



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Impacto da inovação ao serviço da satisfação dos clientes

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Nuno Duarte do Nascimento nº12148

Estoril, Dezembro 2021



Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

Mestrado em Gestão Hoteleira

Impacto da inovação ao serviço da satisfação dos clientes

Dissertação apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a
obtenção do grau de Mestre em Gestão Hoteleira

Orientador: Professor Eduardo Manuel Machado de Moraes Sarmento Ferreira

Nuno Duarte do Nascimento nº12148

Estoril, Dezembro 2021

Agradecimentos

A execução deste trabalho foi um processo trabalhoso, que por sua vez, sofreu alguns desafios inesperados, que inicialmente não estavam previstos ocorrer devido á pandemia mundial. Este efeito originou um esforço e uma dedicação mais acentuada.

A realização do estudo de caso sofreu algumas adversidades, nomeadamente na parte da recolha de informação, contudo, felizmente tive a sorte de ser acompanhado pelo Professor Eduardo Moraes Sarmiento que me orientou durante todo o processo e mostrou-se sempre disponível para ajudar. Desde já o meu grande obrigado por todo o seu apoio!

Tenho de agradecer especialmente à minha namorada Verinha pela paciência, por todos os concelhos e todos os “abre olhos” que me foi dando durante a investigação, de forma a me manter no caminho certo. Gostaria também de agradecer a todos os que de certa forma me ajudaram a manter o rumo da investigação, em especial á minha família nomeadamente os meus pais e os meus 3 irmãos que me acompanharam diariamente durante a realização desta dissertação.

Obrigado a todos!!!

Índice Geral

Agradecimentos	3
Índice de figuras	6
Índice de Gráficos	7
Índice de tabelas	8
Resumo	9
Palavras chave	9
Abstract	10
Lista de abreviaturas e símbolos (Glossário)	11
Capítulo 1 - Introdução	12
1.1 Enquadramento teórico e relevância do estudo	12
1.2 Objetivos da dissertação e pergunta de partida	14
1.3 Estrutura da dissertação	15
1.3.1 Modelo de investigação	15
1.3.2 Estrutura.....	17
Capítulo 2 - Revisão da literatura	20
2.1 Inovação	20
2.1.1 Abordagem ao conceito	20
2.1.2 Tipos e categorias de inovação	23
2.1.3 Medir a inovação.....	26
2.1.4 Razões e vantagens da inovação	27
2.2 Setor dos serviços	30
2.2.1 Inovação no setor dos serviços	32
2.3 Inovação no setor hoteleiro	35
2.3.1 Barreiras á inovação no setor hoteleiro	39
2.3.2 Relação entre inovação e desempenho na Hotelaria	40
2.4 Satisfação do cliente	41
Capítulo 3 - Metodologia da investigação	43
3.1 Objetivos gerais e específicos	43
3.2 Preparação do estudo empírico	43
3.2.1 Área de estudo	43

3.2.2 Técnica de observação	46
Capítulo 4 - Estudo de caso	59
4.1 Caracterização da Amostra	59
4.2 Análise dos dados	63
Capítulo 5 - Conclusão	78
5.1 Análise aos objetivos da investigação	78
5.2 Conclusões finais	82
5.3 Limitações do estudo e futuras recomendações	83
Bibliografia	85

Índice de figuras

<i>Figura 1. Etapas de investigação (Fonte: Quivy & Campenhout, 2005)</i>	<i>15</i>
<i>Figura 2. Modelo Concetual da Investigação (Fonte: Elaboração Própria).....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 3. Tipos de Inovação de acordo com Hjalager, 2010 (fonte: Elaboração própria)</i>	<i>38</i>
<i>Figura 4. Fatores que influenciam a fidelidade (Fonte: Elaboração própria)</i>	<i>42</i>
<i>Figura 5. Mapa de Portugal (Fonte: Google)</i>	<i>45</i>
<i>Figura 6. Booking (Fonte: Google)</i>	<i>59</i>
<i>Figura 7. Tripadvisor (Fonte: google).....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 8. Elementos que caracterizam a amostra (Fonte: Elaboração própria).....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 9. Equação do número de unidades analisadas por categoria (Fonte: Elaboração Própria).....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 10. Fatores que se destacaram nos comentários observados (Fonte: Elaboração própria).....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 11. Diferenças entre hotéis de 2 estrelas de acordo com a tipologia (fonte: Elaboração própria).....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 12. Papagaio no hotel Miracorgo em Vila Real (Fonte: Booking).....</i>	<i>67</i>
<i>Figura 13. Fatores destacados pelos clientes dos hotéis de 5 estrelas (Fonte: elaboração própria).....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 14. Análise do fator limpeza (Fonte; Elaboração própria)</i>	<i>69</i>
<i>Figura 15. Diferenças a nível de conforto (Fonte: Elaboração própria).....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 16. Características de um bom pequeno almoço (fonte elaboração própria)</i>	<i>73</i>
<i>Figura 17. Fatores que originam fidelização em Hotelaria (Fonte: Elaboração própria).....</i>	<i>75</i>

Índice de Gráficos

<i>Gráfico 1. Quantidade de unidades hoteleiras analisadas por região (Fonte: Elaboração própria).....</i>	<i>61</i>
<i>Gráfico 2. Unidades analisadas por região de acordo com as tipologias (Fonte: Elaboração própria).....</i>	<i>61</i>

Índice de tabelas

<i>Tabela 1. Diferenças entre produto e serviço (Fonte: Elaboração própria).....</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 2. Hotéis observados por cada zona (Fonte: Elaboração própria).....</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 3. Características do método qualitativo (Fonte: Adaptado de Cassel e Symon, 1997). 57</i>	
<i>Tabela 4. Satisfação do cliente de 5 estrelas de acordo com as regiões (Fonte: Elaboração própria)</i>	<i>69</i>
<i>Tabela 5. Impacto da Localização (Fonte: Elaboração própria).....</i>	<i>72</i>
<i>Tabela 6. Diferença entre os bares de acordo com as tipologias (Fonte: Elaboração própria) 74</i>	
<i>Tabela 7. Balanço Final do Estudo caso (Fonte: Elaboração Própria).....</i>	<i>77</i>

Resumo

Com o crescente desenvolvimento do setor hoteleiro, as empresas que se inserem e operam dentro do mesmo, viram-se forçadas a ter se adaptar a constantes mudanças, que na maioria das vezes, foram motivadas pela evolução tecnológica (Internet) e pelo respetivo aumento da concorrência. Deste modo, para se adequar a esta evolução, as unidades hoteleiras necessitam de estar dispostas a recorrer á inovação como um instrumento de diferenciação de oferta e de otimização de tarefas.

Assim sendo, a presente dissertação intitulada por “Impacto da inovação ao serviço da satisfação dos clientes”, tem como propósito a análise de duas grandes vertentes deste setor, a Inovação e os Clientes. Este setor é caracterizado por ser dirigido de pessoas para pessoas e como tal, a satisfação e o bem-estar dos clientes são a prioridade número um destas empresas.

Consequentemente, a finalidade desta investigação é compreender o grau de relação que estes apresentam e tentar compreender em que sentido é que a inovação interfere no aumento a satisfação do cliente. São vários os motivos que podem deixar um cliente satisfeito como a localização, o staff, a infraestrutura do próprio hotel entre outros, contudo, este trabalho visa constatar se a inovação também é associada á sua satisfação.

O estudo empírico foi realizado através do método da Netnografia, que permitiu obter e analisar os dados, através de uma pesquisa na Web. Como o objetivo da dissertação depara-se sobre a satisfação dos clientes, a investigação foi efetivamente realizada através da secção de avaliações feitas pelos visitantes que, consequentemente tiveram uma estadia no hotel e decidiram deixar um comentário sobre o que mais gostaram e o que poderia ser melhorado. A amostra consistiu numa análise de 300 unidades hoteleiras sendo que, no total foram observados 9000 comentários.

Desta forma, esta investigação feita através do computador, permitiu concluir quais é que são os fatores que tornam a experiência do cliente mais satisfatória de acordo com as respetivas regiões de Portugal. Este método de recolha de informação ainda não é muito utilizado dentro do setor, porém permite conhecer melhor os gostos dos clientes e permite destacar quais são as áreas que podem ser aperfeiçoadas.

Palavras chave: Setor Hoteleiro, Inovação, Netnografia, Clientes, Satisfação

Abstract

With the increasing development of the hotel sector, companies that operate and operate within it, have been forced to adapt to constant changes, which in most cases have been motivated by technological developments (Internet) and their increased competition. Thus, in order to adapt to this evolution, hotel units need to be willing to resort to innovation as an instrument of differentiation of offer and optimization of tasks.

Therefore, this dissertation entitled "Impact of innovation at the service of customer satisfaction", aims at the analysis of two major aspects of this sector, Innovation and Customers. This sector is characterized by being driven from people to people and as such, currently, the satisfaction and well-being of customers are the number one priority of these companies.

Consequently, the purpose of this research is to understand the degree of relationship they present and to try to understand in what sense innovation interferes in increasing customer satisfaction. There are several reasons that can leave a customer satisfied such as the location, staff, the infrastructure of the hotel itself, among others, however, this work aims to verify if innovation is also associated with their satisfaction.

The empirical study was carried out using the netnography method, which allows obtaining and analyzing the data through a web search. As the purpose of the dissertation is the satisfaction of customers, the research was effectively carried out through the evaluations section, made by visitors who consequently had a stay at the hotel and decided to leave a comment on what they liked the most and what could be improved. The sample consisted of an analysis of 300 hotel units and a total of 9000 comments were observed.

Thus, this investigation, carried out through the computer, allowed to conclude what are the factors that make the customer experience more satisfactory according to the respective regions of Portugal. This method of gathering information is not yet widely used within the sector, but allows to know better the tastes of customers and allows to highlight which areas can be improved.

Key Words: Hotel sector, Inovation, Netnography, Costumers, Satisfation

Lista de abreviaturas e símbolos (Glossário)

CIS- Community Innovation Survey

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

TIC- Tecnologias da Informação e da Comunicação

WTTC- World Travel and Tourism Council

Capítulo 1 - Introdução

Este capítulo é composto pelo enquadramento teórico, relevância do estudo, objetivos da dissertação, pergunta de partida e por fim, a estrutura da dissertação.

1.1 Enquadramento teórico e relevância do estudo

A hotelaria é uma indústria inserida no setor do Turismo, responsável por permitir que os turistas/visitantes se desloquem e pernoitem durante a sua estadia num local que não seja na sua zona de residência. Assim sendo, os hotéis podem ser utilizados para várias finalidades sendo algumas delas, os negócios e o lazer destacando que, são estabelecimentos que levam os seus consumidores a esquecerem as suas rotinas do dia a dia.

Deste modo, é necessário que todos os requisitos sejam preenchidos de modo a que os clientes se sintam confortáveis e valorizados antes, durante e após a sua estadia. Já em 1987, era possível determinar o impacto que este setor teria mundialmente e como tal, o autor Krippendorf (1987), destacou que a indústria turística auxiliava um elevado aumento dos benefícios económicos tanto a nível de rendimentos, empregos, volumes de negócios como também a nível das receitas fiscais.

Com o aumento da sua importância, o setor do Turismo/ Hotelaria tornou-se crucial para a economia e consequente evolução dos países que o praticavam e devido a este exponencial crescimento, esteve sujeito a várias mudanças, motivadas pela globalização das tecnologias, pelo crescimento da concorrência entre outros.

Consequentemente, no mundo tecnológico em que vivemos onde através de um “clique” é possível obter todo o tipo de informações, a indústria hoteleira não fugiu á regra e, por conseguinte, essa evolução resultou no aparecimento de novos conceitos, novos serviços e novas ofertas. Como sequela, estas constantes transformações originaram um cliente caracterizado por ser mais exigente, que por sua vez, se tornou mais bem informado e capaz de idealizar a sua estadia perfeita.

Deste modo, visto que uma das características principais da indústria hoteleira é efetivamente o fato de ser direcionada de pessoas para pessoas, as opiniões dos clientes e os respetivos feedbacks das experiências vividas dentro das unidades hoteleiras, tornaram-se numa das prioridades do setor. Este fator, promovido pela facilidade que o cliente tem em expor as suas opiniões na internet, revelou-se de uma extrema importância para as unidades, devido ao impacto que esses comentários positivos ou negativos poderiam ter em negócios futuros com clientes novos.

Como resultado do exponencial crescimento que este setor teve a nível mundial, surgiu a necessidade de serem criadas mais empresas capazes de disponibilizar alojamento a visitantes. Este feito veio conseqüentemente aumentar a competitividade dentro do setor. Como seqüela dessa multiplicação da oferta, as unidades hoteleiras tiveram de ter a capacidade de atrair novos clientes satisfazendo a procura, concebendo experiências atuais e únicas (Hu, Horng & Sun, 2009).

Assim sendo, torna-se possível salientar que é necessário um trabalho especializado na capacidade de criar uma melhor proposta de valor aos clientes, nomeadamente no âmbito de investir em condições inovadoras e singulares que permitam enriquecer as experiências dos seus consumidores. Desta forma, Calik, Calisir e Cetingu (2017) afirmam que, ao utilizarem a inovação como ferramenta, as empresas para além de terem a possibilidade de se tornarem mais bem-sucedidas também conseguem obter uma vantagem competitiva temporária perante a concorrência.

De acordo com Ottenbacher e Gnoth (2005), para as empresas inseridas no setor hoteleiro puderem sobreviver dentro de um mercado tão competitivo, são pressionadas a ter de procurar novas formas de melhorar a qualidade, reputação e respetivos custos. Por sua vez, na sua ótica a única maneira de conseguir esse efeito em hotelaria, nomeadamente a nível de qualidade e reputação, é através do desenvolvimento de serviços bem-sucedidos.

É relevante expor que, de acordo com Wikhamn (2019), a inovação tem a particularidade de poder ser nova para o mundo, para um mercado ou até mesmo só para a organização em si. Desta forma, torna-se indiscutível que é uma prática que irá criar um efeito diferenciador independentemente de qual for o público-alvo.

Como foi mencionado previamente, a constante procura pela inovação é um dos principais fatores determinantes da competitividade (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). Contudo, este tipo de abordagem também possibilita outras diversas motivações que podem trazer benefícios para as unidades hoteleiras. São elas:

- i. Transformar mudanças em oportunidades;
- ii. A redução de custos;
- iii. A capacidade de resposta perante a concorrência;
- iv. A melhoria dos níveis de performance;
- v. O aumento da sustentabilidade;
- vi. O aumento da capacidade de resposta ao mercado relativamente às especificações da procura, entre outros.

Concluindo, com este capítulo introdutório foi possível demonstrar a relevância que este tema da inovação, apresenta nos dias de hoje e que inclusive têm sido uma das peças fundamentais para a evolução constante do setor ao longo dos anos. Essa vontade acrescida, derivada pelo aumento da concorrência e pelo avanço da tecnologia, tem permitido gerar a oportunidade de melhorar e aperfeiçoar as experiências servidas aos consumidores.

1.2 Objetivos da dissertação e pergunta de partida

Em conformidade com o enquadramento temático referido anteriormente, juntamente com a revisão da literatura e a metodologia da investigação, a presente investigação foca-se numa análise baseada na importância da inovação, em todas as suas vertentes, dentro do setor hoteleiro português. Assim sendo, a dissertação terá como principal objetivo fazer uma reflexão, e posterior análise crítica, acerca da relevância que as inovações apresentam para os seus consumidores.

Deste modo, para a realização desta dissertação definiu-se como pergunta de partida:

“Qual é o impacto da inovação, relativamente à satisfação e decisão final dos consumidores nas unidades hoteleiras?”

Posto isto, a investigação tem como objetivo principal responder às seguintes questões gerais:

1. Compreender se a inovação é um fator determinante na escolha final do consumidor.
2. Observar se a inovação proporciona um maior grau de satisfação antes, durante e após a estadia.

Por forma a alcançar estes objetivos gerais, foi necessário definir alguns objetivos mais específicos, consideradas como questões de investigação, que vão permitir desencadear o propósito geral do trabalho:

1. Quais as formas atuais que se utiliza para criar diferenciação perante a concorrência?
2. Que tipo de inovação é que apresenta um maior impacto na satisfação do cliente?
3. Se existe algum público que apresente insignificância face à inovação?
4. Analisar se o “risco” de inovar vale sempre a pena de acordo com as várias tipologias.

1.3 Estrutura da dissertação

Após terem sido mencionados os objetivos gerais da dissertação e a pergunta de partida, interessa identificar e justificar qual será o modelo de investigação utilizado para responder á pergunta, terminando com a própria estrutura da investigação.

1.3.1 Modelo de investigação

Para a presente dissertação, o modelo de investigação que será utilizado, é o esquema desenvolvido por Quivy & Campenhout (2005), pois através da realização de cada uma das diferentes etapas, a capacidade de organizar e interpretar os dados torna-se mais fácil, eficaz e perceptível ao longo da investigação.

De acordo com a figura, é possível demonstrar que este método de investigação é dividido em três atos que abrangem sete etapas, onde o objetivo passa por conduzir o investigador a optar por um fio condutor que torne a investigação clara e concreta.

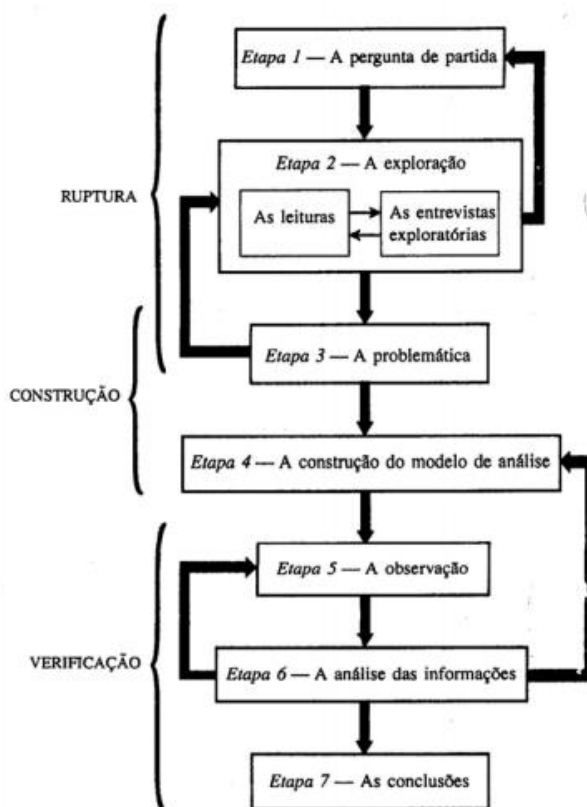


Figura 1. Etapas de investigação (Fonte: Quivy & Campenhout, 2005)

Numa primeira abordagem, o primeiro ato designado por rutura, apresenta a característica de não se deixar influenciar por preconceitos e falsas afirmações. A segunda etapa (construção), alega a recorrência a um sistema, organizado e estruturado, de forma a poder fazer planos e proposições. Por fim, a terceira e última etapa identifica-se como a fase da verificação que pretende demonstrar que a investigação só pode ter o estatuto científico caso consiga ser verificada por fatos reais e verdadeiros.

Consequentemente, todos estes processos, desenvolvidos em cadeia, apresentam as suas particularidades e, seguindo a linha de raciocínio, á medida que estiverem devidamente concluídos, torna possível a passagem para a próxima etapa e assim sucessivamente. Na última etapa, recapitulam-se os procedimentos e apresentam-se os resultados, pondo em evidência os conhecimentos adquiridos e as consequências práticas, finalizando com as conclusões finais.

Deste modo, no início de uma investigação, já sabemos de antemão qual é o assunto que queremos analisar (ou pelo menos qual será o principal problema), contudo torna-se complicado iniciar o processo de abordagem á questão, mais concretamente na parte da investigação e da posterior recolha de todas as informações.

Assim sendo, a primeira etapa é composta pela pergunta de partida, caracterizada por ser clara, exequível e pertinente, “Qual é o impacto da inovação, relativamente á satisfação e decisão final dos consumidores nas unidades hoteleiras?”. Esta fase é considerada como o fio condutor do trabalho e consequentemente, o intuito da investigação será desencadear os elementos da questão, com o prosseguimento das etapas seguintes.

A segunda etapa (fase de exploração) apesar de ser a altura em que o investigador reúne mais informação, é crucial que sejam selecionadas as que se revelam mais proveitosas e estimulantes para futuras reflexões críticas. Nesta investigação, esta fase começou por desencadear todas as informações a cerca da inovação de um modo geral, aprofundando a investigação, para a inovação referente ao setor dos serviços e por fim, ao setor da hotelaria.

A terceira etapa intitulada de “problemática da investigação”, demonstra a forma como o problema deste estudo vai ser abordado e consequentemente, contribuí para a relevância do estudo. Neste passo da investigação, após explorar os dados, será feito um balanço onde, posteriormente, será imposta a problemática. O grande desafio evidenciado nesta investigação, depara-se sobre a relevância que a inovação tem na satisfação dos clientes, por outras palavras, tentar compreender se um fator inovador consegue ser um elemento diferenciador, como a localização ou a simpatia do *staff*.

Na quarta etapa surge a construção do modelo de análise do estudo, que consiste em definir as dimensões e os indicadores dos conceitos sendo que, neste passe serão levantadas várias

hipóteses. Este método realizado através das hipóteses, permite continuar a investigação com ordem e rigor. Nesta dissertação, cada um dos objetivos específicos terá uma hipótese que consequentemente irá responder á pergunta de partida e aos objetivos gerais.

