



Inovação de serviços nos *hostels* da cidade do Porto

Fatores de sucesso e performance

por

Ana Rita da Silva Torres

Tese de Mestrado em Gestão de Serviços

Orientada por

Ana Paula Dias Delgado

2015

Nota biográfica

Ana Torres nasceu no Porto, a 02 de Setembro de 1987. Terminou o ensino obrigatório no ano de 2005, tendo ingressado na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Frequentou o curso de Gestão que concluiu com êxito no ano letivo de 2009/2010. Ana Torres integrou o mercado de trabalho no mesmo ano de 2010 inicialmente no setor da Banca tendo, em 2012, abraçado um novo desafio no Departamento Internacional da Porto Editora. Em Setembro de 2012, já perfeitamente adaptada às exigências do novo emprego, decide avançar para o Mestrado de Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Desta simbiose entre o universo empresarial e académico resultou a motivação para a elaboração da presente dissertação intitulada “Inovação nos *hostels* da cidade do Porto - fatores de sucesso e performance”.

Agradecimentos

Serei sumária nos meus agradecimentos mas tentarei mencionar todas as pessoas que contribuíram para o resultado final deste trabalho. À Professora Ana Paula Delgado por todo o acompanhamento prestado e pela boa pressão que me foi incutindo ao longo destes vários meses de trabalho, ao Professor Doutor Pedro Cosme pelo seu contributo essencial na análise e interpretação dos dados estatísticos deste trabalho, à Professora Doutora Teresa Fernandes pela pronta ajuda que sempre me disponibilizou, o meu muito obrigada!

Aos proprietários e gerentes dos *hostels* que me receberam nas suas instalações e se prontificaram a participar na presente investigação. Espero que este projeto possa ser de relevância para a vossa atividade e para o planeamento dos próximos anos de atividade.

Às colegas e amigas que ajudaram a tornar as tardes e noites de trabalho menos penosas, à família pela sua compreensão e interesse e ao Pedro pelo trabalho de “motorista” na realização das entrevistas, pelo apoio constante ao longo destes longos meses de trabalho.

O meu muito obrigada a todos!

Resumo

Assumindo-se o setor do turismo em Portugal como uma atividade com um crescente peso na competitividade e dinamismo da economia do país, entendeu-se que o estudo da inovação nesta área seria de extrema pertinência dado o papel essencial da inovação como motor para a geração de valor acrescentado na atividade económica. Apesar de já existirem estudos relevantes sobre a inovação no setor do turismo e mais especificamente no setor hoteleiro, ainda é escassa a informação disponível sobre umas das ofertas mais recentes de alojamento que vem ganhando uma crescente importância a nível nacional e internacional: os *hostels*.

O objetivo deste estudo foi, assim, proporcionar um conhecimento mais aprofundado da inovação nos *hostels*, no caso específico da cidade do Porto; identificar quais as principais medidas de inovação implementadas por essas empresas; concluir quais os principais fatores responsáveis pelo sucesso dos processos de inovação e investigar como esses fatores se podem relacionar com os vários tipos de performance das empresas.

Os dados foram recolhidos através de entrevistas e questionários a, respectivamente, 27 e 31 responsáveis dos estabelecimentos em análise. Enquanto, parte dos resultados obtidos vão de encontro à literatura já disponível, outras relações entre as determinantes da inovação e performance surgem como resultados contrários ao esperado.

Palavras-Chave: Serviço, Inovação, Turismo, Hostels, Determinantes da Inovação, Performance

Códigos JEL: L80, O30, O31, L83, L25

Abstract

The tourism sector has a growing weight in the Portuguese economy and, in recent years, has driven innovation and competitiveness on a national and local level. Whilst there is an important work done on the role of innovation as a catalyst of added value in tourism, most studies tend focus on the traditional accommodation providers and services, e.g.: Hotel, Bed & Breakfast. When it comes to alternative forms of accommodation this information tends to be scarce.

Due to, both, the increasing preference tourists show for hostels as their overnight choice and to the lack of information on this type of accommodation; this study was set to understand what are the key points and approaches to hostels innovation.

Setting the city of Porto as a case study area, this work takes a deep look in to the cities hostels supply and looks for answers on: what are the main innovation drivers each company is applying, what are the key points that determine the success of a innovation at a given venue and, how do key points influence the hostels' performance.

The data for this study was collected through twenty seven interviews and thirty one questionnaires with the management/owners of the surveyed hostels. While some findings support the existing literature, which focus on traditional accommodation providers, some of the connexions between innovation performance propose different outcomes.

Keywords: Service, Innovation, Tourism, Hostels, Innovation Determinants, Performance

JEL Classification Codes: L80, O31, L83, L25

Índice

Nota biográfica.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vi
Índice de Tabelas.....	viii
Índice de Figura.....	ix
Lista de abreviaturas.....	x
I. Introdução	1
1. Objetivo e relevância do estudo	1
2. Estrutura da Dissertação.....	3
II. Introdução ao conceito de serviços e inovação.....	4
1. Definição de serviços	4
1.1 Crescimento do setor dos serviços	5
1.2 Crescimento do setor turístico e da oferta turística	6
2. A especificidade da inovação nos Serviços.....	8
2.1 A inovação no setor hoteleiro.....	9
2.2 O caso específico dos <i>hostels</i>	10
2.2.2 A novidade dos <i>hostels</i> e outras ofertas similares	12
3. Tipos de inovação	14
4. Determinantes do sucesso das medidas de inovação na hotelaria	15
5. Dimensões da inovação nos serviços	19
5.1 O impacto das medidas de inovação na performance da empresa	20
III. Metodologia	23
1. Definição do problema em análise	23
2. Metodologia da Investigação	24
3. Caracterização da amostra.....	25
3.1. Caracterização dos <i>hostels</i> da amostra	26
3.1.1 Caracterização da Gestão do <i>Hostel</i>	28
3.1.2 Caracterização dos Clientes	31
IV. Análise dos Dados e Resultados	32
V. Conclusão	44
1. Conclusões e contributo para a gestão	44
2. Limitações do estudo e pesquisa futura.....	47
VI. Bibliografia	48
VII. Anexos	53

Índice de Tabelas

Tabela 1: Número de estabelecimentos hoteleiros, quartos e camas, existentes em Portugal. Indicador por tipologia e NUTS II.....	7
Tabela 2: Dimensões e Determinantes do sucesso da inovação	20
Tabela 3: Dimensões da Performance	22
Tabela 4: Resumo das questões de investigação – Tipos de Inovação.....	23
Tabela 5: Resumo das questões de investigação – Determinantes e Performance.....	23
Tabela 6: Distribuição dos Hostels por freguesia.....	27
Tabela 7: Número de Funcionários dos Hostels.....	28
Tabela 8: Número de Sócios dos Hostels	29
Tabela 9: Gerência do hostel entregue a um ou mais sócios	29
Tabela 10: Capital Social dos <i>hostels</i> em análise	29
Tabela 11: Idade Média dos Clientes nos Hostels.....	31
Tabela 12: Respostas nos inquéritos quanto ao tipo de inovação.....	33
Tabela 13: Distribuição das Determinantes da inovação nas respostas aos inquéritos ..	36
Tabela 14: Resultados da análise de regressão para a Performance de Mercado.....	38
Tabela 15: Resultados da análise de regressão para a Performance Financeira.....	40
Tabela 16: Resultados da análise de regressão para a Performance de melhoria de relação com clientes e funcionários.....	42

Índice de Figuras

Gráfico 1: Receitas Turísticas da Rúbrica "Viagens e Turismo" da Balança de Pagamentos (créditos).....	6
Gráfico 2: Distribuição dos hostels por ano de abertura	27
Gráfico 3: Distribuição dos sócios dos hostels por anos de experiência no setor	30
Gráfico 4: País de origem dos clientes dos hostels.....	32
Gráfico 5: Distribuição das respostas obtidas nos inquéritos	34
 Figura 1 e 2: Localização geográfica dos hostels na cidade do Porto e Vila Nova de Gaia	 54

Lista de abreviaturas

A.L Alojamento Local

WTO World Tourism Organization

RevPAR – Revenue per Room Available

CMP Câmara Municipal do Porto

I. Introdução

1. Objetivo e relevância do estudo

Numa realidade atual de forte competição nos mercados, em que as empresas necessitam de se estabelecer num contexto de constante mudança, quer a nível tecnológico, quer no que respeita ao perfil dos seus clientes, a inovação e a diferenciação assumem um papel fundamental para a sobrevivência e sustentabilidade das organizações (Tajeddini, 2010). Adicionalmente, para alcançar o sucesso de mercado e manter uma vantagem competitiva, as empresas necessitam de explorar novas oportunidades, desenvolver novos produtos e/ou serviços e explorar novos mercados (Berthon et al., 2004).

O papel cada vez mais proeminente das atividades de serviços na estrutura das economias tem trazido para primeiro plano a importância dos processos de inovação, que, por sua vez, têm ganho um crescente reconhecimento quer ao nível empírico quer ao nível teórico. Estes dois fatores combinados tornam, assim, a inovação em serviços um assunto de grande importância (Bettencourt et al., 2013).

O reconhecimento da relevância da inovação nos serviços está amplamente relacionado com as especificidades deste setor. A título de exemplo, um dos principais desafios na generalidade dos serviços relaciona-se com o facto das empresas se depararem com a dificuldade de manter os seus atributos diferenciados da concorrência no médio/longo prazo, uma vez que não existe a possibilidade de os patentear. Um dos ramos dos serviços onde a análise desta temática bem como, num sentido mais lato, a da inovação, será incontornável corresponde ao setor do turismo. Como Hjalager (2002) refere, as patentes não são viáveis no setor do turismo o que torna, para o gestor hoteleiro, a tarefa de manter o seu estabelecimento atual e diferenciado particularmente difícil.

Tendo em conta o acima referido não de difícil compreensão a pertinência da inovação e melhoria constante das componentes dos serviços prestados neste ramo de atividade. Não obstante, ainda é possível observar-se, nomeadamente no caso específico do setor hoteleiro, uma escassez de informação relativamente às medidas de inovação nestas empresas e aos principais fatores motivadores do sucesso da inovação. Analisando a literatura disponível sobre a inovação, rapidamente se constatará que grande parte dos

estudos realizados ainda se encontra direcionada para a investigação da inovação em produtos e não em serviços.

A razão pela qual se decidiu, da generalidade das atividades de serviços, abordar no presente estudo, a inovação no setor hoteleiro, prende-se com a crescente importância que o setor do turismo tem vindo a ganhar em Portugal, o que por sua vez tem impulsionado o surgimento de novas e diferentes soluções de alojamento. Dentro deste setor, e para que fosse possível uma análise mais pormenorizada das medidas de inovação das empresas, optou-se pela análise do comportamento dos *hostels*, mais precisamente, na cidade do Porto. Esta decisão foi baseada maioritariamente pela novidade e mediatismo que este tipo de alojamento tem ganho nos últimos anos nas principais cidades do país, no caso específico do Porto alavancado pela nomeação da cidade a Melhor Destino Europeu em 2012 e em 2014.

De facto, a seleção dos *hostels* como objeto de estudo tem por base variadas motivações, das quais se poderá certamente destacar o facto de se tratar de um serviço cuja oferta é relativamente recente não só em Portugal mas também no âmbito da cidade onde será analisado, o Porto. Como será desenvolvido mais à frente, o fenómeno dos *hostels* independentes em Portugal é recente, com maior expressão a partir de 2008, altura em que este tipo de alojamento foi devidamente enquadrado através da Portaria n.º 517/2008, de 25 de junho, alterada pela Portaria n.º 138/2012, de 14 de maio.

Ao nível do Porto, não obstante o seu carácter recente, a oferta dos *hostels* tem proporcionado um forte dinamismo à cidade e a vários serviços complementares como o setor da restauração, dos transportes, do comércio local, e novas ofertas na área do turismo, entre outros. Num relatório de 2005 sobre a reabilitação social e urbana da baixa do Porto, a Porto Vivo, SRU – Sociedade de Reabilitação Urbana da Baixa do Portuense, S.A. afirma que avaliações realizadas no âmbito do início de operações da *Ryanair* no Porto, projetavam cerca de 11 milhões de dormidas em hotéis da cidade entre 2005 e 2012, com maior impacto no centro da cidade, dado o perfil dos clientes, na sua maioria dirigentes e quadros de empresas, profissionais liberais ou estudantes, que viajam maioritariamente em pequenos grupos, por curtos períodos de férias, de 3 a 4 dias (PortoVivo, 2005). Nesse mesmo relatório a Porto Vivo identifica a necessidade/oportunidade para o aumento da oferta de estabelecimentos hoteleiros de 2

e 3 estrelas, seja pela reabilitação de edifícios para novos hotéis, seja pela melhoria da qualidade global de residenciais e albergarias existentes na baixa portuense. É, ainda, importante salientar que, apesar deste tipo de serviços já se encontrar sobejamente implementado e divulgado nos principais centros urbanos, a literatura existente sobre o setor específico dos *hostels* é bastante escassa. A este nível, verifica-se uma maior investigação ao nível do setor hoteleiro como um todo, ou, numa abordagem mais segmentada, a literatura existente tende a focar-se na oferta dos hotéis de luxo e, num outro espetro, no setor dos *budget hotels* cujo conceito será devolvido mais à frente.

Em conclusão, o objetivo deste estudo será proporcionar um conhecimento mais aprofundado no domínio dos *hostels* na cidade do Porto, identificando quais as principais medidas de inovação implementadas e quais os principais fatores responsáveis pelo sucesso dos processos de inovação. Pretende-se ainda investigar como esses fatores se podem relacionar com os vários tipos de performance das empresas.

2. Estrutura da Dissertação

Este documento está estruturado da seguinte forma: numa primeira fase, identifica-se o objetivo e relevância do estudo através de uma breve exposição do projeto que se pretende desenvolver; de seguida é realizado um enquadramento teórico no âmbito do tema central em análise, isto é, a inovação no setor dos serviços; posteriormente, formulam-se as principais questões de investigação e apresenta-se a metodologia proposta para a investigação em curso.

No capítulo seguinte o setor dos *hostels* do Porto é caracterizado, apresentando-se a estrutura da base de dados, através da qual se analisará o perfil de inovação dos *hostels* e o efeito das medidas de inovação na sua performance. No último capítulo, após a conclusão, avançam-se alguns desenvolvimentos possíveis desta investigação.

II. Introdução ao conceito de serviços e inovação

1. Definição de serviços

Para o conceito de serviços são várias as definições disponíveis na literatura, sendo a todas elas comum o facto de os serviços se poderem apresentar ao cliente como uma atividade ou experiência isolada; como uma atividade agregada a um produto físico; ou mesmo como um acréscimo a um outro serviço principal. Estas atividades poderão ser prestadas com recurso à intervenção humana, ou como uma combinação de recursos através do recurso a máquinas e a recursos humanos. Segundo Payne (1993) um serviço corresponde à atividade que tem um elemento de intangibilidade associado e que implica a interação do prestador do serviço com o cliente ou mesmo com o objeto que é propriedade do cliente (ex: lavagem do carro). Já Lovelock e Wright (2001) referem os serviços como sendo um ato ou desempenho oferecido por uma parte à outra. Embora o processo possa estar ligado a um produto físico, o desempenho é essencialmente intangível e normalmente não resulta na posse ou propriedade de nenhum dos fatores de produção. Outras definições poderiam ser apresentadas, todavia não será certamente difícil constatar alguns pontos em comum entre as várias definições. A título de exemplo, numa definição bem mais antiga Philip Kotler, citado por Kummar (2010) define os serviços como uma atividade ou benefício que uma parte pode oferecer a outra parte, que é essencialmente intangível e não resulta da propriedade de nada, o que mais uma vez vai de encontro às características elencadas nas definições anteriores. O mesmo autor refere ainda que este serviço pode estar ou não ligado a um produto físico e que a sua prestação pode ser realizada individualmente, como complemento de um produto físico ou, ainda, como parte de um serviço maior.¹

Quanto às características dos serviços, na literatura existente são destacados como principais elementos dos serviços: a intangibilidade, a heterogeneidade, a inseparabilidade, a perecibilidade, o facto de não poderem ser patenteados e de os serviços não envolverem transferência de propriedade (Telsang, 2005).

