



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO DE FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

INOVAÇÃO NO SECTOR HOTELEIRO ANGOLANO

ESTUDO APLICADO À CIDADE DO LUBANGO

GERDINA VERÓNICA DA SILVA HANDA

SETEMBRO- 2014



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO DE FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

INOVAÇÃO NO SECTOR HOTELEIRO ANGOLANO

ESTUDO APLICADO A CIDADE DO LUBANGO

GERDINA VERÓNICA DA SILVA HANDA

ORIENTAÇÃO: PROF. DR. VÍTOR CORADO SIMÕES

SETEMBRO- 2014

Resumo**Objectivo da investigação**

Esta investigação tem como objectivo analisar do papel dos colaboradores da linha de frente e das tecnologias de informação no processo de inovação em empresas hoteleiras. O trabalho empírico incidiu sobre os hotéis que atuam na cidade do Lubango (Angola).

Metodologia

A investigação baseou-se na aplicação de estudos de casos múltiplos em 3 hotéis da cidade do Lubango, em Angola. Os resultados foram obtidos através de um processo iterativo, baseado na análise da teoria disponível sobre gestão da inovação dos serviços hoteleiros, na realização de entrevistas e na reflexão sobre os resultados obtidos.

Resultados

A investigação realizada mostra como a inovação nos serviços hoteleiros está relacionada com o estímulo da participação e criatividade dos colaboradores da linha de frente, mediante a formação contínua e a utilização de tecnologias de informação.

Implicações teóricas

Os resultados obtidos são de natureza qualitativa, mostrando que a inovação a nível hoteleiro, em larga medida, tem origem na criatividade e autonomia dos colaboradores da linha de frente e no uso de tecnologias de informação, sem prejuízo da existência de outros factores relevantes, associados à capacidade da gestão de topo e à estratégia.

Originalidade

O estudo procura explicitar de forma clara a relação entre a inovação dos serviços hoteleiros e alguns dos principais factores de sucesso no processo de inovação.

Palavras-chave: Inovação, Inovação nos serviços, inovação nos serviços hoteleiros e factores de sucesso da inovação hoteleira, Lubango (Angola).

Abstract**Research Objective**

This research is focused on the analysis of the role of front-line employees of hotels and information technologies in the innovation process in the hotel industry. The empirical work was carried out on three hotels operating in the city of Lubango (Angola).

Methodology

The research was based on the application of case studies in three hotels in the city of Lubango, in Angola. The results were obtained through an iterative process, based on analysis of available theory about innovation management in hotel services, on face-to-face interviews and on the reflection about the findings obtained.

Results

The research undertaken shows how innovation in hotel services is influenced by policies aimed at stimulating the participation and creativity of frontline employees through the lifelong learning and the use of information technologies.

Theoretical implications

The results are qualitative in nature, showing that innovation in the hotel industry, to a large extent, from the creativity and autonomy of frontline employees and the use of information technologies, this does not mean, however, that other factors, not addressed in the research, such as top management capabilities and strategic orientation.

Originality

The study seeks to explain clearly the relationship between innovation of hotel services and some of the key success factors in the innovation process.

Keywords: Innovation, Innovation in services, innovation in hotel services and factors of successful hospitality innovation, Lubango (Angola).

Agradecimentos

A Deus primeiramente pela força e iluminação;

aos hotéis que se mostraram disponíveis e abertos para o processo de investigação:

Hotel Lubango, Serra da Chela e o Novo Hotel;

ao meu orientador, Professor Vítor Corado Simões, pelo apoio prestado durante a elaboração deste trabalho de investigação;

ao Governo da província da Huíla pela abertura e acessibilidade;

aos meus amigos, especialmente à Adília Costa e Silva pelo apoio;

à minha família, principalmente aos meus pais, irmãos e esposo, a quem dedico esta tese, não só pelo apoio incondicional ao longo da realização deste trabalho de final de mestrado, mas também em todo o meu percurso.

Índice**ÍNDICE**

Resumo.....	ii
Abstract	iii
Agradecimentos.....	iv
Índice.....	v
Índice de Tabelas.....	vi
1.Introdução	1
2. Referencial teórico	2
2.1. Inovação	3
2.2. Inovação nos serviços.....	5
2.3. Inovação nos serviços hoteleiros.....	6
2.3.1. Factores de sucesso da inovação no sector hoteleiro.....	10
2.3.1.1. O papel dos colaboradores de <i>front-line</i>	10
2.3.1.2. O Papel da tecnologia de informação na inovação hoteleira.....	14
3. Questões de pesquisa.....	17
4. Metodologia	20
5. Os casos estudados	23
5.1. Caracterização do sector hoteleiro da Huíla.....	23
5.2. Hotel Lubango.....	24
5.3. Hotel Serra da Chela	25
5.4. Novo Hotel	27
6. Análise Inter-Casos	28
6.1. Comparação genérica dos hotéis	28
6.2. Iniciativas inovadoras dos hotéis.....	29
6.3. Participação dos colaboradores da linha de frente	31
6.4. Políticas de formação contínua	31
6.5. Utilização de <i>softwares</i> sofisticados	32
7. Discussão.....	32
8. Conclusões	34
8.1. Principais conclusões	34

