



INSTITUTO  
UNIVERSITÁRIO  
DE LISBOA

---

## **Inovação No Setor Hoteleiro: Caso De Estudo Grupo IMB**

Maria Leonor Pereira Brancal Marcos

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira

Professor Associado Convidado, ISCTE *Business School*,

Departamento de Economia

Junho, 2021





**BUSINESS  
SCHOOL**

---

Departamento de Economia

**Inovação No Setor Hoteleiro: Caso De Estudo Grupo IMB**

Maria Leonor Pereira Brancal Marcos

Mestrado em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos Ferreira  
Professor Associado Convidado, ISCTE *Business School*,  
Departamento de Economia

Junho, 2021



*Dedico a presente tese ao meu avô Carlos, que sempre foi um grande exemplo para mim.*



## AGRADECIMENTOS

A presente dissertação representa uma etapa muito exigente da minha vida académica e profissional e acredito que apenas foi possível com o apoio e energia das pessoas que me rodearam. É com enorme orgulho que escrevo que assumo que as caminhadas não se fazem sozinha, que precisamos sempre de quem nos puxe para cima, de quem nos dê a mão e dos grandes exemplos de vida das pessoas que nos acompanham, a fim de os seguirmos como exemplo e não desistirmos nunca.

Posto isto, gostava de agradecer a todas as pessoas que fizeram parte deste caminho, em especial aos meus colegas Matilde e Alexandre que foram, de facto, incansáveis.

Ao Dr. Luís Veiga pela disponibilidade e empenho durante todo o processo de desenvolvimento deste projeto.

Ao meu namorado, José Maria Bissaia Barreto que, apesar de estar longe, soube usar sempre do seu dom da palavra para me dar força e o entusiasmo em todas as etapas deste projeto.

À minha família, que sempre acreditou no meu projeto e nas minhas capacidades para a concretização deste projeto, com sucesso.

Aos meus amigos agradeço o verdadeiro apoio incondicional, a paciência, dedicação e a força. Um agradecimento especial à minha grande amiga Sofia Carneiro, que sempre demonstrou ser um grande exemplo tanto a nível pessoal como académico.

Por último, mas não menos importante, um agradecimento muito especial ao meu orientador Professor Doutor Vítor Ferreira, que apesar de uma vida pautada pela ocupação em diversos projetos, mostrou-se sempre presente, interessado, atento e pronto a ajudar.



## RESUMO

A inovação é um dos temas mais estudados na esfera da gestão (na teoria e na prática). Segundo a literatura existente, a inovação está diretamente relacionada com o desenvolvimento, com o futuro, e ainda, com a diferenciação. Trata-se, deste modo, de uma componente chave para o sucesso de uma empresa.

A presente dissertação procurou investigar a maneira como a inovação é aplicada em serviços, mais concretamente no setor hoteleiro, analisando um caso de estudo: o Grupo IMB. Esta análise foi baseada e focada no âmbito da gestão, tendo em conta o lado do consumidor avaliando o impacto da inovação na sua satisfação.

Através de uma metodologia mista, qualitativa (entrevistas) e quantitativa (através de *survey*), constatou-se que a inovação é, efetivamente, imprescindível no mercado competitivo onde qualquer empresa está inserida. O grupo IMB tem como principal estratégia “pensar fora da caixa”, surpreendendo os seus clientes através da presença inequívoca do fator inovação. Foi possível averiguar, através da metodologia quantitativa que a receptividade, que os esforços e investimentos feito pelo grupo em inovação tem um impacto positivo na satisfação dos clientes.

**Palavras-chave:** Inovação; tipos de inovação; inovação de serviço; diferenciação; competitividade; estratégia; satisfação do cliente

**JEL Classification: O31** - Innovation and Invention: Process and Incentives

**JEL Classification: O33** - Technological Change: Choices and consequences



## ABSTRACT

Innovation is considered one of the most explored topics currently and has attracted the attention of many entrepreneurs and, consequently, of research areas. According to the existing literature, innovation is directly related to development, to the future and also to differentiation. It is thus a key component of a company's success.

This dissertation sought to investigate how innovation is applied and perceived in services, specifically in the hotel sector, analysing a case study, the IMB Group. This analysis was carried out not only from the management side, but also from the consumer side, evaluating the impact of the innovation on their satisfaction.

Through a mixed methodology, qualitative (interviews) and quantitative (through a survey), it was found that innovation is effectively essential in the competitive market where any company operates. The IMB group's main strategy is “thinking outside the box”, surprising its customers through the unequivocal presence of the innovation factor. It was possible to verify, through the quantitative methodology, that receptivity, in relation to the efforts and investments made by the group in innovation, has a positive impact on customer satisfaction.

**Keywords:** Innovation; Types of innovations; Service Innovation; Differentiation; Competitiveness; Strategy; Customer satisfaction.

**JEL Classification: O31** - Innovation and Invention: Process and Incentives

**JEL Classification: O33** - Technological Change: Choices and consequences



# ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VII</b>
<b>GLOSSÁRIO DE SIGLAS</b> .....	<b>XIII</b>
<b>1. CAPÍTULO- INTRODUÇÃO</b> .....	<b>1</b>
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO .....	1
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO .....	3
1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO .....	4
<b>2. CAPÍTULO- REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>7</b>
2.1. TIPOS DE INOVAÇÃO .....	8
2.1.1. <i>INOVAÇÃO DE PRODUTO</i> .....	9
2.1.2. <i>INOVAÇÃO DE PROCESSO</i> .....	9
2.1.3. <i>INOVAÇÃO DE MARKETING</i> .....	9
2.1.4. <i>INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL</i> .....	10
2.1.5. <i>INOVAÇÃO INCREMENTAL E RADICAL</i> .....	11
2.2. MODELOS DE INOVAÇÃO .....	12
2.2.1. <i>MODELO LINEAR DE INOVAÇÃO- SCIENCE PUSH</i> .....	12
2.2.2. <i>MODELO LINEAR DE INOVAÇÃO- MARKET PULL</i> .....	12
2.2.3. <i>MODELO DE INOVAÇÃO INTERATIVO- CHAIN LINK</i> .....	13
2.2.4. <i>MODELO DA INOVAÇÃO ABERTA</i> .....	14
2.2.5. <i>MODELO INTEGRADO DE INOVAÇÃO</i> .....	14
2.2.6. <i>MODELOS SISTÉMICOS DA INOVAÇÃO</i> .....	15
2.3. INOVAÇÃO DE SERVIÇOS .....	16
2.4. INOVAÇÃO NO TURISMO E INOVAÇÃO NA HOTELARIA.....	17
2.4.1 INOVAÇÃO NA HOTELARIA, EM PORTUGAL .....	19
2.4.2. INOVAÇÃO NO TURISMO, EM PORTUGAL.....	22
2.5. SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE.....	23
<b>3. ESTUDO DE CASO – GRUPO IMB</b> .....	<b>25</b>
3.1. APRESENTAÇÃO DO GRUPO IMB (IMOBILIÁRIA MANUEL BRANCAL).....	25
3.2. RAZÃO DA ESCOLHA DO GRUPO IMB .....	26
<b>4. METODOLOGIA- MOTIVAÇÃO E ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO</b> .....	<b>27</b>
4.1. <i>MOTIVAÇÃO E ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO E DE RECOLHA DE DADOS</i> .....	29
<b>5. RESULTADOS</b> .....	<b>31</b>
5.1. RESULTADO DA ENTREVISTA AO RESPONSÁVEL DE INOVAÇÃO DO TURISMO DE PORTUGAL.....	31
5.1.1. <i>ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E POSICIONAMENTO NO MERCADO</i> .....	33
5.1.2. <i>DESENVOLVIMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO, TENDO EM CONTA A PANDEMIA</i> .....	34
5.2. ENTREVISTA RESPONSÁVEL TURISMO DE PORTUGAL – REGIÃO CENTRO	

5.3.	GUIÃO DA ENTREVISTA AO CEO DO GRUPO IMB E ANÁLISE DE CONTEÚDO.....	36
5.3.1.	<i>PERSPETIVAS SOBRE INOVAÇÃO IMPLEMENTADAS NO GRUPO IMB ....</i>	36
5.3.2.	<i>RETORNO DO INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO.....</i>	39
5.3.3.	<i>PRECEPTIVAS DE CRESCIMENTO COM FOCO NA INOVAÇÃO.....</i>	40
5.3.4.	<i>CONCLUSÕES DA ENTREVISTA FEITA AO CEO.....</i>	41
5.4.	QUESTIONÁRIOS – SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....	41
<b>6.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
6.1.	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA DOS INQUIRIDOS .....	45
6.2.	ANÁLISE DE DADOS QUANTITATIVOS.....	47
6.2.1.	<i>Análise da Viabilidade e Fiabilidade dos Dados .....</i>	47
6.2.2.	<i>Regressão linear .....</i>	50
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>53</b>
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO A – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE.....</b>	<b>61</b>
	<b>ANEXO B .....</b>	<b>66</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 Modelo Market-Pull .....	13
Figura 2 Modelo Linear - Chain Link .....	13
Figura 4- Sistema Nacional de Inovação.....	15
Figura 5- Nível de Inovação no mundo .....	20
Figura 6- Inovação em Portugal .....	21

## Índice de Tabelas

Tabela 1- Esquema Metodológico   Elaboração própria .....	28
Tabela 2- Importância da inovação para o setor hoteleiro e respetivo impacto   Elaboração Própria.....	31
Tabela 3- Estratégias de inovação e posicionamento no mercado   Elaboração Própria.....	33
Tabela 4- Novas tendências, tendo em conta a situação pandémica   Elaboração Própria.....	35
Tabela 5- Perspetiva sobre Inovação implementada no Grupo IMB   Elaboração Própria .....	37
Tabela 6- Retorno do investimento em inovação   Elaboração Própria .....	39
Tabela 7- Preceptivas de crescimento com foco na inovação   Elaboração Própria.....	40
Tabela 8- Estudo para Realização do Questionário   Elaboração Própria .....	42
Tabela 9- Dimensão da amostra de inquiridos   Elaboração Própria .....	45
Tabela 10- Número de inquiridos por sexo   Elaboração Própria .....	45
Tabela 11- Idade dos inquiridos   Elaboração Própria.....	46
Tabela 12- Nível de Escolaridade   Elaboração Própria.....	46
Tabela 13- Situação Atual de Emprego   Elaboração Própria .....	46
Tabela 14- Salário Mensal   Elaboração Própria.....	47
Tabela 15- Análise Fatorial   Elaboração Própria.....	48
Tabela 16- Teste de KMO e Bartlett   Elaboração Própria.....	48
Tabela 17- Teste de KMO e Bartlett   Elaboração Própria .....	49
Tabela 18- Consistência Interna.....	49
Tabela 19- Consistência Interna   Elaboração Própria.....	50
Tabela 20- Resumo do Modelo de Coeficientes   Elaboração Própria .....	51



## GLOSSÁRIO DE SIGLAS

**IMB**- Imobiliária Manuel Brancal

**CEO**- Diretor Executivo – *Chief Executive Officer*

**PIB**- Produto Interno Bruto

**VIF**- Fator de inflação variável

**TICS**- Tecnologias de Informação e Comunicação

**I&D**- Investigação e Desenvolvimento

**PME**- Pequenas e Médias Empresas

**NEST**- Centro de Inovação do Turismo

**IBM SPSS**- IBM SPSS *Statistics (Statistical Package for the Social Sciences da International Business Machines)* na versão 27.

**AF**- Análise Fatorial

**SIG**- Significância

**KMO** – *Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy*



# 1. CAPÍTULO- INTRODUÇÃO

## 1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA DE INVESTIGAÇÃO

O mercado em que vivemos, hoje em dia, obriga a que as empresas se movam de uma forma mais rápida e mais estruturada. A necessidade de inovar está cada vez mais presente nas estratégias empresariais e é cada vez mais valorizada pelos empresários.

Tendo em conta a importância económica do setor do turismo e com o aumento da competitividade, surge a dúvida sobre como manter a vantagem competitiva. A utilização de inovação tem sido uma das armas escolhidas pelas empresas do setor. “A gestão da inovação “... têm sido amplamente reconhecidas como fatores-chave na melhoria do desempenho comercial dos hotéis” (Ursula Grisseman, 2013, pp. 347-356).

Segundo o autor Martins (2019), “O turismo é um eixo estratégico para o desenvolvimento sustentado do território, permitiu a regeneração do tecido urbano e do património edificado e conseguiu, em muitas regiões, atingir o pleno emprego.” (Martins, A importância crescente do turismo, 2019). Como podemos constatar, segundo Luís Pedro Martins do Jornal Público, o turismo é um setor em constante expansão (representa 14,6% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional) que permite a aceleração da economia uma vez que é um dos sectores que emprega mais pessoas.

A inovação tem vindo a transformar o mundo em que vivemos, trata-se de uma oportunidade de progresso económico e social. Segundo Godinho (2013; p.17), “... a inovação consiste em produzir novos produtos com processos já existentes, em produzir produtos existentes com novos processos ou em produzir novos produtos com novos processos.” (Godinho, 2013 p.17).

Do ponto de vista do empresário e da gestão, a inovação representa uma oportunidade de crescimento tendo em conta o aparecimento de novos serviços e produtos, permitindo alterações no posicionamento no mercado.

Do ponto de vista do consumidor, este também ganha uma oportunidade de escolha diferenciada e mais abrangente, resultando em ofertas mais adequadas às suas necessidades e/ou gostos. É importante perceber que “alguns clientes podem perceber um serviço como relativamente sem importância, enquanto que para outros é crítico.” (Hanny N. Nasution F. T., 2008, pp. 204-213).

Com o passar do tempo, com os avanços tecnológicos e científicos que têm surgido e consequentemente com o aumento da oferta, sente-se cada vez mais a necessidade de as

empresas se diferenciarem, a fim de se distinguirem perante o consumidor. Nos dias que correm, a concorrência empresarial tem vindo a crescer substancialmente, demarcando assim uma preocupação da parte dos empresários: tornarem a oferta de produtos e/ou serviços únicos e interessantes aos olhos dos consumidores.

Segundo Tavitiyaman (2010), numa empresa a vantagem competitiva tem a capacidade de sobressair perante os demais, aumentar a quota de mercado e gerar mais vendas. Hoje, a inovação é entendida como ferramenta fulcral para essa mesma diferenciação.

Sendo a inovação um fenómeno transversal a todos os sectores, diferenciador e importante do ponto de vista económico, iremos aprofundar o papel da mesma no contexto do sector hoteleiro.

Esta problemática será explorada no contexto nacional e ilustrada num caso de estudo, a fim de compreender qual o papel que representa no turismo em Portugal, versus o impacto que a mesma tem no grupo IMB. Essa análise tem por base a importância que os administradores dão a esta temática, qual o efeito que a inovação tem sobre as receitas e, por fim, perceber se os clientes concordam com o contributo da inovação no setor hoteleiro. Assim, o objetivo é identificar o processo de desenvolvimento, hoje em dia, que existe no sector e qual o impacto causado nos dias de hoje. Posteriormente, depois de fazer uma análise sobre a importância da inovação a nível internacional, e depois perceber o impacto que esta representa a nível nacional bem como regional, será percecionado o estágio de inovação implementado no grupo IMB e o seu impacto, tanto a nível de receitas como de satisfação dos clientes.

Para este fim, a nível metodológico pretende-se fazer um estudo sobre a inovação do turismo no mercado português, fazendo uma entrevista a um membro do Turismo de Portugal e, também uma curta entrevista ao responsável de inovação da região centro. Posteriormente, entrevistar o CEO do Grupo IMB a fim de compreender o investimento em inovação e as receitas inerentes a esse mesmo investimento. Por último, visando percecionar o impacto da inovação neste Grupo Hoteleiro, prevemos a elaboração de um questionário de satisfação dos clientes.

Assim, temos como objetivo obter resultados sobre o impacto que a inovação tem no sector hoteleiro, o impacto financeiro e qual o reconhecimento e posicionamento no mercado, tanto a nível monetário, bem como no que diz respeito à interação e imagem transmitida aos clientes. Isto ajudar-nos-á a percecionar se o fator inovação é, de facto, revolucionário no que toca à competitividade de um hotel.

## 1.2. PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

O interesse pelo tema da inovação cresceu ao longo das últimas décadas, pelo seu impacto na obtenção de vantagem competitiva (de países e empresas). de dia para dia, pelos bons resultados que apresenta a nível do mercado empresarial. No caso específico do sector hoteleiro, o fator inovação pode resultar num aumento das vendas e da visibilidade do negócio, bem como numa maior satisfação e identificação dos clientes para com o negócio em questão. O impacto da inovação no valor percebido pelo cliente é essencial, já que passou a ser o foco de interesse dos gestores e, segundo Hanny & Nasution (2008), “... é considerada a próxima fonte de vantagem competitiva. O valor do cliente e a qualidade do serviço também têm sido de grande interesse para os pesquisadores do turismo” (Hanny, Nasutio & Mavondo, 2008 p. 204).

