação em ambiente e experiências  | 6                        | 46%        |
| Inovação em eventos                  | 3                        | 23%        |
| <b>Total</b>                         | <b>13</b>                |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Apesar da realização de uma análise mais profunda nesta temática, também se continuam a examinar os comportamentos dos grupos criados. No que concerne a hotéis independentes e de cadeia (Tabela 4-38), reconhece-se, como seria de esperar, que todos os grupos apresentam 100% de respostas concordantes com inovações tecnológicas. Numa segunda abordagem é averiguado que os hotéis de 5\*GL e os independentes são os que possuem maior variedade de resposta, já que os gestores dos hotéis do grupo de cadeia de categoria 5\*, não evidenciam inovações a nível das zonas comuns do hotel nem a nível de eventos. Comparativamente, os hotéis do primeiro e último grupo evidenciam semelhanças no que toca a inovações em *design* e decoração e em zonas comuns do hotel. Já os hotéis dos grupos de cadeia também evidenciam inovações a nível de F&B e nos quartos. Assim, de forma global, os hotéis de 5\*, de cadeia e independentes, são os que evidenciam mais diferenças entre si.

**Tabela 4-38 – Apresentação dos resultados da questão 8.1, por grupos.**

**8.1 Que tipos de métodos inovadores adotam em termos de Produto?**

| RESPOSTAS                            | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
|--------------------------------------|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| Inovação tecnológica                 | 100% | 100%        | 100%      | 100%    | 100%  | 100%   |
| Inovação no conceito do hotel        | 20%  | 33%         | 60%       | 50%     | 57%   | 0%     |
| Inovação em design e decoração       | 80%  | 33%         | 80%       | 50%     | 86%   | 50%    |
| Inovação em serviços                 | 60%  | 33%         | 20%       | 50%     | 43%   | 25%    |
| Inovação nos espaços comuns do hotel | 80%  | 0%          | 80%       | 50%     | 71%   | 50%    |
| Inovação em F&B                      | 80%  | 67%         | 60%       | 50%     | 57%   | 100%   |
| Inovação nos quartos/suites          | 80%  | 67%         | 40%       | 50%     | 57%   | 75%    |
| Inovação em ambiente e experiências  | 60%  | 67%         | 20%       | 0%      | 43%   | 75%    |
| Inovação em eventos                  | 20%  | 0%          | 40%       | 0%      | 43%   | 0%     |

**Fonte: Elaboração própria.**

Ainda recorrendo à Tabela 4-38, onde estão dispostos os dados recolhidos segundo as dimensões dos hotéis nota-se que, no que concerne a hotéis grandes, 100% das respostas dos gestores do grupo direcionam-se para inovações tecnológicas e de F&B. No que se refere a inovações em eventos do hotel, os hotéis médios obtêm a totalidade

de gestores que identifica essa temática. Também neste grupo, os gestores identificam, em grande maioria, inovação em *design* e decoração (86%) assim como nas zonas comuns (71%). Como tal, evidencia-se diferenças entre os três grupos de dimensões distintas, onde os hotéis pequenos se relacionam, a nível de produto, em inovações tecnológicas, os hotéis médios, a tecnologia, *design* e zonas comuns do hotel e, por fim, os hotéis grandes a tecnologia e a F&B.

Por fim, avança-se no sentido da questão 8.2, correspondente à inovação em processo, onde as dificuldades indicadas inicialmente se fizeram sentir, já que nem todos os gestores souberam identificar inovações em processo, dois dos gestores não deram nenhum tipo de contribuições para esta questão. Assim sendo, desta questão são excluídos os hotéis D e M, onde se analisam as informações obtidas pelos restantes 11 gestores (Tabela 4-39). Como tal, nesta etapa, foram identificadas 6 categorias de resposta, relacionadas com inovação em tecnologia, nomeadamente as TIC, relativamente a tecnologias de comunicação interna, assim como sistemas tecnológicos em processos de F&B; relacionadas com a combinação de pessoas e tecnologia; e relacionadas com inovações não-tecnológicas, nomeadamente, servir através da combinação do clássico e moderno, formas de servir diferentes e surpreender clientes e, por fim, transmitir cultura do hotel aos clientes. No que toca à categoria identificada como servir através da combinação do clássico e moderno, os gestores que a identificam, definem um serviço clássico como o serviço básico da hotelaria, sendo esse complementado por um serviço moderno, tanto pelo atendimento, apresentação do *staff* (aparência e uniformes) até ao auxílio de ferramentas na prestação de serviços.

Os resultados obtidos com esta questão distribuem-se pelos gestores, contudo, existem algumas que se destacam mais. A categoria alvo de maior reconhecimento pelos gestores da amostra, com 36% de frequência, vai ao encontro da inovação em processo através da combinação de um serviço clássico e moderno, seguida pelas tecnologias TIC e pela transmissão da cultura do hotel pelos elementos do *staff* aos clientes, aquando da interação no serviço (com 27% de frequência em cada). Constata-se assim que as respostas vão ao encontro tanto de inovações a nível tecnológico como não-tecnológico.

Todavia, ainda são evidenciadas outras categorias de resposta com 18% de frequência, de encontro à forma de servir, que seja diferente e consiga surpreender os clientes e, ainda com 9%, os gestores identificam um serviço onde exista a combinação de recursos humanos e tecnológicos e sistemas tecnológicos introduzidos em serviços de F&B. É ainda pertinente o contributo do gestor do **hotel E**, que identifica a importância da inovação nesta natureza, afirmando que:

“Procura-se utilizar a maneira mais eficiente e eficaz de trabalhar no hotel, neste aspeto a implementação de tecnologias é muito importante já que facilita muitos processos e tarefas que, sem a ajuda tecnológica levariam mais tempo e esforço. A inovação em processo é muito importante já que se deve estar atual e de acordo com novos processos, onde se podem adaptar à forma de trabalhar do hotel para agilizar as tarefas que se têm de realizar, isto favorece igualmente na qualidade e no ambiente de trabalho dentro de toda a empresa. E é também importante já que se a equipa de trabalho se sente confortável com a forma de organização da empresa obtém-se melhores resultados e isso aplica-se em qualquer tipo de empresas dedicadas aos serviços”.

**Tabela 4-39 – Apresentação dos resultados gerais da questão 8.2.**

| 8.2 Que tipos de métodos inovadores adotam em termos de Processo? |   | Análise Geral dos hotéis |            |
|---|---|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS   |   | Nº                       | Frequência |
|   | TIC   | 3                        | 27%        |
|   | Serviço com combinação de tecnologia e pessoas  | 1                        | 9%         |
|   | Serviço com combinação do clássico e moderno    | 4                        | 36%        |
|   | Servir de forma diferente, surpreender clientes | 2                        | 18%        |
|   | Transmitir cultura do hotel aos clientes        | 3                        | 27%        |
|   | F&B com sistemas tecnológicos                   | 1                        | 9%         |
|   | <b>Total</b>                                    | <b>11</b>                |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

As inovações de processo recolhidas da amostra, encontram-se agora divididas por grupos, na Tabela 4-40. Inicialmente relembra-se que os grupos afetados pela falta de respondentes são os de hotéis de cadeia de 5\*GL e os hotéis de dimensão média e grande. Inicia-se então a análise dos resultados obtidos agrupados em cadeias e independentes, onde os gestores dos hotéis de 5\*GL direcionam a maioria das suas respostas (50%) para inovação na forma de servir diferente e no fator surpresa dos clientes e, com 25% de frequência, os gestores do grupo também evidenciam um serviço com a combinação entre o moderno e clássico, as tecnologias TIC, assim como sistemas tecnológicos em F&B. Neste caso, apenas um gestor hoteleiro de toda a amostra evidencia sistemas tecnológicos de F&B que se ligam com uma inovação de produto anterior. Destaca-se assim o gestor do **hotel B** que identifica que os menus das áreas de F&B do hotel são em *iPads*. Esta inovação traduz-se num produto novo para o cliente, que o tem de manusear para efetuar o seu pedido, contudo, também se trata de inovação em processo, isto é, na forma em como o *staff* está preparado para saber interpretar as informações chegadas e conseguir atender o cliente sem estar na sua presença.

Comparando os grupos, todos eles diferem entre si, com apenas um ponto em comum sendo a criação de um serviço em combinação do clássico e moderno. Assim sendo, como exibido anteriormente, os gestores dos hotéis de 5\*GL referem na sua maioria uma forma de servir que seja diferente e que surpreenda os clientes. Já os gestores do grupo de 5\* de cadeia, centram-se no serviço com combinação do clássico e moderno, assim como na combinação entre tecnologia e recursos humanos (com 50% de frequência em cada categoria de resposta). Por fim, os hotéis independentes possuem gestores que, na sua maioria (60%) identificam a inovação de processo relacionada com a transmissão da cultura do hotel aos clientes, pela forma de servir dos elementos do *staff*.

Por fim, na Tabela 4-40, analisam-se os grupos de diferentes dimensões e constata-se que os gestores dos hotéis pequenos e grandes dividem as suas respostas por apenas três das categorias, já os gestores do grupo de hotéis médios contribuem entre quatro das categorias. Os hotéis grandes, segundo os gestores dos grupos, associam, na sua maioria (67%) a inovação em processo a um serviço onde exista a combinação de elementos clássicos e modernos. Em concordância com este grupo está o grupo de hotéis pequenos que, com 50% de frequência em cada categoria de respostas, referem a mesma identificada pela maioria dos gestores dos hotéis grandes, e ainda referem a combinação entre tecnologia e serviço humano, como também a transmissão da cultura do hotel aos clientes, pelo serviço prestado (50% de frequência para cada).

Por conseguinte, os gestores dos hotéis médios, associam na sua maioria (com 50%), a inovação de processo às TIC. Desta forma, verifica-se que os hotéis médios, relacionam muito as inovações de processo à presença de tecnologias, enquanto os gestores dos

grupos pequenos e grandes, vão ao encontro da forma de servir, com a combinação do moderno e clássico.

**Tabela 4-40 – Apresentação dos resultados da questão 8.2, por grupos.**

| 8.2 Que tipos de métodos inovadores adotam em termos de Processo? |      |             |           |         |       |        |
|---|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| RESPOSTAS   | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| TIC   | 25%  | 0%          | 40%       | 0%      | 50%   | 0%     |
| Serviço com combinação de tecnologia e pessoas                    | 0%   | 50%         | 0%        | 50%     | 0%    | 0%     |
| Serviço com combinação do clássico e moderno                      | 25%  | 50%         | 40%       | 50%     | 17%   | 67%    |
| Servir de forma diferente, surpreender clientes                   | 50%  | 0%          | 0%        | 0%      | 17%   | 33%    |
| Transmitir cultura do hotel aos clientes                          | 0%   | 0%          | 60%       | 50%     | 33%   | 0%     |
| F&B com sistemas tecnológicos                                     | 25%  | 0%          | 0%        | 0%      | 0%    | 33%    |

Fonte: Elaboração própria.

Passando para a terceira natureza de inovação identificada, inovação em Estrutura Organizacional e, pertencente à questão 8.3 da entrevista, exibe-se a Tabela 4-41, com os respetivos dados recolhidos. Como tal, esta questão encontra-se em análise de 11 categorias de resposta, proveniente da literatura na temática assim como pelas diversas contribuições dos gestores. Assim, as 11 categorias relacionam-se com os elementos de *staff* do hotel: antigos (maior experiência), novos (jovens, recém formados), internacional (de diferentes origens e formações valiosas para o hotel), descentralização de poder, onde a maioria dos elementos do *staff* consegue resolver problemas e atender os clientes sem necessidade de recorrer a superiores e *staff* “*multitask*”, isto é, empregados que tenham competências para realizar várias funções existentes num hotel. As restantes categorias de resposta vão ao encontro de formação, cursos e outras características que afete a organização do hotel e, consistem em: formação (incluindo a sua apresentação, uniformes e atendimento ao cliente), cursos para *staff* (de inovação, por exemplo), motivação do *staff* em ser uma parte integrante e valiosa do hotel, sistemas de recrutamento, sistemas de manutenção e controlo de clientes, como também são identificados departamentos de pesquisa de mercado e de qualidade.

**Tabela 4-41 – Apresentação dos resultados gerais da questão 8.3.**

| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|---|--------------------------|------------|
|   | Nº                       | Frequência |
| Staff antigo (com muita experiencia no hotel)     | 1                        | 8%         |
| Staff novo (jovens, recém formados)               | 2                        | 15%        |
| Staff internacional e diferentes formações        | 2                        | 15%        |
| Formação de staff (uniformes, atenção ao cliente) | 13                       | 100%       |
| Cursos para staff (inovação)                      | 2                        | 15%        |
| Motivação de staff                                | 2                        | 15%        |
| Descentralização de poder                         | 3                        | 23%        |
| Sistemas de recrutamento                          | 1                        | 8%         |
| Staff Multitask                                   | 2                        | 15%        |
| Sistemas de manutenção e controlo de clientes     | 4                        | 31%        |
| Departamento de qualidade/pesquisa de mercado     | 2                        | 15%        |
| <b>Total</b>                                      | <b>13</b>                |            |

Fonte: Elaboração própria.

De forma global, pela Tabela 4-41, nota-se que 100% dos gestores entrevistados relaciona inovações desta natureza com a formação de *staff*. Seguidamente, com apenas 31% os gestores identificam a importância de sistemas de manutenção e controlo de clientes, assim como a descentralização de poder da estrutura organizacional do hotel

(com 23% de frequência de resposta). Pelo número de categorias identificadas, é evidente que nesta fase os gestores foram variando as suas contribuições, assim que se traduz em frequências muito baixas em cada categoria de resposta.

Ininterruptamente, na Tabela 4-42, encontram-se os dados segundo grupos de hotéis independentes e de cadeias. Numa primeira perspetiva, é perceptível que o grupo de hotéis de 5\*GL é o grupo com maior diversidade de respostas, contudo, apesar da identificação da formação do *staff* com 100% de frequência, tal como é evidente nos restantes grupos, os gestores destes hotéis têm maior perceção da inovação em estrutura organizacional através de sistemas de manutenção e controlo de clientes (60%) assim como através de um departamento de qualidade e de pesquisa de mercado (40%). Já no que toca ao grupo de 5\* também de cadeia, apenas se destaca a formação de pessoal, contudo, com 33% da frequência de repostas os de 5\* também se assemelham aos de 5\*GL em sistemas de manutenção e controlo de clientes. Outros fatores em comum dos grupos de cadeia, onde o grupo de hotéis independentes obteve 0% das respostas, vão ao encontro de elementos de *staff* novos e motivação dos elementos da equipa do hotel.

Contrariamente em hotéis independentes, para além dos 100% na formação do *staff*, na sua maioria, os gestores identificam uma equipa internacional com outras formações e origens, assim como na descentralização de poder dos elementos de *staff* (ambas com 40% das respostas). Como tal, evidencia-se maior tendência nos grupos de cadeia em recorrer a sistemas e recursos de qualidade e controlo do hotel, enquanto nos hotéis independentes verifica-se mais a ligação a aspetos específicos do *staff* como formas de inovação em estrutura organizacional.

Numa diferente abordagem dos dados, segundo hotéis de diferentes dimensões, analisam-se os dados com auxílio da Tabela 4-42. No que toca aos hotéis pequenos, normalmente possuem menor quantidade de elementos de *staff* devido à sua dimensão e, os dados recolhidos vão de encontro a comportamentos relacionados com esse facto. Como tal, os gestores dos hotéis pequenos, identificam com 100% de frequência a formação de *staff*, a realização de cursos de para a equipa e, na integração de elementos de *staff* capaz de realizar varias tarefas no seio do hotel. Assim, com menores elementos de *staff*, os mesmos têm de saber realizar várias funções, pois com dimensões pequenas, um hotel não tem capacidade de albergar muitos empregados, logo, os mesmos têm de desempenhar funções em diversas áreas do mesmo.

Já os hotéis médios e grandes são mais concordantes entre si, apresentando resultados diferentes dos hotéis de pequenas dimensões. Portanto, no que toca a hotéis médios, os gestores do grupo identificam na maioria a formação (100%) seguida da descentralização de poder (43%) e ainda referem sistemas de controlo (29%). Esses sistemas de controlo também são mencionados pelos gestores dos hotéis grandes da amostra, com 50% de frequência, contudo, também com esse valor percentual, os gestores mencionam a integração de jovens e recém-licenciados nas suas equipas de trabalho. Particularmente nos hotéis grandes, constata-se que se trata do único grupo onde os gestores referem a existência e importância de inovação pelo *staff* antigo (25%) que revela muitos conhecimentos, experiência e maior à vontade com a cultura do hotel. Também é este o único grupo onde os gestores referem a existência e importância de sistemas de recrutamento no hotel.

Assim, de forma globalizada, os hotéis médios e grandes referem que a inovação em estrutura organizacional alia-se não só à formação, como também a sistemas de controlo e outros recursos não humanos, enquanto os hotéis pequenos dão maior importância a processos diretamente ligados à equipa de trabalho.

**Tabela 4-42 – Apresentação dos resultados da questão 8.3, por grupos.**

| 8.3 Que tipos de métodos inovadores adotam em termos de Estrutura Organizacional? |      |             |           |         |       |        |
|---|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| RESPOSTAS   | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| Staff antigo (com muita experiência no hotel)                                     | 20%  | 0%          | 0%        | 0%      | 0%    | 25%    |
| Staff novo (jovens, recém formados)   | 20%  | 33%         | 0%        | 0%      | 0%    | 50%    |
| Staff internacional e diferentes formações  | 0%   | 0%          | 40%       | 50%     | 14%   | 0%     |
| Formação de staff (uniformes, atenção ao cliente)                                 | 100% | 100%        | 100%      | 100%    | 100%  | 100%   |
| Cursos para staff (inovação)  | 0%   | 33%         | 20%       | 100%    | 0%    | 0%     |
| Motivação de staff  | 20%  | 33%         | 0%        | 0%      | 14%   | 25%    |
| Descentralização de poder   | 20%  | 0%          | 40%       | 0%      | 43%   | 0%     |
| Sistemas de recrutamento  | 20%  | 0%          | 0%        | 0%      | 0%    | 25%    |
| Staff Multitask   | 0%   | 33%         | 20%       | 100%    | 0%    | 0%     |
| Sistemas de manutenção e controlo de clientes                                     | 60%  | 33%         | 0%        | 0%      | 29%   | 50%    |
| Departamento de qualidade/pesquisa de mercado                                     | 40%  | 0%          | 0%        | 0%      | 14%   | 25%    |

Fonte: Elaboração própria.

O quarto tipo de natureza de inovação é introduzido na questão 8.4 da entrevista, tratando-se da inovação em Gestão, onde os dados recolhidos apresentam-se na Tabela 4-43.

**Tabela 4-43 – Apresentação dos resultados gerais da questão 8.4.**

| 8.4 Que tipos de métodos inovadores adotam em termos de Gestão?                         |                          |            |
|---|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|   | Nº                       | Frequência |
| Mudança de gestor   | 1                        | 11%        |
| Gestão segundo scripts da cadeia  | 4                        | 44%        |
| Otimização da gestão pela inovação  | 1                        | 11%        |
| Sistemas de gestão e aprendizagem (recolha e análise de informação de clientes e staff) | 2                        | 22%        |
| Sistemas tecnológicos de Revenue  | 1                        | 11%        |
| Sistemas de controlo de preços  | 1                        | 11%        |
| Tecnologia sofisticada de gestão  | 1                        | 11%        |
| Sistemas de controlo (mini-bar)   | 2                        | 22%        |
| <b>Total</b>  | <b>9</b>                 |            |

Fonte: Elaboração própria.

Também nesta fase se identificaram dificuldades em recolher os dados necessários, onde também quatro dos hotéis da amostra (D, F, I e K) não contribuíram com inovações a este nível. Como tal, trabalham-se os dados com uma amostra de 9 gestores hoteleiros. Assim sendo, foram identificadas 8 categorias de respostas relativamente a dados levantados das entrevistas realizadas, onde se revelam: mudanças de gestor, gestão do hotel segundo scripts da cadeia, inovação na otimização da gestão do hotel, sistemas de gestão relacionados com a aprendizagem de informações provenientes de clientes e *staff*, tecnologias de *revenue*, que se referem a tecnologias de controlo de custos e ganhos do hotel, onde são previstos os lucros de forma a melhor gerir o hotel, tecnologias de controlo de preços, outros tipos de tecnologias (não especificadas pelos gestores) e, por fim, sistemas de controlo de minibar.

Dos poucos dados fornecidos aquando das entrevistas, é possível verificar que 44% das respostas afirma que a inovação é realizada segundo scripts da cadeia. Com 22% das respostas, os gestores afirmam sistemas de gestão e aprendizagem, através de informações recolhidas de clientes e elementos do *staff*, assim como sistemas de controlo presentes nos minibares dos quartos de hotel. Relativamente à mudança de



recursos humanos na gestão, o diretor do **hotel A** refere “em termos de inovação em *back-office*, atualmente encontramos-nos em mudanças na direção geral, o que se pode entender como inovações não-tecnológicas e a nível de gestão e estrutura organizacional de todo o hotel como individual. Estas mudanças já decorrem há quatro meses, são morosas pois têm de ser feitas com muita atenção, não se podem cometer erros neste aspeto (...) pode por em causa o sucesso contínuo do hotel”.