A fase da observação vai permitir conjugar o modelo de análise com os dados previamente observados. Nesta quinta etapa, deve-se responder a três questões, sendo estas:

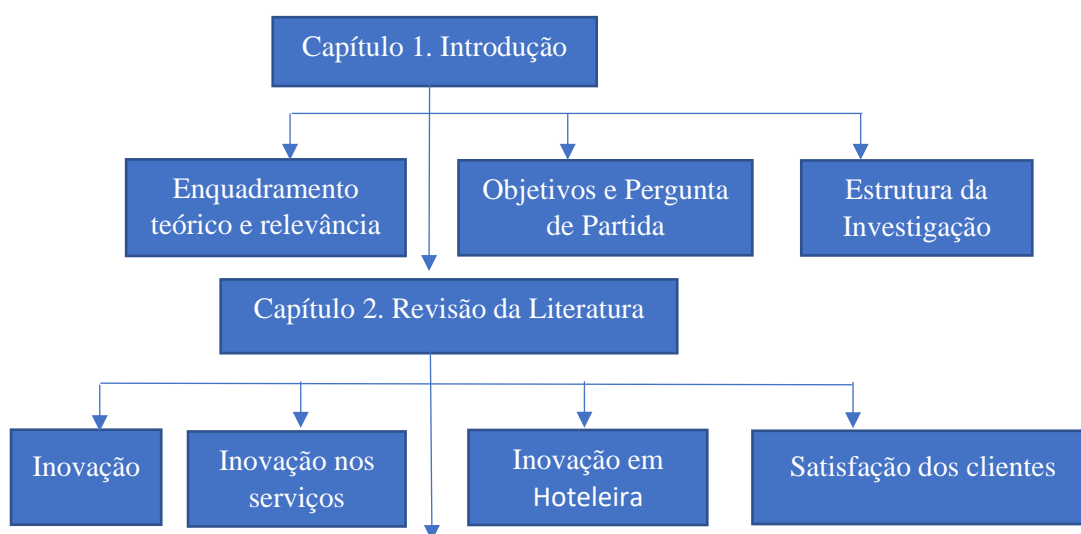
- Observar o que? Neste caso os dados necessários que envolvem as hipóteses;
- Observar em quem? Neste caso é delimitar a população ou a amostra que vai ser analisada;
- Observar como? A resposta verifica-se ao identificar e testar um instrumento de observação para posteriormente recolher os dados obtidos.

A etapa número 6, está encarregue de analisar as informações recolhidas e comparar com os resultados obtidos com os esperados. Para terminar a investigação, na etapa das conclusões é evidenciado o resultado da investigação, seguido das deduções adquiridas ao longo do trabalho.

1.3.2 Estrutura

Posto isto, após a estrutura standard dos agradecimentos, seguido dos índices, do resumo/ abstract e das palavras chaves, será feita uma pequena introdução ao tema onde irei referir do que se trata o tema, quais os objetivos principais desta investigação e qual a sua importância para a prática de um turismo/setor hoteleiro inovador em Portugal.

Através do esquema é possível constatar que esta dissertação está dividida em 5 capítulos.



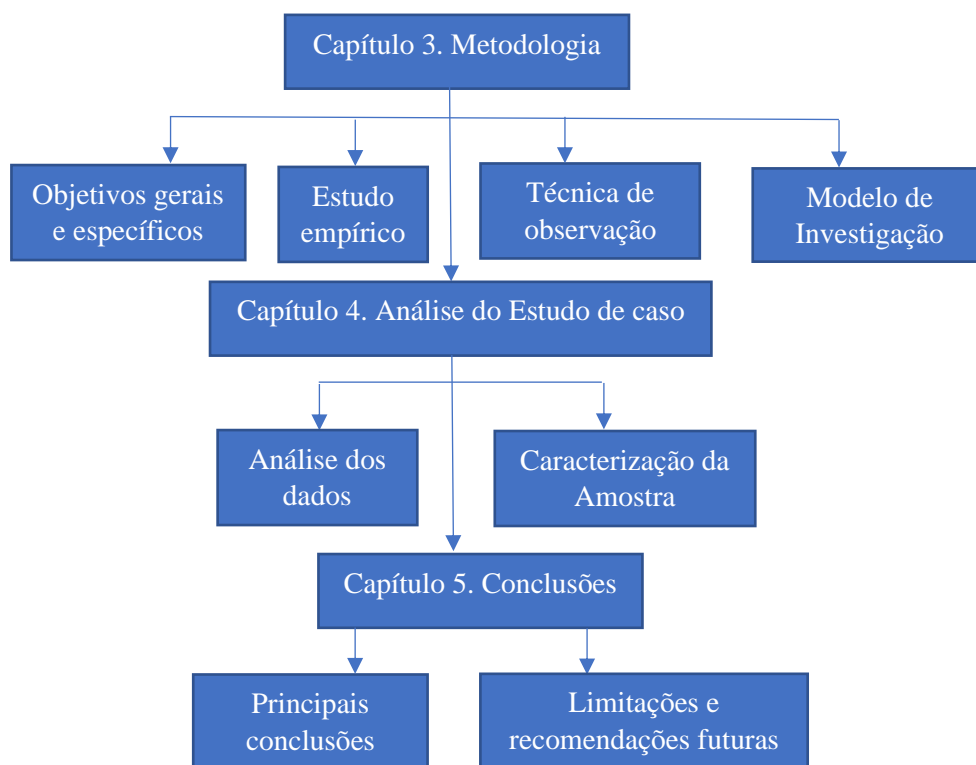


Figura 2. Modelo Conceitual da Investigação (Fonte: Elaboração Própria)

O primeiro capítulo designado por Introdução, como o nome indica, vai permitir introduzir a temática da dissertação, que será composto pelo enquadramento teórico e relevância do estudo. Posto isto, serão também abordados outros dois subcapítulos constituídos pelos objetivos da dissertação seguido da pergunta de partida, finalizando assim com a conceptualização da estrutura do trabalho nomeadamente o modelo de investigação utilizado e a respetiva estrutura da dissertação.

O segundo capítulo intitulado por Revisão da literatura, apresenta a finalidade de demonstrar através de autores prestigiados e nomeadamente seus estudos, os conceitos essenciais para a realização e justificação desta investigação. Este será composto por uma breve introdução seguido por dois grandes subcapítulos, a abordagem ao conceito de inovação e a inovação referente ao setor dos serviços. Posteriormente, a investigação será afunilada para a inovação focada na indústria hoteleira e terminará com um subcapítulo relacionado com a satisfação dos clientes.

O capítulo número três será composto pela Metodologia, onde serão expostos alguns subcapítulos como os objetivos gerais e específicos da tese e preparação do estudo empírico, sendo este último composto pela área de estudo e técnica de observação. O método científico utilizado para obtenção e futura análise dos dados é a Netnografia, utilizando também uma abordagem qualitativa.

No quarto capítulo, teremos o Estudo de caso que vai passar por inicialmente fazer uma caracterização da amostra que vai ser observada. De seguida, serão analisados os dados coletados que vão permitir fazer comparações e responder á problemática da investigação.

Por fim, no capítulo das Conclusões a dissertação é terminada com três vertentes, a primeira onde será feito um balanço das conclusões gerais e finais do trabalho onde serão respondidos os objetivos gerais e específicos, seguido pelas limitações e futuras recomendações terminando assim com as referências bibliográficas.

Capítulo 2 - Revisão da literatura

Como foi mencionado anteriormente, este capítulo está dividido em 2 subcapítulos onde o objetivo é desencadear os variados conceitos considerados mais vantajosos para se puder prosseguir com a resolução da investigação, através de autores prestigiados.

Inicialmente esse primeiro subcapítulo será elaborado com uma visão geral acerca da inovação nas empresas, mais concretamente compreender o seu significado, as suas categorias, a sua evolução ao longo dos anos e por fim, destacar ainda os variados benefícios que esta prática apresenta para a diferenciação das empresas que se encontram num mercado altamente competitivo.

Posto isto, sendo a dissertação focada na indústria hoteleira, no segundo subcapítulo será feita uma especificação, nomeadamente relacionada com a inovação dentro do setor dos serviços. Por fim, após mencionar como é que a inovação se relaciona com as empresas que prestam serviços, será feito um afunilamento referente á inovação dentro da Indústria hoteleira, terminando com o impacto que esta prática apresenta no desempenho dos seus funcionários e na satisfação dos clientes.

2.1 Inovação

2.1.1 Abordagem ao conceito

Seguindo o raciocínio anteriormente mencionado, antes de prosseguir com a investigação, é necessário deter uma visão geral a cerca do conceito de inovação, de modo a compreender o seu significado dentro do mercado empresarial. Nos dias que correm, estes mesmos mercados de trabalho são caracterizados por estarem constantemente em mudanças e por serem ambientes extremamente competitivos, derivado da existência de várias empresas que compram, vendem e fornecem os mesmos tipos de produtos/ serviços (Ottenbacher & Gnoth, 2005).

Apesar da inovação ser um alvo de estudo relativamente recente, no decorrer dos anos, foram vários os investigadores que tentaram desenvolver a sua definição, juntamente com as suas respetivas características. Assim sendo, foi possível determinar algumas designações concluídas por diferentes investigadores justamente em épocas diferentes.

- Em 1965, Victor A. Thompson (1965: p. 2) definiu a inovação como “a capacidade de gerar, aceitar e implementar novas ideias, processos, produtos ou serviços”, destacando “a capacidade de mudança ou adaptação”.

- Segundo Pinchot (1985) a inovação é um fator essencial que torna a oferta diferenciada. É uma forma de manter a produtividade atualizada face a concorrência e por sua vez, permite desencadear novos nichos de mercado.
- A inovação define-se através da introdução de um novo ou melhorado produto, processo, método organizacional ou método de marketing. Ou seja, uma inovação deve ter características e formas de utilização que sejam novas ou que proporcionem uma melhoria significativa em relação ao que foi anteriormente desenvolvido pela empresa. (CIS, 2012)
- A inovação representa um papel fulcral tanto na entrada de novos tipos de mercado, como também em manter a sua participação, aumentando a vantagem competitiva perante as outras colaborações e sendo um componente importante na própria estratégia das empresas (Hariyati & Tjahjadi, 2015).
- A definição de inovação está associada a aspetos como criatividade, novidade, criação de valor e exclusividade (Wickhamn et al, 2018), tendo a capacidade de sofrer mudanças e adaptações (Meira et al, 2019). Perante um setor competitivo a inovação é um fator que cria um forte impacto na sobrevivência e no crescimento das entidades (Njoroge et al, 2019).

Através destas 5 abordagens definições de inovação, é possível determinar que efetivamente a inovação implica a criação de algo novo/ou melhorado, que seja original e diferenciador dos demais. Essas variantes relacionadas com a modernização dos produtos, serviços e processos, vai permitir que as empresas se adaptem ao mercado, estimulando uma vantagem competitiva.

Assim sendo, em 1934, (Joseph Schumpeter) Australiano Americano economista, foi dos primeiros investigadores a estudar e a desenvolver pesquisas sobre a temática da inovação onde expressava a sua relevância para as empresas inseridas no mercado de trabalho. No seu entender, o mercado privado de crédito, era o responsável pelo investimento e criação de futuros novos negócios que posteriormente, teriam um papel fundamental no desenvolvimento económico e no aprimoramento do nível de vida das pessoas (Schumpeter, 1934).

Na sua teoria, o investigador descreve o processo de mudança tecnológica como um fenómeno de “destruição criativa”, segundo a qual novos métodos, produtos e modelos organizacionais substituem, continuamente, outros que se vão tornando “ultrapassados”. Na sua ótica, a inovação depende das características que as empresas possuem, face á dinâmica do ambiente onde estão inseridas (Schumpeter, 1934).

Este mesmo autor, considera relevante a distinção entre as palavras “invenção” e “inovação” sendo que, a primeira está associada a temas científicos e tecnológicos. Noutra perspetiva, a

segunda está associada a termos mais pragmáticos que conseqüentemente originam componentes práticas, como as mudanças dos produtos e dos serviços existentes. Isto é, inicialmente é desenvolvida uma invenção, aprimorada através de algo novo ou melhorado, que posteriormente sofre um processo de exploração económica. Após essa invenção começar a gerar riqueza, torna-se finalmente uma inovação e deixa de ser somente uma invenção/ideia (Schumpeter, 1939).

Apesar desta teoria desenvolvida por Schumpeter ter sido benéfica para as organizações mais criativas e com mais poses, por outro lado, também ficou reconhecida por “destruir” as empresas que não eram tão bem-sucedidas em comparação com as outras, uma vez que estas iam sendo esquecidas, dado que não tinham capacidades suficientes para as constantes mudanças e evoluções do mercado (Dogson & Gann, 2010).

Em consequência da facilidade de acesso á tecnologia por parte das empresas, atualmente, as vantagens competitivas associadas às novas inovações, são rapidamente acedidas pelos concorrentes, o que converte o seu benefício maioritariamente “temporário”. Tendo em conta esta particularidade, gerou-se assim uma busca constante, por parte das empresas, em desencadear novas fontes de rendimento através da estipulação de novas medidas que, simultaneamente, destruía as antigas ao serem diretamente repostas pelas novas (Tidd & Bessant, 2009).

No desenvolvimento destas investigações, Schumpeter definiu a existência de 5 formas distintas de inovar. Sendo elas através de (Grissemann, Pikkemaat & Weger, 2013):

- Novos produtos ou serviços;
- Novos processos de produção;
- Abrir novos mercados;
- Procurar novos fornecedores;
- Mudar o sistema organizacional da empresa.

Para terminar este raciocínio, é possível ainda destacar que, de acordo com a perspectiva schumpeteriana, independentemente do tipo de inovação desenvolvida, o seu retorno financeiro é sempre superior face á hipótese de não inovar. Conseqüentemente, este defende a importância da persistência em implementar novas ideias métodos inovadores de modo a manter os seus empreendedores sempre competitivos (Camisón & Monfort-Mir, 2012).

Sob outra perspectiva, temos o contributo de Peter Drucker (1909-2005) que destacou a inovação como uma competência necessária para todas as organizações, cujo objetivo reflete-se sobre exibirem os seus produtos antes dos seus concorrentes, de forma a destacar a importância de continuar sempre a reinvenção para o sucesso das empresas.

Para este investigador, a definição de inovação é iniciada através de uma análise de oportunidades que requisita processos específicos e simples de modo a se tornar eficaz. Na sua visão, é uma temática que busca a liderança e geralmente começa com um simples objetivo específico. (Drucker, 1985),

Em ambos os estudos destes dois investigadores, podemos evidenciar que nas suas opiniões um empreendedor é alguém que está constantemente á procura de mudança e interpreta o ato “de mudar”, como uma forma de criar oportunidades que posteriormente será responsável por criar valor para as suas organizações.

Por outro lado, existem algumas causas que podem resultar na falha de um novo produto, tais como (Lindo net al, 2008):

1. Análise de mercado ineficiente devido á falta de estudo;
2. Erro político de Marketing;
3. Má organização;
4. Ser um produto com performances abaixo das requisitadas;
5. Má relação com as distribuidoras.

Para terminar, as corporações utilizam a inovação para solucionar problemas e para tornar algumas tarefas mais simples e por sua vez, mais eficazes (Tseng et al., 2008). Deste modo, torna-se evidente, a importância que a criação de algo novo e único, pode ter dentro de um setor competitivo. Rejeb, Morel-Guimarães, Boly e Assiérou (2008) consideram que a inovação é compreendida como um fator económico competitivo, que envolve uma gestão contínua de forma a monitorizar todos os passos efetuados.

2.1.2 Tipos e categorias de inovação

No decorrer dos anos, foram desenvolvidos alguns estudos relacionados com a inovação e como tal, tornou-se possível fazer uma distinção entre as inovações que alteravam o sistema tecnológico das empresas (inovações tecnológicas) e as inovações não tecnológicas que seriam direcionadas para as operações de novas práticas, através da gestão de pessoas, estrutura, fornecedores e concorrentes (Damanpour, Walker, & Avellaneda, 2009, citado por Camisón e Monfort-Mir, 2012).

Contudo, apesar destas duas vertentes (tecnológicas e não tecnológicas) poderem ser igualmente favoráveis para as instituições, relativamente a empresas do setor de serviços, como a hotelaria,

as inovações não tecnológicas apresentam um maior grau de eficiência visto que são mais difíceis de imitar e dessa forma, poderá ter uma utilização mais prolongada como vantagem competitiva perante a concorrência (OECD, 2005, citado por Camisón & Monfort-Mir, 2011).

Por outro lado, grande parte das vezes torna-se complicado fazer a distinção sobre as diferentes categorias, uma vez que as inovações criadas podem ocorrer através da combinação de vários tipos. Nesse sentido, também se chegou á conclusão de que um tipo de inovação pode levar a outros tipos de inovações (Hjalager, 2002; OECD, 2005).

Numa primeira abordagem, mais clássica, os investigadores distinguem a inovação com base em duas tipologias, a inovação centralizada nos produtos e sob outra perspectiva, a inovação orientada para os processos. (Salter e Alexy, 2013). Assim sendo, as inovações focadas nos produtos abrangem as mudanças realizadas, com sucesso, na produção de uma empresa, seus bens ou serviços. Podendo ainda incluir algo melhorado, referente às suas “*características, especificações técnicas, software incorporado ou outras componentes imateriais*” (Oslo 2005: p. 48).

A inovação dos processos está relacionada com a implementação de algo novo ou significativamente melhorado, no fator produção ou método de entrega. Este tipo de inovação, abrange todo o aglomerado de melhorias desenvolvidas em relação a técnicas, equipamentos e softwares. Destacando ainda, a possibilidade de serem relacionadas com as mudanças internas das empresas, que originem uma redução de custos, um aumento na qualidade, na produção ou na entrega dos produtos (Nybakk & Hansen, 2008; Oslo, 2005).

Em contrapartida, Oslo no seu manual (2005), acrescentou ainda mais dois outros métodos/ tipos de inovação inseridos no setor da economia. Ou seja, para além das duas tipologias mencionados anteriormente, foram destacadas no manual, as inovações de marketing e as inovações de organização.

O “*marketing innovation*” é a implementação de novos métodos/ estratégias de marketing que originem mudanças significativas em relação aos 4 p's, são eles, “*packaging*”, “*placement*”, “*promotion*” e “*pricing*”. Este conceito está direcionado para atender às necessidades dos consumidores, abrir novos mercados e afirmar novos produtos no mercado, tendo como finalidade aumentar o número de respetivas vendas (Manual de Oslo, 2005: pág. 49, 169 e 170).

Por fim, foi ainda distinguida a inovação de organização, que é definida através da implementação de novos métodos de organização, diretamente relacionados com as práticas comerciais, organização do local de trabalho e relações externas às empresas. Esta tipologia, é utilizada como um procedimento de melhoria da performance da empresa, nomeadamente através da redução de custos administrativos, melhorias dos locais de trabalho e outros (Manual de Oslo, 2005 pág. 51,177,178).

Alguns anos mais tarde, Conway e Steward (2009) acrescentaram mais 4 tipos de inovação que mereciam ser destacados pelas suas especificações, são estes:

- Inovação de serviço - que está relacionada com a oferta de um novo ou melhorado serviço de modo a agregar mais valor para o cliente.
- Inovação de entrega - que remete para mudanças relacionadas com a entrega de produtos e mercadorias de forma a otimizar e acompanhar as encomendas de stock.
- Inovação de modelo de negócios - que reflete a forma como a empresa é conduzida e idealizada. Desta forma, este tipo de inovação promove a mudança dentro da empresa possibilitando desenvolver melhorias e gerar mais receita.
- Inovação institucional – que permite rever o estado da arte da atuação das instituições, tendo como base o conhecimento, a aprendizagem, criatividade e o funcionamento em rede e em território.

Por outro lado, de acordo com os autores Snyder, Witell, Gusfason, Fombelle & Kristensson, (2016), estes oito diferentes tipos de inovação podem ser caracterizados em relação ao seu grau de mudança, podendo ser Incremental, radical, Modular e Arquitetural (Conway & Steward, 2009).

Assim sendo, a inovação Incremental é caracterizada por incorporar pequenas e contínuas mudanças, muitas vezes impercetíveis para os clientes, que porventura, vão permitir aperfeiçoar o serviço/produto ao consumidor. Estas melhorias acontecem em componentes individuais onde os conceitos básicos e as conexões entre eles, se permanecem as mesmas (Baker & Sinkula, 2002).

Por outro lado, existe ainda a Inovação Radical que, como o nome indica, implica uma mudança mais extrema. O objetivo pode passar por modificar o modelo de negócio e desse modo, utilizar uma estratégia totalmente diferente da que estava anteriormente implementada, com o intuito de abrir novos mercados. O seu grande benefício reflete-se na dificuldade que os concorrentes podem vir a ter, ao tentar copiar o novo conceito, criando assim uma forma mais eficaz de manter uma vantagem competitiva mais eficaz e prolongada (Baker & Sinkula, 2002).

Por fim, a inovação classificada como Modular, ocorre quando se desenvolve uma modificação que não implique uma mudança na estrutura do serviço/ produto. Refere-se à reconfiguração de um sistema existente, caracterizado pela combinação dos seus componentes através de um novo modo. Este método não modifica o conceito central da tecnologia e como tal, não apresenta grandes diferenças para o seu mercado (Henderson & Clark, 1990).

A inovação Arquitetural representa uma mudança nos conceitos centrais, porém, não modifica a forma de agrupar os componentes do produto, e embora mantenha os mesmos conceitos, pode gerar uma percepção de grande mudança para os seus consumidores (Henderson & Clark, 1990).

2.1.3 Medir a inovação

Após ter especificado as várias tipologias associadas á inovação, neste capítulo vai ser possível concluir se uma inovação, independentemente da sua tipologia, pode ou não ser efetivamente medida. Assim sendo, as empresas quando investem financeiramente em comportamentos e atitudes inovadoras, esperam sempre ter um retorno proporcional ao capital que foi investido e consequentemente, a maneira mais eficaz de prever isso será através da tentativa de medir o sucesso dessa inovação.

Antes de mais, é importante realçar que uma empresa para ter uma inovação bem-sucedida precisa de dispor, previamente, de vários requisitos fundamentais, relacionados com o ambiente interno e externo da mesma, sejam eles através do mercado, da gestão e do tempo. Nesta perspetiva, podemos concluir que o sucesso de uma inovação não significa que a própria empresa seja bem-sucedida (Tidd & Bessant, 2009).

Por conseguinte, os investigadores ainda não foram capazes de aprontar um método/escala para medir a inovação, destacando ainda autores como Smith, Kh, (2005) que sugerem a impossibilidade de quantificar e medir a inovação, defendendo que de certa forma, em alguns aspetos esta afirmação é correta. Consequentemente, uma das causas dessa incapacidade, é em função do fato da inovação geralmente se apresentar de um modo contínuo, tornando assim mais complicado a sua classificação/medição.