Autores como Tavitiyaman, Qu e Zhang (2010), consideram que existe um objetivo a nível empresarial que diz respeito a todos os sectores existentes. Trata-se de obter o maior lucro possível e aumentar o desempenho (Tavitiyaman, 2010).

A competitividade e a maneira como a enfrentamos pode, de facto, influenciar drasticamente a concretização dos objetivos a que cada empresa se propõe. Os mesmos autores assumem que o processo de desenvolvimento e alinhamento de uma estratégia competitiva pode ser muito complexa uma vez que, principalmente no setor em questão, há alterações de mercado todos os dias, tornando-o sempre mais competitivo, conseqüentemente, tornando o cliente mais exigente. Para além dos fatores apresentados, é importante ter em conta todos os constantes avanços tecnológicos com que nos deparamos diariamente (Tavitiyaman, 2010).

Também no sector hoteleiro, como se trata de um serviço prestado, e sendo que os clientes possuem um leque abrangente de gostos pessoais com características distintas, trata-se de um processo que, por vezes, se pode tornar incerto e relativo. Deste modo, torna-se fulcral estudar quais os melhores métodos de inovação, de modo a assegurar as expectativas dos clientes. Do ponto de vista empresarial, é importante perceber quais os métodos que podem proporcionar uma maior receita e visibilidade para a empresa. (Pimtong Tavitiyaman, 2010).

Segundo o Manual de Oslo, podemos destacar dois tipos de inovação: a inovação de produto e a inovação de um processo empresarial. O primeiro consiste na introdução

de um produto novo ou melhorado, e o segundo representa a alteração ou a novidade de um processo de uma determinada empresa (Manual Oslo , 2018). Do ponto de vista do Grupo IMB, e tendo em conta o histórico do grupo e o sector em questão, é perceptível que estes desenvolvam mais exaustivamente o tipo de inovação de processo empresarial.

Como sabemos, o sector hoteleiro é denominado como entrega de valor através de um serviço. Assim, sendo que o sector do turismo é um serviço, considera-se do pleno interesse dos gestores satisfazer as necessidades dos seus clientes e surpreendê-los, destacando-se da sua concorrência que se faz cada vez mais presente.

Em suma, e perante todas as razões anteriormente mencionadas, este estudo tem como principal foco fazer a correlação entre a inovação de serviço do processo empresarial versus a satisfação do cliente e o crescimento das empresas, no sector hoteleiro.

### 1.3. OBJETIVOS DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo tem como foco estudar a inovação no sector hoteleiro.

No contexto de mudança em que nos encontramos, justificado pelo nível de exigência cada vez maior dos clientes, das empresas e até mesmo do mercado, surge a importância acrescida da satisfação do cliente. O mercado revela agora uma preocupação mais minuciosa no que diz respeito a atingir as expectativas dos clientes.

A competitividade constante que existe no mercado exige a que os *players* se adaptem constantemente. Segundo Schumpeter (1934), a ausência de inovação numa empresa significa o condicionamento da progressão da mesma, onde haverá sempre (por parte dos clientes) a necessidade ou apenas a curiosidade de experimentar algo mais inovador e/ou eficiente.

Consideremos que o “... turismo é um eixo estratégico para o desenvolvimento sustentado do território, permitindo a regeneração do tecido urbano e do património edificado e conseguiu, em muitas regiões, atingir o pleno emprego (Hanny, Nasution & Mavondo, 2008 p. 204-213), assim é fulcral estar em constante evolução a fim de conseguir acompanhar as mudanças sociais e tecnologias, a que o público-alvo está sujeito diariamente (Hanny N. Nasution F. T., 2008).

A inovação, ou seja, “..., a implementação de novas práticas de gestão, processos e estruturas” Manual de Oslo (2005), é fulcral para surpreender o público-alvo do sector hoteleiro, onde há uma oferta assustadora e onde os empresários têm de se focar para conseguir distinguir-se dos restantes.

Contudo, apesar deste sector estar em constante crescimento nota-se que, devido à heterogeneidade dos clientes, se trata de um tema sujeito a vários estudos a fim de perceber qual as melhores metodologias a utilizar aquando da implementação da inovação de serviço (Hanny N. Nasution F. T., 2008).

Assim, o presente estudo, propõe perceber qual o impacto da inovação no sector hoteleiro a nível internacional, a nível nacional e regional, para posteriormente percebermos como está posicionado o Grupo IMB. O principal foco será entender qual o processo de inovação aplicado, qual o investimento que os empresários estão, por norma, dispostos a dispensar nesta temática, quais as implicações desse investimento a nível de receitas e do reconhecimento dos clientes.

Em suma, pretende-se perceber o impacto da inovação no sector internacional. Posteriormente perceber a importância que este fator tem no mercado português e região centro, no sector hoteleiro e, por fim, fazer uma análise relativamente aos planos do Grupo IMB no que diz respeito à inovação, e consequente expectativa relativamente a posição no mercado, aumento de receitas e aumento da satisfação dos clientes.







## 2. CAPÍTULO- REVISÃO DE LITERATURA

A inovação, tendo em conta o Manual Oslo (2005), representa a implementação de uma novidade, seja essa a nível do melhoramento de um produto já existente, a introdução de um produto novo, a implementação de um novo processo ou uma nova conceptualização de um determinado método. O conceito de inovação tem assim subjacente a novidade ou algo significativamente melhorado, seja a nível de produto, processo e/ou método. Segundo Birkinshaw & Mol (2006), os processos de inovação são pensados de forma Ad hoc, assim considera que o êxito da implementação desses mesmos processos depende não da estratégia de inovação em si, mas sim da estrutura da própria empresa (Birkinshaw & Mol, 2006).

O Manual de Oslo (2005) complementa que certas empresas se dedicam a projetos de inovação bem delineados, através de um lançamento de um produto novo e, por outro lado, há empresas que optam por fazer melhorias contínuas nos seus produtos, processos e filosofia (Manual de Oslo, 2005). São as duas situações consideradas inovações pois, uma empresa foca-se apenas numa mudança, sendo ela significativa, e a outra empresa concentra-se num plano mais duradouro investindo em pequenas alterações que, depois de analisadas como um todo, simbolizam uma mudança também significativa. Para certos autores a inovação significa o uso inicial de uma ideia diferente por um conjunto de empresas com objetivos similares (Becker & Whisler, 2014).

Em contrapartida, certos estudos defendem que a inovação não se refere à simples introdução de uma ideia nova numa empresa, assumindo que as primeiras empresas a colocar em prática uma ideia inovadora têm custos diferentes de implementação do que caso fosse uma empresa que reproduzisse a mesma ideia “em segunda mão”.

Mansfield (1963) considerou importante fazer uma distinção entre inovação e imitação apresentando o conceito de inovação como o uso inicial de algo novo, que não existia anteriormente. Seja um produto, serviço, processo ou até mesmo uma ideia, considerando que as segundas empresas que utilizam a mesma ideia são imitadoras (Mansfield, 1963).

Assim, consideramos relevante fazer uma outra distinção: a inovação é o processo que advém da invenção, enquanto que a invenção diz respeito ao ato criativo (Becker & Whisler, 2014).

Salientamos deste modo que “... a inovação ocorre quando a invenção chega ao mercado” (Godinho, 2013, p17), defendendo que a inovação representa o primeiro aproveitamento para títulos económicos e sociais de uma invenção mas, “...por maior que seja o mérito da invenção, o facto de esta ter alcançado o estatuto de inovação não constitui garantia da sua importância económica” (Godinho, 2013).

Apesar dos inúmeros conceitos que existem no que diz respeito à inovação, é unânime que este se trata de um instrumento crucial para o crescimento das empresas, a fim de aumentar a participação de mercado vigorante (Gunday et al., 2011) e permitindo ainda que as empresas pioneiras ganhem uma vantagem competitiva a longo prazo (Birkinshaw & Mol, 2006).

## 2.1. TIPOS DE INOVAÇÃO

Segundo Cascio (2011), as empresas são distintas e, como tal, seguem caminhos e objetivos também distintos. É importante definir quais as atividades inovadoras mais adequadas para cada tipo de empresa (Cascio, 2011).

Para Ananiadou & Claro (2009), a inovação requer certas competências nos colaboradores para que seja possível o seu processo:

- Competências e entendimento sobre a era digital;
- Competências académicas, técnicas e gerais;
- *Soft skills*
- Liderança.

Estas *skills* são apontadas como fundamentais para o desenvolvimento do processo de inovação, acrescentado ainda que o estudo elaborado pelos autores anteriormente mencionados releva os instrumentos que viabilizam o desenvolvimento e aplicação deste processo e que dão a oportunidade às empresas, o ajuste e capacidades a nível concorrencial (Ananiadou & Claro, 2009).

Os mesmos autores, Ananiadou & Claro (2009), sublinham ainda que é necessário ter em atenção o mercado e o setor em que as empresas operam, no sentido em que todos os produtos e processos podem ter uma estratégia mais especializada, a fim de atingir os objetivos pretendidos. Assim, importa que cada empresa estude qual o melhor caminho e processo a aplicar e verifique que, para esse efeito, tem as competências necessárias no que diz respeito ao capital humano.

A inovação, segundo o Manual Oslo, é dividida em quatro grupos sendo eles o produto, processo, marketing e organizacional (Manual Oslo, 2005).

### 2.1.1. INOVAÇÃO DE PRODUTO

Segundo o Manual de Oslo (2005), este tipo de inovação consiste na introdução de um novo produto no mercado, ou na introdução de produto melhorado significativamente, relativamente às suas características e/ou funções. Assim, uma empresa pode optar por criar uma ideia de produto ou serviço distinta do que havia anteriormente, aplicando diferentes tipos de conhecimentos e/ou tecnologias. Por outro lado, pode aproveitar um produto já existente e melhorá-lo quanto à sua usabilidade (Manual de Oslo, 2005).

Em suma, a inovação de produto consiste em apresentar algo no mercado que difere, nas suas características ou funções, dos produtos existentes.

### 2.1.2. INOVAÇÃO DE PROCESSO

De acordo com o Manual de Oslo (2005), o conceito de invocação de processo diz respeito à introdução e adoção de um método melhorado de produção ou entrega. Acrescenta ainda que, embora este tipo de inovação simbolize uma melhoria das características dos produtos, não é o seu foco. Podemos salientar, a título de exemplo, o facto de essas alterações contribuírem para a redução dos custos de produção através da maximização dos recursos (Manual Oslo, 2005).

As empresas, a fim de conseguirem atingir os seus objetivos, devem definir uma estratégia que vá de encontro à sua missão e aos valores, para que não deixe de ser coerente com a imagem interna e externa que pretende passar.

Davenport (2011), acredita que a inovação de processo é importante para colmatar a concorrência, ganhando vantagem competitiva através da maximização dos seus recursos e assim atingir melhores preços. Por outro lado, defende que há outros pontos chave no momento de tomada de decisão ao delinear a estratégia de inovação, a perceção dos clientes (Davenport, 2011).

### 2.1.3. INOVAÇÃO DE MARKETING

O denominado “Pai do Marketing” define o conceito de Marketing como “suprir necessidades gerando lucro” (Kotler & Keller, 2013) e a *American Marketing Association*

complementa que o marketing consiste em entregar valor aos *stakeholders*, ter a capacidade de definir um público-alvo, captá-los, continuar a mantê-los interessados e, por fim, fidelizá-los. O marketing tem como principal objetivo tornar o ato da venda um bem supérfluo, consiste em perceber quais os gostos e os interesses dos consumidores a fim de que o produto ou serviço se possa vender por si só.

Posto isto, segundo o autor Cascio (2011) podemos assumir que a inovação de marketing consiste em reinventar a estratégia de marketing em vigor numa empresa, com o objetivo de criar um novo valor para os clientes, sobressair perante a concorrência e apresentar algo novo e com valor a todo o mercado envolvente (Cascio, 2011).

#### 2.1.4. INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Hage (1999) e Cascio (2011) a inovação organizacional consiste no surgimento de uma ideia ou comportamento diferente do que existia anteriormente, nessa mesma organização. Hage (1999) reforça ainda que este conceito representa uma mudança a nível de organização do trabalho desempenhado por uma determinada empresa, com o objetivo de sobressair perante a concorrência.

Podemos enumerar alguns benefícios associados a esta prática tais como: o aumento da eficiência dos processos internos e o relacionamento inter-organizacional mais flexível e ajustado.

Segundo o Manual de Oslo (2005), esta prática pode ter como objetivo aumentar a produtividade, reduzindo os custos. Ou seja, uma empresa pode tentar minimizar os custos revendo os seus métodos. O que faz deste método uma inovação, e o facto de ser implementado uma estratégia nova na empresa, a implementação de um novo método organizacional diferente dos que haviam sido implementados anteriormente.

Birkinshaw & Mol (2006) destacaram quatro métodos com o intuito de facilitar o reconhecimento de uma inovação organizacional quando este acontece numa empresa:

1. Alterações nos métodos de trabalho dos administradores
2. Investimento do conhecimento
3. Introdução de novos métodos de organização
4. Cumprimento dos objetivos organizacionais

O manual de Oslo enfatiza que a inovação organizacional só acontece caso a mudança implementada seja proveniente de uma nova estratégia organizacional, caso

simbolizem a incrementação de uma novidade nesse mesmo método, na maneira como desenvolvem e organizam o negócio, na organização do local de trabalho e/ ou ainda, no que diz respeito às relações externas.

A fim de melhor percebermos o conceito em questão, Armbruster et al. (2008) defende que podemos dividir este tipo de inovações em dois grupos: as inovações estruturais e as processuais. A primeira, tal como o próprio nome indica, foca-se na modificação estrutural da empresa, ou seja, tem como objetivo alterar a hierarquia da empresa, a sua estrutura, fluxos de informação e mudança nas diretrizes das funções de cada posição. O segundo conceito denominado por inovações processuais visa alterar os procedimentos e processos anteriormente implementados, podendo influenciar a velocidade e flexibilidade da produção (Armbruster et al., 2008).

### 2.1.5. INOVAÇÃO INCREMENTAL E RADICAL

A inovação radical permite a criação de novos produtos e a abertura de novos mercados, resultado das atividades de I&D das organizações (Freeman, 1990). Do ponto de vista de Oliveira (2001), a inovação em causa possibilita a criação de novos produtos ou serviços, dos quais se modificam os padrões de consumo, no sentido em que há uma alteração profunda desses mesmos produtos por outros mais competitivos tornando os antigos obsoletos.

Tushman and Romanelli (1985) definem por outro lado a inovação incremental como uma mudança que exige alterações relativamente ao *status quo*. Trata-se este de um processo que vai sofrendo alterações mais contidas ao longo do tempo. Para Freeman (1990), este tipo de inovação apenas sucede quando existe um processo de inovação continuado ao longo do tempo.

Oliveira (2001), acrescenta que a inovação incremental consiste no melhoramento de produtos e/ou processos mas, contrariamente à inovação radical, esta resulta através do aperfeiçoamento da qualidade dos produtos ou do processo.

Esta implementação pode apenas significar a introdução de novidades ou a diferenciação de um produto ou de um processo. O facto de o novo produto/processo se conseguir diferenciar pode ganhar um valor diferente aos olhos do consumidor, representado uma mais-valia, podendo levar a empresa a ter uma maior vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes (Silva, 2003).

## 2.2. MODELOS DE INOVAÇÃO

A inovação é um fator cada vez mais presente nos dias de hoje, uma vez que a sua percepção influencia o processo de análise e tomada de decisões em qualquer empresa.

Assim, têm-se estudado ao longo do tempo modelos de inovação distintos tentando assim explicar o processo de inovação.

### 2.2.1. MODELO LINEAR DE INOVAÇÃO- SCIENCE PUSH

Este modelo foi desenvolvido por Kline e Rosenberg (1986) a fim de clarificar o processo de inovação.

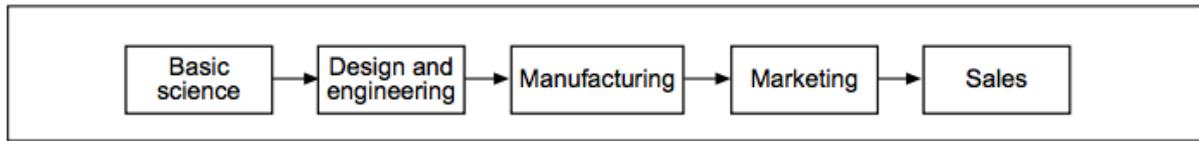
O modelo em questão defende que o processo de inovação tem início com uma investigação e, só a partir daí, é possível o seu desenvolvimento, produção, marketing e por sua vez, a comercialização da inovação.