Devido à falta de respostas de toda a amostra, pela Tabela 4-44, verifica-se que dois dos grupos criados possuem menos elementos – hotéis de 5\*GL com 4 hotéis e independentes com 2. Numa primeira perspetiva, como seria de esperar, apenas os grupos de cadeia, afirmam que a gestão do hotel se efetua segundo os scripts da cadeia a que pertencem – 50% em hotéis 5\*GL e 67% em hotéis de 5\*, representando a maioria das respostas dos gestores de cada grupo. O caso do hotel A introduz-se no grupo de hotéis 5\*GL, com 25% de respostas relativas à modificação da direção geral do hotel. Todavia, também o grupo de 5\*GL identifica inovações a nível de sistemas de controlo de preços (25%).

Os hotéis de 5\* de cadeia, para além da gestão segundo scripts, também na sua maioria, os gestores referem sistemas de controlo de minibar (67%) e, com 33% de frequência em cada categoria de resposta, os gestores identificam a otimização da gestão pela inovação e ainda sistemas de gestão e de aprendizagem. Nos sistemas de gestão, o diretor do **hotel L** acrescenta que não só se tratam de sistemas de aprendizagem através das informações recolhidas de empregados e clientes, como também de sistemas de aprendizagem através do desempenho dos hotéis parceiros (da mesma cadeia hoteleira). Como tal, pode-se evidenciar que, os hotéis mencionados, pertencentes aos dois primeiros grupos da amostra, acabam por beneficiar das cadeias hoteleiras que tendem a criar novas unidades com a reprodução dos sistemas de gestão, como tal, leva-se a que os hotéis tenham maiores níveis de standardização, que explicitem o conceito e cultura da cadeia, a que sejam sujeitos a *benchmarking* interno e logo, a experimentação limitada – onde se confirma que cadeias hoteleiras são exemplos de inovações em organização *multi-unit* (ver secção 2.2).

Por fim, os gestores dos hotéis independentes dividem-se em apenas três das categorias de resposta e, com 50% de frequência em cada. Desta forma, constata-se que os gestores dos hotéis independentes referem como inovação em gestão os sistemas de gestão e aprendizagem, sistemas tecnológicos de *revenue*, assim como outros sistemas tecnológicos necessários à gestão do hotel, onde são substituídos por tecnologias mais sofisticadas. No caso dos hotéis independentes, o gestor do **hotel G** refere os sistemas de gestão e aprendizagem baseados nas informações dos clientes, já que “trabalhamos para eles (os clientes) e devemos sempre ter em conta os seus desejos e sugestões (...) a inovação pode surgir daí (...) por uma sugestão de um empregado, como não somos de muito grandes dimensões é mais fácil de gerir”. Desta forma evidenciam-se as grandes diferenças entre os hotéis de cadeia e os independentes.

No que concerne aos dados relacionados com os grupos de hotéis de diferentes dimensões (Tabela 4-44), nota-se que os grupos afetados pela falta de respondentes são os grupos de hotéis pequenos e médios. Como tal, é evidente que o grupo de hotéis pequenos apenas é composto por um hotel (hotel L), onde o gestor correspondente relaciona a inovação de gestão a sistemas de gestão e aprendizagem, como foi abordado anteriormente. Pela análise dos dados dos hotéis grandes, nota-se que a maioria dos gestores (75%) afirma que a gestão se evidencia segundo os scripts da cadeia, o que se leva a concluir que os hotéis de cadeia, são na sua maioria de dimensão grande. Ainda



nos hotéis de maior dimensão, os gestores referem sistemas de controlo de preços (25%) e a modificação de direção geral do hotel A.

Os gestores dos hotéis médios, por sua vez, com 50% de frequência de respostas identificam a inovação através de sistemas de controlo de minibar e, com apenas 25% referem gestão segundo scripts, otimização da inovação, sistemas de aprendizagem, sistemas de *revenue* e tecnologia sofisticada de gestão. Neste grupo encontra-se o hotel G, abordado anteriormente acerca dos sistemas de aprendizagem. Apesar desse hotel de ser de maiores dimensões do que o hotel pequeno identificado (hotel L), não é pertencente a nenhuma cadeia hoteleira, logo os sistemas de gestão diferenciam-se.

**Tabela 4-44 – Apresentação dos resultados da questão 8.4, por grupos.**

| 8.4 Que tipos de métodos inovadores adotam em termos de Gestão?                         |      |             |           |         |       |        |
|---|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| RESPOSTAS   | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| Mudança de gestor   | 25%  | 0%          | 0%        | 0%      | 0%    | 25%    |
| Gestão segundo scripts da cadeia  | 50%  | 67%         | 0%        | 0%      | 25%   | 75%    |
| Otimização da gestão pela inovação  | 0%   | 33%         | 0%        | 0%      | 25%   | 0%     |
| Sistemas de gestão e aprendizagem (recolha e análise de informação de clientes e staff) | 0%   | 33%         | 50%       | 100%    | 25%   | 0%     |
| Sistemas tecnológicos de Revenue  | 0%   | 0%          | 50%       | 0%      | 25%   | 0%     |
| Sistemas de controlo de preços  | 25%  | 0%          | 0%        | 0%      | 0%    | 25%    |
| Tecnologia sofisticada de gestão  | 0%   | 0%          | 50%       | 0%      | 25%   | 0%     |
| Sistemas de controlo (mini-bar)   | 0%   | 67%         | 0%        | 0%      | 50%   | 0%     |

**Fonte: Elaboração própria.**

Por fim, retrata-se a questão 8.5 na (Tabela 4-45) onde se questionam os gestores sobre métodos de inovação em marketing existentes nos hotéis. Em termos de comunicação, onde se centra a análise do marketing a nível dos hotéis, os gestores identificam 8 categorias de resposta. Essas categorias vão ao encontro de: presença dos hotéis em redes sociais, tais como o *facebook* e *twitter*, a criação de uma página online do hotel, com promoções, informações e sistemas de reserva, blogs (blogues do hotel ou referencias do hotel em blogues de outros), envio de newsletters, utilização dos média e empresas locais na partilha de comunicação, ferramentas de partilha de experiências, onde é dado como exemplo ferramentas online como o *tripadvisor*, vídeos promocionais dos hotéis, assim como comunicação a nível internacional – tanto por *media* de grande alcance como através de colaboração com empresas internacionais.

Desta forma, nota-se que, com 77% significando a maioria dos gestores, apontam como inovações em marketing a presença em redes sociais e a criação de uma página web. Nesta etapa destacam-se os **hotéis F e L**, onde os gestores identificam a importância de uma página web interativa, no que toca a atrair e transmitir as ofertas do hotel, aproximando-se dos clientes e potenciais clientes. O gestor do hotel L ainda acrescenta que atualmente, encontram-se a realizar mudanças ao nível da página web do hotel, de forma a criar uma plataforma mais acessível e funcional para os clientes, com a finalidade de chegar a mais clientes, até aqueles em que a tecnologia é mais desconhecida, como forma de incentivar a ter uma nova experiência.

Ainda com 38% das respostas os gestores identificam o recurso aos *media* e a empresas locais e, com 23%, é também identificada a comunicação internacional, ou seja, de grande alcance. De seguida, apresentam-se três categorias de respostas com 15% de frequência cada, onde os gestores referem os blogues, as *newsletters* e as ferramentas de partilha de experiências. Como tal, na temática dos blogues, destacam-se o **hotel A e I**, contudo, identificam razões diferentes entre si. O gestor do hotel A dizem que atualmente apostam em notificar as o hotel e as atividades que levam a cabe em blogues

conhecidos, uma vez que estes ganham mais dinâmica e chegam a mais pessoas e, por um lado, acabam por ir substituindo os *media* mais tradicionais como os jornais e revistas. Por outro lado, o gestor do **hotel I**, refere que os blogues são inovadores para o marketing do hotel e que os mesmos são criados pelo hotel. De momento têm dois blogues, designados por “*Insiders*” e “*Sounds*”, dedicados à cultura e à música, respetivamente, onde os atualizam constantemente sobre eventos, atividades que acontecem na cidade e, onde é referida a marca do hotel. Relativamente às empresas locais, relatam-se os exemplos dos gestores dos hotéis B e I, que afirmam que é possível realizar colaborações com empresas locais para comunicação mútua das marcas.

Por fim, com apenas 8% das respostas, destaca-se o gestor do **hotel B** que afirma, em termos de inovação em marketing, a criação de vídeos promocionais. Afirma que os vídeos contêm informações sobre o seu hotel e os restantes hotéis da cadeia e são colocados nos quartos dos hotéis e em zonas comuns, identificando não só promoções hoteleiras como também promoções de empresas em aliança. Ainda no que consta ao marketing, o gestor do **hotel E** encontra-se no grupo de gestores que identifica as redes sociais e a página web do hotel, contudo ainda afirma a sua importância como ferramenta de comunicação: “o marketing é umas das áreas mais importantes dentre de uma empresa, já que se trata da ferramenta que utilizamos para nos darmos a conhecer ao público e influencia a primeira impressão que os clientes terão do hotel”.

**Tabela 4-45 – Apresentação dos resultados gerais da questão 8.5.**

| 8.5 Que tipos de métodos inovadores adotam em termos de Marketing? |                          |            |
|--|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS  | Análise Geral dos hotéis |            |
|  | Nº                       | Frequência |
| Presença em redes sociais (ex.: Facebook, Twitter)                 | 10                       | 77%        |
| Página web do hotel  | 10                       | 77%        |
| Blogs  | 2                        | 15%        |
| Newsletters  | 2                        | 15%        |
| Media e empresas locais  | 5                        | 38%        |
| Ferramentas de partilha de experiências (ex.: Tripadvisor)         | 2                        | 15%        |
| Vídeos promocionais  | 1                        | 8%         |
| Comunicação internacional  | 3                        | 23%        |
| <b>Total</b>   | <b>13</b>                |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Ainda na questão 8.5, continua-se para uma abordagem das informações segundo grupos de hotéis de cadeia e independentes (Tabela 4-46). De forma generalizada não são visíveis muitas diferenças entre os grupos criados, já que a grande maioria dos gestores apontam na criação de páginas web interativas e atrativas. A categoria identificada como presença em redes sociais é mais evidenciada como resposta nos gestores hoteleiros dos grupos de 5\*GL e independentes, havendo mais esse ponto em comum em ambos os grupos. Já no que toca ao grupo de hotéis de cadeia de classificação 5\*, apontam ainda a importância dos *media* e de empresas locais para a inovação em marketing.

No que toca à divisão dos hotéis segundo dimensão dos mesmos, a Tabela 4-46 também providencia os resultados devidamente organizados. Numa primeira abordagem aos hotéis pequenos, os gestores do grupo referem, na sua grande maioria (100%), a criação de páginas web interativas e atrativas para os clientes e, com 50% de frequência, os gestores ainda identificam a presença em redes sociais e a comunicação internacional. Os hotéis médios também se assemelham aos hotéis pequenos, no sentido em que os gestores do grupos, na sua maioria (86%) referem a presença em redes sociais e uma

página web. Já os hotéis grandes, apesar de também mencionarem a presença em redes sociais (75%), referem em grande peso o recurso aos *media* e à comunicação através de empresas locais. Como tal, evidenciam-se maiores diferenças entre os hotéis grandes e pequenos, onde as suas contribuições oscilam entre a presença nas redes sociais e a criação de uma página web interativa e atrativa, respetivamente.

**Tabela 4-46 – Apresentação dos resultados da questão 8.5, por grupos.**

| 8.5 Que tipos de métodos inovadores adotam em termos de Marketing? |      |             |           |         |       |        |
|--|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| RESPOSTAS  | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| Presença em redes sociais (ex.: Facebook, Twitter)                 | 80%  | 33%         | 100%      | 50%     | 86%   | 75%    |
| Página web do hotel  | 60%  | 67%         | 100%      | 100%    | 86%   | 50%    |
| Blogs  | 20%  | 0%          | 20%       | 0%      | 14%   | 25%    |
| Newsletters  | 20%  | 0%          | 20%       | 0%      | 29%   | 0%     |
| Media e empresas locais  | 40%  | 67%         | 20%       | 0%      | 29%   | 75%    |
| Ferramentas de partilha de experiências (ex.: Tripadvisor)         | 20%  | 0%          | 20%       | 0%      | 14%   | 25%    |
| Vídeos promocionais  | 20%  | 0%          | 0%        | 0%      | 0%    | 25%    |
| Comunicação internacional  | 40%  | 0%          | 20%       | 50%     | 14%   | 25%    |

Fonte: Elaboração própria.

### **i) Questão 9 – relação entre inovação, alianças e ambiente**

Em continuação com a análise das questões da entrevista, depara-se o conjunto 9 da entrevista que é alusiva à inovação e colaborações, isto é, alianças e redes com outras empresas (9.1), assim como alusiva à inovação e métodos ambientais (9.2). Nesta fase, tenta-se entender se os gestores associam a inovação a alguma dessas práticas existentes em hotelaria. Assim, começa-se por analisar os dados relativos à etapa 9.1 relativa a colaborações (Tabela 4-47). Dos dados obtidos, 100% dos gestores entrevistados relaciona as colaborações do seu hotel com outras empresas como formas de inovação. De seguida, foram questionados acerca dessas mesmas colaborações, onde os gestores identificam 8 tipos de empresas com quem os hotéis possuem alianças. Das empresas identificadas, os gestores abordam desde companhias aéreas e agências de viagens, até outros hotéis, fornecedores fiéis e pessoas de prestígio.

Todavia, as empresas mais referenciadas pelos gestores relacionam-se com produtos, empresas e lojas locais (62%), e com 46%, os gestores mencionam agências de viagens e operadores turísticos. Relativamente a empresas locais, destacam-se os **hotéis A e B**, onde os gestores identificam alianças com empresas locais. No caso do **hotel B**, o gestor identifica uma colaboração existente entre o hotel e a equipa de futebol local, na criação de pacotes VIP com regalias em ambos – hotel e clube – para os clientes do hotel. Já no caso do **hotel A**, o gestor revela colaborações entre o hotel e lojas de luxo da cidade (*giftshops*, relojoarias e lojas de roupa de alta costura). Acrescenta que os clientes são alvo de “(...) mais exclusividade e tratamento especial nos seus estabelecimentos (das empresas com quem colaboram). E não só nas lojas, também nos oferecem pequenos presentes que disponibilizamos nos quartos para incentivar os clientes a visitar essas lojas”. Também foi revelado que o **hotel M** colabora com restaurantes locais, já que a unidade hoteleira não possui capacidade no seu restaurante para todos os quartos que possui, assim são feitas alianças com restaurantes locais para albergar os hóspedes do hotel, com um toque especial por parte da restauração em rede com o hotel.

De seguida, com 38% de respostas, os gestores referem os postos de turismo, seguidos pelas companhias aéreas (com 31%) e, com 23%, ainda referem alianças com outros hotéis. No que toca a outros hotéis, destacam-se os gestores dos hotéis B e M. O gestor do **hotel M** refere que, apesar da concorrência sentida, colaboram com outros hotéis da cidade, principalmente em época alta quando atingem a capacidade total do hotel. No

que concerne ao **hotel B**, o seu respetivo gestor identifica outros hotéis em aliança com o seu, não só os hotéis da cadeia a que pertence, como seria de esperar, mas também com hotéis internacionais, de Itália e Inglaterra. O gestor refere “(...) criamos esta aliança para facilitar a comunicação a nível internacional. Como cadeia pequena<sup>34</sup> temos poucos recursos para conseguir fazer isso por nós, assim, como eles nos comunicam a nós e nós comunicamos aqui esses hotéis, torna-se benéfico para todos e sem custos acrescidos”. Como categorias de respostas menos frequentes, apresentam-se os fornecedores fiéis (15%), a UNICEF (8%) e pessoas de prestígio (8%). No que se relaciona a fornecedores é pertinente destacar o gestor do **hotel H** que refere os benefícios dos fornecedores na temática da inovação:

“Relativamente a colaborações, posso falar dos nossos fornecedores que, por serem os mesmos há muito anos, conseguem ajudar-nos a personalizar de acordo com as nossas características. Ajudam-nos a estar atuais e a conhecer novos produtos que tenham que ver com a nossa marca que todavia não conhecíamos. Eles ajudam a uma maior inovação devido à maior oferta disponível à qual passamos a ter acesso.”

Já na categoria da UNICEF, é destacado o **hotel J**, que refere a preocupação do hotel em questões humanitárias e direciona a sua inovação em consciencializar *staff* e clientes. Por fim, no que respeita à identificação de pessoas de prestígio como inovação aliada a colaborações, distingue-se o **hotel C**. O gestor correspondente afirma que as colaborações do hotel relacionam-se não só com outras empresas mas também com outras pessoas, neste caso, com médicos, terapeutas e *chefs* de alto prestígio e conceituados, afirmando que “(...) fazemos imensas colaborações com novos programas e pessoas de renome que exerçam as suas especialidades aqui e oferecer algo único aos nossos clientes”.

**Tabela 4-47 – Apresentação dos resultados gerais da questão 9.1 e 9.1.1.**

9.1. A inovação no hotel também se relaciona com colaborações?  
Se sim, com que tipo de empresas?

| RESPOSTAS                                   | Análise Geral dos hotéis |            |
|---|--------------------------|------------|
|   | Nº                       | Frequência |
| Companhias aéreas                           | 4                        | 31%        |
| Agências de viagens e operadores turísticos | 6                        | 46%        |
| Postos de turismo                           | 5                        | 38%        |
| Produtos, empresas e lojas locais           | 8                        | 62%        |
| Outros hotéis                               | 3                        | 23%        |
| Pessoas de prestígio                        | 1                        | 8%         |
| UNICEF                                      | 1                        | 8%         |
| Fornecedores fiéis                          | 2                        | 15%        |
| <b>Total</b>                                | <b>13</b>                |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Analisando agora os dados através dos grupos presentes na Tabela 4-48, evidencia-se que os gestores dos hotéis de 5\* de cadeias hoteleiras, referem em maioria (67%) colaborações com produtos, empresas e lojas locais, tal como se verifica com os hotéis independentes (com frequência de 60%). Esse grupo também, com 60% das respostas menciona colaborações com agências de viagens e operadores turísticos. Por sua vez, o grupo de hotéis de 5\*GL consideram, na sua maioria, colaborações com postos de

<sup>34</sup> O gestor do hotel B revela que o hotel pertence a uma cadeia hoteleira espanhola, com 5 hotéis de dimensão e, que todos eles se centram na mesma cidade – ver Tabela 4-4.

turismo (80%) e, são também o único grupo a referir colaborações com pessoas de prestígio (20%). É evidente que os grupos apresentam repostas variadas entre si, contudo os hotéis de 5\*GL diferenciam-se dos demais, tendo maiores associações entre colaborações com postos de turismo, enquanto os restantes grupos referem empresas e produtos locais. Neste ponto, verifica-se que todos os gestores dos grupos são conscientes das colaborações para a inovação e, tanto em maior escala como em menor escala, tiram partido das colaborações com outras empresas.

Continuamente na questão 9.1, os resultados encontram-se também nas últimas colunas da Tabela 4-48 divididos por grupos de hotéis com diferentes dimensões. Nesta etapa destacam-se os hotéis grandes na grande associação, referida pela totalidade dos gestores do grupo (100%), em colaborações com empresas e lojas locais. Neste ponto, os hotéis de pequenas dimensões assemelham-se aos de grandes dimensões, com 50% de frequência de resposta para mesma categoria. Já os hotéis médios e pequenos também evidenciam algumas concordâncias, no que concerne a colaborações com agências de viagens e operadores turísticos – ambos com a maioria de frequência dos gestores (57% e 50% respetivamente). Assim, sendo, nota-se que as maiores diferenças, apesar de poucas, encontram-se entre os hotéis médios e grandes, todavia, os gestores entrevistados confiam nas colaborações e, de uma forma globalizada vão ao encontro do esperado pela literatura.

**Tabela 4-48 – Apresentação dos resultados da questão 9.1.1, por grupos.**

9.1. A inovação no hotel também se relaciona com colaborações?  
Se sim, com que tipo de empresas?

| RESPOSTAS                                   | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
|---|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| Companhias aéreas                           | 60%  | 0%          | 20%       | 0%      | 43%   | 25%    |
| Agências de viagens e operadores turísticos | 60%  | 0%          | 60%       | 50%     | 57%   | 25%    |
| Postos de turismo                           | 80%  | 0%          | 20%       | 0%      | 43%   | 50%    |
| Produtos, empresas e lojas locais           | 60%  | 67%         | 60%       | 50%     | 43%   | 100%   |
| Outros hotéis                               | 20%  | 33%         | 20%       | 50%     | 0%    | 50%    |
| Pessoas de prestígio                        | 20%  | 0%          | 0%        | 0%      | 14%   | 0%     |
| UNICEF                                      | 0%   | 33%         | 0%        | 0%      | 0%    | 25%    |
| Fornecedores fiéis                          | 0%   | 33%         | 20%       | 50%     | 14%   | 0%     |

Fonte: Elaboração própria.

Como tal, ao longo das entrevistas também foi realizado um apanhado e enumeração de diversas vantagens mencionadas pelos gestores acerca das colaborações com os hotéis. As vantagens encontram-se listadas na Figura 4-4, onde diversos gestores contribuíram com as suas perceções das experiências com colaborações entre os hotéis e outras empresas. Desta forma, como vantagens das colaborações e alianças, os hoteleiros identificam o seu auxílio em direção à inovação e diferenciação do hotel. Referem que, através de alianças com outras empresas o hotel dispõe de mais recursos com menor esforço financeiro (menores investimentos), aumentando assim o leque de serviços do hotel, a qualidade de serviços, como também se tornam uma mais-valia em termos de comunicação e marketing.