Numa primeira abordagem, quando as empresas tendem a arranjar formas de medir o grau da inovação que estão atualmente a desenvolver, debruçam-se muito pelos indicadores de Research & Development (investigação e desenvolvimento) (Hjalager, 2002).

Outro fator igualmente levado em consideração, é efetivamente a quantidade de recursos, financeiros e laborais, usados para tornar a atividade inovadora lucrativa. Porém, este tipo de medição apresenta a desvantagem de não ser o mais adequado para as pequenas médias empresas, devido á escassez de recursos para fins de investigação e desenvolvimento. Esta condicionante torna-se ainda mais desfavorável para as inovações inseridas no setor dos serviços (Hjalager, 2002).

Como alternativa, para o setor hoteleiro, inserido no setor dos serviços, algumas medidas de performance financeira como o feedback dos funcionários e a satisfação dos clientes podem ser utilizadas pela própria empresa como método de medição (Ottenbacher & Gnoth, 2005).

Para Johannessen et al., citado por Pikkemaat & Peters (2006) existem três questões que devem ser interrogadas de forma a se puder definir e medir a inovação, sendo elas:

- O que é novo?
- É novo para quem?
- Até que ponto é novo?

Por fim, tendo como foco o ramo hoteleiro, nos seus estudos, Sipe & Testa (2009) sustentaram a ideia de que a inovação na hotelaria era composta por 3 tipos de inovação. Sendo ainda possível, medir o grau de inovação de acordo com a tipologia.

- Inovação de serviço cujo grau deve ser medido através da impossibilidade de fornecer o serviço;
- Inovação administrativa cujo grau é medido através da reprodução;
- Inovação de produto que é mensurado através da diferença e da habilidade de ter algo que mais ninguém tem.

2.1.4 Razões e vantagens da inovação

São várias as razões que podem levar as empresas a sentirem a necessidade da procura por algo que seja novo ou melhorado que posteriormente com a sua implementação, venha trazer sucesso para a empresa, independentemente da sua finalidade. Algumas dessas melhorias podem ser relacionadas com “*products, markets, efficiency, quality or the ability to learn and to implement changes*” (Oslo, pág. 106; 386).

Já em 1985, de acordo com Pinchot, a inovação era reconhecida como um fator distintivo perante os demais concorrentes, de modo a criar formas de localizar novos nichos de mercado. Ainda neste ano de 1985, Drucker destacou a importância da inovação como uma forma dos empreendedores criarem valor.

De acordo com Brown e Eisenhardt (1995), para uma atividade inovadora ser bem-sucedida e financeiramente rentável é necessário levar em consideração três fatores distintos. Em primeiro lugar, temos a performance do processo que está correlacionada à velocidade e à produtividade

associada ao desenvolvimento do produto. Que tem como base o seu volume, variedade e organização de informações juntamente com os recursos para solucionar problemas.

Por outro lado, o segundo parâmetro debruça-se pela eficácia do produto. Este fator permite compreender se o desempenho dessa inovação está a ser otimizada e se porventura, está a atender as necessidades do mercado, colaboradores e clientes (Brown & Eisenhardt, 1995).

Por fim, destaca-se ainda a capacidade que o produto/serviço tem para gerar valor económico para a empresa. Este critério resulta da capacidade que a empresa tem em combinar uma boa performance com uma boa eficácia de produto. Assim sendo, é possível constatar que a capacidade de inovar reflete-se num conjunto de aspetos tecnológicos e económicos externos e internos às empresas, que consequentemente condicionam a geração de fatores inovadores (Brown & Eisenhardt, 1995).

Tradicionalmente, as razões que levavam as empresas a começarem um processo inovador, estava associado à resolução de problemas técnicos (Camisón & MonfortMir, 2012). Contudo, com a evolução mundial, a inovação ganhou mais relevância e começou a ser adotada como forma de criar novos produtos/serviços e novas maneiras de melhorar o desempenho dos seus colaboradores (Damanpour, 1991; Tseng et al., 2008).

Atualmente, a vertente da competitividade, é um dos principais motivos que influenciam a busca constante por formas de inovação, porém, existem outras variadas razões que beneficiam o bom funcionamento e o sucesso das empresas que o praticam (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009).

De acordo com Orfila-Sintes & Mattsson (2009), esses motivos debruçam-se pela redução de custos, o aumento da sustentabilidade e da capacidade de resposta ao mercado face à sua procura e melhorias a nível da performance e do aumento de vendas. Neste âmbito, é possível destacar ainda que a inovação também permite reduzir o impacto das ações da concorrência.

Em 2008, Lindon et al., destacou através dos seus estudos, as quatro motivações que levam as empresas a quererem projetar novos produtos. Sendo elas:

1. A inovação ser o único meio eficaz para relançar a procura;
2. A inovação permite recuperar as margens;
3. A inovação continuar a ser uma ferramenta dos produtores, sendo que os distribuidores são sempre muito sensíveis aos novos produtos;
4. Na área de serviços, a inovação nos produtos possibilita uma melhor forma de manter e conquistar quotas antecipando-se de certa maneira à concorrência.

Segundo Grigoras et al. (2014), as empresas com maior taxa de sucesso foram aquelas que introduziram, em todas as suas áreas e de forma constante, a inovação como meio de atingir novos clientes e receitas através de novos produtos/ serviços.

Para terminar, as inovações voltadas para a sustentabilidade permitem incluir uma dimensão ética não apenas no uso da tecnologia, mas também na forma como esta é gerida. Por conseguinte, o uso deste tipo de recursos vai influenciar as inovações futuras das empresas que o pratiquem, recorrendo assim a uma geração de inovações, que se apresenta como um fator estratégico, cada vez mais complexo.

Ter um conhecimento aprofundado a cerca dos tipos de inovação, vai permitir aos estabelecimentos estarem preparados para os futuros projetos. Em contrapartida, essa capacidade que as empresas têm de inovar, vai lhes permitir desenvolver novos serviços especializados nos clientes e nas necessidades do mercado. Este fator permite desencadear novas inovações, cuja taxa de sucesso seja mais elevada, aumentando assim as probabilidades de a inovação ser rentável.

2.2 Setor dos serviços

Na década de 90, o setor dos serviços, apesar de estar num contínuo crescimento, era uma área que não tinha grande relevância relativamente á inovação (Gago e Rubalcaba, 2006). Porém, passados uns anos, sofreu um crescimento exponencial, e em 2005 este setor já representava cerca de 60 a 80% de todos os países cuja economia era bem desenvolvida (Chesbrough, 2005).

Assim sendo, devido á grande variedade de atividades incorporadas neste tipo de setor tais como, o governo, saúde, turismo e hospitalidade, telecomunicações, consultorias, educação e outros, torna-se difícil criar uma definição clara e objetiva sobre este tipo de indústria, tornando-se assim num conceito bastante abrangente. Para Lovelock e Wright (2006; p. 5), o conceito de serviços define-se pelo “ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada em nome do destinatário do serviço”.

De acordo com Miles (2008; p.115), os serviços podem ser divididos entre “service functions” que abrangem as transformações do estado dos artefactos, dos seres humanos e dos dados, enquanto que os “service products” incluem uma função de serviço ou funções comercializadas como mercaria e serviço público.

Nos seus estudos, Howells, Tether, Gallouj, Djellal e Gallouj, et al. (2004), dividiram este setor em 4 grupos distintos sendo eles:

- a) Serviços recrutados para transformações físicas (ex. transportadoras);
- b) Serviços relacionados com a transformação de informação (ex. *call centres*);
- c) Serviços baseados em partilha de conhecimento (ex. *design*);
- d) Serviços direcionados para transformar as pessoas (ex. serviços de saúde).

Por outro lado, os serviços podem ainda ser distinguidos através da sua tipologia. Em primeiro lugar, destaca-se os “serviços interpessoais”, ocorridos na hotelaria, caracterizados por terem uma interação constante com os clientes, onde a satisfação dos mesmos deve ser assegurada. De seguida, existem os denominados “autosserviços” que ocorrem quando são os clientes que fazem a maior parte das atividades como por exemplo nos serviços online. Por fim, distingue-se ainda os “serviços remotos” utilizados maioritariamente nos *Call Centers*, onde não apresentam contato físico com os clientes e como tal, o foco debruça-se nos colaboradores e na sua produtividade. (Dantas & Moreira, 2011)

Consequentemente, para prosseguir com esta abordagem, é necessário mencionar algumas das características específicas dos serviços, de modo a poder chegar a uma definição singular visto ser um conceito bastante abrangente. Deste modo, os serviços são caracterizados por terem

particularidades em função de serem fisicamente imateriais e serem consumidos e produzidos ao mesmo tempo. Para alguns investigadores, estes devem ser apreciados como processos e não como “objetos” (Shostack, 1987).

Em consequência, Dantas e Moreira, (2011), destacam a existência de quatro características principais que permitem fazer a distinção entre um produto e um serviço, tais como:

Intangibilidade	Visto que o serviço não pode ser patenteado, cheirado, visto, tocado ou provado (Bitner, 1990).
Simultaneidade	Uma vez que o serviço é apenas produzido e consumido no mesmo espaço de tempo (Dantas & Moreira, 2011).
Perecibilidade	Pelo fato deste não poder ser armazenado, ou seja, tem de ser consumido ou acabará por ser eliminado (Horbel et al., 2011).
Heterogeneidade	Pois a sua prestação é servida em tempo real e como tal, o seu desempenho varia de produtor para produtor, de consumidor para consumidor e de dia para dia (Booms & Bitner, 1981).

Tabela 1. Diferenças entre produto e serviço (Fonte: Elaboração própria)

De acordo com, Yelkur (2000) o marketing mix é uma outra alternativa utilizada para caracterizar um serviço, consequentemente o autor acredita que existem vários fatores que influenciam a experiência e a expectativa criada pelos clientes deste setor. Esses 7 elementos associados ao Marketing Mix, são denominados pelo produto, preço, distribuição, comunicação, evidências físicas, pessoas e processo (Booms & Bitner, 1981). O destaque vai efetivamente para as últimas 3 variantes pois são as que distinguem as organizações industriais, das organizações de prestação de serviços.

Assim sendo, as evidências físicas podem ser caracterizadas por tudo o que seja tangível na fase da prestação de serviços. Como tal, engloba todos os fatores externos tais como a paisagem, estacionamento, acessos etc... e fatores internos como a decoração, som e equipamentos entre outros. Por fim, existem ainda outros elementos tais como, o local da organização e o vestuário dos trabalhadores (Dantas & Moreira, 2011).

De seguida, a segunda variável corresponde efetivamente às pessoas que neste caso participam diretamente ou indiretamente na realização do serviço e do seu respetivo processo. Para os clientes, o serviço começa a partir do momento em que entram em contato com o colaborador (Bitner, 1990). Por último, existe ainda a variante do processo que é refletido pela forma como o

serviço é entregue ao cliente. Concluindo assim, que o prestador de serviço e o seu desempenho estão relacionados com o processo (Bitner, 1990).

2.2.1 Inovação no setor dos serviços

Para certos autores, um serviço considerado inovador, é caracterizado por ser uma oferta melhorada ou nova, que numa abordagem inicial não é disponibilizada para os clientes. Mas que, contudo, é lançada posteriormente no mercado, visando facultar algo inovador para os seus consumidores finais (Johnson, Menor, Roth & Chase, 2000).

As inovações deste setor podem ser interpretadas como estratégias de desenvolvimento, que permitem manter as empresas sustentáveis ao desenvolverem novas formas de criar valor, através de “upgrades” a nível de produtos, serviços, sistemas de entrega e outros variados meios (Yen et al., 2019). Ressaltando que, as inovações deste meio podem ocorrer como forma de resolução de problemas ou através da instituição de ideias originais e diferenciadas (Gupta, 2008).

Todas as empresas relacionadas com a hospitalidade, inclusive o setor do Turismo/ Hoteleiro, são caracterizados por estarem inseridas num mercado onde a implementação de inovações, a nível dos serviços, pode ser muito benéfica para o seu desenvolvimento. Capaz de originar um destaque perante as demais empresas (Victorino & Verma 2005).

Ainda assim, neste mesmo ano, os autores concluíram que se as empresas optarem pela inovação centrada no serviço, aumentam as possibilidades de criar um acrescido impacto positivo na escolha dos clientes. O que pode resultar num aumento da procura e das respetivas receitas da empresa (Victorino & Verma, 2005).

Desta forma, para Edgett (1994), o sucesso dos serviços inovadores encontra-se diretamente relacionado com as necessidades do consumidor. Através da realização do processo, torna-se possível identificar as necessidades do mercado, o conceito da nova invenção e por fim, as técnicas que vão permitir desenvolver essa ideia.

Deste modo, para a ideia e o seu processo de inovação serem bem-sucedidos dentro do setor do serviço, é necessário haver certos procedimentos suportados por vários estudos de mercado prévios. As expectativas dos consumidores, as necessidades do mercado e o design do serviço também são aspetos a ter em consideração quando se visa implementar uma nova estratégia neste setor. Assim sendo, após serem realizados os respetivos testes e disponibilizadas as apreciações, o serviço poderá ser disponibilizado para os consumidores como um novo serviço/produto (Voss, 1992).

Por conseguinte, podemos concluir que a inovação dos serviços é entendida como o lançamento de um serviço novo ou melhorado cuja orientação esteja direcionada para o mercado, com um

interesse especial para a natureza dos seus clientes. Este tipo de inovação, assume características específicas, sendo em muitos casos incremental, em particular nas empresas do setor do turismo, onde os processos tecnológicos são menos intensivos (Carvalho, 2008).

Hjalager (1994, 2002), inspirado nos trabalhos prévios de Schumpeter, propôs 5 categorias referente às tipologias de inovação direcionadas para as empresas do setor de serviços, afirmando que estas podem se interrelacionar.

A primeira opção está relacionada com a “inovação nos produtos” podendo estes ser renovados ou completamente novos; consecutivamente, também defende a “inovação de processos” onde através destes se possa aumentar o desempenho dos diversos processos. Em terceiro lugar, propõe a “inovação da gestão” em todas as suas vertentes, seguido das “inovações logísticas” que são incluídas pela recomposição de ligações comerciais externas. Por último, destacou ainda a “inovação institucional” (Hjalager, 1994, 2002).

Posto isto, torna-se relevante perceber como é que o impacto da inovação dos serviços pode ser avaliado. Este modelo de avaliação deve ser mensurado de acordo com os indicadores baseados na natureza dos serviços e no propósito para que estes foram originados, ou seja, (Gago e Rubalcaba, 2006):

- Qualidade, confiança, tempo e motivação (baseados na natureza coprodutiva dos serviços);
- Custos, produtividade e emprego (baseados em outros indicadores tradicionais).

O aumento de rendimento, ampliação da capacidade de produção, criação de emprego e promoções de expansão internacional, são algumas das atividades que resultam da inovação dos serviços e que podem também ser utilizados como medidas de avaliação (Gago & Rubalcaba, 2006).

Para terminar, torna-se claro que as primeiras empresas capazes de explorar novas oportunidades e fornecer serviços inovadores, irão ter uma vantagem competitiva perante os concorrentes. Este feito irá ser refletido, posteriormente, numa maior obtenção de lucro e num aumento do desempenho (Prajogo & Oke, 2016). Porém, nessa investigação, estes mesmos autores concluíram que quando o ambiente é extremamente competitivo, as inovações diretamente relacionadas com os serviços, perdem a sua capacidade de gerar mais rendimento para as organizações.

Como tal, é possível constatar que o setor dos serviços é uma área bastante dinâmica caracterizada por ser capaz de se adaptar, tanto às necessidades das empresas como aos ajustes dos diferentes

tipos de consumidores. As inovações deste setor podem ser consideradas multidimensionais visto que permitem fazer novas abordagens através do conhecimento tecnológico e não tecnológico.

2.3 Inovação no setor hoteleiro

Após uma abordagem mais específica relativamente ao setor dos serviços, é essencial afunilar esta linha de raciocínio para o nosso mercado em específico, a Hotelaria. O Turismo, é uma área que se encontra interligada com diversas outras atividades tais como, os eventos, F&B, conferências, acomodações, transportes, viagens etc. (Hjalager, 2002). Deste modo, podemos determinar que é uma prática caracterizada por permitir ser associada e conectada com outras variadas áreas, sendo que a sua atividade central é efetivamente o setor da hotelaria (Orfila-Sintes et al., 2005).

Por ser um tema relativamente recente, ainda não existem estudos científicos, em grandes quantidades, associados á inovação dentro deste setor, tornando-se assim um tema um pouco limitado (Hjalager, 2010). Porventura, já na década de 90 Smith (1994), defendia que os serviços turísticos para além de serem pessoais também eram compostos por fatores internos e fatores externos, como os funcionários e nomeadamente os clientes, respetivamente.

No decorrer dos anos, esta indústria tem demonstrado um crescimento acentuado e progressivo, tornando-se assim, num dos maiores contributos internacionais relativamente á economia e bem-estar mundial. Á vista disso, de acordo com a World Travel and Tourism Council (WTTC), em cada 10 pessoas pelo menos uma delas trabalha no setor hoteleiro, ou seja, podemos constatar que é uma área que fornece emprego a muitos trabalhadores.

Porventura, sendo que o setor hoteleiro está inserido na indústria de serviços, é necessário demonstrar de que formas é que o serviço de um hotel se distingue dos demais setores da área de serviços. Para Souto (2015), o ramo hoteleiro apresenta certas características específicas, nomeadamente: o produto e o processo se interligarem na forma como são consumidos pelos clientes, visto serem consumidos simultaneamente no mesmo espaço.

Este setor também se destaca ainda pelos fatores da tangibilidade e intangibilidade tomando como exemplo, o desejo de querer pernoitar num quarto de hotel limpo ser algo intangível, contudo, por outro lado, temos o quarto que por si só já é algo tangível (Souto 2015).

Como última característica existe ainda o fator variabilidade, pois apesar dos serviços serem iguais estão sempre sujeitos a diferentes condições tais como, a meteorologia, os funcionários, a disponibilidade entre outros (Lockwood 2001).

Recapitulando, com o aumento da significativo do turismo a nível mundial, os visitantes tornaram-se cada vez mais exigentes no que concerne às suas escolhas finais. Esta “exigência” originada pelo crescimento e acessibilidade da “Internet”, originou a utilização deste meio como

fonte de pesquisa de informação, que por sua vez, abriu um leque variado de opções possíveis para se optar.

Consequentemente, após esse cenário, a inovação ganhou um especial interesse dentro do setor, visto que poderia ser um fator decisivo na escolha final do consumidor (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009). Para outros autores como Sundbo et al., (2007), a inovação começou a ser uma condição para a sobrevivência das empresas, dentro de um setor tão exigente e competitivo.

Desse modo, para Victorino & Verma (2005), torna-se claro nos seus estudos, a importância de fazer uma prévia avaliação sobre quais são as acomodações que mais criam valor para os clientes. Para isto, é necessário definir qual o melhor caminho a seguir de forma a estabelecer uma estratégia operacional para atingir os objetivos.

Para esta finalidade é necessário ter em consideração fatores como a identificação das inovações que podem criar mais valor e a respectiva capacidade de recursos financeiros que cada um dos estabelecimentos possui. Todavia, existem certos fatores que podem tornar a prática de atividades inovadoras impraticável, a título de exemplo temos a falta de infraestruturas e a carência de recursos financeiros e laborais (Victorino & Verma, 2005).

Relativamente aos tipos de inovação presentes na hotelaria, é necessário destacar duas investigações tendo sido um deles realizado pela COTEC (2007), cujo tema abrangia a inovação relativamente ao setor hoteleiro espanhol destacando os 4 tipos de inovação previamente referidos pela OCDE (2005). Nesta investigação, foi possível chegar a várias conclusões sendo que uma delas foi a ênfase sucedida sobre a capacidade que as unidades hoteleiras necessitam de ter, para se adaptar a novos “estímulos”, nomeadamente através da oferta de serviços especializados, a fim de ter um maior nível de agrado por parte dos vários públicos alvos.

Por outro lado, tendo em conta as particularidades do setor, Hjalager (2010) também realizou um estudo onde identificou essas mesmas 4 categorias dominantes da inovação como sendo realizadas através do produto, processo, organizacional e marketing.

- Inovação do Produto

No estudo realizado pela COTEC (2007), a inovação de produto foi caracterizada em 3 maneiras distintas, sendo elas através do conceito de negócio, novos serviços para os visitantes e por fim, através das infraestruturas e respetivo design.

A primeira classificação (conceito de negócio), ocorre quando a inovação tem por objetivo mudar a essência das atividades, que previamente eram praticadas ou até mesmo mudar totalmente a forma do negócio. A segunda categoria surge quando a inovação é referente aos serviços fornecidos aos seus clientes sendo que, o objetivo deste tipo de inovação é criar algo que deixe

uma marca positiva na vida dos visitantes. Por fim, a terceira e última categoria está relacionada com as modificações a nível de infraestruturas, que geralmente são vistas como fator característico e distinto dos demais estabelecimentos hoteleiros.

Para Hjalager (2010), as inovações hoteleiras realizadas através do produto são perceptíveis para o cliente e como tal, são utilizadas como fator de decisão de compra. Por conseguinte, estas mudanças são associadas às qualidades singulares de cada serviço do hotel, exemplos deste tipo seriam fatores como a gastronomia, animação, o conforto, as medidas ambientais e a própria infraestrutura do estabelecimento.

- Inovação do Processo

Este tipo de inovação ocorre quando os estabelecimentos hoteleiros optam por mudar certas abordagens, frequentemente na forma como procedem para atingir os seus objetivos inicialmente definidos (OCDE 2005). Apesar de ser algo que está fortemente relacionado com a tecnologia e o seu respetivo avanço, é também caracterizado por incluir um trabalho do front-office em conjunto com o BackOffice (COTEC, 2007).

Na ótica de Hjalager (2010), um dos exemplos para o uso deste tipo de inovação, é através das TIC que, em consequência do desenvolvimento acelerado das tecnologias de informação, tem sofrido constantes mudanças ao longo dos anos (Osen & Connelly 2000). Contudo, para este autor as inovações no processo são caracterizadas por serem só desenvolvidas e realizadas fora do campo de visão dos clientes (BackOffice).

