

Empreendedorismo e Atitude Inovadora nas Empresas

Instituto Politécnico de Setúbal
Escola Superior de Ciências Empresariais



Mestrado em Ciências Empresariais-Pequenas e Médias Empresas

Empreendedorismo e Atitude Inovadora nas Empresas

Estudos de caso aplicados à hotelaria

Juliana Carina Camilo Fernandes

Orientação

Professora Doutora Luísa Margarida Cagica Carvalho

Setúbal, 2012

DEDICATÓRIA

À minha família e amigos que me apoiaram.

AGRADECIMENTOS

Aos grupos hoteleiros Pestana Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis, pela sua prontidão e disponibilidade na colaboração neste trabalho.

Dirijo também um agradecimento à minha orientadora de mestrado, professora doutora Luísa Carvalho, cujos contributos foram de extrema importância no desenvolvimento e conclusão deste trabalho.

RESUMO

Tendo em conta a envolvente socio-económica atual e o seu impacto sobre as empresas, estas tentam focar-se em formas de garantir a sua “sobrevivência”. A turbulência dos mercados e a forte concorrência impõe a necessidade de inovar para sobreviver.

Nesse âmbito, o que se pretende com o estudo deste tema, de forma sintetizada, é o processo empreendedor e de inovação das empresas do ramo hoteleiro. É também objetivo deste estudo avaliar a perspetiva do empreendedor acerca destes conceitos, bem como as suas motivações para inovar.

Para concretizar os objetivos deste estudo, a parte empírica utiliza a metodologia do estudo de caso para estudar o setor hoteleiro. Na base desse estudo está o modelo desenvolvido por Timmons (1994) – *New Venture Creation*, que apresenta o que o autor considera ser as “forças motoras” do empreendedorismo (Pessoas, Inovação e Recursos).

Pretende-se com o presente estudo, dar alguns contributos consistentes à discussão sobre o tema, no sentido de se perceber o fenómeno da inovação e empreendedorismo nas empresas do setor hoteleiro.

As principais conclusões desta investigação focam-se na validação das dimensões estudadas. A procura e identificação de oportunidades, as pessoas e os recursos relacionam-se entre si, estabelecendo um equilíbrio que influencia positivamente a atividade empreendedora das empresas da hotelaria estudadas.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Inovação; Hotelaria; Estudos de caso.

ABSTRACT

Given the current socio –economic and financial involvement and its impact on companies. Nowadays companies try to focus on ways to guarantee their “survival” in the market. The market turbulence and the strong competition determine an entrepreneurship and innovation approach.

The aim of the study is to understand the innovation and entrepreneurial activity to hospitality companies. It is also a goal of this study to evaluate the entrepreneur’s perspective of these concepts, as their motivations to innovate.

To achieve the objectives of this study, the empirical part uses a case study methodology to study the hospitality industry. The case study research is supported in the theoretical part of this work, by the model developed by Timmons (1994) - New Venture Creation, which presents the "driving forces" of entrepreneurship (People, Innovation and Resources).

In the present study undertaken, the intent is to give some solid contributions to literature on this subject, in order to understand the innovation and entrepreneurship phenomenon in companies, in hospitality companies.

The main conclusions of this research focus on the validation of the studied dimensions. The search and identification of opportunities, people and resources are relate to each other, establishing a balance that positively influences entrepreneurial activity in the hospitality companies.

Key-words: Entrepreneurship; Innovation; Hospitality services; Case study.

ACRÓNIMOS

EUROSTAT– Estatísticas da União Europeia

GEM- Global Entrepreneurship Monitor

I&D- Investigação e Desenvolvimento

INE- Instituto Nacional de Estatística

OCDE- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OECD- Organization for Economic Co- Operation and Development

OMT- Organização Mundial de Turismo

PENT- Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB- Produto Interno Bruto

PME- Pequenas e Médias Empresas

NUTS- Nomenclature of Territorial Units for Statistics

RH- Recursos Humanos

RLE- Resultado Líquido do Exercício

TEA -Taxa de Atividade Empreendedora Early-Stage

TIC- Tecnologias de Informação e Comunicação

UNWTO- World Tourism Organization

VAB- Valor Acrescentado Bruto

V&T- Viagens e Turismo

WEF- World Economic Forum

ÍNDICE

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
ACRÓNIMOS.....	v
ÍNDICE	vi
ÍNDICE DE TABELAS, GRÁFICOS E ILUSTRAÇÕES.....	viii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - REVISÃO DA LITERATURA	3
1.1. O Empreendedorismo.....	3
1.1.1 O conceito de Empreendedorismo	3
1.1.1.1. Empreendedorismo em Portugal	4
1.1.2 O perfil Empreendedor	6
1.1.3 Intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo	8
1.1.4 Processo Empreendedor.....	10
1.1.5 Uma sociedade mais empreendedora	14
1.2. Inovação.....	17
1.2.1. Abordagem ao Conceito.....	17
1.2.2. Tipos de Inovação.....	18
1.2.3. Barreiras à Inovação	20
1.2.4. Inovação nos Serviços	21
1.2.4.1. Inovação no Turismo: O caso da hotelaria.....	24
1.2.5. Setor do Turismo- Breve caracterização.....	26
1.2.5.1. Setor Hoteleiro.....	29

CAPÍTULO 2- OBJETIVOS E METODOLOGIA	31
2.1. Objetivos e proposições do estudo.....	31
2.2. Metodologias de investigação	33
2.2.1. Abordagem prévia e construção de estudo de caso.....	34
2.2.3. Entrevista.....	35
2.2.4. O modelo aplicado nos estudos de caso	36
CAPÍTULO 3- ESTUDO EMPÍRICO	38
3.1. Análise e relato dos estudos de caso	38
3.2. Análise global dos estudos de caso	47
3.3. Conclusões dos estudos de caso	55
CAPÍTULO 4- CONCLUSÕES	58
4.1. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	69

ÍNDICE DE TABELAS, GRÁFICOS E ILUSTRAÇÕES

Gráficos

Gráfico 1 – Exportação de bens e serviços, 2011	28
Gráfico 2- Repartição da capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros por NUTS, 2011	30
Gráfico 3- Repartição da capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, 2011	30
Gráfico 4 - Distribuição geográfica das unidades hoteleiras das amostras do estudo	48
Gráfico 5 - Percentagem de unidades hoteleiras em Portugal vs. Estrangeiro das amostras em estudo.....	48
Gráfico 6 – Motivação para inovar e empreender das amostras em estudo	50
Gráfico 7- Tipologias de inovação das amostras em estudo	53
Gráfico 8- Impacto das diferentes fontes de inovação na competitividade das amostras em estudo	53
Gráfico 9 – Importância dos diferentes recursos na capacidade de inovar das amostras em estudo	54
Gráfico 10 – Grau de acessibilidade dos diferentes recursos das amostras em estudo.....	54

Tabelas

Tabela 1- Três perspetivas do empreendedorismo	4
Tabela 2- Cultura empreendedora.....	15
Tabela 3- Fatores do mercado e ambiente que influenciam a natureza da resposta empreendedora	16
Tabela 4- Envolvente interna e externa	18
Tabela 5 - Canais pelos quais o <i>know-how</i> é transmitido no setor do turismo	25
Tabela 6- Barómetro do turismo mundial.....	27
Tabela 7- Índice de competitividade e turismo, 2011	28
Tabela 8 - Ranking de turismo.....	29
Tabela 9- Objetivos gerais, específicos e questões orientadoras do estudo empírico.....	31
Tabela 10- Ranking dos grupos hoteleiros em estudo	34
Tabela 11 - Tipos de inovação (Pestana)	40
Tabela 12 - Impacto causado por diversos fatores inovadores na empresa (Pestana)	41
Tabela 13 - Grau de Influência de diversos fatores na atitude empreendedora e inovadora (Pestana)	41
Tabela 14 - Grau de importância dos recursos (Pestana)	42
Tabela 15 - Grau de acessibilidade aos recursos da Tabela 14 (Pestana)	42
Tabela 16 - Tipos de inovação (Vila Galé).....	45

Tabela 17- Impacto causado por diversos fatores inovadores na empresa (Vila Galé)	45
Tabela 18 - Grau de Influência de diversos fatores na atitude empreendedora e inovadora (Vila Galé).....	46
Tabela 19 - Grau de importância dos recursos (Vila Galé)	46
Tabela 20 - Grau de acessibilidade aos recursos da Tabela 19 (Vila Galé).....	47
Tabela 21 - Dados dos grupos hoteleiros	47
Tabela 22- Características dos empreendedores entrevistados	49
Tabela 23 - Conceito de Inovação e aspectos relacionados – Quadro comparativo entre as amostras de estudo.....	52
Tabela 24- Síntese das conclusões do estudo empírico	56
Tabela 25- Validação das proposições do estudo empírico.....	57

Ilustrações

Ilustração 1- Influências nos gestores/ empreendedores	6
Ilustração 2- Características do empresário/ gestor de negócio próprio	7
Ilustração 3- Características do empreendedor	7
Ilustração 4- Invenção e empreendedorismo	8
Ilustração 5 - Os constituintes do conceito intraempreendedorismo	10
Ilustração 6 - Processo empreendedor	11
Ilustração 7- Modelo do processo empresarial.....	12
Ilustração 8- Processo empreendedor	13
Ilustração 9- Distribuição de empreendedores na sociedade	15
Ilustração 10 - Tipos do “Corporativo Empresarial”	20
Ilustração 11 - Tipo do “Corporativo Empresarial” versus ambiente impulsionado pelo empreendedorismo	20
Ilustração 12 - Tipos de inovação.....	20
Ilustração 13 - Processo empreendedor	36

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas tem-se assistido a uma grande transformação dos mercados, algo que se deve, não apenas, mas também, à evolução das estratégias de gestão das empresas, a qual é, em grande parte impulsionada por alterações nos mercados globais.

As empresas independentemente da sua dimensão, cultura, localização, se encontram sujeitas a toda uma panóplia de fatores externos que influenciam positiva ou negativamente o seu desempenho, a necessidade de sobreviverem e a competição empresarial crescente impõem uma atitude inovadora e pró-ativa nos mercados. Assim, a inovação e o empreendedorismo são aspetos que ganham relevância e assumem um papel bastante importante na sobrevivência das mesmas, quer a curto/ médio prazo, mas essencialmente no longo prazo.

A natureza e cultura dos empreendedores; atividades empreendedoras; perfis traçados dos principais intervenientes; entre outras, são alguns dos fatores que determinam o “espírito empreendedor” de uma organização. De acordo com Schumpeter (1934), empreender é inovar a ponto de criar condições para uma transformação radical de um determinado setor ou território onde o empreendedor atua, remetendo para um novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma rutura no fluxo económico contínuo.

Associado a este dinamismo do empreendedor surge com frequência o conceito de inovação, o qual pode não estar exclusivamente associado à criação de algo novo, mas também no que diz respeito à criação de valor através da melhoria de um produto/ serviço já existente.

As empresas que integram o *cluster* do setor do turismo, mais propriamente os hotéis e os grupos hoteleiros, integram o setor dos serviços, o qual está ainda relativamente pouco estudado, particularmente em Portugal. Por este motivo se considerou relevante estudar o empreendedorismo e a inovação neste setor, nesta dissertação. As suas características específicas e o facto de ser um dos setores que mais contribui para o desenvolvimento da economia nacional e internacional, foram critérios tidos em conta nesta opção de investigação.

Assim, o objetivo geral do presente trabalho é o de analisar os fenómenos do empreendedorismo e da inovação nas empresas da hotelaria. Para este efeito utiliza-se o modelo concebido por Timmons (1994) – *New Venture Creation*, que apresenta as “forças motoras” do empreendedorismo (Pessoas; Inovação; Recursos). Este objetivo geral subdivide-se num conjunto de objetivos específicos, nomeadamente:

- Caracterizar o perfil empreendedor dos responsáveis de gestão das empresas de hotelaria;
- Caracterizar e analisar as respetivas equipas (recursos humanos) das empresas de hotelaria;

- Perceber como é promovida a inovação nas empresas de hotelaria;
- Analisar qual a perspectiva adotada no que diz respeito à atividade empreendedora e inovadora nas empresas de hotelaria;
- Compreender a influência dos recursos disponíveis na capacidade de inovar destas organizações.

Nesse sentido, realizaram-se estudos de caso em empresas portuguesas do setor da hotelaria, com vista a verificar se os aspetos acima referidos são, ou não, tidos em consideração neste subsetor dos serviços.

Esta dissertação encontra-se dividida em três capítulos distintos. O primeiro enquadra a problemática em estudo, isto é, diz respeito a toda a revisão da literatura que suporta o estudo empírico. O segundo capítulo apresenta a metodologia utilizada na realização desta dissertação, assim como, os objetivos gerais e específicos da mesma. O terceiro capítulo apresenta a análise e discussão dos dados obtidos com o estudo empírico, no qual se analisa em particular cada estudo de caso, e *a posteriori* se realiza também a comparação entre estes, apresentando ainda as principais conclusões retiradas do estudo em causa. Por fim, no quarto e último capítulo apresentam-se as principais conclusões retiradas deste trabalho, assim como as limitações do estudo e sugestões para investigações futuras.

Encontram-se em anexo os instrumentos de recolha de dados, como o guião da entrevista e quadros de síntese da caracterização dos casos em estudo. Estão ainda em anexo documentos com informação relevante de suporte à realização deste trabalho, cuja presença nos capítulos já referidos, não se justifica.

CAPÍTULO 1- REVISÃO DA LITERATURA

1.1. O Empreendedorismo

1.1.1 O conceito de Empreendedorismo

O empreendedorismo é um conceito que se pode afirmar já existir há décadas. Este tem evoluído ao longo do tempo, no entanto, os diversos autores que o têm abordado não conseguem estar em consenso relativamente à designação clara e exata deste fenómeno. Pode-se referir que “o empreendedorismo abrange a criação de novos negócios e o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes. Por contribuir para a criação de uma cultura empresarial dinâmica, onde as empresas procuram progredir na cadeia de valor, num ambiente económico global, o empreendedorismo encontra-se no centro da política económica e industrial.” GEM (2010, Pg. IX)

Com o passar do tempo, começaram a diferenciar-se algumas vertentes deste conceito. Para alguns autores, como é o caso de Schumpeter e Drucker, o empreendedorismo está diretamente associado à inovação.

Para Schumpeter (1934), empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de propiciar desenvolvimento económico, tais como: introdução de um novo bem e/ ou de um novo método de produção; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias- primas ou bens semi- manufaturados. Este autor, importante economista, desenvolveu uma teoria que se dividiu em dois marcos distintos: *Mark I* e *Mark II*, sendo que no primeiro defende que a atividade inovadora e a evolução tecnológica da sociedade dependem dos empreendedores, dando especial relevância ao indivíduo que considera possuir um “espírito empreendedor”. No segundo marco da teoria desenvolvida pelo mesmo autor, os protagonistas da inovação e verdadeiros contribuintes para o desenvolvimento da economia passaram a ser as grandes empresas, já que são as entidades com poder financeiro e económico para investir na investigação, desenvolvimento e tecnologia, ou seja, para empreender, de um modo geral.

Também segundo Drucker (1985), o que está no cerne deste termo é a inovação, isto é, o esforço para se criar uma mudança com propósito e com potencial económico e/ ou social. Outra abordagem do conceito do empreendedorismo baseia-se na oportunidade, ou seja, este conceito resulta exclusivamente da identificação de oportunidades e da sua exploração, como explicam Kirzner (1973), Venkataraman (1997) e Sarkar (2007), sendo que o último defende que essa exploração de oportunidades deve ser complementada com a sua sustentabilidade através de inovação.

Para Gartner (1989), ao contrário de todos os outros autores já referidos, empreendedorismo é o processo de criação de novas organizações. Também Stevenson e Jarillo (1990) partilham esta perspetiva, com a diferença de que para estes, o empreendedorismo se concretiza como um processo de expressão organizacional, o qual não tem de ser necessariamente em novas empresas, pode ser também desenvolvido em empresas já existentes, englobando-se a abordagem do intraempreendedorismo.

Tendo em conta as definições acima propostas, pode-se estruturar o conceito de empreendedorismo em três diferentes prismas:

Tabela 1- Três perspetivas do empreendedorismo

Empreendedorismo diretamente associado à inovação. Só é considerada uma atitude empreendedora se a mesma for, de alguma forma inovadora (introdução de novos produtos/ serviços no mercado).	Empreendedorismo realizado essencialmente através da descoberta e exploração de oportunidades (lacunas no mercado que possam ser exploradas, de forma a conferirem alguma vantagem).	A atividade empreendedora está centrada no processo organizacional, quer seja em relação à criação de novas empresas, quer em relação a processos em empresas já existentes.
Drucker (1985); Schumpeter (1985).	Kizner (1973); Venkataraman (1997).	Garner (1998); Stevensen e Jarillo (1990).

Fonte: Organizado pela autora.

É de extrema importância a atenção requerida pelo processo empreendedor, já que as empresas são, em grande parte, responsáveis e impulsionadoras do crescimento económico e, consequentemente, pela criação de postos de trabalho, bem como de melhorias sociais.

Os resultados deste fenómeno refletem-se ao nível económico e social, já que de acordo com o Livro Verde- Espírito Empresarial na Europa (2003), o espírito empresarial contribui positivamente para o crescimento económico, mesmo tendo em consideração que o crescimento do PIB é influenciado por muitos outros fatores. Porém, o espírito empreendedor não é da responsabilidade única das empresas e instituições do mundo empresarial. Se por um lado o empreendedorismo pode ser avaliado pelo prisma ao qual está mais associado, prisma empresarial, também, por outro lado, faz sentido a sua análise do ponto de vista social e pessoal.

1.1.1.1. Empreendedorismo em Portugal

O *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) analisa anualmente as condições de empreendedorismo no mundo. De acordo com o GEM (2010), as condições na atualidade favoráveis ao empreendedorismo em Portugal assentam no acesso a infraestruturas físicas e infraestruturas comerciais e profissionais. Em contrapartida, as normas culturais e sociais não apelam ou incentivam à atividade empreendedora, já que na cultura nacional há pouca orientação para tal,

existindo uma grande aversão à tomada de decisões que tenham implícito algum risco. Também o excesso de burocracia necessária à criação de uma nova organização e os escassos apoios financeiros são apontados como fatores negativos.

A facilidade de obtenção de apoio de programas governamentais por parte das novas empresas e em crescimento e a eficácia desses programas governamentais são considerados parcialmente insuficientes. Em relação à educação, esta apresenta lacunas na medida em que não estimula convenientemente valores essenciais para uma cultura mais empreendedora, tais como a criatividade, autossuficiência, dinamismo e iniciativa própria. A mesma não proporciona uma instrução adequada sobre os princípios da economia de mercados nem dá a atenção devida ao fenómeno do empreendedorismo. Ainda o acesso aos mercados constitui uma dificuldade já que as barreiras são elevadas, nomeadamente no que diz respeito aos gastos que as empresas têm de suportar com a sua entrada no mercado.

No âmbito da avaliação da atividade empreendedora, o principal índice usado pelo GEM - designado por “Taxa de Atividade Empreendedora *Early-Stage*” (taxa TEA) - caracterizou Portugal como “economia orientada para a inovação”. Contudo, a TEA 2010 (4,5 %) decresceu cerca de 4,3 % face à última avaliação, em 2007. Este decréscimo vai de encontro às estatísticas nacionais (INE, 2012), que retratam a conjuntura negativa da economia nacional neste período.

No que diz respeito a questões demográficas, em termos de género, verifica-se que existe quase o dobro de homens empreendedores em relação às mulheres, já que número de empreendedores *early-stage* do género masculino corresponde a 5,9 % da população adulta masculina e o número de empreendedores *early-stage* do género feminino a 3,0 % da população adulta feminina.

A faixa etária onde se regista a maior taxa TEA é a que compreende às idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos (6,7 %), sendo a média etária inferior às restantes. Economias orientadas para a inovação onde a faixa etária dos 35 aos 44 anos, é a que apresenta a taxa TEA mais elevada (7,0 %).

O setor da economia portuguesa onde se regista uma maior percentagem de empreendedores é o setor orientado para o consumidor (que inclui todos os negócios direcionados para o consumidor final), representando este 54 % do total.

Em Portugal, o setor orientado para o consumidor e o setor da transformação revelam-se mais preponderantes em matéria de empreendedorismo *early-stage* do que nas economias orientadas para a inovação, às quais correspondem os resultados médios de 43,0 % e 20,1 %, respetivamente (face a 54,0 % e a 26,4 %, em Portugal, respetivamente).

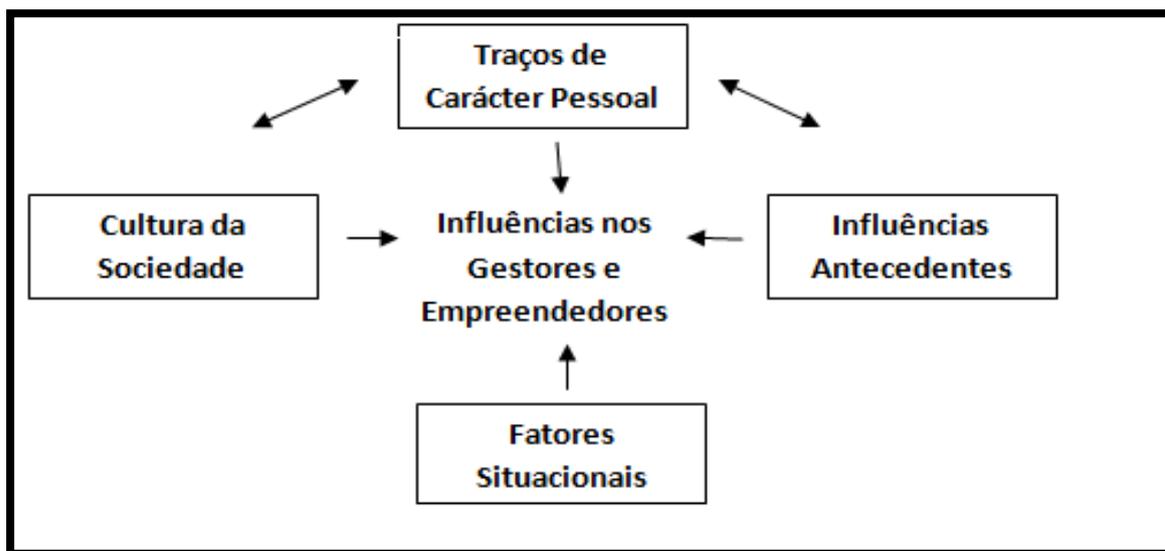
Em relação à inovação, entre 139 países, Portugal encontra-se na 32ª posição. Aliada à inovação está a internacionalização. Em Portugal, 37,6 % dos negócios empreendedores não apresentam

clientes internacionais. Por outro lado, 50,6 % dos negócios empreendedores apresentam até ¼ de clientes fora do País. Apesar disto, o número de trocas com o exterior (tanto importações como exportações) tem vindo a diminuir nos últimos anos.¹

1.1.2 O perfil Empreendedor

Numa das suas vertentes, o empreendedorismo estuda o principal interveniente nas atividades empreendedoras, no sentido de entender quais as características ou traços da personalidade que definem um empreendedor de sucesso.