Todavia, apesar da enumeração das vantagens das colaborações, o gestor do **Hotel I** afirma que nessas colaborações, o hotel tem de ser o líder e não as empresas com quem colabora. Como seria de esperar, pela literatura recolhida sobre a temática, o gestor do hotel I refere a importância de ser o líder das colaborações, onde se obriga a que tudo ocorra conforme a cultura e objetivos do hotel. Pois, tal como pertinentemente abordado em questões anteriores, apenas se deve inovar quando se trata de um bem, serviço ou



prática que esteja de acordo com o hotel e se implemente em harmonia com as suas crenças.

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Vantagens das colaborações | Facilitam inovação                              |
|                            | Facilitam a diferenciação do hotel              |
|                            | Facilitam atividades de marketing e comunicação |
|                            | O hotel dispõe de maior número de recursos      |
|                            | Menores investimentos por parte do hotel        |
|                            | O hotel dispõe de mais serviços de prestígio    |
|                            | Aumentam o leque de serviços do hotel           |
|                            | Aumentam a qualidade de serviços do hotel       |

**Figura 4-4 – Vantagens das colaborações com outras empresas na performance dos hotéis de luxo entrevistados.**

**Fonte: Elaboração própria.**

Tendo dado por finalizada a questão 9.1, segue-se para a questão 9.2 relacionada com a inovação e métodos/práticas ambientais, ou seja, entre inovação e sustentabilidade ambiental. Nesta questão os hotéis D e F referem que não adotam métodos a nível ambiental (Tabela 4-49), logo, não consideram esse fator como inovador e não fazem parte da análise dos resultados que se segue. O gestor do **hotel F** refere que a inovação pode também estar presente em questões ambientais, contudo, não se traduz no caso do hotel F, onde tudo o relacionado com meio ambiente foi pensado aquando da sua abertura, não tendo sido realizadas práticas inovadoras nessa área.

Dos restantes entrevistados, representantes de 85% da amostra, referem que a inovação também pode estar relacionada com o ambiente e, a esses gestores, questiona-se quais os métodos inovadores que utilizam a nível ambiental. O gestor do **hotel C** apesar de considerar o fator em análise como inovação, ainda acrescenta que “as questões ambientais vão além da inovação, são uma forma de estar no mundo. Deveria ser considerado como um valor ético e obrigatório, não só em hotelaria como em todos os setores industriais e de serviços”. Contudo, apesar desses gestores defenderem que os métodos a nível ambiental podem ser considerados inovadores, não os especificam em termos do hotel em que operam, ou então indicam que são métodos de grandes investimentos e que devem ser tidos de forma gradual. Este último ponto relaciona-se com a categoria de resposta identificada como estratégias ambientais, graduais. As restantes categorias de resposta aliam-se a instalações e produtos que reduzam o impacto do hotel no ambiente envolvente, em certificados ambientais, na motivação dos empregados para a preocupação ambiental, assim como na consciencialização e sensibilização dos clientes para a matéria.

De forma generalizada, a maioria dos gestores refere a implementação gradual de estratégias no hotel com sentido sustentável (82%). Neste ponto destaca-se o **hotel G**, onde o gestor entrevistado refere “(...) vamos trabalhando para sermos mais ecológicos, mas são investimentos muito grandes que não se podem realizar todos de uma vez”. Assim, são adotadas estratégias graduais, onde são introduzidas práticas ambientais, contudo, é adotado um ritmo lento devido aos elevados investimentos.

Nota-se, pela Tabela 4-49, que com 27% de frequência, os gestores indicam que os hotéis possuem certificados ambientais e, instalações e produtos que reduzem o impacto no ambiente. No que se refere a esses pontos, destacam-se os hotéis A, L e M. O gestor

do **hotel L** menciona que o hotel é dotado de algumas e novas instalações relacionadas com a parte ambiental e sustentável do hotel, onde se controlam os desperdícios de água, se reduzem alguns resíduos e se separam outros para posterior reciclagem, ainda acrescenta que, no hotel utilizam-se produtos de limpeza não tóxicos. Já o gestor do **hotel M** refere que o hotel também se destaca por possuir determinados certificados de qualidade e ambiente, acrescentando que a cadeia a que pertence, conta com um programa ambiental de análise do impacto do hotel no ambiente, auxiliando uma estratégia sustentável e benéfica tanto para o hotel como para o ambiente. Desta forma, o programa a que pertence, organiza relatórios de consumo, e sugestões de melhoria em termos ambientais, onde posteriormente o hotel pode adotar ou não. No que toca ao contributo do gestor do **hotel A**, este refere contribuições a nível de certificados ambientais:

“Desde muito cedo que nos destacamos pelo lado ambiental e, atualmente temos todos os certificados de meio ambiente no hotel. Temos os 4 selos de qualidade e meio ambiente de nível europeu e somo o único hotel da Europa com esses certificados atualizados. (...) As preocupações ambientais são de facto uma forma de nos diferenciarmos e, cada vez mais os clientes procuram serviços com consciência ambiental e trata-se de inovação constante. Mesmo assim continuamos a evoluir nesse sentido.”

**Tabela 4-49 – Apresentação dos resultados gerais das questões 9.2 e 9.2.1.**

**9.2. A inovação no hotel também se relaciona com métodos ambientais?  
Se sim, com que tipo de métodos?**

| RESPOSTAS  | Análise Geral dos hotéis |            |
|--|--------------------------|------------|
|  | Nº                       | Frequência |
| Sim  | 11                       | 85%        |
| Não  | 2                        | 15%        |
| Instalações e produtos de redução do impacto no ambiente | 3                        | 27%        |
| Certificados ambientais                                  | 3                        | 27%        |
| Motivação do staff em termos ambientais                  | 2                        | 18%        |
| Consciencialização dos clientes                          | 2                        | 18%        |
| Estratégias ambientais (graduais)                        | 9                        | 82%        |
| <b>Total</b>   | <b>11</b>                |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Pela Tabela 4-50, analisam-se inicialmente os grupos de hotéis de cadeia e independentes, onde os três grupos apresentam semelhanças a nível da introdução de estratégias graduais nos seus hotéis, onde os hotéis independentes apresentam 100% das respostas dos gestores do grupo. Contudo, os hotéis de cadeia de categoria 5\* também se destacam nos certificados ambientais, com a maioria das respostas e, onde nos hotéis de 5\*GL a categoria representa 25% da frequência dos gestores do grupo. Ainda é pertinente acrescentar que, em termos de motivação do *staff* e consciencialização dos clientes para questões ambientais, apenas se notou referido pelos gestores dos hotéis de 5\*GL. Assim, apesar de se evidenciar uma tendência concordante das questões, constata-se que os gestores de 5\*GL têm maior perceção e trabalham mais a parte ambiental do que os restantes grupos.

Já no que toca à divisão dos resultados pelos hotéis com diferentes dimensões (também na Tabela 4-50), evidencia-se que, os três grupos tendem a apresentar em comum e, na sua maioria, as estratégias ambientais de forma gradual. Analisando individualmente os hotéis de dimensão pequena, verifica-se que os gestores dividem-se com 50% de

frequência, para as estratégias graduais, assim como para as instalações e produtos de redução do impacto ambiental. Já nos hotéis médios apenas se evidencia, com maior peso, as estratégias graduais. Enquanto nos hotéis grandes, é evidente que, para além de 75% das respostas de encontro às estratégias graduais, outros 75% vão ao encontro dos certificados ambientais, sendo o único grupo a mencionar esse aspeto. Assim, nota-se que os hotéis grandes são os que trabalham mais a parte ambiental do impacto do hotel e, como tal, possuem certificados e prémios que o demonstram.

**Tabela 4-50 – Apresentação dos resultados da questão 9.2.1, por grupos.**

**9.2. A inovação no hotel também se relaciona com métodos ambientais?**  
**Se sim, com que tipo de métodos?**

| RESPOSTAS  | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
|--|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| Instalações e produtos de redução do impacto no ambiente | 25%  | 33%         | 25%       | 50%     | 20%   | 25%    |
| Certificados ambientais                                  | 25%  | 67%         | 0%        | 0%      | 0%    | 75%    |
| Motivação do staff em termos ambientais                  | 50%  | 0%          | 0%        | 0%      | 20%   | 25%    |
| Consciencialização dos clientes                          | 50%  | 0%          | 0%        | 0%      | 20%   | 25%    |
| Estratégias ambientais (graduais)                        | 75%  | 67%         | 100%      | 50%     | 100%  | 75%    |

Fonte: Elaboração própria.

**j) Questão 10 – dimensão da inovação, preços e custos**

Avançando para a questão 10 da entrevista que se relaciona com a perceção dos gestores sobre o tipo de inovações implementadas, assim como a sua influência nos custos e preços do hotel. Em primeira análise apresentam-se os resultados da questão 10 onde se questionam os gestores sobre a dimensão das inovações referidas em questões anteriores, isto é, se se tratam de inovações que requereriam pequenas ou grandes modificações no hotel. Desta forma, na Tabela 4-51, constata-se que a totalidade dos gestores refere pequenas modificações e, 38% dos mesmos gestores referem grandes modificações/remodelações no hotel. A este ponto, em grandes modificações, destacam-se os hotéis A, C, D, E e K.

Especificamente, os gestores dos **hotéis A e D**, referem remodelações nas instalações de todo o hotel, onde foi necessário encerrar por alguns anos, de forma a melhorar as instalações e modernizar mais os hotéis, mantendo contudo, o carácter clássico que ambos apresentam. No que concerne aos **hotéis C e K**, os gestores referem a reconstrução inicial dos seus estabelecimentos em edifícios históricos da cidade, nomeadamente num antigo banco – no caso do hotel C – e um palácio em ruínas – no caso do hotel K. O gestor do hotel C ainda acrescenta que “(...) no design e arquitetura, já que aproveitamos muito do anterior banco que aqui se instalava, adotamos imensos espaços e conseguimos criar ambientes muito diferentes e originais”. Em termos de pequenas modificações, o gestor do **hotel C** também afirma que “(...) pequenos detalhes, o fato de ir ao nosso bar e os cocktails serem servidos com esferas de gelo ao invés dos tradicionais cubos”.

**Tabela 4-51 – Apresentação dos resultados gerais da questão 10.**

**10. De entre os métodos inovadores indicados, a maioria foi implementada de raiz ou apenas com pequenas modificações?**

| RESPOSTAS             | Análise Geral dos hotéis |            |
|-----------------------|--------------------------|------------|
|                       | Nº                       | Frequência |
| Pequenas modificações | 13                       | 100%       |
| Grandes remodelações  | 5                        | 38%        |
| <b>Total</b>          | <b>13</b>                |            |

Fonte: Elaboração própria.



Na Tabela 4-52, encontram-se os dados relativos aos grupos de hotéis de cadeia e independentes, onde se evidencia que, em termos de grandes remodelações, destacam-se os hotéis de 5\*GL com 80%. Em termos de hotéis de diferentes dimensões, os dados são mais divididos pelos grupos, onde se evidenciam os hotéis pequenos com 50% em grandes remodelações, os médios com 43% na mesma categoria e, por fim, os de grandes dimensões com 25%.

**Tabela 4-52 – Apresentação dos resultados da questão 10, por grupos.**

**10. De entre os métodos inovadores indicados, a maioria foi implementada de raiz ou apenas com pequenas modificações?**

|                       | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
|-----------------------|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| Pequenas modificações | 100% | 100%        | 100%      | 100%    | 100%  | 100%   |
| Grandes remodelações  | 80%  | 0%          | 20%       | 50%     | 43%   | 25%    |

**Fonte: Elaboração própria.**

Na questão 10.1 da entrevista, os gestores foram questionados acerca de eventuais inovações que tenham em vista implementar no hotel que ainda não tenham sido introduzidas. Neste ponto, apenas quatro hoteleiros – gestores dos hotéis A, B, I e L – afirmam a existência de inovações previstas introduzir no hotel. O gestor do **hotel A** afirma a implementação de um novo restaurante Michelin nas suas instalações, uma vez que, devido às grandes remodelações realizadas em todo o hotel, ainda não conseguiram terminar todos os detalhes essenciais à abertura do restaurante. O gestor do **hotel B** refere a futura criação de um novo departamento de training, ou seja, de formação de *staff* mais consistente, já que possuem muitos elementos antigos como novos de *staff* e, todos devem servir da mesma forma. No que concerne ao **hotel I**, o seu gestor identificou, nesta questão, a implementação de aplicações móveis com as informações dadas na receção e com as informações dos blogues do hotel, para que ocorra uma interação maior e em tempo real entre o hotel, a cidade e os clientes. Por fim, o gestor do **hotel L** afirma que se encontram a trabalhar na melhoria da página web, de forma a ser mais interativa e mais próxima dos clientes.

A questão 10.2 da entrevista prende-se assim com o comportamento económico do hotel e a inovação, onde os gestores foram abordados acerca do impacto das inovações dos seus hotéis, em termos de preços e custos. Nesta questão verificou-se poucas contribuições dos gestores, onde cinco dos entrevistados não revelaram qualquer informação acerca da temática, como tal, apenas são analisadas as respostas de uma amostra de 8 gestores. Ainda em termos de preços, apenas dois dos hotéis abordam essa questão, no que concerne a preços como forma de competir no mercado e de diferenciação. Os hotéis que aqui se destacam são o G e o L, contudo, não abordam a ligação entre inovações e preços do hotel, sendo estes abordados como características diferentes. Posteriormente, na questão 11.2, abordam-se as temáticas do preço identificadas pelos gestores dos hotéis mencionados.

Assim, apresentam-se os resultados na Tabela 4-53, onde a maioria dos gestores (75%) menciona que a inovação se encontra em grandes investimentos que levam ao aumento dos custos. Todavia, apesar do aumento dos custos acrescentam que se trata de investimentos a longo prazo e, os resultados são favoráveis por um longo período de tempo (38% de frequência).

Como exemplos, destacam-se os hotéis C e G. O gestor do **hotel G** que menciona “existe sempre retorno das inovações implementadas, devemos sempre arriscar mas ter sempre noção das economias e estudar a situação financeira, de forma a se inovar e

conseguir sobreviver (...) os investimentos em inovação são benéficos, sem eles o negócio morre no esquecimento dos clientes”. Ou seja, refere o retorno financeiro dos investimentos no longo termo, contudo também acrescenta que o investimento em inovação se torna numa vantagem de longo prazo, onde os benefícios se traduzem em serviço, qualidade, atendimento e consequentemente financeiros para o hotel. Já o gestor do **hotel C** acrescenta que “podemos apostar em pequenas inovações que não envolvem muitos custos”, dando o exemplo descrito anteriormente, onde refere os cocktails serviços com diferente apresentação, longo do formato tradicional. Contudo, apesar de se tratar de um investimento grande ou pequeno, os custos do hotel aumentam.

Ainda na Tabela 4-53, 13% dos gestores ainda mencionam que a inovação influencia o hotel na redução de custos, e na obtenção de maiores resultados financeiros. Estas respostas foram contribuídas pelos gestores dos hotéis L e M. Como tal, o gestor do **hotel M** refere que a inovação pode levar à redução de custos, numa aposta em pequenas modificações do hotel que levem à redução dos custos fixos do hotel, tais como a água e eletricidade. Essa inovação passa não só pela consciencialização dos clientes, mas também pela originalidade na criação de ambientes diferentes no hotel, onde se utilize a luz das velas para criar outro ambiente e, de certa forma auxilia a redução de custos de eletricidade. No caso do gestor do **hotel L**, refere não só o retorno do investimento em inovação no longo prazo, como a obtenção de maiores resultados provenientes da inovação, no que consta em obter maiores quotas de mercado e mesmo relacionadas com a motivação do *staff*.

**Tabela 4-53 – Apresentação dos resultados gerais da questão 10.2.**

**10.2 Qual o impacto dessas práticas inovadoras nos custos e preços do hotel?**

| RESPOSTAS                      | Análise Geral dos hotéis |            |
|--------------------------------|--------------------------|------------|
|                                | Nº                       | Frequência |
| Aumento dos custos             | 6                        | 75%        |
| Redução dos custos             | 1                        | 13%        |
| Retorno no longo prazo         | 3                        | 38%        |
| Maiores resultados financeiros | 1                        | 13%        |
| <b>Total</b>                   | <b>8</b>                 |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Na Tabela 4-54, encontram-se os resultados segundo os grupos criados. Na abordagem aos hotéis de cadeias e individuais, nota-se que todos os gestores dos hotéis de 5\*GL e dos hotéis independentes afirmam o aumento dos custos, todavia, os gestores dos hotéis independentes também referem na totalidade o retorno do investimento realizado no longo prazo. Já os hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras de categoria 5\* referem, com 50% de frequência, a redução de custos e o aumento de resultados do hotel. Assim, conclui-se que os hotéis de 5\*GL são os únicos que referem a inovação relacionada ao aumento dos custos e, os grupos comparativos relacionam, não só com aumento e redução de custos, como também benefícios a longo prazo, de extrema importância para as suas unidades hoteleiras.

No que toca aos grupos de hotéis de dimensões distintas, constata-se que os gestores dos hotéis grandes têm percepções distintas relativamente à influencia da inovação no custo do hotel, onde 50% dos gestores do grupo refe o seu aumento, contra 50% que refere a sua diminuição. Os gestores dos hotéis médios mencionam em 100% a inovação como aumento de custos do hotel, já os gestores dos hotéis pequenos, na sua totalidade, referem a obtenção de maiores resultados financeiros. Assim, evidenciam-se diferenças entre os hotéis pequenos e os grupos de hotéis de maiores dimensões.

**Tabela 4-54 – Apresentação dos resultados da questão 10.2, por grupo.**

| 10.2 Qual o impacto dessas práticas inovadoras nos custos e preços do hotel? |      |             |           |         |       |        |
|--|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| RESPOSTAS  | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| Aumento dos custos   | 100% | 0%          | 100%      | 0%      | 100%  | 50%    |
| Redução dos custos   | 0%   | 50%         | 0%        | 0%      | 0%    | 50%    |
| Retorno no longo prazo   | 0%   | 0%          | 100%      | 0%      | 60%   | 0%     |
| Maiores resultados financeiros   | 0%   | 50%         | 0%        | 100%    | 0%    | 0%     |

Fonte: Elaboração própria.

**k) Questão 11 – importância e vantagens da inovação**

Relativamente ao conjunto de questões na pergunta 11, centram-se na percepção que os gestores têm sobre a inovação nos seus hotéis, assim como a relação entre inovação e as vantagens competitivas que podem daí advir. Assim, no ponto 11, perguntam-se quais as vantagens das inovações que introduziram nos seus hotéis, e apresentam-se os dados na Tabela 4-55. A maioria dos gestores (77% em cada categoria de resposta) identifica como vantagens, a oferta de serviços adequados, satisfação e valorização do hotel pelos clientes, a diferenciação do hotel relativamente à concorrência, assim como a sobrevivência do hotel no longo termo, e a sua competitividade em ser evoluído e estar na vanguarda. Com 69% de frequência, os gestores ainda referem a fidelização dos clientes pela surpresa e pela marca deixada nos clientes. Seguidamente, com 31% dos gestores em concordância, ainda referem o posicionamento do hotel. Por último, com 23% de frequência da amostra, os gestores mencionam que a inovação leva a maiores resultados do hotel e a obtenção de uma maior quota de mercado e, com apenas 8% que corresponde a um dos gestores da amostra, é identificada uma vantagem relacionada com a motivação do *staff*.

Desta forma, da amostra de 13 gestores hoteleiros, as vantagens identificadas sobre as inovações dos seus hotéis são diversas e relacionam-se com o bom funcionamento do hotel assim como o seu lado competitivo e de destaque, em ser a escolha dos clientes.

**Tabela 4-55 – Apresentação dos resultados gerais da questão 11.**

| 11. Quais as principais vantagens e a importância da introdução dessas inovações? |                          |            |
|---|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|   | Nº                       | Frequência |
| Oferta adequada no mercado, satisfação e valorização dos clientes                 | 10                       | 77%        |
| Marcar, surpreender e fidelizar clientes  | 9                        | 69%        |
| Staff motivado  | 1                        | 8%         |
| Maiores resultados/maior quota de mercado   | 3                        | 23%        |
| Posicionamento  | 4                        | 31%        |
| Diferenciação   | 10                       | 77%        |
| Sobreviver no longo prazo/estar na vanguarda/evolução do hotel e ser competitivo  | 10                       | 77%        |
| <b>Total</b>  | 13                       |            |

Fonte: Elaboração própria.

Numa abordagem comparativa segundo os grupos, na Tabela 4-56, constata-se que nos hotéis do grupo de categoria 5\* e de cadeia, que todos os gestores do grupo afirmam como vantagens da inovação a fidelização dos clientes, a diferenciação do hotel e a sobrevivência da unidade hoteleira através da sua constante evolução e posição na vanguarda. Os gestores do grupo de hotéis de 5\*GL referem em 100% a diferenciação, tal como o grupo anterior, contudo, com 80% de frequência ainda identificam a oferta

adequada dos seus serviços que levam à satisfação e valorização dos clientes. Por último, os gestores do grupo de hotéis independentes, com 80% de frequência em cada, referem a oferta adequada (tal como os do hotel de 5\*GL), a sobrevivência no longo prazo e a fidelização dos clientes (pontos concordantes com os gestores dos hotéis de 5\* de cadeia). Assim, nota-se que os grupos encontram-se concordantes em alguns pontos, não se evidenciando grandes diferenças entre eles.