8.2. Limitações e sugestões para investigações futuras.....	35
9. Bibliografia	36
10. Anexos.....	41

Índice de Tabelas

Tabela I: Características dos hotéis	23
Tabela II: Caracterização do sector hoteleiro	24
Tabela III: Inovações nos serviços hoteleiros	29
Tabela IV: Inovações de <i>Marketing</i>	30

1.Introdução

Constitui objectivo deste trabalho de investigação a análise da inovação no sector hoteleiro de Angola, mas precisamente na cidade do Lubango. Onde o crescimento da actividade hoteleira nesta cidade tem sido bastante significativo. A análise tem em conta o facto de como as empresas se comportam relativamente aos seus concorrentes e que estratégias têm adoptado para se manterem no mercado, mas centrar-se-á principalmente nos factores de sucesso da inovação no sector hoteleiro. A inovação aqui pode ser vista como um factor-chave que permite às empresas realizarem os seus objectivos com maior eficácia. Uma vez que a combinação entre os recursos tecnológicos e as competências das empresas pode ajudá-las a adaptarem-se cada vez mais num ambiente em constante mudança (Tidd *et al.* 2003).

É importante analisar como é que as empresas ligadas à hotelaria tiram proveito das suas competências inovadoras, comparando sempre com as da concorrência e procurando aprender também com esta. É fundamental saber como é que as empresas se comportam quando introduzem novos serviços ou melhoram os já existentes, não esquecendo que este processo implica uma forte relação entre a gestão do topo e os colaboradores da linha de frente com vista ao desenvolvimento de ideias cada vez mais inovadoras. Para a realização deste trabalho científico efectuamos uma introdução no capítulo I, a revisão de literatura relativamente aos conceitos de inovação, inovação nos serviços e inovação nos serviços hoteleiros no capítulo II. De seguida analisar-se os aspectos ligados a metodologia com a aplicação de *cross-case analysis* onde foram entrevistados os executivos de 3 hotéis, breve discussão sobre a análise inter-casos procurando relaciona-la com a literatura estudada, conclusões, limitação e sugestões para futuras investigações.

2. Referencial teórico

A inovação visa promover a competitividade entre as empresas que operam em um determinado sector, através do desenvolvimento e difusão de uma cultura voltada para a mudança e a criação de novos produtos ou novos processos baseada no conhecimento disponível ou acessível pela empresa (Tidd *et al.*, 2003; Schumpeter, 1934; Ussmane,2013).

Ao longo do desenvolvimento teórico, começamos por discutir algumas noções básicas sobre a inovação, sua importância e seu enquadramento no que toca à produção de produtos e à prestação de serviços. A inovação voltada para a produção de produtos está relacionada com as empresas que se dedicam a produção de bens, enquanto a inovação voltada para o sector de serviços está relacionada com a produção de serviços (Amabile *et al.*, 1996; Sundbo, 1997; Tidd *et al.*, 2003). Devido às características específicas dos serviços e a grande importância do sector de serviços, há necessidade de que sejam realizadas mais pesquisas ligadas á inovação no sector de serviços (Sundbo, 1997). A inovação nos serviços encontra-se voltada para todos as áreas aonde existe uma prestação de serviços, tais como nos serviços hospitalares, serviços turísticos e hoteleiros, tecnologias de informação e telecomunicações, entre outros.

A inovação nos serviços representa um ponto a ser discutido, pois constitui um dos aspectos importantes, que muito tem contribuído para o crescimento das empresas prestadoras de serviços, bem como para o desenvolvimento do país (Gallouj e Weinstein, 1997; Sundbo, 1997). A inovação a nível do sector hoteleiro constitui o último ponto a ser discutido onde foi uma avaliação com vista a descrever a capacidade criativa dos hotéis em melhorarem cada vez mais o serviço aos clientes. Foram discutidos também os factores de sucesso para a inovação a nível hoteleiro, onde

avaliamos o papel dos colaboradores da linha de frente e a importância das tecnologias de informação a nível dos hotéis. A criatividade e a motivação do pessoal da linha de frente são vistos como factores decisores no processo de inovação hoteleira (Slatten e Mehmetoglu, 2001; Ottenbacher, 2008). Para uma melhor compreensão, nos pontos a seguir começaremos com a caracterização de inovação.

2.1. Inovação

Hoje, uma grande parte das empresas reconhece que para sobreviverem e competirem a longo prazo, têm que capacitar-se de modo a responderem e reagirem as mudanças que ocorrem no ambiente, relacionadas com diversos factores incluindo às necessidades dos clientes (Tidd *et al.*, 2003; Hartog e Jong, 2008).