Segundo Gallouj e Weinstein (1997) serão estas propriedades específicas dos serviços, nomeadamente o carácter “confuso” do seu *output*, que tornam particularmente difícil

¹ A título de exemplo poderá ser referido o serviço de *babysitting* num salão de cabeleireiro.

medir, por critérios económicos tradicionais, fatores como a produtividade e detetar melhorias ou alterações, ao nível qualitativo.

1.1 Crescimento do setor dos serviços

A expansão dos serviços fez-se notar de forma mais generalizada no decorrer do século XX, com ênfase no período a partir da década de 60, devido ao avanço da revolução microeletrónica, que induziu a reestruturação industrial a partir do crescimento da produtividade e da globalização das atividades económicas, com impactos sobre diversos segmentos do setor terciário, nomeadamente, nas áreas das telecomunicações, transportes, serviços financeiros e seguros (Bianco e Colbari, 2002), (Melo, 1997).

Segundo Bianco e Colbari (2002), o crescimento dos serviços tem sido relacionado com vários fatores, entre eles: as tendências da evolução sociodemográfica, nomeadamente devido ao trabalho das mulheres e ao envelhecimento da população que exigem um aumento de cuidados com pessoas (creches, lares, entre outros); a crescente complexificação da organização socioeconómica que impulsiona a expansão dos serviços administrativos, financeiros e de seguros; e, ainda, a tendência de especialização das empresas no seu *core business*, cujo resultado é a externalização tanto de serviços menos exigentes como publicidade, pesquisa e sistemas de informatização. Existem ainda outros fatores identificados na literatura como impulsionadores do crescimento do setor dos serviços. Entre eles destaca-se a maior complexidade de novos produtos que geram a necessidade de um maior número de serviços associados ao seu desenvolvimento, reparação e manutenção² e uma crescente preocupação ambiental que conduz à oferta de serviços como *car rental*, *time-sharing*, serviços de transportes públicos que evoluíram para dar resposta a uma gestão de recursos cada vez mais escassos (Kummar, 2010, p. 20).

Em termos do contributo dos serviços para o desenvolvimento dos países, segundo um documento da OCDE de 2008, os serviços são uma componente essencial da economia de um país através da criação de postos de trabalho e produção de *inputs* para o resto da economia, impactando, assim, a política de investimento nesse país (OCDE, 2008). Segundo este mesmo documento, o setor dos serviços é responsável por uma parte

² A título de exemplo poderão referir-se produtos como aparelhos de ar condicionado, carros, computadores e serviços como a própria programação de computadores nas empresas.

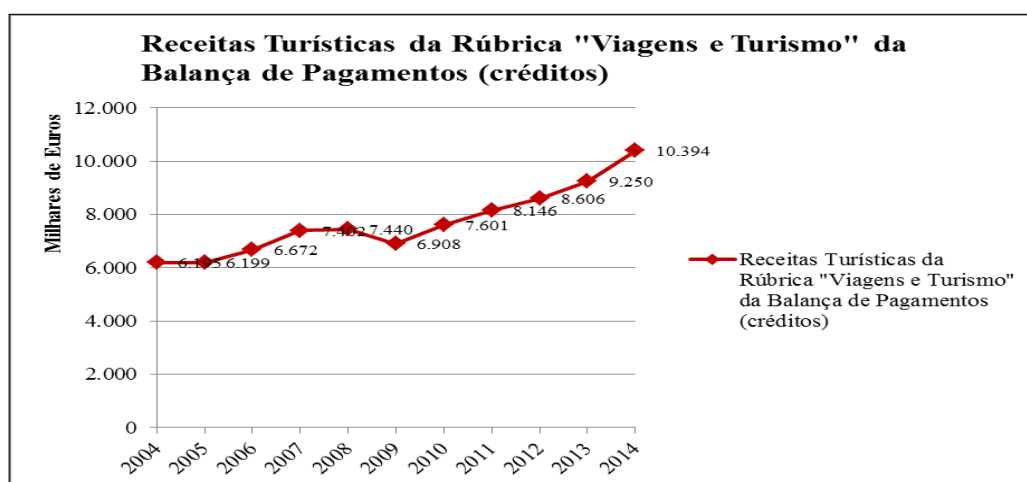
significativa do Produto Interno Bruto dos países, incluindo os países de menores rendimento onde, frequentemente, os serviços geram mais de 50% do PIB (OCDE, 2008).

1.2 Crescimento do setor turístico e da oferta turística

Ao longo das últimas décadas, o turismo tem verificado um crescimento contínuo e uma forte diversificação, fatores que o tornaram um dos setores de atividade com um mais rápido crescimento do mundo. Segundo a Organização Mundial do Turismo (UNTWO, 2015), atualmente o volume de negócios deste setor de atividade equivale ou até mesmo supera as exportações de petróleo, produtos alimentares e automóveis. O turismo torna-se, assim, um dos principais atores no comércio internacional, representando uma das principais fontes de receita em vários países desenvolvidos. Segundo os últimos dados disponíveis, o turismo contribuirá, em termos mundiais, para 6% do total das exportações mundiais, 29% do total das exportações de serviços correspondendo, actualmente, a cerca de 9% do Produto Interno Bruto Mundial (UNTWO, 2014)

Em Portugal o crescimento da atividade turística e do seu contributo para a economia tem registado uma tendência crescente. O gráfico abaixo torna esta tendência clara no que respeita às receitas angariadas no setor de “ viagens e turismo” enquanto rúbrica da Balança de Pagamentos de Portugal.

Gráfico 1: Receitas Turísticas da Rúbrica "Viagens e Turismo" da Balança de Pagamentos (créditos)



Fonte: Elaboração própria, a partir de dados do INE (2013)

Relativamente à oferta turística em Portugal poderá notar-se um aumento contínuo do número dos estabelecimentos hoteleiros nos últimos anos, através da observação da tabela abaixo.

Tabela 1: Número de estabelecimentos hoteleiros, quartos e camas, existentes em Portugal. Indicador por tipologia e NUTS II

Tipologias	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Hotéis	563	607	622	634	659	681	771	873	988	1.039	1.121
5*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	56	64	73	74	90	96
4*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	242	267	294	317	327	352
3*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	272	292	306	331	339	356
2* e 1*	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	111	148	200	266	283	317
Hotéis-Apartamentos	127	127	132	134	132	128	137	144	150	145	146
Pousadas	42	42	42	41	42	41	40	39	36	35	35
Aldeamentos Turísticos	31	33	31	28	33	33	38	40	45	44	46
Apartamentos Turísticos	209	210	202	198	206	184	183	184	195	192	196
Outros	982	993	999	996	969	921	842	739	614	553	504
Total Global	1.954	2.012	2.028	2.031	2.041	1.988	2.011	2.019	2.028	2.008	2.048

Fonte: INE (2013)

Importa referir que os dados acima apresentados excluem o Alojamento Local e o Turismo no Espaço Rural. A Hotelaria, que engloba os hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos e quintas da Madeira, abrangeu, assim em 2013, 43,7% do número total de estabelecimentos e 83,4% da capacidade instalada de camas (INE, 2013).

Relativamente à classificação de Alojamento Local (com 10 ou mais camas) existiam 1.051 estabelecimentos, representando um peso de 31,4% no total dos alojamentos turísticos da atividade de Alojamento. Os hóspedes acolhidos em estabelecimentos de Alojamento Local ascenderam a 1,6 milhões em 2013, pesando 10,4% do total da atividade de alojamento incluindo hotelaria (INE, 2013).

Dado que o presente estudo se centrará na análise da atividade dos *hostels* do Porto será ainda de relevância uma breve análise da evolução do setor turístico nesta cidade.

Segundo o Relatório de 2011 do Município do Porto sobre o Sistema de Monitorização da qualidade de vida urbana do Porto, nos anos mais recentes (2006-2010) a evolução do número de dormidas na cidade tem sido sempre positiva, à exceção do ano de 2009 em que se verificou um decréscimo na ordem dos 3,7%. Em 2010 foi retomada a trajetória de crescimento, com as dormidas de hóspedes a progredirem 16% face aos valores verificados no ano anterior. Este desempenho francamente favorável espelha a

afirmação da cidade enquanto destino turístico, sendo de destacar a importância das vertentes lazer e negócios para estes resultados (CMP, 2011).

Já em dados mais recentes a Associação de Turismo do Porto e do Norte revelou que o Porto e Norte de Portugal registaram 2,6 milhões de dormidas de estrangeiros entre janeiro e outubro de 2014, mais 13,8% do que no período homólogo de 2013 (CMP, 2015a).

2. A especificidade da inovação nos Serviços

Com referência ao conceito de inovação, várias são as definições disponíveis na literatura para a classificar. Rogers (1983) define a inovação como uma ideia, prática, processo ou produto que é apercebido como uma novidade por um indivíduo. Já Kanter (1983) refere que esta nova ideia para a resolução de um qualquer problema deve passar de um pensamento a uma aplicação prática. A inovação é ainda explicada como o produto do processo de inovação que por sua vez poderá ser definido como as atividades combinadas que conduzirão a novos e vendáveis produtos e serviços, ou a novos métodos produtivos e sistemas de entrega (Robert A. Burgelman, 2009). Mais recentemente, mas ainda ao encontro das definições anteriormente apresentadas, a inovação foi definida como o desenvolvimento e utilização de novas ideias (novos produtos/serviços ou métodos de operacionalização, entre outros) ou até mesmo alterações nos comportamentos organizacionais (Damanpour e Wischnevsky, 2006). Todavia, a literatura existente sobre inovação tem-se focado maioritariamente no setor industrial, no desenvolvimento tecnológico do produto e no processo de inovação, sendo assim a abordagem à inovação no setor dos serviços uma derivação do conceito aplicado na inovação em produtos. De facto, a literatura existente tem assimilado os serviços no âmbito da estrutura já desenvolvida para os setores de produção e dos produtos manufaturados (Galloway e Savona, 2009). Esta extrapolação da realidade da inovação na indústria ao setor dos serviços não é isenta de riscos, atendendo às características específicas deste setor.

Nos serviços, a inovação e os seus efeitos incluem alterações que poderão não ser perceptíveis para os habituais indicadores de inovação utilizados no setor da indústria. A título de exemplo, nos serviços, uma ação de inovação poderá partir de alterações ao

nível dos procedimentos internos dos colaboradores, não tendo esta ação um reflexo direto ou visível no serviço final apresentado ao cliente.

No seguimento do exposto acima, a abordagem tradicional à inovação nos serviços tem vindo a ser questionada e mais explorada, sobretudo pelo facto da subvalorização do impacto dos efeitos da inovação nos serviços contrastar com a crescente importância que este setor tem vindo a assumir, como já foi referido anteriormente neste estudo. Vários autores defendem que a abordagem à inovação nos serviços se deveria estender para além da aproximação tradicional de desenvolvimento tecnológico (Gallouj e Weinstein, 1997), (Sundbo, J., Gallouj, F., 1999) e (Tether, 2005). A defesa desta nova abordagem prende-se sobretudo com a especificidade dos serviços nas suas características mais transversais como a intangibilidade, a coprodução e a simultaneidade entre a sua produção e consumo por parte do cliente (Morrar, 2014). De facto, a literatura existente reforça a especificidade da inovação no setor dos serviços salientando sobretudo a forte interação entre o prestador do serviço e o cliente no momento da entrega do serviço. Outros autores referem igualmente a participação ativa dos clientes para a conceção e realização de uma inovação como condição necessária para o sucesso de qualquer processo de inovação neste setor (Johns N, 2003) e (Preissl, 2000). No mesmo seguimento, os impulsionadores de mercado são apontados como determinantes cruciais das decisões de inovação (Sundbo, J. e Gallouj, 2000). Já numa perspetiva mais integrada Howells et al. (2004) vêm salientar que a inovação nos serviços inclui simultaneamente uma componente tecnológica e não tecnológica, assim como alterações a nível organizacional e relacional. Estas novas abordagens pretendem realçar a importância das capacidades organizacionais e humanas em várias inovações no setor dos serviços (Howells et al., 2004).

2.1 A inovação no setor hoteleiro

Como referido anteriormente o presente estudo vai centrar a sua análise nos processos de inovação no âmbito do setor hoteleiro, mais especificamente na observação dos processos de inovação em vigor nos *hostels* do Porto. Atendendo às especificidades dos serviços já desenvolvidas acima, facilmente se perceberá que algumas destas características estarão bem evidentes nos serviços hoteleiros. A título de exemplo, a coprodução do serviço, referida no capítulo anterior, evidencia a importância do papel do prestador de serviços e, bem assim, da participação do cliente no processo. A

importância da participação do cliente faz-se sentir sobretudo na especificação das suas necessidades, na verificação do cumprimento dos procedimentos estabelecidos pela entidade prestadora e até mesmo na comunicação das eventuais falhas ou omissões que este possa ter detetado no serviço prestado.

Assim, para sobreviver neste mercado, as empresas são constantemente obrigado a modificar e atualizar o seu portefólio de produtos para ir ao encontro das necessidade e preferências - também elas em constante mudança - dos seus segmentos de mercado (Ottenbacher, M. C., 2007). Poder-se-á acrescentar que a elaboração e teste dos novos serviços deve envolver simultaneamente a perspetiva dos potenciais clientes e a cooperação ativa do pessoal da empresa que, numa fase final, será responsável pela prestação do serviço (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009).

2.2 O caso específico dos *hostels*

Conforme mencionado atrás, este estudo versará sobre a caracterização e a análise do impacto das medidas de inovação no segmento dos *hostels* do Porto, pelo que importa realizar um breve esclarecimento sobre este conceito. Segundo o *Oxford Dictionary online*, *hostel* corresponde a “um estabelecimento que providencia alojamento e refeições não dispendiosas para um grupo específico de pessoas, como estudantes, trabalhadores ou viajantes”. Numa outra definição recente, Domingues (2013) refere *hostel* como um “termo porque são conhecidos alguns estabelecimentos hoteleiros de tarifas moderadas, geralmente utilizados por grupos de jovens”. Já Nash et al. (2006), citados em Abrantes (2014) consideram *hostels* como um alojamento económico promovendo um segmento específico de turistas conhecidos como *backpackers*³. Samy (2010), citado em Abrantes (2014), defende que o fenómeno *low cost*, materializado num conceito de turismo económico (*budget tourism*), se encontra muito associado ao setor das viagens. O conceito *low cost*, segundo Samy, tornou-se um fenómeno transversal não só na Europa, Estados Unidos da América e Extremo Oriente, mas também no Médio Oriente, sendo que as companhias aéreas de baixo custo são a parte mais visível desse fenómeno, mas onde a hotelaria económica (hotéis *low cost*) e os operadores turísticos com produtos acessíveis têm proliferado nos últimos anos (Abrantes, 2014).

³ Segundo o *Oxford Dictionary Online*, um *backpacker* é uma pessoa que viaja ou faz caminhadas carregando as suas pertenças numa mochila

Em Portugal este tipo de serviço integra a categoria de “Alojamento Local”, cuja abreviatura foi fixada em AL, pelo Decreto-Lei n.º 128/2014 de 29 de Agosto de 2014, que aprova o regime jurídico da exploração dos estabelecimentos de alojamento local. Esta figura de alojamento local que já se encontrava regulamentada em portaria, desde 2008 (Portaria n.º 517/2008, de 25 de Junho), passa agora a sê-lo em diploma autónomo, uma vez que, segundo este mesmo diploma, “ a dinâmica do mercado da procura e oferta do alojamento fez surgir e proliferar um conjunto de novas realidades de alojamento que, sendo formalmente equiparáveis às previstas na Portaria n.º 517/2008, de 25 de junho, determinam, pela sua importância turística, pela confirmação de que se não tratam de um fenómeno passageiro e pela evidente relevância fiscal, uma atualização do regime aplicável ao alojamento local. Essa atualização, precisamente porque estas novas realidades surgem agora, não como um fenómeno residual, mas como um fenómeno consistente e global, passa, não só pela revisão do enquadramento que lhes é aplicável, mas, igualmente, pela criação de um regime jurídico próprio, que dê conta, precisamente, dessa circunstância.”