No que toca aos grupos de hotéis de diferentes dimensões, também na Tabela 4-56, nota-se que em todos os grupos se apresentam categorias de respostas que vão ao encontro das perceções de todos os gestores desse grupo. No caso dos hotéis grandes, os gestores avaliam como principal vantagem a diferenciação do hotel, já os gestores dos hotéis médios referem a satisfação e valorização dos clientes com uma oferta adequada dos serviços do hotel. Enquanto os gestores dos hotéis pequenos, na sua totalidade mencionam duas vantagens, a fidelização dos clientes e a sobrevivência do estabelecimento hoteleiro no longo prazo. De certa forma, evidenciam-se que os gestores de cada grupo têm perceções distintas das vantagens da inovação, onde nos hotéis grandes se relacionam com o fator de diferenciação em maior concordância com a competitividade, tal como ocorre com o grupo dos hotéis pequenos.

**Tabela 4-56 – Apresentação dos resultados da questão 11, por grupos.**

| 11. Quais as principais vantagens e a importância da introdução dessas inovações? |      |             |           |         |       |        |
|---|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| RESPOSTAS   | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| Oferta adequada no mercado, satisfação e valorização dos clientes                 | 80%  | 67%         | 80%       | 50%     | 100%  | 50%    |
| Marcar, surpreender e fidelizar clientes  | 40%  | 100%        | 80%       | 100%    | 57%   | 75%    |
| Staff motivado  | 20%  | 0%          | 0%        | 0%      | 0%    | 25%    |
| Maiores resultados/maior quota de mercado   | 0%   | 33%         | 40%       | 50%     | 29%   | 0%     |
| Posicionamento  | 20%  | 33%         | 40%       | 0%      | 29%   | 50%    |
| Diferenciação   | 100% | 100%        | 40%       | 50%     | 71%   | 100%   |
| Sobreviver no longo prazo/estar na vanguarda/evolução do hotel e ser competitivo  | 60%  | 100%        | 80%       | 100%    | 71%   | 75%    |

**Fonte: Elaboração própria.**

Avançando no conjunto de questões do grupo 11 da entrevista, depara-se com a questão 11.1. Nesta etapa os gestores foram abordados sobre qual a inovação que considera mais importante para o hotel. Pela Tabela 4-57, constata-se que os gestores identificam 7 fatores onde a integram as inovações mais importantes dos seus hotéis.

**Tabela 4-57 – Apresentação dos resultados gerais da questão 11.1.**

| RESPOSTAS                                  | Análise Geral dos hotéis |            |
|--|--------------------------|------------|
|  | Nº                       | Frequência |
| Ambiente clássico e moderno                | 2                        | 15%        |
| Renovação das instalações do hotel         | 3                        | 23%        |
| Design e decoração                         | 5                        | 38%        |
| Conceito do hotel                          | 5                        | 38%        |
| Tecnologia                                 | 3                        | 23%        |
| Serviços e eventos (oferta muito completa) | 3                        | 23%        |
| Atendimento ao cliente                     | 2                        | 15%        |
| <b>Total</b>                               | <b>13</b>                |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Na Tabela 4-57, a maioria dos gestores (38%) refere o *design* e decoração, assim como o conceito do hotel. Já outros fatores, tal como a renovação das instalações, a tecnologia e a inovação em serviços e eventos que se traduzem numa oferta hoteleira muito

completa, são mencionados com 23% de frequência. E, apenas com 15% de frequência, os gestores identificam o ambiente do hotel, com um equilíbrio entre clássico e moderno, como também o atendimento ao cliente. Apesar de se verificar que, mais do que um gestor identificam as categorias como a inovação mais importante, afirma-se que, relativamente ao hotel que se refere, trata-se de inovações diferentes dentro da mesma temática – como se verificou no conjunto de questões 8 da entrevista.

Os dados exibidos na Tabela 4-58, dividem-se entre os grupos criados para as comparações entre as amostras. Assim sendo, no primeiro conjunto dos grupos, nota-se que, os gestores dos hotéis de 5\*GL identificam o *design* e decoração do hotel (60%) como a inovação mais importante, o grupo de hotéis de cadeia de categoria 5\*, na sua maioria refere a tecnologia (67%), enquanto o grupo dos hotéis independentes menciona o conceito do hotel (80%). Assim sendo, evidenciam-se diferenças entre os grupos, onde se identificam os hotéis de cadeia com maior incidência sobre o *design* e tecnologia, enquanto os hotéis pequenos com maior alusão à inovação de conceito do hotel.

No que concerne a hotéis de diferentes dimensões (Tabela 4-58), é notório que, 100% dos gestores dos hotéis pequenos evidencia a tecnologia como a inovação mais importante, enquanto os gestores dos hotéis médios apresentam maiores tendências (71%) para o conceito do hotel. Já nos hotéis de grandes dimensões são identificadas três tipos de inovações mais importantes, com 50% de frequência dos gestores do grupo, centrando-se no ambiente clássico e moderno, na renovação das instalações e ainda na oferta completa pela introdução de inovação dos serviços e eventos do hotel. Como tal, constata-se diferenças entre os grupos, onde o menor grupo refere a tecnologia, contra os de dimensão média que mencionam o conceito. Por sua vez, os hotéis de grandes dimensões também diferem, identificando a renovação das instalações, novos serviços e eventos assim como o ambiente do hotel.

**Tabela 4-58 – Apresentação dos resultados da questão 11.1, por grupos.**

11.1 Qual a inovação mais importante para o hotel?

| RESPOSTAS                                  | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
|--|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| Ambiente clássico e moderno                | 40%  | 0%          | 0%        | 0%      | 0%    | 50%    |
| Renovação das instalações do hotel         | 40%  | 33%         | 0%        | 0%      | 14%   | 50%    |
| Design e decoração                         | 60%  | 0%          | 40%       | 50%     | 43%   | 25%    |
| Conceito do hotel                          | 20%  | 0%          | 80%       | 0%      | 71%   | 0%     |
| Tecnologia                                 | 0%   | 67%         | 20%       | 100%    | 0%    | 25%    |
| Serviços e eventos (oferta muito completa) | 20%  | 33%         | 20%       | 0%      | 14%   | 50%    |
| Atendimento ao cliente                     | 20%  | 0%          | 20%       | 0%      | 14%   | 25%    |

Fonte: Elaboração própria.

No ponto 11.2 deste conjunto de questões, os gestores da amostra foram abordados acerca da utilização da inovação em atingir vantagens competitivas e, pelos resultados apresentados na Tabela 4-59, os gestores respondem em massa de forma afirmativa. Contudo, é pertinente abordar algumas ideias partilhadas pelos gestores relativamente ao peso da inovação na competitividade do hotel.

Os gestores dos hotéis D, E e F afirmam que a inovação é um elemento auxiliar do hotel, não se tratando de um fator exclusivo de competitividade. O gestor do **hotel D** refere que é necessário que o hotel se atualize e recorra à inovação, mas acima de tudo deve prestar-se atenção às necessidades dos clientes, já que são eles que utilizam os serviços do hotel. Por sua vez, a percepção do gestor do **hotel F** também vai ao encontro do hotel D, referindo que se deve inovar sem pressa e ter em atenção outros aspetos do hotel que sejam de maior importância para a sua sobrevivência. As suas percepções também se

dirigem em convergência com o gestor do **hotel E** que afirma que “a inovação deve ser equilibrada, sem ter impacto em aspetos de maior importância com a qualidade de serviço e a essência que caracteriza o hotel”.

Em contrapartida, os gestores dos hotéis A, H, I e J mencionam a importância da inovação como fator crucial em ganhar vantagens competitivas. O gestor do **hotel H** refere “cada vez é mais importante sermos competitivos porque, ao pensarmos na nossa dimensão, chegamos à conclusão que somos uma gota no oceano, então aí entra a inovação, que sem dúvida é crucial para sobrevivermos”. Em concordância, os gestores dos **hotéis A, I e J** acrescentam “inovar é extremamente importante, principalmente inovar em serviço prestado em hotelaria, hoje em dia, é tudo para a diferenciação e competitividade”; “a inovação é uma total vantagem em hotéis de luxo”; “aspeto crucial no posicionamento do hotel”.

Contudo, apesar dos gestores dos hotéis G e L estarem em concordância com os gestores identificados anteriormente, em que a inovação é crucial no papel competitivo dos hotéis, acrescentam um outro fator que se prende com os preços competitivos. Em tal aspeto o gestor do **hotel G** afirma que “a inovação também deve estar aliada aos preços dos serviços, esses devem ser coerentes, combinados e lógicos. Os preços têm eles próprios de ser competitivos, pois pode ser o melhor hotel mas sem preços justos não se consegue sobreviver, ainda para mais sendo um hotel com dimensões não muito grandes”. O gestor do **hotel L** ainda acrescenta a importância do preço, afirmando que esse é sempre diferenciado, contudo, as preferências dos clientes e os serviços oferecidos para os agradar também acabam por seguir caminhos diferenciados. O respetivo gestor, revela que a ao nível da unidade hoteleira, o preço é uniforme e dentro do competitivo para os serviços e conceitos que oferecem.

**Tabela 4-59 – Apresentação dos resultados gerais da questão 11.2.**

| 11.2 Utiliza a inovação para ganhar vantagens competitivas sobre os concorrentes? |                          |            |
|---|--------------------------|------------|
| RESPOSTAS   | Análise Geral dos hotéis |            |
|   | Nº                       | Frequência |
| Sim   | 13                       | 100%       |
| Não   | 0                        | 0%         |
| <b>Total</b>  | 13                       |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Na última questão do conjunto 11, os gestores são abordados com a identificação do fator de maior diferenciação dos seus hotéis. Como tal, na Tabela 4-60, constata-se que as respostas são variadas, mostrando que os gestores identificam aspetos diferentes, ou seja, demonstra maior possibilidade em que os hotéis tenham aspetos distintos entre si e, de facto conseguirem ter o fator de diferenciação da concorrência. Contudo, existem elementos diferenciados apontados por mais do que um gestor e assim, com 38% de frequência, os gestores identificam o conceito, com 23%, referem a localização e o serviço de excelência, com 15% a história do hotel, o estilo moderno, o *design* e a tecnologia. Apesar de se verificar respostas relacionadas entre os gestores, é importante de se referenciar que, na mesma categoria, as características são diferentes. Por exemplo, a localização foi mencionada por vários gestores, contudo, cada hotel tem a sua localização específica, em termos de conceito de hotel também se verifica que os conceitos e culturas dos hotéis são divergentes entre si. As restantes categorias de resposta são mencionadas por apenas um gestor e relacionam-se com o estilo clássico, serviços únicos e personalizados, gastronomia e a aposta em nichos de mercado.



**Tabela 4-60 – Apresentação dos resultados gerais da questão 11.3.**

11.3. O que diferencia este hotel da vasta oferta existente na cidade?

| RESPOSTAS                                    | Análise Geral dos hotéis |            |
|--|--------------------------|------------|
|  | Nº                       | Frequência |
| Localização                                  | 3                        | 23%        |
| História do hotel                            | 2                        | 15%        |
| Hotel de estilo clássico                     | 1                        | 8%         |
| Hotel de estilo moderno                      | 2                        | 15%        |
| Produtos únicos, diferentes e personalizados | 1                        | 8%         |
| Conceito do hotel                            | 5                        | 38%        |
| Serviço de excelência, luxo e arte           | 3                        | 23%        |
| Gastronomia                                  | 1                        | 8%         |
| Design, decoração e arquitetura              | 2                        | 15%        |
| Tecnologia                                   | 2                        | 15%        |
| Aposta em nichos de mercado                  | 1                        | 8%         |
| <b>Total</b>                                 | <b>13</b>                |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Contudo, para uma melhor percepção dos resultados, exibe-se a Tabela 4-61, com os resultados individuais de cada hotel, onde se identificam a inovação mais importante identificada para cada hotel, o fator diferenciador de cada hotel, assim como alguns prêmios obtidos pelos hotéis, que os gestores referiram ao longo da entrevista.

**Tabela 4-61 – Apresentação dos resultados individuais das questões 11.1 e 11.3.**

| Hóteis   | Qual a inovação mais importante do hotel?  | O que mais diferencia o hotel da oferta da cidade?           | Prêmios                         |
|----------|--|--|---------------------------------|
| <b>A</b> | Combinação do antigo e moderno no design, serviços e atendimento ao cliente      | Localização e história do hotel - o mais antigo da cidade    | -                               |
| <b>B</b> | Estilo clássico e moderno após a renovação de 3 anos do hotel                    | Localização e história do hotel                              | -                               |
| <b>C</b> | Inovação no design, decoração e arquitetura                                      | Localização, produtos e serviços únicos                      | Melhor Spa e Melhor Restaurante |
| <b>D</b> | Renovação das instalações do hotel, e  | Único hotel da cidade fiel ao estilo clássico                | -                               |
| <b>E</b> | Conceito e design do hotel   | Serviço de excelência, arte e luxo                           | -                               |
| <b>F</b> | Conceito, design e arquitetura do hotel  | Design e gastronomia   | -                               |
| <b>G</b> | Conceito do hotel  | Conceito (hotel gastronómico) e design                       | -                               |
| <b>H</b> | Conceito do hotel  | Conceito (hotel para os locais) e design                     | Prémio de Design                |
| <b>I</b> | Conceito e eventos do hotel  | Conceito (hotel cultural), personalização dos serviços       | -                               |
| <b>J</b> | Renovação das instalações do hotel, introdução de tecnologia em todos os espaços | Tecnologia, produtos e serviços exclusivos da marca do hotel | -                               |
| <b>K</b> | Tecnologia, design e arquitetura   | Conceito, combinação do antigo e moderno                     | -                               |
| <b>L</b> | Tecnologia sofisticada no hotel  | Tecnologia e preço competitivo                               | -                               |
| <b>M</b> | Maior oferta de serviços e qualidade   | Hotel moderno e atual, aposta em nichos de mercado           | -                               |

**Fonte: Elaboração própria.**

Desta forma, abordam-se apenas os hotéis que se encontram em destaque. Desta forma, evidencia-se que as respostas dos gestores dos hotéis D, F, G, H, I, J, K e L, relativamente às questões presentes na Tabela 4-61, encontram-se em concordância, ou seja, os gestores identificam que a inovação mais importante do hotel corresponde exatamente ao fator diferenciador do mesmo. **Ou seja, 62% dos gestores da amostra confirmam que a inovação é um fator de diferenciação do mesmo.**

No que concerne ao **hotel C**, o fator diferenciador apresentado pelo gestor condiz com a localização, produtos e serviços únicos, onde também identifica um prémio de melhor spa e melhor restaurante, recebido pelo hotel, a nível local e nacional. Também se evidencia

que o **hotel H** foi alvo de um prémio de *design*, sendo esse mesmo um aspeto evidenciado pelo gestor do hotel como a inovação mais marcante e diferenciador do hotel. Desta forma, também se pode sumarizar que a inovação leva a que o hotel seja mais “tangível” aos olhos dos consumidores que, por haver maior confiança e credibilidade associada ao hotel pode ser mais facilmente uma das primeiras escolhas dos clientes. Tornando assim o hotel como competitivo e, mais do que isso, torna-se numa vantagem competitiva de longo prazo, de difícil imitação por parte da concorrência.

### I) Questão 12 – inovação em hotéis de cadeia e individuais

Por fim, analisam-se os dados relativos à última questão da entrevista, onde os gestores foram questionados sobre a facilidade e/ou dificuldade de inovar em hotéis pertencentes em cadeia e em hotéis independentes. Como tal, apresentam-se os dados na Tabela 4-62, onde 62% da amostra refere que a inovação torna-se mais facilitada em hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras, contra 38% da amostra que refere o contrário. Assim constata-se que a maioria dos entrevistados identifica que, pertencendo a uma cadeia hoteleira, a inovação torna-se mais facilitada do que em hotéis independentes. Estes resultados vão ao encontro da literatura estudada e recolhida, onde os autores referem que a inovação em cadeias hoteleiras é mais facilitada pelo apoio dos hotéis entre si, como também pela ampla quantidade de recursos que se verificam na sua posse ao contrário do que acontece nos hotéis considerados independentes ou individuais.

**Tabela 4-62 – Apresentação dos resultados gerais da questão 12.**

12. É mais fácil inovar sendo um hotel individual ou pertencendo a uma cadeia?

| RESPOSTAS                                     | Análise Geral dos hotéis |            |
|---|--------------------------|------------|
|   | Nº                       | Frequência |
| É mais fácil inovar sendo um hotel de cadeia  | 8                        | 62%        |
| É mais fácil inovar sendo um hotel individual | 5                        | 38%        |
| <b>Total</b>                                  | <b>13</b>                |            |

**Fonte: Elaboração própria.**

Ainda na questão 12, analisando os dados divididos em grupos, verifica-se a Tabela 4-63. Como tal, verifica-se que os gestores dos hotéis de cadeia de 5\*GL afirmam em 100% que é mais fácil inovar ao serem hotéis pertencentes a cadeias do que hotéis individuais. Contudo, nos hotéis de cadeia de categoria 5\* e os hotéis do grupo de hotéis independentes, evidencia-se que as respostas dividem-se. No grupo dos independentes, 80% dos gestores do grupo refere que a inovação nos hotéis das suas condições é mais fácil inovar, sendo a resposta mais frequente dos seus gestores. Os restantes 20% do grupo referem o contrário, ou seja, afirmam a maior facilidade de inovação em hotéis de cadeia, apesar de serem hotéis independentes.

Neste caso, destaca-se o gestor do **hotel F** que afirma que um hotel independente tem muitas dificuldades em inovar e, logo pertencendo a uma cadeia hoteleira, verifica-se um maior leque de oportunidades para a inovação. No que concerne aos grupos de hotéis de cadeia de 5\*, nota-se que 67%, a maioria afirma a facilidade de inovação aliada a hotéis de cadeia, contra 33% que discordam. Neste caso aponta-se o gestor do **hotel M** que, apesar de ser um hotel de cadeia, indica algumas restrições na inovação permitida pela mesma – contudo será abordado de seguida de forma mais descortinada.

No que toca aos resultados segundo hotéis de diferentes dimensões (Tabela 4-63), nota-se que os gestores de cada grupo dividem as suas respostas, contudo, no grupo de hotéis grandes e médios, a maioria dos gestores (75% nos hotéis grandes e 57% nos hotéis médios) refere que a inovação em cadeias hoteleiras é mais fácil de ocorrer. No



que respeita aos hotéis pequenos, existem 50% de frequência de resposta para cada hipótese. Ou seja, nesta análise, evidenciam-se os hotéis médios e grandes em maior concordância, contra os hotéis pequenos que, com opiniões contrastantes, identificam as duas classificações de hotéis – individuais e de cadeias – com vantagens de recurso à inovação.

**Tabela 4-63 – Apresentação dos resultados da questão 12, por grupos.**

| 12. É mais fácil inovar sendo um hotel individual ou pertencendo a uma cadeia? |      |             |           |         |       |        |
|--|------|-------------|-----------|---------|-------|--------|
| RESPOSTAS  | 5*GL | 5* (cadeia) | 5* (Ind.) | Pequeno | Médio | Grande |
| É mais fácil inovar sendo um hotel de cadeia                                   | 100% | 67%         | 20%       | 50%     | 57%   | 75%    |
| É mais fácil inovar sendo um hotel individual                                  | 0%   | 33%         | 80%       | 50%     | 43%   | 25%    |

**Fonte: Elaboração própria.**

Também se torna pertinente, como complemento aos resultados obtidos, questionar o porquê dos gestores referirem hotéis de cadeia ou hotéis independentes, assim, na Figura 4-5, listam-se as vantagens e desvantagens, identificadas pelos gestores relativamente à inovação em cadeias e em hotéis individuais. A nível dos hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras, foram identificadas vantagens como maior número de recursos (tecnológicos, financeiros e humanos), a nível de recursos humanos também identificam que esses hotéis possuem mais facilmente pessoas mais qualificadas e com mais experiência e, ainda referem que são unidades que podem arriscar mais. Contrariamente aos hotéis independentes, que, como desvantagens são identificadas a limitação de recursos, tanto tecnológicos, como financeiros e até humanos do nível dos indicados nos hotéis de cadeia, e ainda são hotéis que tentem a arriscar menos em ideias inovadoras.

Como desvantagens dos hotéis de cadeias hoteleiras, são mencionadas as diretrizes, maior burocracia e maior standardização que, como abordado a nível da literatura, é uma das principais limitações e barreiras à inovação. Já as vantagens da inovação são ligadas às desvantagens dos hotéis referenciadas anteriormente, sendo que os hotéis independentes têm maior flexibilidade e proximidade dos clientes, assim como uma gestão da inovação mais fácil devido à maior facilidade de tomada de decisão, que apenas tem de ser tomada pelos responsáveis do hotel. Contudo, ao longo das entrevistas, os gestores foram referindo vantagens e desvantagens de ambos os casos, que, posteriormente foram agrupados na Figura 4-5. Todavia, de forma a perceber melhor o que cada gestor pensa, identificam-se alguns casos específicos, tais como os hotéis C, E, G, H, I e M.