Ilustração 1-Influências nos gestores/ empreendedores



Fonte: Adaptado de Burns (2001).

Para David McClelland (1961), psicólogo e também para Lowrey (2003) a motivação/ desejo de realização (*achievement*) é uma das características que definem um empreendedor. De acordo com o primeiro autor referenciado, não só as atividades económicas e empresariais, mas também, as mais comuns atividades do quotidiano podem ser executadas de modo empreendedor (*entrepreneurial way*).

De acordo com Rye (1998), um empreendedor de sucesso possui uma visão clara acerca das oportunidades criadas pela sua organização, assumindo todos os riscos e a determinação necessária para fazer face a todos os obstáculos que possam surgir (envolvendo interna e externa da empresa), bem como na realização de tarefas; encontra nele motivação e confiança suficientes para desenvolver o seu trabalho e iniciativas; focaliza os seus recursos e energia na realização de todas as atividades fulcrais da organização e é dedicado/ empenhado nas suas ideias, assumindo

¹ Informação retirada de GEM 2010 - Estudo sobre o Empreendedorismo

a responsabilidade pelo rumo de um projeto. Rye (1998), defende então que visão, determinação, motivação, enfoque e dedicação são os fatores acima referidos (respetivamente), como caracterizadores de um empreendedor de sucesso.

Segundo Deakins (1996), os aspetos mais importantes são a necessidade de realização; o controlo interno; a elevada tendência para correr riscos; espírito de independência; comportamentos inovadores e personalidades desviantes (desequilíbrio face ao desemprego). De acordo com Burns (2001), as características dos gestores do seu próprio negócio e dos empreendedores são distintas, mas convergem em certos pontos, como é possível verificar na ilustração 2.

Ilustração 2- Características do empresário/ gestor de negócio próprio

Necessidade de independência
Necessidade de atingir objetivos
Senso de controle interno
Capacidade de viver em incerteza
Aversão ao risco

Fonte: Burns (2001); adaptado.

Ilustração 3- Características do empreendedor

Oportunidade
Sentido de inovação
Auto-confiança
Pró-atividade
Auto motivação
Visão
Capacidade de viver em incerteza/ aversão ao risco
Influências antecedentes
Educação

Fonte: Burns (2001); adaptado.

Apesar de todas estas características serem definidas pelos vários autores referidos, como importantes para o sucesso da atividade empreendedora, é também através desta que o mesmo adquire capacidades e competências para gerir o negócio.

Goss (1991), desafia a suposição de que o comportamento do empreendedor resulta apenas da sua personalidade e não de uma resposta ao ambiente, contexto ou indústria nos quais a atividade empreendedora se encontra inserida.

Ilustração 4- Invenção e empreendedorismo

		Empreendedorismo	
Invenção	Criatividade	B) Lutador	A) Inovador
		D) O “estagnatário”	C) O imitador
		Inovação / Mudança	

Fonte: Burns (2001); adaptado.

De acordo com Burns (2001), conforme se pode analisar na ilustração 4, pode estabelecer-se uma relação entre os graus de invenção/ criatividade e a capacidade empreendedora das organizações.

No quadrante A, é onde se estabelece a melhor combinação entre os fatores invenção/ criatividade e empreendedorismo. No quadrante B ocorre uma “luta” constante para empreender, embora com ideias desperdiçadas. Neste caso, falta ao empreendedor a capacidade para explorar comercialmente as ideias por ele concebidas. O quadrante C representa uma empresa com carência de criatividade, no entanto, com alguma capacidade de imitar ou melhorar invenções de outras organizações. Por fim, as organizações representadas no quadrante D necessitam quer de sentido de criatividade e inovação, quer de espírito empreendedor, sendo que provavelmente nunca irão crescer o suficiente para se conseguirem manter no mercado.

1.1.3 Intraempreendedorismo ou empreendedorismo corporativo

Como já foi possível aferir, uma das principais questões geradoras de conflito no conceito de empreendedorismo é perceber em que medida se pode designar um indivíduo de empreendedor, isto é, até onde se estende esta definição e, conseqüentemente, a de atividade empreendedora.

Por ser considerado um elemento importante no desenvolvimento económico e organizacional das empresas, diversos autores e profissionais têm demonstrado interesse no conceito de *intrapreneurship* desde o início da década de 1980.

Pinchot (1985), foi o pioneiro no estudo deste conceito, considerando o intraempreendedorismo como a atividade de empreender dentro de uma organização. Para John Naisbitt (1986) o intraempreendedorismo é entendido como uma forma estabelecida de negócios para encontrar novos mercados e produtos. Já para Carrier (1997), diz respeito à atividade de intraempreender, a qual, importante não apenas em organizações de grandes dimensões, como também em pequenas e médias empresas.

As grandes mudanças pelas quais os mercados têm vindo a passar levam a que os colaboradores das organizações tenham de acompanhar essa evolução, já que surgem desafios relacionados com grandes alterações nos processos organizacionais, devido em grande parte, à transformação tecnológica. Desta forma, para melhorar o desempenho e a produtividade, o perfil dos

trabalhadores abrange cada vez mais, competências mais abrangentes, mais completas e capazes de satisfazer as necessidades exigidas dentro da organização.

Também dentro das abordagens do intraempreendedorismo é dada especial atenção à figura do intraempreendedor, procurando diversos autores classificá-lo de acordo com o seu perfil e características. De acordo com a avaliação de Pinchot (1985), as características que definem o comportamento do intraempreendedor são: visão, polivalência, necessidade de agir, prazer na realização de pequenas tarefas, ação, dedicação, prioridades, metas, superação dos erros e administração dos riscos. Para Stevenson, Robert, Grousbeck e Bhide (1999), para se tornar intraempreendedor, o indivíduo tem de ter um desejo intenso de inovar, ser conhecido como um líder, ter um relacionamento estável com os seus superiores que acreditam no seu desempenho, ter capacidade de visualização de ideias e respetivas etapas para sua execução, ter o respeito por parte dos que o rodeiam (incluído as chefias) e conseguir “manipular” o sistema de forma a adequar os seus interesses.

Gartner (1985) defende que os aspetos que caracterizam uma organização empreendedora que mais se salientam são: atitude pró-ativa, objetivos maiores do que o potencial ou fontes existentes, cultura do trabalho em equipa, capacidade de aprendizagem e de resolução de problemas. É relevante destacar que estes mesmos aspetos, estão presentes no perfil do próprio sujeito empreendedor. Assim, o processo empreendedor pode ser considerado como um conjunto de comportamentos que o empreendedor ou intraempreendedor desenvolve.

Podemos ainda dentro desta temática classificar o intraempreendedorismo. Este pode dividir-se em quatro diferentes dimensões: *new business venturing*; inovação; auto -renovação e pró-atividade. A primeira salienta-se no conceito de empreender, pois pode resultar numa criação de novos negócios originados no seio de uma organização já existente (Stopford e Baden-Fuller, 1994).

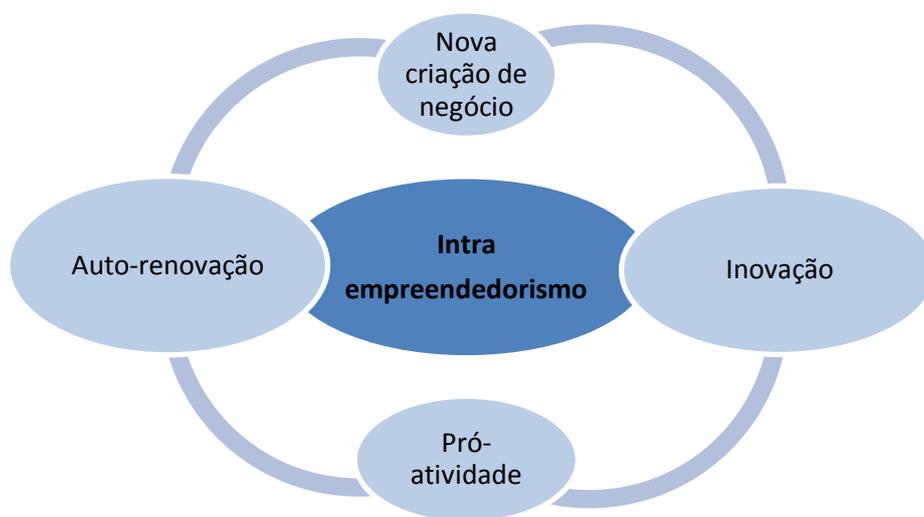
Rule e Irwin (1988) e Zahra (1991) defendem que tal pode acontecer pela introdução de novos produtos ou serviços. Zahra (1991) acrescenta que pode ser também pelo desenvolvimento de novos mercados. Para Schollhammer (1981, 1982), tal dimensão pode verificar-se (em organizações de maior dimensão) pela formação de novas filiais ou de unidades autónomas em relação à própria empresa.

A dimensão da inovação, está diretamente ligada ao produto e ao serviço e, ao contrário da primeira dimensão, existe grande ênfase dada ao desenvolvimento e investigação em tecnologia. Schollhammer (1982) defende que nesta dimensão se consideram intraempreendedoras ações que dizem respeito ao desenvolvimento de um novo produto, bem como a melhorias de produtos já existentes e o desenvolvimento de novas técnicas e procedimentos.

A auto- renovação reflete a transformação das organizações através da renovação das ideias-chave que estiveram na base da sua criação (Guth e Ginsberg 1990; Zahra 1991). Também Stopford e Baden-Fuller (1994) acreditam que atividades relacionadas com a renovação de organizações já existentes são um elemento de intraempreendedorismo.

Por fim, a dimensão pró-atividade está associada à postura agressiva revelada face aos concorrentes, de acordo com Knight (1997), pois uma empresa pró-ativa está mais disposta a aceitar os riscos, através das experiências a que se propõe. Stopford e Baden-Fuller (1994) e Vesper (1984) consideram novas direções estratégicas como parte de atitude intraempreendedora.

Ilustração 5 - Os constituintes do conceito intraempreendedorismo

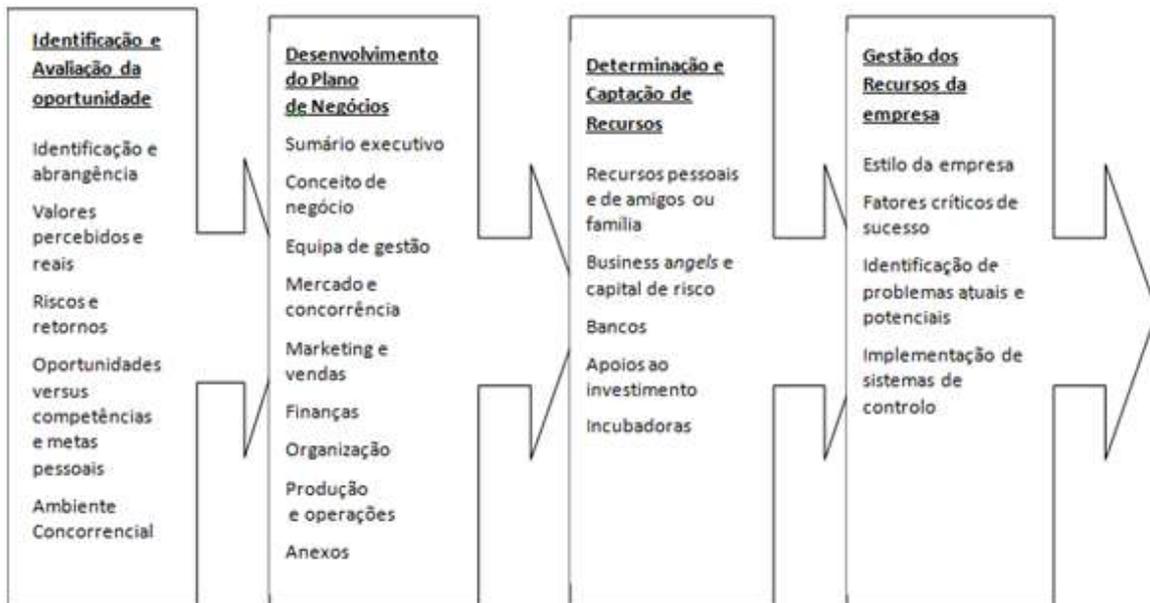


1.1.4 Processo Empreendedor

A ação de empreender é mais do que uma atitude isolada sem consequências ou efeitos. Trata-se de um processo complexo que se divide em etapas distintas, nas quais se dá maior ou menor importância aos fatores envolvidos. O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações associadas às oportunidades detetadas e à criação de organizações para aproveitar essas mesmas oportunidades. (Sarkar, 2007). De acordo com o Webster's Ninth New Collegiate Dictionary (1989), o processo empreendedor refere-se ao processo de organização, operação e também à assunção do risco do empreendimento. O sucesso empresarial diz respeito ao resultado final deste processo.

Hirish e Peters (1998), consideram como importantes as fases da identificação e avaliação de oportunidades, desenvolvimento do plano de negócios, determinação e captação de recursos e a gestão desses mesmos recursos, sendo que cada uma dessas fases compreendem medidas específicas, representadas abaixo na ilustração 6, referente ao processo empreendedor:

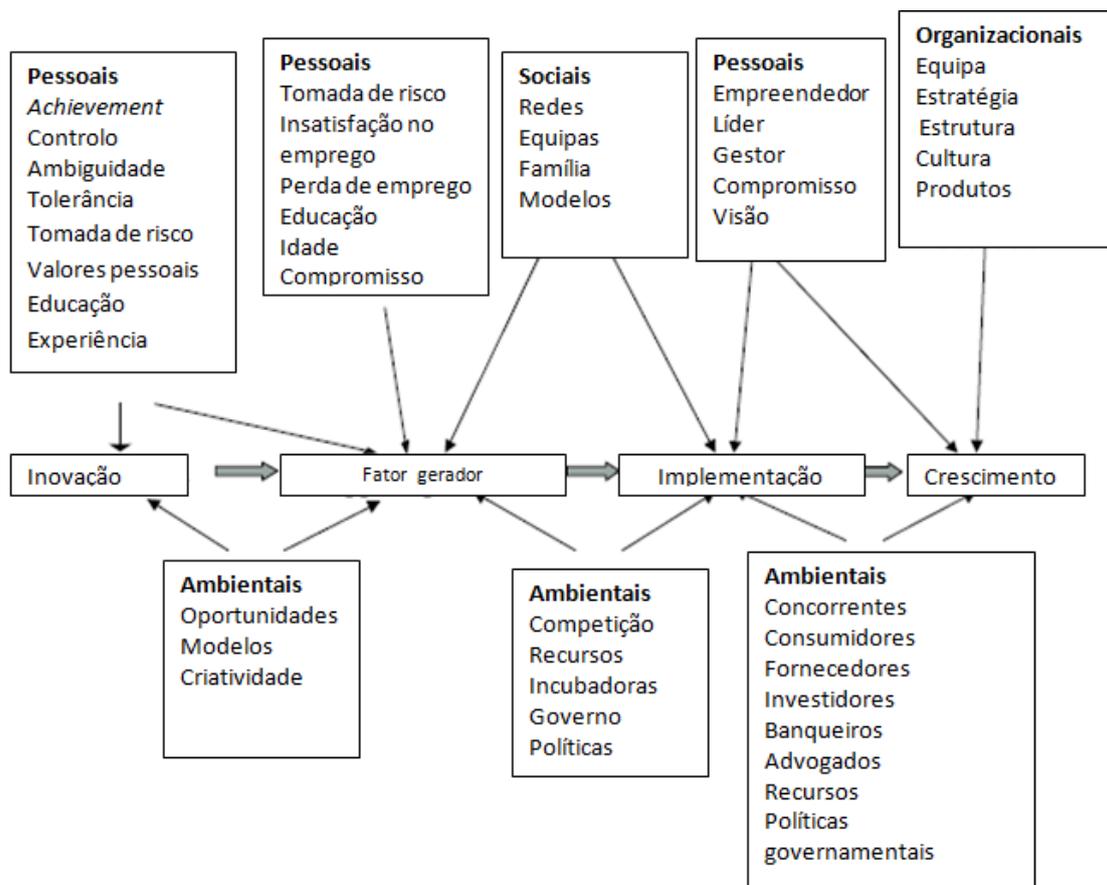
Ilustração 6 - Processo empreendedor



Fonte: Hirish e Peters, (1998); adaptado.

Outro modelo relevante para explicar o processo empreendedor foi desenvolvido por Bygrave (2004), cujas etapas principais são: a ideia de conceção de negócio, o fator que gera ou propicia as operações, implementação e crescimento. Este autor refere os fatores críticos que conduzem o crescimento de negócio em cada fase, dando especial ênfase aos fatores comportamentais, já que o mesmo afirma que “como a maioria dos comportamentos humanos, as características empresariais são modeladas pelos atributos pessoais e pelo ambiente”. (Bygrave, 2004; Pg. 5)

Ilustração 7- Modelo do processo empresarial



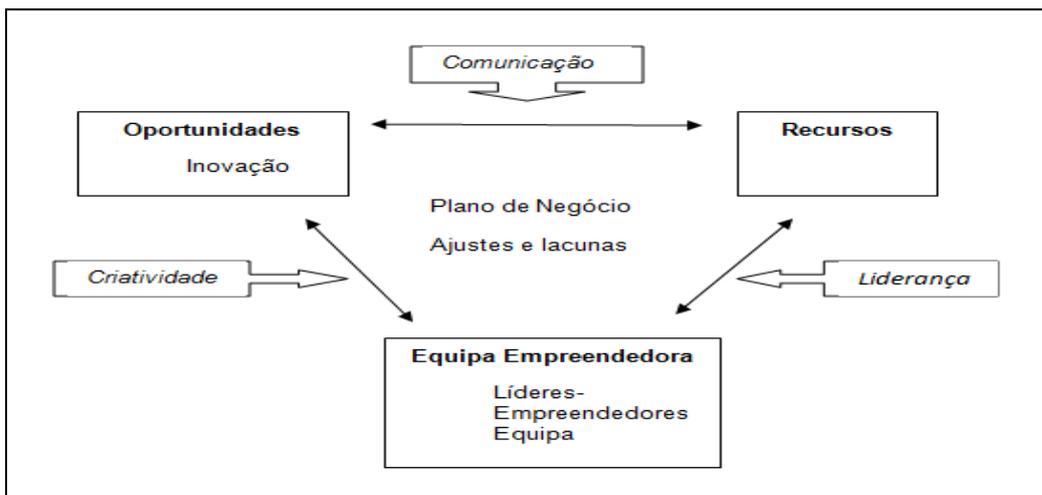
Fonte: Bygrave, (2004); adaptado.

Para Stevenson e Gumpert (1985), o processo empreendedor aplicável a empresas já em atividade compreende as seguintes fases:

- Procura da oportunidade;
- Capitalização da oportunidade;
- Identificação e controlo dos recursos necessários;
- Definição da estrutura adequada para o aproveitamento da oportunidade.

Timmons (1994), vai de encontro aos modelos desenvolvidos por Stevenson e Gumpert (1985) e por Hirish e Peters (1998) ao propor uma forma de analisar o processo empreendedor, que contempla três fatores fundamentais: reconhecimento da oportunidade (inovação), equipa empreendedora (líder e equipas) e recursos. O primeiro passo é avaliar a oportunidade, que deve ser analisada para decidir a continuidade ou não do projeto.

Ilustração 8- Processo empreendedor



Fonte: Timmons (1994) - *New Venture Creation*; adaptado.

O autor afirma que as ligações entre as forças motoras da atividade empreendedora assemelham-se a linhas pontilhadas e não a linhas sólidas, já que impactos ocorridos em qualquer uma das dimensões afetam os resultados do processo, na sua globalidade. Tudo isto, porque existem fatores externos que condicionam o funcionamento deste modelo na perfeição. As condições verificadas ao nível das pessoas, dos recursos e da inovação em busca das oportunidades, são circunstanciais, isto é, não se assumem como fixas. No contexto real existem incertezas, riscos e contradições que influenciam ou contribuem para alterações dessas condições.

Segundo o mesmo autor, o tempo é exemplo de um dos fatores que influenciam o modelo, na medida em que no contexto real cada um dos elementos constituintes do mesmo, ocorrem em tempo real, não existindo pausas ou “intervalos”. Apesar disso, e de considerar que essa relação entre as forças motoras não será perfeita, o mesmo defende que é imprescindível a tentativa de que isso aconteça. Na sua abordagem, Timmons (1994), afirma ainda que o empreendedor é responsável pela avaliação da oportunidade, organização de recursos e desenvolvimento de uma equipa, com o fim de conquistar essa oportunidade. Este assume, portanto, um papel de grande relevância na medida em que a coordenação equilibrada entre as três vertentes são da responsabilidade.

São vários os modelos existentes acerca do processo empresarial, não tendo sido objetivo deste subcapítulo enunciar todos eles. Como foi possível constatar, a identificação de oportunidades, a gestão de recursos e os fatores pessoais são algumas das fases/ etapas comuns a alguns deles. O último modelo referido, “*New Venture Creation*” de Timmons (1994), pelas suas características e dimensões estudadas, vai de encontro aos elementos em estudo na revisão de literatura deste trabalho e considera adaptar-se à aplicação empírica a um setor em concreto. Este modelo foi

inclusive, aplicado ao setor da indústria metalúrgica (Cunha, 2004), sendo por esses motivos, um modelo já testado e aplicado empiricamente e com resultados provados.

1.1.5 Uma sociedade mais empreendedora

O mundo dos negócios é impulsionado pelo poder criativo que pode originar uma panóplia de novos serviços-produtos. De acordo com o Livro Verde- Espírito Empresarial na Europa (2003), a criatividade e inovação são necessárias para entrar e competir num mercado já existente, como também para mudar ou até criar um novo mercado. Essas características tornam-se necessárias quer numa *start-up*, já que se encontram em fase de iniciação e experimentação, quer em empresas cuja maturidade já é “avançada”, por se encontrarem em atuação num período de maior duração no mercado.

De acordo com a OCDE (2006), deve partir dos próprios governos e entidades responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento social e económico a iniciativa de incentivar e incutir uma cultura mais inovadora e empreendedora. Isso implica, claro está, uma nova atitude e uma nova política económica, o que se traduz no aumento da procura de produtos, processos e serviços inovadores. Nesta linha importa referir que “para criar um novo dinamismo económico, para gerar crescimento, emprego e oportunidades, precisamos de apoiar as grandes empresas de amanhã, não apenas as grandes empresas de hoje. Isto significa facilitar o acesso a financiamento, criar um ambiente atrativo para capital de risco, levar os bancos a financiar novamente as PME’s e insistir que uma fatia muito maior do orçamento de compras públicas seja alocada a este segmento de empresas.” (Citado por David Camon, à Confederation of British Industry, 2011).