- Inovação Organizacional

A terceira categoria (organizacional), está relacionada com as novas alterações feitas a nível da organização da colaboração interna, com base em processos orientados para os clientes. Seja ela através da orientação e motivação dos elementos das equipas, da valorização do trabalho ou da construção de carreiras (Hjalager 2010).

No estudo realizado sobre a inovação do setor hoteleiro espanhol, também se chegou á conclusão de que este tipo de inovação é o responsável por permitir converter os conhecimentos/ideias em novos produtos/serviços e processos (OCDE,2005).

- Inovação do Marketing

Por último, a inovação do marketing está relacionada com todos os variados processos de marketing cujo objetivo passa por aumentar as vendas ou até mesmo o tamanho do seu próprio mercado. Esta mudança surge quando os estabelecimentos hoteleiros apresentam novas formas de dar a conhecer os seus serviços e produtos aos potenciais clientes. Um exemplo deste tipo de

inovação pode ser nomeadamente uma nova campanha que implemente algo novo ou melhorado para os consumidores (OCDE, 2005).

Porém, apesar de muitos investigadores e autores optarem só por estes 4 tipos de inovação, o investigador (Hjalager, 2010), foi mais adiante e complementou esta informação destacando que existiam ainda outras vertentes que deviam ser levadas em consideração relativamente á inovação dentro deste setor. Estes fatores são relacionados com (Grissemann & BrunnerSperdin, 2013):

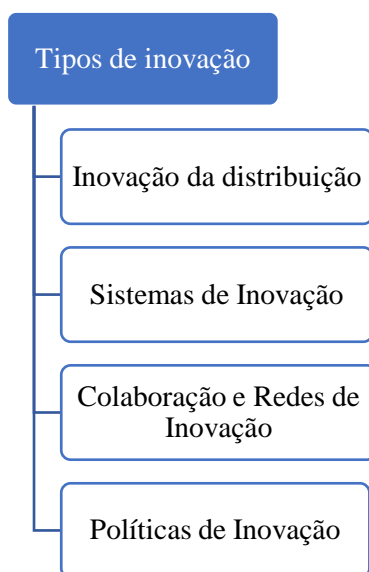


Figura 3. Tipos de Inovação de acordo com Hjalager, 2010 (fonte: Elaboração própria)

Para concluir este raciocínio, temos ainda o estudo realizado por Ottenbacher e Gnoth (2005), onde destacaram a existência de nove fatores que promovem o sucesso das inovações de serviço referente aos gestores hoteleiros, sendo estes:

1. Seleção do mercado;
2. Gestão estratégica de recursos humanos;
3. Formação dos empregados;
4. Abertura do mercado;
5. *Empowerment*;
6. Avaliação baseado no comportamento;
7. Sinergias de marketing;

8. Comprometimento dos empregados;
9. Qualidades tangíveis.

Deste modo, podemos confirmar que o sucesso das inovações, inseridas no setor hoteleiro, depende de um conjunto de fatores que devem ser levados em consideração, de modo a tornar a inovação o mais rentável possível. Para este fim, os funcionários do estabelecimento apresentam-se como uma peça fulcral, pois encontram-se em constante contato com os clientes e o seu papel é essencial para a satisfação dos mesmos (Zeithmal & Bitner, 2000).

2.3.1 Barreiras á inovação no setor hoteleiro

Efetivamente, se avaliarmos para as inovações de um ponto de vista mais complexo, existem ainda outros fatores que devem ser levados em consideração pois são condições que podem criar desafios para as empresas do setor. Esses elementos são:

- A categoria do hotel, ou seja, o número de estrelas que este apresenta visto que, esse valor está diretamente associado á qualidade geral do serviço prestado ao cliente (Orfila-Sintes et al., 2005).
- As políticas de gerência das unidades hoteleiras, ou seja, se é gerida pelo próprio dono ou se é um franchising.
- Por fim, é preciso ter em conta a organização da cadeia hoteleira, que indica se o hotel está ou não inserido numa cadeia hoteleira. (Orfila-Sintes et al., 2005).

Por outro lado, no estudo desenvolvido por Camisón e Monfort Mir (2012), foram identificados dois fatores com a capacidade de baixar a taxa de inovação tecnológica em empresas deste setor. Esses motivos correspondem efetivamente às próprias características estruturais do ramo e também, ao fato de que grande parte destas inovações são omitidas pelas próprias empresas.

Por fim, dentro do setor hoteleiro torna-se difícil manter algo único e inovador durante muito tempo visto que esses serviços são publicitados por essas mesmas empresas para captar a atenção de possíveis novos clientes. Desta forma, as outras unidades hoteleiras ao verem esses novos fatores também o vão querer desenvolver e conseqüentemente, a partir desse momento, perde-se o fator da exclusividade. Em vista disso, chega-se á conclusão de que o ideal será sempre tentar inovar o mais frequentemente possível, de forma a estar sempre na visão dos visitantes.

2.3.2 Relação entre inovação e desempenho na Hotelaria

A indústria hoteleira está inserida num setor onde o objetivo principal é alojar as pessoas de forma a proporcionar uma experiência diferenciada aos clientes. Sendo assim, as unidades hoteleiras sentem a necessidade de passar por processos organizacionais e tecnológicos, de forma a aumentarem a sua capacidade de continuar a atrair novos públicos. Consequentemente, a inovação vai contribuir para uma melhor eficácia e performance por parte das empresas (Hult et al., 2004).

A performance das empresas pode ser definida como “*the achievement of organizational goals related to profitability and growth in sales and markets share, as well as the accomplishment of general firm strategic objectives*” (Hult et al., 2004; p. 431).

Á vista disto, analisar o impacto das inovações no desempenho dos hotéis permite indicar a importância deste para o crescimento económico da atividade. Desta forma, Camisón e Monfort-Mir, em 2012, estudaram este fator por meio de uma união entre a teoria de Schumpeter e a abordagem baseada em capacidades dinâmicas. Como já foi mencionado previamente, para Schumpeter (1934) a inovação é entendida como a consequência de algo que foi construído ou melhorado, e em contrapartida, Camisón e Monfort-Mir concluem que a inovação pode ser um recurso usado pelas empresas para atingirem um certo fim.

No contexto da hotelaria, o desempenho está diretamente relacionado com estipulação de metas financeiras e por metas não financeiras. Para além dessas duas finalidades, outro tipo de fatores que devem ser levadas em consideração são efetivamente alguns dados tais como, a taxa média de ocupação, receitas e a participação de mercado (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009).

Sobre a perspetiva não financeira, mencionada anteriormente, as medidas consideráveis refletem-se na retenção de clientes e na reputação do estabelecimento (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009). Em 2013, Grisseemann, Plank e Brunner-Sperdin, demonstraram que as unidades hoteleiras que se focavam nos clientes, iam ter uma maior capacidade de inovação, desempenho financeiro, fidelização de clientes e reputação do hotel.

Alguns investigadores tais como Rosenbusch, Brinckmann, and Bausch (2011) com base nas suas investigações chegaram à conclusão que a relação entre inovação e desempenho, em pequenas e médias empresas, dependia muito do historial da empresa e do tipo de inovação que executava. Por outro lado, Campo, Dias e Yagüe, (2014), concluíram que, a curto prazo, a tendência de inovar não contribuía nem diretamente nem positivamente na performance dos hotéis.

Terminando este raciocínio, Orfila-Sintes e Mattson (2009) concluíram que, de facto o desempenho das unidades hoteleiras é melhorado com a introdução de fatores inovadores e por sua vez, a área que mais beneficia são os serviços adicionais oferecidos.

2.4 Satisfação do cliente

A pesquisa sobre a satisfação dos consumidores começou a ganhar interesse por Ralph Day e Keith Hunt na década de 70. Contudo, nesta altura o foco das empresas estava no comportamento do consumidor e não propriamente no que acontecia após ter sido vendido o produto (Evrard, 1993). Anos mais tarde (anos 80), despertou-se o interesse sobre o pós-venda visto que, a sua satisfação poderia atrair mais clientes através do método boca a boca (Mattiello, 2001).

A sua definição de acordo com Gunderson et al. (1996) define-se como um julgamento feito posterior ao consumo do produto/serviço que possa ser medido avaliando o desempenho. De fato, a satisfação não é um fenómeno universal e todos os clientes apresentam satisfação de acordo com as suas necessidades e objetivos. Essa expectativa e necessidade varia de consumidor para consumidor e também varia consoante a hora e a circunstância em que se sucedeu (Davis and Stone, 1985).

A satisfação de um cliente é o que permite manter as empresas bem-sucedidas visto que, na ótica de LeBouef (1996), os clientes são caracterizados por serem os maiores ativos das empresas, dado que, sem eles as empresas não existem. Como tal, as organizações para além de se focarem na produção do produto também necessitam de ter em atenção a satisfação dos seus consumidores e a forma como o serviço é prestado.

A relação entre o desempenho e a expectativa é o que determina a satisfação do cliente perante um produto (Vavra, 1997). Ou seja, se o desempenho superar as expectativas o cliente fica satisfeito. Por outro lado, se o desempenho não corresponder com a expectativa criada o consumidor torna-se insatisfeito.

Este tipo de recolha de informação, apresenta duas grandes vantagens. A primeira consiste em saber qual é que é o feedback dos seus clientes (Vavra, 1997), e a segunda é o fato de dar a entender ao cliente que a empresa tem interesse nas suas opiniões de forma a ir ao encontro das suas necessidades (Anzmac, 2005).

O processo de medir a satisfação do cliente deve ser realizado de forma constante, a fim de se identificar quais são os pontos que mais se destacam e os que devem ser melhorados. Assim sendo, essa avaliação pode ser feita de duas formas (Parasuraman et al., 1990):

1. Forma interna

Esta avaliação permite saber se os clientes internos estão satisfeitos visto que, quanto mais satisfeito estiverem, melhor será a relação com clientes externos. São realizados através de inquéritos aos empregados e aos seus superiores.

2. Forma externa

A avaliação externa do cliente pode ser feita através de questionários, através de clientes mistério e por meio da gestão das reclamações. Sendo que, mais tarde, desenvolveu-se outra alternativa que consistia na avaliação de comentários realizados pelos próprios clientes através dos próprios sites de venda.

Agregado com a satisfação dos clientes, surge o conceito da fidelidade visto que, a própria satisfação influencia a lealdade (Schall, 2005). Posto isto, o desenvolvimento da lealdade do cliente tornou-se um objetivo importante para o marketing estratégico, devido aos benefícios associados à retenção de clientes (Gwinner et al., 1998).

Consequentemente, Kadampully e Suhartanto (2000) e Gonzalez (2005) defendem que a lealdade é atingida através de 3 fatores:



Figura 4. Fatores que influenciam a fidelidade (Fonte: Elaboração própria)

De acordo com Pete Drucker (1999), a fidelização de um cliente é uma forma de conquistar um novo parceiro de negócios. Estes tipos de consumidores são caracterizados por:

- Recomendar o serviço/produto aos amigos;
- Ficar fidelizado por bastante tempo;
- Menos sensível ao preço;
- Adquire os novos modelos quando são lançados;
- O processo de compra é mais rápido visto ser algo feito recorrentemente;
- Tolerar os melhores erros que possam acontecer ocasionalmente;
- Apresenta-se imune à concorrência;
- Expressa-se através da sugestão de melhorias.

Capítulo 3 - Metodologia da investigação

Neste capítulo, estão presentes os objetivos gerais seguidos dos objetivos específicos do estudo e por fim, a preparação do estudo empírico. Dentro deste segundo subcapítulo, será mencionada a área de estudo, a técnica de observação e o modelo de investigação que será utilizado no prosseguimento da dissertação.

3.1 Objetivos gerais e específicos

Tal como foi referido anteriormente no capítulo 1, foram definidos dois objetivos gerais:

1. Compreender se a inovação é um fator determinante na escolha final do consumidor.
2. Observar se a inovação proporciona um maior grau de satisfação antes, durante e após a estadia.

Consequentemente, foram definidos quatro objetivos específicos:

1. Quais as formas atuais que se utiliza para criar diferenciação perante a concorrência?
2. Que tipo de inovação é que apresenta um maior impacto na satisfação do cliente?
3. Se existe algum público que apresente insignificância face á inovação?
4. Analisar se o “risco” de inovar vale sempre a pena de acordo com as várias tipologias.

3.2 Preparação do estudo empírico

3.2.1 Área de estudo

Sendo que a finalidade da investigação é efetivamente determinar se a inovação apresenta algum impacto determinante na satisfação e na escolha do cliente, a pesquisa e o instrumento de observação, que serão mencionadas no próximo ponto, serão destinados aos hotéis e seus respetivos clientes localizados em Portugal Continental.

Visto que somos um país conhecido mundialmente devido á sua atratividade e diversidade turística, apresentamos a característica de poder receber turistas de todo o mundo que tenham variadas motivações. Desde turismo de sol e mar no Algarve, turismo cultural em Lisboa e no Porto, turismo gastronómico no Norte entre outros variados...

Desta forma, ao dividirmos o país por zonas, vai ser possível identificar quais são os fatores que os clientes destacam nas suas estadias e assim chegar á conclusão se a inovação cria ou não um impacto favorável nas suas estadias.

Á vista disto, as unidades hoteleiras selecionadas serão divididas por 5 zonas de Portugal Continental e para cada uma destas localidades, serão analisados 60 hotéis classificados entre 2,3,4 e 5 estrelas. Ficando assim com uma amostra de 300 hotéis.

- A primeira zona corresponde a Lisboa
- A segunda corresponde à cidade do Porto
- A 3ª representa o distrito de Faro
- A quarta equivale á região Interior do país (Beja, Évora, Portalegre, Castelo Branco, Viseu e Guarda)
- A 5ª corresponde ao Norte do país (Viana do Castelo, Braga, Vila Real e Bragança.

Hotéis analisados por região

Lisboa	Porto	Algarve	Interior	Norte
60 unidades	60 unidades	60 unidades	60 unidades	60 unidades
15 de 5 estrelas	15 de 5 estrelas	15 de 5 estrelas	15 de 5 estrelas	15 de 5 estrelas
15 de 4 estrelas	15 de 4 estrelas	15 de 4 estrelas	15 de 4 estrelas	15 de 4 estrelas
15 de 3 estrelas	15 de 3 estrelas	15 de 3 estrelas	15 de 3 estrelas	15 de 3 estrelas
15 de 2 estrelas	15 de 2 estrelas	15 de 2 estrelas	15 de 2 estrelas	15 de 2 estrelas

Tabela 2. Hotéis observados por cada zona (Fonte: Elaboração própria)

O objetivo de dividir o país em 5 zonas diferentes, é tentar compreender se existem diferenças nomeadamente a nível das motivações e necessidades dos clientes, face a região onde querem pernoitar, e também analisar se hotéis da mesma categoria apresentam níveis de qualidade semelhantes por todo o país.



Figura 5. Mapa de Portugal (Fonte: Google)

3.2.2 Técnica de observação

Como já foi mencionado previamente nesta dissertação, o boom da evolução tecnológica veio trazer á sociedade a intitulada “Era da Informação”, caracterizada por ter canais de transmissão de informação imediatos e universais. Deste modo, as ideias e os conhecimentos que anteriormente eram adquiridos através dos jornais e livros, passaram também a ser obtidos através da Internet, e às vezes exclusivamente adquiridos na Internet. “A Revolução digital abriu as portas para que empresas novas e voltadas para nichos de mercado, com pouco capital, alcancem o mercado mundial” (Kotler, 2009, p.257).

Assim sendo, podemos averiguar que a Internet é um campo online que permite juntar comunidades, capazes de comunicarem entre si, onde os membros podem ser dos mais variados países geográficos. Analisando numa outra perspetiva, esta “rede” também tem sido muito utilizada para fins académicos, produção de textos científicos e especialmente para realização de estudos de investigação e observação de dados (Kozinets, 2014).

Antigamente as informações e reuniões/entrevistas eram feitas presencialmente “face-to-face” ou através de chamadas telefónicas, contudo, atualmente existem várias outras formas de conseguir todo o tipo de informações. Algumas dessas novas alternativas são por exemplo as redes sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram etc...), blogs e sites, que permitem tornar possível a partilha de um texto ou uma fotografia em várias plataformas, capazes de atingir todo o tipo de pessoas que tenham acesso á Internet.

3.2.2.1 Netnografia

Influenciado pelas adversidades que o mundo está a passar durante a execução desta dissertação (Covid), juntamente com o que foi mencionado em cima, o método de pesquisa que foi escolhido e utilizado para a realização desta dissertação foi o método Netnográfico. Esta modalidade que associa a Etnografia com a Internet, também nomeada por Etnografia virtual/ Etnografia Digital/ Web Etnografia entre outros, é uma metodologia científica utilizada para fazer observações presentes no campo online, utilizando o computador como um instrumento de fonte de dados (Christine Hine, 2005, p. 47), capaz de observar interpretar e descrever os comportamentos dos seus usuários.

Este tipo de metodologia foi inicialmente utilizado na década de 90 pelo Doutor Robert Kozinets, para profissionais da área de Marketing, tendo como finalidade principal tentar compreender os comportamentos que os seus clientes tinham na “web”. Consequentemente, uma vez que estamos inseridos numa sociedade centrada na tecnologia, este tipo de procedimento rapidamente ganhou importância no meio da investigação e recolha de dados quantitativos (Kozinets, 2014).

Os investigadores que utilizam este tipo de metodologia não se focam somente nas palavras, mas sim em tudo o que possa agregar o seu estudo, como por exemplo as imagens, desenhos, fotografias, os sons, o design, a funcionalidade do website entre outros (Kovinetz, 2015). Desta forma, os próprios investigadores passaram a ser eles próprios um instrumento de investigação (Guba & Lincoln 1981).

A análise netnográfica dos dados tem como propósito a organização das informações, referentes aos membros que estão a ser considerados, onde posteriormente analisa essas pesquisas e desenvolve um artigo, uma dissertação ou um livro (Kozinets, 2014). Posto isto, é de realçar que uma simples pesquisa de um site no telemóvel não pode ser considerada uma investigação netnográfica (Kovinetz, 2015) aliás, de acordo com Coelho (2017, p.6), o método netnográfico é caracterizado por ser uma “pesquisa com foco quantitativo, interpretativo, adaptados das técnicas de pesquisa antropológicas etnográficas para os estudos das culturas e comunidades online”.

Este mesmo autor defende que a técnica aplicada para recolher informação, é através da observação participante, ou seja, reconhece que para um melhor entendimento, o investigador tem de estar inserido diretamente dentro da comunidade a ser estudada (Coelho, 2017, p.6).

Atualmente, os dados fornecidos pela netnografia apresentam várias particularidades tais como (Kovinetz, 2015):

- Serem grátis ou protegidos;
- Serem produzidas por uma pessoa, um grupo, uma máquina ou até mesmo um robot;
- Serem geradas através da interação entre uma pessoa e um investigador; através de uma conversa ou através da leitura da página individual da pessoa.

Características/Vantagens e Desafios da Netnografia

Como já foi mencionado previamente, a netnografia deriva de uma adaptação referente á etnografia. Assim sendo, apesar de desporem de muitas semelhanças, o grande ponto diferenciador é efetivamente o espaço onde a investigação e a observação ocorre. Deste modo, uma das suas particularidades define-se pelo estudo das culturas através do ambiente online/ Ciberespaço (Silvia & Stabile, 2016). Este método considerado naturalista resulta da combinação de dados “provocados” com os “não provocados” (Kozinets, 2010).

De acordo com Valck et al. (2009), a netnografia apresenta vários benefícios sendo que na sua ótica, o primacial é o fato deste tipo de método proporcionar a oportunidade de os membros ganharem “insights” mais ricos e abrangentes. Sob outra perspetiva, o autor também concluiu que

este método permite aos investigadores criarem um local onde são desenvolvidas novas estratégias e novos produtos. Esta pesquisa online, ao contrário da Etnografia, permite recolher o máximo de informação possível sem precisar de estar em contato direto com os membros observados (Kozinets, 2010). Necessitando apenas de estar ligado a uma conexão de internet.

Este tipo de investigação tem a vantagem de aceder a uma vasta capacidade de informação através de motores de pesquisa e fóruns, e deste modo, torna-se num método muito eficaz, capaz de identificar e diferenciar os vários tipos de elementos a serem observados (Kozinets, 2010). Por conseguinte, podemos averiguar que este método pode ser caracterizado por ser adaptável visto que, tem a habilidade de ser aplicado em várias plataformas como blogs, fóruns, redes sociais, notícias e sites (Corrêa & Rozados, 2017).

Consequentemente, para além de fornecer uma informação dos dados mais eficaz, também torna possível identificar as tendências futuras do mercado juntamente com os motivos que os tornam insatisfeitos (Loanzon et al., 2013).

De acordo com Corrêa e Rozados (2017), este método é caracterizado por ser um estudo descritivo, pelo fato, de que o investigador vai submeter uma descrição precisa do que observa. Essa exposição é relativa a matérias relacionadas com a vida dos consumidores, orientado para a descoberta, inovação e romance (Fisher & Smith, 2011, p. 345), seja através de símbolos, linguagens ou imagens.

Estes tipos de interações, entre o investigador e os analisados, podem ocorrer de várias formas, sendo algumas mais complexas que outras, podendo estas serem (Ruhleder, 2000):

- Privadas ou públicas;
- Realizadas em diferentes períodos de tempo;
- Compostas por vários contribuidores;
- Adquiridas através de vários sites e múltiplos formatos (visual e auditivo).

Em relação á inovação, esta metodologia também apresenta vários benefícios tais como reconhecer as necessidades principais das comunidades, identificar os conceitos inovadores em estabelecimentos com fins lucrativos e por fim, ser um fator importante durante o processo da inovação do produto, nomeadamente no período em que a oportunidade começa a sofrer investimentos para posterior desenvolvimento. Destacando ainda que, estes benefícios são fundamentais para sustentar o bom funcionamento das comunidades online (Antikainen & Vȧȧtȧjȧ, 2010; Pollok et al., 2014 & Loanzon et al., 2013).

Procedimentos da Netnografia

Continuando o mesmo raciocínio, a netnografia é um método relativamente recente, que tem como base a análise e colheita de dados através do uso do mundo online. Sendo que, a sua análise pode variar entre: ser temática ou individual e os dados poderem ser agrupados entre dados arquivados, dados extraídos e dados de notas de campo (Kozinets, 2014).