Os gestores dos hotéis C e E referem que em cadeias hoteleiras é mais fácil inovar. Nas suas próprias palavras, o gestor do **hotel C** refere que “a inovação vem das duas partes, tanto do hotel como individual e da cadeia. Contudo, a cadeia dá-nos imensas vantagens que nos permite aprender a inovar, ao sermos mais profissionais, já com experiência em inovar, um novo hotel que esteja na cadeia vai ter sempre o apoio da mesma. (...) a nossa cadeia dá-nos imensa flexibilidade para personalizar os nossos serviços de acordo com o mercado em que apostamos, desde que tudo aponte no seguimento da visão e missão da cadeia”. Relativamente a hotéis independentes, o gestor do hotel C ainda acrescenta que, essa categoria de hotéis não tem necessariamente que inovar menos, mas decerto que se enfrentam com maiores dificuldades em inovar. Já no caso do **hotel E**, o gestor afirma que o hotel possui o conceito da cadeia, relacionado com *design*, arte e museus, contudo, cada hotel pertencente a cadeia é único. Isto é, a nossa cadeia permite-nos inovar com apostas em tipos de arte e *design* diferentes, contudo, o conceito da cadeia tem de estar bem presente e definido em cada hotel da sua rede.

Os gestores dos hotéis G, H e I têm opiniões contrárias aos gestores dos hotéis C e E, afirmam que em hotéis independentes a inovar torna-se mais facilitada. O gestor do **hotel G** refere que “em hotéis pequenos e independentes penso que seja mais fácil inovar. Existe uma relação mais próxima com os clientes. Já as cadeias não conseguem inovar tantas vezes e ser rápida na tomada de decisão, tudo se encontra com elevada burocracia e obrigações, existem assim mais entraves e menos flexibilidade. Mas claro, existem vantagens e desvantagens nos dois casos”. O gestor do **hotel H** acrescenta que “como somos independentes temos mais facilidades em inovar, mais flexibilidade. Contudo, as iniciativas podem ser reduzidas devido à falta de determinados recursos. As cadeias têm sempre mais recursos, tanto monetários como tecnológicos para inovar mas acabam por ter muitos mais protocolos a seguir e a se menos flexíveis e menos personalizadas, principalmente aquelas que são bastante standardizadas e de grandes dimensões”. Em concordância encontra-se também o gestor do **hotel I**, que menciona diversos aspetos referidos pelo gestor do hotel H e ainda afirma que “hotéis independentes têm maior facilidade de inovar, já as cadeias acabam por fazer tudo igual independentemente do local onde se encontram os seus hotéis, não têm personalidades distintas (...)”.

Por fim, provindo de um hotel de cadeia, o gestor do **hotel M** discorda com a maior facilidade de inovação em cadeias. Como tal, o respetivo gestor refere que a unidade está integrada numa cadeia hoteleira de grandes dimensões, de âmbito internacional, onde são visíveis restrições em termos de inovação, relativamente à necessária aprovação da cadeia nas inovações a implementar a nível individual, o que leva a uma tomada de decisão muito demorada. Contudo, também revela que o hotel também possui alguns elementos que o personalizam como hotel individual, presente num destino muito distinto e, que ao se tratar de um hotel independente a liberdade de inovar é muito maior mas em contrapartida, a falta de recursos pode ser um entrave.

Como tal, apesar da identificação das vantagens e desvantagens de cada caso, nesta investigação, a maioria dos gestores referem que em cadeias a inovação torna-se mais facilitada. Os hotéis independentes, ainda se fortalecem e tentam marca a sua posição relativamente à inovação e, também neste ponto referem que a maior flexibilidade de tomada de decisão e a maior proximidade com os clientes é crucial para inovar – o que também se converge com a literatura explorada para este estudo.

| Prós e Contras da inovação em:                       |                               |
|--|-------------------------------|
| Hotel de cadeia hoteleira                            | Hotéis independentes          |
| Maior número de recursos                             | Limitação de recursos         |
| Recursos humanos qualificados e com mais experiencia |                               |
| Inovação mais lenta                                  | Inovação mais lenta           |
| Seguir directrizes da cadeia                         | Maior flexibilidade           |
| Muita burocracia antes de inovar                     | Gestão da inovação mais fácil |
| Standardização da cadeia (barreira à inovação)       | Proximidade dos clientes      |
| Pode arriscar mais                                   | Não pode arriscar tanto       |

**Figura 4-5 – Listagem dos prós e contras da inovação em hotéis pertencentes a cadeias e individuais.**

**Fonte: Elaboração própria.**

Uma vez que se centra no estudo de hotéis de luxo, dá-se extrema importância à relação humana, entre *staff* e clientes, onde todos influenciam a experiência, que toma lugar e

onde se sobressai a personalização, atendimento e todos os aspetos mais pessoas que se prendem mais na mente dos clientes. Isto passa pelo maior conforto e confiança sentida pelos clientes e traduz-se em luxo, na principal característica dos hotéis da amostra. Assim sendo, das duas perspetivas apresentadas na literatura e, das duas vertentes encontradas no estudo, nota-se que talvez os pontos referido em hotéis independentes se tornem de maior afinidade e exclusividade que se prendem com o luxo, havendo uma tendência para o fim da standardização e padronização e um maior cuidado com os clientes enquanto pessoas para servir e agradar.

Contudo, é ainda pertinente listar as principais diferenças existentes entre os grupos criados para a análise empírica do estudo, nomeadamente, nos grupos de hotéis pequenos, médios e grandes (Tabela 4-64 e Tabela 4-65) e hotéis de cadeia de 5\*GL, 5\* e hotéis independentes (Tabela 4-66 e Tabela 4-67). Assim sendo, são apresentadas as seguintes tabelas.

**Tabela 4-64 – Principais diferenças entre hotéis pequenos, médios e grandes (continua).**

| Questões          | Tema  | Hotéis   |   |   |
|-------------------|---|--|---|---|
|                   |   | Pequenos   | Médios  | Grandes   |
| 1                 | Conceito de inovação em hotelaria de luxo                                   | Novidade;<br>Ganhar distinção,<br>diferenciação e ser competitivo                                      | Produtos e práticas que não existam;<br>Satisfação, surpreender e atrair clientes                   |   |
| 2<br>2.1<br>2.1.1 | Relação entre inovação e luxo   | O luxo acaba por ser mais abrangente que a inovação  | -   | Oferecer maior conforto e descanso para a satisfação dos clientes |
| 2.3               | Elementos necessários num hotel para inovar                                 | Informações internas e externas (clientes, concorrência, cultura do hotel, objetivo de inovar)         |   | Boa equipa de trabalho, pessoas motivadas e empreendedoras        |
| 2.4<br>2.4.1      | Razão para recorrer à inovação e também ela ser alvo de manutenção no hotel | Melhoria e evolução do hotel (tendências do mercado)   |   | Melhor experiência, maior oferta - diferenciada e personalizada   |
| 4.1.2             | Integração da inovação na estratégia do hotel                               | Sim;<br>Não  | Sim, como fator de desenvolvimento da diferenciação;  |   |
| 5.5<br>5.2.1      | Papel da inovação no auxílio das experiências criadas no hotel              | Aumentar expectativas e percepções dos clientes (surpreende-los)                                       | Personalização e diferenciação das experiências   | Aumentar expectativas e percepções dos clientes (surpreende-los)  |
| 6.2.1             | Recolha de dados dos clientes   | Questionário de satisfação online (por e-mail)   | Questionário de satisfação em papel (nos quartos)   | Questionário de satisfação online (por e-mail)                    |
| 6.2<br>6.2.2      | Como os clientes influenciam a inovação do hotel                            | Clientes direcionam a inovação   | Clientes direcionam a inovação;<br>Personalização dos serviços do hotel                             | Personalização dos serviços do hotel                              |
| 7<br>7.1          | Inovação tecnológica e não-tecnológica                                      | Tecnológica mais importante  | Ambas importantes;<br>Não-tecnológica é o conceito, design, experiências e saber servir             |   |
| 8.1               | Inovação em prouto  | Inovação tecnológica   | Inovação tecnológica;<br>Inovação em design e decoração; Inovação nos espaços comuns do hotel       | Inovação tecnológica;<br>Inovação em F&B                          |
| 8.2               | Inovação em processo  | Serviço com combinação do clássico e moderno   | TIC   | Serviço com combinação do clássico e moderno                      |
| 8.3               | Inovação em estrutura organizacional  | Formação de staff (uniformes, atenção ao cliente);<br>Cursos para staff (inovação);<br>Staff multitask | Formação de staff (uniformes, atenção ao cliente);<br>Sistemas de manutenção e controlo de clientes |   |

Fonte: elaboração própria.

**Tabela 4-65 – Principais diferenças entre hotéis pequenos, médios e grades (continuação).**

| Questões     | Tema   | Hotéis  |   |   |
|--------------|--|---|---|---|
|              |  | Pequenos  | Médios  | Grandes   |
| 8.4          | Inovação em gestão                                     | Sistemas de gestão e aprendizagem (recolha e análise de informação de clientes e staff)     | Sistemas de controlo (mini-bar)   | Gestão segundo scripts da cadeia  |
| 8.5          | Inovação em Marketing                                  | Página web do hotel   | Página web do hotel; Presença em redes sociais (ex.: Facebook, Twitter) | Presença em redes sociais (ex.: Facebook, Twitter); Media e empresas locais                                 |
| 9.1<br>9.1.1 | Colaborações com outras empresas                       | Agências de viagens e operadores turísticos; Produtos, empresas e lojas locais              | Agencias de viagens e operadores turísticos                             | Produtos, empresas e lojas locais   |
| 9.2<br>9.2.1 | Métodos ambientais                                     | Estratégias ambientais (graduais)   |   | Certificados ambientais   |
| 10.2         | Impacto da inovação dos custos e preços do hotel       | Maiores resultados financeiros  | Aumento dos custos  |   |
| 11           | Principais vantagens da inovação                       | Marcar, surpreender e fidelizar clientes; Sobreviver no longo prazo/estar na                | Oferta adequada no mercado, satisfação e valorização dos clientes       | Diferenciação   |
| 11.1         | Qual a inovação mais importante do hotel               | Tecnologia  | Conceito do hotel   | Ambiente clássico e moderno; Renovação das instalações do hotel; Serviços e eventos (oferta muito completa) |
| 12           | Inovação em cadeias hoteleiras e em hotéis individuais | É mais fácil inovar sendo um hotel de cadeia; É mais fácil inovar sendo um hotel individual | É mais fácil inovar sendo um hotel de cadeia                            |   |

Fonte: elaboração própria.

**Tabela 4-66 – Principais diferenças entre hotéis de categorias distintas (continua).**

| Questões     | Tema  | Hotéis   |   |  |
|--------------|---|--|---|--|
|              |   | Cadeia   |   | Individuais  |
|              |   | 5*GL   | 5*  | 5*   |
| 1            | Conceito de inovação em hotelaria de luxo                                   | Novidade; Produtos e práticas que não existam  | Novo; Satisfação, surpreender e atrair clientes               | Novo; Diferente; Ganhar distinção, diferenciação e ser competitivo                             |
| 2.1<br>2.1.1 | Relação entre inovação e luxo   | Oferecer maior conforto e descanso para a satisfação dos clientes; Oferecer mais do que o básico |   | Oferecer maior conforto e descanso para a satisfação dos clientes                              |
| 2.3          | Elementos necessários num hotel para inovar                                 | Boa equipa de trabalho, pessoas motivadas e empreendedoras                                       |   | Informações internas e externas (clientes, concorrência, cultura do hotel, objetivo de inovar) |
| 2.4<br>2.4.1 | Razão para recorrer à inovação e também ela ser alvo de manutenção no hotel | Inovação de acordo com cultura e objetivos do hotel  | Melhoria e evolução do hotel (tendências do mercado)          |  |
| 4.1<br>4.1.1 | Papel da inovação nas estratégias dos hotéis                                | Manter qualidade e excelência dos serviços   | Diferenciação, oferta única e elemento de escolha de clientes |  |
| 4.1.2        | Integração da inovação na estratégia do hotel                               | Sim, como fator de desenvolvimento da diferenciação  | -   | A inovação não está integrada na estratégia do hotel   |

Fonte: elaboração própria.

**Tabela 4-67 – Principais diferenças entre hotéis de categorias distintas (continuação).**

| Questões     | Tema   | Hotéis  |  |   |
|--------------|--|---|--|---|
|              |  | Cadeia  |  | Individuais   |
|              |  | 5*GL  | 5*   | 5*  |
| 5.2<br>5.2.1 | <b>Papel da inovação no auxílio das experiências criadas no hotel</b>    | Aumentar expectativas e percepções dos clientes (surpreende-los); Personalização e diferenciação das experiências                               | Aumentar expectativas e percepções dos clientes (surpreende-los)                             | Personalização e diferenciação das experiências   |
| 6.2          | <b>Como os clientes influenciam a inovação do hotel</b>                  | Personalização dos serviços do hotel  | Clientes direcionam a inovação   |   |
| 7<br>7.1     | <b>Inovação tecnológica e não-tecnológica</b>                            | Ambas importantes   |  | Tecnológica mais importante; Ambas importantes  |
| 8.2          | <b>Inovação em processo</b>  | Servir de forma diferente, surpreender clientes   | Serviço com combinação de tecnologia e pessoas; Serviço com combinação do clássico e moderno | Transmitir cultura do hotel aos clientes  |
| 8.3          | <b>Inovação em estrutura organizacional</b>                              | Formação de staff (uniformes, atenção ao cliente); Sistemas de manutenção e controlo de clientes; Departamento de qualidade/pesquisa de mercado | Formação de staff (uniformes, atenção ao cliente)  | Formação de staff (uniformes, atenção ao cliente); Staff internacional e diferentes formações; Descentralização de poder                                    |
| 8.4          | <b>Inovação em gestão</b>  | Gestão segundo scripts da cadeia  |  | Sistemas de gestão e aprendizagem (recolha e análise de informação de clientes e staff); Sistemas tecnológicos de Revenue; Tecnologia sofisticada de gestão |
| 8.5          | <b>Inovação em Marketing</b>   | Página web do hotel; Presença em redes sociais (ex.: Facebook, Twitter)   | Página web do hotel; Media e empresas locais   | Página web do hotel; Presença em redes sociais (ex.: Facebook, Twitter)   |
| 9.1<br>9.1.1 | <b>Colaborações com outras empresas</b>                                  | Postos de turismo   | Produtos, empresas e lojas locais  | Agencias de viagens e operadores turísticos; Produtos, empresas e lojas locais  |
| 10           | <b>Dimensão da inovação em pequenas ou grandes modificações no hotel</b> | Pequenas modificações; Grandes remodelações   | Pequenas modificações  |   |
| 10.2         | <b>Impacto da inovação dos custos e preços do hotel</b>                  | Aumento dos custos  | Redução dos custos; Maiores resultados financeiros   | Aumento dos custos; Retorno no longo prazo  |
| 11           | <b>Principais vantagens da inovação</b>                                  | Diferenciação   | -  | Marcar, surpreender e fidelizar clientes  |
| 11.1         | <b>Qual a inovação mais importante do hotel</b>                          | Design e decoração  | Conceito do hotel  | Tecnologia  |
| 12           | <b>Inovação em cadeias hoteleiras e em hotéis individuais</b>            | É mais fácil inovar sendo um hotel de cadeia  |  | É mais fácil inovar sendo um hotel individual   |

Fonte: elaboração própria.



## Capítulo 5. Conclusões

---

O presente capítulo do estudo tem como fundamento a resposta aos objetivos identificados, através dos dados recolhidos e analisados no capítulo anterior. Além do mais, ainda são referidos os contributos do estudo, as limitações sentidas, assim como algumas recomendações pertinentes para investigações futuras.

Como tal, os objetivos específicos do estudo vão ao encontro de:

1. Apresentar um conceito de inovação na perspetiva dos representantes dos hotéis de luxo;
2. Identificar as práticas de inovação mais frequentes, no segmento de hotelaria de luxo, para atingir vantagens competitivas sobre a concorrência;
3. Identificar os diferentes comportamentos de inovação em hotéis de luxo de diferentes dimensões;
4. Identificar os diferentes comportamentos de inovação em hotéis de diferentes categorias de luxo;
5. Sugerir implicações de gestão, no âmbito das práticas de inovação que se traduzam em vantagens competitivas no segmento da hotelaria de luxo.

De forma a se obter informações suficientes que respondam ao objetivo principal da presente investigação:

- Verificar se a inovação, no segmento da hotelaria de luxo, é um fator crucial para ganhar vantagens competitivas sobre a concorrência.

Desta forma, inicia-se uma abordagem em forma de conclusões segundo cada objetivo, onde são abordadas em simultâneo os resultados obtidos da literatura assim como da recolha e análise dos dados das 13 entrevistas. No caso específico do objetivo 5, que por sua vez se refere a implicações de gestão sobre a temática em estudo, são abordadas também as contribuições práticas da presente investigação.

### 5.1 Objetivo 1

Os **conceitos de inovação** abordados ao longo da teoria, vão ao encontro de conceitos como novo e novidade, combinação de tipologias de inovação, assim como na melhoria, principalmente de produtos e processos (Anexo 1 – Definições de Inovação). Contudo, a definição que se prende e destaca para esta investigação é a de Schumpeter, que, por sua vez se alia a elementos novos e ou melhorados em diferentes naturezas de tipologias nos hotéis – produto, processo, estrutura organizacional, gestão e marketing (Schumpeter, 1961). As definições abordadas na secção 2.1 do capítulo 2 são de cariz muito geral e não se encontram direcionadas para a hotelaria, logo, pretende-se com este objetivo organizar as ideologias acerca das diversas temáticas (inovação, hotelaria e luxo) de forma a encontrar um consenso entre os gestores, mesmo que de maneira mais informal.

Desta forma, com a abordagem sobre hotelaria em geral (secção 2.4 do capítulo 2) e hotelaria de luxo (secção 2.5), recolhe-se informações pertinentes sobre o setor. Sobre a hotelaria, é de destacar uma definição da OMT (1998), que identifica o setor como um sistema comercial para a satisfação de necessidades de conforto dos visitantes, enquanto se encontram longe do seu ambiente natural. Já no que concerne ao luxo, foi

identificado que a sua definição se associa ao termo conforto e à disponibilização de algo para além das necessidades básicas (Bateman *et al.*, 2006). Como tal, a hotelaria de luxo prende-se com o conforto e descanso dos visitantes, onde a oferta se centra na satisfação dos mesmos, tanto das necessidades básicas como além das demais.

No que respeita aos resultados obtidos das entrevistas, principalmente com os dados recolhidos e analisados nas questões 1 e 2 da entrevista, nota-se um encontro com a literatura. Na análise de resultados, os entrevistados associam o luxo à inovação, com apenas uma exceção, onde se revela que, de forma generalizada (mais de metade da amostra), os gestores hoteleiros associam a inovação em luxo como “oferecer maior conforto e descanso para a satisfação dos clientes”. Alguns entrevistados, ainda identificam que a inovação tem um papel de presença obrigatória pelo facto de trazer diferenciação, assim como “oferecer mais do que o básico”.

Como tal, numa tentativa de identificar um conceito de inovação no contexto de hotelaria de luxo, fala-se na combinação dos termos “novo” e “novidade” tanto em produtos como em práticas que se traduzem em maior conforto e descanso dos clientes e também se alia a uma oferta hoteleira para além do básico e essencial. Apesar de ainda o luxo poder ser maior que a inovação, esse fenómeno tem um cariz de obrigatoriedade presente em hotelaria de luxo no que concerne a elevar a unidade hoteleira a nível de diferenciação e competitividade.

Após uma melhor organização das ideias de inovação recolhidas da literatura e da análise empírica, verifica-se que ambas possuem um cariz revolucionário e/ou arquitetónico (Gallouj & Weinstein, 1997; Hjalager, 2002), que se prende na teoria de “criação-destruição” de Schumpeter (1961). Por outras palavras, verifica-se que as apostas nos conceitos de inovação referem a adoção de novos elementos – em produtos e práticas – que substituam os anteriores que de certa forma, se tornam obsoletos.

## 5.2 Objetivo 2

Uma vez que nesta investigação foi adotado o conceito de inovação de Schumpeter (1961), ao longo das entrevistas recolheram-se dados relativos às práticas inovadoras, existentes na amostra, de natureza de produto, processo, estrutura organizacional, gestão e marketing (secção 2.1 e 2.4). Desta forma, avalia-se o objetivo com a contextualização dos dados obtidos das entrevistas com as secções de exploração da literatura.

Ao nível de **produto**, foi levantada uma listagem dos bens e serviços que constituem o produto hoteleiro (Anexo 2 – Produto Hoteleiro). Contudo, ao longo da literatura, revela-se que a inovação em produto é deveras abrangente, passando desde a infraestrutura do edifício (Gallouj, 2002) que abarca o hotel, até ao seu conceito (Hertog, 2000) e marca da unidade hoteleira (Kotler & Armstrong, 1998). Aquando das entrevistas, pode-se afirmar que os gestores hoteleiros identificam sem problemas, inúmeras inovações de produto, bastante diversificadas entre si e tanto de cariz tecnológico como não-tecnológico, que vão ao encontro do esperado na literatura. Contudo, a maioria das inovações identificadas passam, por pequenas modificações das características do produto, em determinados aperfeiçoamentos que surgem como forma de melhor satisfazer os clientes. Como inovações de maior escala, alguns hoteleiros ainda referem renovações nos hotéis, onde foram obrigados a encerrar durante alguns momentos. Este ponto, apesar de nos olhos dos gestores ser um grande investimento em inovação, nota-se que se alia à melhoria das instalações, contudo, não é uma inovação radical nem arquitetónica (Gallouj & Weinstein, 1997; Hjalager, 2002). Contudo, é uma inovação



importante para a modernização das infraestruturas que posteriormente abarcam todas as inovações tecnológicas e não-tecnológicas de todo o processo hoteleiro.