### 2.2.2. MODELO LINEAR DE INOVAÇÃO- MARKET PULL

A partir dos anos década de 60, o mercado mudou substancialmente. Nessa altura, começaram a ser utilizados os produtos que aplicavam a tecnologia da época quando não surgiam novidades no domínio da inovação. Deste modo, começaram a utilizar um novo método revelando-se mais prudente perceber como poderiam vender algo que se tornasse interessante para o consumidor. Assim, começou a surgir um maior interesse por estratégias de marketing (Rothwell, 1994).

Posto isto, as empresas começaram a pensar que, para surpreender os seus clientes e aliciá-los, primeiramente teriam de compreender os seus gostos. Consequentemente, o mercado começou a ter uma importância diferente e reveladora para as empresas e um papel crucial na matéria que se domina como contributo para a inovação (Rothwell, 1994).

Figura 1 Modelo Market-Pull

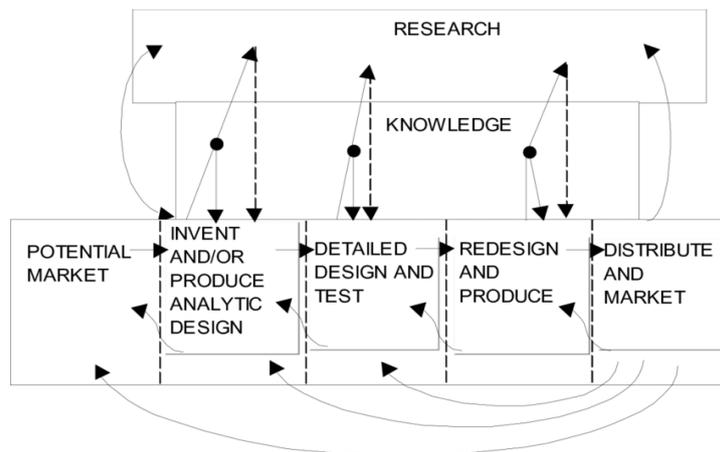


Fonte: (Rothwell, 1994)

### 2.2.3. MODELO DE INOVAÇÃO INTERATIVO- *CHAIN LINK*

Kline e Rosenberg (1986) dedicaram-se à construção de um novo modelo linear com o nome de “*Chain-linked model*”.

Figura 2 Modelo Linear - Chain Link



Fonte: (Kline & Rosenberg, 1986)

O objetivo dos autores passava por demonstrar que a interligação dos vários departamentos e etapas, era fulcral para o desenvolvimento do fator inovação numa empresa. Como podemos analisar na imagem, o modelo é constituído por 5 etapas que estão interligadas, o que vai permitir, como referido anteriormente, uma melhor elaboração do processo de inovação. “... a capacidade de inovação depende da forma como os componentes de um sistema de inovação interagem” (Micaëlli, 2014).

#### 2.2.4. MODELO DA INOVAÇÃO ABERTA

Segundo West et al. (2014), o conceito de inovação aberta significa que as ideias valiosas podem não ser ideias provenientes dessa mesma empresa, ou seja, é possível adotar ideias externas. Pretende-se que as empresas possam ter oportunidade de escolher, consoante os seus objetivos e o que considerarem mais oportuno e adequado para a sua empresa, se adotam ideias externas ou internas.

Este modelo é compreendido como tendo o sentido oposto do modelo de integração vertical tradicional e tem como principal objetivo reunir o maior número de conhecimento possível, a fim de acelerar a inovação interna de uma determinada organização e conseguir amplificar o mercado para a utilização externa do fator inovação (Chesbrough, 2005). Enfatiza ainda que o conceito em questão, adota o modelo de negócios como fonte de criação e angariação de valor, permitindo que a empresa mantenha a sua posição na cadeia de valor a longo prazo.

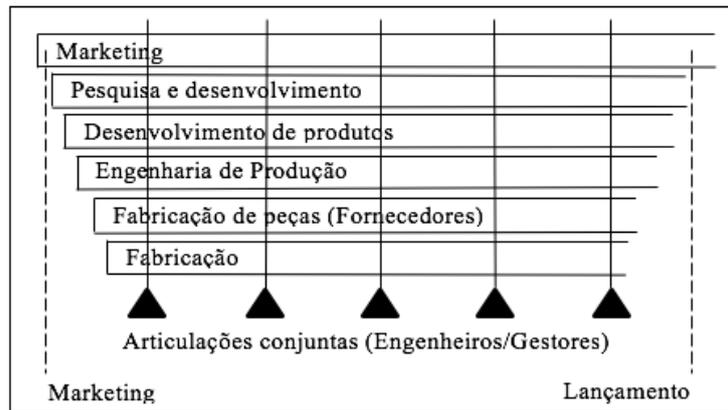
Para uma melhor compreensão do tema, consideramos importante explicar em que consiste a teoria oposta, ou seja, a inovação fechada. Segundo este conceito as empresas não têm a liberdade nem a oportunidade de utilizar recursos externos, nem a nível tecnológico, tão pouco a nível de recursos humanos, estando estas inibidas de partilhar conhecimento entre si.

#### 2.2.5. MODELO INTEGRADO DE INOVAÇÃO

Foi através do mercado japonês que nasceu o modelo integrado de inovação uma vez que permitiu às empresas um processo de inovação mais rápido e eficiente. No seguimento deste modelo, Rothwell (1994), agregou no processo de desenvolvimento de produto a informação que detinha dos fornecedores, no lugar de uma estrutura em série (Dodgson & Hinze, 2000).

Assim, podemos interpretar este modelo como uma parceria estratégica entre *stakeholders*:

Figura 3- Modelo integrado de Inovação



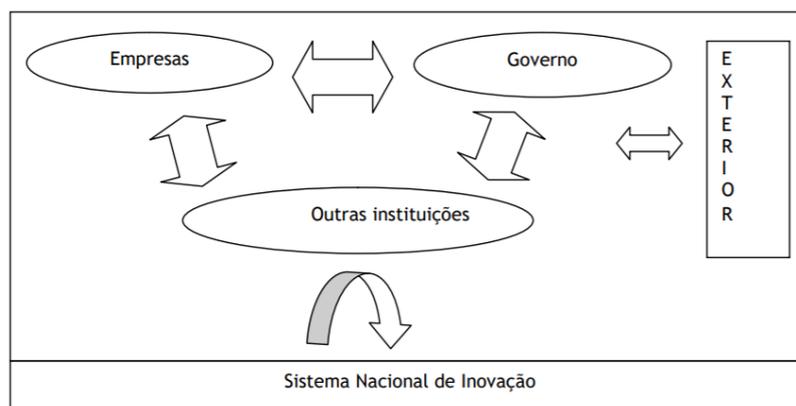
Fonte: Rothwell (1994)

## 2.2.6. MODELOS SISTÉMICOS DA INOVAÇÃO

Lundvall (2007) define o conceito de Sistema Nacional de inovação (SIN) como a agregação dos componentes e relações das quais fazem parte a produção, difusão e aplicação dos conhecimentos.

Silva (2016) acredita que este modelo está diretamente relacionado com a interdependência e interação de todos os elementos e processos inerentes. No seguimento desta contextualização foi aplicado o conceito do modelo sistémico de inovação que veio prosperar o processo de inovação. Começaram a ter em conta fatores que, até então, não tinham sido considerados, como por exemplo a organização institucional, a cultura e as histórias inerentes aos países e regiões onde era praticada a inovação (Silva, 2016).

Figura 3- Sistema Nacional de Inovação



Fonte: (Duarte, 2016)

O autor do quadro, Duarte (2016), acredita que se trata de um modelo aberto, possibilitando e dando abertura à transmissão de conhecimentos e interligação entre os vários *stakeholders*. Reforça ainda que esta visão permite reestruturar a estratégia e estudar os recursos necessárias para a implementação do fator inovação (Duarte 2016).

### 2.3. INOVAÇÃO DE SERVIÇOS

Uma vez que os serviços têm um papel fulcral nas economias desenvolvidas, cerca de 70% do valor acrescentado nos mercados ocidentais industrializados diz respeito aos serviços (Guerreiro, 2013). É importante compreender o processo de inovação correspondente e ainda o valor que este tipo de inovação tem para o desenvolvimento e crescimento económico (Poças, 2015).

O setor, anteriormente mencionado, engloba diferentes e variados negócios tornando difícil a implementação de uma definição universal. A mesma autora define serviços através da ideia de diferentes autores, segundo a interpretação de Johnston e Clark (2001) os serviços são o entendimento entre resultados obtidos e experiências por um cliente. Do ponto de vista de Hauknes (1998), a mesma metodologia significa uma atividade que gera ou altera os bens materiais. Outros autores como Grönroos (1990) e Eiglier e Langeard (1991), acreditam que os serviços têm a particularidade de serem produzidos no momento do consumo. Desta forma, podemos afirmar que a inovação de serviços consiste na alteração de produtos/serviços oferecidos, na forma de criação e de entrega, representando uma mudança social ou organizacional, no aproveitamento dos inputs ou na interpelação do marketing da empresa.

Segundo o autor Gupta (2008), a inovação de serviços não pode apenas ser vista como um avanço tecnológico, deve ter em conta a angariação de novos conhecimentos ou de diferentes informações. Pode ainda estar relacionada com a relação criada com o cliente ou até com uma nova abordagem introduzida (Gupta, 2008). Poças (2015) reforça que assim sendo, se trata de uma inovação meramente incremental.

Gupta (2008) a partir do raciocínio anteriormente mencionado, definiu quatro tipos de inovação de serviços:

- 1- Inovação em serviços- Como criação de um serviço inovador;

- 2- Inovação em Processos- Aperfeiçoamento dos métodos utilizados no processo operacional e disponibilização dos serviços;
- 3- Inovação de mercado- Marketing e comercialização
- 4- Inspiração em modelos de negócio- combinação dos 3 métodos anteriormente apresentados e estruturação de um novo plano de negócio;

Segundo o mesmo autor, pode ainda surgir um novo tipo de inovação de serviço que resulta de um grande nível de conhecimento designado por inovação *one time*. Este será destacado para solucionar um problema em singular e/ou pontual.

O autor Gupta (2008) defende que a satisfação, o conhecimento e a inovação do cliente têm por base a introdução de métodos, com o intuito de obter melhores resultados de inovação nas organizações de serviços (Gupta, 2008).

#### 2.4. INOVAÇÃO NO TURISMO E INOVAÇÃO NA HOTELARIA

A inovação ao nível tecnológico, organizacional e em capital humano têm se vindo a manifestar como possíveis pontos chave para a inovação. Segundo (Tseng et al., 2007), tem-se verificado um aumento do peso nas indústrias de serviços.

Segundo (Huse et al., 2005), muitos autores, como por exemplo, (Covin and Slevin, 1991; Guth and Ginsberg, 1990; Slevin and Covin, 1994; wilkund, 1999; Zahra and Covin, 1995, Zahra, Jennings and Kuratko, 1999), defendem que é realmente importante analisar o empreendedorismo do ponto de vista do comportamento de uma empresa. Os mesmos autores acreditam que a inovação corporativa pode ser a chave para atingir objetivos nos mercados onde há uma maior competitividade. “Os mercados globais emergentes e o rápido desenvolvimento tecnológico exigem da capacidade das empresas o desenvolvimento e utilização de recursos e capacidades” (Huse et al., 2005).

Assim, e sendo que a competitividade tem aumentado substancialmente devido à revolução nas tecnologias de informação e comunicação (TICs), e também pelo aparecimento de uma economia e de um mercado baseado no conhecimento, a inovação surge como o único caminho para que uma empresa transforme as alterações existentes em oportunidades, a fim de atingir os objetivos estipulados. Huse et al. (2005) reforçam ainda que, a inovação, pode ser considerada como a melhor oportunidade para atingir o sucesso numa empresa no combate à competitividade existente no mercado.

No caso específico da hotelaria não é diferente, já que a inovação oferece meios para que os gestores hoteleiros possam incluir novas manobras de melhoramento de

qualidade, tentando que as empresas tenham musculatura suficiente para acompanhar a constante mudança dos clientes, fazendo-se cada vez mais presente no mercado e obtendo melhores resultados no que diz respeito a vendas e lucros (Chen et al., 2009). No setor hoteleiro é importante salientar que o facto de este ser muito concentrado e orientado para o cliente pode potenciar melhores resultados, já que toda a estratégia será mais direccionada para o cliente (Grissemann et al., 2013).

Importa ainda salientar a ideia de que, para além da inovação afetar diretamente a orientação para o cliente, esta também tem um grande impacto no resultado comercial no que diz respeito à competitividade e ao desempenho (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). Segundo o mesmo autor, a competitividade no setor em questão tem se vindo a tornar dependente do fator inovação, uma vez que estamos perante mercados cada vez mais saturados, conseqüentemente mais competitivo e ainda em constante mutação (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009).

A hotelaria, segundo (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009), assume um papel de processo gradual. Assim, o mesmo autor refere nove fatores encontrados por Ottenbacher e Gnoth, que promovem inovações de serviços com sucesso de gestores hoteleiros:

- 1- Seleção de mercado;
- 2- Gestão estratégica de recursos humanos;
- 3- Formação dos funcionários;
- 4- Capacidade de resposta no mercado;
- 5- Fortalecimento;
- 6- Avaliação baseada em comportamento;
- 7- Sinergia de Marketing;
- 8- Comprometimento dos funcionários;
- 9- Qualidade Tangível.

Orfila-Sintes & Mattsson (2009) considera que a estratégia de inovação no setor hoteleiro é aplicada maioritariamente a nível tecnológico, ou seja, é mais vantajoso adotarem o fator inovação nos equipamentos ou nos softwares. Argumenta ainda que as empresas visam implementar mudanças tecnológicas nos departamentos mais importantes. É a partir desse momento que as empresas têm oportunidade de ganhar vantagem competitiva e lhes é dada a possibilidade de se tornar mais produtiva e conseqüentemente atingir uma redução dos custos. Distingue-se dos seus concorrentes, pautado por uma melhoria significativa do serviço, uma vez que há um crescimento do

nível de proximidade com os clientes e que, conseqüentemente se percebe e estuda com maior facilidade os gostos e interesses do seu público-alvo. O investimento na inovação tecnológica, no setor hoteleiro, permite essencialmente estabelecer um contacto mais próximo com o cliente, melhorando a transmissão de informação e a qualidade da mesma.

Segundo Grisseman et al. (2012), quando se analisa a capacidade de inovação dentro do setor hoteleiro é importante ter em conta certos fatores tais como: o desenvolvimento e implementação de estratégias apropriadas, estimulação dos trabalhadores ao exporem as suas ideias criativas e estarem abertos a ouvi-las. Chang (2011) acredita que o investimento na formação intensiva dos trabalhadores (que estabelecem contacto direto com o cliente) é imprescindível no incentivo à inovação. Estes são os que mais facilmente conseguem perceber quais os gostos, preferências e perspectivas dos clientes, para além de que estar na “*front line*” significa ter capacidade de solucionar problemas de forma criativa no momento exato. Chen (2011) conclui ainda que uma estratégia prática para a incentivar os funcionários a expôr e a pensar sobre ideias inovadoras, estará diretamente relacionado com uma recompensa e pelo incentivo a assumir riscos. Matsuo (2006) complementa ainda que, o facto de existir uma envolvente de trabalho criativo estimula uma atitude e comportamento inovadores por parte de uma empresa.

Em suma, podemos concluir que caso uma empresa seja suficientemente aberta para aceitar novas ideias e para as pôr em prática e, caso estimulem os seus trabalhadores a “pensar fora da caixa”, a inovação nesse hotel pode de facto acontecer.

#### 2.4.1 INOVAÇÃO NA HOTELARIA, EM PORTUGAL

Portugal tem registado grandes avanços no que toca à temática da inovação, tendo investido atualmente cerca de 2,5 mil milhões de euros em investigação científica e tecnológica, com o objetivo de melhorar a capacidade de inovação e incentivar a competitividade no mercado. Se compararmos com alguns dos países mais desenvolvidos, podemos perceber que estes investem entre 3% e 4% da sua riqueza com o propósito de investir em I&D (Godinho, 2013).