Os dados arquivados consistem em todo o tipo de informação que o investigador consiga angariar na Internet, que não seja fruto da sua criação. Podem ser apresentados de várias formas desde textos, logótipos, fotografias, imagens, vídeos e através do som de músicas por exemplo. Este tipo de dados originados pela observação, apesar de serem difíceis de encontrar, apresentam a particularidade de serem bastante informativos e diretos (Kozinets, 2014).

Por outro lado, os dados extraídos são originados através dos processos de interação social, desenvolvidos entre o investigador e os membros da comunidade que está a ser estudada. Estes elementos de análise incluem todos os dados provenientes de emails, entrevistas online, chats e videochamadas entre outros (Kozinets, 2014).

Por fim, os dados de notas de campo são caracterizados por serem processados pelo investigador com o intuito de guardar, refletir e analisar os dados previamente coletados. Este tipo de “notas” deve ser realizado durante o processo todo da investigação de modo a “document the journey of the netnographer from an outsider to an inside cultural member” (Kozinets, 2014), destacando ainda, a importância da reflexão interna/pessoal do autor face ao que foi analisado durante o processo todo.

Por conseguinte, Kozinets (2014) destacou 5 etapas que vão permitir, ao investigador, aplicar o método netnográfico de modo a chegar às respostas e conclusões finais:

1. Definição das questões de pesquisa;
2. Identificação e seleção da comunidade;
3. Observação participante e colheita de dados;
4. Análise dos dados juntamente com a interpretação dos resultados;
5. Redação, apresentação e relato de pesquisa

Deste modo, na primeira etapa determina-se quais são os objetivos da pesquisa e responde-se às perguntas “Onde?”, “Quem?”, “Como?” e “Porque?”. Posto isto, o investigador deve identificar qual é que será o seu alvo de pesquisa de forma a poder prosseguir o seu estudo. A terceira etapa

consiste na análise e na recolha de informação, feita pelo netnógrafo que está inserido na comunidade que observa.

Após ter os dados coletados, o investigador deve analisar e refletir esses mesmos elementos. Terminando assim com uma redação, apresentação ou relato de pesquisa, onde o investigador deve apresentar os resultados obtidos durante todo o processo finalizando com a validação ou não das hipóteses levantadas inicialmente.

Desafios da Netnografia

Este método apesar de ser o eleito para muitos investigadores, também apresenta algumas condições que se não forem abordadas da maneira correta, podem virar um desafio/ problema. A primeira, corresponde efetivamente, ao fato de que vivemos numa sociedade em que estamos sempre em contato cara-a-cara com pessoas e ao utilizarmos só a componente online (para investigações) teremos uma possibilidade de ter uma “incomplete view” (Wellman et al., 2001).

Desta forma, a informação que era realizada em offline, hoje em dia, já é colocada na Internet e como tal, é possível concluir que já existem muitas atividades que estão inseridas tanto no mundo online como no mundo offline (Garcia et al., 2009; Kozinets, 2010; Miller e Slater, 2000). Assim sendo, Schau e Gilly (2003) constataram que, os investigadores que optem por usar somente a componente online, devem realizar estudos que sejam unicamente observados no mundo online, podendo ter assim uma investigação completa e conclusiva.

Posto isto, visto que esta metodologia de investigação é caracterizada por ser capaz de aceder a muita informação, através da Internet, um dos possíveis problemas é realmente a capacidade de conseguir absorver os dados importantes e desse modo afunilar os conteúdos essenciais para a realização do estudo.

Para concluir, existem ainda outros desafios associados á netnografia tais como, questões relacionadas com o anonimato dos dados, da dificuldade em manter uma investigação Ética e questões relacionadas com o surgimento de novas formas de comunicação social (Kozinets, 2014).

Netnografia no turismo

Os turistas ao partilharem e expressarem as suas experiências nas plataformas das redes sociais, permitem criar uma influência no destino sendo esta traduzida em potenciais novos visitantes. Deste modo, os dados encontrados numa investigação netnográfica vão permitir obter

informações “escondidas” das culturas, algumas delas relacionadas com as experiências, os desejos e as expectativas.

É de frisar que este tipo de abordagem ainda é pouco utilizado na indústria do Turismo/Hoteleira, devido á falta de confiança e falta de cuidados (Mkono & Markwell, 2015), assim como á limitada informação tecnológica (Tavakoli & Mura, 2018), levando os investigadores a terem uma abordagem passiva na investigação. Não obstante, tem se revelado uma forma eficaz de compreender e acomodar as necessidades/ desejos dos consumidores.

A web é um espaço de informação acessível através da Internet, que tem sofrido várias fases ao longo dos anos. Todas essas fases do desenvolvimento da Web foram associadas a um número, tendo começado na Web 0,5 no final dos anos 1980, onde ainda estava a ser moldada e construída, até á mais recente, a Web 5 (Weber & Rech, 2010 e Patel, 2013).

A maioria dos estudos netnográficos realizados dentro do setor do turismo são realizados através da Web 1, 1,5 e 2 visto que, nesta categoria estão inseridas plataformas como o Facebook, TripAdvisor, Travel Blogs e Youtube, capazes de criar interações com os outros consumidores. Neste seguimento, podemos constatar que para além das unidades hoteleiras usarem estes espaços para fazer marketing digital, estas plataformas online são as mais utilizadas pela grande maioria dos consumidores visto que as usa recorrentemente.

Tendo em conta estas particularidades, grande parte dos investigadores utilizam estes dados e nomeadamente as publicações que os visitantes escrevem online, como forma de obter e analisar os dados das suas investigações, visto que são redes sociais públicas (Patel, 2013). A web 2.5 ou web dos telemóveis, também é muito utilizada na indústria hoteleira tanto pelos seus consumidores como também pelos próprios colaboradores (Weber & Rech, 2010).

Adquirir dados através da Web 3 e Web 3,5 ainda não é frequentemente utilizado visto que ainda são poucos os consumidores que utilizam estas plataformas no setor (comparando com as da Web 1, 1,5 e 2). Esta fase é composta pelas compras online, inteligência artificial e mundos tridimensionais virtuais. Alguns destes ambientes virtuais são a SecondLife e a vTime, que são plataformas onde são simulados os destinos atuais, e os consumidores tem a oportunidade de socializar uns com os outros. Estas aplicações apresentam a desvantagem de as comunicações não serem públicas, o que poderá dificultar a futura recolha de dados.

Por outro lado, ainda nesta Web (3), estão incluídas as aplicações de viagens como a Allo, que possibilita que os turistas as utilizem para planear as suas viagens, nomeadamente em relação aos voos e aos estabelecimentos hoteleiros ondem pretendem pernoitar. Obter este tipo de informação

engloba questões de ética e entrevistas com os consumidores para compreender as suas experiências.

Relativamente á Web 4 e 5, podemos concluir que ainda são plataformas que estão a ser desenvolvidas, contudo é uma tecnologia que pode vir a ser muito interessante como recolha de dados netnográficos no futuro. Nestas fases, as máquinas apresentam-se como ferramentas autónomas e inteligentes capazes de interagir com as pessoas/consumidores. Um dos exemplos desta Web, é através de robôs capazes de responder às questões de clientes e utilizar essas informações para acomodar os mesmos, tomando como exemplo os robôs “Connie” que são porteiros nos hotéis Hilton.

Na Web 5, a grande particularidade seria os robôs serem capazes de expressar as suas emoções/ideias e conseqüentemente, iriamos acabar com a comunicação textual tornando a experiência do cliente mais aliciante.

3.2.3 Método de Investigação

Desde os tempos antigos, os seres humanos sempre tiveram a vontade e a determinação de adquirir conhecimento, fosse ele através da sua visão/observações ou experiências que tinham diariamente no seu quotidiano. Desde então, a abordagem ao conhecimento sofreu várias fases, que posteriormente se constituíram em vários tipos/fases (Ramos & Busnello, 2005).

Inicialmente começou com o conhecimento filosófico caracterizado pelo pensamento reflexivo e crítico, de seguida deparámo-nos com o conhecimento teológico que tinha como principais objetivos o estudo de temas cujo homem não conseguia arranjar resposta, como a fé e Deus (Fachin, 2003). Por fim, distinguiram-se ainda dois tipos de conhecimento, sendo eles o empírico (ocorrências baseadas na vivência e experiências) e o científico.

De acordo com Fachin (2003), a fase que sofreu mais estudos foi efetivamente a última denominada por conhecimento científico. Tendo sido separado em 3 fases de investigação: a fase conceptual, a fase metodológica e a fase empírica. Sendo que cada uma destas fases é composta por várias etapas de desenvolvimento, que permitem seguir uma linha de raciocínio coerente e concisa.

A fase conceptual é caracterizada por pressupor formas de documentar e formular ideias dentro de um tema. Esta conceptualização inicial, implica uma revisão de literatura que será fundamental na identificação e sustentação do problema. Algumas das suas etapas passam por: escolher e formular um problema de investigação, enunciar o objetivo e por fim, formular as hipóteses de investigação.

A fase seguinte (metodológica), inclui os elementos que vão permitir criar um rumo à investigação. Algumas das suas fases estão ligadas a questões de ética, questões de identificação de variáveis, métodos de análise e escolha dos principais métodos de recolha de informação. Por último, a fase empírica é responsável por colher, apresentar, interpretar e comunicar os dados/resultados/conclusões obtidos.

Estes resultados surgem com a realização de uma investigação, caracterizada por ser centralizada numa metodologia alicerçada na capacidade de analisar, descobrir, criar, concluir e resolver problemas com resultados válidos, fiéis e reprodutíveis, sendo esse estudo documentado em formato textual (Fachin, 2003). Podendo ainda assim, se evidenciar que independentemente do tipo de conhecimento, existe sempre uma demanda por um sistema que permita dividir a investigação em fases a fim de melhorar a forma como se chega às conclusões finais.

De acordo com Ramos; Ramos; Busnello (2005), existem duas formas diferentes capazes de abordar os problemas numa investigação. Sendo que, ambas são metodologias incompatíveis, porém podem ser utilizadas na mesma investigação (Minayo, 1994). Neste seguimento, Kemper et al. (2003) defende ainda que não existe nenhum método que seja melhor do que o outro, visto que todos eles apresentam vantagens, desvantagens e limitações nas suas abordagens.

Método Quantitativo

O primeiro método é focado num sentido qualitativo onde é necessária uma maior complexidade relacionada com o problema e desta forma, visto ser um método que não é exprimido através de números, requer uma maior reflexão por parte do pesquisador. Em segundo lugar, existe ainda a abordagem quantitativa que é um tipo de metodologia onde a matemática surge como elemento essencial para se poder medir os resultados, é importante para identificar, desenvolver e validar evidências práticas (Horner et al., 2005).

Consequentemente, é caracterizado por englobar todos as colheitas de informação que possam ser mensurados em números, através da utilização de técnicas centradas em estatísticas (Ramos, Ramos & Busnello, 2005).

Na ótica de Richardson (1989), esta metodologia de investigação é maioritariamente utilizada em estudos descritivos cujo propósito seja descobrir e classificar a relação entre variáveis e consequentemente as características do tema/ problema. É um método que constitui um processo sistemático de colheita de dados observáveis e quantificáveis centrado na observação de fatos, acontecimentos e fenómenos que ocorrem independentemente do investigador.

Esta abordagem para além de ser utilizada em estudos descritivos, também é muito utilizada em estudos comparativos casuais, caracterizados pela forma como o investigador observa os dados como o objetivo de descobrir os seus antecedentes. Por outro lado, também é um método utilizado em estudos experimentais que permitem identificar, analisar e validar as hipóteses (Diehl, 2004).

Efetivamente, os estudos quantitativos-descritivos estão inseridos numa categoria (dentro da investigação), que de acordo com Tripoldi (1981, p.48), caracteriza-se por verificar as hipóteses e descrever as relações quantitativas entre variáveis específicas. Por isso, o primeiro objetivo destina-se às hipóteses que interrelacionam duas ou mais variáveis enquanto que o segundo depara-se sobre as respostas das questões específicas da pesquisa, através da análise das variáveis específicas.

Como tal, este estudo quantitativo, é guiado por um modelo de pesquisa no qual vai lhe permitir formular hipóteses referentes às situações que foram investigadas. Para esse efeito, os dados serão

coletados através de informação convertida em números, que porventura, vão permitir verificar a ocorrência e posterior aceitação ou não das hipóteses. (Popper, 1972). Assim sendo, segundo Richardson (1989), a identificação das variáveis específicas é o primeiro passo visto que, tornará mais fácil a abordagem às características dos problemas.

Nos seus estudos, Creswell's (2003, 2014) concluiu que a informação proveniente de uma abordagem quantitativa permite ter uma compreensão geral da investigação, tendo como finalidade contribuir para o desenvolvimento e validação do conhecimento, garantindo a precisão de um trabalho com poucas chances de erro (Richardson, 1989). Por outro lado, com este método também se torna possível ter uma visão mais aprofundada do tema/problema da investigação.

Face ao exposto, a grande vantagem deste tipo de pesquisa é efetivamente a sua relação com os números, visto que estes são (Manual Metodologia Científica 4ª edição):

- Precisos;
- Objetivos;
- Facilmente comparados e reproduzidos;
- Generalização face situações semelhantes;
- Inferentes (avaliação e testes de hipótese).

Por outro lado, nesta abordagem existem alguns desafios que podem comprometer a realização deste tipo de investigação. Fatores como:

- Características das pessoas (alvo de estudo) e a sua disposição;
- Tempo;
- Instrumento de avaliação utilizado.

Método Qualitativo

Numa outra perspetiva, existe ainda o método qualitativo que, como o nome indica, é uma metodologia que utiliza os dados de forma qualitativa e como tal, difere do método quantitativo visto ser um princípio que não requer a utilização de instrumentos estatísticos. Consequentemente, a informação obtida por este tipo de observação, não é analisada nem exposta em números (Richardson, 1989).

Esta metodologia é caracterizada por resultar de uma pesquisa que permita produzir dados descritivos através de palavras escritas ou faladas e comportamentos observáveis (Taylor, S. J., Bogdan & DeVault, 2015). O seu uso, é mais comum em entrevistas e em casos de Etnografia.

Por outro lado, a sua abordagem também é considerada a mais adequada, quando a amostra se reflete em situações particulares ou então em grupos específicos. Á vista disso, relativamente á recolha de dados, estes podem ser adquiridos através de palavras, pinturas, desenhos, fotografias, filmes e sons (Tesch, 1990). Por conseguinte, métodos como entrevistas, documentos, observação participante e outros estudos de caso podem ser utilizados como instrumentos de colheita de informação.

A sua abordagem começa com a pesquisa de várias áreas onde o investigador detém alguns conhecimentos adquiridos sobre o tópico, sendo que, com o desenrolar da investigação, o autor espera que o seu conhecimento fique mais apurado. Deste modo, o observador precisa de ser flexível visto que, podem surgir novas ideias que porventura, vão eliminar as antigas (Richards & Morse, 2012). Por fim, nesta metodologia em vez de se testar, procura-se gerar hipóteses (Veltri, Lim & Miller, 2014).

A nível de particularidades, este procedimento é caracterizado por (Cassel & Symon, 1997, p. 127-129):

1º	Uma abordagem subjetiva, visto que o seu foco é a perspetiva dos participantes.
2º	Ter flexibilidade na forma como é conduzido, ou seja, ter a perceção que a sua investigação pode percorrer vários caminhos distintos.
3º	Os dados serem em base textual ou visual.
4º	Empenho em fazer uma análise com base na interpretação dos próprios participantes.
5º	Um impacto acrescido por parte do investigador dado que, a pesquisa é exercida e influenciada pelo próprio.
6º	Interesse especial para o processo em vez dos resultados finais de forma a destacar a importância do parecer e julgamento, por parte do público observado.

7º	Evidenciar que, na análise dos comportamentos das pessoas, efetivamente, existe um contexto que está diretamente relacionado com as experiências dos participantes.
----	---

Tabela 3. Características do método qualitativo (Fonte: Adaptado de Cassel e Symon, 1997)

As vantagens deste tipo de comportamento, face ao método quantitativo, são:

- Ser uma abordagem indutiva e por esse motivo, não impõe expectativas e não apresenta a utilização de uma estrutura pré-definida, relativamente á recolha de informação;
- O investigador não ser um simples observador, mas sim alguém que está dentro do assunto e que se põe no lugar dos membros analisados;
- Ter a capacidade de desencadear e identificar problemas do ponto de vista do grupo que está a ser analisado;
- E por fim, interpretar o comportamento do grupo, tendo em consideração que este está inserido num meio social e cultural.

Como todos os métodos de investigação, este apresenta algumas adversidades que levam os pesquisadores a não utilizarem esta abordagem nos seus trabalhos. Esses desafios estão diretamente relacionados com a forma como a investigação é desenrolada, especialmente no processo de análise e obtenção de dados. Algumas desvantagens são:

- 1) A pesquisa qualitativa não pode ser replicável visto que, as observações feitas decorreram num certo local a uma determinada hora e como tal, ao mudar estes fatores, as observações serão diferentes.
- 2) Os dados são obtidos de acordo com os fenómenos construídos.
- 3) Sendo que o investigador apresenta uma observação participativa, os resultados não se desenvolvem ao serem simplesmente observados sem a reflexão do autor.
- 4) A própria análise dos dados é realizada pelo pesquisador e pesquisado durante o decorrer do processo.
- 5) Os dados obtidos com a observação de uma amostra, não podem ser generalizados.
- 6) É uma análise que não permite responder a questões relacionadas com valores.

7) A sua teoria é desenvolvida através da análise dos dados empíricos.

Por fim, é importante realçar que esta abordagem está sempre sujeita a surpresas e á procura de identificar novos fatores que sejam relevantes para a sua análise. Consequentemente, para esta dissertação, irei prosseguir com a abordagem qualitativa visto ser a que mais se adequa para a resolução da pergunta de partida e respetivos objetivos específicos e gerais. Este método permitiu identificar e analisar um grupo em específico, com o objetivo de desencadear interações e identificar as respetivas diferenças entre os mesmos.

Capítulo 4 - Estudo de caso

Este capítulo é composto pela análise e posterior debate dos resultados obtidos. Assim sendo, para o seu desenvolvimento foi estabelecido a caracterização da amostra, seguido da análise dos respetivos dados que visam fornecer a informação suficiente para responder aos objetivos gerais, específicos e á pergunta de partida.

4.1 Caracterização da Amostra

A ambição do trabalho consistiu em fazer uma análise aprofundada, de duas grandes vertentes que englobam este setor, de modo a investigar a sua relevância e como estes se relacionam entre si respetivamente. Tanto a inovação como a satisfação dos clientes, são dois pilares fundamentais em hotelaria e como tal, são vertentes que todas as unidades hoteleiras em Portugal deveriam ter no topo das suas listas de prioridades.

Inicialmente, para a obtenção e análise dos dados, o intuito seria realizar um questionário destinado a profissionais da área, como diretores e subdiretores, onde a sua finalidade seria referente á adesão dos clientes e em que aspetos é que a inovação beneficiava as experiências dos clientes, vividas dentro das suas unidades hoteleiras. Porém, nos dias que correm em plena pandemia, derivada do Covid-19, foram vários os estabelecimentos hoteleiros que fecharam vários meses e outros tantos que infelizmente não conseguiram voltar a abrir.

Desta forma, já seria de prever a não colaboração da partilha de informação relacionada com os seus clientes, visto que as suas prioridades estavam direcionadas em ultrapassar a situação pandémica mundial. Á vista disto, para não ficar totalmente dependente das respostas dos hotéis, para a obtenção dos dados desta investigação utilizou-se o método da Netnografia que consistiu na análise de uma amostra de 300 estabelecimentos diferentes, espalhados por toda a região de Portugal Continental.



Figura 6. Booking (Fonte: Google)



Figura 7. Tripadvisor (Fonte: google)

Como instrumentos de observação foram utilizados efetivamente os respectivos sites oficiais, a Booking e o Tripadvisor, mais concretamente na parte dos comentários escritos entre o ano 2019 até 2021. Este feedback realizado pelos visitantes através desta plataforma online, permite observar e analisar as opiniões que os clientes salientaram das unidades hoteleiras onde já pernoveram. Por sua vez, através destas caixas de texto, os consumidores apresentam a possibilidade de comentarem voluntariamente e em poucas palavras, como foi a sua estadia, enumerando efetivamente os pontos que mais se destacaram e os que poderiam ser melhorados.

Assim sendo, neste estudo, a caracterização da amostra será efetuada em 3 componentes:

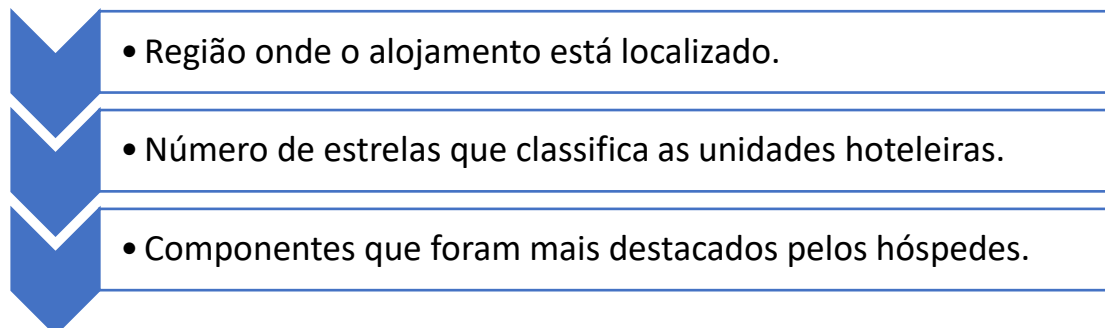
- 
- Região onde o alojamento está localizado.
 - Número de estrelas que classifica as unidades hoteleiras.
 - Componentes que foram mais destacados pelos hóspedes.

Figura 8. Elementos que caracterizam a amostra (Fonte: Elaboração própria)

Dentro desta amostra, foram considerados todos os tipos de estabelecimento capazes de acomodar clientes e que estivessem inseridos nos sites de busca mencionados previamente. Este grupo observado consistiu em Hotéis, Pousadas e Alojamento Local. Para tornar a posterior reflexão dos dados mais simples e justa para todas as vertentes, cada uma das zonas teve exatamente o mesmo número de unidades hoteleiras a serem analisadas.