Em produto também se associa à criação de experiências presentes e exploradas na economia das experiências (secção 2.5.1), onde os gestores referem a importância da criação de algo único e memorável para os clientes, em total concordância com a exploração teórica da temática. Acima de tudo, referem **experiências** inseridas na temática dos sentidos (experiências sensoriais – Pine e Gilmore (1998)) que se combinem com os odores e sabores sentido pelos clientes, que permita uma duração maior na mente dos clientes, consequentemente criando um passa-palavra positivo das mesmas.

Na análise empírica levada a cabo, nota-se que os gestores referem inovações de produto com muito maior facilidade do que inovações das restantes naturezas, ao contrário do que é evidenciado na literatura, onde se verifica que no setor do turismo a inovação mais comum passa pelo processo (Hjalager, 2010a; Pikkemaat & Peters, 2006b). Assim, a nível de inovação em **processo**, apesar de se evidenciar um afastamento da exploração teórica, os gestores evidenciam esse processo como um elemento importante de *back-office* de preparação do serviço e da forma de servir os clientes. Principalmente um dos gestores – destacando-se o gestor do hotel E – que refere que, a inovação em processo é a mais importante em hotelaria, pelas suas implicações na prestação do serviço e perceção de qualidade dos clientes. Em processo existe uma elevada importância a nível das TIC (Stamboulis & Skayannis, 2003), que também foram identificadas pelos gestores entrevistados. Aliás, em processo revela-se um equilíbrio entre inovações tecnológicas e não-tecnológicas essenciais ao serviço, onde as tecnológicas tornam o serviço mais eficiente e rápido, e a não-tecnológica alia-se à prestação do serviço pelos elementos do *staff*, onde partilham e transmitem a cultura do hotel aos seus clientes.

As restantes tipologias de inovação, **estrutura organizacional, gestão e marketing**, como abordado na literatura, aliam-se aos elementos colaborativos internos e de gestão de *staff* (Hjalager, 1997), à reorganização dos processos e sistemas de gestão e negócio (Schumpeter, 1961) e, à comunicação da marca e dos serviços do hotel (Kotler & Armstrong, 1998; Ottenbacher, 2008), respetivamente. Apesar de um sentimento mais retraído na partilha de informações desta natureza, os resultados dos gestores vão ao encontro do que se revela na literatura: na estrutura organizacional referem a importância da formação do *staff* do hotel, a nível de gestão referem sistemas e processos tecnológicos de auxilia à gestão do hotel. No que concerne à comunicação em marketing, referem, na sua maioria a presença em redes sociais, a criação de páginas web interativas e atrativas e ainda a comunicação presente com outras empresas locais. Ou seja, a aposta em novos meios de comunicação em marketing (Litvin *et al.*, 2008; Martin & Isozaki, 2013) é visível, assim como o afastamento dos meios mais tradicionais, de forma a melhor atingirem e chegarem aos consumidores-alvo.

Nesta etapa refere-se que as colaborações e a presença em redes de turismo são benéficas para as empresas de turismo no que toca à criação de inovação (Sundbo *et al.*, 2007). Os resultados obtidos da análise de dados também vão ao encontro do previsto na literatura. Apesar de as redes também possuírem as suas desvantagens (Molina-Morales *et al.*, 2011), as empresas direcionam-se na criação de alianças que sejam benéficas para as suas unidades hoteleiras, identificando apenas mais-valias das mesmas para as suas instalações.

Ainda se torna pertinente referir que, as práticas de inovação se encontram em equilíbrio no que toca ao recurso de **inovações tecnológicas e não-tecnológicas**. Foi descoberto

que, no presente setor, não se podem excluir nem substituir uma pela outra (OECD, 2006; Porter, 1998), devido às suas implicações na performance do hotel, no atendimento aos clientes e à criação de um todo complexo e crucial no que toca à hotelaria de luxo (Frehse, 2006). Na prática, apesar do surgimento de alguns casos onde a inovação não-tecnológica foi mais discriminada em hotelaria, de forma global os gestores entendem o seu significado e a sua adoção como extremamente importante, especialmente em luxo, como forma de trabalhar o prestígio e a marca do hotel, num contato e serviço mais pessoal e personalizado junto dos clientes.

Todavia, do conceito de inovação que proveio dos hoteleiros entrevistados, apesar da radicalidade investida em termos como novo e novidade, verifica-se que aquando da identificação das inovações presentes nas suas unidades hoteleiras, a radicalidade passa para inovações menos drásticas e de cariz **incremental**. Contudo, existem exceções a nível de produto, onde alguns hoteleiros identificam elementos totalmente novos na hotelaria do destino onde se encontram. Esses exemplos são contrituídos, principalmente pelos gestores dos hotéis E, I e L, que referem que os seus hotéis possuem museus, galerias de arte, eventos e sistemas relacionados com reservas de livros, assim como novos equipamentos e *amenities* nos quartos e *suites*. Assim sendo, trata-se de ofertas e serviços novos, presentes no seio das unidades hoteleiras.

Apesar da discordância entre ideologias e práticas reais, as inovações resultam em vantagens relacionadas com a melhoria da performance do hotel (Castro *et al.*, 2011), sucesso no mercado pela maior atribuição de valor aos clientes (Frehse, 2006), assim como um elemento importante no ganho de vantagens competitivas sobre a concorrência (Castro *et al.*, 2011; Hall & Williams, 2008). O mesmo se verifica em casos práticos, onde gestores hoteleiros atribuem um importante peso à inovação no que toca às suas vantagens gerais e em competitividade. Desta forma, na prática são identificadas vantagens de inovar relacionadas com uma oferta adequada aos clientes, que leva à sua satisfação e reconhecimento de maior valor atribuído, maior diferenciação do hotel sobre a concorrência, como também a sobrevivência no mercado no longo prazo, num lugar destacado e competitivo. Por outras palavras, os gestores também associam a inovação ao ganho de vantagens competitivas sobre a concorrência das suas unidades hoteleiras.

### 5.3 Objetivo 3

O comportamento inovador das empresas hoteleiras está também relacionado com a sua dimensão, onde, com bases teóricas se considera que empresas de maiores dimensões tendem a inovar mais e mais facilmente (OECD, 2005b; Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). Contudo, as empresas de maiores dimensões são também mais facilmente alvo de processos muito estandardizados e sistemáticos (OECD, 2005a; Van der A & Elfring, 2002) que, por um lado auxiliam a qualidade sentida, mas tendem a ser um grande impedimento à inovação. Contudo, segundo Ottenbacher (2008), também se deve ter em conta o tipo de empresa do setor, quando se refere que quanto maior é mais inovadora de torna. Desta forma, identifica-se que em termos de hotelaria de luxo, a inovação deve ter uma maior preocupação com a proximidade dos clientes, algo que está mais presente em empresas de menores dimensões (Hjalager, 2002).

Relativamente às questões práticas analisadas no capítulo anterior, realiza-se um apanhado do comportamento dos hotéis de cada dimensão assim como a sua relação com a literatura. Como tal, no que concerne a **hotéis pequenos** que, segundo a literatura, são as empresas sujeitas a maior dificuldade em inovar, contudo, possuem mais flexibilidade e maior liberdade de grandes níveis de estandardização. Através do apanhado das

principais diferenças listadas no capítulo anterior, nota-se que os hotéis de pequena dimensão identificam um papel importante da inovação em hotelaria de luxo, apesar de referirem que o luxo é um todo muito maior que a inovação em si.

Como principais inovações, identificam a tecnologia assim como inovações direcionadas para os clientes, para a sua fidelização e em elementos que levem a que se tornem fatores essenciais na tomada de decisão dos clientes. Em suma, o papel da inovação entendido por estes hotéis revela sem a mínima dúvida uma ligação entre inovação e vantagens competitivas, contudo, é ainda notório que sentem dificuldades na integração da inovação a nível interno – como por exemplo em termos da estratégia – que permite uma melhor performance e desenvolvimento do fenómeno (Dwyer & Edwards, 2009; Porter, 1990). Como forma de conseguir ultrapassar essas dificuldades, os hotéis de pequena dimensão colaboram com outras empresas – tanto do setor do turismo como fora, em ordem a obter mais recursos e outras formas de agradar os clientes mantendo a qualidade e níveis de prestígio pretendidos. Como tal, referem que a inovação é mais facilitada num hotel que se encontra no seio de uma cadeia hoteleira.

Com alguns comportamentos contrários, evidenciam-se os **hotéis grandes** que, pela sua dimensão, possuem mais facilidade e recursos para inovar, contudo, levam a cabo maiores níveis de padronização e diretrizes (Alonso-Almeida & Rodríguez-Antón, 2011; Sundbo *et al.*, 2007). Como tal, os hotéis de grande dimensão da amostra, em termos de conceito de inovação no contexto de luxo, referem que a mesma se trata de novos produtos e práticas para o maior conforto e descanso dos clientes, sendo a inovação um elemento do luxo e de cariz obrigatório. Como principais inovações referem a diferenciação proveniente da inovação, que a mesma se insere na estratégia como fator de desenvolvimento da diferenciação, levada a cabo por uma boa equipa de trabalho, onde estão presentes pessoas empreendedoras.

A nível interno, nomeadamente de gestão referem que a mesma se encontra de acordo com scripts. Neste aspeto nota-se a quantidade de standardização existente, que leva a vantagens e desvantagens, tais como menor flexibilidade e maior complexidade na tomada de decisão relativamente ao hotel. Contudo, são apontadas algumas flexibilidades existentes, onde é ainda permitida alguma manobra em personalização dos serviços e, onde também as colaborações com empresas locais permitem um outro olhar na cultura do hotel, onde este se enraíza no local de destino e tenta oferecer algo diferente. Como tal, afirma que, com uma determinada dose de flexibilidade, a inovação torna-se mais vantajosa e fácil de implementar em hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras.

Ainda consideram a inovação como um elemento crucial de diferenciação e competitividade em hotelaria, que os leva a entender a importância da inovação tecnológica e não-tecnológica, tão importante em luxo, para que nada afete a qualidade dos serviços. Também são estes hotéis que consideram a inovação como um elemento de elevado investimento que levam a um aumento dos custos. Contudo, revelam benefícios de longo termo, como exemplo, apontam-se a existência de certificados ambientais, já que requerem maiores investimentos e custos.

#### **5.4 Objetivo 4**

Nesta componente, tenta-se descobrir eventuais comportamentos distintos entre as diferentes tipologias de luxo evidenciadas na cidade de Barcelona (ver capítulo 3), correspondentes a hotéis de 5\* e de 5\*GL, que se distinguem em termos de tecnicidades. Contudo, ao longo das entrevistas, também foi pertinente uma comparação das

categorias distintas, de forma a perceber o que as distingue, para além de elementos técnicos, numa tentativa de descortinar fatores importantes que assumam o caráter mais ou menos impressionante em termos de luxo – já que os hotéis de 5\*GL são de categoria superior, respeitantes de “grande luxo”. Assim tenta-se verificar qual o comportamento da inovação face à qualidade de serviços em luxo (Frehse, 2006), em termos de experiências (Pine & Gilmore, 1998) e outras componentes de luxo estudadas anteriormente.

Ainda se evidencia que os hotéis de 5\*GL da amostra são na sua totalidade pertencentes a cadeias hoteleiras, o que também permite um olhar atento sobre eventuais diferenças entre hotéis de cadeia e hotéis individuais, para além da análise exclusiva da questão 12 da entrevista. Nesta vertente também se identificam hotéis pertencentes a cadeias hoteleiras – empresas com funcionamento e cultura muito padronizada (Van der A & Elfring, 2002) que não são tão flexíveis à inovação (Hjalager, 2002).

Tendo em conta todas as características evidenciadas em luxo, analisam-se os resultados dos **hotéis de 5\*GL** de forma a perceber se os mesmos reagem com maior intensidade em luxo, devido às suas classificações ou se a diferença entre as categorias passa somente pelas diferentes tecnicidades. A nível do conceito, os hotéis de GL associam a inovação a novidades em produtos e práticas, não só relacionadas com conforto e descanso dos clientes, como também numa oferta para além das necessidades básicas, que consiga facilmente atender às necessidades supérfluas e extravagantes dos seus clientes. A inovação integra assim a estratégia dos hotéis de 5\*GL, com um papel direcionado para a diferenciação do mesmo sobre a concorrência, que siga de acordo com a cultura do hotel e que se torne num fator que mantenha a qualidade e excelência dos serviços. Devido à importância da inovação nesta tipologia de hotelaria de luxo, é também definida a importância da inovação tecnológica e não-tecnológica.

No seio destes hotéis, a inovação é também encarada como grandes investimentos, mas como investimentos essenciais à competitividade, já que também mencionam a elevada quantidade de scripts obrigatórios na gestão interna do hotel, que lhes conserva algumas restrições de inovação. Contudo, afirmam que as cadeias, ao possuírem hotéis de extremo luxo, têm preocupações que o mesmo seja único e que os clientes se sintam em casa, com um atendimento de exclusividade, onde tentam aproximar-se dos mesmos e marca-los com experiências positivas.

Em linha com a corrente de pensamento dominante na literatura, os resultados da presente investigação sugerem que, no que concerne à eficácia na implementação de medidas de inovação, pertencer a uma cadeia tem vantagens e desvantagens. Com efeito, por um lado, os hotéis de cadeias hoteleiras possuem mais recursos económicos e humanos, com maior experiência e até qualificações, podendo assim arriscar mais em ideias inovadoras. Por outro, têm maiores níveis de estandardização e, por conseguinte, menor flexibilidade e autonomia em inovar no que seja fora dos scripts da cadeia em que se inserem. Assim, os hotéis individuais, contrariamente aos de cadeia, acabam por possuir menos recursos, contudo, têm a autonomia, flexibilidade e maior poder de decisão para inovar, assim como um contato mais próximo com os clientes. Este último componente, é de extrema importância em hotelaria e, especialmente no que toca a hotéis de categoria superior e de luxo, onde a experiência dos clientes é ponto fulcral do negócio.

Neste ponto, nota-se uma concordância entre o encontrado na literatura e o recolhido na análise empírica, assim como uma relação de semelhança entre os hotéis independentes e os de pequena dimensão, assim como os hotéis grandes e os de categorias superiores.

Desta forma, continuamente abordam-se os **hotéis independentes de 5\*** que demonstram a sua perspectiva sobre a inovação. A nível de conceito e da sua relação com o segmento de luxo, a inovação é considerada como algo novo e diferente no que concerne a oferecer maior conforto e descanso aos clientes. É também inicialmente associada ao ganho de vantagens competitivas, colocando a unidade hoteleira numa posição de destaque relativamente à concorrência.

No seio dos hotéis individuais, dá-se imensa importância à integração da inovação nas suas estratégias, como elemento de diferenciação e personalização que, somente é possível após uma análise de informações internas e externas ao hotel. Isto é, é relevante perceber quais os alicerces do hotel, a sua cultura e evolução, assim como as tendências de mercado e comportamento dos concorrentes. Apesar de haver uma compreensão e entendimento de ambas as inovações tecnológicas e não-tecnológicas, ainda existe uma tendência que leva os hotéis a recorrer mais à tecnologia. Referindo assim que a inovação é alvo de elevados investimentos no hotel que, no longo termo são transformados em retornos, tanto económicos como de satisfação dos clientes e posicionamento do hotel em termos competitivos.

Com a linha de pensamento referida, neste caso, os hotéis de categoria 5\* e individuais, referem que a inovação se torna mais fácil em hotéis semelhantes às suas características, ou seja, independentes. Os respetivos gestores afirmam a inovação como algo importante para o hotel e que permite a sua evolução, logo, tem de ser atualizada constantemente e claro, com determinadas restrições relativas à falta de recursos, deve ser recorrida quando possível. Contudo, referem que a inovação tem muito maior flexibilidade e liberdade em hotéis individuais, mencionando também o papel importante das colaborações com outras empresas para a criação de inovação.

## **5.5 Objetivo 5 e contributos práticos da investigação**

De forma a analisar os dados e fomentar conclusões em forma de sugestões de gestão, deve-se relembrar a importância da inovação para uma economia direcionada por esse fenómeno (Porter, 1998), o seu papel na competitividade (Porter, 1998; WEF, 2013), não só como fator de diferenciação como também de vantagem sustentável, ou seja, que impõe barreiras à imitação e se torna benéfica no longo prazo. Também neste ponto se revelam os contributos práticos da investigação como sugestões de práticas inovadoras para a obtenção de vantagens competitivas em hotéis de luxo. Como forma de descortinar e especificar uma possível abordagem ao comportamento a ter no contexto de inovação como vantagem competitiva no setor da hotelaria de luxo.

Assim, identificam-se os contributos práticos implícitos na presente investigação que, podem ser utilizados pelos gestores hoteleiros na compreensão do papel da inovação na competitividade das unidades hoteleiras. Como tal, dispõe-se um olhar mais atento sobre a inovação, onde se pode perceber qual a melhor forma de recorrer à inovação no ganho de mais-valias em termos de vantagens competitivas, assim como a sua relação com a diferenciação. Ao longo dos resultados recolhidos das entrevistas realizadas, os hoteleiros, apesar de possuírem mais ou menos dificuldades na implementação da inovação nas suas unidades hoteleiras, tendem a ter uma perceção do real papel da inovação e que, os investimentos realizados nessa temática são bons investimentos. Alguns dos hotéis da amostra ainda confirmam a atribuição de prémios resultantes do esforço em inovação.

Como sugestões ao nível de práticas de inovação para que os hotéis de segmento de luxo atinjam as vantagens competitivas, faz-se um listado do aprendido ao longo da

presente investigação, onde se sugerem práticas e pensamentos benéficos para o bom desenvolvimento da inovação com finalidades competitivas.

No contexto de luxo, os sugere-se que os **gestores percecionem a inovação** como a implementação de novos produtos e/ou práticas consideradas novidade para a unidade hoteleira, clientes ou destino, que se traduzam na satisfação das necessidades dos clientes e da própria empresa. No presente contexto, as necessidades dos clientes são, principalmente de conforto e descanso, mas também se deve apostar numa oferta para além da oferta básica, proporcionada pela inovação. Onde as necessidades da empresa centram-se num cariz de ganho de vantagens relativamente à concorrência, que se revelam em diferenciação e competitividade. Este ponto implica a criação de uma definição menos formalizada da inovação, que todavia acaba por representar ideologias presentes na área, baseada nas contribuições dos diversos gestores assim como da literatura.

Os gestores hoteleiros também deveriam familiarizar-se com as tipologias radicais da inovação, contudo, como principalmente essa abarca maiores **riscos**, não é muito adotada. Todavia, todos os gestores hoteleiros deveriam conhecer os riscos associados a não inovar.

Os gestores hoteleiros devem ter em conta que, as **inovações de produto**, apesar de serem as mais percecionadas, as inovações de processo têm um peso e importância maior. Contudo, ao nível de produto, as inovações em hotelaria consideradas e identificadas como as que mais regalias trazem no ganho de vantagens competitivas são:

- Tecnologia nos quartos e zonas comuns para total utilização dos clientes;
- Design e decoração de excelência, associação a pessoas de prestígio e criação de ambientes únicos de conforto e descanso para os clientes;
- F&B associada a *chefs* de renome, gastronomia local de qualidade e criação de sabores autênticos e únicos que se prendam na memória dos clientes.

Ao nível de **processo**, as inovações em hotelaria consideradas e identificadas como as que mais regalias trazem no ganho de vantagens competitivas são:

- Tecnologia interna, para rapidez e eficiência de processos e interpretação de informações pertinentes para a personalização e diferenciação dos serviços;
- Preparação da forma de servir através da combinação de estilo moderno e clássico – auxílio de tecnologias, criação de experiências positivas e eliminação de possíveis experiências negativas dos clientes pela forma de atendimento;
- Preparação da forma de servir através da transmissão dos valores, crenças e cultura do hotel na prestação de serviço, com a interação entre *staff* e clientes.

Assim, as **inovações de processo** devem ser entendidas pelos gestores hoteleiros como as mais importantes, onde devem explorar novas formas de servir e criar um processo que se adapte ao hotel e que confira todo o luxo e prestígio que os seus clientes desejam. Devem então ser alvo de atenção, onde se define bem o processo para que toda a qualidade do hotel seja mantida e, até mesmo elevada. De tal forma, a nível de processo, os concorrentes têm maiores dificuldades em perceber o funcionamento do hotel, logo, a imitação não é uma opção.

Sugere-se que os gestores hoteleiros percecionem a importância da combinação de **inovações de cariz tecnológico e não-tecnológico**, assim como entender que a inovação não-tecnológica passa muito pelos comportamentos de toda a equipa de

trabalho do hotel, e que essa inovação é de extrema importância em hotéis do segmento de luxo.

Os gestores hoteleiros também devem ser sensibilizados para a introdução de estratégias e questões inovadoras na própria **estratégia hoteleira**. Elevando assim a inovação para um patamar maior a nível organizacional, sendo mais facilmente entendida por todos os elementos do hotel e, numa possível aliança de esforços para o seu desenvolvimento com sucesso.

Como tal, também se aborda a importância dos **recursos humanos** em hotéis de luxo, tanto os que trabalham em contato com os clientes como os de *back-office*. Neste contexto, sugere-se que os gestores tratem os recursos humanos com toda a importância e lhes confiram todas as ferramentas para realizarem um bom serviço aos clientes – englobando aspetos como a criação de **experiências**, bom atendimento, momentos memoráveis e boas capacidades, competências e **conhecimentos** tanto do hotel e do seu funcionamento como de todo o ambiente e local onde se insere o mesmo.