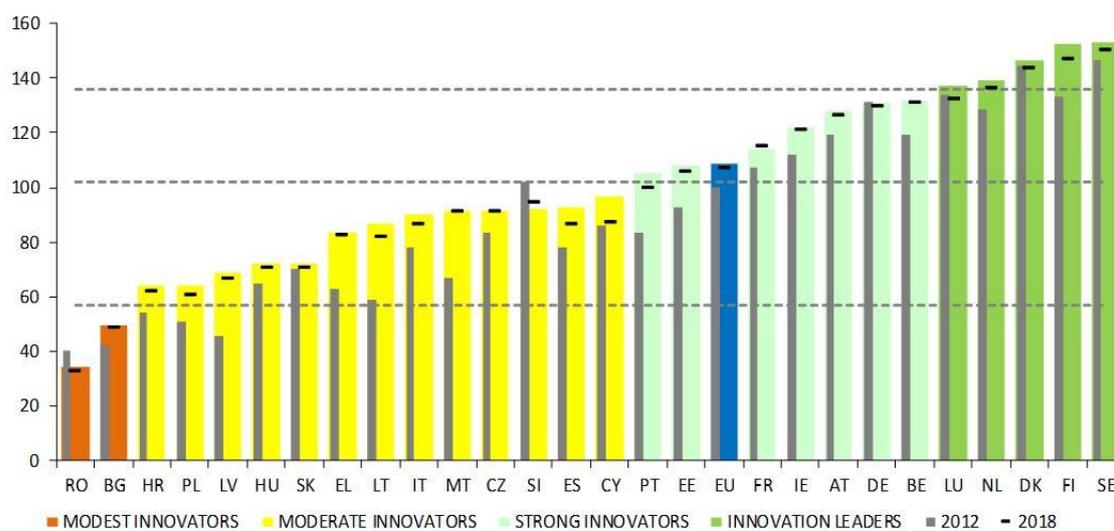
Como foi possível de reter, a inovação é um fator crucial para o desenvolvimento do mercado e da economia no geral mas, infelizmente, as análises de inovação e do desempenho que este exerce sobre o mercado são complexas. Assim, sentiu-se a

necessidade de desenvolver modelos de agregação dos indicadores com o intuito de refletir as variadas dimensões nacionais do sistema nacional de inovação.

Godinho (2013) destaca como exemplo de aplicação desta metodologia o *European Innovation Scoreboard*, que teve início em 2000. Em Portugal foi aplicado pela Associação que promove a inovação e cooperação tecnológica empresarial. Desta associação fazem parte um aglomerado de multinacionais e pequenas e médias empresas (PME), operando em inúmeros setores de atividade distintos. Esta representa mais de 16% do Produto Interno Bruto (PIB).

Ainda segundo Godinho (2013), verificou-se um progresso muito positivo ao longo dos últimos anos. Em 2007 registou-se o maior investimento em I&D excedendo o 1% de despesa de I&D versus PIB. Foram apontadas algumas razões para justificar o sucedido entre as quais o acréscimo dos fundos comunitários. Tal investimento foi fundamentado devido ao reconhecimento da importância da inovação e o entendimento do papel da I&D neste processo. Apontou mais uma justificação, considerando-a também das mais importantes: os próprios incentivos públicos que se focaram no apoio a empresas no que toque ao desenvolvimento de polos de investigação a fim de apoiarem os processos de inovação. Por último, mas não menos importantes, anotemos ainda a última justificação apresentada pelo autor: introdução de incentivos fiscais ao investimento em I&D que permitiu às organizações deduzir as despesas em I&D nos impostos (Godinho, 2013).

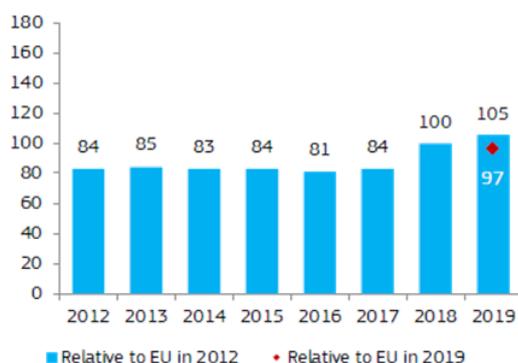
Figura 4- Nível de Inovação no mundo



Fonte: European Innovation Scoreboard 2020

Segundo a fonte mencionado acima, *European Innovation Scoreboard 2020*, podemos verificar que Portugal é considerado um país “*strong innovators*”, ou seja, um país com um índice alto de inovação quando comparado com o resto da Europa.

Figura 5- Inovação em Portugal



Fonte: European Innovation Scoreboard 2020

Ainda de acordo com o *European Innovation Scoreboard 2020* é possível analisar a evolução de Portugal, ao longo dos anos, no que diz respeito à temática em estudo. Segundo o gráfico podemos concluir que em 2018 houve um crescimento acentuado e que, em 2019, ainda conseguimos uma maior representatividade no fator inovação, justificado pela melhoria dos indicadores de desempenho empregues. O estudo aponta ainda como dimensões mais fortes, o ambiente favorável à inovação e a atratividade dos sistemas de pesquisa.

O relatório que da *European Innovation Scoreboard 2020*, demonstra ainda que Portugal, com a adesão à inovação aberta, tem ganho com o apoio das Pequenas e Médias Empresas (PME) que têm aplicado o fator inovação a nível interno e que aplicam estratégias de inovação de produto e de processo. No entanto, afirma também o presente estudo que Portugal tem dimensões mais frágeis no que diz respeito ao processo de inovação, nomeadamente o impacto das vendas e a ligação entre as empresas.

Portugal tem conseguido demonstrar uma forte agilidade de dinamização no sistema de inovação devido à forte interação existente entre agentes. Segundo o relatório, esta aproximação deve-se ao facto de haver uma forte cooperação entre diferentes setores no mercado. São apontadas como principais responsáveis as universidades e os polos, que defendem uma linha de pensamento aberta, ou seja, defendem e concordam com o conhecimento partilhado para o exterior.

## 2.4.2. INOVAÇÃO NO TURISMO, EM PORTUGAL

O turismo em Portugal tem um grande impacto no que diz respeito à inovação aplicada ao setor hoteleiro. Reafirmando o seu papel importante relativamente o tema em estudo, lançou em setembro, um plano que tem como objetivo propiciar o empreendedorismo e a inovação, apelar a estratégias de rejuvenescimento das empresas hoteleiras e delinear conceitos de inovação e sustentabilidade no setor em questão. O programa FIT- *Fostering Innovation in Tourism* pretende agregar um conjunto de incubadoras de empresas cujo o foco seja o desenvolvimento de ideias e de novos modelos de negócio a fim de aumentar a inovação no setor. De momento, conta já com a colaboração de 46 incubadoras em Portugal (Programa FIT - *Fostering Innovation in Tourism*, 2021).

Agregado a este plano fazem parte duas iniciativas distintas:

1. Apoio a programas de ideação, em parceria com a Escolas de Turismo;
2. Aceleração e inovação aberta, apoiando a participação de *startups* em feiras internacionais de turismo.

A primeira iniciativa dedica-se fundamentalmente a soluções digitais para pequenas e médias empresas, projetos sustentáveis e causas ambientais e, por fim, ao reconhecimento e valorização do recurso a produtos locais, desenvolvidos primordialmente no interior do país.

Relativamente há segunda iniciativa, este programa trabalha em função de soluções sustentáveis, melhoria de dados e *insights*; dispersão territorial e sazonal da procura; desenvolvimento de soluções digitais, a fim de otimizarem as operações de negócio das empresas no que diz respeito à gestão e comercialização na hotelaria (Programa FIT - *Fostering Innovation in Tourism*, 2021).

O Ministério da Economia, da secretaria de Estado do Turismo, juntamente com o Turismo de Portugal, desenvolveu o conceito de Turismo 4.0 que consiste numa tentativa de acelerar a adoção da indústria 4.0 por pequenas e médias empresas (PME) (Turismo 4.0, 2021).

A estratégia em questão tem como principal objetivo incentivar o empreendedorismo, apoiar as *startups* do turismo e ainda aliciar a inovação no turismo em Portugal. Esta iniciativa conta com o NEST- Centro de Inovação do Turismo, como

projeto âncora, visando a contribuição para a potenciar Portugal como *hub global* de inovação do turismo. O Nest tem como objetivos a promoção da inovação e a utilização da tecnologia na cadeia de valor do turismo, suportando o desenvolvimento de ideias inovadoras de negócio e a habilitação das empresas quanto à entrada na economia digital (Turismo 4.0, 2021).

## 2.5. SATISFAÇÃO E FIDELIZAÇÃO DO CLIENTE

Como temos vindo a estudar ao longo desta dissertação, o mundo empresarial é cada vez mais competitivo e exige cada vez mais das empresas que nele operam. Para que uma estratégia possa vingar é importante que os *players*, no decorrer do planeamento estratégico, tenham em especial atenção as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Num mercado em que o cliente é mais exigente e informado, a avaliação constante reflete vários pontos positivos nos resultados financeiros e no desempenho da empresa, no que diz respeito à perspectiva dos seus clientes.

Segundo Geus (1998) o desafio maior que uma empresa pode enfrentar é, justamente, o de criar ambiente que maximize a aquisição de conhecimento organizacional e ao mesmo tempo a criação de valor superior para o cliente. Reichheld (1994) acredita que, para conseguir para sobressair perante a vasta oferta existente no mercado, se tem de aprender mais rápido do que a concorrência (Reichheld 1994).

As prioridades no mercado têm vindo a alterar-se com o passar do tempo devido aos avanços tecnológicos existentes. Neste caso, o mercado a par da era digital, foi obrigado a alterar a sua conceção e as respetivas prioridades. Com a era digital, vivemos num ambiente muito mais global, isto é, com a variedade de redes sociais existentes, a divulgação, positiva ou negativa, atinge um número de pessoas que não conseguimos calcular. Para Cobra (1997), satisfazer a necessidade do consumidor implica, não só averiguar os seus gostos e necessidades, bem como satisfazer as necessidades tendo em conta o desempenho da oferta em relação às suas expectativas. Assim, um serviço até pode impressionar o cliente aquando da compra, mas caso o desempenho do mesmo não vá de encontro às suas expectativas, o cliente não vai ficar satisfeito (Cobra, 1997).

Kloter (2000 p. 311) acrescenta que “... o acompanhamento e manutenção das relações com os clientes é necessário para garantir a satisfação do cliente e repetir a experiência...”, isto é, para o autor, é necessário que exista um acompanhamento mesmo

após a compra o usufruto do serviço em questão, não é possível averiguar qual o nível de satisfação do consumidor caso o cliente não o consuma ou não usufrua.

Segundo Gilbert & Horsnell (1998), o objetivo de medir a satisfação dos clientes está diretamente relacionado com a avaliação da qualidade das práticas de gestão que vigoram e na identificação de novas estratégias e caminhos para melhor o desempenho. O objetivo da gestão e controlo da satisfação passa por atingir uma taxa mais elevada de retenção dos clientes e aumentar o lucros e respetiva quota de mercado de uma empresa (Gilbert & Horsnell, 1998).

Muitos autores estabelecem uma forte ligação entre a satisfação do cliente e a lealdade e, por conseguinte, a rentabilidade de um negócio. Barretto (1999) defende que a intenção de volta pressupõe a fidelização do cliente, que representa um indicador de qualidade e valorização do serviço. Um cliente fidelizado é facilmente detetado pela quantidade de vezes que volta a usufruir do serviço (Reicheld e Sasser, 1990; Reicheld, 1996; Bicalho, 2002).

O cliente fiel é caracterizado pelo comportamento de compra, pela repetição regular da compra, pela recomendação que faz dos serviços/produto, por não “se deixar vencer” pela concorrência, por tolerar possíveis falhas num serviço o desempenho de um produto que normalmente entende como muito positivo. E, mais importante ainda, um cliente fidelizado para além de proteger e divulgar positivamente o produto/serviço, torna-o menos frágil no que diz respeito à concorrência.

Assim, importa hoje em dia que o mercado seja muito mais focado e direcionado para o consumidor, para a sua opinião, gostos e expectativas, a fim de um negócio poder vigorar e distinguir-se da concorrência.

### 3. ESTUDO DE CASO – GRUPO IMB

#### 3.1. APRESENTAÇÃO DO GRUPO IMB (IMOBILIÁRIA MANUEL BRANCAL)

O grupo IMB trata-se do maior grupo hoteleiro da região da Serra da Estrela, começou no setor industrial, mais concretamente, na indústria têxtil. A família Brancal, na Covilhã, ainda hoje continua de braço dado com o ramo industrial, contando com 22 lojas de fios para tricot. Há cerca de 25 anos, começou também a apostar no setor imobiliário e turismo (Grupo Natura IMB *Hotels*, 2021).

Neste momento, o Grupo tem como maior foco o turismo de saúde, com olhos postos em novas oportunidades de negócio, dentro da mesma área, pois acredita que é uma das novas tendências da procura atualmente. Os responsáveis do Grupo têm como motivação o facto de laborarem em zonas não urbanas, o que obrigada a oferta temática e diferenciadora (Grupo Natura IMB *Hotels*, 2021).

A zona da Serra da Estrela possuía muito pouca oferta no que diz respeito ao turismo, e foi aí que a família Brancal decidiu investir primeiramente num restaurante, com ténis, “*squah*”, piscina e restaurante, hoje, country club, a primeira área de animação na zona. Foi então que acabou por surgir a Imobiliária Manuel Brancal (IMB). Como primeira aquisição, os empresários apostaram na compra do primeiro hotel, Covilhã Parque Hotel (neste momento e depois de uma remodelação e *rebranding* em 2018, Sport Hotel), tratava-se de uma residencial que acabaram por transformar no maior hotel de duas estrelas do destino da Serra. O Hotel Turismo da Covilhã foi a segunda grande aposta feita pelo grupo sendo, na altura, o primeiro hotel de três estrelas na zona que contava com 60 quartos. Neste momento o hotel, depois de uma remodelação e *rebranding*, em 2016, tem à disposição 100 quartos e tem agora o nome de Pura Lã, já com quatro estrelas. Em 2006, o grupo voltou a crescer e adquiriu o Hotel Vanguarda. Em 2008, foi construído de raiz o hotel que é considerado a âncora do grupo - o H2otel. No ano 2010 foi ainda anexado à imobiliária o hotel Lusitânia, também localizado na Guarda, que devido à sua área exterior permitiu nomear o hotel como o primeiro *bio friendly* do país, contando com uma horta biológica com cerca de 1000 m<sup>2</sup> (Grupo Natura IMB *Hotels*, 2021).

Hoje em dia o grupo é constituído por cinco unidades hoteleiras e um restaurante com uma estrutura de animação, todos situados na Beira Interior. A imobiliária possui, neste momento, o monopólio hoteleiro da toda a beira Interior.

### 3.2. RAZÃO DA ESCOLHA DO GRUPO IMB

O Grupo IMB, tal como referido anteriormente, trata-se de uma unidade hoteleira fortemente construída e estrategicamente pensada de uma maneira inovadora.

Em poucos anos o grupo construiu um hotel de renome a nível nacional - o H2otel, que desde então tem vindo a ganhar sempre o prémio “chave de ouro”, em Portugal. Marcado pelo seu design e cariz inovador e diferenciado; remodelou 2 hotéis, atribuindo a cada um deles um conceito inovador e fazendo destes, hotéis com uma notoriedade distinta, no destino da Serra da Estrela.

Foi o caso destes três hotéis, um construído de raiz, considerado um hotel bastante inovador, o H2otel \*\*\*\* superior e, posteriormente, a remodelação total de dois hotéis, os primeiros a serem adquiridos pelo grupo: Hotel Turismo da Covilhã, agora Pura Lã\*\*\*\*, e o Covilhã Parque Hotel, agora Sport Hotel, que me despertou interesse e me chamou a atenção para melhor perceber qual o verdadeiro impacto da inovação no setor hoteleiro.

Um estudo de caso deverá ser aplicado, segundo Yin (2009), quando o estudo está relacionado com o contexto de vida real, quando se recorre a uma variedade de fontes de informação.

## 4. METODOLOGIA- MOTIVAÇÃO E ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Serve o presente subcapítulo para apresentar e justificar a metodologia escolhida para a realização desta dissertação. Este projeto visa compreender a importância da inovação no ramo hoteleiro do nosso país e, particularmente, o investimento aplicado em inovação no Grupo IMB e impactos obtidos a nível de receitas, de satisfação dos clientes, inerente a essa inovação.

A fim de melhor perceber o tema em questão, foram aplicadas cinco metodologias distintas. Numa primeira abordagem foi realizada uma contextualização do tema percebendo a literatura existente sobre o mesmo, a fim de compreender de uma forma mais abrangente o impacto da inovação no sector estudado, a nível nacional.

Numa segunda fase, a metodologia é de natureza qualitativa, com o desenvolvimento de várias entrevistas semiestruturadas de vários níveis:

1. Ao responsável pelo departamento de inovação do Turismo de Portugal, com o objetivo de perceber qual a percepção e qual a importância dada ao tema;
2. Ao responsável de inovação, do Turismo de Portugal, a nível da Região Centro, tentou perceber-se qual a real situação, no que diz respeito à inovação, na região centro;
3. Ao CEO do Grupo IMB, no sentido de melhor compreender quais as práticas de inovação implementadas, quais os planos a curto prazo e ainda, com o objetivo de compreendermos o impacto que a introdução do fator inovação representa para o grupo, tanto a nível financeiro como de notoriedade, no mercado.

Por último, para podermos avaliar quantitativamente o real impacto que a inovação pode ter na percepção e satisfação dos clientes, foram realizados três questionários. Os mesmos foram propostos à empresa, para que fosse possível aproveitar a base de dados de clientes do grupo hoteleiro certificando-nos que se trata dos reais clientes da unidade.