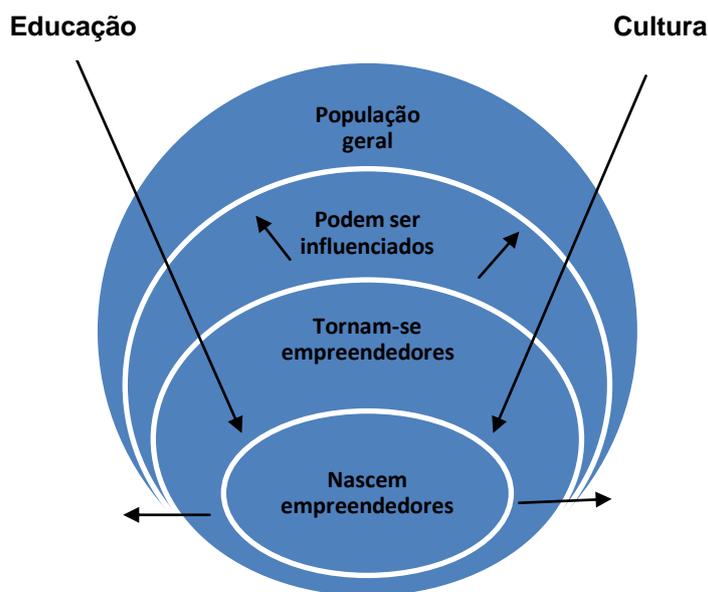
Uma atitude inovadora e económica renovadas são cruciais para o sucesso de uma empresa no mercado, afetando os seus resultados, o seu desempenho, a melhoria das suas estratégias internas e para assegurar que se mantém competitiva e consegue fazer face à concorrência.

Em resposta às crescentes expectativas públicas relativamente ao impacto da atividade empresarial na sociedade e no ambiente, muitas grandes empresas adotaram estratégias formais de responsabilidade social, o que implica a inclusão voluntária de aspetos sociais e ambientais nas respetivas operações e nas suas relações com as partes interessadas, reconhecendo que o comportamento empresarial responsável pode servir de base ao sucesso empresarial. Há assim, a necessidade de se construir uma sociedade mais empreendedora, com desejo de investir e criar valor, com menos receio de arriscar. Não se trata única e exclusivamente de começar um negócio, mas sim de o manter. Por isso, fazem falta medidas e atitudes que dinamizem este conceito a todos os níveis. Neste sentido, há que:

- Eliminar os obstáculos ao desenvolvimento e ao crescimento das empresas;
- Pesar os riscos e as recompensas do espírito empresarial;
- Valorizar o espírito empresarial.

Apesar das características pessoais dos empreendedores, a educação e cultura vividas têm um papel bastante importante na promoção do empreendedorismo. A ilustração 9 mostra que apenas uma pequena parte das pessoas nasce com capacidades empreendedoras natas, enquanto que a maioria pode ser influenciada pelos fatores já mencionados (fatores extrínsecos).

Ilustração 9- Distribuição de empreendedores na sociedade



Fonte: Sarkar (2007).

Pelas razões expostas, é necessária uma maior atenção no que diz respeito aos meios que propiciem uma educação e cultura mais voltadas para o conceito de empreender, já que as mesmas podem ter um papel fundamental na determinação de um indivíduo se tornar ou não empreendedor. No mesmo contexto, Gibb (1987) identifica cinco etapas que considera principais na aquisição das influências acima referidas:

Tabela 2- Cultura empreendedora

Infância	Adolescência	Idade Adulta	Meia- idade	3ª idade
Objetivos de vida dos pais; família.	Influência dos pais nas escolhas de educação; preferências vocacionais; escolhas de educação disponíveis e em que vai servir para fornecer os	Possibilidade de escolha por mais educação e formação; <i>ranking</i> na turma; comunidade (sociedade e amigos); influência familiar;	Mobilidade entre classes devido à: <ul style="list-style-type: none"> • Profissão; • Relações no trabalho; • Família e amigos; • Sistemas de recompensa; • Satisfação no trabalho; 	Rendimento alcançado; Situação familiar; objetivos comunitários; oportunidades extra de trabalho; satisfação no trabalho; facilidade de

	objetivos; amizade e comunidade.	natureza do trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> • Interações sociais. 	reforma antecipada.
--	----------------------------------	-----------------------	---	---------------------

Fonte: Adaptado de Gibb (1987).

O mesmo autor define ainda quatro ambientes relativos à natureza empreendedora, o que nos permite constatar mais uma vez a importância dos fatores externos/ características independentes das pessoais.

O ambiente A, requer um nível empreendedor reduzido, já que o mesmo apresenta um mercado estável e, conseqüentemente, um reduzido grau de concorrência.

O ambiente B também requer um nível empreendedor reduzido, pelo facto de o mercado, consumidores e competição se apresentarem bastante incertos. O ambiente C, ao contrário dos anteriores, requer um nível empreendedor elevado. Neste ambiente, existe uma tecnologia de produto/ processo complexa, mas de desenvolvimento previsível, que se encontra associado a uma concorrência média. O ambiente D, tal como o C, requer um elevado nível empreendedor. Neste, além do produto e do processo, também a tecnologia se apresenta com elevada complexidade, associada a um elevado número de concorrentes em diferentes indústrias, com ofertas provenientes de uma variedade de fontes, e, cuja taxa de alteração tecnológica é mais elevada do que em qualquer um dos anteriores.

Tabela 3- Fatores do mercado e ambiente que influenciam a natureza da resposta empreendedora

<p>Ambiente A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado estável (pouca competição e comportamentos bem reconhecidos) • Contratos longos; • Ofertas asseguradas; • Produtos tecnologicamente avançados. 	<p>Ambiente B</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercado bem organizado, embora com comportamento de consumidores e clientes incerto; • Ofertas são garantidas; • Tecnologia com elevado grau de alteração.
<p>Ambiente C</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtos, processos e tecnologia complexos mas com desenvolvimento previsível; • Competição não é grande e as ordens são cíclicas mas de uma grande variedade de clientes e diferentes indústrias. 	<p>Ambiente D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Produtos, processos e tecnologia complexos; • Grande número de concorrentes ativos em diferentes indústrias; • Ofertas de várias fontes; • Grande taxa de alterações tecnológicas.

Fonte: McNeil et al. (2004).

Como já foi referido no início deste capítulo, o incentivo ao empreendedorismo pode ser difundido através das instituições responsáveis pelo ensino e formação dos indivíduos. Lipper (1987) e Gibb (1987) concordam na medida em que ambos defendem que as universidades, escolas secundárias e outras instituições de ensino devem trabalhar em conjunto, no sentido de promover o desenvolvimento do empreendedorismo nas etapas de formação.

De acordo com Hatten e Ruhland (1995) esta ideia (de educar indivíduos no sentido de aproveitar o seu potencial empreendedor ao longo da vida) pode originar mais empreendedores de sucesso. Também Miner (1997), acredita que determinados atributos de todos os tipos de empreendedores podem sofrer um acréscimo através da educação, e, ao mencionar-se a importância que tem o ensino do empreendedorismo, é imprescindível recorrer-se ao tema “empreendedorismo académico”. É necessário que se revolucione o ensino, a cultura e as políticas que regem os cidadãos, de forma a se obter uma sociedade mais moldada ao mundo atual, inovador.

1.2. Inovação

1.2.1. Abordagem ao Conceito

Após um enquadramento do conceito do empreendedorismo, empreendedor e temas relacionados, cabe-nos agora apresentar a revisão de literatura sobre inovação. Parte-se do pressuposto que “inovação” é um conceito relacionado com algo novo; recente e diferente do que já existe. Schumpeter (1934), aborda não só o conceito de empreendedorismo mas também o da inovação. Segundo este, a evolução industrial depende em grande parte, das alterações ao nível tecnológico. Tal evolução industrial ocorre devido a inovações no produto/ processo e/ ou organizacionais.

Como já foi referido no subcapítulo 1.1.- *O conceito de Empreendedorismo*, os cinco tipos de inovação Schumpeteriana são:

- Nova organização;
- Novo produto;
- Novo processo;
- Novo mercado;
- Nova fonte de matérias-primas.

De acordo com Rogers e Shoemaker (1971) uma inovação pode ser uma nova ideia, uma nova prática ou também um novo material a ser utilizado num determinado processo, embora sejam vários os tipos de inovações que se podem implementar:

- Inovações administrativas e técnicas (Kimberly e Evanisko, 1981);
- Inovação no trabalho organizacional, inovações em produtos e
- Inovações em processos (Whipp e Clark, 1986).

De acordo com Pereira (2002) inovação organizacional diz respeito a todos os processos de organização e/ou gestão da organização (ou de parte desta), que são reconhecidos como novos num determinado contexto e são suscetíveis de reformar ou melhorar processos empresariais, bem como de trazer valor acrescentado para a empresa e para os trabalhadores – o que significa que uma inovação não tem de ser necessariamente a conceção de algo novo, pode tratar-se de uma melhoria incremental em algo pré-concebido.

A inovação, segundo Pinchot (1985), é necessária como fator diferencial na oferta, como meio de localizar e preencher nichos ainda não ocupados no mercado e como forma de manter-se atualizado em relação à produtividade da concorrência. De acordo com Drucker (1985), uma inovação é a função específica do empreendedorismo, independentemente de acontecer num negócio já existente ou num serviço público e abarca mesmo a atitude individual para inovar ao nível pessoal. Trata-se de um meio através do qual o empreendedor cria valor. Ainda de acordo com o mesmo autor, a maioria das inovações com sucesso, resultam de uma procura aprofundada e consciente pela oportunidade das mesmas, que podem resultar apenas de algumas situações, com as descritas na tabela 4:

Tabela 4- Envolveinte interna e externa

Envolveinte Interna	Envolveinte Externa
Acontecimentos inesperados	Mudanças demográficas
Incongruências	Mudanças na perceção
Necessidade de processos	Novo <i>know-how</i>
Mudanças na indústria e no mercado	

Fonte: Drucker (1985); adaptado.

Para Drucker (1985), a definição de inovação reúne alguns pontos importantes:

- Inicia-se com a análise de oportunidades;
- É tanto concetual, como percetual;
- Requer simplicidade e especificidade para ser eficaz;
- Começa em “ponto pequeno”, com um objetivo específico;
- Tem em vista a liderança.

1.2.2. Tipos de Inovação

De acordo com o manual de Oslo (2006),² existem quatro tipos de inovações: inovações do produto, do processo, organizacionais e de marketing. Inovações de produto envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, (incluem-se bens e serviços totalmente

² Publicação conjunta entre a OCDE e a Eurostat.

novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes); inovações de processo representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição.

Por sua vez, as inovações organizacionais referem-se à implementação de novos métodos, tais como mudanças em práticas de negócios na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa e as inovações de marketing envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no *design* do produto e na embalagem, na promoção do produto e respetiva colocação, bem como em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços. Depreende-se então que uma inovação pode ocorrer a vários níveis, em simultâneo ou isoladamente, consoante a estratégia adotada pela organização.

De acordo com Brazeal e Azriel (2002), é possível “medir” o grau de inovação e mudança de uma organização, consoante o grau de impulsão da sua envolvente para o empreendedorismo assim como das influências externas para culturas inovadoras. Assim, as caracterizações das organizações dividem-se em quatro tipos:

A *Organização Empresarialmente Desafiada* distingue-se por ter uma cultura tradicionalista, que não adota novos métodos e/ ou serviços. Consequentemente, tem aversão a todas as ações/decisões que impliquem um grau de risco considerável. A *Organização Acidentalmente Inovadora* não é o tipo de organização tendencialmente inovadora, na sua cultura não estão implícitas estratégias de inovação/ empreendedorismo. No entanto, quando surgem oportunidades de melhoria que impliquem recorrer a tal, a organização usufrui das mesmas. As *Organizações Orientadas para o Empreendedorismo* são dedicadas a melhorar processos ou produtos pré-existentes e são incentivadas por políticas que remetem para a inovação incremental. Desta forma, este tipo de organizações prefere atingir sucesso com a realização de pequenas e variadas inovações incrementais ao invés de se debruçar sobre inovações radicais, sendo portanto, menos qualificada a esse nível. Por fim, as *Organizações Empreendedoras* são criadas e estruturadas para a criação, melhoria, facilitismo e implementação de processos, produtos, tecnologias e serviços inovadores.

Desta forma, as *Organizações Empreendedoras* empenham-se com o mesmo grau de envolvimento no que diz respeito quer às inovações incrementais, quer às radicais já que ambas têm importância estratégica para a competitividade das mesmas e tacitamente relevantes para as suas operações e processos organizacionais.

Os quatro tipos do “Corporativo Empresarial”, podem ser analisados nas ilustrações 10 e 11:

Ilustração 10 - Tipos do “Corporativo Empresarial”



Fonte: Brazeal e Azriel, (2002); adaptado.

Ilustração 11 - Tipo do “Corporativo Empresarial” versus ambiente impulsionado pelo empreendedorismo

Ambiente impulsionado pelo Empreendedorismo	Elevado	O. O. E.	O. E.
	Reduzido	O. E. D.	O. A. I.

Fonte: Brazeal e Azriel, (2002); adaptado.

Por último, e sem ter por objetivo apresentar todos os tipos de inovação presentes na literatura, que se assumem como diversas, apresenta-se ainda a perspectiva de Garcia e Cantalone, (2003). Estes autores identificam três tipos de inovação, como se pode ver na ilustração 12.

Ilustração 12 - Tipos de inovação



Fonte: Garcia e Calantone (2003); adaptado.

1.2.3. Barreiras à Inovação

As empresas têm inúmeros motivos para quererem inovar, estes podem estar relacionados com a criação de novos produtos, a melhoria de serviços, obtenção de melhores resultados, posição de destaque no mercado, entre outras. Contudo, como já se referiu no subcapítulo 1.1.5.- *Sociedade*

mais empreendedora, existem várias limitações à atividade de inovar. A falta de apoio e incentivos monetários, o complexo da legislação e processos burocráticos e o déficit de pessoal constituem algumas das principais barreiras à inovação, tornando inexecutável essa ação. De acordo com o Manual de Oslo, (2006) as atividades de inovação podem ser obstruídas por diversos fatores, sendo que podem existir razões que impeçam o início de atividades de inovação, assim como fatores que as impedem ou as afetam negativamente, tais como fatores económicos, custos elevados e deficiências de procura, fatores específicos a uma empresa, como a carência de pessoal especializado ou de *know-how*, e fatores legais (regras tributárias).

Conforme já foi anteriormente referido, no caso português o GEM (2010) aponta a cultura nacional, isto é, as normas sociais e culturais como um fator que não incentiva ou apela à inovação. Existem diversas lacunas no sistema educativo, que deveria fazer uma abordagem mais integrada da economia em geral, bem como de conceitos como o empreendedorismo e a inovação. Também o acesso aos mercados constitui uma grande barreira, devido ao excesso de burocracia e carga fiscal que são inerentes ao processo de constituir uma nova empresa, estando a isto associada a escassez de apoios financeiros facultados pelo Estado.

1.2.4. Inovação nos Serviços

As dificuldades em compreender e definir inovação nos serviços, explicam-se em parte, pela similar dificuldade em definir serviço. O conceito de serviço, quer em relação ao seu significado, quer em relação à sua área de atuação é bastante abrangente. Tanto o seu significado como a sua relevância foram sofrendo alterações ao longo do tempo. Reynoso (2001), defende que desde os anos 70 que este setor tem vindo a demonstrar uma tendência de crescimento futuro. Os serviços devem ser analisados de uma forma mais profunda, já que os mesmos têm características bastante específicas que os distinguem das características que podemos encontrar nos designados bens. Assim, os mesmos não devem ser considerados como “coisas” ou “objetos”, mas sim como processos. (Shostack, 1987).

Kotler (1998, pg. 412) define serviços como “qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível. A sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”. De acordo com Lovelock e Wright (2006; Pg. 5), serviços definem-se por “um ato ou desempenho que cria benefícios para clientes por meio de uma mudança desejada no/ ou em nome do destinatário do serviço”. Para Clark e Johnston (2002, Pg. 65), a definição de serviços, numa perspetiva organizacional, pode ser dado por “o modo como a organização gostaria de ter os seus serviços percebidos pelos seus clientes, funcionários, accionistas e financiadores”. Já na perspetiva do cliente, defendem que é “o modo pelo qual o cliente percebe os serviços da organização”. Segundo Grönroos (1995, Pg. 36), “o serviço é uma atividade ou uma série de atividades de natureza mais ou menos intangível”.

A definição de produto é simples e concisa. É um objeto concreto que satisfaz as necessidades do consumidor. (Urdan e Urdan, 2006). Em relação à designação de serviços, estes caracterizam-se essencialmente por:

- Intangibilidade- “o serviço é normalmente percebido de maneira subjetiva, descrito muitas vezes pelos clientes como confiança, tato e segurança”. (Grönroos, 1995: Pg. 38; Hoffman e Bateson, 2003).
- Simultaneidade/ Perecibilidade- na maior parte das situações, aquando da prestação de um serviço, o mesmo é consumido enquanto está a ser produzido. (Grönroos,1995); “Refere-se ao fato dos serviços não poderem ser armazenados”. Hoffman e Bateson (2003, Pg. 29).
- Inseparabilidade/ Heterogeneidade - existe participação do cliente no processo de produção. (Grönroos,1995; Hoffman e Bateson, 2003).

Tendo em conta que os serviços englobam vários setores de atividade, os fatores acima referidos assumem um papel de caracterização global e abrangente. Nesse sentido, para se fazer uma análise mais restrita, é conveniente proceder ao agrupamento dos serviços, já que existem os mais variados tipos. Lovelock e Wrigth (2006), sugerem o agrupamento de serviços por setor de atividade, por ser o método mais tradicional e permite perceber melhor quais as necessidades do cliente e avaliar a sua concorrência. Assim, de acordo com Lovelock e Wrigth (2006), os serviços podem classificar-se por:

- Grau de tangibilidade/ intangibilidade do processo de serviço;
- Destinatário direto do processo de serviço;
- Tempo e lugar da entrega do processo de serviço;
- Grau de personificação ou padronização;
- Medida na qual a oferta e a procura estão em equilíbrio.

Conforme o explicitado, pode-se compreender a dificuldade em estudar inovação nos serviços. As diferentes abordagens do conceito podem desde logo gerar equívocos. (Carvalho, 2008).

Inovação pode ser definida, de acordo com Pavitt (1984), como um produto ou processo produtivo novo ou melhor, usado ou comercializado com sucesso por uma organização. Ainda segundo o mesmo autor, é reconhecido o facto de que a produção, adoção e difusão da inovação, principalmente tecnológica, são essenciais para o desenvolvimento económico e para as mudanças sociais nos países. Ideia que pode ser reforçada pela argumentação de Utterback (1994), que assenta no facto da inovação ser um determinante central de sucesso ou fracasso nas empresas de produção.

Através dos autores acima referidos, é possível verificar que o termo inovação, por ser associado à tecnologia, é também associado ao setor industrial. Schumpeter (1934) foi pioneiro na

abordagem do tema inovação e associa-a a empreendedorismo, defendendo o conceito de destruição criativa e o papel do empreendedor neste processo.

Para os autores, Howells e Miles (2001), a definição de inovação vai em parte de encontro à de Schumpeter, na medida em que se pode tratar da introdução de uma prática ou um produto, que pode ser tanto um produto como um processo. Por outro lado, focam também a adoção de um novo padrão de relações intra ou inter-organizacional (incluindo a entrega de bens e serviços) - uma visão mais organizacional, ao invés de uma visão mais tecnológica (visão Schumpeteriana).

Mas convém definir de forma mais clara o que é a inovação nos serviços. Galouj (2000), salienta que nos serviços, mais do que na indústria, os fatores tecnológicos por si só não são suficientes, afirmando que existem outros fatores importantes que condicionam e contribuem positivamente para o desenvolvimento de todo o processo de inovação, nomeadamente humanas e organizacionais.

Para complementar, temos ainda abordagens de inovação aplicadas aos serviços consoante o seu foco de atividade, seja lucrativo ou não. No caso dos serviços públicos, Howells e Miles (2001), defendem ainda que a inovação neste setor pode ser dividida em vários tipos, como por exemplo:

- Um serviço novo ou melhorado;
- Inovação do processo;
- Inovação de administração;
- Sistema de inovação (um novo sistema ou uma mudança fundamental de um sistema existente, por exemplo, a criação de novas organizações ou novos padrões de cooperação e interação);
- Inovação conceitual (a mudança na visão dos atores; essas mudanças são acompanhadas pelo uso de novos conceitos);
- A mudança radical da racionalidade, (o que significa que a visão dos colaboradores de uma empresa está em mudança).

Existem assim várias formas de abordar a inovação nos serviços. Para alguns autores a tecnologia continua a ser o fator de maior enfoque quer se trate de inovação do produto ou de inovação do processo. (Schumpeter, 1934). Outros, consideram que existem mais fatores relevantes além da tecnologia, como os sociais e organizacionais. (Galouj, 2000; Howells e Miles, 2001). A inovação nos serviços assume características específicas, sendo em muitos casos incremental, particularmente nas empresas do setor do turismo, onde os processos tecnológicos são menos intensivos. (Carvalho, 2008).

1.2.4.1. Inovação no Turismo: O caso da hotelaria

Depois de uma abordagem à inovação nos serviços, é fundamental a análise no setor específico do estudo empírico- setor do turismo, particularmente as empresas da hotelaria. De acordo com Weiermair (2001) e Keller (2002), embora o setor dos serviços e o subsector do turismo em particular, se tenham tornado mais maduros, estes exigem inovação e novas atrações turísticas. Para Smith (1994), os serviços de turismo são pessoais e na sua maioria implicam para a sua criação de fatores internos (funcionários) e um fatores externos (clientes).

A noção de inovação sofreu uma alteração em virtude da influência do crescimento da denominada economia de serviços, e também pelo *boom* das empresas de tecnologias de informação e comunicação a partir dos anos 80. A assunção da intangibilidade na definição de inovação, refletiu-se no facto das indústrias passarem a ser gradualmente reconhecidas pelo seu potencial inovador (Miles, 2001; OCDE e EUROSTAT, 2005). Segundo Heskett (1986), a inovação de sucesso, isto é, a inovação que também é rentável para a empresa de turismo num mercado competitivo, deve aumentar o valor do produto ou da experiência turística.

A atividade turística está profundamente enraizada espacialmente, (pelo património envolvente, atrações e facilidades de alojamento). O turismo também envolve atividades que apresentam proximidade com indústrias de lazer, tais como, atividades culturais, desportivas e recreativas. Uma vez que ambos são afetados por abordagens de industrialização, o desenvolvimento de práticas de curto prazo, a influência das inovações em turismo urbano sobre a oferta de atividades de lazer (casinos, museus, eventos especiais, etc.) acentua a convergência para o ponto em que se torna difícil estabelecer uma fronteira clara entre as mesmas. (Decelle, 2004).

A caracterização da inovação no turismo é influenciada pela abordagem Schumpeteriana. Precisamente com base na visão Schumpeteriana, Hjalager (1997), adotou os conceitos desenvolvidos no modelo de Abernathy e Clark (1985), o qual mede os níveis de inovação no turismo. Neste modelo as categorias de inovação dividem-se em produto, processo, organizacionais e de mercado, sendo que inovações de distribuição e inovações institucionais são exemplos de tentativas de considerar particularidades de inovação no turismo. (Hjalager, 2010).