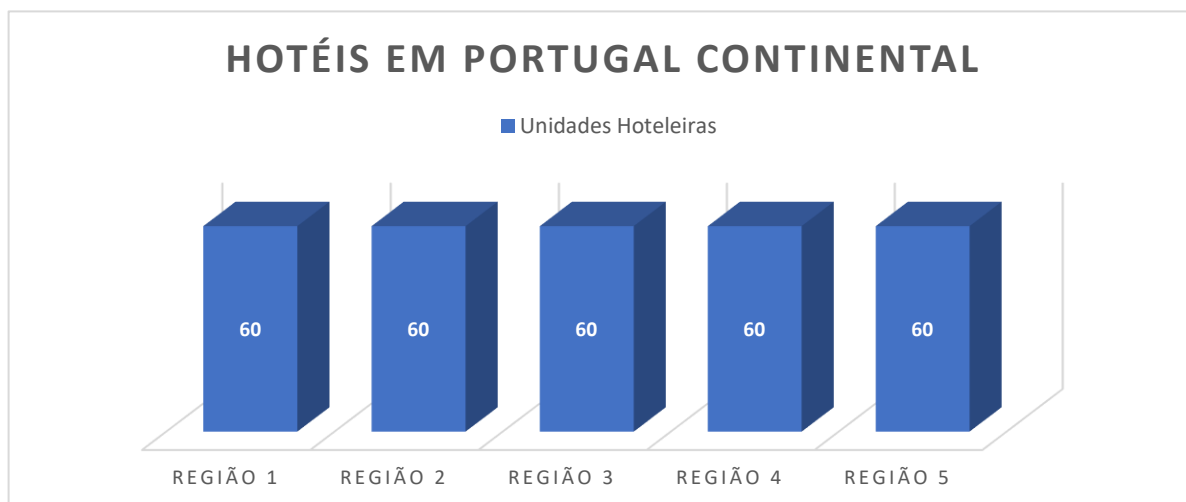


Gráfico 1. Quantidade de unidades hoteleiras analisadas por região (Fonte: Elaboração própria)

Através do gráfico é possível analisar que, para cada uma das zonas mencionadas no capítulo da metodologia, foram analisadas 60 unidades de alojamento, o que somado corresponde às 300 unidades observadas, (60* as 5 regiões), utilizadas como amostra para esta dissertação.

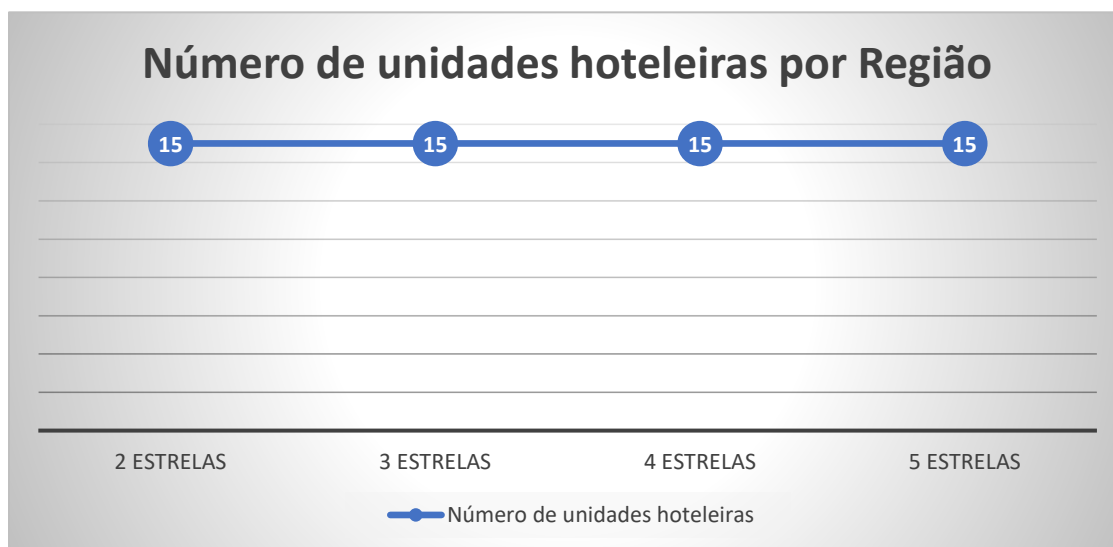


Gráfico 2. Unidades analisadas por região de acordo com as tipologias (Fonte: Elaboração própria)

Assim, como está presente no gráfico, dos 60 estabelecimentos analisados por cada uma das regiões, foram analisados 15 hotéis por cada uma das classificações (15 unidades * as 4 categorias).



Figura 9. Equação do número de unidades analisadas por categoria (Fonte: Elaboração Própria)

As contas finais demonstram que no total, por categoria, foram observadas 75 unidades hoteleiras. Sabendo que foram analisadas 4 categorias (75*4), confirma-se o somatório de 300 unidades hoteleiras observadas no total.

Posto isto, como foi mencionado previamente, para alcançar os objetivos estipulados no início da dissertação, foram analisados 9.000 comentários elaborados por clientes, que deixaram uma apreciação relativamente às suas estadias. Ao analisar os respetivos comentários, foi possível desenvolver comparações relacionadas com os fatores que tornam a experiência do cliente satisfatória, e ainda estabelecer relações sobre estes mesmos fatores, de acordo com a localização do estabelecimento hoteleiro e a sua tipologia (nº de estrelas).

Por fim, relativamente aos fatores que tiveram mais destaque perante os hóspedes foram:



Figura 10. Fatores que se destacaram nos comentários observados (Fonte: Elaboração própria)

De acordo com a figura, é possível destacar que de fato a limpeza e a participação do staff são os dois fatores mais importantes visto que, 90% da amostra referiu estas duas áreas nas suas avaliações. De seguida, prevaleceu os fatores localização e conforto cujo destaque foi dado por 77% dos comentários. Por último, foram evidenciados ainda a restauração/bar mencionados em 70% das avaliações, seguido pela infraestrutura e decoração observados em 55% dos comentários.

4.2 Análise dos dados

Como foi mencionado previamente, o objetivo desta obtenção e análise de dados é realizada por meio da observação num ambiente virtual, a fim de entender como é que os clientes deste setor se relacionam com os vários departamentos do hotel que estão inseridos dentro da sua estadia. Á vista disto, inicialmente foi realizada uma comparação entre as classificações e de seguida, foi feito um levantamento dos fatores que se destacaram positivamente e negativamente nas avaliações dos consumidores que neste caso refletem as expetativas e as necessidades dos hóspedes.

Hotéis de 2 estrelas

Os estabelecimentos hoteleiros classificados por terem 2 estrelas, oferecem um tipo de acomodação simples e limpo sem muitos luxos. Apesar da grande maioria não ter um restaurante no local, oferecem sempre um serviço de pequeno almoço com alguma variedade. Por conseguinte, apresentam serviços de limpeza diária e receção 24 horas, contudo, não disponibilizam serviços como room service, serviço de bagagem entre outros.

Esta tipologia foi a que se apresentou com mais comentários negativos uma vez que na sua grande maioria apresentam problemas em várias áreas e consequentemente, os clientes já se apresentam com expetativas baixas.

Apesar dos recursos financeiros de cada estabelecimento variarem entre tipologias e regiões, foi expectável que as unidades de 2 estrelas são as que fraquejam mais neste sentido. A falta de capital influencia negativamente todos os setores inseridos no hotel visto que, é preciso dinheiro para fazer mudanças e investir em melhorias.

Através das apreciações foi possível constatar problemas a nível de:

1. Falta de staff

Sendo os colaboradores uma parte muito importante na indústria hoteleira, a falta de membros vai obrigar os colaboradores a terem uma abordagem polivalente (no sentido de fazerem todos um pouco de tudo). Consequentemente, este tipo de abordagem é favorável quando a lotação é baixa, contudo, existiram muitos comentários a referir que de fato se sentia uma falta de organização, especialmente em épocas com lotação mais cheia (observado em 12% dos comentários).

2. Remodelações

Se não for um estabelecimento relativamente recente, o mais provável é já estar um pouco antiquado e a precisar de umas obras de modernização. Á vista disso, existiram de fato clientes que acharam, historicamente falando, interessante a experiência de estar a pernoitar num edifício com várias dezenas de anos, mas por outro lado, foi recorrentemente mencionada a necessidade de uma modernização. Outro fator mencionado, consistiu na falta de insonorização nos quartos, especialmente durante a noite quando o estabelecimento está localizado perto de uma zona mais movimentada (visualizado em 36% dos comentários).

3. Falta de qualidade

Outro fator exposto foi a falta de qualidade nomeadamente nas zonas dos quartos, especialmente a parte dos colchões e as almofadas muitas vezes descritas como “desconfortáveis e rijas”. Ainda nesta vertente, revelaram-se também algumas falhas relativas às limpezas dos quartos onde as zonas das casas de banho acumulavam mais sujidade. A dificuldade de conexão á Internet nos quartos também é algo que não devia acontecer nos dias de hoje (analisado em 25% dos comentários).

Por outro lado, apesar de ter alguns pontos a serem melhorados, é uma tipologia que se apresenta com uma elevada procura devido á possibilidade de praticar preços mais acessíveis para o público. Sendo que, os visitantes destacaram que o “value for money” e a localização são dos fatores mais positivos.

Relativamente á localização, nas regiões de Lisboa e Porto, caso o estabelecimento seja localizado perto do centro, o cliente não se foca tanto nos pontos negativos do hotel e destaca a praticidade e a simpatia do staff. Nas outras 3 regiões analisadas (Algarve, Interior e Norte), foi possível destacar que efetivamente os hotéis de 2 estrelas apresentam níveis de qualidade bastante superiores aos de Lisboa e Porto onde as suas maiores diferenças são a nível de:

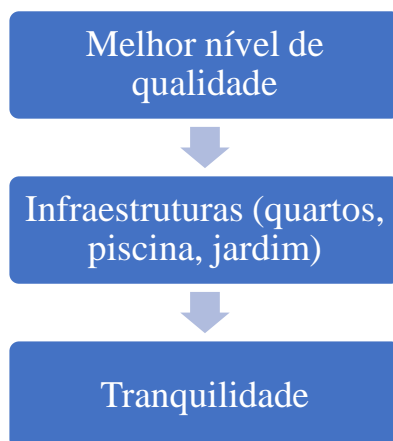


Figura 11. Diferenças entre hotéis de 2 estrelas de acordo com a tipologia (fonte: Elaboração própria)

Este fato ocorre visto que, nas maiores cidades do país, geralmente estes hotéis localizam-se num só edifício e o próprio turista utiliza o estabelecimento hoteleiro somente com o objetivo de pernoitar visto que, a sua motivação é conhecer o máximo que conseguir da própria cultura. Por outro lado, fora das grandes cidades estes estabelecimentos geralmente encontram-se em vivendas antigas ou espaços de maiores dimensões, o que permite disponibilizar aos clientes uma piscina ou um jardim. Por fim, ficou claro que os hóspedes preferem utilizar este tipo de alojamento quando não querem gastar muito dinheiro e a estadia é curta (máximo 3 dias).

Hotéis de 3 estrelas

Relativamente a esta categoria, em comparação com as unidades de 2 estrelas destacam-se por ter acomodações mais confortáveis e com maiores dimensões, onde a própria cama e a zona da casa de banho apresentam-se com produtos de melhor qualidade. Grande parte deles possuem restaurantes de tamanho médio onde é servido o pequeno almoço e serviço de jantar.

Por ter dimensões mais elevadas face aos de 2 estrelas, torna-se possível oferecer ao cliente variados espaços comuns como lobby, bar, jardim e piscina por exemplo. Quanto a serviços, disponibilizam room service com horário parcial, serviço de bagagem e ainda salas de conferências para possíveis reuniões.

Os comentários realizados pelos hóspedes que usufruíram de uma estadia num estabelecimento destes, destacaram o comportamento e a influência do staff, o conforto, a limpeza e a localização (centro da região).

Assim sendo, apesar de apresentar muitas melhorias nestes aspetos previamente mencionados, continua a ser uma categoria com algumas críticas. Nomeadamente em relação a:

- Problemas de internet mais especificamente não chegar suficientemente forte aos quartos dos clientes (7% dos comentários);
- A grande maioria das unidades continua a precisar de uma modernização de interiores (27% dos comentários insatisfeitos);
- Alguns comentaram a falta de limpeza em algumas zonas do quarto (16%);
- Quando está localizado longe do centro torna-se um fator inconveniente visto precisar de táxi ou carro para se deslocar (11%).

Tal como os hotéis de 2 estrelas, a sua grande vantagem continua a ser os preços reduzidos que praticam. Apesar de serem um bocado mais caros, o preço é justificado pela qualidade que também é acrescida a um serviço mais variado.

Para terminar, foi observado um comentário realizado em 2019 que mencionava que no ano anterior (2018) tinha pernoitado num hotel de 3 estrelas e que por ventura tinha deixado a sugestão de disponibilizarem uma máquina de café nos quartos. Consequentemente, em 2019 voltou e de fato o hotel tinha ouvido a sua sugestão e realmente tinha uma máquina de café no seu quarto. Este tipo de pormenores demonstra uma vantagem que as unidades de 3 estrelas dispõem face aos de 4 e 5 estrelas visto que, por serem unidades de dimensões mais reduzidas, torna-se possível resolver problemas mais eficazmente.

Hotéis de 4 estrelas

Os estabelecimentos classificados com esta categoria apresentam diferenças drásticas em relação às unidades de 3 estrelas. A sua grande diferença consiste em:

- Oferecer um serviço luxuoso mais diversificado e de alta qualidade;
- Os próprios quartos e suites apresentam-se com várias opções;
- Dispõem de vastas instalações, desde piscinas, ginásios, bar, restaurante e room service 24 horas.
- Todo o ambiente em si é requintado e moderno.

A nível de oferta, esta categoria e a anterior são as que se apresentam com mais concorrência em Portugal continental e como tal, é um mercado em que as entidades hoteleiras podem beneficiar muito da inovação. Um exemplo deste fator diferenciador, foi encontrado nos comentários a cerca do Hotel Miracorgo em Vila real onde os rececionistas do hotel são acompanhados por um papagaio que fala com os hóspedes. Grande parte das apreciações relataram a sua satisfação perante a participação de um animal.



Figura 12. Papagaio no hotel Miracorgo em Vila Real (Fonte: Booking)

Hotéis de 5 estrelas

Estes alojamentos são caracterizados por oferecem serviços com o nível máximo de conforto e luxo possível. As estadias são acompanhadas de uma hospitalidade de excelência, arquitetura moderna e um design de interiores requintado. Face á categoria inferior, para além de fornecerem sempre internet de alta velocidade, apresentam serviço de mordomo e serviço personalizado para os clientes de acordo com as suas necessidades.

Um cliente que procure uma estadia num hotel com esta classificação, é um cliente de 5 estrelas que efetivamente foi á procura do melhor serviço da região e como tal, é um consumidor que ambiciona uma experiência diferente e desta forma, apresenta-se sempre com uma expetativa mais elevada.

Por outro lado, este tipo de clientes por saber que está a pagar uma estadia de preço elevado, é caracterizado por ser um visitante mais exigente que por sua vez, não fica conformado com certos erros que possam acontecer. É um cliente que deseja usufruir de tudo o que o estabelecimento tem para oferecer (piscinas, jantares, massagens etc.), e quando isso não acontece demonstra-se insatisfeito visto que era algo que desejava quando fez a reserva.

Os seus maiores elogios são referentes á:

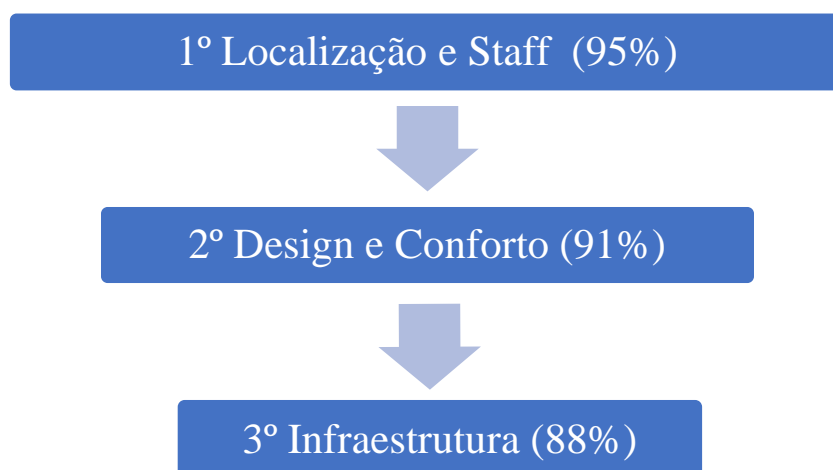


Figura 13. Fatores destacados pelos clientes dos hotéis de 5 estrelas (Fonte: elaboração própria)

Por conseguinte, esta tipologia foi a única onde foram observados comentários a se referirem á estadia com a palavra “Unique”. Nesta linha de raciocínio, também foi muito mencionado a palavra “Experiências” o que neste caso indica que o serviço prestado foi algo diferente do seu habitual e que ficou marcado na estadia do hóspede.

Nos respetivos comentários foi possível encontrar visitantes que afirmaram que já tinham pernoitado mais do que uma vez nestas unidades hoteleiras, ou seja, a possibilidade de fidelização é algo comum dentro dos estabelecimentos de 5 estrelas.

De acordo com as regiões, foram estes os fatores que se destacaram nos comentários analisados:

Lisboa e Porto	Localização e staff; Design e conforto; Qualidade das infraestruturas.
Algarve	Estrutura (piscina, sauna e ginásio); Pequeno Almoço; Limpeza e design.
Interior	Infraestrutura; Staff e conforto.
Norte	Muito pouca oferta deste segmento nesta região, contudo, destacaram o ambiente, o pequeno almoço e o tamanho dos quartos.

Tabela 4. Satisfação do cliente de 5 estrelas de acordo com as regiões (Fonte: Elaboração própria)

Por fim, através da análise efetuada, como pontos mais negativos desta categoria foram mencionados (% relacionada com a quantidade de vezes que foram mencionados em comentários menos satisfeitos):

- O preço elevado tendo em conta o resto das cidades (20%);
- Ter de pagar muitos extras (16%);
- Falta de estacionamento grátis (45%);
- Algumas arrogâncias por parte de colaboradores na Receção (7%).

Fatores com mais destaque relativamente á satisfação e expetativa dos clientes dentro do setor hoteleiro

Limpeza

De fato, a falta de limpeza é uma condição que certamente consegue estragar a estadia de um cliente, pois um quarto apesar de ser um espaço privado para o cliente, é algo que é utilizado por milhares de pessoas ao longo dos anos e consequentemente, não é agradável encontrar indícios de outros hóspedes que estiveram previamente.

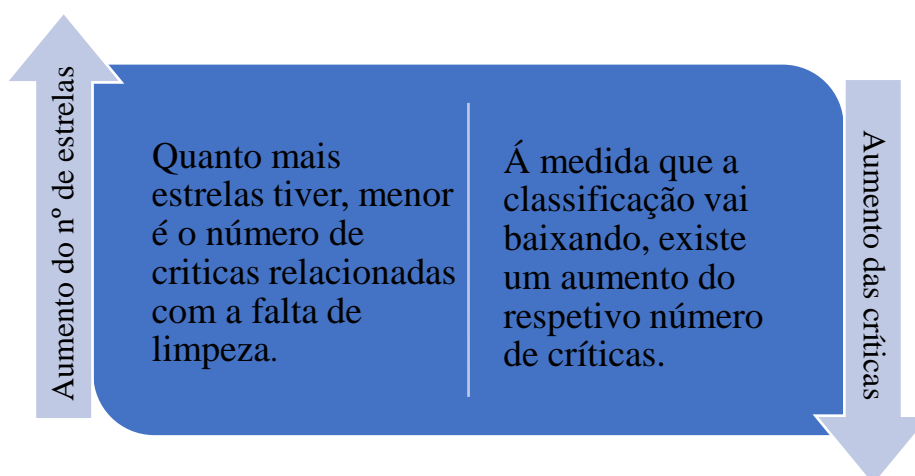


Figura 14. Análise do fator limpeza (Fonte: Elaboração própria)

Deste modo, foi possível constatar que de fato quanto maior for a classificação do estabelecimento menor é o número de críticas mencionadas nos comentários em relação á limpeza dos quartos e vice-versa. Através dos comentários observou-se que os locais onde foram observados mais sujidade foram na zona do lavatório, na banheira/duche e cabelos em cima da cama.

Por outro lado, observou-se que grande parte dos comentários foram realmente a destacar que os quartos e o resto do estabelecimento se encontravam muito bem limpo. Porém, apesar de terem sido poucos os comentários relacionados com a insatisfação do housekeeping, concluiu-se que em algumas unidades existe alguma falta de rigorosidade nesse processo de limpeza.

Staff

Como sabemos, os membros do staff, mencionados nos comentários, são efetivamente os colaboradores que se encontram em contato direto com os clientes e apresentam um papel fundamental no sentido de demonstrar para os mesmos, os valores que a empresa defende através dos serviços prestados. Estes profissionais da hotelaria incluem funcionários do Housekeeping, F&B, Receção entre outros.

Deste modo, foi possível constatar que independentemente da estrutura do hotel ou alojamento local, a simpatia dos colaboradores é um ponto importantíssimo para a satisfação do cliente e fizeram questão de o testemunhar através das suas avaliações. Independentemente da nacionalidade do visitante, todos fizeram questão de demonstrar o afeto que receberam durante as suas estadias em Portugal.

Á vista disso, apesar de quase todos os comentários serem a elogiar a disponibilidade e a capacidade de comunicação do staff, ocorreram algumas insatisfações relacionadas com a inexistência de um sorriso e também com o tempo que demoravam a resolver problemas relacionados com os quartos. Quando assim acontecia, os clientes mencionaram em específico qual é que foi o colaborador que não lhes agradou, geralmente identificando através das tatuagens visíveis ou até mesmo pelo nome da pessoa em questão.

Para terminar, outra observação interessante foram os comentários realizados por portugueses em relação a este tema. Ainda que tivessem existido exceções, foi possível determinar que o turista português não elogia tanto o staff português como o turista estrangeiro.