De forma a haver um contorno de possíveis limitações em termos de inovação, principalmente na gestão de unidades hoteleiras de pequenas dimensões e/ou independentes, os gestores deveriam **apostar em colaborações com empresas locais, internacionais**. Tanto do setor do turismo como fora desse – mantendo sempre o hotel como o líder de uma possível partilha de recursos e informações pertinentes ao melhor desenvolvimento da inovação – também com a finalidade de criar inovações de acordo com a cultura organizacional e impedir eventuais imitações.

Sugere-se também que, ao nível do **marketing**, a aposta em colaborações através da **comunicação mútua** e sem aumento de custos, para um maior alcance do hotel a potenciais consumidores, seja um benefício para a inovação dessa natureza, principalmente em hotéis pequenos e independentes.

Como tal, a inovação no seio desses hotéis não tem de ser necessariamente de ser mais dificultada, já que o luxo se prende com a criação de experiências. Como tal, sugere-se que os gestores de **unidades independentes e/ou de menores dimensões** apostem em **inovações não-tecnológicas**, aliadas a uma equipa de trabalho empreendedora, que seja mais próxima do cliente e que o sirva de forma mais individualizada e personalizada, atendendo de forma inovadora a todas as suas necessidades básicas e supérfluas. O mesmo vai ao encontro da criação de experiências únicas e memoráveis para o cliente, transmitindo a cultura e conceito luxuoso do hotel.

No caso de hotéis de **cadeias hoteleiras** com elevada standardização, sugere-se que os gestores devam perceber a importância da existência de um representante no local, de forma a tornar mais rápida e descentralizada a tomada de decisão, como forma de facilitar a inovação a implementar na unidade. Assim como benéfica atribuição de maior flexibilidade e liberdade em cada hotel do grupo, fomentando a criação de inovação e a sua implementação mais facilitada. A combinação dos dois elementos nas doses certas, é o que se sugere ser o mais acertado para o desenvolvimento da inovação e qualidade de excelência numa unidade hoteleira do segmento de luxo.

Também no contexto de hotéis de **5\*GL**, sugere-se que os gestores apostem mais em **inovações não-tecnológicas**, aliadas a eventuais **scripts**. Como forma de criar um serviço único, diferenciado e com valor para os clientes, que não afete a **qualidade** do mesmo.

No que concerne à **criação de vantagens competitivas sustentáveis**, o dever da aposta na inovação sente-se, numa direção onde se encontram presentes a cultura do hotel, um fortalecimento dos alicerces do hotel e na perceção daquilo em que o hotel é *expert*. Assim, os gestores hoteleiros devem perceber as pesquisas de mercado como essenciais, a disponibilização de informações pertinentes, externas ao hotel, assim como uma equipa dotada de mentes motivadas e empreendedoras que entendam as tendências e a inovação como uma solução para o futuro.

## **5.6 Inovação como vantagem competitiva nos hotéis de luxo**

Este último ponto prende-se com a abordagem ao objetivo geral da investigação, concordante com a relação entre inovação e vantagens competitivas, assim como a força dessa mesma relação no segmento de hotéis de luxo. Assim, ao longo do que se tem vindo a concluir no presente capítulo, nota-se que a nível teórico e prático, a inovação é encarada como um elemento de vantagens competitivas. Acima de tudo, ainda ao nível da hotelaria de luxo, a inovação é considerada como um fator crucial à sobrevivência do hotel, ao fator diferenciador do mesmo que lhe proporciona maior competitividade, como o seu papel na transformação de benefícios do hotel em vantagens competitivas de longo prazo.

Como exemplo evidenciam-se alguns casos analisados no capítulo 4, onde os hotéis foram alvo de reconhecimento a nível local e nacional do seu trabalho em inovação que os levou a um destaque enorme nas áreas onde a inovação teve um enorme peso. Por outras palavras, pelo esforço e trabalho inovador presente nas suas unidades hoteleiras, 62% dos gestores entrevistados refere que possuem como maior reconhecimento – em alguns casos com a atribuição de prémios locais e nacionais – das suas práticas e/ou produtos inovadores que, são consideradas também os fatores mais competitivos e importantes dos seus hotéis.

## **5.7 Limitações do estudo**

Como limitações do estudo apontam-se a exploração de obras literárias da temática presente nesta investigação, a inovação. Tal limitação segue na direção de uma certa bipolaridade sentida, no que concerne à vasta quantidade de investigação sobre inovação. Onde por outro lado se evidencia uma reduzida quantidade de estudos da temática no setor do turismo e, acima de tudo, à falta de um conceito universalmente aceite sobre o fenómeno.

Assim, com a presença de muitas definições de inovação e sem a existência de uma que seja aceite a nível universal, leva a que, como indivíduos que somos – diferentes entre si e com diferentes crenças, preferências e ideologias – os conceitos e a aceitação da inovação pode variar de pessoa para pessoa. Essa questão foi também discutido ao longo de uma das entrevistas realizadas para esta investigação, onde um dos gestores, acerca da inovação, afirmou que é “(...) muito vasta e varia com as pessoas, já que o que eu posso considerar inovação, outro colega pode achar que não se trata do mesmo”. Tal facto traduz-se em algumas limitações na recolha de dados dos gestores hoteleiros, retraindo em alguns casos, o valor das informações partilhadas ao longo das entrevistas.

Ainda ao nível da recolha de dados, outras limitações foram sentidas. Prendem-se assim, com a gravação das entrevistas, onde, nos casos em que a permissão foi negada, provavelmente perderam-se informações pertinentes acerca do comportamento e perceção da inovação dos respetivos gestores hoteleiros. Ainda, se identificam limitações



relativas ao tempo disponível em Barcelona, que não permitiu que a amostra obtida fosse de maiores dimensões e que, conseqüentemente fosse mais representativa do local de estudo. Além do mais, em algumas das questões da entrevistas é notório que o número de respondentes se torna menor, tanto pela falta de conhecimentos e/ou entendimento da inovação como pela negação da partilha de determinadas informações acerca das unidades hoteleiras.

Na amostra obtida referem-se algumas limitações, onde para o presente estudo, também seria interessante a realização de entrevistas a hotéis de 5\*GL não pertencentes a cadeias hoteleiras. Contudo, os casos eram escassos e as demais tentativas de marcação de entrevistas com esses respetivos hotéis não se tornou possível. O facto da realização das entrevistas ter sido ao longo da época alta dos estabelecimentos, também dificultou a marcação de um maior número de entrevistas. Assim como o tempo disponibilizado pelos gestores hoteleiros para contribuírem com os seus conhecimentos acerca da temática nas entrevistas.

Também as divisões da amostra realizadas para um enriquecimento do estudo, nomeadamente em hotéis de diferentes dimensões e categorias, foram alvo de certas dificuldades. Neste ponto, as dificuldades sentidas vão ao encontro da criação de divisões onde os elementos de cada grupo, fosse representativo e, tal não ocorreu em todas as divisões efetuadas, pelas próprias características da amostra obtida.

A nível de interatividade do fenómeno de inovação, assim como na sua presença no setor do turismo, também ele um setor muito dinâmico que se relaciona com todo o ambiente em que entra em contato, encontra-se uma limitação. Nesta etapa a limitação a apresentar centra-se na tentativa de limitação do estudo de inovação em turismo que, por ser um assunto de extrema importância e interesse em estudar, torna-se difícil selecionar a direção a tomar e quais os pontos a focar.

Assim, a nível da presente investigação nota-se um leque alargado de assuntos pertinentes da inovação em turismo, contudo, não foi possível um estudo mais aprofundado acerca de cada uma dessas temáticas – como por exemplo a qualidade de serviços, a economia das experiências, a presença em redes e colaboração com outras empresas e com um lado mais cuidadoso com o ambiente.

## **5.8 Recomendações para futuras pesquisas**

Torna-se pertinente um estudo contínuo acerca da presente temática em hotelaria de luxo e no seu contexto e relação com a competitividade. Apesar de ser uma área alvo de investigações, essas tornam-se insuficientes no que toca à presença da inovação no setor do turismo que, por ser dinâmico e ser um setor de pessoas para pessoas, encontra-se em constante modificação. Assim sendo, no presente setor surgem constantemente novas tendências, novas necessidades, ou seja, novos desafios que devem ser alvo de resposta pelas empresas que operam no setor.

Como tal, apenas com continuas investigações da inovação em hotelaria se poderá compreender melhor o comportamento do fenómeno e a sua importância a nível de competitividade. Ainda é pertinente investigar de forma a corrigir gaps sentidos ao longo da presente dissertação que se prendem com:

- Verificação da influência das práticas inovadoras no preço e nos custos das unidades hoteleiras em geral e, especificamente do segmento de luxo;

- Aprofundar estudos sobre determinantes e impedimentos à inovação em hotelaria para investimentos de sucesso;
- Verificação e medição da importância das redes em turismo para a criação de inovação nas unidades hoteleiras;
- Aprofundar o papel da inovação na economia das experiências presente e adotada pelas unidades hoteleiras, especialmente de categorias superiores;
- Verificar o papel da inovação como fator de prevenção e sobrevivência da hotelaria em momentos atuais de crise.

## Referências Bibliográficas

---

- Abernathy, W. J., & Clark, K. B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction. *Research Policy, 14*(1), 3-22.
- Adair, J. (2007). *Leadership for Innovation: How to Organise Team Creativity and Harvest Ideas*. London: Kogan Page Limited.
- Aitken, C., & Hall, C. M. (2000). Migrant and foreign skills and their relevance to the tourism industry. *Tourism Geographies, 2*(1), 66-86.
- Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism. *Tourism Management, 32*, 1204-1213.
- Allen, F., & Gale, D. M. (1994). *Financial innovation and risk sharing*. London: MIT Press.
- Alonso-Almeida, M. d. M., & Rodríguez-Antón, J. M. (2011). Organisational behaviour and strategies in the adoption of certified management systems: an analysis of the Spanish hotel industry. *Journal of Cleaner Production, 19*(13), 1455-1463.
- Andriotis, K. (2002). Scale of hospitality firms and local economic development—Evidence from Crete. *Tourism Management, 23*(4), 333-341.
- Bateman, H., Harris, E., & McAdam, K. (2006). *Dictionary of Leisure, Travel and Tourism* (Third Edition ed.). London: A & C Black Publishers Ltd.
- Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organisations: a new strategy for going global. *Tourism Management, 24*(2), 149-154.
- Becerra, M., Santaló, J., & Silva, R. (2013). Being better vs. being different: Differentiation, competition, and pricing strategies in the Spanish hotel industry. *Tourism Management, 34*, 71-79.
- Bessant, J. (2003). Challenges in Innovation Management. In L. V. Shavinina (Ed.), *The international handbook on innovation* (pp. 761-774): Elsevier.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2010). *How to research*: McGraw-Hill International.
- Blythe, J. (2008). *Essentials of marketing* (4th Edition ed.): Pearson Education.
- Bowen, J., & Basch, J. (1992). Strategies for Creating customer-oriented Organizations. In R. Teare & M. Olsen (Eds.), *International hospitality management: corporate strategy in practice* (pp. 199-220). New York: Pitman Publishing.
- Bric Global. (2010). *Informe del mercado de Hoteles de Barcelona*. Barcelona: BricGlobal.
- Brown, T. E., & Ulijn, J. M. (2004). Innovation, entrepreneurship and culture, a matter of interaction between technology, progress and economic growth? An introduction. In T. E. Brown & J. M. Ulijn (Eds.), *Innovation, entrepreneurship and culture: the interaction between technology, progress and economic growth* (pp. 1-38): Edward Elgar Publishing.
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of Tourism Research, 39*(2), 528-546.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management, 21*(1), 97-116.
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., & Tiffin, S. (2012). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management, 1*-11.
- Carlsen, J., Liburd, J., Edwards, D., & Forde, P. (2008). *Innovation for Sustainable Tourism*. Denmark: BEST Education Network.
- Carlson, C. R., & Wilmot, W. W. (2006). *Innovation <<the>> five disciplines for creating what customers want*. Random House (NY): Crown Business.

- Castro, L. M., Montoro-Sanchez, A., & Ortiz-De-Urbina-Criado, M. (2011). Innovation in services industries: current and future trends. *The Service Industries Journal*, 31(1), 7-20.
- Chen, W.-J. (2011). Innovation in hotel services: Culture and personality. *International Journal of Hospitality Management*, 30(1), 64-72.
- Chin, J.-B., & Tsai, C.-H. (2013). Developing a service quality evaluation model for luxurious restaurants in international hotel chains. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(9-10), 1160-1173.
- Claver Cortés, E., Pereira Moliner, J., & Molina Azorín, J. F. (2007). Impacto del tamaño, el tipo de gestión y la categoría sobre el desempeño de los hoteles españoles. *Cuadernos de Turismo*, 19, 27-45.
- Courvisanos, J. (2009). Political aspects of innovation. *Research Policy*, 38, 1117-1124.
- Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: reengineering work through information technology*: Harvard Business Press.
- Decreto-Lei 159/2012 de 20 de Novembro. *establecimientos de alojamiento turístico y de viviendas de uso turístico*. Catalunha: DOGC n. 6268 de 5 de Dezembro de 2012.
- Departamento de Estatística da Camara Municipal de Barcelona. (2013). Anuari Estadístic de la Ciutat de Barcelona 2013: Turisme. Acedido a 14 de Setembro de 2013 <http://www.bcn.cat/estadistica/catala/dades/anuari/cap13/index.htm>
- Drucker, P. F. (1985). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 63(3), 67-72.
- Dubrovnik. (2004). The blue - grey transition: heritage in the reinvention of the tourism resort *Faculty of Spatial Sciences* (pp. 12): University of Groningen.
- Dupeyras, A., & MacCallum, N. (2013). Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism: A Guidance Document (pp. 62): OECD Publishing.
- Dwyer, L., & Edwards, D. (2009). Tourism product and service innovation to avoid 'strategic drift'. *International Journal of Tourism Research*, 11(4), 321-335.
- ECM. (2013). The European Cities Marketing Benchmarking Report (9th edition ed., pp. 115).
- Ek, R., Larsen, J., Hornskov, S. B., & Mansfeldt, O. K. (2008). A dynamic framework of tourist experiences: Space-time and performances in the experience economy. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(2), 122-140.
- Ellis, G. D., & Rossman, J. R. (2008). Creating value for participants through experience staging: Parks, recreation, and tourism in the experience industry. *Journal of Park and Recreation Administration*, 26(4), 1-20.
- Esty, D., & Winston, A. (2009). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*: John Wiley & Sons.
- European Commission. (2011). Innovation Union Competitiveness Report *Research & Innovation Policy* (pp. 747). Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Fagerberg, J. (2005). Innovation: A guide to the Literature. In J. M. Fagerberg, David & R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 1-28): Oxford Handbooks Online.
- Franzosi, R. (2004). Content Analysis. In M. Lewis-Beck, A. E. Bryman & T. F. Liao (Eds.), *The Sage encyclopedia of social science research methods* (Vol. 1, pp. 188-189): Sage.
- Freemantle, D. (1999). *What customers like about you: Adding emotional value for service excellence and competitive advantage*: Nicholas Brealey Publishing.
- Frehse, J. (2006). Innovative product development in hotel operations. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6, 129-146.
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Gallouj, F., & Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *J Evol Econ*(19), 149-172.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26, 537-556.

- García-Pozo, A., Sánchez-Ollero, J. L., & Benavides-Chicon, D. C. G. (2012). Employer Size and Wages in the Hotel Industry. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 12(3), 255-268.
- García, D., & Tugores, M. (2006). Optimal choice of quality in hotel services. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 456-469.
- Giulioni, G. (2011). The product innovation process and GDP dynamics. *J Evol Econ*(21), 595-618.
- Guisado-González, M., Guisado-Tato, M., & Sandoval-Pérez, Á. (2013). Determinants of innovation performance in Spanish hospitality companies: analysis of the coexistence of innovation strategies. *The Service Industries Journal*, 33(6), 580-593.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge.
- Hertog, P. d. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(04), 491-528.
- Hjalager, A.-M. (1997). Innovation patterns in sustainable tourism: An analytical typology. *Tourism Management*, 18(1), 35-41.
- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.
- Hjalager, A.-M. (2006). The marriage between welfare services and tourism – a driving force for innovation? *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6, 7-29.
- Hjalager, A.-M. (2010a). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1 - 12.
- Hjalager, A.-M. (2010b). Regional Innovation Systems: The Case of Angling Tourism. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 12(2), 192 - 216.
- Howells, J., & Michie, J. (1997). *Technology, innovation, and competitiveness*. Cheltenham: Edward Elgar.
- ILTM. (2011). *The Future of Luxury Travel: Horwath HTL*.
- INE. (v.a.). *Encuesta de Ocupación Hotelera*. Madrid: Instituto Nacional de Estadística.
- Israeli, A. A., Mohsin, A., & Kumar, B. (2011). Hospitality crisis management practices: The case of Indian luxury hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 367-374.
- Kaufman, J. J., & Woodhead, R. (2006). *Stimulating innovation in products and services: with function analysis and mapping* (Vol. 45): Wiley-Interscience.
- Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
- Klidas, A., Berg, P. T. v. d., & Wilderom, C. P. M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management*, 18(1), 70-88.
- Kogut, B. (2004). Conclusion: From Regions and Firms to Multinational Highways: Knowledge and Its Diffusion as a Factor in the Globalization of Industries. In M. Kenney & R. L. Florida (Eds.), *Locating global advantage: industry dynamics in the international economy* (pp. 261-301): Stanford University Press.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1998). *Princípios de Marketing* (7ª Edição ed.). Rio de Janeiro.
- Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (1999). *Marketing for Hospitality and Tourism*, 2/e: Prentice-Hall Inc.
- Kuczmarski, T. D. (2003). What is innovation? And why aren't companies doing more of it? *Journal of consumer marketing*, 20(6), 536-541.
- Lawler, E. (1990). Achieving Competitiveness by Creating New Organizational Cultures and Structures. In D. B. Fishman & C. Cherniss (Eds.), *The human side of corporate competitiveness* (pp. 69-101). California: Sage London.

- Laws, E. (2006). Considerations in Improving Tourism and Hospitality Service Systems. In B. Prideaux, G. Moscardo & E. Laws (Eds.), *Managing Tourism and hospitality services: theory and international applications* (pp. 225-236). London: CABI.
- Lee, F. S. J. (2013). Hospitality Products and the Consumer Price-Perceived Quality Heuristic: An Empirical Perspective. *Services Marketing Quarterly*, 34(3), 205-214.
- Litvin, S. W., Goldsmith, R. E., & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.
- Lockwood, A., Gummesson, E., Hubrecht, J., & Senior, M. (1992). Developing and maintaining a strategy for service quality. In R. Teare & M. Olsen (Eds.), *Internacional Hospitality Management: Corporate Strategy in Practice* (pp. 312-338). New York: Pitman Publishing.
- Lockyer, S. (2004). Coding qualitative data. In M. Lewis-Beck, A. E. Bryman & T. F. Liao (Eds.), *The Sage encyclopedia of social science research methods* (Vol. 1, pp. 137-138): Sage.
- Mareuil, C. (2006). New trends in luxury tourism. *Espaces, Tourisme & Loisirs*(241), 12-20.
- Martin, D., & Isozaki, M. (2013). Hotel marketing strategies in turbulent times: Path analysis of strategic decisions. *Journal of Business Research*.
- Metters, R., & Vargas, V. (2000). A typology of de-coupling strategies in mixed services. *Journal of Operations Management*, 18(6), 663-682.
- Min, H., Min, H., & Joo, S. J. (2009). A data envelopment analysis on assessing the competitiveness of Korean hotels. *The Service Industries Journal*, 29(3), 367-385.
- Molina-Morales, X. F., Martínez-Fernández, T. M., & Torlò, V. J. (2011). The dark side of trust: the benefits, costs and optimal levels of trust for innovation performance. *Long Range Planning*, 44(2), 118-133.
- Namasivayam, K., & Lin, I. (2008). The Servicescape. In P. Jones (Ed.), *Handbook of Hospitality Operations and IT* (pp. 43-62): Routledge.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation or imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*, 49(1), 55-72.
- O'Connor, P., & Murphy, J. (2004). Research on information technology in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 473-484.
- OECD. (1997). *The Measurement of Scientific and Technological Activities Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual*: OECD Publishing.
- OECD. (2005a). *Growth in Services: Fostering Employment, Productivity and Innovation*: OECD Publishing.
- OECD. (2005b). *Promoting innovation in services*. OECD Publishing.
- OECD. (2006). *Innovation and Growth in Tourism*: OECD Publishing.
- OECD. (2007a). Globalisation and Structural Adjustment. *OECD Publishing*.
- OECD. (2007b). Innovation and Growth: Rationale for an innovation Strategy. *OECD Publishing*.
- Okumus, F., Altinay, L., & Chathoth, P. (2010). *Strategic management for hospitality and tourism*: Elsevier.
- OMT. (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: Organización Mundial del Turismo Madrid.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martínez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
- Ottenbacher, M. (2008). Innovation Management. In P. Jones (Ed.), *Handbook of Hospitality Operations and IT* (pp. 339-366): Routledge.
- Paget, E., Dimanche, F., & Mounet, J.-P. (2010). A tourism innovation case: An Actor-Network Approach. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 828-847.
- Pantano, E., & Servidio, R. (2011). Advanced Technologies and Tourist Behaviour: The Case of Pervasive Environments. In P. O. De Pablos, R. D. Tennyson & J. Zhao (Eds.), *Global*

- hospitality and tourism management technologies* (pp. 52-71): Business Science Reference.
- Paraskevopoulou, E. (2012). Non-technological regulatory effects: Implications for innovation and innovation policy. *Research Policy*, 41(6), 1058-1071.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *The Journal of Marketing*, 41-50.
- Pegg, S., & Suh, J.-H. K. (2006). Issues Pertaining to Service Recovery in the Tourism and Leisure Industries. In B. Prideaux, G. Moscardo & E. Laws (Eds.), *Managing Tourism and hospitality services: theory and international applications* (pp. 26-37). London: CABI.
- PEMB. (2010). *Barcelona Visión 2020, una propuesta estratégica*. Barcelona.
- Perez, A. S., Borrás, B. C., Mesanat, G. G., & Mira, J. M. P. (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid: OMT.
- Pikkemaat, B., & Peters, M. (2006a). Innovation in Tourism. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6, 1-6.
- Pikkemaat, B., & Peters, M. (2006b). Towards the Measurement of Innovation - A Pilot Study in the Small and Medium Sized Hotel Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6, 89-112.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76, 97-105.
- Porter, M. E. (1990). *The competitive advantage of nations*: Harvard Business School Management Programs.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance: with a new introduction*. New York: The Free Press.
- Presbury, R., Fitzgerald, A., & Chapman, R. (2005). Impediments to improvements in service quality in luxury hotels. *Managing Service Quality*, 15(4), 357 - 373.
- Pulina, M., Detotto, C., & Paba, A. (2010). An investigation into the relationship between size and efficiency of the Italian hospitality sector: A window DEA approach. *European Journal of Operational Research*, 204(3), 613-620.
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de investigação em ciências sociais* (2ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rayna, T., & Striukova, L. (2009). Luxury without guilt: service innovation in the all-inclusive hotel industry. *Original Paper*, 3, 359–372.
- Rogers, E. M. (2010). *Diffusion of innovations*: Simon and Schuster.
- Schumpeter, J. A. (1961). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*: Oxford University Press.
- Šerić, M., & Gil-Saura, I. (2011). Integrated marketing communications and information and communication technology in the hotel sector: An analysis of their use and development in Dalmatian first-class and luxury hotels. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9(5), 401–414.
- Šerić, M., Gil-Saura, I., & Mollá-Descals, A. (2013). Loyalty in High-Quality Hotels of Croatia: From Marketing Initiatives to Customer Brand Loyalty Creation. *Journal of Relationship Marketing*, 12(2), 114-140.
- Siguaw, J. A., Enz, C. A., & Namasivayam, K. (2000). Adoption of information technology in US hotels: strategically driven objectives. *Journal of Travel Research*, 39(2), 192-201.
- Simmonds, D., & Lupi, A. M. Z. (2010). The matching process in e-mentoring: a case study in luxury hotels. *Journal of European Industrial Training*, 34(4), 300-316.
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation Strategies and Technology for Experience-Based Tourism. *Tourism Management*, 24(1), 35-43.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms - comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36, 88-106.