Os estabelecimentos de alojamento local são assim caracterizados neste documento como “ aqueles que prestam serviços de alojamento temporário a turistas, mediante remuneração, e que reúnam os requisitos nele previstos”, sendo que “Neste novo regime vem consagrar-se ainda a possibilidade de os estabelecimentos de hospedagem poderem utilizar a denominação *hostel* quando a unidade de alojamento, única ou maioritária, seja o dormitório e preencham alguns requisitos adicionais.” Os requisitos mencionados anteriormente são os previstos no artigo 14º do Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de Agosto de 2014, nomeadamente, só poderão utilizar a denominação *hostel*, os estabelecimentos de alojamento local cuja unidade de alojamento, única ou maioritária, seja o dormitório, constituído por um número mínimo de quatro camas, podendo este ser inferior a quatro se as mesmas forem em beliche. Os restantes requisitos para os estabelecimentos de alojamento local, de entre os quais os *hostels*, são aprovados pela Portaria n.º 517/2008, de 25 de Junho, da Presidência do Conselho de Ministros e Ministério da Economia e Inovação que determina as restrições nomeadamente ao nível da capacidade, requisitos gerais, higiene, publicidade, entre outros.

Em termos de público-alvo, de acordo com o estudo da WTO (2008), a maioria dos jovens (61,5%) são utilizadores de *hostels*. De igual modo, dados mais recentes

apresentados pela Stay Waise (2014) mostram que os *hostels* continuam a ser o principal meio de alojamento para os jovens viajantes (32%), apesar de os hotéis terem aumentado a sua importância (31%), em especial os designados *budget hotels*, o que reflete a preocupação destes hotéis em atingir um público-alvo mais jovem, diversificando e fazendo crescer a sua estratégia.

No que respeita a Portugal, num estudo recente Abrantes (2014) refere que no país, mais propriamente nas cidades de Lisboa e Porto, a maioria dos utilizadores dos *hostels* são *backpackers* (62% em termos médios), com os jovens a ser o segmento mais representativo (70,6%).

2.2.2 A novidade dos *hostels* e outras ofertas similares

Tendo em conta o seu público-alvo (jovens *backpackers*) enunciado acima, os *hostels* visam proporcionar aos seus clientes mais do que apenas um alojamento. Para além da camarata, principal modalidade de alojamento, que proporciona o convívio entre os hóspedes, é frequente que os *hostels* disponham de programas complementares à estadia que estimulam o intercâmbio entre os clientes e lhes permitam desfrutar das especificidades culturais do lugar. No caso específico do Porto, são incontornáveis os programas de visita às caves do vinho do Porto, os passeios de barco no Douro e o seu natural desenlace em jantares coletivos, festas e animação noturna (JornalArquitetos, 2013).

Outro fator diferenciador e inovador inerente aos *hostels* em Portugal relaciona-se com o facto de, com a pretensão de fugir aos estereótipos da hotelaria, os *hostels* terem promovido um conjunto de novos comportamentos-padrão e imagens facilmente identificáveis. Esta atitude acabou por gerar, paradoxalmente, um novo estereótipo que torna, assim, a imagem dos *hostels* universal. Elementos como os azulejos típicos, os cartazes com uma estética retro e a louça das Caldas da Rainha tornaram-se elementos característicos deste tipo de alojamento em Portugal, ancorando a imagem dos mesmos ao local onde se encontram inseridos (JornalArquitetos, 2013)

Outra característica diferenciadora patente na oferta turística corresponde aos sistemas de angariação de clientes. Ao contrário da hotelaria, cuja estrutura de reservas se baseia em agências de viagens ou pacotes turísticos, os *hostels* encontram os seus clientes através da Internet, em *websites* de reservas. Nessas páginas, os utilizadores classificam

os espaços e tornam públicas as suas avaliações, com comentários e votações. São essas reações que guiam a escolha dos futuros hóspedes, quando, geralmente desconhecendo a cidade, optam por um lugar com *great vibe & awesome staff* ou por uma atmosfera *really friendly in a mature way* (JornalArquitetos, 2013).

Ao contrário dos padrões de serviço regulados por classificações institucionais, no mundo dos *hostels* a classificação do serviço faz-se pelos próprios utilizadores. É neste fator que os *hostels* investem as suas energias, para conseguir atributos distintivos capazes de atrair clientela. Por exemplo, o Spot Hostel ostenta o prémio de *best-party hostel*. Se o temperamento do viajante não for tão festivo, talvez opte pelo Dixo's, distinguido com o prémio de mais limpo do mundo nos Hoscars 2012 – iniciativa que avalia por categorias os melhores *hostels* do mundo de acordo com um conjunto de critérios aferidos pelos utilizadores do portal *Hostel world* (JornalArquitetos, 2013). As categorias avaliadas pela iniciativa Hoscars são personalidade, segurança, localização, *staff*, divertimento e limpeza (Hostelworld, 2012).

A título de curiosidade será interessante referir que no presente ano de 2015 seis *hostels* portugueses lideram a categoria *Best Medium Hostels*, que comportam os estabelecimentos com 75 a 150 camas. O Home Lisbon Hostel, o Yes! Lisbon Hostel, o Tattva Design Hostel (Porto), o Lost Inn Lisbon, o Lisbon Destination Hostel e o Sunset Destination Hostel (Lisboa) foram assim os estabelecimentos em destaque nesta categoria. Já o Yes!Porto Hostel foi o escolhido pelos utilizadores do *Hostel World* como o hotel mais seguro (Hostelworld, 2015).

Ainda no segmento de alojamento mais *low cost* existem algumas alternativas similares em alguns aspetos à oferta dos *hostels* (nomeadamente na partilha do objetivo de transformar o espaço do hotel num espaço doméstico) sobre as quais não incidirá este estudo. Decidiu-se, no entanto, a título de curiosidade elencar algumas das alternativas que têm ganho mais protagonismo, nomeadamente na cidade do Porto:

- *Bead&Breakfast*: não têm como objetivo principal a promoção de uma experiência coletiva para os seus hóspedes, limitando a sua oferta àquilo que lhes dá nome: uma cama e um pequeno-almoço;

- *Guest Houses*: nesta modalidade de alojamento é bastante frequente a partilha do espaço de habitação dos proprietários do estabelecimento;

- *Budget Hostels* é diferente do aqui analisado, nomeadamente ao nível dos critérios como a capacidade e tipo de organização empresarial. Na literatura o conceito de *budget hotel* surge associado a hotéis de zero a duas ou três estrelas, normalmente com um mínimo de 50 quartos e que se encontram sobre a alçada de uma grande cadeia hoteleira (Ruetz e Marvel, 2011). Este tipo de hotéis tem uma aparência tipicamente estandardizada, com uma oferta ordinária de serviços comida e bebida limitada e salas para conferências ou reuniões (Ruetz e Marvel, 2011).

3. Tipos de inovação

Como referido anteriormente, uma das estratégias para combater a forte competição no mercado dos serviços passa pela implementação de medidas de inovação, ou pela capacidade de desenvolver e lançar, com sucesso, novos serviços. É, no entanto, de toda a relevância salientar que a inovação pode assumir vários e diferentes tipos. Existem dois grupos de estudos complementares sobre a inovação (Gallouj e Weinstein, 1997). O primeiro grupo foca a análise da inovação no aspeto tecnológico, mais precisamente na introdução de equipamentos e sistemas técnicos nas empresas de serviços e industriais. Esta abordagem pretende analisar o impacto das tecnologias (particularmente das tecnologias de informação) nos serviços, tentando estabelecer taxonomias de trajetórias tecnológicas específicas dos serviços (Gallouj e Weinstein, 1997). Um segundo grupo de estudos defende que a inovação pode existir onde uma abordagem simplesmente tecnológica não a conseguiria detetar. Assim, sem ignorar a dimensão tecnológica, este segundo grupo baseia a sua análise numa abordagem orientada para o serviço, focando-se nos aspetos não tecnológicos da inovação (Gallouj e Weinstein, 1997).

Para o presente estudo, embora não deixando de considerar a importância da tecnologia, a inovação é caracterizada em quatro tipos distintos de acordo com as tipologias patentes na literatura analisada (Ottenbacher, M. e Gnoth, 2005), (Gatignon et al., 2002) e (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009). A inovação na gestão, comunicação externa, a extensão dos serviços e a inovação no *back-office* serão os tipos de inovação

considerados para a análise das medidas de inovação adotadas no setor dos *hostels* do Porto.

A inovação na gestão refere-se à qualidade dos processos de gestão, às aplicações das tecnologias de informação e comunicação na gestão e às melhorias na estrutura organizacional (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009). Já a inovação ao nível das comunicações externas retrata o elevado conteúdo intangível de informação nos serviços e processos do setor hoteleiro. De facto, as tecnologias de informação e comunicação desempenham um papel fundamental na geração de oportunidades e novos serviços, alterando substancialmente a forma como o serviço é prestado (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009). As tecnologias de informação são, assim, um meio facilitador da comunicação quer com os clientes quer com os parceiros de negócio, como fornecedores, intermediários e entidade públicas.

A inovação ao nível da extensão de serviços despoleta alterações ao nível do resultado final do serviço e frequentemente pressupõe a incorporação de ativos tecnológicos que promovem a melhoria do resultado final do serviço e da qualidade dos aspetos tangíveis do serviço (Conlon et al., 2004) em (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009). Por fim, as inovações ao nível do back-office consistem na incorporação de novos ativos tecnológicos para a melhoria da produtividade e eficiência do serviço prestado (Ngai e Wat, 2003) e (Sheldon, 1983) em (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009).

4. Determinantes do sucesso das medidas de inovação na hotelaria

Apesar da aceitação generalizada da importância da inovação para o desempenho das empresas, o conhecimento sobre como atingir o sucesso das medidas de inovação parece ainda ser escasso (Ottenbacher, M. e Gnoth, 2005). Um dos principais motivos que contribui para essa escassez de informação será desde logo a própria indefinição do conceito de sucesso na implementação de novos serviços. Frequentemente o sucesso das medidas de inovação é avaliado através de métricas financeiras como receitas ou indicadores como o volume de vendas e quota de mercado. Contudo, é igualmente possível encontrar outros benefícios indiretos da inovação como a melhoria de imagem, aumento da fidelização do cliente e uma maior capacidade de atrair novos clientes para a empresa (Ottenbacher, M. e Gnoth, 2005).

Uma vez que as medidas de inovação terão várias repercussões na atividade da empresa, não será de difícil compreensão que também o sucesso ou falhanço destas medidas seja raramente explicado pela gestão de apenas uma ou duas atividades de suporte. As explicações para o sucesso destas medidas serão, assim, relacionadas com uma multiplicidade de fatores (John e Storey, 1998).

Num estudo sobre o desenvolvimento de inovação no setor hoteleiro, (Ottenbacher, M. e Gnoth, 2005) identificaram nove fatores que promovem o sucesso da inovação nos serviços através da realização de 185 inquéritos a gestores de hotéis na Alemanha. As determinantes identificadas foram: a seleção de mercado; a gestão estratégica dos recursos humanos; a formação dos funcionários; a resposta de mercado; o *empowerment*; a avaliação baseada no comportamento; as sinergias em Marketing; o comprometimento dos funcionários e a qualidade tangível.

Passa-se agora a explicar o que os autores Ottenbacher, M. e Gnoth (2005) consideram no seu estudo como sendo as nove principais determinantes da inovação. No que respeita à seleção de mercado, esta determinante incorpora duas características que os gestores consideraram como sendo essenciais para a exploração de um estabelecimento hoteleiro num qualquer mercado: o seu potencial e a sua atratividade. O primeiro conceito relaciona-se com a dimensão atual e futura do mercado em questão. Assim, os gestores consideram que o tamanho atual do mercado onde atuam deve ser grande o suficiente para garantir um retorno mínimo satisfatório. Todavia, este não é o único critério utilizado uma vez que também o potencial no futuro precisa de ser cuidadosamente avaliado. Dado que os estabelecimentos hoteleiros têm frequentemente que realizar investimentos financeiros significativos, só as inovações que permitem um retorno do investimento quase imediato e um potencial de longo prazo são percebidas como bem-sucedidas pelos gestores das cadeias hoteleiras. Desta forma, os autores concluíram que as organizações hoteleiras apenas visavam inovações que lhes proporcionassem um forte potencial que satisfizesse os seus requisitos financeiros.

Já a gestão estratégica de recursos humanos é identificada por alguns autores como Bae e Lawler (2000) como uma ferramenta essencial para a vantagem competitiva da empresa uma vez que os recursos humanos são encarados como uma fonte de valor para as organizações, destacando-se a importância dos recursos internos da organização. Esta

teoria é apoiada no argumento de outros recursos (por exemplo: tecnológicos, infraestruturas, etc.) serem mais fáceis de copiar enquanto a experiência e o conhecimento dos funcionários da organização serão menos permeáveis a uma imitação sistematizada.

O terceiro fator identificado por Ottenbacher, M. e Gnoth (2005) foi a formação dos trabalhadores. Relacionado com o conceito anterior a formação dos trabalhadores revela-se como um fator chave de sucesso que envolve programas delineados para melhorar a performance individual e de grupo dos trabalhadores. Assim, a formação dos trabalhadores pretende reduzir o desfasamento entre a performance atual e o *standard* desejado para o desempenho da empresa e dos seus colaboradores. Segundo Amir Elnaga (2003) esta formação aos colaboradores poderá ser dada através de diferentes métodos, como *coaching*, *mentoring*, cooperação com os pares e participação dos subordinados nos processos de decisão. Segundo o autor, este trabalho em equipa permite que os trabalhadores participem ativamente no trabalho, conseguindo um melhor desempenho e como tal uma melhor performance da organização. Será assim facilmente compreensível que Ottenbacher, M. e Gnoth (2005) tenham concluído que nos projetos bem-sucedidos de desenvolvimento de novos serviços estejam consideradas verbas para a formação dos funcionários, para o desenvolvimento das suas capacidades técnicas e flexibilidade e capacidade de adaptação às novas tarefas.

Já outra rubrica identificada no estudo como determinante da inovação é a resposta do mercado. Este conceito relaciona-se, com a capacidade de um novo serviço corresponder às necessidades do mercado, sendo que pelos resultados do estudo dos referidos autores se poderá concluir que as inovações bem-sucedidas têm um elevado nível de resposta de mercado, baseando-se numa pesquisa ativa do mercado e procurando não só responder mas antecipar a procura dos clientes.

Nesta fase, faltará ainda clarificar a abrangência das restantes cinco determinantes da inovação: *empowerment*, avaliação baseada no comportamento, sinergias de marketing, o comprometimento dos funcionários e qualidade tangível (Ottenbacher, M. e Gnoth, 2005).

O conceito de *empowerment* é mencionado no referido estudo como o processo em que os gestores dão a autonomia necessária aos trabalhadores para que os mesmos possam

exercer algum controlo sob situações e decisões relacionadas com o emprego. Entre outras vantagens do *empowerment*, Bowen e Lawler (1992) identificam respostas mais rápidas e “na hora” dos funcionários às necessidades dos clientes no momento da prestação do serviço; mais rápida resposta à insatisfação de um cliente no momento de recuperação de falhas; melhoria da satisfação dos funcionários com o seu trabalho e com eles próprios. Referem ainda que o *empowerment* dos funcionários pode ser uma fonte de boas ideias para a empresa.