Conforto

Relativamente a este ponto, também foi destacado como sendo um dos mais importantes durante a estadia dos hóspedes. Na sua grande maioria foi associado ás características que a cama possuía,

nomeadamente o colchão e as almofadas. De fato este ponto é bastante subjetivo, contudo, cabe às unidades hoteleiras desenvolverem alternativas quando o cliente não se adequa às condições da cama.

Deste modo, de acordo com a amostra observada foi possível constatar que, a nível de conforto:

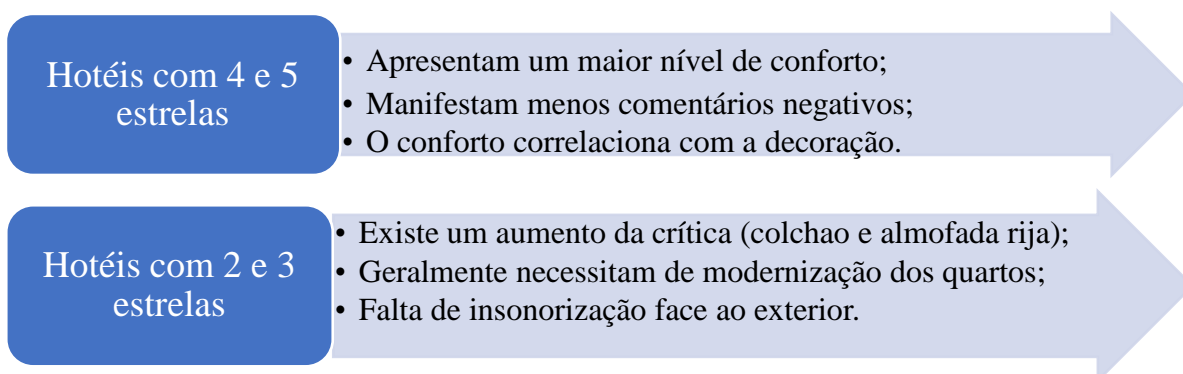


Figura 15. Diferenças a nível de conforto (Fonte: Elaboração própria)

Localização

Lisboa	<ul style="list-style-type: none"> • Na região de lisboa, a localização é sem dúvida o ponto estratégico das unidades hoteleiras e como tal, depende muito das infraestruturas que tem ao seu redor. • Quanto mais perto do centro e dos monumentos estiver, maior será a satisfação dos visitantes. • A possibilidade de se poderem deslocar a pé até o centro de lisboa, foi dos pontos mais elogiados.
Porto	<ul style="list-style-type: none"> • No Porto existe o mesmo tipo de procura mencionado na região de Lisboa e como tal, quem pretende conhecer a cidade dá preferência aos hotéis que sejam mais perto da zona histórica. • Tanto em Lisboa como no Porto, independentemente da classificação do hotel (estrelas), se o estabelecimento for longe do centro

	<p>turístico, a localização passa a ser um ponto negativo.</p>
Algarve	<ul style="list-style-type: none"> • No distrito do Algarve a satisfação do cliente face a localização, é referente á proximidade que o estabelecimento hoteleiro tem das praias e das zonas de restauração e lojas. • Geralmente os seus visitantes alugam um carro para poderem passear com mais facilidade e como tal, a deslocação fica mais acessível e deixa de ser uma adversidade.
Região do Interior	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta localização, o cliente não sente a necessidade de estar no centro da cidade, contudo, gosta de estar razoavelmente perto para poder explorar a cultura e os serviços de restauração. • É uma zona onde a localização permita relaxar e usufruir das próprias instalações do hotel.
Região do Norte	<ul style="list-style-type: none"> • Nesta região, a localização está mais associada ao paisagístico onde foram muitas vezes referidas as vistas dos quartos. • Como os hotéis se apresentam com infraestruturas de qualidade e com atividades variadas, os visitantes não dão tanto valor á localização em si (se é localizado perto ou longe do centro). • O público que procura este tipo de zonas, geralmente destaca o sossego e utiliza a estrutura do estabelecimento hoteleiro para fugir ao stress do dia a dia.

Tabela 5. Impacto da Localização (Fonte: Elaboração própria)

Assim sendo, o fator localização apresenta-se como sendo uma das características principais para a satisfação do cliente. Foi possível observar que nas unidades hoteleiras localizadas mais longe

do centro, os visitantes faziam questão de demonstrar que de fato precisavam de um meio de transporte, como carro ou táxi, para se poderem deslocar.

Zona de Restauração

Este setor da indústria hoteleira é considerado como um fator primordial para a satisfação do cliente, visto ser algo que muitos beneficiam tanto pela conveniência como pela variedade e qualidade. Por outro lado, também foram observados alguns visitantes que optaram por não consumir nenhuma refeição durante as suas estadias.

Pequeno almoço

A primeira refeição do dia produzida pelo estabelecimento hoteleiro, é sem dúvida a que capta maior interesse por parte dos clientes uma vez que, é um serviço que normalmente vem englobado no preço final da sua estadia.

É um serviço que se desenvolve em categoria de buffet onde os itens são constantemente repostos pelos funcionários á medida que vão terminando. Devido ao covid e as medidas de segurança, grande parte dos comentários, feitos a cerca deste assunto, demonstravam que as pessoas se sentiam seguras, e que de fato existiu um esforço por parte dos hotéis em conseguir atender os clientes da melhor forma, tendo em conta o estado atual do mundo.

Posto isto, de acordo com a análise feita pelos consumidores, o pequeno almoço ideal deveria ser:

Variedade	Organizado	Alterado
<ul style="list-style-type: none"> A refeição deve incluir: Alimentos quentes, alimentos frios, legumes e produtos frescos tais como frutas e sumo natural etc. 	<ul style="list-style-type: none"> O serviço deve ser bem organizado especialmente na parte de reposição de produtos, de forma a que os clientes não precisem de ficar muito tempo á espera da comida. 	<ul style="list-style-type: none"> Um dos pontos mais citados foi o fato dos alimentos servidos serem os mesmos todos os dias, sendo que existem clientes que pernoitam mais do que 2/3 dias e gostariam de ter opções diferentes.

Figura 16. Características de um bom pequeno almoço (fonte elaboração própria)

Jantar

Em contraste com o horário dos pequenos almoços, o serviço desenvolvido durante a hora de jantar é uma atividade que não apresenta tanta procura por parte dos visitantes. Algumas das razões observadas para este efeito foram:

- 1) Não estar diretamente incluído no preço da estadia, como geralmente acontece com os pequenos almoços;
- 2) Os visitantes optarem por sair do estabelecimento hoteleiro para fazerem a sua refeição num restaurante;
- 3) Nas unidades de tipologia inferior, o único serviço que apresentam neste horário é prestado através de comida embalada aquecida no micro-ondas.
- 4) Nos estabelecimentos de 4 e 5 estrelas foram várias vezes mencionados os preços elevados e a falta de qualidade da refeição.

Bar

A zona do bar, foi um ponto também muito mencionado pelos clientes e conseqüentemente, foram vários os barmen que foram mencionados, especificamente pelo nome, através das avaliações descritas. Para este fator não será necessário comparar a nível de localização visto que esta análise foi relativamente semelhante por todo o país, destacando que é um serviço principalmente procurado por visitantes que optem por fazer a sua estadia em estabelecimentos de categoria mais elevada.

Estabelecimentos de 4 e 5 estrelas	Estabelecimentos de 2 e 3 estrelas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nos estabelecimentos com classificação mais elevada, foi possível observar que de fato existia um cuidado extra em atrair os clientes para este tipo de zona. ➤ Maior variedade de bebidas e petiscos. ➤ Zona especialmente concebida para o consumidor ficar várias horas a desfrutar do espaço. ➤ Preço mais elevado propiciado pelo serviço personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Nos estabelecimentos de 2 e 3 estrelas, localizados em Portugal continental, constatou-se que de fato a zona do bar muitas vezes é tirada da equação. ➤ Falta de recursos financeiros o que por sua vez condicionada as próprias unidades. ➤ Zona descrita com sujidade e falta de limpeza. ➤ Preços mais em conta, contudo a variedade também é mais reduzida.

Tabela 6. Diferença entre os bares de acordo com as tipologias (Fonte: Elaboração própria)

Por fim, é possível constatar que a possibilidade de ter um bar é um serviço complementar que por sua vez, se apresenta como algo que permite aumentar a satisfação do cliente. Este tipo de zonas é caracterizado por ter um ambiente tranquilo e por ser acompanhado de uma vista diferenciada quando assim é possível.

Infraestrutura

Este indicador está relacionado com todos os “atributos” que os próprios estabelecimentos disponibilizam para usufruto dos clientes. Sendo que os mais mencionados foram:

- Piscina interior e exterior;
- Sauna e zona de massagens;
- Insonorização dos quartos;
- Restaurante e bar.

Por ventura, este tipo de serviços permite oferecer aos hóspedes uma estadia mais diversificada que consequentemente terá um grande impacto na satisfação final do consumidor. A insatisfação pode ocorrer caso estes serviços não estejam a funcionar devidamente visto que, é algo que estão a contar poder usufruir.

Fidelização

Por conseguinte, em todos os comentários observados onde era mencionado apreciações relacionadas com a fidelização, ou seja, comentários onde estava explícito que efetivamente esses visitantes mostraram interesse em querer voltar a repetir a mesma experiência, foi possível constatar que em todos eles a fidelização estava ligada com a simpatia e o bom serviço prestado pelos funcionários.

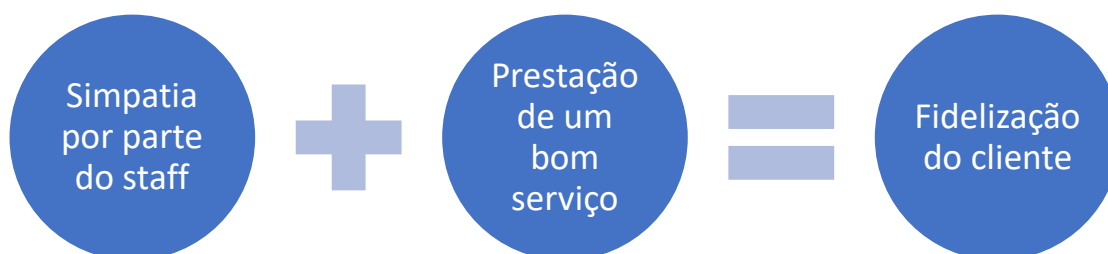


Figura 17. Fatores que originam fidelização em Hotelaria (Fonte: Elaboração própria)

Com certeza que fatores como a oferta de experiências e os níveis de limpeza, também foram fatores levados a ter em conta na experiência total, contudo o que prevaleceu nos comentários foi mesmo a envolvimento que tiveram com os colaboradores do estabelecimento conjugado com um serviço cuidado e centralizado na qualidade.

Transparência com o cliente

Este tópico está relacionado com a forma como as unidades hoteleiras partilham as informações com os seus clientes. Consequentemente, este assunto apesar de ter sido mencionado várias vezes, foi um tema que quando foi abordado, estava relacionado com a insatisfação dos visitantes.

Por sua vez, esta insatisfação foi observada de duas formas:

1. A primeira análise está na comparação que os clientes fazem do que viram através de fotografias e consequentemente o que foi visto quando chegaram ao respetivo estabelecimento. Foram observados vários casos em que os clientes se basearam nas fotografias do site do hotel e quando chegaram, ficaram desapontados pois a fotografia não coincidia com a realidade. Este pormenor aconteceu em diversas zonas dos hotéis, mas em especial ao tamanho dos quartos e ao tamanho da piscina (quando o estabelecimento a tinha). Á vista disso, é de esperar que os clientes não fiquem satisfeitos visto que, pagaram e criaram uma expectativa por um serviço que no final de contas não era o que esperavam.
2. A segunda forma está relacionada com o fato que, muitas vezes as informações não são devidamente mencionadas aos clientes. Observou-se vários comentários relacionados com os horários, mais concretamente horários de abertura dos pequenos almoços, de spa e piscina entre outros, onde o cliente se mostrou insatisfeito por não saber ao certo a q horas abrem e fecham os estabelecimentos. Outro pequeno pormenor está relacionado com a necessidade de utilizar touca nas piscinas interiores sendo que, para além dos clientes não saberem dessa necessidade, ainda necessitam de pagar entre 3 a 5 euros por uma.

Desta forma, é possível demonstrar que, como em qualquer área, os clientes gostam de estar a par das informações todas e quando isso não acontece sentem-se enganados, o que posteriormente leva á insatisfação do mesmo. É necessário que os estabelecimentos hoteleiros sejam verdadeiros para os seus clientes demonstrando os seus pontos positivos e os pontos negativos, pois só assim é que será possível extrair o máximo de satisfação por parte dos mesmos.

Balanço final

Categoria por estrelas	Regiões analisadas na Investigação				
	Lisboa	Porto	Faro	Interior	Norte
2 estrelas	Localização e preço.	Localização e preço.	Localização e preço	Tamanho dos quartos e preço	Tamanho dos quartos e preço
3 estrelas	Localização, staff e conforto.	Localização, staff e conforto.	Localização, preço e conforto	Preço e conforto	Serviço tradicional e personalizado
4 estrelas	Localização, staff, conforto e Infraestrutura.	Localização, staff, conforto e Infraestrutura.	Localização, Pequeno almoço e Infraestrutura	Tranquilidade, conforto e staff	Infraestruturas, localização e pequeno almoço
5 estrelas	Localização, staff, luxo e conforto.	Localização, staff, luxo e conforto.	Infraestrutura, Pequeno almoço, staff e design	Staff, conforto e infraestrutura mais diversificada	Pequeno almoço, tamanho dos quartos e serviço luxuoso.

Tabela 7. Balanço Final do Estudo caso (Fonte: Elaboração Própria)

Através da tabela, torna-se possível concluir que:

- À medida que o número de estrelas aumenta, a qualidade do serviço também se torna mais evidenciada e diversificada. No geral, a experiência fica mais completa com o aumento da qualidade.
- As cidades de Lisboa e Porto apresentam muitas semelhanças tanto a nível de procura (necessidades do cliente) como da própria oferta por parte das unidades hoteleiras, onde a maioria dos clientes pretende efetivamente conhecer a cidade e não usufruir tanto das próprias infraestruturas dos hotéis.
- No Algarve foi possível constatar que a sua procura continua a ser baseada em turismo de sol e mar, e como tal, o cliente pretende usufruir de atividades exteriores nomeadamente piscina, praia e restauração em esplanada.
- Na zona do interior, salientou-se a pouca importância sobre o fator localização visto que, este cliente procura sair das grandes cidades. O destaque foi dado para fatores como o conforto, tranquilidade e infraestruturas.
- Por fim, na região norte do nosso país os consumidores frisaram as infraestruturas, os pequenos almoços e ainda a possibilidade de ter um serviço personalizado mesmo em hotéis de categoria mais baixas.

Capítulo 5 - Conclusão

Do trabalho desenvolvido, podemos agora sistematizar de forma mais clara as conclusões que se obtiveram. Convém recordar que a nossa pergunta de partida foi a seguinte:

5.1 Análise aos objetivos da investigação

“Qual é o impacto da inovação, relativamente á satisfação e decisão final dos consumidores nas unidades hoteleiras?”

Da análise efetuada, determinou-se que uma das conclusões retiradas desta investigação, é que efetivamente a inovação pode ser associada como um contributo para uma maior satisfação por parte dos clientes visto que, a sua implementação requer uma mudança de algo renovado ou novo. Contudo, apesar dessa situação, também foi possível destacar que para além deste ser um processo trabalhoso e focado no bem-estar do cliente, também é uma prática que requer que todos os outros requisitos como conforto, limpeza, simpatia, estejam devidamente implementados na política das unidades hoteleiras.

Esta situação ficou claramente demonstrada através dos comentários analisados onde ficou explícito que efetivamente a experiência é analisada como um todo e conseqüentemente, a sua satisfação final vai ser avaliada com base em tudo o que o cliente experienciou dentro dos estabelecimentos durante a sua permanência.

É de destacar que foram vários os comentários feitos a mencionar que, nas unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas, as piscinas ou os bares não estavam a funcionar devidamente e, uma vez mais, tendo em conta que os clientes analisam a experiência como um todo, fizeram sempre questão de demonstrar que esse pequeno pormenor teria melhorado ainda mais a sua estadia, visto que, estavam com a natural expectativa de poder contar e de desfrutar desses serviços.

Relativamente à decisão final dos consumidores, não foi possível chegar a uma conclusão em concreto visto que a maioria dos comentários analisados só mencionavam os fatores que lhes tinham proporcionado satisfação e insatisfação. Posto isto, tendo em conta tudo o que foi analisado durante a investigação, é possível determinar que se o hotel se destacar da concorrência a sua procura será sempre mais elevada e como tal, esse destaque não só vai atrair novos consumidores, mas também fidelizar os mesmos.

Posto isto, de acordo com as informações obtidas e analisadas, tornou-se possível demonstrar se os objetivos gerais e específicos foram cumpridos. Assim sendo, relativamente aos dois objetivos gerais desta pesquisa:

1. Compreender se a inovação é um fator determinante na escolha final do consumidor.

Considerando que os dados foram escritos pelos consumidores tendo em conta a experiência que viveram dentro das instalações dos hotéis, chegou-se á conclusão de que, do ponto de vista do cliente, a inovação não é um fator determinante na escolha final. Este facto acontece uma vez que, os hóspedes consideram como prioridades para a sua satisfação fatores distintos como a localização, limpeza, pequeno-almoço, simpatia por parte do *staff* entre outros.

Por outras palavras, pela ótica dos comentários dos clientes nesta indústria, a inovação é vista como um possível extra que, caso exista, tem a capacidade de melhorar a experiência e consequentemente aumentar a satisfação. Curiosamente, porém, revelou-se algo que não é de todo determinante, especialmente em clientes que se desloquem e fiquem hospedados em grandes centros urbanos como acontece no caso de Lisboa e do Porto.

Contudo, também é necessário realçar que do ponto de vista das unidades hoteleiras, todos estes fatores previamente mencionados já tiveram de passar por mudanças inovadoras, umas mais radicais que outras. A diferença de perspetivas ocorre visto que estas melhorias muitas vezes são realizadas no *BackOffice* e consequentemente muitas vezes elas não se tornam visíveis para o cliente.

Apesar de não terem sido encontrados comentários a se referirem especialmente à inovação, é certo que todos os estabelecimentos hoteleiros que estão atualmente a operar em Portugal já tiveram de passar por várias fases de mudanças, pois só assim é que se torna possível igualar ou se destacar da concorrência.

2. Observar se a inovação proporciona um maior grau de satisfação antes, durante e após a estadia.

Relativamente a este fator, importa realçar que a introdução de um elemento inovador é algo que, se for bem publicitado através de estratégias de marketing, pode vir a criar uma expectativa positiva sobre o cliente. Essa expectativa concedida pelo consumidor, revelou-se como sendo positiva quando o desempenho conseguia igualar ou superar essas necessidades.

Contudo, perante a amostra que foi analisada, não se tornou possível concluir se a inovação provoca satisfação antes da estadia uma vez que, a maioria dos comentários realizados são relativos aos pontos positivos e negativos da sua experiência vivida dentro das instalações.

Tentámos sem êxito saber deste aspeto, mas muitas unidades recusaram a resposta ao mesmo e assim sendo optou-se por fazer a análise nos moldes referidos anteriormente.

Posto isto, durante e após a estadia, foi possível concluir que de fato a inovação é um fator que permite tornar a experiência do consumidor mais satisfatória visto que através da mesma, torna-

se possível otimizar funções, criar novos serviços e renovar infraestruturas. De uma forma geral, a introdução de fatores inovadores nas operações diárias dos hotéis pode permitir melhores níveis de funcionamento dos mesmos e conseqüentemente proporcionar ao cliente final uma melhor experiência.

Relativamente aos objetivos específicos da investigação:

1. Quais as formas atuais que se utiliza para criar diferenciação perante a concorrência?

Tendo como base a informação descrita pelos clientes, torna-se perceptível que, em Portugal, o turista escolhe o nosso país com um determinado intuito específico. Seja ir á praia e beneficiar de um turismo de sol e mar ou fazer um passeio cultural pelas grandes cidades, entre outras variadas possibilidades.

Deste modo, um dos fatores que se revelou mais importante foi sem dúvida a “Location Location Location” como muitas vezes foi mencionada assim desta forma pelos visitantes. É certo que a localização é algo que não pode ser inovado do dia para a noite, contudo, é um fator que foi inicialmente pensado na altura de construção do hotel e que, ao longo destes anos continua a proporcionar um grande impacto na escolha dos clientes.

Zonas como Lisboa e Porto são exemplos claros de que o turista pretende ser acomodado num alojamento que seja localizado perto dos principais monumentos turísticos da cidade ou próximo de redes de transportes. O mesmo acontece no distrito de Faro onde os visitantes preferem escolher hotéis que fiquem localizados mais próximos das praias e de zonas comerciais, de restauração e de lojas.

Outro fator bastante mencionado, foi a importância da simpatia que os colaboradores das unidades tiveram para com os turistas onde para além de elogiarem bastante a capacidade de comunicação do *staff*, nomeadamente falarem bem a língua inglesa, também realçaram a importância que a sua disponibilidade teve durante as estadias.

Outros elementos como o pequeno-almoço, a limpeza, a decoração e o conforto também se revelaram com muito destaque nos comentários realizados pelos clientes.

Esta análise remete para a conclusão de que as unidades de alojamento que mais se destacam da concorrência são as unidades hoteleiras que oferecem um melhor conjunto de atributos, ou seja, aqueles que proporcionam a melhor experiência como um todo e que nomeadamente, são transparentes com os clientes e não criam expectativas falsas ou demasiado altas que depois não conseguem cumprir.

2. Que tipo de inovação é que apresenta um maior impacto na satisfação do cliente?

Como já foi mencionado anteriormente, existem certos tipos de inovação que são visíveis pelo cliente e outras que efetivamente são realizadas no *BackOffice*. Deste modo, ao analisar os comentários, seguramente que os hóspedes só vão mencionar aquilo que conseguiram ver com os seus olhos. Porém, quem trabalha na hotelaria sabe que o produto final é a “ponta do iceberg”, uma vez que existe um grande trabalho feito previamente.