Assim, inovações no produto ou no serviço são aquelas que são perceptíveis pelo cliente e constituem um fator de decisão de compra. A definição de Decelle (2004) de produtos turísticos vai de encontro a esta ideia, já que os classifica como "bens de experiência" que, por norma, são validados *ex post facto* por parte dos consumidores. De acordo com Murphy *et al.*, (2000), esta situação aplica-se a todos os serviços de turismo em alojamento, restauração, agências de viagens, sistemas de transporte e outras empresas relacionadas com a cadeia de valor do turismo.

De acordo com Decelle (2004), devido às dificuldades de apropriação de direitos de propriedade intelectual e também à ausência de I&D, as inovações no setor do turismo não são transmitidas através dos mesmos canais do que no setor industrial. Além da capacidade de uma empresa de

turismo para a produção de novos conhecimentos derivados da sua atividade, como no *learning by doing*, é importante considerar a sua capacidade de:

- Adquirir e absorver inovações existentes, ou seja, "internalizar" o conhecimento que é codificado e convertê-lo em conhecimento tácito;
- Transmitir e divulgar as suas inovações, isto é, "externalizá-los" na forma de conhecimento codificado capaz de ser circulado com maior facilidade.

Os canais de transmissão de conhecimento, encontram-se discriminados na tabela 5.

Tabela 5 - Canais pelos quais o *know-how* é transmitido no setor do turismo

Setor do Turismo	A profissão	Territórios e Infraestruturas	Tecnologias	Leis e Regulamentos
	Divulgação de estudos, conferências; boas práticas; certificação e padronização; ligações com investigação.	Atuação das autoridades públicas na inovação e regulamento sobre: património nacional e cultural; infraestrutura de transportes.	Equipamentos; abastecimento; substitutos dos produtos industriais.	Normas de saúde e de segurança; tributação; legislação laboral; normas ambientais.

Fonte: Hjalager (2002); adaptado.

No que diz respeito à capacidade de inovar acima referida, esta depende de fatores estruturais de cada organização, como a sua dimensão; tipo de organização³ inclusão ou não num grupo empresarial. Tendo em conta estes aspetos, pode afirmar-se que as empresas do setor hoteleiro que fazem parte de uma cadeia integrada, são tendenciosamente, mais inovadoras. No entanto, são considerados cruciais outros itens, respetivamente, os fatores cognitivos como a natureza pró-ativa ou reativa das rotinas, as capacidades de gestão (gestão do *know-how*) e as relacionadas com as remunerações (habilitações). (Decelle, 2004).

No que concerne à hotelaria e de acordo com a categorização dos serviços proposta por Sundbo e Gallouj (1998), esta pode ser definida como uma atividade personalizada e de trabalho intensivo, isto é, depende essencialmente dos conhecimentos e profissionalismo dos trabalhadores. Desta forma os recursos humanos, mais do que a tecnologia, constituem um dos aspetos mais relevantes na diferenciação das organizações deste setor.

Segundo Hjalager (2010), tendo em consideração alguns estudos realizados neste setor, são exemplos de inovações de produto no setor hoteleiro, as que se relacionam com as qualidades

³ No caso de ser uma PME.

individuais do serviço do hotel, como a gastronomia; o bem-estar; a animação; a infraestrutura; as próprias instalações; conforto personalizado e medidas ambientais. De acordo com Osen e Connelly (2000), os responsáveis de gestão e os *marketers* de empresas da hotelaria devem enfrentar o desafio de determinar quais os serviços preferidos pelos seus hóspedes, no sentido de valorizar a sua experiência, já que diversos estudos comprovaram que as empresas de maior sucesso são aquelas que estão inteiramente a par dos interesses dos consumidores e desenvolvem os seus serviços de acordo com as necessidades específicas do mercado. (Karmarkar, 2004).

Relativamente às inovações no processo, estas são geralmente as que se processam “nos bastidores” das empresas, geralmente denominados como *back-office*, não tendo necessariamente de ser perceptíveis para o consumidor. As TIC têm sido nas últimas décadas, um grande exemplo deste tipo de inovação e sobre as quais tem recaído bastante atenção por parte das instituições, de acordo com Buhalis e Law, (2008). Também Osen e Connelly (2000), defendem que o setor hoteleiro se encontra em constante mudança devido, essencialmente, a rápidas “acelerações” nas tecnologias de informação. As inovações organizacionais dizem respeito a novas formas de organizar a colaboração interna, orientando e capacitando os recursos humanos, construindo carreiras e valorizando o trabalho realizado, através de mecanismos de motivação de equipas. As inovações na distribuição e marketing estão diretamente ligadas a diversos processos de marketing, associando por vezes, o turismo à comercialização de outros produtos. “Novos serviços de informação para pessoas surgiram como bancos de dados, o que facilitou o processamento de perfis de clientes e comportamento do cliente. Além disso, novas formas de organização em rede surgiram em particular no domínio do marketing turístico”. (Weiermair 2004, Pg. 4). São ainda apontadas outras inovações organizacionais que se traduzem na adoção de uma nova estrutura organizacional ou quadro jurídico que redirecione ou melhore o negócio em determinadas áreas ou mercados específicos.

1.2.5. Setor do Turismo- Breve caracterização

A primeira definição de turismo datada de 1911, citada por um economista austríaco, Hermann Von Shattenhofen, diz que: “o turismo é o conceito que retrata todos os processos, especialmente os económicos, que se manifestam na chegada, permanência e saída do turista de um determinado município, país ou estado” (Barreto, 2003). De acordo com a mesma autora, este pode ser classificado de diferentes formas: quanto à sua natureza; objetivos e motivações; nacionalidade dos turistas; tipo de hospedagem, entre outras classificações possíveis.

Num nível internacional, os dados provisórios da balança turística dos 27 países da União Europeia, divulgados pelo EUROSTAT (2011), apontam para uma melhoria muito significativa do saldo da balança turística. A diferença entre despesas e receitas turísticas manteve-se favorável e passou de 4,7 mil milhões de euros para 19,2 mil milhões. Espanha, Itália e França foram os

países europeus que apresentaram os saldos mais favoráveis da balança turística, com 30,6, 10,2 e 8,8 mil milhões de euros, respetivamente.

À semelhança do que se verificou em 2010, a Alemanha, o Reino Unido e a Bélgica foram, em 2011, os países que revelaram saldos da balança turística mais desfavoráveis: -32,7 %, -10,5 % e -7,9 %, respetivamente. Portugal manteve-se na sexta posição em termos do saldo da balança turística, com um total de 5,2 mil milhões de euros em 2011, mais 13 % relativamente ao ano anterior, já que as receitas provenientes da atividade turística aumentaram 7,2 %, e as despesas turísticas revelaram variação mínima (+0,7 %).

As receitas do turismo atingiram 8.145,6 milhões de euros e as despesas turísticas 2.973,6 milhões, o que se traduziu num saldo de 5.172 milhões de euros em 2011, face a 4.648 milhões de euros em 2010. (Banco de Portugal, 2012).

Segundo dados da Organização Mundial de Turismo (2012), as chegadas de turistas a nível mundial ascenderam a 982 milhões, o que representa um aumento de 4,6 % em 2011. A Europa foi a região do globo que recebeu mais turistas, 503,7 milhões em 2011 correspondendo a 6,1 %, conforme se pode analisar na tabela 6.

Tabela 6- Barómetro do turismo mundial

Região	2007	2008	2009	2010	2011
Mundo	899,9	918,8	881,8	939,0	982,0
Europa	485,4	487,3	461,6	474,7	503,7
Ásia e Pacífico	182,0	184,1	181,1	204,4	217,0
Américas	143,0	146,9	140,8	149,7	155,9
África	42,6	44,5	45,9	49,7	50,2
Médio Oriente	46,9	56,0	52,8	60,4	55,4

Fonte: UNWTO, (Maio, 2012); adaptado.

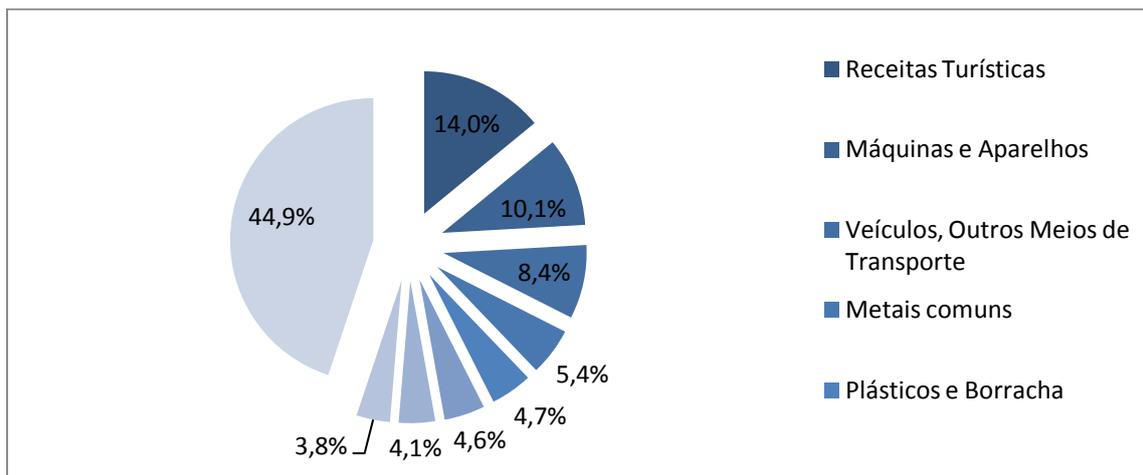
Também no ano de 2011, efetuaram-se cerca de 15,2 milhões de viagens por motivos turísticos, das quais 13,7 milhões (90,4 %) dentro do território nacional. As restantes, cerca de 1,5 milhões tiveram o seu destino localizado no estrangeiro.

Para a economia portuguesa, o turismo tem uma importância verdadeiramente estratégica em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego. Este é dos setores que apresenta maior relevância no desenvolvimento da economia portuguesa. Em 2008, de acordo com dados preliminares do INE (INE, 2009), o turismo gerou cerca de 5 % do VAB da economia, ou seja, cerca de 7,3 mil milhões de euros. De acordo com o PENT, “trata-se de um setor em que temos

vantagens competitivas claras como sucede com poucos outros. Tem vindo a ter lugar uma grande aposta no turismo por parte do governo e dos empresários do setor”. (Turismo de Portugal, 2007, Pg.1).

Também no ano de 2011, o setor do turismo foi o que mais receitas apresentou, no que diz respeito à exportação de serviços, como é possível aferir no gráfico 1.

Gráfico 1 – Exportação de bens e serviços, 2011



Fonte: INE – Instituto Nacional de Estatísticas (2011).

O *World Economic Forum*, responsável pelo *Travel & Tourism Competitiveness Report* (2012), define os critérios avaliadores de competitividade no que diz respeito ao turismo, que se denominam “pilares da competitividade”, os quais integram: medidas de política e regulamentação; sustentabilidade ambiental; proteção e segurança; saúde e higiene; prioridade atribuída ao setor das V&T; infraestrutura de transporte aéreo; infraestrutura de transporte terrestre; infraestrutura turística; infra-estrutura de TIC; competitividade de preços no setor V&T; recursos humanos; afinidade para com as V&T; recursos naturais e recursos culturais. É através destes que se estabelece o *ranking* de pontuações globais por cada país.

O índice de competitividade posiciona Portugal nos 20 países mais competitivos para investimento no setor de V&T pelo 3º ano consecutivo, entre 139 os países avaliados, conforme se apresenta na tabela 7.

Tabela 7- Índice de competitividade e turismo, 2011

	2011		2009		2008	
	Posição	Pontuação	Posição	Pontuação	Posição	Pontuação
Portugal	18	5,01	17	5,01	15	5,09

U.E.	11	5,01	10	5,01	9	5,09
Bacia do Mediterrâneo	3	5,01	3	5,01	3	5,09

Fonte: World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report 2008, 2009 e 2011; adaptado.

Como demonstra a tabela 7, no ano passado, Portugal ocupava a 18ª posição ao nível mundial, o que corresponde a uma pontuação de 5,01. O mesmo, ocupa também posição de destaque em relação a destinos concorrentes da Bacia do Mediterrâneo, estando logo atrás da França e da Espanha.

Quadro Regulatório, Ambiente Empresarial e Infra-estrutura e Recursos Humanos, Naturais e Culturais são os três sub-índices que resultam do agrupamento dos pilares da competitividade, em que as posições ocupadas por Portugal, nos respetivos *rankings* estão descritas na tabela 8.

Tabela 8 - Ranking de turismo

	Quadro Regulatório			Ambiente Empresarial e Infra-estrutura			Recursos Humanos, Naturais e Culturais		
	Rank U.E. 27	Rank Global	Pont.	Rank U.E. 27	Pont.	Rank Global	Rank U.E. 27	Rank Global	Pont.
Portugal	13	19	5,47	14	24	4,84	9	17	4,73

Fonte: World Economic Forum, The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2011.

Portugal posiciona-se no 19º lugar a nível global, na 9ª posição face aos países da U.E. 27 e no 3º lugar no contexto dos países concorrentes mediterrânicos. Todo este enquadramento do setor justifica um estudo mais aprofundado e académico sobre os mesmos.

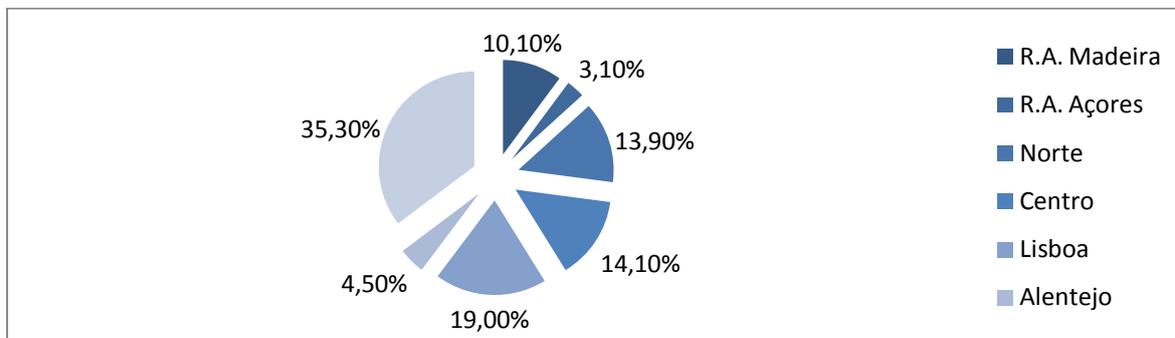
1.2.5.1. Setor Hoteleiro

A atividade turística compreende várias “ramificações” com diversas especificidades, nomeadamente áreas como a restauração, setores de transportes, agências de viagens e hotelaria. De acordo com o INE (2012), em julho de 2011, os meios de alojamento turístico coletivo dispunham de uma oferta de 498.526 camas, que se concentraram maioritariamente pela hotelaria (58 %). Dos restantes alojamentos, os parques de campismo representaram 37,6 % da oferta total, o turismo no espaço rural 2,7 % e as colónias de férias e pousadas de juventude 1,8 % em conjunto. Relativamente ao ano anterior a capacidade disponível aumentou 2,9% (tabela descritiva disponível no anexo n.º 1).

A oferta de alojamento na hotelaria caracterizava-se por uma relativa estabilidade face ao ano anterior. Estavam em atividade 2.019 estabelecimentos hoteleiros, mais 8 do que em julho de 2010, correspondendo a um ligeiro acréscimo de 0,4 %. Os hotéis foram os que mais cresceram

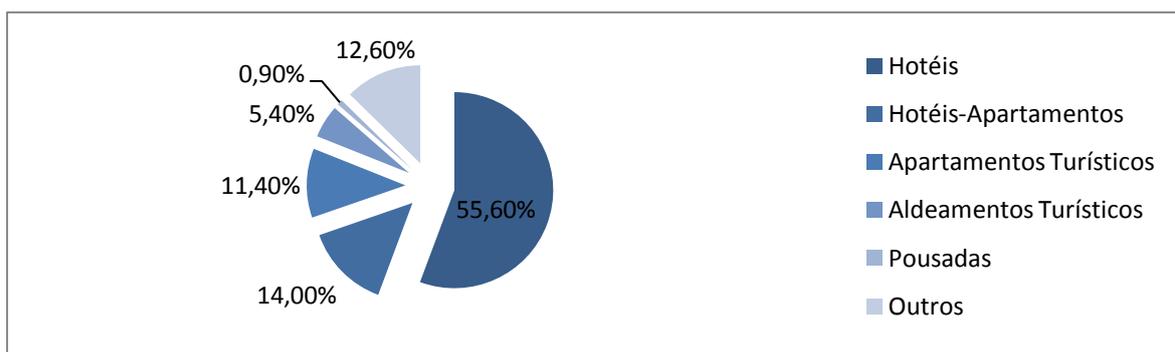
em número (102 estabelecimentos, que equivalem a um aumento homólogo de 13,2 %). Todas as categorias aumentaram, com destaque para as unidades de duas e uma estrela (+35,1 %) e de cinco (+14,1 %).

Gráfico 2- Repartição da capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros por NUTS, 2011



Fonte: INE, (2012).

Gráfico 3- Repartição da capacidade de alojamento nos estabelecimentos hoteleiros, 2011



Fonte: INE, (2012).

Como é possível analisar nos gráficos 2 e 3 acima representados, as unidades hoteleiras dominam a capacidade de alojamento, representando mais de metade (55,6 %) do total. Geograficamente, é a zona do Algarve que apresenta maior capacidade de alojamento, com 35,3 %. Os principais emissores de turistas são Reino Unido, Espanha, Alemanha, Países Baixos, França, Brasil, Itália e Irlanda. Os mesmos constituem 81,8 % de dormidas de não residentes em Portugal, no ano de 2011. Este enquadramento e a escassez de estudos aplicados ao setor justificam a opção de pesquisa.

CAPÍTULO 2- OBJETIVOS E METODOLOGIA

2.1. Objetivos e proposições do estudo

Numa ótica mais global, o presente estudo tem como principal objetivo analisar os fenómenos do empreendedorismo e da inovação, dando-se especial atenção às empresas do setor hoteleiro, pelas razões apontadas na introdução desta dissertação. Nesse sentido, o que se pretende é verificar se as empresas estudadas têm em consideração as dimensões que integram o modelo de empreendedorismo apresentado na revisão de literatura, *New Venture Creation*, (Timmons,1994) - testando a sua validação e aplicabilidade em empresas com relativa maturidade.

O cumprimento dos objetivos passa por avaliar as “forças motoras” da atividade empreendedora, nomeadamente: a inovação, (perceber de que forma as empresas inovam quer a curto/ médio e/ ou longo prazo e que mecanismos de identificação de oportunidades utilizam); pessoas (líder empreendedor e equipas), em que se pretende caracterizar o perfil do gestor, bem como as suas equipas e, os recursos (perceber qual a importância que lhes é atribuída e respetiva acessibilidade) em empresas do setor hoteleiro.

Os objetivos encontram-se assim, descritos consoante a sua especificidade na tabela 9.

Tabela 9- Objetivos gerais, específicos e questões orientadoras do estudo empírico

		Objetivos Específicos	Principais Questões
Estudar os fenómenos de inovação e de empreendedorismo nas empresas do setor hoteleiro.	Pessoas – Empreendedor e Equipas de Gestão	Caracterizar o perfil empreendedor.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais as principais motivações para a inovação e empreendedorismo revelada pelos líderes-empresendedores? - Quais as aptidões e competências consideradas indispensáveis no desempenho da sua função? -Em que medida influenciam as equipas de gestão? - Quais as maiores dificuldades sentidas?
		Caracterizar as equipas empreendedoras.	<ul style="list-style-type: none"> - Como é realizada a gestão dos recursos humanos? - Qual a importância atribuída às equipas de gestão? - Quais os mecanismos de motivação de equipas?

Inovação – Reconhecimento da Oportunidade	Compreender a importância atribuída à atividade empreendedora.	<ul style="list-style-type: none"> - Quais os tipos de inovações realizadas? - Quais os fatores considerados facilitadores de inovação? Desses, quais fazem parte da responsabilidade da própria organização?
	Perceber como é promovida a inovação.	<ul style="list-style-type: none"> - Existem mecanismos utilizados na procura de oportunidades? Quais? - Qual a importância das diversas “fontes de inovação” na competitividade da empresa?
Recursos	Compreender a influência dos recursos capacidade de inovar das organizações.	<ul style="list-style-type: none"> - Qual a importância atribuída aos diferentes recursos existentes? - Qual o grau de dificuldade de obtenção dos diferentes recursos? - Como é feita a sua gestão?

Assim, com base na revisão de literatura e para alcançar os objetivos deste estudo, estabelecem-se as seguintes proposições, a validar no subcapítulo 3.3.- *Conclusões dos estudos de caso*:

Proposição 1- A inovação e o empreendedorismo são independentes do grau de maturidade das empresas.

Esta proposição visa compreender se a inovação e o empreendedorismo também são representativos em empresas que já não se encontram na sua fase de “arranque”, ou seja, em empresas maduras.

Proposição 2- O capital social (pessoas) encontra-se positivamente relacionado com a atividade empreendedora.

Nesta proposição pretende-se entender se a dimensão *Pessoas* influencia, ou não, a capacidade empreendedora das empresas.

Proposição 3- Os recursos e a sua gestão estão diretamente relacionados com a capacidade de inovar.

Esta proposição tem como propósito entender se a importância dos recursos na capacidade de inovar é, ou não, crucial.

A secção seguinte apresentará as metodologias de investigação utilizadas na prossecução dos objetivos enunciados.

2.2. Metodologias de investigação

Numa primeira fase, procedeu-se à revisão bibliográfica, que envolveu todo o tratamento de informação relevante que sustenta e comporta o corpo teórico desta investigação. A principal finalidade desta investigação é a de esclarecer conceitos, para a formulação de problemas mais precisos ou proposições pesquisáveis para estudos posteriores, sendo por isso, uma pesquisa exploratória, de acordo com Ghiglione e Matalon, (1993). Com o fim de complementar de forma consistente o corpo teórico deste trabalho, foi tomada a iniciativa de se realizar estudos de caso- sendo os estudos de caso entendidos como “uma inquisição empírica que investiga um fenómeno no seu ambiente natural, quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são bem definidas” tendo como objetivos “explorar, descrever ou explicar”. (Yin, 1994; Pg.13). Complementarmente, para Ponte (2006; Pg. 2), “é uma investigação que se assume como particularista, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspetos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse”.

Assim sendo, “o estudo de caso é a exploração de um ‘sistema limitado’, no tempo e em profundidade, através de uma recolha de dados profunda envolvendo fontes múltiplas de informação ricas no contexto” (Creswell, 1994; Pg. 61). O estudo de caso diferencia-se entre estudo de caso único e estudo de caso múltiplo, (Yin, 1994; Bogdan e Bilken, 1994; Punch, 1998), sendo que neste caso específico, trata-se um estudo de caso múltiplo, já que se foram estudados dois grupos hoteleiros.