Já no que respeita à avaliação baseada no comportamento, esta rubrica dirá respeito ao método e critérios pelo qual o colaborador é avaliado. Segundo Hartline et al. (2000) a avaliação baseada no comportamento é particularmente adequada para os serviços em que os colaboradores que têm contacto direto com os clientes e em que o seu desempenho no atendimento das necessidades do cliente está diretamente relacionado com comportamentos orientados para o cliente, como por exemplo, a cortesia, a simpatia e a resolução de problemas. Esta abordagem opõe-se assim ao tradicional modo de avaliação do colaborador baseado em critérios relacionados com os resultados do trabalho dos colaboradores (como a quota de mercado, ou o volume de vendas). O recurso a este sistema de avaliação tornará tanto mais importante a participação dos trabalhadores no desenvolvimento das especificações dos serviços, quanto mais as empresas compreendam que a avaliação da qualidade do serviço pelos clientes é fortemente afetada qualidade do serviço no global do processo de prestação do serviço.

Relativamente a sinergias de Marketing poder-se-á definir como o ajustamento entre a inovação, o *Marketing Mix* e as capacidades da empresa (Ottenbacher, M. e Gnoth, 2005). Assim, uma inovação será tanto melhor sucedida quanto melhor se adequar às competências atuais das empresas e dos seus colaboradores e ao mix de produtos e serviços de que a empresa dispõe.

Outra determinante salientada como fundamental para uma inovação bem-sucedida tem que ver com o comprometimento dos colaboradores no referido processo. Recordando outras determinantes anteriormente definidas como o *empowerment*, a formação dos colaboradores e a avaliação baseada no comportamento, não será difícil de se perceber a referência ao comprometimento dos funcionários como um fator capaz de afetar o sucesso de uma inovação. De facto, só através do total entendimento da importância do

novo serviço desenvolvido, poderão os colaboradores envolver-se com o novo projeto, dedicando o máximo esforço para que a sua persecução corra de acordo com o desejado. Este fator será então um pré-requisito para o sucesso do desenvolvimento de qualquer novo serviço, uma vez que ajudará a ultrapassar resistências iniciais à mudança e assegurará o comprometimento dos funcionários ao novo projeto, evitando que os mesmos possam culpar terceiros no caso de algo falhar.

Finalmente, o último fator identificado pelos autores como determinante para o sucesso de uma qualquer medida de inovação será a qualidade tangível do serviço. Neste ponto, será importante estabelecer a diferença entre duas perspetivas distintas: os atributos que são oferecidos ao cliente e o modo como esses atributos são recebidos pelo cliente e, consequentemente, o seu reflexo na qualidade por este apercebida. Os atributos tangíveis oferecidos pela empresa ao cliente envolvem a dimensão “palpável” do serviço. Este resultado poderá não ser necessariamente o mesmo apercebido na experiência do serviço pelo cliente. Segundo Ottenbacher, M. e Gnoth (2005), os atributos tangíveis do serviço englobam as características objetivas do serviço como a fiabilidade, a exatidão e a consistência do produto do serviço e os equipamentos e acomodações disponíveis na prestação e consumo do serviço. Todavia, para que estes atributos sejam efetivamente valorizados na experiência de serviço do cliente é necessário que os mesmos estejam de acordo com as expectativas e necessidades dos consumidores do serviço e com a proposta de valor apresentada pela empresa.

5. Dimensões da inovação nos serviços

As nove determinantes identificadas por Ottenbacher, M. e Gnoth (2005) integram os quatro principais *clusters* de fatores anteriormente identificados por de Brentani (2001) como os principais grupos de fatores de sucesso para o desenvolvimento de novos produtos/serviços. São eles, os fatores relacionados com o produto/serviço; com o mercado; com o processo e os fatores relacionados com a organização. Segundo de Brentani (2001) os principais conjuntos de fatores explicativos do sucesso no desenvolvimento de novos serviços relacionam-se, em traços gerais, com as seguintes características: (1) a superioridade do produto, a sua complexidade, a novidade e grau de customização; (2) a atratividade do mercado, a concorrência, o mercado especializado ou de massas, e o grau de adequação às necessidades do cliente, que integram o grupo dos fatores relacionados com o mercado; (3) as estratégias, as

capacidades e recursos da empresa, a vantagem competitiva e o ambiente de inovação que se relacionam com os fatores relativos à organização; (4) a formalidade e complexidade dos processos de desenvolvimento de novos serviços, o grau da aplicabilidade do novo serviço, a gestão do próprio processo de inovação e a aplicação das ferramentas de desenvolvimento de novos produtos que integram o conjunto (grupo) de fatores relacionados com os processos. A informação acima vai, assim, ao encontro do que outros autores também identificam nos seus trabalhos como as quatro dimensões críticas da inovação: a dimensão do serviço-produto; a dimensão do mercado; a dimensão do processo e a dimensão da organização (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009).

Como já referido anteriormente este estudo pretende investigar, no âmbito dos *hostels* do Porto, quais as medidas de inovação aplicadas pelas empresas, perceber em que dimensões do negócio se pretendia que estas tivessem um maior contributo, quais os fatores que mais contribuíram para o seu sucesso e qual o impacto na performance da empresa. Tendo por base os objetivos anteriormente explanados, e a informação apresentada neste ponto sobre as principais determinantes do sucesso das medidas de inovação e as principais dimensões da inovação, elaborou-se a seguinte tabela ilustrativo das variáveis, que numa primeira fase, se pretendem relacionar neste estudo:

Tabela 2: Dimensões e Determinantes do sucesso da inovação

Dimensões da inovação	Determinantes do sucesso da inovação
Serviço/Produto	Qualidade Tangível
Mercado	Resposta de Mercado Seleção de mercado
Processo	Comprometimento dos funcionários
Organização	Gestão estratégica dos Recursos Humanos Avaliação baseada no comportamento Formação dos colaboradores <i>Empowerment</i> Sinergias de Marketing

Fonte: (de Brentani, 2001);(Orfila-Sintes e Mattsson, 2009);(Ottenbacher, M. e Gnoth, 2005)

5.1 O impacto das medidas de inovação na performance da empresa

A fase final prevista para a investigação em curso nesta dissertação prevê a contraposição das medidas de inovação tomadas pelas empresas selecionadas com o impacto dessas medidas ao nível da performance das empresas. Para resultados mais conclusivos, e de acordo com a metodologia já utilizada em estudos prévios (Ottenbacher, M. C., 2007), pretende-se analisar a performance ao nível de três

principais dimensões. São elas a performance de mercado, a performance financeira e a performance ao nível das relações com o cliente e trabalhadores. Segundo o autor, a performance de mercado diz respeito ao grau em que a inovação é capaz de atrair novos clientes e abrir a empresa a novos mercados e quota de mercado. A performance financeira abarca uma análise objetiva de indicadores estritamente financeiros como rentabilidade, eficiência de custos e vendas. Por fim, a performance relacionada com a melhoria da relação com funcionários e clientes inclui um conjunto de indicadores mais subjetivos como o *feedback* positivo dos funcionários, as competências dos colaboradores, o aumento da satisfação do cliente, a imagem da empresa melhorada e a fidelidade dos clientes.

Efetivamente, as inovações nos serviços são frequentemente motivadas por razões financeiras, como o aumento de receitas e lucros (Griffin e Page, 1993) em (Ottenbacher, M. C., 2007). Todavia, também se verifica, nomeadamente no setor de hotelaria, que algumas empresas desenvolvem as suas medidas de inovação com vista à persecução de objetivos não financeiros. Assim, para além dos indicadores financeiros, indicadores de desempenho ao nível da satisfação do cliente e *feedback* dos funcionários são igualmente utilizados para a avaliação do sucesso das medidas de inovação no setor hoteleiro (Ottenbacher, M. e Gnoth, 2005). Importa ainda referir que o sucesso numa determinada dimensão da performance da empresa não significa necessariamente o sucesso numa outra dimensão (Brentani, 1991), pelo que se considerou importante para o presente estudo analisar separadamente o impacto da inovação em cada uma das dimensões deste indicador.

Na tabela abaixo é ilustrado em que critérios serão avaliados os diferentes tipos de performance de acordo com a metodologia já usada por Ottenbacher, M. C. (2007)

Tabela 3: Dimensões da Performance

Table 1 Performance Dimensions	
Market performance	Attracted new customers Opened up new markets Market share
Financial performance	Profitability Enhanced profitability and sales of other hotel services Cost efficiencies Total sales
Employee and customer relationship enhancement	Positive employee feedback Competencies of employees Customer satisfaction Improved image of the hotel Improved customer loyalty

Fonte: Ottenbacher, M. C. (2007)

III. Metodologia

1. Definição do problema em análise

De uma forma sumária o problema em análise poderá ser definido pelas seguintes questões:

- ✓ Os *hostels* em análise adotaram medidas de inovação? Se sim, de que tipo?

Tabela 4: Resumo das questões de investigação – Tipos de Inovação



Fonte:Elaboração Própria

- ✓ Quais os fatores que contribuíram para o sucesso destas medidas? Isto é, quais as determinantes da inovação?
- ✓ Por fim, qual o impacto destas medidas nas três dimensões da performance da empresa consideradas para o presente estudo?

Tabela 5: Resumo das questões de investigação – Determinantes e Performance

Determinantes da Inovação (variáveis independentes)	Sentido da relação	Performance (variáveis dependentes)
Qualidade tangível		Performance de Mercado
Reposta do mercado		Performance Financeira
Seleção do mercado		Melhoria da relação com os funcionários e clientes
Comprometimento dos funcionários		
Gestão estratégica dos RH		
Avaliação baseada no comportamento		
Formação dos colaboradores		
Empowerment		
Sinergias de Marketing		
Técnica de investigação	Técnica de investigação	
Questionário com escala de 5	Análise de regressão	

Fonte:Elaboração Própria

2. Metodologia da Investigação

Recolhidos os dados sobre o universo dos *hostels* do Porto, o primeiro passo desta investigação passou pela realização de um entrevista que teve como primeiro objetivo concluir se as empresas abordadas realizaram medidas de inovação nos últimos três anos. O objetivo da entrevista passava ainda pela recolha de dados generalistas sobre a empresa como localização, anos de atividade, número de sócios e funcionários entre outras questões que viriam a permitir caracterizar o público dos estabelecimentos e a estrutura e oferta dos *hostels*. O Guião da entrevista foi realizada pela autora de acordo com os objectivos apresentados acima. Para uma recolha mais sistematizada da informação todos as entrevistas foram gravadas, com a autorização dos proprietários/gerentes, para futuro processamento dos dados obtidos.

No caso de se ter verificado que houve efetivamente inovação nos últimos três anos, avançar-se-ia para uma segunda fase: o questionário. No presente estudo, todos os *hostels* referiram que havia surgido alguma medida de inovação posterior à abertura do estabelecimento, pelo que todos os gestores entrevistados responderam ao questionário.

Com o questionário pretendia-se identificar quais as medidas de inovação que foram tomadas após a abertura do estabelecimento - em qualquer um dos tipos de inovação enunciados atrás: gestão, comunicações externas, extensão de serviços e/ou inovações no *back-office* – bem como os fatores que influenciaram o sucesso das medidas de inovação e, por fim, qual o impacto das referidas medidas na performance da empresa.

A preparação do questionário teve por base a informação já estudada na revisão de literatura e o exemplo de outros questionários já utilizados noutros projetos cujo propósito tenha sido a análise dos perfis de inovação das empresas, nomeadamente no setor hoteleiro. As questões do questionário foram devidamente elaboradas e testadas junto do corpo académico, de modo tanto quanto possível a reduzir o enviesamento nas respostas e a que o propósito das questões colocadas não fosse imediato para os inquiridos.

Estes questionários foram respondidos por elementos da gestão do estabelecimento, na sua maioria os sócios ou algum elemento da gerência, no pressuposto da obtenção de um maior número de respostas completas e fidedignas baseadas em factos e indicadores

reais representativos da realidade da empresa antes e após a aplicação das medidas de inovação.

Para se verificar o seu propósito, o questionário foi constituído por perguntas fechadas e convertíveis em dados quantitativos, que permitiriam descrever a realidade em estudo e examinar possíveis relações entre as variáveis. As respostas às questões do questionário seriam restritas a uma Escala de 5 pontos de Likert de acordo com a metodologia já utilizada no estudo de Ottenbacher, M. C. (2007). O questionário foi realizado com recurso ao software Google Forms e disponibilizado aos inquiridos através de email.

Os dados obtidos através da aplicação *online* do questionário foram sujeitos a tratamento estatístico através das funcionalidades disponíveis no *Add in Data Analysis* do Microsoft Excel 2010. Com o auxílio desta ferramenta os dados recolhidos foram analisados recorrendo-se a algumas técnicas estatísticas, tais como a análise de regressão que permitiu observar a relação entre as variáveis em análise e o sentido destas relações. Foi ainda realizado um teste à normalidade dos resíduos através do teste de Kolmogorov-Smirnov recorrendo ao Software R.

As ilações decorrentes desta análise serão apresentadas mais à frente no ponto 4 da Análise dos Dados e Resultados.

3. Caracterização da amostra

Sendo o objetivo deste estudo, a análise da inovação dos serviços no segmento específico dos *hostels* do Porto, foi realizada uma pesquisa com recurso à *Internet*, nos principais sítios onde se poderia recolher informação sobre a oferta de alojamento deste segmento na cidade do Porto. Esta opção foi tomada após se ter tentado recolher os dados juntos de entidades oficiais e não se obter uma resposta completa. Assim, a 7 de Abril de 2015 foi efetuado o levantamento da oferta de *hostels* disponíveis até à data pela agregação da informação disponível nos agregadores *HostelWorld*, *Booking* e *Tripadvisor* e no sítio do Turismo do Porto.

Importa referir que ao longo da realização do levantamento de dados e agendamento das entrevistas presenciais, ia sendo realizado um acompanhamento da oferta hoteleira em análise nos agregadores de preços *online* já referidos acima. Assim foi possível, já no final de Julho, recolher um número mais elevado de *Hostels* a integrar no presente

estudo, nomeadamente o *O2Hostel* e o *Being Porto Hostel* que só iniciaram atividade no referido mês.

Uma vez que apenas seria de interesse para o presente estudo, a análise dos estabelecimentos de alojamento classificados com *hostels* e não outras ofertas similares, chegou-se a um universo de quarenta e quatro *hostels* na região do Porto e, pela proximidade geográfica, decidiu-se igualmente incluir dois *hostels* em Matosinhos e Vila Nova de Gaia. Nas Figuras 1 e 2 anexas será possível observar a localização dos *hostels* considerados no presente estudo.

Do referido universo, constatou-se posteriormente que quatro estabelecimentos já se encontravam encerrados e cinco *hostels* não quiseram colaborar no presente estudo. Várias tentativas de contacto foram realizadas a solicitar a colaboração dos mesmos mas os responsáveis pelos estabelecimentos alegaram falta de disponibilidade, uma vez que o momento da realização das entrevistas coincidiu com a época alta desta atividade. Para além dos cinco *hostels* que não responderam ao inquérito há que considerar ainda oito outros estabelecimentos que, por motivos diversos, não puderam ser entrevistados, chegando-se assim a uma amostra total de 27 *hostels* correspondente a 68% do número de *hostels* identificados e em atividade à data do inquérito.

3.1. Caracterização dos *hostels* da amostra

Localização Geográfica

Considerando a localização geográfica por freguesia ou união de freguesias (CMP, 2015b) os vinte e sete estabelecimentos relativamente aos quais foi possível obter dados concentram-se claramente na União das Freguesias de Cedofeita, Santo Ildefonso, Sé, Miragaia, São Nicolau e Vitória, com predominância nas antigas freguesias de Santo Ildefonso, Cedofeita e Vitória, situação que reflete a oferta destes estabelecimentos no centro histórico da cidade.