- Sustentare. (2009). Turismo sustentável e a sua importância para o sector em Portugal (pp. 33). Lisboa: Sustentare, Consultoria em Sustentabilidade Lda.
- Tag-Eldeen, A., & El-Said, O. A. (2011). Implementation of internal marketing on a sample of Egyptian five-star hotels. *Anatolia*, 22(2), 153-167.
- Tether, B. S. (2005). Do services innovate (differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry & Innovation*, 12(2), 153-184.
- Turismo de Barcelona. (2010a). *Estadístiques de Turisme a Barcelona*. Barcelona.
- Turismo de Barcelona. (2010b). *Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona*. Barcelona.
- Turismo de Barcelona. (2011). *Estadístiques de Turisme a Barcelona i Província*. Barcelona.
- Turismo de Barcelona. (2012). *Estadístiques de Turisme a Barcelona i Província*. Barcelona.
- Van der A, W., & Elfring, J. (2002). Realizing innovation in services. *Scandinavian Journal of Management*, 18, 155-171.
- Veal, A. J. (2006). *Research methods for leisure and tourism: A practical guide*: Pearson Education.
- Velde, R. T. (2004). Schumpeter's theory of economic development revisited. In T. E. Brown & J. M. Ulijn (Eds.), *Innovation, entrepreneurship and culture: the interaction between technology, progress and economic growth* (pp. 103-129): Edward Elgar Publishing.
- Victorino, L., Verma, R., Plaschka, F., & Dev, C. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555-576.
- Vila, M., Enz, C., & Costa, G. (2012). Innovative practices in the Spanish hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 75-85.
- Volo, S. (2006). A consumer based measurement of tourism innovation. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 6(3/4), 73-87.
- Von Stamm, B., & Trifilova, A. (2009). *The future of innovation*: Gower Publishing, Ltd.
- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y. R., & Kwun, D. J.-W. (2011). Understanding the Consumer Experience: An Exploratory Study of Luxury Hotels. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 20(2), 166-197.
- WEF. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013-2014*. Geneva: World Economic Forum.
- Weiermair, K. (2006). Prospects for innovation in tourism: Analyzing the innovation potential throughout the tourism value chain. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 6, 59-72.
- Williams, A. (2006). Tourism and hospitality marketing: fantasy, feeling and fun. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(6), 482-495.
- Williams, A. M., & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38(1), 27-51.
- Xiao, H., & Smith, S. L. (2006). Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis. *Tourism Management*, 27(5), 738-749.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: some answers. *Administrative science quarterly*, 26(1), 58-65.
- Zach, F., & Racherla, P. (2011). Assessing the value of collaborations in tourism networks: a case study of Elkhart County, Indiana. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(1), 97-110.
- Zhao, J.-L., & Merna, K. (1992). Impact Analysis and the International Environment. In R. Teare & M. Olsen (Eds.), *International hospitality management: corporate strategy in practice* (pp. 3-30). New York: Pitman Publishing.



### Anexo 1 – Definições de Inovação

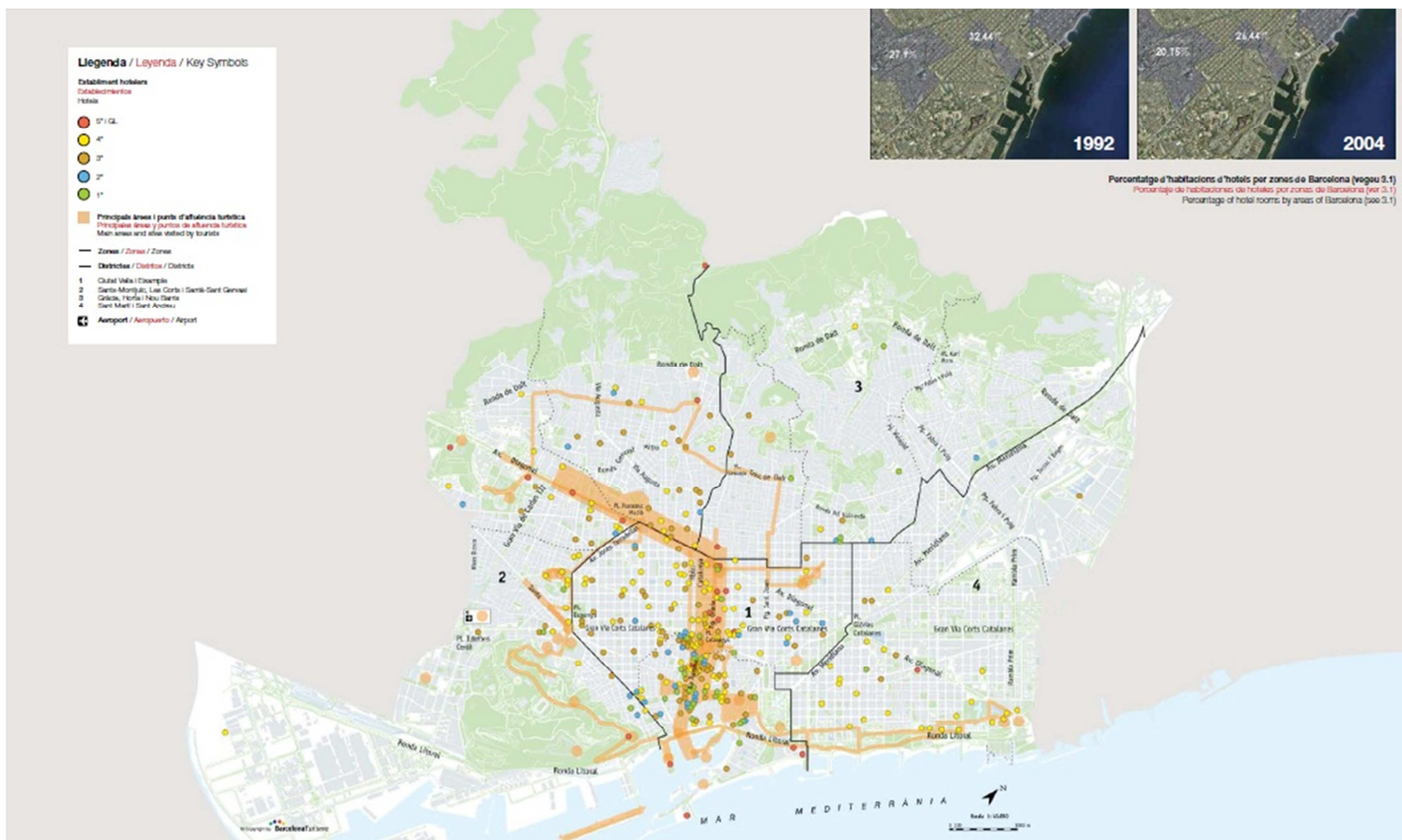
| Definições de Inovação   | Autores | Schumpeter | Kanter | Drucker | Porter | Rogers | OECD | Hjalager | Kuczmariski | Jacob | Fagerberg | Adair | Courvisanos |
|--------------------------|---------|------------|--------|---------|--------|--------|------|----------|-------------|-------|-----------|-------|-------------|
|                          | Ano     | 1934       | 1983   | 1985    | 1990   | 1995   | 1997 | 2002     | 2003        | 2003  | 2005      | 2007  | 2009        |
| Novo                     |         | x          | x      |         | x      | x      | x    | x        |             |       | x         | x     |             |
| Novidade                 |         |            |        |         |        | x      |      |          |             |       |           |       |             |
| Combinação               |         | x          |        |         |        |        | x    | x        |             |       |           |       |             |
| Melhoria                 |         |            |        |         | x      |        | x    |          |             |       |           |       |             |
| Modificação              |         | x          |        |         | x      |        | x    | x        |             |       |           |       | x           |
| Produto                  |         | x          | x      | x       | x      | x      | x    | x        |             | x     | x         | x     |             |
| Processo                 |         | x          | x      |         | x      | x      | x    | x        |             | x     | x         | x     |             |
| Gestão                   |         | x          |        |         | x      |        |      | x        |             |       |           |       |             |
| Marketing                |         | x          |        |         | x      |        |      |          |             |       |           |       |             |
| Estrutura Organizacional |         | x          |        |         |        |        |      |          |             |       |           |       |             |
| Logística                |         |            |        |         |        |        |      | x        |             |       |           |       |             |
| Institucional            |         |            |        |         |        |        |      | x        |             |       |           |       |             |
| Tecnológica              |         |            |        |         | x      |        | x    |          |             |       |           |       |             |
| Não-tecnológica          |         |            |        |         |        |        |      |          |             |       |           |       |             |
| Comercialmente viável    |         |            |        |         | x      |        |      |          |             | x     |           | x     | x           |
| Mentalidade              |         |            |        |         |        |        |      |          | x           |       |           |       |             |
| Empreendedor             |         | x          |        | x       |        |        |      |          | x           |       | x         |       |             |

Quadro comparativo das diferentes definições de inovação. Fonte: Elaboração própria.

**Anexo 2 – Produto Hoteleiro**

| PRODUTO HOTELEIRO                      |                                |                                       |                                 |                                      |  |                       |                    |                                |                               |  |
|--|--------------------------------|---------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|--|-----------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------------------|--|
| <b>Quartos</b>                         | Dimensão                       |                                       | <b>Serviços</b>                 | Reservas                             | Quartos  | <b>Lazer</b>          | Spa                |                                |                               |  |
|  | Mobiliário                     | Cama, almofadas                       |                                 |                                      | Voos   |                       | Piscina            | Climatizada                    |                               |  |
|  |                                | Mesas-de-cabeceira                    |                                 |                                      | Aluguer de viaturas  |                       |                    | Coberta/Ar-livre               |                               |  |
|  |                                | Armário                               |                                 | Check-in                             |  |                       | Sauna              |                                |                               |  |
|  |                                | Outros mobiliários auxiliares         |                                 | Check-out                            |  |                       | Jacuzzi            |                                |                               |  |
|  | Elementos decorativos          | Quadros                               |                                 | Transfer (do e para o aeroporto)     |  |                       | Ginásio            |                                |                               |  |
|  |                                | Cortinados                            |                                 | Serviços de mensagens                |  |                       | Animação diária    |                                |                               |  |
|  |                                | Qualidade da decoração                |                                 | Limpeza/                             | Quartos  |                       | Áreas recreativas  | Áreas desportivas              |                               |  |
|  | WC                             | Roupão e chinelos                     |                                 | Manutençã                            | Zonas comuns   |                       |                    | Áreas aquáticas                |                               |  |
|  |                                | Secador de cabelo                     |                                 | Lavandaria                           |  |                       |                    | Sala de jogos e entretenimento |                               |  |
|  |                                | Lavatórios - quantidade e localização |                                 | Serviços especiais de concierge      |  |                       |                    | Parque infantil                |                               |  |
|  |                                | Sanita - localização no WC            |                                 | Serviços de valet                    |  |                       | F&B                | Restaurante (Cozinha)          | Mesas, Cadeiras               |  |
|  | Banheira, duche, hidromassagem |                                       | Serviços de baby-sitter         |                                      | Toalhas de mesa, Talheres  |                       |                    |                                |                               |  |
|  | Amenities                      | Produtos de higiene* <sup>1</sup>     |                                 | Serviços de restauração              |  |                       |                    |                                | Loiça, Lava-loiças            |  |
|  | Internet                       | Sem fios (wireless)                   |                                 | Serviços de estética ou cabeleireiro |  |                       |                    |                                | Utensílios de cozinha, Fogões |  |
|  |                                | Por cabo                              |                                 | Forma do edifício                    |  |                       |                    |                                | Microondas, Frigorífico       |  |
|  | TV                             | Tipo de televisor                     |                                 | Dimensão do hotel                    |  |                       | Serviço de quartos |                                | de 12h ou 24h                 |  |
|  |                                | Canais nacionais                      |                                 | Paisagem                             |  |                       | Segurança          |                                | Com horários ou 24h           |  |
| Canais internacionais                  |                                | Corredores/Vista                      |                                 | <b>Edifício/Instalações</b>          | Porteiro   | Serviço de Portaria   |                    |                                |                               |  |
| Telefone                               |                                |                                       | Serviço Valet (estacionamento)  |                                      |  | <b>Segurança</b>      | Detetor de fumo    |                                |                               |  |
| Minibar                                |                                |                                       | Hall de entrada                 |                                      | Sistema de rega  |                       |                    |                                |                               |  |
| Cofre                                  |                                |                                       | Receção                         |                                      | Camara de segurança  |                       | em zonas comuns    |                                |                               |  |
| Ar-condicionado/Aquecimento            |                                |                                       | Serviço de receção              |                                      | 24h  |                       | Alarme             |                                |                               |  |
| Entretenimento                         | Aluguer de entretenimento      |                                       | Prensa nacional e internacional |                                      | <b>Lounge</b>  | Atmosfera/ambiente    |                    |                                |                               |  |
| Limpeza periódica                      | Troca de roupa de cama         |                                       | Informação, mapas do destino    |                                      |  | Tipo de pessoas       |                    | Hóspedes                       |                               |  |
|  | Troca de roupa de wc           |                                       | Elevador                        |                                      |  | Clientes não hóspedes |                    | Aberto ao público              |                               |  |
| Serviço de quartos                     |                                | Zonas comu                            |                                 |                                      | Restaurantes, Piscina, Bar, etc.   |                       |                    |                                |                               |  |
|  |                                |                                       | Parque de estacionamento        |                                      |  |                       |                    |                                |                               |  |
| <b>*1 Produtos de higiene e extras</b> |                                |                                       |                                 |                                      | <p><b>Listagem do Produto hoteleiro. Fonte: Elaboração própria adaptado de Wind, Green e Scarbrough (1992) citado por Gallouj (2002, p. 82).</b></p> |                       |                    |                                |                               |  |
| Sabonete de mãos                       |                                | Gel de banho                          |                                 |                                      |  |                       |                    |                                |                               |  |
| Fio dental                             |                                | Pasta de dentes                       |                                 |                                      |  |                       |                    |                                |                               |  |
| Lenços de papel                        |                                | Utensílios de barbear                 |                                 |                                      |  |                       |                    |                                |                               |  |
| Água de colonia                        |                                | Lima                                  |                                 |                                      |  |                       |                    |                                |                               |  |
| Kit de costura                         |                                | Graxa de sapatos                      |                                 |                                      |  |                       |                    |                                |                               |  |

### Anexo 3 – Mapa da cidade de Barcelona



Mapa de Barcelona com a localização da maioria dos estabelecimentos hoteleiros da cidade. Mapa de 2010.  
Fonte: Bric Global (2010, p. 9).

## Anexo 4 – Guião da Entrevista

No âmbito do Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo da Universidade de Aveiro, Portugal, encontra-se a decorrer uma investigação sobre a inovação como vantagem competitiva nos hotéis de luxo de Barcelona. A investigação tem como principal objetivo perceber o papel da inovação, sendo esse um papel crucial ou não, para um hotel de luxo da cidade de Barcelona apresentar vantagens competitivas sobre a concorrência. As respostas serão anónimas e os dados fornecidos serão confidenciais para uso exclusivo desta investigação académica, assim pedindo a sua permissão para a gravação da entrevista.

A sua colaboração torna-se imprescindível para a realização deste estudo, onde peço a sua cooperação por 30 minutos, na resposta à seguinte entrevista.

Nome do Hotel:

Categoria:

Cadeia Hoteleira a que pertence:

Data de Abertura:

Entrevistado:

Cargo:

1. O que entende por inovação?
2. Acha que, pelo simples facto de ser um hotel de luxo, é obrigatório inovar?
  - 2.1. O luxo passa pela inovação?
    - 2.1.1. Porquê?
  - 2.2. Desde sempre que este hotel teve em consideração práticas inovadoras?
  - 2.3. O que acha ser necessário para inovar em hotelaria?
  - 2.4. Acha que a inovação também deve ter manutenção e alterações ao longo do percurso do hotel?
    - 2.4.1. Porquê?
3. Existe concorrência direta para este hotel?
  - 3.1. Se não, porquê?
  - 3.2. Quais são os principais concorrentes deste hotel?
  - 3.3. Tendo em conta todos os hotéis da cidade, como se destaque este hotel?

| 0 – Muito pouco destacado | 1 – Razoavelmente destacado | 2 - Destacado | 3 – Muito bem destacado |
|---------------------------|-----------------------------|---------------|-------------------------|
|                           |                             |               |                         |

4. A estratégia deste hotel inclina-se para a competitividade e diferenciação?
  - 4.1. Acha que a inovação é uma mais-valia na direção dessa estratégia?
    - 4.1.1. Porquê?
    - 4.1.2. A inovação está presente na estratégia do hotel?

5. Cada vez mais as experiências são importantes em Turismo, tem necessidade de introduzir experiências para os clientes neste hotel?
  - 5.1. Se sim, de que tipo?
  - 5.2. Acha que o recurso à inovação leva à criação ou auxilia essas experiências?
    - 5.2.1. Se sim, como?
6. O hotel procura alcançar cada vez uma maior qualidade de serviços e gestão?
  - 6.1. Acha que mais inovação leva a maior qualidade?
  - 6.2. Acha que os clientes influenciam a inovação presente no hotel?
    - 6.2.1. Como?
    - 6.2.2. Se sim, como recolhem informações dos clientes?
7. A inovação tecnológica é mais importante que a inovação não-tecnológica?
  - 7.1. Porquê?
8. Que tipos de práticas inovadoras adotam em termos de:
  - 8.1. Produto?
  - 8.2. Processo?
  - 8.3. Estrutura Organizacional?
  - 8.4. Gestão?
  - 8.5. Marketing?
9. A inovação neste hotel também se relaciona com:
  - 9.1. Colaborações e alianças com outras empresas?
    - 9.1.1. Porquê? Quais os benefícios dessas alianças?
    - 9.1.2. Se sim, com quem colaboram?
  - 9.2. Questões e práticas ambientais?
    - 9.2.1. Se sim, que tipo de práticas ambientais tomam no hotel?
10. De entre as práticas inovadoras listadas, a maioria foi implementada de forma totalmente nova ou através de modificações?
  - 10.1. Qual o impacto dessas práticas inovadoras nos custos e preços do hotel?
  - 10.2. Quais as vantagens e importância dessas inovações no hotel?
  - 10.3. Tem em vista outras práticas inovadoras para este hotel que ainda não tenham sido implementadas?
11. Qual a inovação mais importante para o hotel?
  - 11.1. Recorre à inovação para ganhar vantagens competitivas sobre a concorrência?
  - 11.2. O que diferencia este hotel da vasta oferta de luxo de Barcelona?
12. Diria que é mais fácil inovar sendo um hotel independente ou pertencente a uma cadeia hoteleira?
13. Relativamente ao tema de inovação como vantagem competitiva nos hotéis de luxo, tem mais alguma ideia ou comentário que queira acrescentar ao estudo?

Muito obrigada pela sua colaboração!