Apresentamos uma pequena Tabela com o intuito de clarificar a percepção das metodologias que se pretende utilizar e respetivos objetivos:

*Tabela 1- Esquema Metodológico / Elaboração própria*

		<b>Objetivo</b>
<b>Contextualização</b>	Revisão de Literatura	Compreender os estudos existentes sobre o tema
<b>Metodologia Qualitativa</b>	Entrevista Turismo de Portugal	Percecionar o impacto da inovação no setor hoteleiro, em Portugal
<b>Metodologia Qualitativa</b>	Entrevista Turismo de Portugal- Região Centro	Percecionar o impacto da inovação no setor hoteleiro, na região centro
<b>Metodologia Qualitativa</b>	Entrevista CEO- Grupo IMB	Percecionar qual a importância dada ao fator inovação e respetivo impacto nas receitas e na notoriedade
<b>Metodologia Quantitativa</b>	Questionário de Satisfação dos Clientes	Percecionar se o fator inovação tem o impacto esperado na perceção dos clientes

No presente estudo, as três últimas metodologias aplicadas servirão para obter informações diversas sobre o mesmo tema, a inovação no setor hoteleiro em Portugal e o estudo de caso do Grupo IMB.

#### 4.1. MOTIVAÇÃO E ESCOLHA DA ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO E DE RECOLHA DE DADOS

A fim de perceber a força com que a inovação influencia o mercado e, mais especificamente, o setor hoteleiro, na presente dissertação foi utilizado o caso de estudo do Grupo IMB. Este método foi aplicado visto confirmar-se a ligação entre o grupo e os objetivos do presente estudo. Normalmente, o estudo caso é ajustado à análise de situações onde o envolvimento e atmosfera têm um papel fundamental. Segundo Yin (1994), “O estudo de caso é um inquérito empírico que investiga um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes.” (Yin, 1994: 13).

Stake (1995) defende que analisar um estudo de caso representa assimilar a individualidade da situação e a complexidade do caso, acreditando que só se pode analisar um algo avaliando simultaneamente o ambiente em que se insere e o que o motiva.

Flyvbjerg (2006) acredita que um estudo de caso é um método fulcral qualitativo, na medida em que não constrói teses generalizadas, mas sim com fundamento em casos reais, baseadas na experiência e na interação com o contexto.

Stake (1995 p. 4) reforça a mesma tese que o autor anteriormente mencionado, defendendo que “A investigação de casos de estudo não é uma investigação por amostragem. Não estudamos um caso principalmente para compreender outros casos. A nossa primeira obrigação é a de compreender este caso.”

Assim, podemos concluir que independentemente do facto um investigador não ter o real controlo sobre o que está a estudar, te, através do estudo de caso, tem a oportunidade de compreender a relação existente entre uma determinada empresa e as suas respetivas circunstâncias, no seu ambiente dinâmico e instável. Desta forma, o estudo de caso representa uma solução para analisar o comportamento de uma empresa no seu real dia-a-dia, com base em todo o ambiente envolvente.

Neste caso, o método de recolha de dados foi elaborado numa primeira fase através de uma entrevista ao Turismo de Portugal, mais concretamente ao responsável pelo departamento de inovação. Numa segunda fase, foi realizada uma pequena entrevista ao responsável de inovação da região Centro. Numa terceira e última fase, procedemos a uma entrevista dirigida ao CEO do grupo IMB. Podemos considerar que se trataram de entrevistas semiestruturadas. O intuito na primeira fase é perceber a visão e importância dada pelo Turismo de Portugal ao fator inovação, seguindo-se a entrevista ao responsável do Centro, (também membro do Turismo de

Portugal) com o objetivo de perceber a realidade dessa região a nível hoteleiro e, posteriormente e de uma forma mais específica, melhor compreender qual o investimento feito pelo grupo IMB no que diz respeito à inovação.

Em suma, o objetivo das entrevistas concretizadas ao longo do presente estudo passa por avaliar o impacto da inovação no setor hoteleiro, numa primeira fase a nível nacional e genérico, seguindo-se de uma avaliação à realidade da região e, por fim, fazer uma análise muito específica sobre o grupo IMB. Assim, através da revisão de literatura, bem como das entrevistas mais abrangente e mais específicas retirar conclusões sobre os resultados obtidos.

## 5. RESULTADOS

### 5.1. RESULTADO DA ENTREVISTA AO RESPONSÁVEL DE INOVAÇÃO DO TURISMO DE PORTUGAL

Depois de analisar a revisão de literatura, a fim de perceber os estudos feitos a nível da inovação na indústria hoteleira no âmbito nacional, realizámos a seguinte entrevista com o objetivo de compreender a importância da inovação para o Turismo de Portugal, do ponto de vista do responsável do departamento de inovação, a nível nacional.

Para a facilitar a análise da entrevista foram delineados 3 objetivos. Para cada um deles foram formuladas grupos de questões:

- 1- **Importância da inovação para o setor hoteleiro e respetivo impacto**
- 2- **Estratégias de inovação e posicionamento no mercado**
- 3- **Desenvolvimento da implementação da inovação, tendo em conta a pandemia.**

Na primeira fase de entrevista, foi questionado ao responsável de inovação do Turismo Portugal- Dr. Carlos Abade, a importância da inovação na visão da organização.

Tabela 2- Importância da inovação para o setor hoteleiro e respetivo impacto | Elaboração Própria

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidade de contexto</b>
<b>Importância da inovação para o setor hoteleiro e respetivo impacto.</b>	<b>A cultura inovadora aumenta diretamente a capacidade de inovação dos hotéis ou esse relacionamento é medido por capacidades organizacionais, como <i>market orientation</i> ou <i>internal marketing</i>?</b>	A cultura inovadora aumenta diretamente a capacidade de inovação dos hotéis?	“Uma cultura estabelecida de inovação numa organização é um forte mecanismo para incremento da capacidade de inovação nos hotéis. Ter uma cultura de inovação é ter um comportamento geral na organização de procurar novas soluções de negócio ou de fazer o negócio, que leve a vantagens competitivas por parte das respetivas organizações.”
	<b>Em que consiste a inovação no Turismo, hoje em dia, em Portugal?</b>	Inovação no Turismo, em Portugal	“A inovação é um pressuposto para que o setor possa reforçar a sua competitividade, precisamente porque é em resultado de processos de inovação que é possível ao setor ganhar

			mais valias competitivas. Inovar no turismo é procurar novas negócios e experiências turísticas (...).”
	<b>Desafios inerentes à implementação de um plano de inovação, em hotelaria?</b>	Desafios na implementação de planos de inovação	“... garantir, por um lado, a capacidade de perceber se estamos perante verdadeiros processos de inovação, em que o custo da inovação seja coberto pelas vantagens que daí decorrem, por outro lado, a capacidade de os implementar, alinhando pessoas, processos e tecnologia, e, finalmente, a capacidade de não perder o valor que já é criado pela empresa.”

O entrevistado começa por esclarecer e confirmar a importância da inovação no setor em questão, bem como em todos os setores. Afirma que podem ser propostas várias estratégias inovadoras e que, posteriormente, importa esclarecer quais as que efetivamente poderiam gerar vantagem competitiva. Todas as outras “... não serão inovações, mas antes invenções, ou seja, novas ideias, mas ainda não transponíveis para o processo produtivo de uma empresa”. Considera ainda que “A inovação no turismo consiste em desenvolver novas soluções, que permitam antecipar tendências no setor ou dar respostas mais eficientes a problemas que já existem.”, alegando que a inovação surge como uma vantagem competitiva.

Para o responsável de inovação, a palavra inovar significa:

- Aproveitar sinergias com outros setores de atividade económica;
- Desenvolver e aplicar novas soluções;
- Tornar mais eficientes e eficazes processos internos e externos à organização;
- Procurar novos territórios de desenvolvimento do setor;
- Pensar em novas formas e modelos de mobilidade;
- Encontrar novas formas de envolver os clientes;
- Desenvolver e implementar novos mecanismos para apoiar as empresas (economia mais verde);
- Promover o desenvolvimento de novos mecanismos de financiamento das empresas;
- Desenvolver novos modelos de colaboração entre entidades públicas e privadas;
- Garantir formas mais eficientes de chegar ao conhecimento e de o disseminar.

O Dr. Carlos Abade esclarece ainda a sua opinião relativamente aos principais desafios na implementação da inovação em hotelaria.

Divide os desafios em três pontos:

- Percecionar se estamos perante verdadeiros processos de inovação;
- Capacidade de implementar esses mesmos processos, alinhando pessoas, processos e tecnologia;
- Capacidade de não perder o valor que já é criado pela empresa.

### 5.1.1. ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E POSICIONAMENTO NO MERCADO

Este segundo ponto da entrevista visa perceber quais as estratégias mais utilizadas e as mais recomendadas no setor hoteleiro, do ponto de vista do Dr. Carlos Abade.

*Tabela 3- Estratégias de inovação e posicionamento no mercado / Elaboração Própria*

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidade de contexto</b>
<b>Estratégias de inovação e posicionamento no mercado.</b>	<b>Quais são os passos fundamentais para o sucesso de um plano de inovação?</b>	Passos fundamentais para o sucesso dos planos de inovação	“... importa perceber exatamente em que dimensão se pretende inovar, qual a criação de valor potencial que está em causa, os recursos que importa alocar a esse processo, o nível de dificuldade associado e, conseqüentemente a forma como se irá implementar a inovação (dentro da empresa, em empresa diferente, numa área específica, etc).”
	<b>No ramo hoteleiro, quais as áreas que mais se podem moldar a um plano de inovação e de que forma?</b>	Áreas mais propícias de a inovação resultar	“Todas as dimensões da vida de um hotel podem e devem ser objeto de uma análise à luz de uma cultura de inovação, no sentido de perceber como é que, alterando a forma como fazemos hoje as coisas, conseguimos ser mais eficientes e acrescentar mais valor ao negócio.”
	<b>Quais os tipos de inovação, na sua opinião, mais usados e os que têm melhor desempenho. Justifique</b>	Tipos de inovação com melhores resultados	O desempenho é medido pela diferença entre o valor criado após a implementação da inovação e o período anterior a essa implementação, versus o custo dos recursos consumidos nesse processo. (...) o tipo de inovação com uma maior capacidade de gerar fortes mais valias competitivas é a inovação disruptiva, ou seja, aquela que basicamente transforma totalmente o modo de lidar com a realidade objeto da inovação.”

	<b>Tem presença nalgum ranking internacional de inovação?</b>	Posicionamento no mercado- Contexto Europeu	“Portugal tem vindo a crescer nos rankings de inovação, mas tem ainda um caminho grande pela frente a trilhar neste domínio.”
--	---	--	---

Tendo em conta a tabela apresentada, é importante reforçar que o Dr. Carlos Abade afirma que, para estabelecer uma boa estratégia de inovação é fulcral estudar quais as áreas a investir e, conseqüentemente, perceber qual o valor acrescentado que se pode retirar dessa mesma implementação. Reforça ainda que todas as áreas de um hotel são passivas de sofrer remodelações a nível da inovação, visando “... ser mais eficientes e acrescentar mais valor ao negócio.”.

Importa ainda salientar que, segundo o entrevistado, o desempenho resultado do investimento em inovação pode ser avaliado “...pela diferença entre o valor criado após a implementação da inovação e o período anterior a essa implementação, versus o custo dos recursos consumidos nesse processo.”

O entrevistado foi também questionado sobre os tipos de inovação que, na sua opinião, são mais usados em hotelaria, ao qual respondeu que seria a “... inovação disruptiva, ou seja, aquela que basicamente transforma totalmente o modo de lidar com a realidade objeto da inovação.”.

Por último, mas não menos importante, surgiu o interesse de perceber qual o posicionamento, em relação à inovação, em que se situa Portugal versus Europa. O Dr. Carlos afirma que “Portugal tem vindo a crescer nos rankings de inovação (...)”.

#### 5.1.2. DESENVOLVIMENTO DA IMPLEMENTAÇÃO DA INOVAÇÃO, TENDO EM CONTA A PANDEMIA

Atualmente, com a situação pandémica que estamos a viver, todos os mercados sentiram necessidade de se adaptar, mudando as suas mentalidades e reinventando-se. Posto isto, não poderíamos deixar de questionar a opinião do entrevistado no âmbito das novas tendências na indústria hoteleira.

Tabela 4- Novas tendências, tendo em conta a situação pandémica | Elaboração Própria

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de contexto
<b>Desenvolvimento da implementação da inovação, tendo em conta a pandemia.</b>	<b>Tendo em conta a situação atual de pandemia, na sua opinião, quais os tipos de inovação a implementar e as novas tendências?</b>	Pandemia e as novas tendências	“(…) Surgiu a necessidade de desenvolvimento de novas (...) formas de comercialização e venda, assentes, precisamente, no digital. Obrigou as empresas a repensar novas formas de gestão de espaços (...), a refletir e implementar novos processos, as empresas tiveram que pensar de forma mais global e de gerar novas redes de colaboração. Creio que não se pode dizer que haja tendências absolutamente novas que resultem da pandemia, mas antes o forte acelerar de tendências que já existiam.”

Tendo em conta a tabela apresentada podemos concluir que, no ponto de vista do responsável de inovação no Turismo de Portugal, a pandemia não trouxe novas tendências, reforçou apenas “...o forte acelerar de tendências que já existiam.”

## 5.2. ENTREVISTA RESPONSÁVEL TURISMO DE PORTUGAL – REGIÃO CENTRO

Relativamente à região Centro em específico, através da entrevista pudemos concluir que, “... as pequenas e médias empresas desta região são altamente pré-históricas no que diz respeito à inovação.”

Assim, o Dr. Gonçalo Gomes, quando questionado sobre quais os primeiros passos a dar para o sucesso de um plano de inovação, rapidamente respondeu que “... é imprescindível começar pelo básico, dando a conhecer os exemplos de sucesso existentes”. Afirmou também que, de um modo geral, as áreas que mais se podem moldar a um bom plano de inovação será a automatização, ou seja, “capacidade diminuir a utilização dos recursos humanos e ainda a *Review manager*.”

Para o entrevistado, a maior dificuldade que o setor hoteleiro irá enfrentar será transmitir confiança ao cliente (Paralelismo entre os incêndios da região centro versus pandemia (COVID-19) e ainda a diversidade de atividades, “...um hotel já não pode focar-se somente nas dormidas, há a obrigação de atividades diferenciadas e diferenciadoras.”

Por último, foi questionada a opinião sobre o posicionamento inovador do Grupo IMB, quando comparadas com outras pequenas e médias empresas da região. O Dr. Gonçalo respondeu “Sinto uma grande admiração por quem investe no interior e admiro a coragem do grupo IMB por ter apostado num investimento, desta dimensão, em Unhais da Serra. Um dos maiores grupos funcionais da região centro, estando no topo da oferta, tanto pelo seu carácter diferenciador, bem como no que diz respeito à inovação. Conseguiu através de hotéis banais e comuns, transformar em hotéis temáticos muito interessantes, aumentando assim a notoriedade do grupo. Trata-se de um grupo muito interessante e com uma visão, para a região centro, fora de série.”

### 5.3. GUIÃO DA ENTREVISTA AO CEO DO GRUPO IMB E ANÁLISE DE CONTEÚDO

Para a facilitar a análise da entrevista foram delineados 3 objetivos e, para cada um deles, formuladas grupos de questões:

- 4- **Perceção sobre o nível de inovação e estratégias inerentes, do Grupo IMB**
- 5- **Retorno do investimento em inovação**
- 6- **Perspetivas Futuras**

#### 5.3.1. PERSPETIVAS SOBRE INOVAÇÃO IMPLEMENTADAS NO GRUPO IMB

Na primeira fase de entrevista, questionámos o Dr. Luís Veiga como o Grupo IMB valorizava o fator inovação e qual o investimento efetivo feito pelo grupo nessa matéria, enquanto CEO.

O CEO do grupo, começa por afirmar “A inovação é reconhecidamente um fator crítico para o êxito de um negócio.”