Tabela 6: Distribuição dos Hostels por freguesia

Distribuição dos <i>Hostels</i> por freguesia	Nº de observações
União das Freguesias de Aldoar, Foz do Douro e Nevogilde	0
União das Freguesias de Cedofeita, Santo Ildefonso, Sé, Miragaia, São Nicolau e Vitória	20
União das Freguesias de Lordelo do Ouro e Massarelos	1
Bonfim	5
Campanhã	0
Paranhos	0
Ramalde	0
Matosinhos*	1
Totais	27

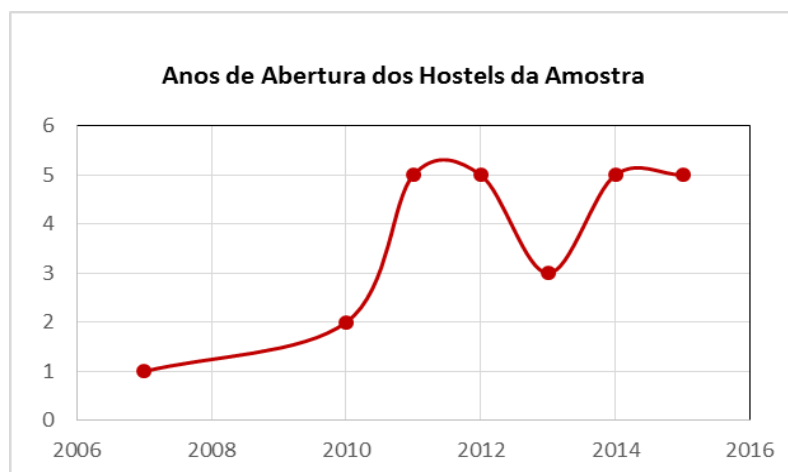
Fonte: Elaboração própria

Anos de abertura

Com referência aos anos de abertura deste tipo de estabelecimento fez-se notar uma especial preponderância dos anos de 2011 e 2012, com uma total de 38,5% dos *hostels* a iniciarem atividade neste período.

Não foram investigadas possíveis explicações para a concentração da abertura dos estabelecimentos neste período, mas segundo informação de uma das sócias gerentes de um dos *hostels* analisado, este fenómeno poderá estar fortemente relacionada com o início da oferta dos voos *low cost*, de operadores como a *Ryanair*, na cidade do Porto.

Gráfico 2: Distribuição dos hostels por ano de abertura



Fonte: Elaboração própria

Número de Funcionários

A pergunta da entrevista sobre os funcionários diz respeito ao número de colaboradores com vínculo efetivo à empresa, deixando assim de parte os voluntários e os estágios curriculares ou extracurriculares.

Tabela 7: Número de Funcionários dos Hostels

Nº de funcionários	Nº de observações	% de observações
1	5	18,5
2	5	18,5
3	3	11,1
4	5	18,5
5	2	7,4
6	2	7,4
9	1	3,7
10	3	11,1
20	1	3,7
Totais	27	100,0

Fonte: Elaboração própria

Efetivamente, o que foi possível comprovar através deste estudo é que grande parte destas empresas opera com uma equipa permanente de pequena dimensão – não raras as vezes restritas apenas aos sócios do estabelecimento – recorrendo a voluntários, para períodos de maior exigência. Estes voluntários correspondem a jovens de outros países que, com o desejo de viajar, oferecem a sua disponibilidade para trabalhar em troca de alojamento e alimentação. Existem, inclusivamente, plataformas *online* que facilitam a comunicação entre potenciais voluntários e empresas interessadas em ajuda (p.e: a plataforma workaway.pt).

3.1.1 Caracterização da Gestão do *Hostel*

Tipo de empresa e número de sócios

Das entrevistas realizadas com os sócios/responsáveis dos *hostels* em análise foi possível observar que a maioria dos estabelecimentos correspondem a Estabelecimentos Individuais de Responsabilidade Limitada ou a Empresários em Nome Individual (56% do total da amostra), enquanto os restantes 44% correspondem a sociedade por quotas. Em concordância com a informação atrás apresentada, verificou-se que a maioria dos estabelecimentos têm apenas um único sócio, mantendo-se nas restantes observações a tendência para estruturas reduzidas com dois e três sócios.

Tabela 8: Número de Sócios dos Hostels

Nº de sócios	Nº de observações	% de observações
1	15	55,6
2	6	22,2
3	4	14,8
4	1	3,7
9	1	3,7
Totais	27	100,0

Fonte: Elaboração própria

Ainda com referência à gestão dos *hostels* e à participação dos sócios nas atividades correntes do estabelecimento, foi possível aferir, através das entrevistas, que na grande maioria dos casos (82,61%) a gestão do *hostel* fica centralizada nos próprios sócios.

Tabela 9: Gerência do hostel entregue a um ou mais sócios

Gerência entregue a um ou mais sócios	Nº de respostas	% de observações
Não	6	17,4
Sim	21	82,6
Totais	27	100,0

Fonte: Elaboração própria

Capital Social

Com referência ao capital social e em concordância com a informação constante a cima verificou-se que o valor mais identificado como valor do capital social foram os 5.000€, correspondentes ao valor do capital social mínimo para Estabelecimentos Individuais de Responsabilidade Limitada (nº 2 do artigo 3º do Decreto-Lei n.º 248/86, de 25 de Agosto da Procuradoria Geral Distrital da República).

Nesta rubrica importa referir que não se encontram disponíveis dados para a totalidade dos *hostels* da amostra uma vez que 37% dos *hostels* entrevistados se mostrou renitente em conceder esta informação.

Tabela 10: Capital Social dos *hostels* em análise

Capital Social	Nº de observações
1000	2
5000	10
10000	2
100000	1
225000	1
610000	1
Total	17

Fonte: Elaboração própria

Formação académica dos sócios e anos de experiência

Dos inquiridos 96% apresentavam formação superior, todavia apenas seis sócios identificaram a sua formação académica nas áreas de Gestão hoteleira/Turística ou Turismo, os restantes inquiridos referem formações tão diversas como Advocacia, Arquitetura, Artes, Comunicação Social, Multimédia, Contabilidade, Economia, Educação Física, Filosofia, Gestão, GRH, História e Geografia, Saúde Pública, Cinema, Artes Plásticas e Sociologia. Apesar da área de formação de base dos sócios dos *hostels*, na larga maioria dos casos observados, não estar diretamente ligada à Gestão Hoteleira ou Turismo, nas entrevistas foi possível inferir que muitos dos sócios fizeram cursos de formação na área de hotelaria e/ou turismo ou se fazem acompanhar por *managers* dos estabelecimentos que já têm formação nesta área.

Em relação aos anos de experiência no setor, verifica-se que mais de 50% dos sócios dos *hostels* têm uma experiência igual ou inferior a 2 anos de atividade (54,3 %). Pelo que foi possível apurar nas entrevistas, grande parte dos empresários correspondia a recém-licenciados, sem vasta experiência prévia no mercado de trabalho, que decidiram criar o seu próprio emprego numa área distinta da sua formação académica de base, ou a empreendedores que se lançaram num novo projeto diferente da área em que vinham realizando a sua carreira profissional.

Gráfico 3: Distribuição dos sócios dos *hostels* por anos de experiência no setor



Fonte: Elaboração própria

Volume de Faturação

A questão do volume de facturação encontrava-se igualmente incluída no guião da entrevista, contudo e, como esperado, não se obteve um número de resposta significativas, uma vez que os empresários/gerentes apresentaram reservas a fornecer

este tipo de informação, mesmo que a questão se comportasse apenas na indicação de um intervalo de variação pré-definido.

Todavia, das treze respostas obtidos foi possível identificar o intervalo de [100.000; 150.000 [euros de facturação anual como o determinantes com um total de cinco respostas. Seguiram-se os intervalos de [0,50.000[e [50.000; 100.000[. Apenas dois *hostels* referiram um volume de facturação anual superior a 200.000€.

Neste ponto uma preocupação patente em alguns proprietários/gerentes diz respeito à ameaça oferecida pelas atividades ilegais de alugar de apartamentos ou quartos, a preços extramente competitivos mas sem se encontrarem ao abrigo de qualquer empresa.

3.1.2 Caracterização dos Clientes

Ainda no ponto da caracterização da amostra, decidiu-se fazer uma análise sumária dos clientes dos estabelecimentos em análise, a fim de melhor identificar o público-alvo deste tipo de serviço de acomodação e as suas características.

Idade média dos clientes

Apesar da idade média dos clientes identificada pelos *hostels* entrevistados estar compreendida no intervalo de [20;30], muitos *hostels* referem que o segundo intervalo mais recorrente será o de [30;40] e ainda que a amplitude de idades pode ser muito significativa sobretudo nos estabelecimentos com quartos duplos e familiares. Os entrevistados referiram ainda que a média de idades depende da época do ano, nomeadamente no Inverno a idade tende a subir.

Tabela 11: Idade Média dos Clientes nos Hostels

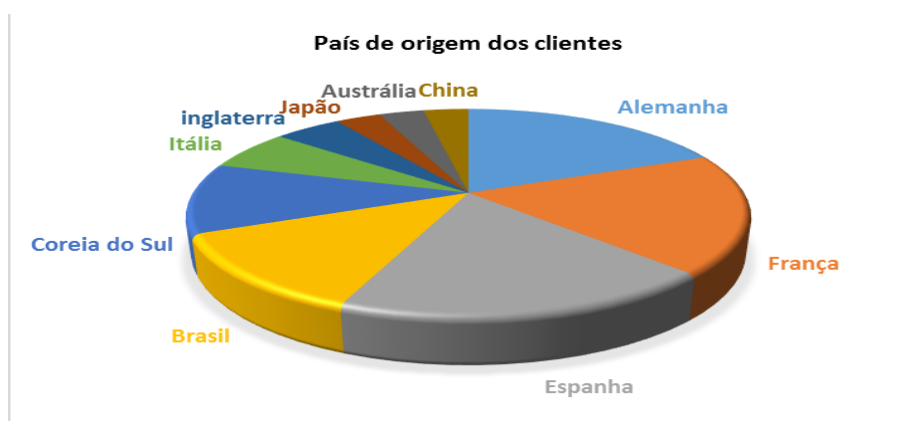
Idade Média dos Clientes	Nº de observações	% de observações
[0;19]	0	0,0
[20;30]	21	77,8
[31;40]	6	22,2
[41;50]	0	0,0
[51;60]	0	0,0
>60	0	0,0
	27	100,00%

Fonte: Elaboração própria

País de origem

Por fim, com relação aos países de origem dos clientes, em média o principal foco de origem recai na Europa, especialmente de países como a Alemanha, a França, a Espanha e a Itália. Todavia, também a este nível os *hostels* referem que o país de proveniência depende da época do ano. O gráfico abaixo destaca os principais países identificados pelos responsáveis dos estabelecimentos. Foram ainda referidos países como os Estados Unidos, a Polónia, o Canadá, a Holanda, a Rússia e a Bélgica que, pela sua menor expressão, não foram considerados no gráfico.

Gráfico 4: País de origem dos clientes dos hostels



Fonte: Elaboração própria

IV. Análise dos Dados e Resultados

Tipos de inovação

Considerando os tipos de inovação elencados no ponto 3 do Capítulo II deste estudo, questionaram-se os *hostels* sobre o tipo de medidas de inovação que haviam realizado nos estabelecimentos após a abertura dos mesmos. Estas questões foram apresentadas através do questionário enviado por *email* aos gestores, num tipo de questão de múltipla escolha com uma última opção aberta para que os inquiridos pudessem indicar outras medidas que não se encontrassem enunciadas no questionário.

A rubrica dos tipos de inovação foi avaliada através da seguinte pergunta no questionário:

“Todos os serviços/procedimentos atualmente em vigor encontravam-se disponíveis desde o início da atividade? Se não, que serviços foram introduzidos à posterior?”

Tentou-se que estivessem presentes, nas hipóteses a selecionar pelos inquiridos, um número similar de exemplos de medidas de inovação para os quatro tipos de inovação analisados na literatura: *Back office*, Comunicação Externa, Extensão de Serviços e Inovação da Gestão. A tabela abaixo demonstra os resultados obtidos:

Tabela 12: Respostas nos inquéritos quanto ao tipo de inovação

	Tipos de inovação	Nº de respostas
Back office	Informatização do sistema de reservas	6
Back office	Introdução de novo ou melhorado software (ou medidas) para os processos de compras, contabilidade, manutenção ou segurança	5
Back office	Alargamento do período de funcionamento da receção para 24h	2
Total		13
Comunicação Externa	Desenvolvimento do site	15
Comunicação Externa	Presença nas redes sociais	10
Comunicação Externa	Passatempos nas redes sociais ou outros	8
Total		33
Extensão de Serviços	Comercialização de produtos locais	8
Extensão de Serviços	Protocolo com lavandarias no perímetro do estabelecimento/ introdução do serviço de lavandaria	6
Extensão de Serviços	Abertura de restaurante	6
Extensão de Serviços	Disponibilização de quartos individuais	5
Extensão de Serviços	Introdução de uma área de esplanada	4
Extensão de Serviços	Introdução de festas temáticas	3
Extensão de Serviços	Disponibilização de quartos familiares*	1
Extensão de Serviços	Aluguer de Bicicletas*	1
Extensão de Serviços	Melhoramento do serviço wi-fi gratuito em todo o Hostel *	1
Total		35
Inovação da Gestão	Novas parcerias com empresas de atividades suplementares (ex: bares, desportos..)	11
Inovação da Gestão	Introdução de tecnologias sustentáveis ou de redução da “pegada ecológica”	9
Inovação da Gestão	Introdução do cartão eletrónico de acesso ao estabelecimento e áreas reservadas	6
Total		26
	Totais	107

* Opções inseridas pelos inquiridos

Fonte: Elaboração própria

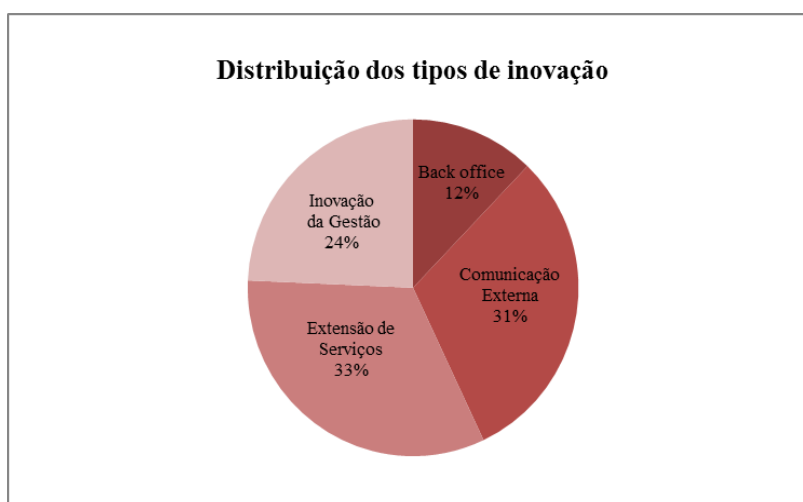
Das respostas constantes da tabela anterior, pode-se, então, verificar uma predominância de medidas de inovação relacionadas com o alargamento dos serviços disponibilizados, nomeadamente através da comercialização de bens que possam ser do interesse dos clientes como os produtos locais ou da disponibilização de um conjunto de serviços extra alojamento que poderão tornar mais cómoda a sua estadia como, por exemplo, protocolos com lavandarias, empresas de transporte, atividades culturais ou de desporto.

Esta predominância das medidas de inovação do tipo Extensão de Serviços está em linha com as conclusões já avançadas em Estudos anteriores como o de Orfila-Sintes e Mattsson (2009).

Outro tipo de inovação que também se destacou, conforme se poderá verificar pelo gráfico abaixo (ver gráfico 5), foram as medidas de inovação relacionadas com a comunicação externa. Neste ponto será de destacar claramente o desenvolvimento do *website* após o início de atividade da empresa e a presença nas redes sociais como forma de dar a conhecer a empresa, dinamizar a troca de experiências entre hóspedes anteriores, atuais e potenciais clientes, lançar desafios, pedir sugestões, etc.