Para o cumprimento dos objetivos propostos na realização destes estudos de caso, é necessário recorrer aos instrumentos adequados para esse efeito. De acordo com Hamel (1993), o estudo de caso emprega vários métodos, tais como: entrevistas, observação participante e estudos de campo. Segundo Yin (1994), a utilização de múltiplas fontes de dados na construção de um estudo de caso, permite-nos considerar um conjunto mais diversificado de tópicos de análise e em simultâneo permite confirmar o mesmo fenómeno.

Assim, foram realizadas entrevistas, cuja utilização visa recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, o que permite ao investigador desenvolver intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspetos. (Bogdan e Biklen, 1994).

As classificações variam consoante os autores:

- Estruturada, semi-estruturada, e não estruturada, (Fontana e Frey, 1994);
- Quantitativas e qualitativas, sendo que nas qualitativas se incluem a informal, guiada, aberta e *standard*, (Patton, 1987);
- Não diretivas; semi- diretivas e diretivas ou standartizadas. (Ghiglione e Matalon, 1993).

De acordo com o último autor mencionado, as entrevistas realizadas caracterizam-se como entrevistas semi-diretivas (ou estruturada, de acordo com Fontana e Frey, 1994), já que permitem a verificação e aprofundamento do tema que está a ser investigado. Neste tipo de entrevista a ordem pela qual os temas são abordados é livre. No entanto, a mesma obedece a um esquema (tópicos e grelhas de temas e tem na sua constituição um conjunto de questões fechadas- comuns aos inquiridos).

O estudo realizou-se no território nacional, sendo a área de delimitação geográfica o distrito de Lisboa devido ao facto de nessa região se encontrarem as sedes dos grupos hoteleiros seleccionados para a realização do estudo. Outra restrição do estudo passou pela redução da vasta gama de setores de atividade existentes no mercado, para apenas um - o setor hoteleiro. Assim, esta investigação teve como alvo (há quem designe por amostra de estudo) as empresas do setor do turismo (hotelaria). De seguida, apresenta-se de forma sintetizada a metodologia utilizada para cada estudo de caso.

2.2.1. Abordagem prévia e construção de estudo de caso

Primeiramente procedeu-se ao contacto telefónico com os grupos empresariais seleccionados, com o objetivo de aferir qual o departamento e pessoas (entrevistados- chave) às quais deveria ser dirigida a entrevista. Após a obtenção dessa informação abordaram-se as pessoas responsáveis (em ambos os casos, do departamento de recursos humanos), via *email*, no qual se explicava o propósito e o enquadramento do estudo, bem como o âmbito da colaboração requerida. Nesse *email*, seguia em anexo o guião da entrevista a realizar com os responsáveis máximos de gestão de cada grupo hoteleiro (diretores, administradores, gestores, etc.), solicitando o agendamento da mesma.

Foram contactados três dos maiores grupos hoteleiros portugueses (*Pestana Hotels & Resorts*, *Vila Galé Hotéis* e o *Tivoli Hotels & Resorts*) sendo que o último negou a sua participação neste projeto, invocando indisponibilidade de agenda para colaborar no estudo. A escolha recaiu especificamente sobre estes grupos hoteleiros pelo facto de integrarem a 1ª, 2ª e 4ª posição, respetivamente, no *ranking* nacional de hotelaria, como se pode constatar na tabela 10.

Tabela 10- Ranking dos grupos hoteleiros em estudo

	Empreendimentos turísticos		Unidades de alojamento ⁴		Camas		Posição 2011	Presença Internacional
	Número	% do total	Número	% do total	Número	% do total		

⁴ Por unidades de alojamento, entendem-se o número de quartos e/ ou apartamentos.

Pestana Hotels & Resorts/ Pousadas de Portugal	65	4,3 %	6.483	5,5 %	13.095	5,1 %	1	Sim
Vila Galé Hotéis	17	1,1 %	3.808	3,2 %	7.714	3,0 %	2	Sim
Tivoli Hotels & Resorts	12	0,8 %	2.453	2,1 %	5.050	1,9 %	4	Sim

Fonte: Deloitte, 2012.

Esta investigação foi assim conduzida então através dos dois grupos hoteleiros nacionais, procurando-se salientar características que permitam a comparação entre os mesmos e apresentar resultados. Yin (1994) afirma que esta é a melhor opção quando o problema de pesquisa apresenta questões relacionadas a “como” ou “por que” sobre eventos contemporâneos, como é o caso da presente investigação.

O conteúdo do guião da entrevista semi-diretiva realizada aos líderes empreendedores, foi construído com base na adaptação do modelo de Timmons (1994) – *New Venture Creation*, que foi complementada com contributos de outros autores, nomeadamente McClelland (1961), Sundbo e Gallouj (1998), Deakins (1996), Rye (1998), Burns (2001), Drucker (1985), Brazeal e Azriel (2002) e Garcia e Calantone (2002).

2.2.3. Entrevista

Quanto às entrevistas, após aceitação de colaboração de dois grupos hoteleiros (Pestana Hotel & Resorts e Vila Galé Hotéis), uma delas ocorreu durante o mês de julho e a outra no mês de agosto do presente ano. Em média cada entrevista teve a duração de 50 a 60 minutos. Ambas tiveram lugar no distrito de Lisboa. No grupo hoteleiro Vila Galé, foi o entrevistado o diretor geral de marketing e vendas e a entrevista foi realizada na sede do grupo. No grupo hoteleiro Pestana, por indisponibilidade do responsável máximo de gestão, foi entrevistado o responsável máximo de gestão do hotel Pestana Cascais, onde teve lugar a entrevista.

Em ambas as entrevistas, foi autorizada e concretizada a gravação (audio), após requerida, aos entrevistados. Através dessas gravações, bem como de documentos facultados pelos entrevistados e outros obtidos através de pesquisa, as entrevistas foram transcritas para relatórios de cada amostra de estudo. A realização das mesmas proporcionou a concretização dos seguintes objetivos:

- Entender quais as perspetivas dos gestores acerca do espírito empreendedor/ inovador;
- Identificar elementos importantes na busca de oportunidades de inovação em cada organização;
- Apurar a relevância de equipas de trabalho que conjugam esforços na tentativa de inovar;

- Compreender quais as maiores dificuldades na obtenção de recursos associados à inovação na sua organização.

Como já se referiu, a entrevista foi completada por um conjunto de questões em formato de questionário, sendo que o guião da mesma se encontra disponível no anexo n.º 2. Este instrumento de recolha de dados tinha por objetivo perceber qual o grau de importância ou de dificuldade de obtenção, de determinada dimensão analisada de acordo com o modelo teórico já apresentado.

2.2.4. O modelo aplicado nos estudos de caso

Conforme já foi referido, a parte empírica desta dissertação foi suportada pelo modelo de Timmons (1994), já apresentado de forma mais aprofundada no subcapítulo 1.1.4. – *Processo Empreendedor*.

A escolha do modelo em causa justifica-se sobretudo, no seu tipo de abordagem, onde as dimensões por ele estudadas se relacionam entre si de forma dinâmica, explicando em grande parte, o fenómeno do empreendedorismo. No entanto, o modelo original sofreu uma adaptação no sentido de ir de encontro ao que se tem vindo a estudar no corpo teórico deste trabalho e dessa forma poder apresentar respostas às questões propostas. Apresenta-se na ilustração 13, o modelo de Timmons (1994) adaptado, aplicado no presente trabalho, de uma forma mais simplificada em relação ao que foi apresentado *a priori*.

Ilustração 13 - Processo empreendedor



Fonte: Timmons, (1994); adaptado.

O modelo apresentado, faz o balanço entre três componentes, já mencionadas no corpo teórico, as quais são determinantes para a atividade empreendedora. Por esses motivos são, de acordo com o autor, consideradas como “forças motoras” do fenómeno do empreendedorismo.

As *Pessoas*, líderes e equipas; os *Recursos*, os meios disponíveis para a concretização de um projeto e a *Inovação*, diretamente interligada com a *identificação de oportunidades* – dimensão do

modelo “original” de Timmons (1994), já que é através da mesma que se consegue alcançar as ditas oportunidades. Também Hirish e Peters (1998), no que diz respeito ao processo de identificação de oportunidades, bem como na determinação e captação de recursos, (acompanhados da sua manutenção), salvaguardam alguns dos pontos fulcrais deste modelo de atividade empreendedora.

Neste modelo, não é possível ignorar-se a relevância das características que definem o empreendedor, principal gestor deste processo. Os argumentos já mencionados e explicitados no subcapítulo 1.1.2. – *Perfil Empreendedor*, dos autores McClelland (1961), Deakins (1996), Rye (1998), Sundbo e Gallouj (1998) e Burns (2001) vieram complementar o modelo aqui estudado e aplicado, relativamente à dimensão *Pessoas*. No que diz respeito à componente da *Inovação*, são os responsáveis pelos restantes contributos Drucker (1985), Brazeal e Azriel (2002), Garcia e Calantone (2002), que através dos seus estudos permitiram a classificação dos tipos de inovação e a identificação de critérios que “medem” os níveis da mesma.

CAPÍTULO 3- ESTUDO EMPÍRICO

3.1. Análise e relato dos estudos de caso

No presente subcapítulo, realiza-se a caracterização individual de cada grupo hoteleiro em estudo, transformando a informação recolhida nas entrevistas em pequenos relatórios, que se dividem na caracterização da empresa e nas dimensões estudadas (*Pessoas, Inovação e Recursos*). Conforme anteriormente referido os estudos de caso foram aplicados aos grupos hoteleiros Pestana Hotels & Resorts e Vila Galé Hotéis.

Estudo de Caso n.º 1 – Grupo Pestana Hotels & Resorts

Caracterização da empresa

O grupo Pestana tem origem nacional e a sua fundação remonta ao ano de 1972. Em 2003 o mesmo passou a assumir também a gestão das Pousadas de Portugal, o que perfaz um total de 86 unidades de alojamento turístico, sendo que 47 das mesmas dizem respeito a unidades hoteleiras e as restantes, a pousadas.

Relativamente às unidades hoteleiras, 23 estão localizadas em território nacional (Continente e Ilhas) e as restantes no estrangeiro (uma unidade hoteleira na América do Norte, 12 unidades na América do Sul, 9 unidades em África e as restantes 2 unidades na Europa). Das áreas de negócio do grupo fazem também parte a imobiliária turística e golfe, a animação turística e a distribuição turística, sendo o seu *core business* a hotelaria. Já em relação às pousadas, 37 são as que se encontram em Portugal e uma está localizada no Brasil.

O grupo Pestana S.C.P.S., S.A. apresentou no ano no seu relatório de contas de 2011 um resultado líquido do exercício (RLE) de € 9.947.093 e emprega mais de 7000 colaboradores. Um dos focos principais do grupo é a expansão de mercado, tendo em conta o seu esforço de internacionalização- sendo este fator considerado um ponto forte.

No que toca a fatores importantes para a competitividade, a perspetiva e satisfação do cliente são considerados fatores chave para a empresa. A preocupação com as novas tendências e a expansão do serviço além do que é “convencional” fazem parte da face empreendedora do grupo.

Dimensões estudadas

Pessoas- Líderes Empreendedores e Equipas

Líder-Empreendedor

A entrevistada deste grupo foi o responsável máximo de gestão da unidade hoteleira Pestana Cascais, neste caso, a gerente da unidade, cuja formação base é licenciatura em comunicação,

integra há 7 anos os quadros do grupo, tendo desempenhado funções noutras áreas funcionais do mesmo. Não possuía experiência profissional na área de gestão antes de integrar a sua atual função, mas detinha na sua perspetiva conhecimentos sobre o setor.

No seu entender, a influência do perfil empreendedor na gestão da empresa prende-se obrigatoriamente com a participação ativa em todos os departamentos e depende do envolvimento direto com as equipas de gestão, de forma a que haja interação mútua. A rápida tomada de decisão; polivalência de funções; facilidade em gerir o *stress* e a pressão, são características indicadas como cruciais no perfil de um empreendedor, daí autocaracterizar-se como “ativa” e “dedicada” enquanto pessoa e “polivalente” enquanto empreendedora.

Considera ainda, que as maiores dificuldades encontradas estão diretamente relacionadas com a atual conjuntura socioeconómica.

Equipas

As equipas integradoras deste grupo são por norma fixas, apenas existindo necessidade de reforços sazonais, facto comum a todo o setor hoteleiro. As áreas de formação das mesmas são diversificadas, pelo que existe pessoal com e sem formação superior. Dentro dos que possuem formação superior, destacam-se as áreas da restauração, gestão hoteleira e turismo.

É elevada a importância atribuída ao capital social, isto é, aos recursos humanos. Por esse motivo, há um cuidado particular com todos os aspetos envolvidos com as equipas de trabalho. Para além da formação base de cada colaborador, referiu que todos os colaboradores (independentemente da área departamental) têm formação inicial *on the job*, bem como formações periódicas, em diversas áreas. A motivação de equipas faz parte da política de recursos humanos do grupo, existindo portanto, bónus/ prémios atribuídos consoante o desempenho individual de cada colaborador.

O papel da equipa no desenvolvimento da organização é tido como fundamental por parte da entrevistada. Para que seja funcional e eficiente, assume ainda que estabelece um bom canal de comunicação com a mesma, de forma a existir interação e garantindo que esta não é apenas unidirecional e de forma a criar motivação. Considera que a comunicação é relevante para promover a motivação.

Inovação

Quando questionada acerca do conceito de inovação, a entrevistada demonstrou associá-lo à criação de algo novo e considerou que a sua elevada importância na competitividade das empresas, na medida em que contribui para a personalização dos processos e serviços, e, conseqüentemente para a diferenciação em relação à concorrência. Do seu ponto de vista, as empresas da hotelaria portuguesas são inovadoras, principalmente devido às novas tecnologias.

Relativamente a fatores facilitadores de inovação, o capital foi o principal fator apontado. Já em relação àqueles cuja administração e manutenção fazem parte da responsabilidade interna da empresa, a criatividade; a geração de ideias novas; inovadoras e até as equipas como instrumento de gestão, foram os fatores selecionados.

O aumento da concorrência e a constante utilização das tecnologias, nomeadamente a *internet*, constituem as principais mudanças tidas como relevantes para o setor nos últimos anos. Precisamente por causa desse aumento da concorrência, existe valorização das características que possam conferir qualquer tipo de vantagem em relação à mesma. Neste caso, os espaços *outdoor*, a localização das unidades hoteleiras e os eventos inovadores são apontados como os principais fatores de diferenciação.

A satisfação do cliente é um aspeto sobre o qual recai grande parte da atenção do grupo. Por esse motivo, o grupo mantém uma parceria com uma empresa de auditoria que procede à avaliação do *feedback* dos clientes, classificando a sua satisfação. Nesse sentido, os mecanismos de procura e identificação de oportunidades têm um papel bastante importante nas estratégias de gestão do grupo, sendo que há uma pesquisa assídua do mercado, bem como atividades de *benchmarking* e de *brainstorming*.

Quanto à tipologia das inovações introduzidas, a maior parte das mesmas é incremental ao invés de radical. Por ordem de importância, também quanto à sua tipologia, foram ordenadas da seguinte forma (começando na que é considerada como mais importante):

Tabela 11 - Tipos de inovação (Pestana)

Tipo de Inovação	Exemplos na própria empresa
Inovação de mercado	Internacionalização.
Inovação no processo	Reestruturação do grupo (aquisição e fusão das Pousadas e Hotéis).
Inovação organizacional	Nenhuma a apontar.
Inovação no marketing	Redes Sociais; Site.
Inovação no produto	Preços mais competitivos ⁵

Em relação ao impacto provocado na competitividade das empresas pelas diferentes fontes de inovação, a classificação foi realizada conforme o que se verifica na tabela 12.

⁵ Não se trata de uma inovação propriamente dita, o que nos remete para a problemática de identificar e caracterizar a inovação nos serviços, como já foi referido no corpo teórico.

Tabela 12 - Impacto causado por diversos fatores inovadores na empresa (Pestana)

Impacto	Grande	Médio	Irrelevante
Ocorrências inesperadas	✓		
Melhorias incrementais nos processos/ Novos processos		✓	
Novos conhecimentos	✓		
Novos fornecedores/ Fontes de fornecimento	✓		
Novos clientes	✓		
Novos recrutamentos de pessoal	✓		
Condicionantes socioeconômicas (atual conjuntura)	✓		
Expansão de mercado		✓	
Novas formas de organização		✓	
Novas políticas de Marketing	✓		

Nenhum dos fatores mencionados foi considerado como irrelevante no seu impacto e apenas três dos mesmos considerados como geradores de impacto “médio”, sendo que todas as restantes apresentam grande impacto, na sua perspectiva, para a unidade hoteleira.

No que diz respeito à motivação para a inovação e para o empreendedorismo, a entrevistada classificou a sua influência consoante diversos fatores. Nenhum deles foi classificado como “pouco” ou “algo influente”. A entrevistada considerou todos eles como bastante ou muito influenciadores da motivação para as atividades de inovar e de empreender.

Tabela 13 - Grau de Influência de diversos fatores na atitude empreendedora e inovadora (Pestana)

Grau de Influência	Pouca Influência	Alguma influência	Bastante influência	Muita influência
Salário e outras compensações monetárias			✓	
Reconhecimento dos colegas			✓	
Reconhecimento de pessoas ou entidades externas à empresa			✓	
Gosto pela função exercida				✓
Desejo de criar/modificar algo				✓
Vontade de quebrar a monotonia				✓
Progressão na carreira				✓

Recursos

Relativamente à importância atribuída aos diversos recursos, considera todos os recursos acima mencionados “bastante” ou “muito” importantes na capacidade e possibilidades de inovar.

Tabela 14 - Grau de importância dos recursos (Pestana)

Grau de Importância	Pouco import.	Algo Import.	Bastante import.	Muito import.
Capital (recursos financeiros)				✓
Redes de contactos (externas à empresa)			✓	
Informação e conhecimento			✓	
Acesso à informação especializada			✓	
Políticas de qualidade				✓
Tecnologia				✓
Investigação e Desenvolvimento (I&D)				✓

De acordo com a dificuldade de obtenção dos mesmos, apenas o capital foi classificado como “muito difícil de obter”, tendo a classificação dos restantes recursos variado entre “fácil de obter” e “alguma dificuldade em obter”.

Tabela 15 - Grau de acessibilidade aos recursos da Tabela 14 (Pestana)

Grau de Acessibilidade	Fácil de obter	Algo difícil de obter	Bastante difícil de obter	Muito difícil de obter
Capital (recursos financeiros)				✓
Redes de contactos (externas à empresa)	✓			
Informação e conhecimento	✓			
Pessoas (recursos humanos internos)		✓		
Políticas de Qualidade	✓	✓		
Tecnologia		✓		
Investigação e Desenvolvimento		✓		

Quando às medidas tomadas para aceder a alguns dos recursos mencionados, a responsável de gestão afirmou que em relação às Políticas de Qualidade, as mesmas são promovidas através de auditorias, reconhecimentos realizados por operadores turísticos e certificados de excelência atribuídos ao grupo. Para assegurar a atualização dos Recursos Humanos, são efetuadas formações periódicas, como já foi anteriormente referido. Na ótica da entrevistada o Capital é um recurso tão importante como difícil de obter, havendo portanto, necessidade de ter isso em conta

na realização e preparação dos orçamentos e no que diz respeito à Rede de Contactos, esta é disseminada pela estrutura de forma hierarquizada e unidirecional, chegando a todos os departamentos.

Estudo de Caso n.º 2 – Grupo Vila Galé Hotéis

Caracterização da empresa

O grupo Vila Galé, Sociedade de empreendimentos turísticos S.A., foi constituído em 1986 e tem origem nacional. Este grupo é responsável pela gestão de 23 unidades hoteleiras (estando situadas 17 das mesmas em Portugal e as restantes no Brasil) e emprega cerca de 2400 funcionários. Em 2011 o resultado líquido do exercício (RLE) apresentado no seu relatório de contas foi de € 40.180,89.

Valorização, inovação, lealdade, ambição, garantia, acessibilidade, liberdade e eficiência são os princípios defendidos pelo grupo, tendo muitas das suas unidades hoteleiras vindo a receber ao longo destes 26 anos de existência diversos prémios e certificados de excelência.

Os seus recursos humanos são bastante valorizados e considerados como fator importante de competitividade. As melhorias e inovação nos serviços são consideradas necessárias no que diz respeito à atividade empreendedora.

Dimensões estudadas:

Pessoas- Líderes Empreendedores e Equipas

Empreendedor

Neste caso, o entrevistado é o diretor geral de marketing e vendas do grupo. A sua formação base é uma licenciatura em direito. Apesar disso, possui elevada experiência no setor hoteleiro, visto que é detentor desta função no grupo há cerca de quinze anos. O mesmo considera que o papel do líder-empresendedor na gestão da empresa assenta sobretudo no incentivo à apresentação de novas ideias por parte dos colaboradores.

Para o entrevistado, o gosto pelo trabalho desenvolvido e a ambição se fazer “mais e melhor”, não se resignando com os objetivos já alcançados, são características fulcrais no perfil de um empreendedor, sendo que quer ao nível pessoal, quer ao nível de empreendedor, o mesmo se considera determinado e obstinado em relação aos projetos de que faz parte e desenvolve.

As maiores dificuldades sentidas no desempenho da sua função assentam na escassez de informação sobre o setor hoteleiro em território nacional; no facto de os estudos de mercado relativos a este setor serem maioritariamente realizados em economias com estruturas e

características distintas das do nosso país, pelo que se torna complicado realizar comparações e extrair conclusões aplicáveis ao nosso mercado através desses estudos.

Equipas

As equipas integradoras deste grupo são por norma fixas, apenas existindo necessidade de reforços sazonais, facto comum em todo o setor hoteleiro. A formação base dos colaboradores é diversificada, variando entre superior ou técnica. De todas as áreas de formação as que maioritariamente se salientam as áreas da restauração, gestão hoteleira, turismo e hotelaria.

Tendo em conta que as equipas são consideradas como um fator de elevada importância na estrutura do grupo, existe uma manutenção cuidada dos mesmos. São providenciadas formações à medida que surge necessidade, sendo a maior parte delas técnicas e direcionadas para as áreas comportamental e línguas. A motivação dos colaboradores é tida em consideração, e nesse sentido existem bónus, prémio de valorização de novas ideias e benefícios especiais para os colaboradores.

No que respeita ao papel das equipas no desenvolvimento e funcionalidade gestão do grupo, o entrevistado considera que esta é fundamental. O seu contributo para que a mesma seja o mais produtiva e funcional é preencher qualquer “lacuna”, pretendendo com esta atitude, que o espírito de dinamismo da equipa não seja afetado em situações menos favoráveis.

Inovação

Para o responsável de gestão, o conceito de “inovação” representa “melhorias”; não tem de estar associado a algo obrigatoriamente novo. No entanto, afirma que todas elas são determinantes na competitividade das empresas, visto que através das mesmas se constroem processos de diferenciação face à concorrência. Na sua perspetiva, as empresas portuguesas são inovadoras, mais ainda as que fazem parte do setor hoteleiro, assumindo que as últimas regem-se por padrões de inovação semelhantes aos registados internacionalmente por empresas similares.