Assim sendo, o tipo de inovação que se destacou mais nos comentários estavam relacionados com a inovação do produto tendo-se verificado que esta tipologia inclui mudanças relacionadas com o conceito do negócio, os serviços/produtos fornecidos e ainda melhorias relacionadas com as infraestruturas e decoração.

Contudo, a inovação organizacional e a inovação de processo, apesar de não serem perceptíveis para os clientes, são as que proporcionam uma melhor organização dentro da equipa, através da realização de um processo bem estruturado e pensado para a satisfação dos clientes. Desta forma, podemos concluir que, efetivamente o intuito das inovações realizadas pelas empresas do setor hoteleiro deverá ter como principal objetivo tornar o seu serviço melhor para o consumidor de uma forma consciente e duradoura.

3. Se existe algum público que apresente insignificância face á inovação?

Da nossa análise, foi de facto possível demonstrar que um fator diferenciador é sempre algo, realizado pelos estabelecimentos, cujo objetivo consiste em atualizar a sua unidade hoteleira através da otimização das tarefas/serviços e através do desenvolvimento de ideias que proporcionem uma melhor experiência, diretamente ou indiretamente ao cliente.

Deste modo, tomando como pressuposto que a inovação se define pela criação de algo novo, as unidades hoteleiras utilizam constantemente a inovação, em todos os setores, para agradar todo o tipo de públicos ou clientela. Um exemplo disto pode ser uma mudança na decoração ou uma alteração na forma como os colaboradores abordam os clientes. Assim sendo, nos dias de hoje torna-se difícil existir pessoas ou clientes que não apreciem uma mudança para algo mais tecnológico ou mais prazeroso.

Todavia, poderá assistir-se a algumas situações de exceção tais como, hóspedes que utilizam o estabelecimento hoteleiro simplesmente para dormir ou pernoitar, mas até nesses casos o visitante mesmo estando pouco tempo dentro do quarto, não deixa de desfrutar de fatores complementares como a internet, um colchão mais moderno ou confortável ou até mesmo do *room service*.

Para terminar, apesar de grande parte das inovações serem realizadas fora do campo de visão do cliente (*BackOffice*), o tipo de serviços que proporcionam já passou por um processo de melhoria

ou mudança pois ninguém oferece o mesmo tipo de serviços que apresentavam á 50 anos atrás. O mundo e os consumidores evoluem e como tal, os hotéis necessitam de seguir as suas vontades.

4. Analisar se o “risco” de inovar vale sempre a pena de acordo com as várias tipologias.

Com base nas pesquisas realizadas durante a realização da dissertação e na análise dos comentários, torna-se possível determinar que efetivamente todas as unidades hoteleiras deveriam ter a preocupação de quererem melhorar. Consequentemente, inovar não deveria ser visto como um risco, mas sim como um dever visto que, só assim é que se torna possível “sobreviver” ou se destacar dentro de um mercado tão competitivo como o do setor hoteleiro.

Evidentemente que as posses financeiras de cada estabelecimento diferem de unidade hoteleira para unidade hoteleira e como tal, é compreensível que um hotel de 2 estrelas não tenha tantos recursos financeiros e estruturais, que permitam fazer grandes mudanças, comparado com um hotel de 5 estrelas proveniente de uma cadeia hoteleira.

5.2 Conclusões finais

Assim sendo, como foi mencionado durante a dissertação, existem 9 formas de criar inovação no setor hoteleiro e, mesmo tendo menos posses económicas, estas unidades de 2 e 3 estrelas devem procurar inovar nos fatores que exigem menos recursos financeiros, como a inovação do processo, organizacional e até mesmo a colaboração e redes de Inovação, que permitam reduzir custos, tornar as funções mais eficazes e formar parcerias.

Por fim, os hotéis de 4 e 5 estrelas por terem um cliente mais exigente com o serviço, devem utilizar a inovação mais regularmente visto que são serviços mais caros e consequentemente apresentam-se dentro de um mercado onde a concorrência tem mais poder económico. Para estes casos, geralmente é mais proveitoso inovar no próprio produto/serviço em si e também em estratégias de marketing cuja finalidade seja captar novos clientes.

Para concluir, podemos referir que não há dúvida de que por sermos um país muito rico em diversidade turística, determinou-se que os visitantes podem querer vir passar uma temporada em Portugal por vários motivos. Alguns podem vir á procura de experiências, outros pretendem usufruir de um serviço especial e outros simplesmente de um local para pernoitar. Desta forma, torna-se possível constatar que um hotel necessita de estar efetivamente preparado para todo o tipo de clientes, de modo a conseguir agradar todo o tipo de públicos.

Para a investigação foram analisadas 300 unidades hoteleiras perfazendo no total uma amostra de 9 mil comentários, onde se observou que em Portugal as empresas hoteleiras não apresentam o costume de recorrer às inovações caracterizadas como radicais. Em vez disso, utilizam preferencialmente a inovação incremental visto que é um caminho que consiste na adição de incrementos a um determinado produto/processo e para além disso, é uma abordagem mais barata, menos arriscada e menos complexa.

Posto isto, a inovação é de fato um fator importante na satisfação do cliente, contudo é uma abordagem que exige diversas análises e estudos relacionados com o mercado, infraestruturas do próprio estabelecimento, recursos financeiros e recursos humanos, entre outros. Consequentemente, ficou claro que o visitante analisa a sua experiência como um todo e, tendo em conta este tipo de abordagem, é muito importante que todos os setores do hotel correspondam com as necessidades e expectativas dos seus clientes.

Á vista disto, tornou-se possível constatar que a inovação é um elemento que se destaca, quando todos os outros setores do estabelecimento (conforto, limpeza, simpatia etc.) funcionam de acordo com os standards que anunciam.

Em relação às tipologias, foi notório que cada uma das categorias apresenta as suas vantagens e desvantagens, contudo, todas apresentam a capacidade de conseguir satisfazer os seus clientes através da oferta de um serviço simpático, limpo, confortável e organizado.

5.3 Limitações do estudo e futuras recomendações

Tendo em conta as circunstâncias em que vivemos, a realização do estudo de caso concretizado através da análise dos comentários dos clientes, foi a forma mais eficaz que se desencadeou de estar em contato com o cliente, de modo a conseguir destacar os fatores que o tornam um cliente satisfeito e insatisfeito.

Sabendo que foram analisados 30 comentários por cada unidade hoteleira, muitos desses comentários referiam-se aos mesmos fatores e como tal, tornou o processo de pesquisa um pouco repetitivo. Porém, o facto de demonstrarem apreciação pelo mesmo fator também permitiu concluir que efetivamente eram esses os motivos que tinham tornado as suas estadias satisfatórias e inesquecíveis nalguns casos.

É de realçar que neste tipo de análise / estudo a mesma pode ser bastante subjetiva e dependendo de inúmeros fatores sendo de destacar os seguintes: o estado de espírito do visitante, a lotação do hotel, os próprios empregados entre muitos outros variados. Desta forma, as interpretações dependem bastantes vezes de cada um e varia mesmo de caso para caso. Um exemplo desta

particularidade, foi ao longo do estudo se ter deparado várias vezes com um comentário a mencionar que a decoração do hotel já era antiquada e fora de moda enquanto que no comentário a seguir outro cliente vinha precisamente referir que a decoração era agradável e ajustada ao ambiente do estabelecimento. O mesmo se passou várias vezes com comentários relacionados com o pequeno-almoço existindo clientes a destacar que faltava variedade enquanto outros elogiavam a quantidade da mesma.

Consequentemente, podemos concluir que existiram comentários positivos que efetivamente tinham o intuito de demonstrar qual foi o *feedback* que tiveram, que por sua vez poderá ter um impacto nas escolhas dos futuros visitantes e na própria abordagem do estabelecimento nesse tema. Em contrapartida, também foram observados comentários um pouco mais agressivos e que em última instância efetivamente não ajudaram em nada a melhoria desejável dos referidos estabelecimentos.

A inovação dentro do setor hoteleiro português, ainda é um tópico muito passivo que normalmente ocorre quando os estabelecimentos da concorrência decidem inovar. Este fator para além de ter tornado a investigação monótona (visto que os clientes pouco ou nada tinham para mencionar sobre esse tópico), geralmente ocorre em escala pequena como mudança de menu entre outros.

Como linhas de investigação futuras, pode ser interessante utilizar os robôs inseridos na Web 5, como forma de absorver e guardar as informações que recolhe, relativamente aos clientes que falam diretamente com ele. A introdução de robôs capazes de sentir emoções, pode vir a mudar mais uma vez a dinâmica do setor hoteleiro e futuramente veremos como é que os estabelecimentos vão reagir juntamente com os *feedbacks* dos clientes.

Bibliografia

Andrés Zahler, Daniel Goya, Matías Caamaño (2021). The primacy of demand and financial obstacles in hindering innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, November, Volume 174 (in progress). Article 121199.

Anzmac 2005 Conference: Tourism Marketing, An Exploratory Study On The Role Of Management Tone In Hotel Guest Questionnaires, Alfred Ogle, Kaoru Nosaka, Edith Cowan University Simone Pettigrew, University of Western Australia.

Baker, W.E.; Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box. *Journal of Marketing – Focused Management*, 5(1).

Bitner, Mary Jo. (1990). Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses. *Journal of Marketing*, 54, 69-82.

Booms, B. H. & Bitner, M. J. (1982). Marketing Services by Managing the Environment. The Cornell H.R.A. *Quarterly*, 23, 35-39

Brown, S.L.; Eisenhardt, K.M. Product development: past research, present findings and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), p.343-378, 1995.

Camisón, C. & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33, 776-789. doi: 10.1016/j.tourman.2011.08.012.

Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33, (4), 776–789. doi: 10.1016/j.tourman.2011.08.012

Campo, S., A. M. Díaz and M. J. Yagüe, (2014). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 26(8), 1292–1311.

Carvalho, L. (2008). Empreendedorismo e Inovação: Um modelo aplicado ao setor dos serviços. Tese de doutoramento em gestão. Universidade de Évora, policopiado.

Cassell, Catherine; Symon, Gillian (1994). *Qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications, 1994

CIS (2012). *The Community Innovation Survey 2012*, EUROSTAT.

Coelho, F. M. T. S. (2017). *Netnografia: como compreender o consumidor por meio do seu comportamento digital*. 1. ed.

Corrêa, M. V; Rozados, H. B. F. (2017). A netnografia como método de pesquisa em ciência da informação. 2017. *Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação*, 22(49), p. 1-18, maio/ago.

Creswell, J. W. (2014). *A concise introduction to mixed methods research*. Sage Publications.

Creswell, J.W. (2003). *Mixed methods research*. Sage Publications.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555– 590.

Dantas, J. & Moreira, A. C. (2011). *O processo de inovação*, Portugal: Lidel Editora

Dogson, M. & Gann, D. (2010). *Innovation – A very short introduction*. New York: Oxford University Press.

Drucker, P. F. (1985). The Discipline of Innovation. *Harvard Business Review*, 58(2):67-72, May/June.

Druker, Peter F. (1999), *Desafios gerenciais para o século XXI*. Pioneira.

Edgett, S. (1994). The Traits of Successful New Services Development. *Journal of Services Marketing*, 8 (3), 40-49.

Educação, Gestão e Sociedade: revista da Faculdade Eça de Queirós, ISSN 2179-9636, Ano 5, número 19, agosto de 2015. www.faceq.edu.br/regs

European Commission. (2016). Qualitative Methodology in Behavioural Studies for EU Policy-Making. http://ec.europa.eu/chafea/documents/consumers/behavioural-studies-eu-policy-making_en.pdf.

Evrard, Y. (1993), La satisfaction des consommateurs: état des recherches, *Revue Française du Marketing* (144-145), 53-65.

Fachin, Odília (2003). *Fundamentos de metodologia*. 4. ed. São Paulo: Saraiva.

Fernandes, Catarina, and Rui Pires. 2021. Exploring the Conceptual Structure of the Research on Innovation in Hotels through Co-Word Analysis. *Administrative Sciences* 11: 78. <https://doi.org/10.3390/admsci11030078>

Gago, D. & Rubalcaba, L. (2007). Innovation and ICT in service firms: towards a multidimensional approach for impact assessment. *Journal of Evolutionary Economics*, 17, 25-44. doi:10.1007/s00191-006-0030-8.

Garcia, Angela Cora, Standlee, Alecea J., Bechkoff, Jennifer, and Cui, Yan (2009). Ethnographic approaches to the Internet and computer-mediated communication, *Journal of Contemporary Ethnography*, 38 (1): 52–84.

Gonzalez, m^a Elisa; BREA, José António (2005), Calidad de Servicio y Satisfacción, Antecedente o Consecuente? Su Evaluación en el Ámbito del Turismo Termal, *Universidade de Vigo*, 9(17): 61-65.

Grigoras, B., Moldoveanu, S., & Pandel, E. (2014). Innovation Communication. *Business & Management Journal*, 2(1), pp. 56-69.

Grissemann, U., A. Plank and A. Brunner-Sperdin (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation, *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347–356.

Grissemann, U., B. Pikkemaat & C. Weger, (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: An empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Tourism*, 61(1), 7–27.

Guba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (1981) *Effective Evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Francisco: Jossey-Bass.

Gupta, P. (2012). Inovação nos serviços. In Gonçalves A. (Ed.) *Inovação empresarial no século XXI*. (pp. 291-335) Portugal: Grupo Editorial Vida Económica. 291-334

Hakseung Shin, Richard R. Perdue (2021) Developing creative service ideas through hotel customer engagement for open innovation : Focused on empowerment and motivation processes *International Journal of Hospitality Management* 11 November.

Hall, C. M., & A. M. Williams (2008). *Tourism and innovation. Tourism and Innovation*. London: Routledge.

Henderson, R.; Clark, K.B. (1990). Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(9): 9-30.

Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism, *Tourism Management*, 23(5): 465–474

- Horbel, C., R. F. Lusch, S. L. Vargo & H. Wieland (2011). *Alternative Logics for Service(s): From Hybrid Systems to Service Ecosystems*". In Ganz, W. e D. Spath (Eds): Taking the Pulse of Economic Development – Service Trends. Munchen: Hanser, 123-135
- Howells, J., B. Tether, F. Gallouj, F. Djellal, C. Gallouj, K. Blind, J. Edler, C. Hipp & F. Montobbio (2004). *Innovation in Services: Issues at Stake, Research Report*. European Commission.
- Hult, G. T. M., R. F. Hurley & G. A. Knight (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5): 429–438.
- Johnson, S., Menor, L., Roth, A., & Chase, R. (2000). *A critical evaluation of the new service development process: integrating service innovation and service design*. Fitzsimmons, J.A.
- Kadampully, Jay, Suhartanto, Dwi, (2000), Customer loyalty in the hotel industry: The role of customer Satisfaction and image, *International Journal of contemporary hospitality and Management*, 12(6): 23-40.
- Kemper, E. A. Stringfield, S. & Teddlie, C. (2003). Mixed methods sampling strategies in social science research. *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*, pp 273-296.
- Kotler, P. (2003). *Marketing de A a Z - Conceitos que todo profissional precisa saber* (1st ed.). Elsevier.
- Kozinets, Robert V. (2002). The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities, *Journal of Marketing Research*, 39: 61–72.
- Kozinets, Robert V. (2010). *Netnography: Doing Ethnographic Research Online*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kozinets, Robert V. (2012). Marketing netnography: prom/ot(ulgat)ing a new research method, *Methodological Innovations Online (MIO)*, 1 (7): 37–45, online at: www.pbs.plym.ac.uk/mi/index.html (accessed May 8, 2013).
- Lebouef, M. (1996). *Como conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Harbra.
- Loanzon, E., Provenzola, J., Sirriwannangkul, B., & Al Mallak, M. (2013). Netnography: Evolution, trends, and implications as a fuzzy front-end tool. In 2013 Proceedings of PICMET' 13: Technology Management in the IT-Driven Services (PICMET) (pp. 1572–1593). IEEE. Retrieved from <http://ieeexplore.ieee.org/document/6641649/V>
- Mattiello, A. (2001). *Fatores de satisfação com o atendimento bancário dispensado aos clientes especiais do Banco do Brasil em Campo Grande-MS*, Tese de Mestrado em Administração de

Empresas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1673/000305812.pdf?sequence=1>.

Meira, Jessica Vieira de Sousa, Sara Joana Gadotti Anjos, and Christian Daniel Falaster (2019). Innovation and performance in the hotel industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 20: 185–205.

Merlin-Brogniart, Céline; Nadel, Simon. *Journal of Evolutionary Economics*. 31(2): 451-473.

Miles, I. (2008). Patterns of innovation in service industries, *IBM Systems Journal*, 47(1), 115–128.

Minayo, M.C.S. (1994). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. 2. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco.

Mitreva, Elizabeta; Gjorshevski, Hristijan (2021). Improving the Performance of the Faculty of Tourism and Business Logistics for the Needs of the Business Community. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 9(1): 2-27 .

Njoroge, Msafiri, Wineaster Anderson, and Omari Mbura (2019). Innovation strategy and economic sustainability in the hospitality industry. *Bottom Line*, 32: 253–68.

Nybakk, E. & E. Hansen (2008). Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises, *Forest Policy and Economics*, 10(7–8), 473–479.

OECD (2005a). *Oslo Manual* (3rd Edition). Paris, OECD Publication Services.

OECD (2005b). *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd Edition). OECD Publishing.

Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *The International Journal of Management Science*, 37(2), 380–394. doi: 10.1016/j.omega.2007.04.002

Orfila-Sintes, F., R. Crespí-Cladera & E. Martínez-Ros (2005), Innovation activity in the hotel industry: Evidence from Balearic Islands, *Tourism Management*, 26(6), 851–865.

Parasuraman a., Zeithaml, V., & Berry, L A. (1990). *Delivering Quality Services: balancing customer perceptions and expectations*. New York: The Free Press.

Pardinas, Felipe (1977). *Metodología y técnicas de investigación em ciencias sociales*. 2. ed. México: Siglo Veintiuno.

- Pedro Palos-Sanchez, Jose Ramon Saura, Felix Velicia-Martin, Gabriel Cepeda-Carrion (2021). *A business model adoption based on tourism innovation: Applying a gratification theory to mobile applications* *European Research on Management and Business Economics*.
- Pinchot, G. III (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.
- Popper, Karl (1972). *A lógica da pesquisa científica*. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 1972.
- Prajogo, D. I. & Oke, A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. *International Journal of Operations & Production Management*, 36, 974-994. doi: 10.1108/IJOPM-11-2014-0537.
- Ramos, Paulo; Ramos, Magda Maria; Busnello, Saul José (2017). *Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese*. Portugal
- Richards, L., & Morse, J. M. (2012). *Readme First for a User's Guide to Qualitative Methods*. Thousand Oaks, CA: Sag
- Richardson, Roberto Jarry (1989). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas.
- Rosenbusch, N., J. Brinckmann & A. Bausch (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of Business Venturing*, 26(4), 441–457.
- Ruhleder, Karen (2000). The virtual ethnographer: Fieldwork in distributed electronic environments, *Field Methods*, 12 (1): 3–17.
- Salter, A., & O. Alexy (2013). The Nature of Innovation. *The Oxford Handbook of Innovation Management*. Retrieved on 20.11.2017 from DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.034
- Shixun Wang, Lihong Yang (2021) [Journal of Business Research](#) 25 September. Volume 139 (Cover date: February 2022): Pages 13-31.
- Shostack G.L., (1987). Service Positioning Through Structural Change. *Journal of Marketing*, 51 (1): 34-43.
- Silva, T; Stabile, M (Org.) (2016). *Monitoramento e pesquisa em Mídias sociais: metodologias, aplicações e inovações*. São Paulo: Uva Limão.
- Smith, KH. (2005). 'Measuring innovation', in Jan Fagerberg and David C. Mowery and Richard R. Nelson (eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, New York, US, pp. 148-177.

- Sundbo, J. (1997). Management of Innovation in Services. *The Service Industries Journal*, 17(3), 432–455.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. (2015). *Introduction to Qualitative Research Methods: A guidebook and resource*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Thanh Tiep Le, Muhammad Ikram. (2021). Do sustainability innovation and firm competitiveness help improve firm performance? Evidence from the SME sector in vietnam *Sustainable Production and Consumption* 9 November Volume 29 (Cover date: January 2022) Pages 588-599.
- Tidd, J. & J. Bessant (2009). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change* (Forth Edition). Chichester: John Wiley.
- Tseng, C.-Y., H.-Y. Kuo & S.-S. Chou (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry, *The Service Industries Journal*, 28(7), 1015–1028.
- VAVRA, Terry G. (1997). *Improving your Measurement of customer satisfaction: a Guide to Creating Conducting, Analysing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs*. ASQ Quality Press, Milwaukee.
- Veltri, G.A., Lim, J. & Miller, R. (2014). More than meets the eye: The contribution of qualitative research to evidence-based policy making, [Editorial] *Innovation*, 27(1), 1-4; Curry et al., 2009.
- Victorino, L., & Verma, R. (2005). Service innovation and customer choices in the hospitality industry. *Managing Service Quality*, 15(6), 555–576. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1528930&show=abstract>
- Voss, C.A. (1992). Measurement of Innovation and Design Performance in Services. *Design Management Journal Winter*
- Wellman, Barry, Quan Haase, Anabel, Witte, James, and Hampton, Keith (2001). Does Internet increase, decrease or supplement social capital?, *American Behavioral Scientist*, 45 (3): 436–55.
- Wikhamn, Wajda, John Armbrecht, and Björn Remneland Wikhamn. 2018. Innovation in Swedish hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 30: 2481–98.
- World Travel and Tourism Council. (2018). Country Analysis. Retrieved from <https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis/>
- Xun, J., & Reynolds, J. (2010). Applying netnography to market research: The case of the online forum. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 18, 17–31. doi:10.1057/jt.2009.29

Yeh, T. M., Chen, S.H. & Chen, T.F. (2019). The relationships among experiential marketing, service innovation and customer satisfaction – A case study of tourism factories in Taiwan, *Sustainability*, 11 (1041)

YukuanXu, Caivan Gong, RobLaw (2021) Face the competition and take proactive actions: How does neighborhood competition affect hotel online effort? *International Journal of Hospitality Management*