Já as medidas de inovação relacionadas com a gestão do estabelecimento e as atividades de *back office* foram menos referidas pelos gestores. Esta última rubrica apenas teve 12% de incidência no total das respostas dos inquiridos.

Gráfico 5: Distribuição das respostas obtidas nos inquéritos



Fonte: Elaboração própria

Importa todavia referir que esta análise da tipologia da inovação adotada pelos *hostels* pode ter sido de algum modo influenciada pelos exemplos selecionados para a identificação das medidas de inovação. Apesar de se ter tentado selecionar, como já referido, um número similar de hipóteses para cada uma das rúbricas, muitos outros exemplos poderiam ter servido de base para os diferentes tipos de inovação.

Determinantes de inovação

Tal como referido anteriormente, os dados obtidos através da aplicação *online* do questionário foram sujeitos a tratamento estatístico através das funcionalidades disponíveis no *Add in Data Analysis* do programa Microsoft Excel 2010. Assim, nesta fase procurou-se, através de uma análise de regressão linear, testar a significância das

relações entre as determinantes das medidas de inovação e as dimensões da performance previamente identificadas na literatura.

Neste modelo de regressão linear as determinantes de inovação surgirão como as variáveis explicativas ou independentes, sendo o objetivo da análise identificar a relação que estas últimas terão com a variável dependente, i.e., com a performance da empresa.

Para esta análise contou-se com um conjunto de trinta e uma respostas ao questionário enviado por *email* aos proprietários/gestores dos estabelecimentos. Neste ponto, importa mencionar que a diferença observada entre o número de respostas ao questionário e o número de entrevistas - vinte e sete - se fica a dever ao facto de o *link* para o questionário enviado por *email* ter continuado ativo no *software Google Forms* pelo que alguns gestores/proprietários que não acederam à reunião presencial terão respondido ao questionário *online*. Todavia, uma vez que o questionário é anónimo, considerou-se igualmente pertinente a informação de todas as trinta e uma respostas.

Por se tratar de um estudo com um número reduzido de observações, considerou-se necessário condensar as diversas questões num número mínimo de variáveis que permitisse explorar as diversas medidas de inovação, identificadas no estudo de Ottenbacher, M. C. (2007). Desta forma, as dezassete questões foram reduzidas a nove variáveis explicativas, enquanto que as dez questões relacionadas com a performance foram agregadas nas três dimensões da performance da empresa. Esta agregação das variáveis dependentes e independentes é apresentada de forma detalhada no Anexo 1.

Após a agregação das variáveis explicativas, segundo a Anexo 1 anexa, realizou-se o cálculo da média para cada conjunto de respostas correspondentes a cada uma das nove variáveis dependentes. Nesta primeira fase, o cálculo da média é realizado para cada observação, individualmente. Pode-se, assim, prosseguir para o cálculo da média de cada uma das variáveis explicativas, no conjunto das trinta e uma observações.

Após o cálculo das médias das determinantes da inovação voltou-se a recorrer à literatura, (de Brentani, 2001), (Orfila-Sintes e Mattsson, 2009), (Ottenbacher, M. e Gnoth, 2005), para a identificação das respetivas dimensões da inovação. Os resultados obtidos são os representados na tabela abaixo:

Tabela 13: Distribuição das Determinantes da inovação nas respostas aos inquiridos

Dimensões da inovação	Determinantes do Sucesso da Inovação	Média das respostas⁴
Organização	Sinergias de Marketing	4,32
Organização	Formação de Funcionários	4,23
Organização	GERH	4,20
Organização	Empowerment	4,10
Processo	Comprometimento de Funcionários	4,08
Mercado	Resposta de mercado	4,06
Organização	Avaliação Baseada no comportamento	4,06
Serviço/Produto	Qualidade tangível	3,87
Mercado	Atratividade do Mercado	3,63

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos em Excel

Os resultados patentes da tabela 13 permitiram concluir que, apesar dos inquiridos considerarem, em média, todos os fatores enunciados como relevantes no sucesso da inovação – média de respostas no intervalo [3,63; 4,32], os fatores identificados como mais relevantes são aqueles que se relacionam com a dimensão Organização. Como enunciado anteriormente, a dimensão da inovação referente à organização está relacionada com as estratégias, as capacidades e recursos da empresa, a vantagem competitiva e o ambiente de inovação (de Brentani, 2001). Desta dimensão, os inquiridos destacaram fatores como as Sinergias de Marketing, a Formação de Funcionários, o *Empowerment* e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos, tendo estes observado uma média de respostas entre 4,32 e 4,10.

Estes resultados evidenciam que os *hostels* consideram fatores como as parcerias com outras empresas parceiras que possam potenciar a sua imagem e visibilidade fundamentais para a implementação das suas inovações. Empresas como os agregadores de preços ou serviços parceiros com quem provam *cross-selling* das soluções disponibilizadas constituirão uma forte alavanca para o sucesso destas medidas.

Por outro lado, preocupações como a formação e envolvimento dos funcionários aquando do lançamento de uma nova medida de inovação parecem pautar a atividade dos *hostels* sendo identificados como um dos principais responsáveis pelo sucesso da inovação nestas empresas.

Igualmente em destaque nas respostas dos inquiridos encontram-se as respostas relacionadas com a dimensão Processo na vertente do comprometimento dos

⁴ Média para a classificação numa Escala de 5 Pontos de Likert

funcionários. Com uma média de 4,08 na Escala de 5 Pontos de Likert, os inquiridos demonstram o seu contentamento com o comprometimento dos colaboradores aquando do lançamento de um novo serviço. De recordar que as questões que avaliaram esta determinante são:

- i) Os colaboradores sentem-se motivados quando um novo serviço é lançado;*
- ii) Sente-se o comprometimento dos funcionários quando um novo serviço é lançado?*
- iii) Os funcionários compreendem e apoiam um novo serviço?*

Por fim, as determinantes relacionadas com a dimensão de Produto/Serviço e Mercado obtiveram igualmente boas classificações sendo a mais valorizada a “Resposta do Mercado” e a menos bem classificada a “Atratividade de Mercado”, ainda assim observando uma média superior a 3 na Escala de 5 Pontos de Likert.

Relação das Determinantes da inovação e Performance

Após retiradas as ilações no que respeita às determinantes da inovação, passou-se a uma segunda fase da análise dos dados cujo objetivo foi verificar se existiria alguma relação entre as determinantes da inovação e a performance da empresa, nas suas três dimensões.

Recorrendo às ferramentas disponibilizadas no *Add in Data Analysis* do Microsoft Excel 2010, realizaram-se se três análises de regressão que permitiram avaliar a relação de cada uma das dimensões da performance da empresa – financeira, de mercado e de relação com os funcionários e clientes – com as nove determinantes da inovação inquiridas.

A primeira análise realizada pretendia verificar a relação da Performance de Mercado enquanto variável dependente com as nove determinantes da inovação. Optou-se nesta primeira fase por incluir todas as variáveis explicativas utilizando o processo *backward* ou *stepback* (Maroco, 2007).

O R^2 ajustado obtido para a análise de regressão com a totalidade das variáveis foi de 0,57 o que corresponde a um valor bastante razoável quando comparado com outros estudos relacionado com o desenvolvimento de novos produtos e serviço afirma

Ottenbacher, M. C. (2007) no seu estudo sobre inovação no setor da hotelaria. Também o valor da estatística F no teste ANOVA foi bastante satisfatória mostrando ser de rejeitar H_0 com o nível de significância de 0,1% (i.e., rejeitar H_0 : nenhuma das variáveis é significativa). Todavia, por se ter poucas observações, os *p-values* dos fatores individuais estimados na regressão usando as nove variáveis explicativas não permitiram identificar os fatores individuais que são significativos. Desta forma, numa segunda fase, para aumentar o grau de liberdade e de acordo com a literatura, reduziu-se as variáveis explicativas a três, para a aplicação de uma segunda análise de regressão. Dada a dimensão da performance em análise, optou-se por se considerar apenas fatores relacionados com o mercado como a sua Resposta e Atratividade e a Qualidade Tangível já que na primeira análise revelava uma relação positiva com a Performance de Mercado. Para este novo modelo, os resultados obtidos fôramos abaixo.

Tabela 14: Resultados da análise de regressão para a Performance de Mercado

SUMMARY OUTPUT				
<i>Regression Statistics</i>				
Multiple R	0,81			
R Square	0,65			
Adjusted R Square	0,61			
Standard Error	0,71			
Observations	31,00			
ANOVA				
	<i>Df</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>	
Regression	3	16,91	0,00	
Residual	27			
Total	30			
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>
Intercept	-1,250	1,011	-1,237	0,227
Qual	0,215	0,270	0,794	0,434
Merc	0,578	0,271	2,133	0,042*
AtMerc	0,491	0,174	2,814	0,009**
* Significativo a 5%				
** significativo a 1%				

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos em Excel

Os resultados enunciados na Tabela 14 vão ao encontro da hipótese avançada na literatura de que a variação da Performance de Mercado dependerá em grande parte das determinantes da inovação relacionadas com o mercado.

Com base nos resultados obtidos na Tabela 14, pode-se avançar com as seguintes conclusões relativamente à Performance de Mercado:

- ✓ Da mesma forma que o observado no estudo de Ottenbacher, M. C. (2007) verifica-se no caso dos *hostels* que a Performance de Mercado é influenciada pelos fatores relacionados com a Resposta do Mercado e a sua Atratividade. Com um *p-value* de, respetivamente, 4% e 1% conclui-se que fatores como: os procedimentos desenvolvidos para dar resposta às alterações dos clientes – no caso da resposta de mercado – e a determinação em atingir um segmento de elevado crescimento – no caso da atratividade do mercado - constituem impulsionadores que contribuem para o aumento desta dimensão da performance de mercado do *hostel*. Esta conclusão está em linha com o verificado anteriormente na literatura em Manuel Martínez-López e Vargas-Sánchez (2012).
- ✓ Com referência à Qualidade Tangível apesar do sinal da estimativa ir de encontro aos resultados patentes do estudo de Ottenbacher, M. C. (2007) e por isso haver uma relação positiva entre a esta determinante e a Performance e Mercado, não se poderá afirmar que esta relação seja significativa como se poderá observar pela Tabela 14.

Será assim interessante para futuros estudos nesta área voltar a testar esta relação com base num número de observações superiores.

A próxima relação que se tentou avaliar relacionava-se com a Performance Financeira. Tentou-se, então, avaliar se alguma das variáveis explicativas teriam impacto na performance financeira e, em caso afirmativo, qual o sentido da referida relação. Uma vez mais, com recurso às ferramentas do Microsoft Excel 2010, realizou-se uma análise de regressão de onde se extraiu os seguintes resultados:

Tabela 15: Resultados da análise de regressão para a Performance Financeira

SUMMARY OUTPUT					
Regression Statistics					
Multiple R	0,87				
R Square	0,75				
Adjusted R Square	0,65				
Standard Error	0,58				
Observations	31				
ANOVA					
	Df	F	Significance F		
Regression	9	7,09	0,00		
Residual	21				
Total	30				
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	
Intercept	0,58	1,16	0,50	0,62	
Qual	0,28	0,24	1,17	0,26	
Merc	-0,58	0,28	-2,05	0,05**	
AtMerc	0,22	0,24	0,93	0,36	
Func	-0,35	0,21	-1,61	0,12*	
GERH	0,16	0,26	0,60	0,55	
Aval	0,04	0,18	0,20	0,85	
FF	0,11	0,14	0,77	0,45	
Emp	-0,47	0,29	-1,60	0,13*	
SM	1,29	0,24	5,38	0,00***	
* Significativo a 20%					
** Significativo a 5%					
*** Significativo a 0,1%					

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos em Excel

Os resultados da presente análise revelaram-se algo diferentes relativamente aos estudos que serviram de base para este projeto. Dos resultados disponíveis, o primeiro fator que suscitou alguma curiosidade foi o sinal negativo da estimativa do efeito da determinante “Resposta de mercado” (efeito significativo a 5%). De igual forma, a rubrica *Empowerment* surge com um sinal negativo face à Performance Financeira (significativo a 20%). Uma outra rubrica que revelou um efeito relevante sobre a Performance Financeira foi ainda as Sinergias de Marketing com um *p-value* de 0,00%.

Sumarizando os resultados observados, pode-se avançar com as seguintes conclusões:

- ✓ A relação negativa entre a Resposta de Mercado e a Performance Financeira poderá revelar que as campanhas promocionais para os clientes têm um efeito negativo do desempenho financeiro da empresa, já que se trata de um mercado onde tendencialmente se praticam, de partida, preços reduzidos. Conclui-se, assim, que os dados indicam que os esforços do *hostel* na captação de clientes têm um impacto negativo na Performance Financeira, a curto prazo;

Por outro lado, as ações desenvolvidas pelos *hostels* para irem ao encontro das necessidades dos seus clientes implicam elevados encargos que no imediato se repercutem num impacto negativo ao nível financeiro. A título de exemplo, a remodelação do espaço para a disponibilização de mais quartos individuais, a disponibilização de novas áreas como cozinha ou espaços ao ar livre implicarão despesas que, face à sazonalidade inerente a este negócio, implicarão um impacto financeiro nas contas do *hostel* a curto prazo.

- ✓ Por outro lado a relação negativa entre a determinante *empowerment* e a Performance Financeira traduz que, pelas próprias características inerentes à estrutura dos *hostels*, o *empowerment* não será tão aplicável em organizações como os *hostels* como seria noutro tipo de estruturas empresariais. Tratando-se na sua maioria de estabelecimentos de pequena dimensão, com um número reduzido de funcionários efetivos e cuja gestão em larga escala se concentra nos proprietários dos estabelecimentos, pelo dados ter-se-á que concluir que quando os gestores concentram em si as tarefas mais centrais da gestão do *hostel*, a performance financeira é melhor. Acresce ainda o facto de que, como grande parte dos *hostels* recorre a colaboradores voluntários ou estágios curriculares/profissionais, que ainda não detêm experiência significativa no setor, os gestores poderão preferir incentivar a iniciativa pessoal nos funcionários mais constantes na empresa em alternativa aos outros colaboradores que têm uma estadia mais reduzida no projeto.

Esta última relação não foi é no entanto alheia a alguns resultados já apresentadas em estudos anteriores, a título de exemplo já Orfila-Sintes e Mattsson (2009) conclui que um dos fatores revelantes para os hotéis serem bem-sucedidos na sua inovação era a presença dos proprietários na gestão do próprio estabelecimento. Conclui-se desta forma que as conclusões obtidas por Orfila-Sintes e Mattsson (2009) são igualmente aplicáveis na realidade do segmento de alojamento aqui analisado.

Por fim, era ainda importante uma última análise que iria verificar a existência de uma potencial relação entre as nove determinantes da inovação e a Performance ao nível de Clientes e Funcionários.