O entrevistado afirma que introspeções relativas ao que pode e deve ser melhorado internamente podem ser um elemento a favor da inovação. Também a reorganização e reestruturação de equipas permite que exista um maior dinamismo e novas ideias.

Relativamente às mudanças percebidas como novas para o setor, a principal e única apontada pelo diretor de marketing e vendas foi a tecnologia. Atualmente o conceito que é “vendido” no setor hoteleiro aos clientes é o mesmo de sempre, ou seja, essencialmente é “alojamento”. No entanto, nos dias de hoje é feito de uma forma que se encontra extremamente ligada aos fatores tecnológicos. No que diz respeito a fatores considerados como competitivos, o entrevistado mencionou a estrutura de custos, na medida em que a relação qualidade- preço é bastante benéfica para o cliente.

A satisfação dos clientes é um critério que condiciona todas as estratégias do grupo, todas as medidas são tomadas em prol do bem-estar do mesmo. Nesse sentido, recorre-se ao *brainstorming* e ao *benchmarking* na procura de novas oportunidades, sendo paralelamente avaliado o possível potencial para o grupo e para o cliente.

No que concerne às inovações introduzidas na empresa, estas classificam-se maioritariamente no grupo das incrementais. O entrevistado classificou-as consoante o seu grau de importância, conforme a tabela 16.

Tabela 16 - Tipos de inovação (Vila Galé)

Tipos de Inovação	Exemplos na própria empresa
Inovação no produto	Decorações temáticas.
Inovação no processo	Facilidade de pré-check in (48H antes).
Inovação no marketing	Aplicações tecnológicas para <i>gadgets</i> .
Inovação no mercado	Internacionalização ⁶ .
Inovação organizacional	Ferramenta de gestão da organização desenvolvida internamente.

Em relação ao impacto provocado na competitividade das empresas pelas diferentes fontes de inovação, a classificação foi realizada conforme a tabela 17.

Tabela 17- Impacto causado por diversos fatores inovadores na empresa (Vila Galé)

Impacto	Grande	Médio	Irrelevante
Ocorrências inesperadas		✓	
Melhorias incrementais nos processos/ Novos processos	✓		
Novos conhecimentos	✓		
Novos fornecedores/ Fontes de fornecimento	✓		
Novos clientes	✓		
Novos recrutamentos de pessoal	✓		
Condicionantes socioeconómicas (atual conjuntura)		✓	
Expansão de mercado	✓		
Novas formas de organização		✓	
Novas políticas de Marketing	✓		

⁶ Não se trata de uma inovação propriamente dita, o que nos remete para a problemática de identificar e caracterizar a inovação nos serviços, como já foi referido no corpo teórico.

O entrevistado não classificou nenhum dos fatores como “irrelevante”, apenas dois deles considera que terem um impacto “médio” e os restantes “grande”. No que diz respeito ao grau de influência de fatores que motivam e contribuem para a atividade empreendedora e para a inovação o diretor de marketing e vendas não reconheceu nenhum deles como “pouco influente”, sendo que a maior parte dos elementos se ficou classificado como “bastante” ou “muito influente”.

Tabela 18 - Grau de Influência de diversos fatores na atitude empreendedora e inovadora (Vila Galé)

Grau de Influência	Pouca Influência	Alguma influência	Bastante influência	Muita influência
Salário e outras compensações monetárias			✓	
Reconhecimento dos colegas				✓
Reconhecimento de pessoas ou entidades externas à empresa			✓	
Gosto pela função exercida			✓	
Desejo de criar/modificar algo		✓		
Vontade de quebrar a monotonia		✓		
Progressão na carreira			✓	

Recursos

Relativamente aos recursos, o entrevistado não atribuiu a nenhum deles o grau de importância mais reduzido, na influência que têm sobre a atividade de inovar. Quanto ao grau de acessibilidade desses mesmos recursos, nenhum deles foi classificado como “muito difícil de obter”, tendo sido a maior parte como “fácil de obter”.

Tabela 19 - Grau de importância dos recursos (Vila Galé)

Grau de Importância	Pouco importante	Algo Importante	Bastante importante	Muito importante
Capital (recursos financeiros)		✓		
Redes de contactos (externas à empresa)				✓
Informação e conhecimento				✓
Acesso à informação especializada			✓	
Políticas de qualidade		✓		
Tecnologia			✓	
Investigação e Desenvolvimento (I&D)		✓		

Tabela 20 - Grau de acessibilidade aos recursos da Tabela 19 (Vila Galé)

Grau de Acessibilidade	Fácil de obter	Algo difícil de obter	Bastante difícil de obter	Muito difícil de obter
Capital (recursos financeiros)	✓			
Redes de contactos (externas à empresa)	✓			
Informação e conhecimento	✓			
Pessoas (recursos humanos internos)	✓			
Políticas de Qualidade		✓		
Tecnologia			✓	
Investigação e Desenvolvimento			✓	

Relativamente às medidas tomadas para facilitar o acesso a alguns dos recursos acima descritos, o responsável de gestão afirma que não recorrer a capitais externos. Um baixo valor de endividamento e reinvestimentos no setor são exemplos de responsabilidades da empresa, relativamente ao capital. As políticas de qualidade são promovidas de acordo com as normas genéricas existentes para esse efeito. A disseminação de redes de contactos ocorre por toda a equipa; há partilha de informação e divulgação de resultados. O entrevistado considera ainda que a I&D constitui um recurso bastante importante para a capacidade de inovar de uma empresa, existindo exemplos de inovações importantes através da tecnologia, no grupo.

3.2. Análise global dos estudos de caso

Caracterização das empresas

Neste ponto procedeu-se ao levantamento dos dados mais relevantes para a caracterização global dos grupos estudados. Os dados foram recolhidos na sua maior parte nas entrevistas realizadas aos responsáveis de gestão de cada uma delas, sendo que alguns documentos foram facultados pelos mesmos. Recorreu-se ainda a informação disponível nos respetivos *sites* oficiais.

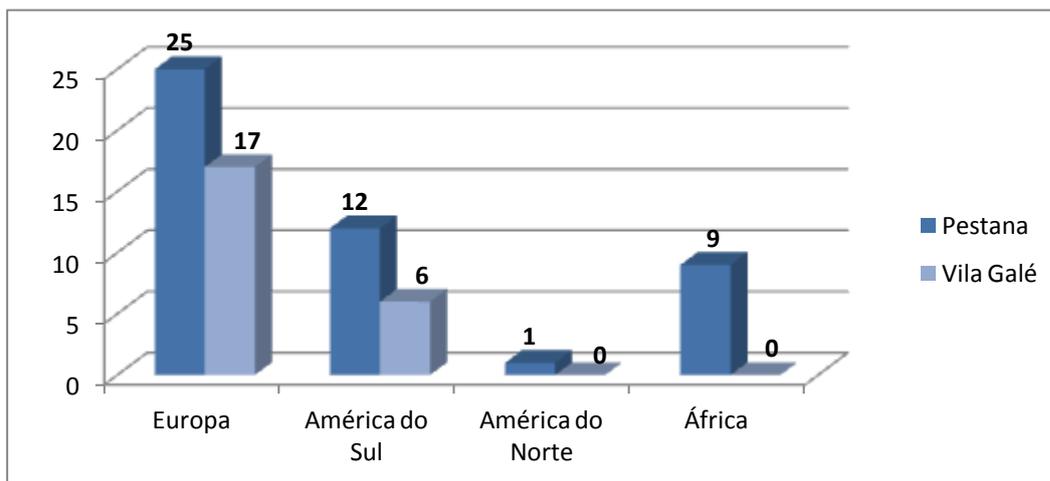
Tabela 21 - Dados dos grupos hoteleiros

Empresas	Maturidade	Origem	Número de funcionários	Resultado Líquido do Exercício ⁷	Mercados
VilaGalé	40 anos	Portuguesa	(aprox.) 2400	9.947.093	Europa; América.
Pestana	26 anos	Portuguesa *)	(aprox.) 7000	40.181	Europa; América;

⁷ Valores em euros.

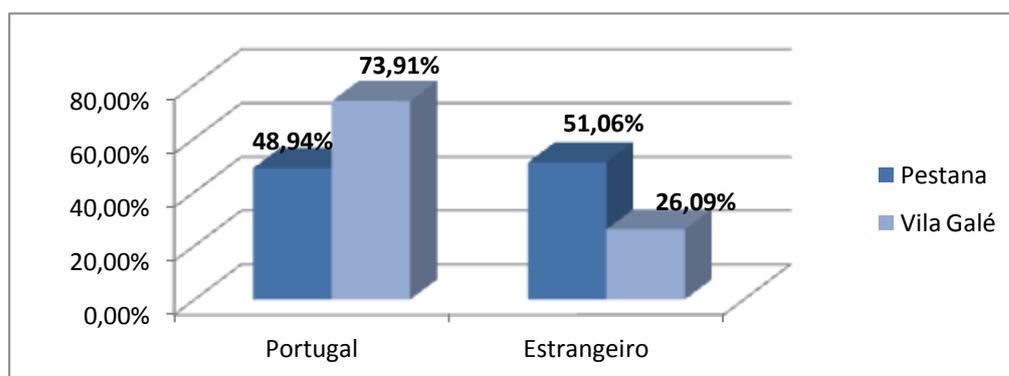
Representam-se graficamente alguns dos dados que representam as empresas estudadas. No gráfico 4 apresenta-se a distribuição no mundo das unidades hoteleiras de cada grupo estudado.

Gráfico 4 - Distribuição geográfica das unidades hoteleiras das amostras do estudo



Através da análise do gráfico 4 pode verificar-se que ambos os grupos em estudo apostaram na internacionalização, tendo assim várias unidades hoteleiras em países estrangeiros. Numa análise mais pormenorizada, é possível ainda constatar que o grupo Pestana tem mais unidades hoteleiras⁸ situadas fora do território nacional, apresentando um valor de 51,06 %, face às que se encontram em Portugal. O grupo Vila Galé tem mais de metade das suas unidades hoteleiras localizadas em Portugal (51,6 %) e as restantes no estrangeiro (26,09 %), de acordo com o que se pode observar no gráfico 5.

Gráfico 5 - Percentagem de unidades hoteleiras em Portugal vs. Estrangeiro das amostras em estudo



⁸ Note-se que a referência diz respeito apenas às unidades hoteleiras, não incluindo portanto, as Pousadas de Portugal (das quais o grupo também é detentor).

Dimensões Estudadas

Pessoas

Neste ponto procede-se à análise do empreendedor e das equipas de gestão. Em ambos os casos procurou-se saber acerca da sua formação base e complementar, entre outros aspetos considerados relevantes na caracterização desta dimensão.

Empreendedores – Perfil

O perfil do empreendedor é traçado com base nas respostas dadas pelos entrevistados. Tentou-se que as mesmas fossem realizadas com o responsável máximo de gestão de cada grupo em estudo. Num dos casos o entrevistado foi o diretor de marketing e vendas de todo o grupo sendo que no outro, a entrevistada foi a diretora geral de uma unidade hoteleira do grupo em causa.

Ambos os entrevistados são portugueses e encontram-se inseridos na faixa etária dos 30-50 anos. Possuem formação superior, sendo que a licenciatura é o grau de habilitações de cada responsável de gestão. Nenhum dos dois entrevistados em causa possuía *a priori* conhecimentos ou experiência no setor. A experiência profissional adquirida no setor em causa, bem como no ramo da gestão e administração foi adquirida aquando do desempenho das atuais funções já que nenhum tem formação base específica nas áreas em causa. São pessoas muito envolvidas e dedicadas ao trabalho que desenvolvem. Pró-atividade; motivação; determinação; altruísmo e polivalência são características que definem os responsáveis de gestão em causa.

Na tabela 22 estão sintetizadas as características já referidas, que permitem traçar o perfil de cada gestor, que face às características reveladas enquadrámos com suporte de revisão de literatura como empreendedoras.

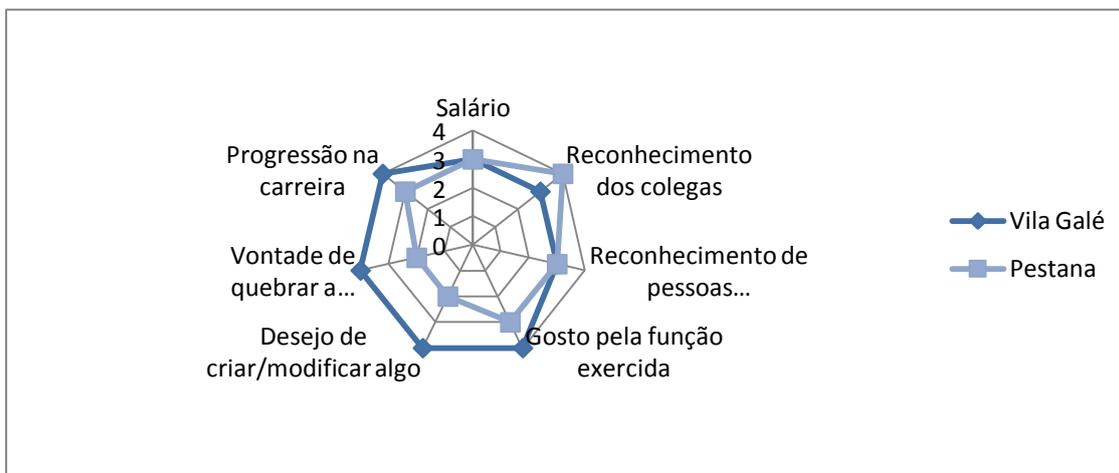
Tabela 22- Características dos empreendedores entrevistados

Líderes Empreendedores

	Formação Base	Experiência Profissional	Experiência Prévía em Gestão	Conhecimentos do setor	Auto caracterização
Pestana	Licenciatura em comunicação social	9 anos de experiência em diversas áreas do grupo	Não possuía	Sólidos	“Workaholic”; polivalente; dedicada; ativa;
Vila Galé	Licenciatura em direito	15 anos no desempenho da função no grupo	Não possuía	Sólidos	Obstinado; determinado.

No que diz respeito às motivações que estão na base do seu empenho na atividade empreendedora e inovadora, estas variam entre diversos fatores como a remuneração, o gosto pela função exercida, reconhecimento pelos colegas e entidades externas, progressão na carreira, desejo de criar ou modificar algo e vontade de quebrar a monotonia.

Gráfico 6 – Motivação para inovar e empreender das amostras em estudo



Através da representação gráfica acima (gráfico 6), em que o 1 representa “ Pouca Influência”, o 2 “Alguma Influência”, o 3 “Bastante influência” e o 4 “Muita Influência”, é possível verificar qual a importância atribuída por cada um dos entrevistados a cada um dos fatores de motivação descritos.

Assim, a responsável de gestão do Pestana considera que o salário, o reconhecimento dos colegas/pares e de entidades externas são fatores cuja contribuição para a atividade empreendedora e inovadora é bastante influente. O gosto pela função exercida, o desejo de modificar e criar algo e a vontade de quebrar a monotonia foram classificados pela mesma como “muito influentes”. O diretor de marketing e vendas do grupo Vila Galé atribuiu a classificação de “muito influente” a apenas um dos fatores mencionados (reconhecimento dos colegas), tendo classificado como “bastante influente” a remuneração, o reconhecimento de pessoas e entidades externas, gosto pela função exercida e a progressão na carreira. Já em relação ao desejo de modificar e/ou criar algo e à progressão na carreira, estes fatores são considerados “algo influentes” na atitude de inovar e empreender.

Equipas

Através das entrevistas aos responsáveis de gestão, procurou obter-se informação relativa às equipas que integram o seu pessoal. As áreas de formação base e complementar, o período de

contratos e de renovação de equipas, mecanismos de motivação de equipas e o papel das mesmas no bom funcionamento da empresa e cumprimento de objetivos, foram pontos de interesse.

Relativamente às políticas de recursos humanos, as amostras em estudo têm bastante em comum. As equipas são por norma “fixas”, havendo apenas necessidade de reforços sazonais devido a maiores fluxos de turismo. A formação base de quem as integra é média e superior, sendo que as áreas são diversas, passando pela restauração, hotelaria, turismo, (nas áreas mais operacionais), gestão hoteleira, gestão, entre outras especialidades. Além da formação base dos colaboradores, existe formação complementar promovida pelas amostras de estudo, podendo esta ser *on the job* ou mais teórica, havendo lugar a formações técnicas (linguísticas e comportamentais na ótica da satisfação do cliente), consoante a especificidade da área em que é necessária.

No que diz à motivação, esta é tomada em consideração pelas duas amostras em estudo, existindo portanto sistemas de bonificação de colaboradores em função das suas ideias, prémios para melhores desempenhos e benefícios especiais para os colaboradores.

A importância atribuída às equipas é elevada por parte dos dois entrevistados, considerando que o seu papel para o bom funcionamento da empresa, cumprimento de objetivos e resultados atualmente alcançados é fundamental, já que são a base suporte e funcionam com um pilar indispensável de todo o trabalho desenvolvido. Em relação ao papel do empreendedor no bom funcionamento da equipa, a responsável de gestão do Pestana estabelece um canal aberto de comunicação com a mesma, de forma a tentar estar presente em todas as situações. Também o entrevistado do grupo Vila Galé adota esta atitude, sendo que atua sempre em função da equipa, de forma a suprimir quaisquer lacunas e manter o seu dinamismo.

Inovação

Para a análise desta dimensão faz-se uma abordagem à ideia; perspetiva do responsável de gestão acerca do conceito de inovação, não só de um modo global mas também contextualizada no território português, no setor hoteleiro e na própria empresa.

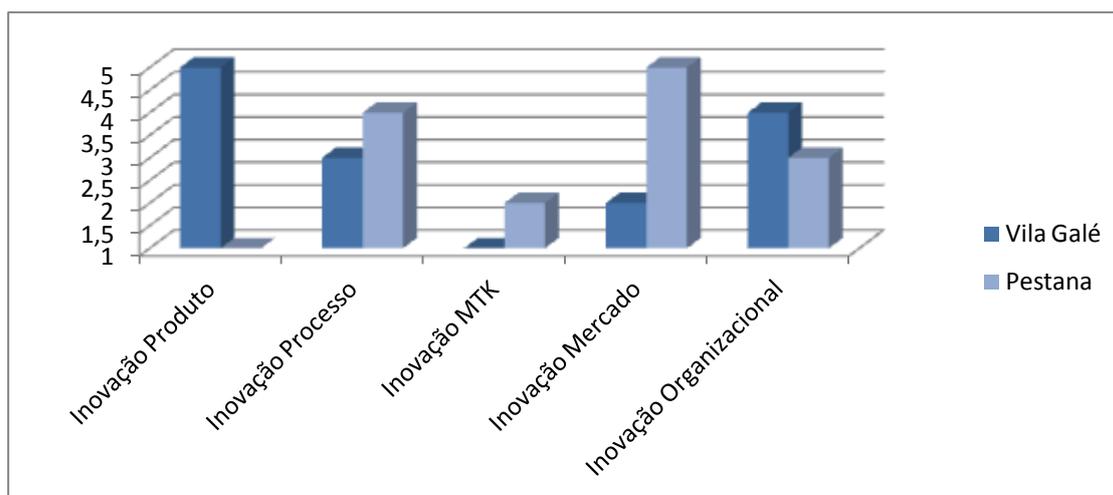
Procurou-se ainda analisar a importância da inovação para a competitividade no quotidiano empresarial; as tipologias de inovações adotadas nas empresas estudadas; as principais motivações que estão na base da inovação; o grau de importância atribuído à satisfação do cliente e em que medida obtém o seu *feedback*; a relevância da identificação de oportunidades e quais os mecanismos utilizados para tal.

Abaixo, apresenta-se a tabela 23 onde estão sintetizados os pontos acima referidos.

Tabela 23 - Conceito de Inovação e aspetos relacionados – Quadro comparativo entre as amostras de estudo

	Pestana	Vila Galé
Inovação		
Conceito de Inovação	Criar algo novo.	Melhorias (não têm de ser necessariamente novas).
Importância da Inovação na competitividade das empresas	Muito importante no processo de personalização dos serviços e diferenciação da concorrência.	Muito importante no processo de diferenciação da concorrência.
Empresas portuguesas, são inovadoras?	Sim.	Sim.
E o setor hoteleiro?	Cada vez mais, devido às novas tecnologias.	Bastante. Padrões de inovação semelhantes aos internacionais.
Fatores facilitadores de Inovação	Capital.	Introspeção ao nível interno com vista a perceber o que pode ser melhorado.
Responsabilidade das empresas de inovar e intraempreender Na empresa	Equipas; Ideias diferentes.	Reorganização; reestruturação das equipas; dinamismo de ideias.
Importância dada à satisfação do cliente (Como é obtido o feedback?)	Elevada. Parceria com empresa de auditoria que procede à avaliação do feedback dos clientes, transformando-o em relatórios classificatórios da satisfação dos mesmos.	Máxima. Pauta toda a atividade. Monitorização dos questionários dos clientes.
Caraterísticas competitivas face à concorrência	Espaços Outdoor; Localização; eventos inovadores.	Estrutura de custos. Preços mais competitivos.
Mudanças percebidas como novas no setor	Aumento da concorrência; constante utilização das tecnologias (nomeadamente internet).	Novas tecnologias.
Mecanismos de procura e identificação de oportunidades	<i>Benchmarking</i> ; <i>brainstorming</i> ; pesquisa assídua das tendências do mercado.	<i>Benchmarking</i> ; <i>brainstorming</i> (reuniões periódicas).

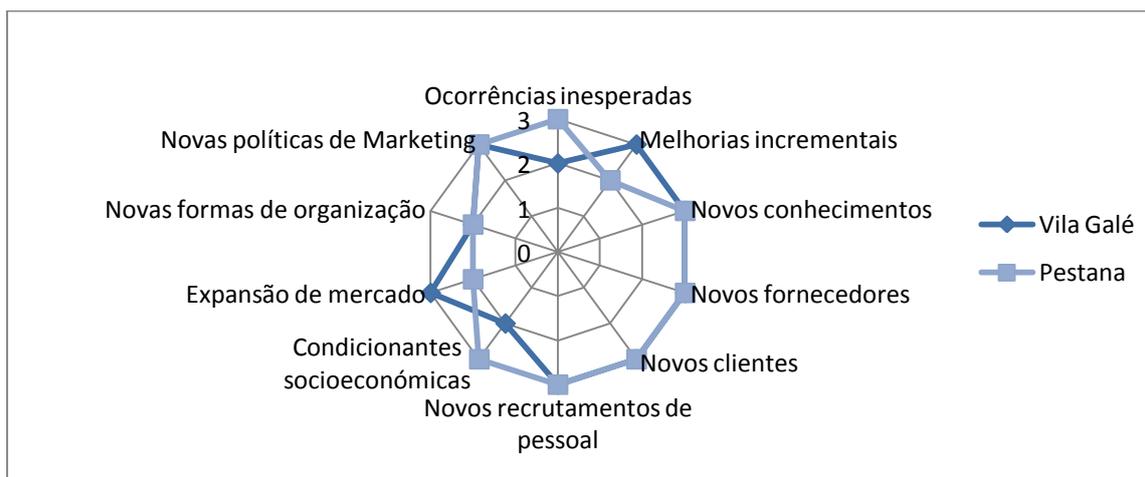
Gráfico 7- Tipologias de inovação das amostras em estudo



No que diz respeito à inovação, estas classificam-se maioritariamente como incrementais, já que em ambos os casos se valorizam bastante as melhorias contínuas, não sendo comum existirem inovações radicais. Ainda relativamente à sua tipologia, as inovações foram ordenadas por uma escala de 1 – pouco importante a 5- muito importante, em cada um dos casos.