Tabela 5- Perspetiva sobre Inovação implementada no Grupo IMB | Elaboração Própria

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de contexto
<p><b>Perceção sobre o nível de inovação e estratégias inerentes, do Grupo IMB</b></p>	<p>Opinião sobre o destaque dado ao fator inovação e o motivo.</p>	<p>Importância dada à inovação</p>	<p>“A inovação surge como resposta aos novos tipos de procura dos (novos) consumidores, às exigências de um mercado cada vez com mais oferta e à concorrência global. Não dispondo de um departamento de I&amp;D (...) tal não significa que a inovação não se está a produzir. Pelo contrário, a responsabilidade deste processo encontra-se diluída no conjunto da organização.”</p>
	<p>No mercado, rastreiam tendências de serviço comparativamente com os seus concorrentes?</p>	<p>Percecionar se a concorrência teve um impacto positivo no que diz respeito ao investimento feito pelo grupo.</p>	<p>“Olhar para o futuro e sobretudo antecipá-lo exige ter sempre em conta as mudanças sociais e económicas e os seus efeitos no mercado e na procura: Demografia, Saúde, Cultura, Tempo para lazer, Turistas informados, Estilo de vida, TIC, Transportes, Sustentabilidade, Segurança e, agora as próprias mudanças operadas com a pandemia, são fatores da envolvente a avaliar em permanência.”</p>
	<p>Quais as estratégias de inovação implementadas nos últimos anos no grupo?</p>	<p>Estratégias de inovação implementadas</p>	<p>“As decisões sobre inovação foram diferentes em cada uma dessas 3 unidades hoteleiras. (...) Começando pelo H2otel, construir uma posição privilegiada no mercado, com propostas de valor diferenciadoras. No que diz respeito ao Puralã Wool Valley hotel &amp; Spa, o rebranding (...) permitiu criar uma rutura com a denominação anterior, vetusta e, sem valor percecionado para o cliente. (...) Sobre o novo Sport Hotel (...) o reposicionamento conceptual do Hotel passou por uma orientação que vincasse o potencial da Serra da Estrela como destino "Walking and Cycling".”</p>

	<p>Capacidade de inovação do grupo no que diz respeito: Remodelação do espaço; Inovação de processo / tecnológico; marketing e organizacional</p>	<p>Compreender que tipo e como foi feita a análise para verificar quais os aspetos mais relevantes para a escolha da estratégia</p>	<p><b>“H2OTEL</b>  “Produto: conceito inovador do produto (hotel de montanha (...)) com um produto âncora inovador: o espaço Aqualudic); novos serviços de saúde e bem-estar (...) e Medical Spa; infraestruturas e desenho de espaços. (...) Processo: processos diferenciados de <i>front office</i> e RP (...) Organização: Foco no saudável e animação (...) Marketing: Foco no <i>Buzz</i> marketing com a seleção e fidelização de hóspedes especiais (apaixonados pelo projeto), denominados de H2lovers; Tb no digital.”</p> <p><b>PURALÃ</b>  Produto: conceito temático (lanifícios) e <i>lifestyle</i> (focado nos <i>millenials</i>); serviços diferenciados de restauração (...) e SPA (...), processos diferenciados de <i>back</i> e <i>front-office</i> assim como nas cozinhas e pastelaria. Relativamente à organização: transversalidade da nutrição na estrutura orgânica e importância do <i>revenue management</i> (...) Marketing: foco no <i>Buzz</i> marketing com a criação de lista de <i>Puralãlovers</i>. Tb no digital.”</p> <p><b>SPORT HOTEL</b>  Produto: conceito inovador de hotel que surpreende pela informalidade, espaços e adaptação dos produtos "walking &amp; Cycling" aos serviços disponibilizados (Relax &amp; Repair/Sport Academy e outros) (...), relativamente ao processo: foco no atendimento com a função importante da RP (...), no que diz respeito à organização: foco no saudável e fit; por fim, o marketing: foco no <i>buzz</i> marketing com a criação dos <i>Sportlovers</i>. Tb no digital.”</p>
--	---	---	---

Tendo em conta a tabela acima, podemos concluir que o Grupo IMB tem tido como grande foco o investimento em inovação. Através da afirmação feita, “No sector dos serviços e nomeadamente na hotelaria, a inovação surge como resposta aos novos tipos de procura dos

(novos) consumidores, às exigências de um mercado cada vez com mais oferta e à concorrência global.”, é possível reconhecer o esforço que o grupo tem feito a fim de assegurar o fator inovação, assumindo como elemento chave da competitividade.

O empresário reforça ainda que: “A aposta na inovação e nas suas quatro categorias (produto/serviço; processo; organização e marketing) esteve sempre presente, seja na formulação da estratégia de diferenciação do H2otel, seja na estratégia de reposicionamento do Puralã e Sport Hotel.” (Luís Veiga, 2021).

O grupo assume que o fator inovação é sem dúvida um dos fatores potenciadores do aumento da satisfação e há de facto um reconhecimento por parte dos clientes. A afirmação, é facilmente comprovada quando observado o aumento da fidelização por parte dos mesmos.

### 5.3.2. RETORNO DO INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO

O investimento em inovação funciona como um *boost* para qualquer empresa, independentemente do setor. Está provado, de acordo com a revisão de literatura, que a inovação é um fator imprescindível hoje em dia, principalmente devido à grande oferta existente, as empresas têm necessidade de se diferenciar da concorrência, tal facto deve-se à grande oferta existente.

Assim, com o objetivo de perceber se o retorno do investimento em inovação é também irrefutavelmente positivo, questionámos o CEO, sobre este mesmo tema.

Tabela 6- Retorno do investimento em inovação | Elaboração Própria

Categoria	Subcategoria	Unidade de Registo	Unidade de contexto
<b>Retorno do investimento em inovação</b>	<b>Qual o retorno proveniente dessa inovação, tanto a nível de satisfação do cliente e notoriedade, bem como a nível de receitas?</b>	Compreender o retorno proveniente do investimento em inovação	<p><b>“H2otel-</b> Elevados cash-flows apurados ao longo dos anos com a receita anual sempre a crescer, tendo-se alcançado em 2019 o valor net total de 5,35 M de euros. Reputação online: Booking 9,1; Tripadvisor 4,5 (em 5); Google 4,8 (em 5) (...).</p> <p><b>Pura Lã-</b> Antes da remodelação a receita total net foi de 1,38 M euros. Depois da remodelação subimos para 2,46 M euros. Reputação online: Booking 8,8; Tripadvisor 4,5 (em 5); Google 4,5 (em 5) (...)</p> <p><b>Sport Hotel-</b> Antes da remodelação a receita total net foi de 344 mil euros. Depois da remodelação subimos para 590 mil euros. (Mesmo tendo passado de 134 quartos para 103). Reputação online:</p>

			Booking 9,2; Tripadvisor 3,5 (em 5); Google 4,4 (em 5)”
<b>Acredita que a inovação permitiu aumentar a fidelização dos clientes dos hotéis em questão??</b>	Compreender se o investimento em inovação é reconhecido pelos clientes, dando origem à fidelização		“Sem dúvida que a requalificação e as ações associadas ao <i>Buzz marketing</i> permitiram fidelizar hóspedes na fase pós requalificação.”
<b>A quota de mercado do Grupo IMB aumentou depois da aposta feita a nível da inovação?</b>	Compreender se o investimento em inovação está diretamente relacionado com a posição do mercado		“Embora ainda não existam números concretos da variação de dormidas, hóspedes e receitas sobretudo a nível regional, cremos ter conseguido melhorar a quota de mercado após as requalificações e <i>rebranding</i> .”

Através da Tabela 6, podemos verificar o que temos vindo a estudar ao longo deste projeto. É possível concluir que, depois do investimento em inovação feito, seja a nível de *cash flows*, de *engagement* ou através da reputação online, o grupo ganhou um posicionamento distinto e superou as expectativas dos empresários.

### 5.3.3. PRECEPTIVAS DE CRESCIMENTO COM FOCO NA INOVAÇÃO

Sendo que o grupo afirma que define as suas estratégias de negócio tendo em conta o fator em estudo, considerámos interessante questionar o CEO quanto a estratégias futuras, com o intuito de comprovarmos quais as suas prioridades de negócio.

Tabela 7- Preceptivas de crescimento com foco na inovação | Elaboração Própria

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Unidade de Registo</b>	<b>Unidade de contexto</b>
Prevê algum projeto inovador a curto prazo? Se sim, qual e motivado porquê?	Perceber se o Grupo tem perspectivas de crescimento	“Apenas projetos que se encontrem alinhados em termos de oferta diferenciadora ou com potencial para tal”	<p>“Apenas projetos que se encontrem alinhados em termos de oferta diferenciadora ou com potencial para tal.</p> <p><b>Hotel Vanguarda</b> – “... iniciaremos a requalificação (...) que certamente será mais um caso de estudo no que respeita às requalificações com reconceptualização e rebranding: o futuro Vanguarda Design Hotel, com passagem simultânea a 4*.”</p> <p><b>Hotel Lusitânia</b> – “Será o próximo hotel a requalificar reforçando, por um lado, o conceito Bio e orgânico já existente, por outro, comunicando o rebranding associado ao facto de a unidade ter uma horta biológica com 2500</p>

			m2. Será identificado como <b>Pharmahotel</b> , apelido que geralmente apenas agrega unidades de turismo rural.”
--	--	--	--

A resposta dada pelo entrevistado comprova as afirmações anteriores. Trata-se de um grupo interessado, com visão, preocupado e focado em estratégias diferenciadoras e sempre com olhos postos no futuro.

#### 5.3.4. CONCLUSÕES DA ENTREVISTA FEITA AO CEO

Com a entrevista anteriormente apresentada, podemos concluir várias teses.

O grupo IMB é extremamente preocupado com as estratégias de inovação, e em todas elas tenta implementar fatores de inovação com o intuito de se diferenciar da concorrência.

Estivemos a analisar três casos de inovação diferentes por 3 hotéis distintos. O H2otel, como exemplo de um hotel construído de raiz focado em traços inovadores e diferenciadoras, o Pura Lã e o Sport Hotel, como exemplos de *rebranding* e construção de um conceito inovador e diferenciado no mercado. Qualquer um destes, como podemos comprovar através da informação disponibilizada pelo grupo, obtiveram um impacto positivo no que diz respeito às receitas e respetivo posicionamento, tanto a nível de mercado, bem como na satisfação e reconhecimento por parte dos clientes, comprovado através da fidelização dos seus clientes.

Como último ponto, considerámos interessante comprovar esse mesmo interesse e motivação por fazer sempre algo “mais à frente” e questionámos sobre perspetivas futuras com o objetivo de perceber, se de facto, na realidade essa motivação se comprovava. E sim, a resposta foi bastante positiva por parte do entrevistado, afirmando que em 2021 têm duas novas propostas para a remodelação dos restantes dois hotéis do grupo.

Em suma, podemos concluir que se trata de um grupo com visão e interesse real em fazer mais e melhor, de olhos sempre postos no futuro e no crescimento.

#### 5.4. QUESTIONÁRIOS – SATISFAÇÃO DO CLIENTE

Foi proposto ao grupo a realização do questionário de satisfação do cliente de forma a podermos usufruir da base de dados dos hotéis, mostrando o quão gratificante poderia ser conseguir analisar a opinião dos clientes relativamente ao investimento realizado. Esta proposta que foi muito bem aceite, relevando uma grande abertura e entusiasmo por parte dos responsáveis.

A fim de analisarmos os resultados os inquéritos, foi aplicado o programa IBM SPSS *Statistics (Statistical Package for the Social Sciencs da International Business Machines)* na versão 27.

Como podemos verificar na Tabela 8, o inquérito foi elaborado com o máximo rigor, tendo sempre em atenção a opção de resposta dada ao inquirido, a fim de facilitar e uniformizar as respostas e de obter os resultados mais concretos e com maior potencial para poderem ser analisados.

A estrutura do questionário foi realizada com base na seguinte literatura:

*Tabela 8- Estudo para Realização do Questionário | Elaboração Própria*

	<b>FONTE</b>
<b>CARACTERIZAÇÃO DO CLIENTE</b>	Callan e Bowman (2000)
Sexo	
Idade	
Salário Líquido Mensal	
Nível de Escolaridade	
Situação Atual de emprego	
<b>IMPORTÂNCIA DE ATRIBUTOS NA ESCOLHA DO HOTEL</b>	Watkins (2003)
<b>Preço</b>	
<b>Instalações no geral</b>	
<b>Localização</b>	
<b>Serviço</b>	
<b>Atendimento</b>	Elaboração Própria
<b>PERCEÇÃO DO INVESTIMENTO EM INOVAÇÃO</b>	
O hotel é inovador	
O conceito do hotel é adequado e atrativo	
Considera o hotel especial, se sim, porquê	
De uma forma geral estou muito satisfeito com o hotel	
<b>SATISFAÇÃO GLOBAL, ITENÇÃO DE VOLTA E RECOMENDAÇÃO</b>	
<b>Gostaria de ficar novamente neste hote?</b>	

<b>De acordo com a minha experiência anterior, a performance deste hotel foi a melhor</b>	Callan e Bowman (2000)
<b>Vou recomendar este hotel a outras pessoas</b>	
<b>Estou muito satisfeito com este hotel</b>	

Em suma, pretendemos fazer uma análise de mercado nacional e, posteriormente, compará-la com o posicionamento do Grupo IMB, no que diz respeito à implementação de métodos de inovação. No seguimento desta análise, temos como objetivo perceber qual o nível de satisfação dos clientes do grupo relativamente aos três hotéis em estudo.



## 6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No seguimento da apresentação e descrição da metodologia de investigação, serve o presente capítulo para partilhar a análise feita, o respetivo tratamento e interpretação dos dados recolhidos, com o intuito de perceber a veracidade dos pressupostos.

Como anteriormente mencionado, foram elaborados 3 questionários diferentes para contemplar 3 exemplos diferentes de inovação no grupo IMB, embora tenhamos correlacionado a informação retirada nos 3, numa única regressão linear.

### 6.1. Caracterização da amostra dos inquiridos

Como em qualquer questionário, é fundamental analisar variáveis sociodemográficas como o sexo, idade, salário mensal, nível de escolaridade e situação atual de emprego, servindo o presente subcapítulo para partilhar os resultados obtidos.

No total foram obtidas 359 respostas, tendo sido consideradas todas válidas, sem valores omissos. Importa assim realizar que, deste modo, contamos com uma amostra com dimensão de 359 inquiridos.

*Tabela 9- Dimensão da amostra de inquiridos | Elaboração Própria*

<b>Inquiridos:</b>		
Amostra	Válidos	359
	Omissos	0

No que diz respeito ao sexo da amostra, este é composto por 160 indivíduos do sexo feminino, 198 do sexo masculino e ainda 1 pessoa com sexo indiferenciado, o que corresponde, respetivamente a 44,6%, 55,2% e 0,3%. Tal facto pode ser comprovado na seguinte tabela 10.

*Tabela 10- Número de inquiridos por sexo | Elaboração Própria*

<b>Sexo:</b>			
		Frequência	Percentage m
Válido	Feminino	160	44,6%
	Masculino	198	55,2%
	ND	1	0,3%
	Total	359	100%

Relativamente à idade dos inquiridos, podemos concluir que a média é de 45,98 anos e que há uma variação entre os 20 e os 81 anos, como podemos verificar na Tabela 11:

*Tabela 11- Idade dos inquiridos | Elaboração Própria*

<b>Idade:</b>	
Média	45,98
Mínimo	20
Máximo	81

Como anteriormente mencionado, foi também questionado o nível de escolaridade dos inquiridos e os resultados foram os seguintes:

*Tabela 12- Nível de Escolaridade | Elaboração Própria*

		<b>Nível de escolaridade:</b>		
		Frequência	Percentagem	Percentagem acumulativa
Válido	Até ao 9º ano	22	6,1%	6,1%
	Doutoramento	15	4,2%	10,3%
	Entre o 10º e o 12º ano	102	28,4%	38,7%
	Licenciatura	144	40,1%	78,8%
	Mestrado	61	17,0%	95,8%
	Pós Graduação	15	4,2%	100%
	Total	359	100%	

No que diz respeito à empregabilidade 250 inquiridos responderam que trabalham por conta de outrem, que corresponde a 69,6%; 71 inquiridos afirmaram trabalhar por conta própria, que corresponde a 19,8% da amostra. Podemos analisar os resultados com mais detalhe na Tabela 13.

*Tabela 13- Situação Atual de Emprego | Elaboração Própria*

		<b>Situação atual de emprego:</b>		
		Frequência	Percentagem	Percentagem Acumulativa
Válido	Desempregado Reformado	20	5,6%	5,6
	Estudante	3	0,8%	6,4
	Outra situação	12	3,3%	9,7

Trabalhador por conta de outrém	250	69,6%	79,4
Trabalhador por conta própria	71	19,8%	99,2
Trabalhador - Estudante	3	0,8%	100
Total	359	100%	

Para finalizar a análise sociodemográfica, analisámos o salário mensal de cada inquirido, onde pudemos concluir as seguintes premissas (Tabela 14):

*Tabela 14- Salário Mensal | Elaboração Própria*

<b>Salário mensal:</b>			
		Frequência	Percentagem
Válido	Até 800 €	55	15,3%
	De 1601€ a 2400€	67	18,7%
	De 2401€ a 3200€	46	12,8%
	De 3201€-4000€	20	5,6%
	De 4001€ a 4800€	9	2,5%
	De 800€ a 1600€	139	38,7%
	Mais de 4801€	23	6,4%
	Total	359	100%

## 6.2. Análise de Dados Quantitativos

O subcapítulo apresentado propõe-se a analisar e a discutir os dados quantitativos fruto dos questionários aplicados sobre a satisfação do cliente.

### 6.2.1. Análise da Viabilidade e Fiabilidade dos Dados

Como anteriormente referido, o método de recolha de dados neste estudo foi o questionário.