Recorrendo-se novamente à Regressão Linear obteve-se os seguintes resultados:

Tabela 16: Resultados da análise de regressão para a Performance de melhoria de relação com clientes e funcionários

SUMMARY OUTPUT				
Regression Statistics				
Multiple R	0,96			
R Square	0,92			
Adjusted R Square	0,88			
Standard Error	0,30			
Observations	31			
ANOVA				
	df	F	Significance F	
Regression	9	25,55	0,00	
Residual	21			
Total	30			
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value
Intercept	-0,50	0,61	-0,82	0,42
Qual	0,11	0,12	0,93	0,36
Merc	-0,15	0,15	-1,03	0,31
AtMerc	0,08	0,13	0,64	0,53
Func	0,07	0,11	0,61	0,55
GERH	-0,02	0,14	-0,12	0,90
Aval	0,10	0,09	1,10	0,28
FF	0,03	0,07	0,42	0,68
Emp	0,28	0,15	1,84	0,08*
SM	0,57	0,13	4,55	0,00**
* Significativo a 10%				
** Significativo a 0.1%				

Fonte: Elaboração própria com base nos dados obtidos em Excel

Nesta última análise será de salientar o R^2 obtido de 0,92 significando que a variância observada na variável explicada é explicada em 92% pelas variáveis independentes. Em linha com o resultado atrás também o teste do conjunto das variáveis ANOVA revelou um nível de significância de F de 0,1% o que permite rejeitar a hipótese H_0 de que as variáveis em conjunto não teriam efeito sobre a Performance de Clientes e Funcionários. Os resultados que se retiraram desta análise permitiram verificar uma relação positiva das Sinergias de Marketing e do *empowerment* com a dimensão da Performance em causa e uma relação negativa com as determinantes da Resposta de Mercado e Gestão Estratégica de Recursos Humanos que, apesar de não ser significativa já que os valores de *p-value* foram de, respetivamente, 31% e 90%, apresenta o sinal da estimativa que não está de acordo com o esperado. Desta forma, a partir dos dados pode-se concluir o seguinte:

- ✓ Existe uma relação positiva entre o *empowerment* e a Performance ao nível da melhor da relação com os funcionários e clientes. O sinal desta estimativa contrasta com a relação negativa enunciada atrás entre a Performance Financeira e esta

mesma determinante da inovação. É, todavia, expectável que o facto de as empresas permitirem que os funcionários tenham o poder de decisão para a resolução de imprevistos ou a autonomia para resolução de situações do quotidiano tenha um efeito positivo sobre a motivação e, conseqüentemente, na satisfação dos funcionários em trabalharem para a equipa e para o *hostel* conforme já referido no estudo de Bowen e Lawler (1992). As novas medidas de inovação terão, assim, que ser bem geridas junto dos colaboradores pois, se por um lado, são boas oportunidades que permitirão aos funcionários utilizarem o seu discernimento para a resolução de problemas, por outro lado, este *Empowerment* poderá ter um impacto negativo nos indicadores financeiros da organização.

- ✓ Outra relação positiva evidenciada na análise é o impacto positivo das Sinergias de Marketing com a Performance relacionada com a melhoria da relação com funcionários e clientes, o que está em acordo com que se esperava.

Porque a análise de significância está dependente de os termos de perturbação seguirem a Lei Normal, o último passo que se realizou foi a aplicação do Teste da Normalidade dos Resíduos de Komolgorov Smirnov aos resíduos dos modelos. Como os dados de partida são comuns às várias análises realizadas, efetuou-se o Teste da Normalidade apenas sobre o modelo da Tabela 14. O teste foi realizado com recurso ao *software* R aplicando o comando `ks.test (dados, pnorm)`. Os resultados obtidos para esta análise resultaram numa estatística D igual a 0.1707 que tem associada um *p-value* de 33% o que implica a rejeição da hipótese H_0 , a distribuição é normal. Assim, a leitura da estatística de *t-student* para os parâmetros dos diversos modelos tem que ser feita com prudência já que a sua aplicação está condicionada à normalidade dos termos de perturbação ou a um número e graus de liberdade elevado (superior a trinta) que não se verifica no nosso estudo.

V. Conclusão

1. Conclusões e contributo para a gestão

O objetivo do presente estudo foi proporcionar um conhecimento mais aprofundado no domínio dos *hostels* na cidade do Porto, identificando quais as principais medidas de inovação implementadas pelas empresas, e quais os principais fatores responsáveis pelo sucesso dos processos de inovação. Pretendeu-se ainda investigar como esses fatores se podem relacionar com os vários tipos de performance das empresas.

A recolha dos dados que serviram de base para o presente estudo foi realizada a partir da agregação de dados recolhidos em três agregadores de preços, dada a impossibilidade da obtenção dos dados por entidades oficiais. De um universo válido de quarenta *hostels* foi possível uma entrevista exploratória a vinte e sete gerentes/proprietários dos *hostels* e a obtenção de trinta e uma respostas ao questionário enviado *à posteriori*. A entrevista tinha como objetivo a obtenção de informações mais genéricas sobre a estrutura da empresa, a sua gestão e o perfil dos clientes. Já o questionário enviado por *email* tinha como objetivo identificar quais as medidas de inovação que foram tomadas após a abertura do estabelecimento, bem como os fatores que influenciaram o sucesso das medidas de inovação e, por fim, qual o impacto das referidas medidas na performance da empresa. Com base nos dados recolhidos foi possível tirar conclusões sobre o tipo de medidas de inovação adotadas pelos *hostels* e quais os principais fatores identificados como determinantes no sucesso das várias medidas de inovação. Foram ainda realizadas sucessivas análises de regressão de modo a verificar uma possível relação entre as determinantes da inovação e as dimensões da performance consideradas neste estudo.

Dos dados recolhidos dos questionários foi possível concluir que o tipo de inovação mais identificado pelos gerentes/proprietários dos *hostels* se relacionou com o alargamento dos serviços disponibilizados aos clientes, isto é, com a Extensão dos Serviços. Já no estudo de Orfila-Sintes e Mattsson (2009) o alargamento dos serviços disponibilizados para os clientes foi identificado como um dos fatores para o sucesso das empresas ao nível da inovação. Como segundo tipo de inovação mais mencionado pelos inquiridos, surgiu a rúbrica da Comunicação Externa, nomeadamente no que respeita ao desenvolvimento do *website* e presença e nas redes sociais.

Já ao nível dos fatores identificados pelos *hostels* como determinantes para o sucesso das suas medidas de inovação estiveram maioritariamente relacionados com a dimensão Organização, de acordo com a tipologia definida na literatura revista de de Brentani (2001) e Orfila-Sintes e Mattsson (2009). Foram eles: as Sinergias de Marketing, a Formação dos Funcionários, a GERH e o *empowerment*. Estes resultados relevam a importância que os *hostels* atribuem ao estabelecimento de parcerias com empresas como os agregadores de preços ou serviços parceiros com quem provam o *cross-selling* das soluções disponibilizadas, como uma forte alavanca para o sucesso destas medidas. De igual forma também a formação e a motivação dos colaboradores é identificado pelos proprietários/gerentes dos *hostels* como uma determinante crucial para o sucesso das suas inovações.

Por fim, da análise referente à relação entre as várias determinantes de inovação e as três dimensões da performance da empresa decorreram as seguintes conclusões. De acordo com o observado no estudo de Ottenbacher, M. C. (2007), verificou-se no caso dos *hostels* que a Performance de Mercado é influenciada pelos fatores relacionados com a Resposta do Mercado e a sua Atratividade. Como referido em Ottenbacher, M. C. (2007) as empresas com melhores performances procuram implementar as suas inovações em projetos que denotem um forte crescimento para que o Retorno sobre o Investimento seja mais rapidamente recuperado. Estes resultados sugerem que os *hostels* apenas deverão investir em inovações que observem um forte potencial de rentabilidade.

Por outro lado, verificou-se a existência de uma relação negativa entre a Reposta de Mercado e a Performance Financeira que poderá revelar, por um lado, que o esforço para a captação de clientes nomeadamente através da redução dos preços pode prejudicar a performance financeira da empresa. Por outro lado, as atividades de conservação do edifício e disponibilização de novas áreas (como por exemplo: cozinha, esplanada, terraço) e serviços valorizados pelos clientes poderão ter custos elevados, difíceis de recuperar no curto prazo.

Outra conclusão relevante ao nível do impacto das determinantes na Performance Financeira foi a relação negativa detetada entre o *Empowerment* e a Performance Financeira que deixar concluir que, dada a estrutura reduzida dos *hostels* a delegação de

tarefas centrais à atividade do negócio poderá ser prejudicial à performance financeira do *hostel*. Esta última relação poderá estar ainda relacionada com a rotatividade do *staff* dos *hostes* (muitas vezes voluntários e estagiários) pelo que os gestores/proprietários preferem concentrar as decisões mais importantes na sua esfera de ação. Com relação a esta problemática existem já na literatura alguns autores que abordam a questão do *trade-off* entre o *Empowerment* e o controlo. A título de exemplo, Sundbo, J. (1996) conclui no seu estudo que apesar da maioria das empresas analisadas praticar o *empowerment* dos funcionários também grande parte das empresas recorrem a mecanismos de controlo. Sundbo, J. (1996) avança que as estratégias mais utilizadas para disciplinar a capacidade de iniciativa e inovação nas empresas são: a definição de uma estratégia clara que regulará a atividade da empresa; a existência de departamentos específicos para o desenvolvimento da inovação; e pela aplicação de um processo linear do desenvolvimento das medidas de inovação. Apesar de nem todas as alternativas acima serem aplicáveis num contexto de um *hostel*, como por exemplo a criação de um departamento dedicado à inovação, poderão constituir guias valiosas para a sistematização do processo de inovação, garantindo assim um maior equilíbrio entre a capacidade de iniciativa e a necessidade de controlo. Contrariamente ao visto acima, pôde-se comprovar a existência de uma relação positiva entre o *empowerment* e a Performance ao nível da melhoria da relação com os funcionários e clientes. Será, efetivamente, de esperar que o facto de as empresas permitirem que os funcionários tenham o poder de decisão na resolução de problemas se traduzam num efeito positivo sobre a motivação e, conseqüentemente, na satisfação dos funcionários que trabalham nos *hostels*. Por outro lado, o sinal positiva desta relação pode ser igualmente analisado pelo impacto positivo que o *empowerment* tem na motivação dos colaboradores e como consequência na satisfação dos próprios clientes.

Através destes resultados, torna-se assim importante salientar a importância da gestão da empresa estar constantemente atenta às alterações das necessidades dos seus clientes, nomeadamente através do alargamento dos serviços prestados nomeadamente no que respeita a tornar a estadia mais cómoda. É igualmente importante manter os funcionários satisfeitos e com alguma autonomia, ao mesmo tempo que se garante alguns mecanismos de controlo, de modo a se assegurar a manutenção da qualidade do serviço e a estabilidade financeira da empresa. Continuar a apostar nas Sinergias de

Marketing já que estas exercem uma influência positiva na performance da empresa quer a nível financeiro quer a nível da relação com o cliente e funcionário. A este último nível as sinergias de Marketing serão essenciais para que se mantenha o dinamismo da marca do *hostel*, garantindo que a sua estratégia de comunicação e os elementos tangíveis sejam efetivamente adequados ao segmento que pretendem atingir. Por fim, e de encontro ao anteriormente referido na literatura em Orfila-Sintes e Mattsson (2009), outros factores organizações com impacto positivo na performance da empresa passam pela disponibilização de serviços adicionais á actividade principal e pelo acompanhamento dos proprietários na gestão do estabelecimento.

2. Limitações do estudo e pesquisa futura

Uma limitação que poderá ser rapidamente identificada no presente estudo prende-se com a dimensão da amostra, e de resto, com a própria dimensão do universo considerado. Por se concentrar na análise de um tipo de oferta hoteleira específica, numa única cidade onde o seu surgimento ainda é relativamente recente, a amostra considerada foi um pouco mais diminuta do que o desejável para a extracção de conclusões. Inclusivamente, como se referiu atrás, a leitura dos resultados apresentados terá de ser observada com alguma prudência, sendo aconselhável num futuro estudo a utilização de um maior número de observações, de modo a que se verifique o pressuposto da distribuição normal (considerando a aplicação da mesma metodologia). Como sugestão considera-se que seria interessante alargar o estudo a mais de uma cidade ex. (Porto, Coimbra e Lisboa) ou analisar a dinâmica dos *hostels* num cenário mais europeu comparando o Porto, com as segundas cidades de outros países.

Também, no presente estudo os tipos de inovação mais identificados pelos inquiridos podem ter sido influenciados pelos exemplos pré-selecionados para integrar o questionário. Assim, sugere-se que numa futura pesquisa seja considerado um maior número de medidas de inovação como exemplos ou que se realize uma análise mais exploratória/qualitativa em que as questões poderão ser abertas e os exemplos avançados pelos próprios gestores/proprietários dos *hostels*.

VI. Bibliografia

- Abrantes, J. M. (2014). Hostels e centros históricos das cidades: Envelhecimento ou rejuvenescimento? *Tourism and Hospitality International Journal*, 3(4), 355-383.
- Amir Elnaga, A. I. (2003). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business & Management*, 5(4), 137.
- Bae, J., e Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy. *The Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517. doi: 10.2307/1556407
- Berthon, P., Mac Hulbert, J., e Pitt, L. (2004). Innovation or customer orientation? An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1065-1090. doi: doi:10.1108/03090560410548870
- Bettencourt, L. A., Brown, S. W., e Sirianni, N. J. (2013). The secret to true service innovation. *Business Horizons*, 56(1), 13-22. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2012.09.001>
- Bianco, M., e Colbari, A. (2002). MODERNIZAÇÃO EMPRESARIAL E GESTÃO DE PESSOAL EM EMPRESAS DO SETOR DE SERVIÇOS (Vol. 8).
- Bowen, D. E., e Lawler, E. E., 3rd. (1992). The empowerment of service workers: what, why, how, and when. *Sloan Manage Rev*, 33(3), 31-39.
- Brentani, U. d. (1991). Success Factors in Developing New Business Services. *European Journal of Marketing*, 25(2), 33-59. doi: doi:10.1108/03090569110138202
- CMP. (2011). Sistema de Monitorização da qualidade de vida urbana do Porto (pp. 214). Porto.
- CMP. (2015a). from <http://www.porto.pt/noticias/mais-de-26-milhoes-de-dormidas-de-turistas-registadas-no-porto-e-norte-durante-os-primeiros-dez-mes>
- CMP. (2015b). Retrieved 15-07-2015, from http://www.cm-porto.pt/cidade/freguesias_4
- Conlon, D. E., Van Dyne, L., Milner, M., e Yee Ng, K. (2004). The Effects of Physical and Social Context on Evaluations of Captive, Intensive Service Relationships. *Academy of Management Journal*, 47(3), 433-445. doi: 10.2307/20159592

- Damanpour, F., e Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *J. Eng. Technol. Manag.*, 23(4), 269-291. doi: 10.1016/j.jengtecman.2006.08.002
- de Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, 18(3), 169-187. doi: 10.1111/1540-5885.1830169
- Dicionário, O. Oxford Dictionaries *Oxford Dictionaries*.
- Domingues, C. (2013). *Prontuário Turístico*. Lisboa: Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril e Imprensa Nacional - Casa Nacional da Moeda.
- Gallouj, F., e Savona, M. (2009). Innovation in services: a review of the debate and a research agenda. *Journal of Evolutionary Economics*, 19(2), 149-172. doi: 10.1007/s00191-008-0126-4
- Gallouj, F., e Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26(4-5), 537-556. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(97\)00030-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(97)00030-9)
- Gatignon, H., Tushman, M. L., Smith, W., e Anderson, P. (2002). A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics. *Management Science*, 48(9), 1103-1122. doi: doi:10.1287/mnsc.48.9.1103.174
- Griffin, A., e Page, A. L. (1993). An Interim Report on Measuring Product Development Success and Failure. *Journal of Product Innovation Management*, 10(4), 291-308. doi: 10.1111/1540-5885.1040291
- Hartline, M. D., Iii, J. G. M., e McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing*, 64(2), 35-50. doi: 10.2307/3203441
- Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00013-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00013-4)
- Hostelworld. (2012). Hoscars 2012. Retrieved 27-06-2015, 2015, from http://www.hostelworld.com/hoscars-2012?source=adwordsdynamic&sub_keyword=_cat:hostels&sub_ad=b&sub_publisher=ADW&gclid=CjwKEAajwtr6sBRDv7uzB492H9XISJADj6aqbwhYpMDYch04nG35kbB9TzmKYT0mZ_Ct0blUxrWd4uhoCcWbw_wcB