Como é possível verificar no gráfico 7, o grupo Vila Galé considera a inovação no produto a mais importante, seguida da inovação organizacional, sendo a inovação no marketing classificada como a menos importante. Para o grupo Pestana as inovações mais relevantes dizem respeito às de mercado e do processo, considerando como menos importante a inovação no produto.

Gráfico 8- Impacto das diferentes fontes de inovação na competitividade das amostras em estudo



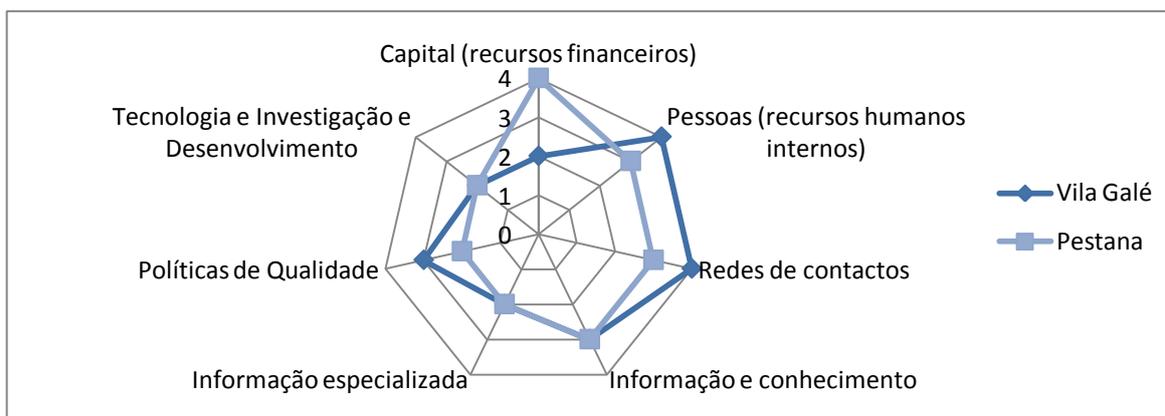
No gráfico 8, verifica-se que as amostras em estudo estão em concordância em relação ao a fonte de inovação que menos impacto causa na competitividade da empresa – novas formas de

organização – cuja classificação foi 2- médio. Na generalidade, também nas fontes classificadas como causadoras de grande impacto, as amostras foram coerentes.

Recursos

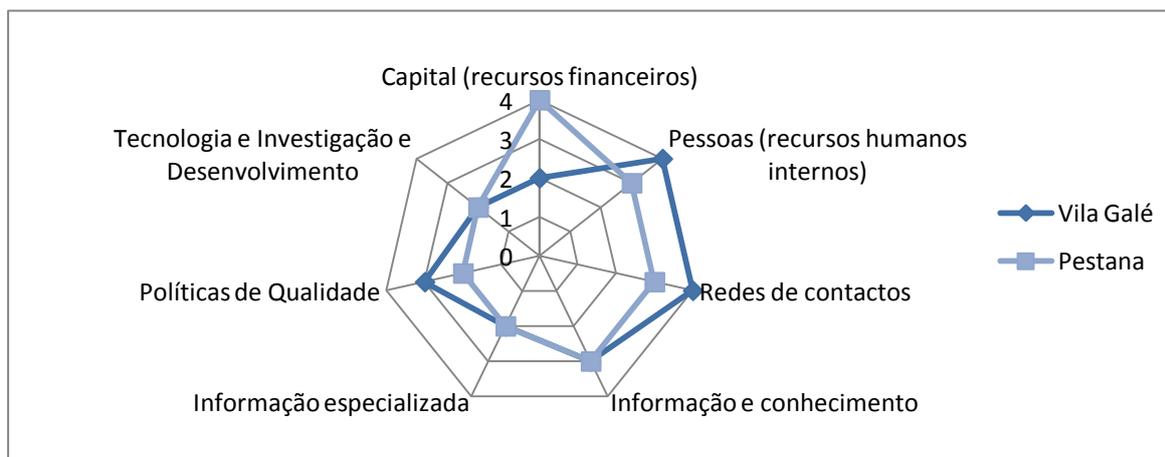
Nesta dimensão, o que se pretendeu foi avaliar a repercussão dos diferentes recursos na atividade de inovar das empresas; quais desses recursos são fundamentais para que tal aconteça, qual a dificuldade em obtê-los e como é feita a gestão de alguns deles.

Gráfico 9 – Importância dos diferentes recursos na capacidade de inovar das amostras em estudo



No caso do grupo Vila Galé, os recursos mais importantes são os recursos humanos e a rede de contactos. Para o grupo Pestana os recursos financeiros constituem um recurso mais importante na capacidade de inovar.

Gráfico 11 – Grau de acessibilidade dos diferentes recursos das amostras em estudo



Tendo em conta os recursos apresentados no gráfico 10, na perspetiva do grupo Vila Galé, informação especializada constitui o recurso cujo grau de acessibilidade é menor. Para o grupo Pestana, considera que o recurso mais difícil de obter é o capital, sendo que ambos os grupos partilham a opinião de que as redes de contactos são os recursos que permitem mais fácil acesso.

3.3. Conclusões dos estudos de caso

As conclusões apresentadas no presente subcapítulo resultam da análise individual e global dos estudos de caso anteriormente tratados, sendo que no final do mesmo se apresenta um quadro de síntese das dimensões estudadas nos estudos de caso realizados e respetivas ilações retiradas.

Numa primeira análise – sendo que o objetivo global era perceber o empreendedorismo e a inovação nas empresas- a conclusão imediata que foi possível retirar é que estes fenómenos não se prendem apenas a empresas que se encontram na sua fase de arranque, mas também fazem sentido em empresas maduras, como é o caso das empresas estudadas. No que diz respeito ao modelo que serviu de base ao estudo, note-se que o mesmo não é direcionado para nenhum setor em particular, trata-se de um modelo descritivo do processo empreendedor, o que vem comprovar a ilação anterior, já que este é válido em empresas cuja fase difere da de “arranque”, e, aplicável ao setor hoteleiro.

Relativamente à inovação, aos responsáveis de gestão têm a perceção de que o mercado nacional, especialmente o setor hoteleiro, recorrem cada vez mais à inovação, considerando por isso, que este é um fator indispensável para garantir a sobrevivência das empresas e através do qual é possível ganhar vantagens competitivas face à concorrência. Nesse sentido, os mecanismos de procura e identificação de oportunidades são uma constante, pelo que se recorre a técnicas específicas como o *benchmarking* e o *brainstorming*.

As inovações maioritariamente ocorridas são do tipo incremental, sendo que as do tipo radical são raras. As inovações no processo, organizacional e no mercado são as consideradas mais relevantes. Relativamente ao impacto das diferentes fontes de inovação na competitividade das empresas, novos conhecimentos; novos fornecedores; novos clientes; novos recrutamentos de pessoal e novas políticas de marketing, são os considerados como causadores de maior impacto na capacidade de competir das organizações, sendo que nas novas formas de organização, o impacto é menor.

No que diz respeito aos empreendedores, as características predominantes são a determinação, a auto-motivação e a pró-atividade. O gosto pelo trabalho desenvolvido, a dedicação “sem limites”, a capacidade de tomar decisões sob pressão e a de lidar com o *stress* também os definem. Quanto às principais motivações para a atividade de inovar, o reconhecimento dos colegas, o gosto pela função desempenhada e a progressão na carreira, são os fatores reconhecidos como mais influentes para gerar uma cultura de inovação. As maiores dificuldades sentidas pelos responsáveis de gestão prendem-se com as dificuldades associadas à mobilização do capital e à

conjuntura económica nacional, bem como à escassez de estudos de mercado direcionados para o setor hoteleiro, ao nível nacional.

As equipas são um elemento sobre o qual recai bastante atenção por parte destas empresas, existindo uma preocupação constante com as mesmas, daí existirem formações constantes nas mais diversas áreas técnicas. Paralelamente incute-se e promove-se a valorização de novas ideias propostas pelos colaboradores. Para as empresas estudadas, as equipas constituem um elemento fundamental para o bom desempenho e funcionamento da organização, desenvolvendo um papel relevante no processo de inovação, e por conseguinte na capacidade empreendedora.

Relativamente aos recursos, as pessoas e as redes de contactos destacam-se como os fatores mais importantes para a inovação. Sendo que a informação especializada e a tecnologia são aqueles que as empresas consideraram como “algo” importantes na capacidade de inovar. As empresas não classificaram nenhum dos recursos como “pouco importante”, partilham a opinião de que todos eles, na sua globalidade são necessários para a atividade de inovar, independentemente da tipologia e dimensões da mesma. Porém, a dificuldade de obtenção de informação especializada e o capital destacam-se dos restantes.

Tabela 24- Síntese das conclusões do estudo empírico

Pessoas	Empendedor	<p>Características determinantes: pró-atividade, determinação, auto motivação, iniciativa, capacidade de tomar decisões, facilidade de gestão do <i>stress</i>.</p> <p>Principais motivações: gosto pela função desempenhada e progressão na carreira.</p> <p>Principais dificuldades sentidas: escassez de capital; conjuntura económico-financeira e escassez de estudos de mercado no setor hoteleiro, em Portugal.</p>
	Equipas	<p>Têm um papel “fundamental” em todos os processos respetivos à atividade de empreender e inovar.</p> <p>Há com as mesmas uma grande preocupação, sendo promovidas formações com bastante frequência e existindo diversos mecanismos de motivação de equipas.</p>
Inovação		<p>As inovações são maioritariamente incrementais. Em termos de tipologia são predominantemente do processo, de mercado e organizacionais.</p> <p>Novos conhecimentos; novos fornecedores; novos clientes; novos recrutamentos de pessoal e novas políticas de marketing são consideradas as fontes de inovação que maior impacto causam na competitividade das empresas.</p> <p>Para os responsáveis de gestão, as empresas em Portugal são inovadoras, especialmente as do setor em causa.</p>
Recursos		<p>Os recursos são na generalidade tidos em consideração, e, cuja importância na capacidade de inovar e empreender é elevada.</p>

	<p>Ainda assim, nessa capacidade, as pessoas e as redes de contactos destacaram-se como os mais importantes.</p> <p>Os recursos cuja dificuldade de obtenção se salienta, são o capital e a informação especializada.</p>
--	---

Através das conclusões alcançadas, procede-se à validação das proposições estabelecidas no subcapítulo 2.1. – *Objetivos e Proposições do Estudo*, como se pode verificar na tabela 25.

Tabela 25- Validação das proposições do estudo empírico

Proposições	Validação
P1- A inovação e o empreendedorismo são independentes do grau de maturidade das empresas.	<p>Tendo em conta que as empresas em estudo, são de relativa maturidade e, ainda assim existe uma elevada preocupação com a atividade inovadora, no sentido de se diferenciarem da concorrência e apresentarem maior dinamismo perante o setor em que se inserem.</p> <p>Desta forma, verifica-se que a inovação e atividade empreendedora não são apenas desenvolvidas aquando da fase de “arranque” das empresas, mas também, ao longo do seu crescimento e maturidade. Assim, confirma-se a validação da proposição 1.</p>
P2- O capital social (pessoas) encontra-se positivamente relacionado com a atividade empreendedora.	<p>Em ambas as amostras do estudo se verificou que os recursos humanos constituem um elemento insubstituível e indispensável nos processos inerentes à atividade de inovar.</p> <p>As pessoas são como que “agentes de inovação” pois é através das mesmas que se identificam as oportunidades para inovar e se promovem ideias e objetivos em prol de uma cultura organizacional mais inovadora, confirmando-se então a proposição 2.</p>
P3- Os recursos e a sua gestão estão diretamente relacionados com a capacidade de inovar.	<p>Os recursos são o meio através do qual se pode promover a inovação, tendo-se verificado nos dois estudos de caso, que sem a existência dos mesmos não existiria a possibilidade de inovar. Todos têm um papel fundamental no processo empreendedor, sendo que a gestão e aproveitamento de alguns deles é da responsabilidade da própria organização. Desta forma, valida-se a proposição 3.</p>

CAPÍTULO 4- CONCLUSÕES

Neste capítulo, pretende-se apresentar as principais conclusões deste trabalho de investigação.

Iniciou-se este estudo com a revisão da literatura acerca dos conceitos fundamentais que regem esta dissertação: o empreendedorismo e a inovação. Nesta pesquisa bibliográfica procurou-se definir empreendedorismo e reunir as suas principais vertentes, realizando também um enquadramento deste tema em Portugal. No que diz respeito à inovação, realizou-se uma abordagem ampla do conceito, tendo-se posteriormente efetuado a análise e caracterização do mesmo no *cluster* do setor do turismo (hotelaria), sendo que foi este o setor no qual se realizou o estudo empírico. A revisão de literatura encontra-se compreendida no *capítulo 1* e respetivos subcapítulos, que se faz acompanhar dos restantes três capítulos, nomeadamente, o *capítulo 2- objetivos e metodologia*, *capítulo 3- estudo empírico* e o quarto e último, onde se explicitam as principais conclusões, que diz respeito ao presente capítulo.

Este estudo focou-se na problemática do empreendedorismo e da atitude inovadora nas empresas, tendo-se debruçado sobre as empresas de hotelaria em particular. Nesse sentido, e de forma a complementar a componente teórica deste trabalho, realizaram-se estudos de caso que tiveram como base o modelo desenvolvido por Timmons (1994) que descreve os fatores “imprescindíveis” no âmbito do processo empreendedor. Este modelo compreende três elementos que são designados pelo autor como “as forças motoras do empreendedorismo”: *Pessoas* (líderes e equipas); *Inovação* (no sentido da procura e identificação frequente das oportunidades) e *Recursos* (compreendem todos os recursos importantes para a capacidade de inovar). Importa referir que estas dimensões se encontram em contexto real, pelo que, por todo o conjunto de fatores extrínsecos a este modelo e a ligação entre as mesmas não é perfeita. No entanto, é obrigatório que esse equilíbrio aconteça, já que o contributo isolado das forças motoras não é relevante.

Na análise da dimensão *Pessoas*, avaliou-se o perfil dos responsáveis de gestão das empresas, (empreendedores), procurou-se entender qual a sua perspetiva de inovação e empreendedorismo, as suas principais competências e quais as suas motivações para inovar. Caracterizaram-se também as respetivas equipas, pelo que o objetivo principal era aferir qual a sua importância neste processo. No que diz respeito à *Inovação*, o que se pretendeu foi, numa primeira abordagem, analisar a perspetiva dos empreendedores acerca da mesma, bem como entender o papel desempenhado por eles e pelas respetivas equipas, no sentido de a promover e na procura e identificação de oportunidades. Os tipos de inovação a que as empresas estudadas recorrem, o grau de importância dos principais tipos de inovação, bem como de “fontes” de inovação, foram tomados em consideração nesta dimensão. Na dimensão *Recursos*, foi indispensável avaliar quais os mais importantes para a capacidade de inovar da empresa e qual a dificuldade de obtenção

desses mesmos recursos, bem como a gestão de alguns deles, como o capital, redes de contactos, políticas de qualidade e I&D.

Sendo que o objetivo principal deste trabalho numa ótica mais global, seria analisar os fenómenos do empreendedorismo e da inovação em empresas, analisando para esse efeito as “forças motoras do empreendedorismo” do modelo já explicitado, de forma a avaliar a sua validade e aplicabilidade, procurou-se recolher a informação considerada relevante para entender de que forma estas dimensões se relacionam com o espírito empreendedor e qual o seu impacto nas empresas estudadas. De modo a que houvesse um foco no processo de investigação e pelas razões antes apontadas, decidiu-se estudar as empresas da hotelaria.

O estudo realizado permitiu retirar um conjunto de conclusões, onde se destacam as seguintes:

Nos dois grupos hoteleiros estudados, os responsáveis de gestão consideram que as equipas são um elemento “fundamental” no processo de empreender e de inovar, revelando uma elevada preocupação com a gestão das mesmas, indo assim, de encontro ao que é defendido no modelo de Timmons, relativamente à importância do contributo das equipas de gestão na sobrevivência das empresas e na expansão dos negócios. Também Bygrave (2004), dá especial atenção aos fatores comportamentais, salientando que as características empresariais são modeladas pelos atributos pessoais, assim como, Sundbo e Gallouj (1998) e Rock (1987), que consideram que a importância de uma boa equipa é prioritária relativamente a uma boa ideia. Ainda quanto à componente *Pessoas*, as competências e aptidões caracterizadoras do perfil empreendedor vão de encontro ao que se estudou na revisão da literatura sobre esse tema, nomeadamente as já citadas abordagens de Rye (1998), de McClelland (1961) e de Lowrey (2003).

Os empreendedores mostraram-se empenhados na atividade de inovar, partilhando a perspetiva de que a inovação permite a diferenciação da concorrência, e, por isso, é um fator importante na competitividade das empresas. Assim sendo, ambos os empreendedores admitiram recorrer a mecanismos de procura e identificação de oportunidades, demonstrando que essa procura de oportunidades é um processo relativamente sistematizado e integrado nas estratégias das empresas. Estes resultados reforçam a posição de Timmons e Kirzner (1997) no que diz respeito a esta dimensão, uma vez que estes defendem que um empreendedor de sucesso se foca nas oportunidades. Também Shane (2000), considera que o *know-how* de mercado, experiência em servir os mercados e entender as necessidades do consumidor são fatores que influenciam a identificação de oportunidades para inovar. A inovação é assim, promovida pelos responsáveis de gestão junto das suas equipas e disseminada de modo a ser inserida na cultura das mesmas. Neste contexto, os grupos mostram-se bastante preocupados e detêm uma visão mais abrangente, no que diz respeito a empreender e inovar.

No que concerne aos recursos, também nos dois casos, foi possível aferir que, de um modo global, todos os recursos são importantes para a capacidade de inovar, salientando-se as redes

de contactos e as pessoas. De novo se reforça o que Timmons defende, isto é, a importância dos aspetos comportamentais, das competências e do *know how*, assim como das redes de contactos, indo assim de encontro às abordagens Hirish e Peters (1998), que consideram a gestão dos recursos, uma das fases relevantes no processo empreendedor.

Desta forma, avaliando as três dimensões como um todo, pode concluir-se que nos dois casos estudados, existe entre as mesmas uma ligação que promove o equilíbrio. Apesar de não ser conscientemente, a gestão integrada destas três dimensões é realizada, pois *Pessoas, Inovação e Recursos* estabelecem relações entre si, de forma coerente, forte e organizada, o que permite aferir a validade do modelo aqui estudado.

4.1. Limitações do estudo e sugestões para investigações futuras

A natureza exploratória desta investigação não permite generalizar todos os resultados obtidos, ainda que os estudos de caso cubram um elevado número de empresas portuguesas, por incidirem sobre dois dos maiores grupos hoteleiros portugueses. As principais limitações deste estudo prendem-se com o facto do mesmo se restringir a um setor em particular, não apresentando assim resultados que permitam a sua validade noutros, em que essa avaliação seja pertinente. Outra limitação desta investigação relaciona-se com o facto de existirem poucos estudos e investigações similares ao nível nacional, invalidando assim, a possibilidade de comparar resultados e solidificar conclusões. Nesse sentido, há múltiplos aspetos sobre os quais pesquisas futuras se podem debruçar, tentando alcançar resultados mais abrangentes e mais sólidos. Qualquer uma das dimensões do modelo de Timmons (1994) estudadas neste trabalho (*Pessoas, Inovação e Recursos*) pode incorporar investigações mais aprofundadas, recorrendo-se a uma abordagem mais abrangente, isto é, adotando uma amostra de estudo maior, no sentido de incluir mais regiões do país, mais empresas do mesmo setor, ou realizada noutros setores distintos. No âmbito do tema estudado neste trabalho, pode ter interesse para investigações futuras uma análise mais aprofundada no que diz respeito à gestão dos recursos de que as empresas dispõem.

Neste trabalho estudaram-se os “recursos” como dimensão empreendedora, entendeu-se a sua importância e também a sua – na maior parte dos casos- difícil acessibilidade, mas não se explorou nem aprofundou os aspetos relacionados com a sua gestão. Timmons (1994) e Barney (1991) defendem que deve existir uma “boa” gestão dos recursos, pois um empreendedor de sucesso deve desenvolver estratégias para minimizar e obter controlo sobre os recursos, especialmente em empresas na sua fase inicial. Em suma, a riqueza do tema estudado e a escassez de estudos aplicados ao setor investigado, particularmente em Portugal, constituíram um desafio a esta investigação e justificam a continuidade e desenvolvimento desta linha de investigação no futuro.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Audretsch, D. B. (2002). *Entrepreneurship: A Survey of the Literature*. Institute for Development Strategies, London: Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR).

Audretsch, D. B.; **Thurik**, Roy (2001). *Linking Entrepreneurship to Growth*. OCDE DSTI.

Audretsch, D. B.(2009). Emergence of the entrepreneurial society. *Business Horizons*: 52: 505-511.

Banco de Portugal. Internet Website: www.bportugal.pt ; acessado em Setembro 2012.

Barney, B. J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.

Barreto, L. P., (2003). *Educação para o Empreendedorismo*. Salvador: Escola de Administração de Empresa da Universidade Católica de Salvador.

Barreto, M. (2003). *Manual de Iniciação ao Estudo do Turismo*. 13ª ed. Coleção Turismo. Campinas, SP: Papyrus.

Bogdan, R. e **Biklen**, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.

Brazeal, D. V. e **Azriel**, J. A. (2002). Learning to cruise on “internet time”: Making the connection between strategic entrepreneurial archetypes and environmental scanning activities; 16th Annual National Conference USASBE. Reno, Nevada.

Breen, J. e **Bergin**, S. (2000). An Examination of Small Business and Entrepreneurship Education in Australian Universities. L. Jago and J. Breen (eds.). *Small Business, Smart Business*. Proceedings of the 12th Annual SEEANZ Conference Melbourne: Victoria University: 17-30.

Bodgan, R. e **Biklen**, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Coleção Ciências da Educação. Porto: Porto Editora.

Buhalis, D., e Law, R. (2008). *Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 year after the Internet – the state of the eTourism research*. *Tourism Management*, 29(4): 609–623.

Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*. 1st edition. New York; Palgrave, Macmillan.

Brockner, J.; **Higgins**, E.; **Low**, M. (2004). *Regulatory focus theory and the entrepreneurial process*. *Journal of Business Venturing*, 19: 203–220.