Neste tipo de estudos, como é de conhecimento geral, surge informação que pode não ser fidedigna, o que resulta em dados não representativos e, por isso, é importante realizar testes de confiabilidade da amostra, através de indicadores adequados, como por exemplo, o KMO ou Alfa Cronbach, a fim de compreender de os indicadores são fidedignos e viáveis.

A análise fatorial (AF) é, normalmente, utilizada quando existe uma forte dependência entre as várias variáveis, possibilitando, deste modo, reduzir os dados num menor número de variáveis, o que poderá facilitar a sua compreensão (Pestana e Gageiro, 2020).

O KMO - Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy, trata-se de um método estatístico que tem como objetivo, avaliar a qualidade da correlação entre as diferentes variáveis (Pestana & Gageiro, 2014).

Pestana e Gageiro (2014), apresentaram uma tabela que mostra a viabilidade dos dados estudados no teste KMO:

*Tabela 15- Análise Fatorial | Elaboração Própria*

<b>KMO</b>	<b>Análise Fatorial</b>
<b>1 – 0,9</b>	Muito boa
<b>0,8 – 0,9</b>	Boa
<b>0,7 – 0,8</b>	Média
<b>0,6 – 0,7</b>	Razoável
<b>0,6 – 0,5</b>	Má
<b>&lt; 0,5</b>	Inadmissível

Fonte: Pestana e Gageiro (2014)

Segundo a explicação dada por Pestana e Gageiro (2014), O valor KMO pode variar entre 0 e 1, onde valores perto de 1 representam coeficientes de correlação parciais baixos, e os restantes (perto de 0) indicam que a Análise Fatorial pode não ser o melhor método (Pestana & Gageiro, 2014).

Segundo a análise feita em SPSS foi possível calcular o índice de KMO e conclui-se que AF resulta tendo em conta as componentes em estudo, uma vez que o valor se encontra entre 0,7 e 0,8, representado uma análise fatorial média. Podemos analisar com mais detalhe na tabela 16.

*Tabela 16- Teste de KMO e Bartlett | Elaboração Própria*

<b>Teste KMO</b>	<b>SIG</b>	<b>Fator</b>	<b>Nº de Variáveis</b>

<b>0,768</b>	<001	Gostaria de ficar novamente no nosso hotel; De acordo com a minha experiência, tem havido uma forte melhoria; Vou recomendar o hotel a outras pessoas; Estou muito satisfeito com o hotel.	4
--------------	------	--	---

Este teste permitiu-nos concluir e provar que todas as variáveis são apropriáveis ao estudo da análise fatorial.

Posteriormente, foi criado um novo fator e cuidadosamente analisado tendo por base o Teste KMO, visando assegurar que a correlação entre as variáveis é estável.

*Tabela 17- Teste de KMO e Bartlett |Elaboração Própria*

<b>Teste KMO</b>	<b>SIG</b>	<b>Fator Importância de atributos na escolha do hotel</b>	<b>Nº de Variáveis</b>
<b>0,858</b>	<001	Preço; Instalações no geral; Localização; Serviços; Atendimento.	5

Como podemos observar na tabela 17, o teste KMO deste fator indica coeficientes de correlação parciais pequenos, pois o valor aproxima-se de 1 que, segundo a tabela 16, significa que se trata de uma análise fatorial boa.

Numa segunda fase, com o intuito de confirmar a consistência interna das variáveis utilizadas neste estudo, foi utilizado o Alfa de Cronbach que resulta na medida standard para a viabilidade e fiabilidade do questionário. Os valores podem variar entre 0 e 1. (Pestana & Gageiro, 2014).

O quadro apresentado pelo autor para avaliar essa mesma fiabilidade é o seguinte:

0 a 0,21	PEQUENA
0,21 a 0,40	RAZOÁVEL
0,41 a 0,60	MODERADA
0,61 a 0,80	SUBSTÂNCIAL
0,81 a 1,0	QUASE PERFEITA

Fonte: Pestana e Gageiro (2014)

Ao aplicar este método no primeiro fator criado (“Gostaria de ficar novamente no nosso hotel; De acordo com a minha experiência, tem havido uma forte melhoria; Vou recomendar o hotel a outras pessoas; Estou muito satisfeito com o hotel”), obtivemos como resultado, 0,815, que se traduz numa consistência quase perfeita entre as variáveis, revelando não ser necessário a exclusão de nenhuma.

Ao analisar o segundo fator criado através do mesmo método obtivemos um resultado de 0.879, representando assim uma consistência interna do grupo de variáveis escolhidas, como podemos verificar na tabela 19.

*Tabela 19- Consistência Interna | Elaboração Própria*

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>Fator Importância de atributos na escolha do hotel</b>	<b>Nº de Variáveis</b>
<b>0,879</b>	Preço; Instalações no geral; Localização; Serviços; Atendimento.	5

### 6.2.2. Regressão linear

Depois de analisarmos a viabilidade das variáveis e do estudo, procedemos a uma regressão linear a fim estimar o modelo.

Uma regressão linear, segundo Pestana & Gageiro, (2020) é um modelo estatístico usado para prever o comportamento das variáveis quantitativas em estudo, analisando a forma como as variáveis influenciam, ou não, a variável dependente. A regressão linear tem como objetivo verificar se as hipóteses que ponderámos são válidas: H1: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pelo nível de escolaridade; H2: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pelo género; H3: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pela idade; H4: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pelo Salário Mensal Bruto; H5: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pela Situação de Emprego; H6: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pela Inovação do hotel; H7: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pelo conceito adequado e atrativo; H8: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pela importância de

atributos na escolha do hotel. Para esta análise o nível de confiança utilizado foi de 90%, ou seja, para que as hipóteses ponderadas sejam válidas, os valores têm de ser inferiores a 0,1.

Assim, o **modelo teórico** é representado pela seguinte equação:

$$\text{Satisfação global, intenção de volta e recomendação} = \beta_0 + \beta_1 \text{Nível\_de\_Escolaridade} + \beta_2 \text{Genero} + \beta_3 \text{Idade} + \beta_4 \text{Salaria\_Mensal\_Bruto} + \beta_5 \text{Situação\_de\_Emprego} + \beta_6 \text{O\_Hotel\_É\_Inovador} + \beta_7 \text{Conceito\_Adequado\_E\_Atrativo} + \beta_8 \text{Importância\_de\_atributos na escolha do hotel} + \epsilon$$

Após elaboração da regressão, no programa SPSS, podemos confirmar que apenas três variáveis apresentam um nível de confiança inferior a 0,1:

*Tabela 20- Resumo do Modelo de Coeficientes | Elaboração Própria*

<b>RESUMO DO MODELO DE COEFICIENTES</b>				
	Coeficientes $\beta$	Teste t	Sig.	VIF
<b>H6: O hotel é inovador</b>	0.361	7.262	<001	1.527
<b>H7: O conceito é atrativo e inovador</b>	0.341	7.008	<001	1.459
<b>H1: Nível de escolaridade- Doutorado</b>	-0,112	1,947	0,052	2,026
<b>H8: Importância de atributos na escolha do hotel</b>	0,110	2,505	0.013	1,183

De acordo com a tabela apresentada (20) verificamos que o Sig. (valor de significância) é inferior a 0,1, o que resulta na aprovação das hipóteses: H1: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pelo nível de escolaridade; H6: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pela Inovação do hotel; H7: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pelo conceito adequado e atrativo e H8: A satisfação global, intenção de volta e recomendação é influenciada pela importância de atributos na escolha do hotel.

Deste modo, podemos rejeitar as restantes hipóteses nulas do modelo (H0:  $\beta_1 \neq 0$ ; H0:  $\beta_6 \neq 0$ ; H0:  $\beta_7 \neq 0$  H0:  $\beta_8 \neq 0$ ).

Relativamente ao VIF (Variance Inflation Factor) que se traduz no grau em que cada variável exógena é aplicada por outras variáveis exógenas, ou seja, permite-nos aferir se as

variáveis presentes poderiam ser representadas num menor número, não esquecendo que a relação entre as mesmas poderia ser demasiado próxima. Quanto maior for a proximidade do zero, menor é a sua multicolinearidade. Assim, através da aplicação deste teste, podemos verificar que as variáveis apresentam valores aceitáveis (tal afirmação pode verificar-se na Tabela 16, anteriormente apresentada).

Na regressão considerámos ainda importante recorrer ao teste *Durbin-Watson*, com o objetivo de verificar a existência ou a não correlação entre os resíduos. Obtivemos um valor de 2,046 que nos permite confirmar a ausência de auto correlação.

Em suma, podemos concluir que a análise da regressão linear nos permitiu confirmar quais as hipóteses nulas. Assim, podemos afirmar que o nível de escolaridade, a inovação e o conceito do hotel são as variáveis explicativas da variável satisfação global, intenção de volta e recomendação.

## 7. CONCLUSÃO

Hoje em dia, vivemos num mundo repleto de oportunidades e de uma enorme oferta. Tendo em conta a revisão da literatura existente sobre o tema, foi nos possível concluir que, a inovação se tem manifestado como um ponto chave para o crescimento das empresas e combate à concorrência, não só no mercado em geral, mas também no que diz respeito ao setor hoteleiro.

Esta aceção foi possível confirmar através da nossa pesquisa qualitativa, nomeadamente através da entrevista feita ao CEO do grupo IMB, que referiu “A inovação surge como resposta aos novos tipos de procura dos (novos) consumidores, às exigências de um mercado cada vez com mais oferta e à concorrência global.”

Portugal, tem segundo os mais recentes dados (Innovation Scoring) tem mostrado uma melhoria da capacidade de inovação devido à forte interação existente entre agentes. Este facto tem respaldo na entrevista realizada ao Turismo de Portugal.

Através da pesquisa qualitativa, nomeadamente as entrevistas realizadas, foi possível averiguar importância da inovação em serviços e na hotelaria. A concorrência e o leque de oportunidades a que somos expostos diariamente acaba por ser algo muito desafiante para as empresas e, ao mesmo tempo, algo que as obriga a redefinir e a repensar constantemente as suas estratégias, de modo a acompanharem o mercado e de conseguirem sobressair no setor em que se integram.

A inovação surge então, do ponto de vista dos entrevistados, como alavanca para o futuro. O desenvolvimento de certas empresas, obrigada ao desenvolvimento de novas estratégias, à pesquisa de novos métodos e ao traçar de um novo caminho, a fim de se destacar das restantes organizações concorrentes, “...visando ser mais eficientes e acrescentando mais valor ao negócio” Responsável do Turismo de Portugal.

Para o representante do Turismo de Portugal, “... ter uma cultura de inovação é ter um comportamento geral na organização de procurar novas soluções de negócio ou de fazer o negócio, que leve a vantagens competitivas por parte das respetivas organizações.”

A entrevista feita ao CEO do Grupo IMB permitiu-nos perceber que o grupo atribui um papel de destaque à inovação, e que tem vindo a ter muitas vantagens relativamente à oferta dessa mesma estratégia inovadora e “*fora da caixa*”. Segundo o entrevistado “O investimento em inovação funciona como um *boost* para qualquer empresa, independentemente do setor”. Através da mesma entrevista percebemos que, com o investimento feito nos três hotéis do grupo em estudo, permitiu aumentar os *cash-flows* da empresa, aumentar brutalmente as receitas,

reposicionar o grupo no mercado (relativamente à sua quota de mercado) e ainda permitiu reforçar o seu *engagement* com o cliente (percecionado através da reputação online). O grupo afirma também que existem já outras perspectivas de crescimento futuro, mas “apenas projetos que se encontrem alinhados em termos de oferta diferenciadora ou com potencial para tal.”. Podemos perceber, através da entrevista, que a afirmação de Dantas & Moreira (2011) se verifica no grupo hoteleiro em estudo, defendendo que o fator inovação deve fazer parte do ADN das empresas vencedoras (Dantas & Moreira, 2011).

Por fim, com o inquérito realizado, conseguimos analisar a opinião dos clientes sobre os esforços feitos pelo grupo a nível de inovação e respetiva receptividade dos mesmos. Averiguamos que, efetivamente, os clientes dos hotéis têm um *feeling* diferente, bem como uma atmosfera distinta.

Depois da análise estatística, confirmamos que, segundo os inquiridos, a satisfação global, intenção de volta e recomendação são diretamente influenciadas pelo nível de escolaridade dos mesmos, pelo género, idade, salário mensal bruto, situação de emprego, a inovação do hotel, o conceito adequado e atrativo e, por fim, o preço, as instalações no geral, a localização, os serviços e o atendimento.

Segundo os autores Sin et al., (2005) e Zhou et al., (2007): “Os hotéis que rastreiam e respondem às necessidades e preferências dos clientes têm um desempenho em níveis mais elevados, ao mesmo tempo que alcançam sucesso sustentado e mantêm uma forte posição competitiva” ( Sin et al., 2005; Zhou et al., 2007 p. 555-577).

Desta forma, foi possível verificar que a inovação é, de facto, um fator diferenciador que influencia a satisfação. Na indústria hoteleira a regra mantém-se, o que nos permite concluir também, que o Grupo IMB tem, efetivamente, uma visão bastante atual e inovadora. O grupo utiliza assim, a ferramenta inovação de forma eficaz, e que esta é reconhecida e bem recebida pelos seus clientes.

### 7.1. LIMITAÇÕES DA PESQUISA

O presente estudo mostrou que o investimento em inovação no Grupo IMB teve um grande impacto na notoriedade da empresa, bem como na satisfação dos seus clientes, contudo apesar do aumento da notoriedade, a dissertação demonstra algumas limitações que podem ter influenciado os resultados obtidos.

Apontamos como primeira limitação o facto de o estudo ter requerido apenas sobre uma empresa, neste caso o Grupo IMB, permitindo-nos apenas tirar conclusões sobre o impacto da inovação no mesmo.

Como sabemos, a inovação tem vindo a ser um tema bastante abordado e estudado por investigadores assim, a oferta de artigos foi demasiado extensa, o que obrigou a uma seleção mais rigorosa e minuciosa. Por outro lado, na revisão de literatura existente relativamente a inovação na hotelaria, a situação foi inversa, há poucos estudos sobre a inovação no setor hoteleiro em Portugal.

## 7.2. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Tendo em conta as limitações apresentadas no que diz respeito à inovação no setor hoteleiro, em Portugal, consideramos pertinente descrever possíveis sugestões futuras:

- Elaborar casos de estudo sobre a inovação e perceção da mesma a nível nacional;
- Fazer um estudo de comparação entre grupos hoteleiros reconhecidos do litoral, versus grupos hoteleiros também reconhecido, mas da região centro.
- Elaborar um caso de estudo para hotéis distintos, dentro do mesmo grupo hoteleiro, para se perceber qual o desenvolvimento e crescimento dos mesmos, aplicando estratégias diferentes, nos diferentes hotéis.



## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ananiadou, K., & Claro, M. (2009). *21st Century Skills and Competences for New Millennium Learners in OECD Countries* (OECD Education Working Papers N. 41; OECD Education Working Papers, Vol. 41). <https://doi.org/10.1787/218525261154>
- Andraz, J. M., Norte, N. M., & Gonçalves, H. S. (2015). Efeitos do turismo nas assimetrias regionais: Evidências empíricas para Portugal \*. *Tourism Management*, 257–267.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- Becker, S. W., & Whisler, T. L. (2014). The Innovative Organization: A Selective View of Current Theory and Research. *The Journal of Business*, 40(4), 462–469. <https://doi.org/10.1086/295011>
- Birkinshaw, J., & Mol, M. (2006). Como acontece a inovação em Gestão. *MITSloan Management Review*.
- Cascio, R. P. (2011). Marketing Innovation And Firm Performance Research Model, Research Hypotheses, And Managerial Implications. *University of Central Florida*, 181.
- Chen, J.-S., Tsou, H.-T., & Huang, Y.-H. (2009). *Inovação na prestação de serviços: Antecedentes e impacto no desempenho da empresa*.
- Chesbrough, H. (2005). *Open Innovation: A New Paradigm for Understanding Industrial Innovation*. 27.
- Davenport, T. H. (2011). *Process innovation: Reengineering work through information technology* (Nachdr.). Harvard Business School Press.
- Dodgson, M., & Hinze, S. (2000). Indicators used to measure the innovation process: Defects and possible remedies. *Research Evaluation*, 9(2), 101–114. <https://doi.org/10.3152/147154400781777368>
- Duarte, F. (2016). *Atividades de Inovação em Curso ou Abandonadas: Fatores Determinantes nas Empresas Portuguesas*. <https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/4203/1/Atividades%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20em%20Curso%20ou%20Abandonadas%20Fatores%20Determinantes%20nas%20Empresas%20Portuguesas.pdf>
- Godinho, M. M. (2013). *Inovação em Portugal* (1a. edição). Fundação Francisco Manuel dos Santos.

- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2012). Melhorar o desempenho comercial dos hotéis: O papel da inovação e orientação para o cliente. *International Journal of Hospitality Management*.
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 10.
- Guerreiro, N. J. P. (2013). *Dissertação de Mestrado em Gestão*.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2011.05.014>
- Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no século XXI*.
- Huse, M., Neubaum, D. O., & Gabrielsson, J. (2005). Corporate Innovation and Competitive Environment. *The International Entrepreneurship and Management Journal*, 1(3), 313–333. <https://doi.org/10.1007/s11365-005-2596-2>
- Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). *An Overview of Innovation*. National Academy Press.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Administração de Marketing* (14.<sup>a</sup> ed.).
- Lundvall, B. (2007). *National Innovation Systems—Analytical Concept and Development Tool*. 14, 26. <http://dx.doi.org/10.1080/13662710601130863>
- Mansfield, E. (1963). Size of Firm, Market Structure, and Innovation. *Journal of Political Economy*, 71(6), 556–576. <https://doi.org/10.1086/258815>
- Micaëlli, J.-P. (2014). How to improve Kline and Rosenberg's Chain-Linked Model of Innovation: Building Blocks and Diagram-Based Languages. *Journal of Innovation Economics and Management*, 59–74.
- OECD, & Eurostat. (2005). *Manual Oslo* (3rd ed.).
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380–394. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
- Poças, V. M. de A. (2015). *O contributo da inovação para a competitividade das organizações- Estudo de caso*.
- Rothwell, R. (1994). *Towards the Fifth-generation Innovation Process*. 40. <https://doi.org/10.1108/02651339410057491>
- Silva, A. (2016). *METODOLOGIA PARA AVALIAR AS EMPRESAS QUANTO AO SEU GRAU DE INOVAÇÃO- Estudo Exploratório*. Universidade Católica Portuguesa. [https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21678/1/CPBS\\_TFM\\_AnaSofiaSilva.pdf](https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/21678/1/CPBS_TFM_AnaSofiaSilva.pdf)

- Tseng, C.-Y., Kuo, H.-Y., & Chou, S.-S. (2007). *Configuration of innovation and performance in the service industry: Evidence from the Taiwanese hotel industry*. 16. <http://dx.doi.org/10.1080/02642060701882080>
- West, J., Salter, A., Vanhaverbeke, W., & Chesbrough, H. (2014). Open innovation: The next decade. *Research Policy*, 43(5), 805–811. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.001>
- OLIVEIRA, L.V. (2001): “O Sistema Português de Inovação: Forças e Fraquezas”, *Economia & Perspectiva, Inovar para Competir*, nº 17, Jul./Set., pp. 23-44.
- Silva, M. J. (2003). *Estudo dos Factores impulsionadores e limitadores nas empresas industriais portuguesas*. Covilhã.
- Tushman, M. L. & Romanelli, E. 1985. Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation. In L. L. Cummings & M. B. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7: 171-222). Greenwich, CT: JAI press.
- Pestana, M.; Gajreiro, J. (2014). *Análise de dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Stake, R. (1995). *The art of case study research*. EUA: SAGE Publications.
- Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*. EUA: SAGE Publications.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research (pp. 219-245). SAGE Publications on-line. Retirado a 22 de Julho de 2011; URL: <http://qix.sagepub.com/content/12/2/219>
- Watkins, Ed (2003), “How Guests Choose Hotels”, *Lodging Hospitality*, 59, 36-40.
- Callan, Joger e Lisa Bowman (2000), “Selecting a Hotel and Determining Salient Quality Attributes: a Preliminary Study of Mature British Travelers”, *The International Journal of Tourism Research*, 2, 97-118.
- Geus, A. P. (1998). Planning as learning. *Harvard Business Review*, 66, 70-7.
- Reichheld, F. F. (1994). Loyalty and The Renaissance of Marketing. *Marketing Management*, 2 (4), 10-17.
- Cobra, M. (1997). *Marketing básico: uma perspetiva brasileira*. (4a ed). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. (10a ed). 7 Reimpressão – tradução Bazán Tecnologia e Linguística; Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall. Resumo de Marisa Viana Pereira.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing. A Edição do Novo Milénio*. (10a ed). São Paulo: Prentice Hall.
- GILBERT, D., HORSNELL, S., (1998). Customer satisfaction measurement practice 132 in United Kingdom hotels, *Journal of Hospitality of Tourism Research*, 22 (4), 450– 464.

- BARRETTO, Margarita (1999), Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo, Papirus Editora, Campinas SP Brasil (7a edição).
- REICHELDT, F.F., SASSER Jr., W.E., (1990), Zero defections comes to services, Harvard Business Review, September–October, 105–111.
- REICHELDT, Frederick F.; (1996), Learning from Customer Defections, Harvard Business Review, October, p. 56.
- BICALHO, A. (2002), Marketing de Relacionamento em Organizações hoteleiras: Estudo Multicaso em Apart-Hoteis em Belo Horizonte, Florianópolis.
- Naturaimbhotels.com. 2021. Grupo Natura IMB Hotels. [online] Available at: <<https://www.naturaimbhotels.com/?cix=587>>
- Business.turismodeportugal.pt. 2021. Programa FIT - Fostering Innovation in Tourism. [online] Available at: <<http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Inovacao/programa-fit/Paginas/default.aspx>> [Accessed 15 June 2021].
- Business.turismodeportugal.pt. 2021. Turismo 4.0. [online] Available at: <<http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Inovacao/turismo-4-0/Paginas/default.aspx>> [Accessed 15 June 2021].
- Watkins, Ed (2003), “How Guests Choose Hotels”, Lodging Hospitality, 59, 36-40.
- Schumpeter, J. A. 1934. The Theory of Economic Development. Harvard University Press
- Freeman, C., 1990. The Economics of Innovation., Edward Elgar, UK.
- Minciotti, S. A., Santolia, F., & Kaspar, C. A. R. P. (2008). Identificação de fatores críticos de sucesso para monitoramento do nível de satisfação de hóspedes de hotéis. Turismo em Análise. São Paulo: Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, v. 19, n. 1.
- Lovelock, C., & Wright, L. (2003). Serviços marketing e gestão. São Paulo: Saraiva.
- Dantas, J., & Moreira, A. C. (2011). O Processo de Inovação. Lisboa: Lidel.
- Sin, LYM, Alan, CB, Tse, V., Heung, CS, Yim, FHK, 2005. Uma análise de a relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial na indústria hoteleira. International Journal of Hospitality Management 24 (4), 555–577.

## Anexos

### Anexo A – Inquérito de Satisfação do cliente

# Questionário de Satisfação na Vertente Inovação

A situação atípica em que nos encontramos fez-nos repensar a nossa abordagem ao mercado pelo que será muito importante perceber junto dos nossos clientes qual a percepção que tem do nosso hotel e dos nossos serviços relativamente à oferta em inovação.

Posto isso, construímos este questionário para melhor percebermos qual a sua opinião sobre nós, bem como, dar-nos sugestões para futura melhorias. Obrigado.

**\*Obrigatório**

1. Género \*

M

F

ND

2. Idade \*

A sua resposta \_\_\_\_\_

### 3. Salário Mensal Bruto \*

- Até 800€
- De 800€ a 1600€
- De 1601€ a 2400€
- De 2401€ a 3200€
- De 3201€ a 4000€
- De 4001€ a 4800€
- Mais de 4801€

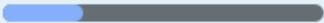
### 4. Nível de Escolaridade \*

- Até ao 9ºano
- Entre o 10º e o 12ºano
- Pós-Graduação
- Licenciatura
- Mestrado
- Doutoramento

### 5. Situação actual de Emprego \*

- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Estudante
- Trabalhador-Estudante
- Desempregado Reformado
- Outra situação

[Seguinte](#)

 Página 1 de 4

## Importância de atributos na escolha do hotel

6. Para cada item qual a importância que atribui na escolha do hotel? Por favor marque com uma X o quadrado que melhor corresponde à sua opinião, utilizando a escala de 1 a 5 em que 1= NADA IMPORTANTE e 5 = MUITO IMPORTANTE \*

	1	2	3	4	5
Preço	<input type="radio"/>				
Instalações no Geral	<input type="radio"/>				
Localização	<input type="radio"/>				
Serviço	<input type="radio"/>				
Atendimento	<input type="radio"/>				

## Percepção do Investimento em Inovação

Descrição (opcional)

7. O Hotel é inovador. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE) \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

8. O conceito do hotel é adequado e atractivo. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE) \*

	1	2	3	4	5	
Discordo Totalmente	<input type="radio"/>	Concordo Totalmente				

9. Considera o nosso hotel especial? \*

Sim

Não

⋮

9.1. Se sim, porquê?

Atmosfera

Conceito

Serviços

Tecnologia

Atendimento

10. De uma forma geral estou muito satisfeito com o hotel. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE) \*

Discordo Totalmente      1      2      3      4      5      Concordo Totalmente

11. Gostaria de ficar novamente neste hotel?

Inferior ao Esperado      1      2      3      4      5      Superior ao Esperado

# Satisfação Global, Intenção de Volta e Recomendação



Descrição (opcional)

12. Gostaria de ficar novamente no nosso hotel. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE) \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente



13. De acordo com a minha experiência anterior, a performance deste hotel foi a melhor. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE) \*



14. Vou recomendar o hotel a outras pessoas. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE) \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

15. Estou muito satisfeito com o hotel. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE) \*

1      2      3      4      5

Discordo Totalmente                        Concordo Totalmente

## Anexo B - Tabelas da Regressão Linear

### Matriz de correlações

	16. Gostaria de ficar novamente no nosso hotel. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE E e 5 = CONCORDO TOTALMENTE)	16.1. De acordo com a minha experiência antes da remodelação do hotel, considero que houve uma forte melhoria. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE E e 5 = CONCORDO TOTALMENTE)	16.2. Vou recomendar o hotel a outras pessoas. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE E e 5 = CONCORDO TOTALMENTE)	16.3. Estou muito satisfeito com o hotel. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE E e 5 = CONCORDO TOTALMENTE)
Correlação	1.000	.303	.687	.629
	16.1. De acordo com a minha experiência antes da remodelação do hotel, considero que houve uma forte melhoria. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE)	1.000	.373	.443
	16.2. Vou recomendar o hotel a outras pessoas. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE)	.687	1.000	.714
	16.3. Estou muito satisfeito com o hotel. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE)	.629	.443	1.000

### Matriz de correlações

		Preço	instalaçõesno geral	localizacao	serviços	Atendimento
Correlação	Preço	1.000	.527	.316	.544	.508
	instalaçõesno geral	.527	1.000	.582	.824	.781
	localizacao	.316	.582	1.000	.626	.613
	serviços	.544	.824	.626	1.000	.874
	Atendimento	.508	.781	.613	.874	1.000

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser–Meyer–Olkin de adequação de amostragem.		.858
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	1,264.942
	gl	10
	Sig.	<001

### Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
.879	.891	5

### Resumo do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa	Estatísticas de mudança				Sig. Mudança F	Durbin-Watson
					Mudança de R quadrado	Mudança F	df1	df2		
1	.674 <sup>a</sup>	.455	.419	.76207723	.455	12.747	22	336	<001	2.046

a. Preditores: (Constante), Fator\_preco\_atendimento\_localizacao\_, @3.SalárioMensalBruto=De 800€ a 1600€, @4.NíveldeEscolaridade=Mestrado, @5.SituaçãoactualdeEmprego=Estudante, @5.SituaçãoactualdeEmprego=Desempregado Reformado, @5.SituaçãoactualdeEmprego=Outra situação, 11. O Hotel é inovador. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE), @5. SituaçãoactualdeEmprego=Trabalhador por conta própria, @4.NíveldeEscolaridade=Doutoramento, @3.SalárioMensalBruto=De 3201€ a 4000€, @1.VariáveisSociodemográficas=F, @3.SalárioMensalBruto=De 4001€ a 4800€, @4.NíveldeEscolaridade=Entre o 10º e o 12ºano, @3.SalárioMensalBruto=De 2401€ a 3200€, @4.NíveldeEscolaridade=Até ao 9ºano, 12. O conceito do hotel é adequado e atractivo. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE), @2.Idade, @3.SalárioMensalBruto=De 1601€ a 2400€, @3.SalárioMensalBruto=Até 800€, @4.NíveldeEscolaridade=Licenciatura, @5.SituaçãoactualdeEmprego=Trabalhador por conta de outrém, @1. VariáveisSociodemográficas=M

b. Variável Dependente: fator\_dimensao\_satisfacao

### Teste de KMO e Bartlett

Medida Kaiser–Meyer–Olkin de adequação de amostragem.		.768
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	588,627
	gl	6
	Sig.	<,001

## ANOVA<sup>a</sup>

Modelo		Soma dos Quadrados	df	Quadrado Médio	Z	Sig.
1	Regressão	162.864	22	7.403	12.747	<001 <sup>b</sup>
	Resíduo	195.136	336	.581		
	Total	358.000	358			

a. Variável Dependente: fator\_dimensao\_satisfacao

b. Preditores: (Constante), Fator\_preco\_atendimento\_localizacao\_, @3.

SalárioMensalBruto=De 800€ a 1600€, @4.NíveldeEscolaridade=Mestrado, @5.SituaçãoactualdeEmprego=Estudante, @5.

SituaçãoactualdeEmprego=Desempregado Reformado, @5.

SituaçãoactualdeEmprego=Outra situação, 11. O Hotel é inovador. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE),

@5.SituaçãoactualdeEmprego=Trabalhador por conta própria, @4.

NíveldeEscolaridade=Doutoramento, @3.SalárioMensalBruto=De 3201€ a 4000€, @1.VariáveisSociodemográficas=F, @3.SalárioMensalBruto=De 4001€ a 4800€, @4.NíveldeEscolaridade=Entre o 10º e o 12ºano, @3.

SalárioMensalBruto=De 2401€ a 3200€, @4.NíveldeEscolaridade=Até ao 9ºano, 12. O conceito do hotel é adequado e atractivo. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE), @2.

Idade, @3.SalárioMensalBruto=De 1601€ a 2400€, @3.

SalárioMensalBruto=Até 800€, @4.NíveldeEscolaridade=Licenciatura, @5.

SituaçãoactualdeEmprego=Trabalhador por conta de outrém, @1.

VariáveisSociodemográficas=M

### Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo		Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados		Sig.	Estatísticas de colinearidade	
		B	Erro Erro	Beta	t		Tolerância	VIF
1	(Constante)	-6.117	1.035		-5.908	<001		
	11. O Hotel é inovador. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE)	.505	.070	.361	7.262	<001	.655	1.527
	12. O conceito do hotel é adequado e atractivo. (Escala de 1 a 5 em que 1= DISCORDO TOTALMENTE e 5 = CONCORDO TOTALMENTE)	.633	.090	.341	7.008	<001	.686	1.459
	@3. SalárioMensalBruto=Até 800€	.049	.215	.018	.229	.819	.270	3.701
	@3. SalárioMensalBruto=De 1601€ a 2400€	-.002	.192	-.001	-.012	.990	.290	3.448
	@3. SalárioMensalBruto=De 2401€ a 3200€	-.208	.200	-.070	-1.042	.298	.362	2.762
	@3. SalárioMensalBruto=De 3201€ a 4000€	-.057	.237	-.013	-.243	.808	.549	1.820
	@3. SalárioMensalBruto=De 4001€ a 4800€	-.131	.309	-.020	-.423	.673	.692	1.445
	@3. SalárioMensalBruto=De 800€ a 1600€	.023	.187	.011	.124	.901	.195	5.127
	@1. VariáveisSociodemográficas=F	.425	.769	.212	.553	.581	.011	90.339
	@1. VariáveisSociodemográficas=M	.257	.770	.128	.334	.739	.011	90.765
	@2. Idade	.005	.005	.064	1.146	.253	.519	1.929
	@4. NíveldeEscolaridade=Até ao 9ºano	.224	.276	.054	.813	.417	.370	2.700
	@4. NíveldeEscolaridade=Doutoramento	-.557	.286	-.112	-1.947	.052	.493	2.026
	@4. NíveldeEscolaridade=Entre o 10º e o 12ºano	.179	.217	.081	.828	.408	.169	5.904
	@4. NíveldeEscolaridade=Licenciatura	.283	.210	.139	1.347	.179	.152	6.576
	@4. NíveldeEscolaridade=Mestrado	.100	.223	.038	.450	.653	.231	4.329
	@5. SituaçãoactualdeEmprego=Desempregado Reformado	.127	.496	.029	.256	.798	.125	8.016
	@5. SituaçãoactualdeEmprego=Estudante	.029	.639	.003	.045	.964	.478	2.091
	@5. SituaçãoactualdeEmprego=Outra situação	.413	.507	.074	.815	.416	.195	5.126
	@5. SituaçãoactualdeEmprego=Trabalhador por conta de outrem	.228	.452	.105	.504	.615	.037	26.688
	@5. SituaçãoactualdeEmprego=Trabalhador por conta própria	.404	.464	.161	.870	.385	.047	21.134
	Fator_preco_atendimento_localizacao_	.110	.044	.110	2.505	.013	.845	1.183

a. Variável Dependente: fator\_dimensao\_satisfacao