- Hostelworld. (2015). Hoscars 2015. Retrieved 27-06-2015, 2015, from <http://www.hostelworld.com/hoscars-2015>
- Howells, J., Tether, B., Gallouj, F., Djellal, F., Gallouj, C., Blind, K., . . . Banach, D. (2004). Innovation in Services: Issues at Stake and Trends: European Commission.
- INE. (2013). Estatísticas do Turismo 2013 (pp. 200). Lisboa.
- Johne, A., e Storey, C. (1998). New service development: a review of the literature and annotated bibliography. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 184-251. doi: doi:10.1108/03090569810204526
- Johns N, M. J. (2003). Service Encounters in Tourism. In: Kusluvan S, editor. Managing employee attitudes and behaviours in the tourism and hospitality industry. *New York: Nova Science Publishers*.
- JornalArquitetos. (2013). Arquitectura 'low-cost'. Retrieved 15052015, 2015, from <http://www.jornalarquitectos.pt/arquitectura-low-cost/>
- Kummar, P. (2010). *Marketing of Hospitality and Tourism Services*. New Delhi: Tata MacGraw Hill.
- Lovelock, C., e Wright, L. (2001). *Serviços: Marketing e Gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Manuel Martínez-López, A., e Vargas-Sánchez, A. A. (2012). The Strategic Management Process and the Innovative Capacity of the Spanish Hotel Industry. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 22(6), 596-618. doi: 10.1080/19368623.2011.653050
- Maroco, J. (2007). *Análise Estatística-Com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, Lda.
- Melo, H. R., C.; Ferraz, G.; Sabbato, A.; Dweck, R. . (1997). É possível uma política para o setor dos serviços? *Rio de Janeiro: IPEA*, p. 19.
- Morrar, R. (2014). Innovation in Services: A Literature Review. *Technology Innovation Management Review*.
- Nash, R., Thyne, M., e Davies, S. (2006). An investigation into customer satisfaction levels in the budget accommodation sector in Scotland: a case study of backpacker tourists and the Scottish Youth Hostels Association. *Tourism Management*, 27(3), 525-532. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2005.01.001>

- Ngai, E. W. T., e Wat, F. K. T. (2003). Design and development of a fuzzy expert system for hotel selection. *Omega*, 31(4), 275-286. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0305-0483\(03\)00050-1](http://dx.doi.org/10.1016/S0305-0483(03)00050-1)
- OCDE. (2008). The contribution of services to development and the role of trade liberalisation and regulation (pp. 17).
- Orfila-Sintes, F., e Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.omega.2007.04.002>
- Ottenbacher, M., e Gnoth, J. (2005). How to Develop Successful Hospitality Innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46(2), 205-222. doi: 10.1177/0010880404271097
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431-454. doi: 10.1177/1096348007302352
- Payne, A. F. T. (1993). *The Essence of Services Marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hal.
- PortoVivo, S. (2005). Reabilitação Social e Urbana da Baixa do Porto - MasterPlan(Sintese Executiva) *Porto Vivo Sociedade de Reabilitação Urbana* (pp. p.14).
- Preissl, B. (2000). Service Innovation: What Makes it Different? Empirical Evidence from Germany. In J. S. Metcalfe e I. Miles (Eds.), *Innovation Systems in the Service Economy* (Vol. 18, pp. 125-148): Springer US.
- Ruetz, D., e Marvel, M. (2011). Budget Hotels: Low Cost Concepts in the U. S., Europe and Asia. In R. Conrady e M. Buck (Eds.), *Trends and Issues in Global Tourism 2011* (pp. 99-124): Springer Berlin Heidelberg.
- Sheldon, P. J. (1983). The impact of technology on the hotel industry. *Tourism Management*, 4(4), 269-278. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0261-5177\(83\)90005-5](http://dx.doi.org/10.1016/0261-5177(83)90005-5)
- Sundbo, J. (1996). The balancing of empowerment. A strategic resource based model of organizing innovation activities in service and low-tech firms. *Technovation*, 16(8), 397-446. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0166-4972\(96\)00029-6](http://dx.doi.org/10.1016/0166-4972(96)00029-6)
- Sundbo, J., e Gallouj, F. (2000). Innovation as a Loosely Coupled System in Services. In J. S. Metcalfe e I. Miles (Eds.), *Innovation Systems in the Service Economy* (Vol. 18, pp. 43-68): Springer US.

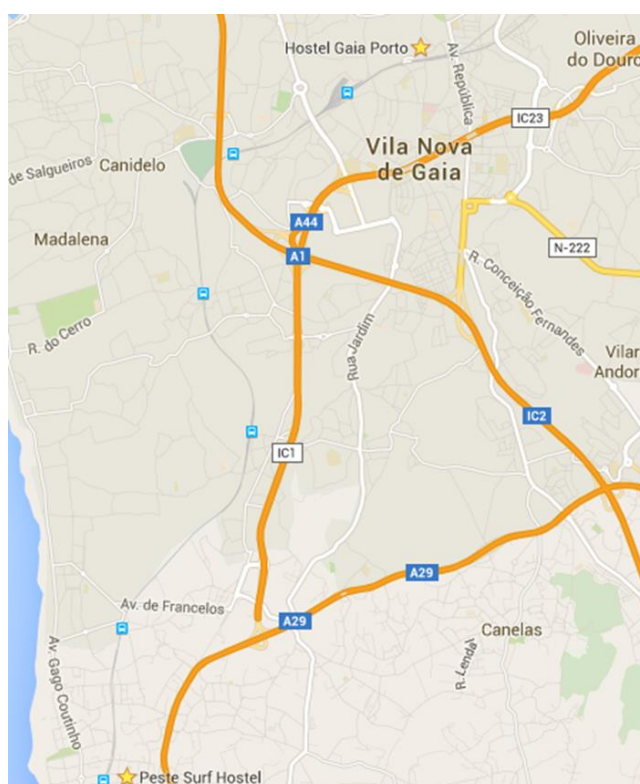
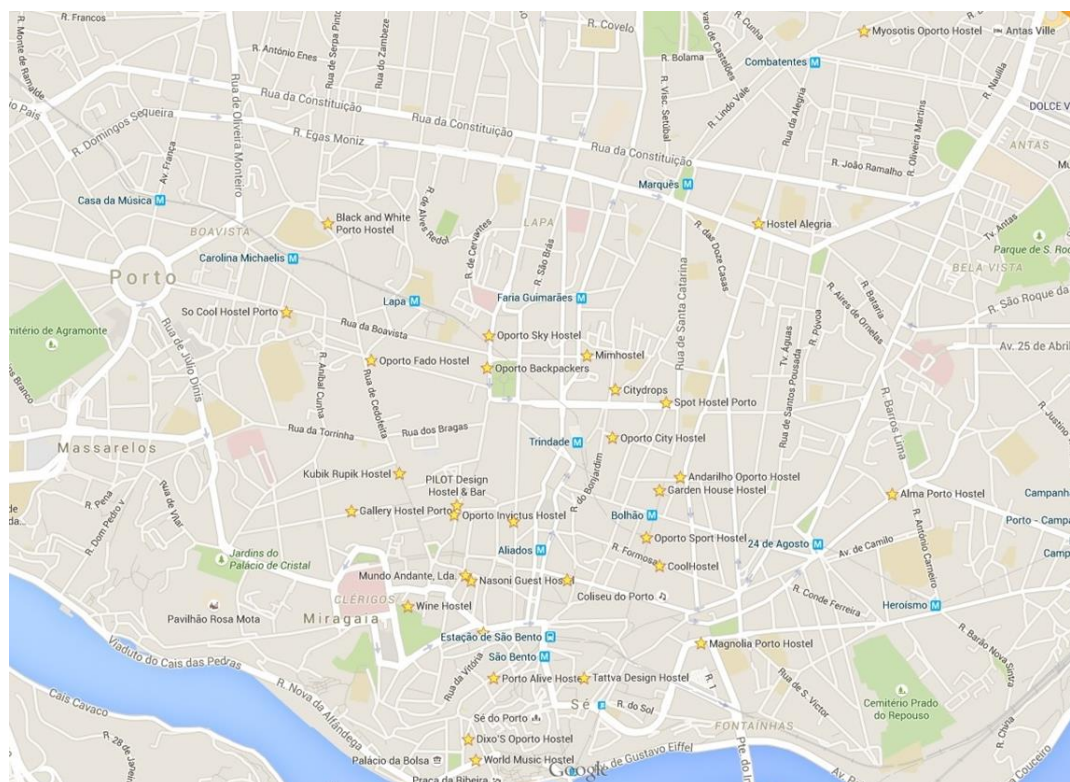
- Sundbo, J., Gallouj, F. . (1999). Innovation in Services in seven European Countries. *Synthesis Report for the European Commission, DG XII(TSER-SI4S)*.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221-231. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>
- Telsang, M. T. (2005). *Production Management*: S. Chand Publishing
- Tether, B. S. (2005). Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry and Innovation*, 12(2), 153-184. doi: 10.1080/13662710500087891
- UNTWO. (2014). Tourism Highlights 2014 Edition.
- UNTWO. (2015). Retrieved 02032015, 2015, from <http://www2.unwto.org/content/why-tourism>
- Waise, S. (2014). The youth travel accommodation industry survey (Volume 7) – executive summary. *Amsterdam, The Netherlands: Stay Wyse Association*.
- WTO. (2008). Youth Travel Matters: Understanding the global phenomenon of Youth Travel.

VII.Anexos

Anexo 1: Agregação das determinantes da inovação e dimensões da performance

Determinante de inovação	Abreviatura	Questão no inquérito	Determinantes do sucesso
Qualidade Tangível	QUALGERAL	1. Os consumidores avaliam a qualidade geral do serviço baseado nos atributos físicos do espaço	
	ELEMTANG	2. Os atributos físicos do espaço (elementos tangíveis) são de qualidade elevada/superior	
Resposta do Mercado	PREFCLIENT	3. Os novos serviços ou procedimentos foram desenvolvidos para dar resposta às alterações nas preferências e necessidades dos clientes	
	SUPERCONC	4. Consideram-nos superiores aos nossos concorrentes no que respeita a ir ao encontro das necessidades dos nossos clientes	
Atratividade do Mercado	SEGVALOR	5. O objectivo da empresa é atingir um segmento de mercado de elevado valor	
	SEGCRES	6. O objectivo da empresa é atingir um segmento de mercado de elevado crescimento	
Comprometimento do Funcionário	MOTIVFUNC	7. Os colaboradores sentem-se motivados quando um novo serviço é lançado	
	COMITFUNC	8. Sente-se o comprometimento dos funcionários quando um novo serviço é lançado	
	COMPVALFUNC	9. Os funcionários compreendem e apoiam um novo serviço	
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	EXCSTAFF	10. A empresa tem capacidade de atrair excelentes colaboradores	
	GRHDESENV	11. O papel das práticas de gestão recursos humanos é fundamental no desenvolvimento de novos serviços	
Avaliação Baseada no comportamento	SUPEGRH	12. Sente-se o comprometimento dos colaboradores com o estabelecimento	
Formação dos Funcionários	RESOLVPROB	13. Os colaboradores têm a capacidade para resolverem as reclamações e problemas dos clientes de forma eficiente	
Empowerment	CREATIVCOLAB	14. Os colaboradores têm a capacidade de liderar de forma criativa com situações distintas	
Sinergias de Marketing	FORMFUNC	15. A formação dos colaboradores é uma forte prioridade	
	EMPOW	16. A gestão do estabelecimento permite que os colaboradores tenham poder de decisão para a resolução de problemas no imediato	
	SINERGIMKT	17. Existem sinergias com profissionais da área do Marketing	
Dimensão da Performance			Performance
Performance de Mercado	ATRAINOVCLI	As medidas de inovação realizadas pelo estabelecimento. Atraíram novos clientes?	
	NOVSEG	Abriam novos segmentos de mercados?	
	AUMQUOTA	Contribuíam para o aumento da quota de mercado?	
Performance Financeira	AUMRENT	Permitiram aumentar a rentabilidade e a venda de outros serviços/produtos do estabelecimento (Venda Cruzada)?	
	REDUCUST	Permitiram reduzir os custos e/ou aumentar a eficiência?	
	AUMVEND	Contribuíam para o aumento do volume de vendas?	
	FEEDFUNC	Contribuíam para um feedback mais positivo dos funcionários	
Performance de relacionamento com o cliente e trabalhadores	COMPFCOLAB	Permitiram melhor as competências dos colaboradores?	
	SATIFCLIENT	Traduziram-se num aumento da satisfação dos clientes?	
	IMAGESTBEL	Contribuíam para a melhoria da imagem do estabelecimento perante o público em geral (clientes, colaboradores, comunidade envolvente, organismos públicos...)	

Figura 1 e 2: Localização geográfica dos hostels na cidade do Porto e Vila Nova de Gaia



Guião do Inquérito

1. Todos os serviços/procedimentos actualmente em vigor encontram-se disponíveis desde início da atividade?

- ☐ Sim
- ☐ Não

2. Se respondeu "não" na questão acima, que serviços foram introduzidos à posteriori?

- ☐ Desenvolvimento do site
- ☐ Informatização do sistema de reservas
- ☐ Presença nas redes sociais
- ☐ Disponibilização de quartos individuais
- ☐ Passatempos nas redes sociais ou introdução de tecnologias sustentáveis ou de redução da “pegada ecológica”
- ☐ Introdução do cartão eletrónico de acesso ao estabelecimento e áreas reservadas
- ☐ Introdução de novo ou melhorado software (ou medidas) para os processos de compras, contabilidade, manutenção ou segurança
- ☐ Introdução de uma área de esplanada
- ☐ Introdução de festas temáticas
- ☐ Protocolo com lavandarias no perímetro do estabelecimento/ introdução do serviço de lavandaria
- ☐ Abertura de restaurante
- ☐ Comercialização de produtos locais
- ☐ Novas parcerias com empresas de atividades suplementares (ex: bares, desportos...)
- ☐ Alargamento do período de funcionamento da receção para 24h
- ☐ Other:

3. Os consumidores avaliam a qualidade geral do serviço baseado nos atributos físicos do espaço

4. Os atributos físicos do espaço (elementos tangíveis) são de qualidade elevada/superior

5. Os novos serviços ou procedimentos foram desenvolvidos para dar resposta às alterações nas preferências e necessidades dos clientes

6. Consideramo-nos superiores aos nossos concorrentes no que respeita a ir ao encontro das necessidades dos nossos clientes

7. O objectivo da empresa é atingir um segmento de mercado de elevado valor

8. O objectivo da empresa é atingir um segmento de mercado de elevado crescimento

9. Os colaboradores sentem-se motivados quando um novo serviço é lançado

10. Sente-se o comprometimento dos funcionários quando um novo serviço é lançado

11. Os funcionários compreendem e apoiam um novo serviço

12. A empresa tem capacidade de atrair excelentes colaboradores

13. O papel das práticas de gestão recursos humanos é fundamental no desenvolvimento de novos serviços

14. Sente-se o comprometimento dos colaboradores com o estabelecimento

15. Os colaboradores têm a capacidade para resolverem as reclamações e problemas dos clientes de forma eficiente

14. Os colaboradores têm a capacidade de liderar de forma criativa com situações distintas

17. A formação dos colaboradores é uma forte prioridade
18. A gestão do estabelecimento permite que os colaboradores tenham poder de decisão para a resolução de problemas no imediato
19. Existem sinergias com profissionais da área do Marketing
20. As medidas de inovação realizadas pelo estabelecimento:
 1. Atraíram novos clientes?
 2. Abriram novos segmentos de mercados?
 3. Contribuíram para o aumento da quota de mercado?
 4. Permitiram aumentar a rentabilidade e a venda de outros serviços/produtos do estabelecimento (Venda Cruzada)?
 5. Permitiram reduzir os custos e/ou aumentar a eficiência?
 6. Contribuíram para o aumento o volume de vendas?
 7. Contribuíram para um feedback mais positivo dos colaboradores?
 8. Permitiram melhorar as competências dos colaboradores?
 9. Traduziram-se num aumento da satisfação dos clientes?
 10. Contribuíram para a melhoria da imagem do estabelecimento perante o público em geral (clientes, colaboradores, comunidade envolvente, organismos públicos...)