Bygrave, William D. (1995). Moms-and-Pops, High-Potential Startups, and Intrapreneurship: Are they part of the same entrepreneurship Paradigm?. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, And Growth*. JAI Press Inc, 2: 1-19.

Carrier, C. (1997). *De la créativité à l'intrapreneuriat*. Colletion PME et entrepreneuriat. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec.

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

Clark, G.; **Johnston**, R., (2002). *Administração de Operações de Serviço*. SãoPaulo: Atlas.

Comissão Europeia (2003). *Livro Verde – Espírito Empresarial na Europa*. Bruxelas: COM 2003 27.

Comissão Europeia (2006). *Oslo Manual: Guidelines For Collecting and Interpreting Innovation Data*.

Comissão Europeia (2012): EUROSTAT 2011.

Creswell, J. (1994). *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Cunha, C. (2004). *Inovação e Empreendedorismo nas Empresas*. Universidade de Aveiro. Dissertação de mestrado em Gestão da Ciência, Tecnologia e Inovação, policopiado.

Deakins, D. (1996). *Entrepreneurship and small firms*. Maidenhead: McGraw-Hill: 5-24.

Decelle, X. (2004). *A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism*. OCDE: 1-16.

Deloitte (2012). Atlas do Turismo; internet Website: www.deloitte.com.pt; acedido em Setembro de 2012.

Dezine, Y. L. (Eds.). *Handbook of qualitative research*. London: Sage Publications.

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

Fontana, A. e **Frey**, J. (1994). Interviewing. *The art of science*. Norman Dezin e Yvonna Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. London: SAGE Publications.

Foody, W. (1996). *Como Pergunta*. Oeiras: Celta Editora.

Gallouj, F., e **Weinstein**, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4–5):537–556.

Garcia, R; **Cantalone**, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Management*, 19: 110-132.

Gartner, W. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4): 696-706.

Gartner, W. (1988). "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. *American Journal of Small Business*, 12 (4): 11-32.

Gartner, W. (1989). Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14: 27-37.

Gartner, W. (2001). Is there an elephant in entrepreneurship? Blind assumptions in theory development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25 (4): 27-40.

Global Entrepreneurship Monitor (2010). *Estudo sobre o Empreendedorismo*. Internet Website: www.gemconsortium.org; acessado em Agosto de 2012.

Ghiglione R. e Matalon B. (1993). *O Inquérito Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.

Gibb, A., (1987). Enterprise culture: Its meaning and implications for education and training. *Journal of European Industrial Training*, 11 (2): 3-38.

Gibb, A. (2002). In Pursuit of a New "Enterprise" and "Entrepreneurship" Paradigm for Learning: Creative Destruction, New Values, New Ways of Doing Things and New Combinations of Knowledge. *International Journal of Management Reviews*, 4 (3): 233-269.

Gil, A. C. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.

Goss, D. (1991). *Small Business and Society*. London: Routledge.

Grönroos, C. (1995). *Marketing: Gerenciamento e serviços. A competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus.

Guth, W. D.; Ginsberg, A. (1990). Guest Editor's Introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, Special Issue, 11: 5-15.

Hamel, J., Dufour, S. & Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. SAGE publications.

Hatten, T. e S.K. Ruhland (1995). Student Attitude towards Entrepreneurship as Affected by Participation in an SBI Program. *Journal of Education for Business*, 70 (4): 224-227.

Heskett, J.L., (1986). *Managing in the Service Economy*. Boston: Harvard Business School Press.

Hisrich, R.D., e Peters, M.P. (1984). *Internal venturing in large corporations*. J.A. Hornaday et al., eds., *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

Hisrich, R. D.; Peters, M. P. (1998). *Entrepreneurship*. Irwin/ McGraw Hill.

Hisrich, R.D., e Peters, M.P. (1998). *Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise*. (4th Ed.). Chicago: IL: Irwin.

Hjalager, A. (2002). Repairing Innovation Defectiveness in Tourism. *Tourism Management*, 23: 1-10.

Hjalager, A. (2010). A Review of Innovation Search in Tourism. *Tourism Management* 31: 1-12.

Hoffman, K. D.; Bateson, J. E. G. (2003). *Princípios de Marketing de Serviços – Conceitos, Estratégias e Caso*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning,

Howells, J. (2001). *The Nature of Innovation in Services; Innovation and Productivity in Services*, Paris: OECD: 55–79.

Instituto Nacional de Estatística (2012); *Hotelaria com retração em dezembro mas resultados positivos no ano de 2011*; internet website: www.ine.pt; acessado em Setembro de 2012.

Karmarkar, U. (2004). Will you Survive to the Services Revolution?. *Harvard Business Review*, 82(6): 102-113.

Keller, P. (2006a). Towards an innovation oriented tourism policy: a new agenda. B. Walder, K. Weiermair, & A. Sancho-Perez (Eds.), *Innovation and product development in tourism*. Berlin: Erich Schmidt Verlag, 55–70.

Keller, P. (2006b). Innovation and tourism policy. OECD. (Ed.), *Innovation and growth in tourism*, Paris: OECD: 17–40.

Kimberly, J.R. e Evanisko, M.J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4): 689-713.

Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Kirzner, I. (1997). *How Markets Work: Disequilibrium, Entrepreneurship, and Discovery*. Hobart Paper No 133. Lodon: Institute of Economif Affairs.

Klaus, W. (2004); Product Improvement or Innovation: What's the Key To Success in Tourism?; *OCDE*: 1-11.

Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: Análise, Plajenamento, Implementação e Controle*. Tradução Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Atlas.

Knight, G. A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12 (3): 213-225.

Lipper, A. (1987). If Constructively Creative Divergent Thinking Equals Entrepreneur... How Can We Help Make More of Them. *Journal of Creative Behavior*, 21; (3): 214-218.

Lordkipanidze, M.; Brezet, H.; Backman, M. (2004). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of Cleaner Production*, 13: 787-798.

Louis, K. S., Blumenthal, D., Gluck, M., Stoto, M. A. (1989). Entrepreneurs in academe: an exploration of behaviors among life scientists. *Administrative Science Quarterly*, 34(1): 110-131.

Lovelock, C.; Wright, L. (2006). *Serviços: marketing e gestão*. 6ª ed; São Paulo: Saraiva.

Lowrey, Y. (2003). The entrepreneur and entrepreneurship: A neoclassical approach. *Paper presented at the ASSA Annual Meeting*. Office of Advocacy. Small Business Administration. Washington D.C:

McClelland, D. C. 1961. *The achieving society*. New York: Free Press.

McNeil, S., D., e L. Murphy (2004). *Entrepreneurship in Atlantic Canadian University Environments*. The Atlantic Canadian Universities Entrepreneurship Consortium, Atlantic Canada Opportunities Agency.

Miles, Ian (2001). Services Innovation: A Reconfiguration of Innovation Studies. *PREST Discussion Paper; Manchester*. 01-05.

Miner, J. B. (1997). *A Psychological Typology of Successful Entrepreneurs*. Westport: Quorum Books.

Moreira, J. (2009). Empreendedorismo e Inovação: O papel das Incubadoras de Empresas. Universidade de Aveiro. Dissertação de mestrado em Auditoria, policopiado.

Morrison, A. e Thomas, R. (1999). The future of small firms in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(4): 148-154.

Murphy, P., Pritchard, M. e Smith, B. (2000), "The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions", *Tourism Management*, 21 (1): 43-52.

Naisbitt, J.; Aburdene, P. (1986). *Re-Inventing the Corporation: Transforming Your Job and Your Company for the New Information Society*. London: Warnerbooks.

OECD. (2006). *Innovation and knowledge-intensive service activities*. (3rd ed.). Paris: OECD.

OECD, e Eurostat. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data. *Oslo manual*. Paris: OECD.

Olsen, M.I D.; **Conolly**, D. J. (2000). Experienced- base Travell. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (1): 30-40.

Pavitt, K. (1984). *Sectoral patterns of technical change: towards a taxonomy and a theory*. Science Policy Research Unit: 343-373.

Patton, M. Q. (1987). *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California; Sage Publications, Inc.

Pereira, E.C.N. (2002). Como potenciar a inovação organizacional nas PME's? Contributos de uma entidade pública. *Projecto aplicativo do curso de Formação avançada em Políticas e Gestão da Inovação – Proinov – Programa Integrado de Apoio à Inovação*. INOFOR.

Pinchot, G. III (1985). *Intrapreneuring*. New York: Harper & Row.

Pinchot, G. (1987). *Innovation Through Intrapreneuring*. Research Management. March-April. Volume XXX, No. 2.

Pinchot, G. (2004). *Intraempreendedorismo na Prática: um guia de inovação nos negócios*. Tradução Márcia Nascentes. Rio de Janeiro: Elsevier.

Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25: 105-132.

Punch, K. (1998). *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*. London: SAGE Publications.

Reynoso, J. (2001). The Evolution of Services Management in Developing Countries: Insights from Latin America in Lovelock, C. (2001)- *Services Marketing: People, Technology, Strategie*. 4 ed. Prentice Hall.

Ribeiro, S. et al (2007). *Estudos sobre a criação de empresas a nível local e a sua correlação com a oferta formativa existente*. Lisboa: Observatório do emprego e formação profissional.

Rock, A. (1987). Strategy vs. Tactics from a Venture Capitalist. *Harvard Business Review* 65, 6: 63-67.

Rodrigues, E. (2009). Barreiras à inovação em micro e pequenas empresas. Universidade de Aveiro. Dissertação de mestrado em Gestão da Inovação e do Conhecimento, policopiado.

Rogers E. M. e **Shoemaker** F. F., (1971). *Communication of innovations: a cross-cultural approach*. New York: Free Press.

Rule, E. G., e **Irwin**, D. W. (1988). Fostering Intrepreneurship: The new competitive edge. *Journal of Business Strategy*, May-June: 44-47.

Rye, D. E., (1998). *Empreendedores- Ferramentas de Decisão para Executivo*. Tradução de Raquel Fidalgo, Helena Oliveira. Lisboa: Controljornal.

Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.

Schollhammer, H. (1981). The efficacy of internal corporate entrepreneurship strategies. *Vesper, K.H. (Ed.), Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA. Babson College: 451-456.

Schollhammer, H. (1982). Internal corporate entrepreneurship. *Kent, C.A., Sexton, D.L. and Vesper, K.H. (Eds), Encyclopedia of Entrepreneurship*. NJ; Prentice-Hall. Englewood Cliffs: 209-29.

Schumpeter, J., (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. A. (1976). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper and Row.

Schumpeter, J. A. (1996). *Ensaio, Empresários, Inovação, Ciclos de Negócio e Evolução do Capitalismo*. Oeiras: Celta Editora.

Scot, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science* 11, 4: 448-469.

Shostack G.L., (1987). Service Positioning Through Structural Change. *Journal of Marketing*, 51 (1): 34-43.

Smith, S.L.J. (1994). The Tourism Product. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 582-595

Stake R. E. (2000). *Case studies*. Em: Denzin, N. K.; Lincoln, Y. S. (ed.) Handbook of qualitative research. London: SAGE Publications. Pg: 435-454.

Stevenson, H. (1997). *The six dimensions of Entrepreneurship*. Mastering Entrepreneurship, Prentice Hall, 2000.

Stevenson, H. H. e Gumpert, D. E. (1985). *The heart of entrepreneurship*. Harvard Business Review. March-April, 85-94.

Stevenson, H.H. e Jarillo, J.C. (1990). A paradigm of entrepreneurship research: Entrepreneurial management. *Strategic Management Journal*, 11: 17-27.

Stevenson, H., H., Grousbeck, I., Roberts, M. J. e Bhide V. A. (1999). *New Business Ventures and the Entrepreneur*. 5th ed. Irwin/ McGraw-Hill.

Stopford, J.M., e Baden-Fuller, C.W.F. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7): 521-536.

Sundbo, J. e Gallouj, F. (1998). *Innovation in service*. Manchester: Prest- Policy Research in Engineering Science & Technology.

Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation*. 4th ed., Homewood, Ill. : R.D. Irwin

Turismo de Portugal, Internet website: www.turismodeportugal.pt; acessido em Setembro de 2012.

Urdan, F. T. e Urdan, A. T. (2006). *Gestão do Composto de Marketin*. São Paulo: Atlas.

Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation: How Companies Can Seize Opportunities in the Face of Technological Change*. Bostons: Harvard Business School Press.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*. J. Katz (ed.). JAI Press, 3: 119-138.

Vesper, K. H. (1984). *Three faces of corporate Entrepreneurship: A pilot Study "Frontiers of Entrepreneurship Research"*. Wellesley, MA: Babson College.

Webster's Dictionary of English Usage. (1989).Springfield: Merriam-Webster.

Whipp, R. & Clark, P. (1986). *Innovation and the auto industry: Product, process and work organization*. London: Francis Pinter.

World Tourism Organisation (WTO), Internet website: [http:// www.world-tourism.org](http://www.world-tourism.org); acessido em Agosto de 2012.

Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. (2ª Ed). Thousand Oaks: SAGE Publications.

Zahra, S.A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4): 259–285.

Zahra, S.A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4): 319–340.

Zahra, S.A., e Covin, J.C. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10 (1): 43–58.

ANEXOS

Anexo n.º 1- Tipos de alojamento, 2010 e 2011

Tipos de Alojamento	2010	2011
Estabelecimentos Hoteleiros		
Número	2.011	2.019
Capacidade de Alojamento	279.506	289.107
Pessoal ao Serviço	47.452	44.864
Dormidas	37.391.291	39.440.315
Residentes em Portugal	13.783.084	13.436.555
Residentes no Estrangeiro	23.608.207	26.003.760
Parques de Campismo		
Número	227	240
Capacidade de Alojamento	181.954	187.275
Pessoal ao Serviço	2.841	x
Dormidas	6.512.198	6.434.399
Residentes em Portugal	4.903.302	4.733.074
Residentes no Estrangeiro	1.608.896	1.701.325
Colónias de Férias		
Número	36	34
Capacidade de Alojamento	4.873	3.962
Pessoal ao Serviço	1.104	967
Dormidas	600.732	525.170
Residentes em Portugal	571.305	503.990
Residentes no Estrangeiro	29.427	21.180
Pousadas da Juventude		
Número	50	55
Capacidade de Alojamento	4.652	4.889
Pessoal ao Serviço	429	421
Dormidas	530.784	472.501
Residentes em Portugal	391.230	338.663
Residentes no Estrangeiro	139.554	133.838
Turismo no Espaço Rural		
Número	1.185	1.188
Capacidade de Alojamento	13.267	13.293
Pessoal ao Serviço	x	x
Dormidas	x	x
Residentes em Portugal	x	x
Residentes no Estrangeiro	x	x

Anexo n.º 2- Guião da entrevista

Entrevista semiestruturada, dirigida a informadores-chave, com funções de direção ou gestão de topo em empresas do ramo hoteleiro.

Data: _____ Hora: _____

Entrevistado _____ Função na empresa: _____

1. **CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A explorar: *¹⁾

1.1. Início de atividade
1.2. Origem
1.3. Dimensão
1.4. Setor atividade
1.5. Principais clientes
1.6. Principais concorrentes
1.7. Principais parceiros
1.8. Missão da empresa
1.9. Política de Qualidade, Sistema de Gestão de Qualidade Certificado
1.10. Política de Recursos Humanos, Formação, etc.
1.11. Principais aspetos da cultura da empresa
1.12. Estrutura organizacional, organigrama, centralização de tomada de decisões, etc.
1.13. Pontos fortes e pontos fracos
1.14. Oportunidades e ameaças
1.15. Que fatores considera mais importantes para que uma empresa se mantenha competitiva?
1.16. O que entende por “empresa empreendedora”?

* ¹⁾ Disponho de informação recolhida no site da vossa empresa, para o intervalo de questões 1.1.- 1.11. inclusive.

2. PESSOAS (FUNDADORES E EQUIPA)

2.1. Os fundadores / principal responsável

2.1.1. Em que medida o perfil do responsável de gestão pode influenciar a gestão da empresa/grupo?
2.1.2. Qual a formação de base do principal responsável?
2.1.3. Que conhecimentos possuía do negócio/ setor?
2.1.4. Que contactos considera terem sido essenciais na criação e desenvolvimento de uma organização?
2.1.5. Que competências considera essenciais ao desempenho da sua função?
2.1.6. Em que áreas sente maior dificuldade? Que apoios mais procura?
2.1.7. Como se definiria enquanto pessoa? E enquanto empreendedor?
2.1.8. Que experiência profissional possuía quando assumiu a atual função?

2.2. As equipas

2.2.1. Quem seleciona as equipas de gestão das unidades hoteleiras?
2.2.2. Que formação base possuem no ramo da gestão hoteleira?
2.2.3. Fizeram formação complementar após iniciarem funções na empresa? Qual?
2.2.4. Existem, mecanismos de motivação das equipas? Quais?
2.2.5. Quais as políticas de gestão de RH adotadas pela vossa unidade hoteleira?
2.2.6. Enquanto gestor responsável, qual o seu contributo para o bom funcionamento da equipa?
2.2.7. No âmbito do desenvolvimento da organização, qual o papel que considera ter uma equipa de gestão?

3. INOVAÇÃO (RECONHECIMENTO DA OPORTUNIDADE)

3.1. A que associa o conceito de <i>Inovação</i> ?
3.2. Qual é a sua opinião sobre a importância da <i>Inovação</i> para a competitividade das empresas? Considera que as empresas portuguesas são inovadoras? E o setor em que a sua empresa se insere, como o classificaria ao nível nacional? (muito inovador, pouco inovador, nada inovador).
3.3. Que fatores lhe parecem importantes para motivar e facilitar a inovação? Desses, quais os que considera serem da responsabilidade das próprias empresas?

3.4. Na sua empresa

3.4.1. Quais são os serviços prestados pela vossa cadeia hoteleira?
3.4.2. Qual a importância dada à satisfação dos clientes? Como obtêm feedback?
3.4.3. Que características vos tornam mais competitivos em relação à concorrência?
3.4.4. Quais as mudanças percebidas como novas para o setor?
3.4.5. Quais os mecanismos utilizados na procura e identificação de oportunidades?

3.5. Impacto da Inovação

3.5.1. Qual a importância das seguintes fontes de inovação para a competitividade da empresa, relativamente às inovações abaixo referidas:	Grande	Médio	Irrelevante	Exemplos
3.5.2. Ocorrências inesperadas				
3.5.3. Melhorias incrementais nos processos/ Novos processos				
3.5.4. Novos conhecimentos				
3.5.5. Novos fornecedores/ Fontes de fornecimento				
3.5.6. Novos clientes				
3.5.7. Novos recrutamentos de pessoal				
3.5.8. Condicionantes socioeconómicas (atual conjuntura)				
3.5.9. Expansão de mercado				
3.5.10. Novas formas de organização				
3.5.11. Novas políticas de Marketing				
3.5.12. Outras				
Quais as mudanças percebidas como novas para o setor? Que impacto considera que tiveram para a competitividade da empresa?				

3.6. Tipologias de Inovação

Nos últimos 3 anos, ordene por grau de importância, as inovações que possam ter ocorrido na organização:	Exemplos
---	----------

3.6.1. Inovação no produto	
3.6.2. Inovação no processo	
3.6.3. Inovação no marketing	
3.6.4. Inovação no mercado	
3.6.5. Inovação organizacional	

Geralmente as inovações introduzidas são do tipo:	Exemplos
3.6.6. Incremental	
3.6.7. Radical	

3.7. Motivação para a Inovação e para o Intraempreendedorismo	Pouca Influência	Alguma influência	Bastante influência	Muita influência
3.7.1. Salário e outras compensações monetárias				
3.7.2. Reconhecimento dos colegas				
3.7.3. Reconhecimento de pessoas ou entidades externas à empresa				
3.7.4. Gosto pela função exercida				
3.7.5. Desejo de criar/modificar algo				
3.7.6. Vontade de quebrar a monotonia				
3.7.7. Progressão na carreira				
3.7.8. Outra				

4. RECURSOS

4.1. Recursos para a Inovação				
Dos recursos que se seguem, assinale a importância que considera terem para a capacidade de inovar da sua empresa:				
	Pouco importante	Algo importante	Bastante importante	Muito importante

4.1.1. Capital (recursos financeiros)				
4.1.2. Redes de contactos (externas à empresa)				
4.1.3. Informação e conhecimento				
4.1.4. Acesso à informação especializada				
4.1.5. Políticas de qualidade				
4.1.6. Tecnologia				
4.1.7. Investigação e Desenvolvimento (I&D)				
4.1.8. Outras				

4.2. Relativamente à dificuldade de obtenção, classifique os seguintes recursos:	Fácil de obter	Alguma dificuldade obter	Bastante difícil de obter	Muito difícil de obter
4.2.1. Capital (recursos financeiros)				
4.2.2. Pessoas (recursos humanos internos)				
4.2.3. Redes de contactos (externas à empresa) e informação e conhecimento				
4.2.4. Políticas de Qualidade				
4.2.5. Tecnologia e Investigação e Desenvolvimento				

4.3. Tendo em conta cada um dos recursos acima referidos:
4.3.1. Que medidas poderiam ser tomadas para facilitar o acesso ao capital? Dessas medidas quais as que considera da responsabilidade da própria empresa?
4.3.2. Como são promovidas as Políticas de Qualidade?
4.3.3. Que medidas concretas são tomadas para assegurar a atualização dos Recursos Humanos?
4.3.4. Como é assegurada a disseminação das Redes de contactos e a informação/conhecimento por toda a estrutura? Que restrições existem (se existem) à sua disponibilização?
4.3.5. Como avalia o contributo da tecnologia e I&D para a capacidade de inovar da empresa?

Anexo n.º 3- Grelhas de Análise de Dados

Caracterização da empresa	
Dados Gerais Início de atividade Origem Dimensão	
Atividade Clientes Concorrentes Parceiros	
Estratégia Missão Políticas de Qualidade Aspectos Culturais	
Estrutura Níveis Hierárquicos Tomada de Decisões Organigrama	
Síntese SWOT Pontos Fortes Pontos Fracos Ameaças Oportunidades	

Fatores importantes para a competitividade de uma empresa	
--	--

Empresa Empreendedora	
------------------------------	--

Pessoas – Líderes Empreendedores e Equipas

O Empreendedor	
Influência do perfil empreendedor na gestão da empresa	
Formação base Experiência profissional prévia Conhecimentos prévios do setor e do negócio	
Contactos Maiores dificuldades	
Aptidões e competências Auto caracterização: Nível empreendedor Nível pessoal	

As Equipas	
Formação base Formação complementar Motivação de equipas Políticas de RH	
Contributo do gestor Papel da equipa na criação e desenvolvimento da organização	

Inovação	
Conceito de <i>Inovação</i> Importância da Inovação na competitividade das empresas	
Empresas portuguesas, são inovadoras? E o setor hoteleiro?	
Fatores facilitadores de Inovação Responsabilidade das empresas de inovar e intraempreender	
Na empresa	
Serviços prestados Importância dada à satisfação do cliente (Como é obtido o feedback?) Caraterísticas competitivas face à concorrência	
Mudanças percebidas como novas para o setor	
Mecanismos de procura e identificação de oportunidades	