A inovação é importante para a sobrevivência e competitividade de uma empresa, pelo que os responsáveis pela gestão devem criar uma cultura voltada para a inovação, através de um conjunto de práticas que estimulem e influenciem a inovação de forma positiva (Slatten e Mehmetoglu, 2001). Desta forma, é através da inovação que as empresas procuram atender de forma eficiente às exigências dos clientes, reduzindo o tempo de resposta, melhorando a qualidade do produto e diminuindo o ciclo de vida dos projectos, com o objectivo de se manterem á frente da concorrência (Tidd *et al.*, 2003; Klement e Oih Yu, 2006). Os vários autores definem a inovação de diferentes maneiras mas todos com um propósito comum. Para Ottenbacher (2008; pp.342), a inovação é a mudança de um negócio através da adição de um novo elemento ou de uma nova combinação de elementos existentes. Muitas vezes o conceito de invenção é confundido com o de inovação, embora apesar de estarem relacionadas têm significados diferentes. Enquanto a “invenção é o início do processo de transformação de uma ideia em algo útil

para o futuro, a inovação significa fazer ou criar algo novo” (Ottenbacher, 2008; pp. 342).

Segundo Schumpeter (1934), a inovação pode ter lugar em cinco áreas distintas: produção de produtos ou melhoria destes, introdução de novos processos de produção, desenvolvimento de novos mercados, desenvolvimento de novos mercados de fornecimento e na reorganização ou reestruturação da empresa. Devemos ter em conta que a inovação visa o aumento da qualidade, a diminuição dos custos, redução do ciclo de vida de um produto ou serviço, bem como do seu tempo de desenvolvimento, sendo que uma das suas características-chave é o foco nas necessidades dos clientes (Klement e Oih Yu, 2006; Ottenbacher, 2008). Além disso, o sucesso da inovação está ligado ao comprometimento de todos dentro de uma organização, bem como a interacção e participação da gestão, dos diferentes departamentos e funcionários, através da criação de um ambiente de apoio a inovação (Ottenbacher, 2008), pois o estímulo de ideias criativas promove a inovação (Amabile *et al.*, 1996).

Para Ottenbacher e Harrington (2010) a inovação está ligada ao desenvolvimento de novos produtos e ao desenvolvimento de novos serviços. O processo de desenvolvimento de novos serviços envolve o desenvolvimento de novos serviços pode ter lugar em diferentes actividades, nomeadamente as financeiras, saúde, telecomunicações, informação, lazer, turismo e serviços de hotelaria. O desenvolvimento de novos serviços é importante para os países que promovem a mudança de economias de fabricação para economias de serviços. Atualmente, o sector de serviços tem altos níveis de crescimento, o que influencia na taxa de crescimento económico de um determinado país (Ottenbacher, 2008) implicando deste modo a existência de índices elevados de inovação nos serviços.

2.2. Inovação nos serviços

Segundo Johnston e Clark (2001) o serviço representa um elemento crítico para conhecer e definir o que a empresa está a vender e o que o cliente está a comprar ou a usar. Existem quatro características que distinguem os serviços dos produtos: a intangibilidade, a heterogeneidade, a perecibilidade e a inseparabilidade (Ottenbacher, 2008). A participação do cliente na produção de um serviço pode ser a característica básica das actividades de serviços, principalmente porque envolvem um intensivo conhecimento (Gallouj e Weinstein, 1997). A inovação nos serviços não se foca apenas na inovação tecnológica, expressando-se também em novas formas de prestação dos serviços e na concepção de novos serviços (Sundbo, 1997; Ottenbacher e Harrington, 2010).

Em geral, inovações nos serviços são constituídas por ajustes em processos e têm características muito mais incrementais do que radicais. Logo, o seu tempo de desenvolvimento é relativamente menor, uma vez que há menor necessidade de pesquisa ou de busca de conhecimento científico (Gallouj, 1998; Klement e Oih Yu, 2006). Para Gallouj (1998), o processo de inovação nos serviços representa um processo de interacção a nível interno, um processo colectivo, assistemático em que os colaboradores e a gestão participam com diferentes padrões de interacção a nível formal e informal.

As inovações nos serviços representam uma mistura de pequenas inovações incrementais com vista não só a resolver os problemas individuais dos clientes mas também para que através de sugestões vindas destes possam ser desenvolvidas algumas inovações mais radicais (Gallouj e Weinstein, 1997; Gallouj, 1998). Para Ottenbacher e Harrington (2010), como os serviços são muitas vezes em grande parte intangíveis, o

Marketing pela comunicação deve consistir na explicação clara dos benefícios potenciais do serviço, visto que os clientes não podem testar o serviço antes da compra. É preciso criar consciência e comunicar os benefícios do serviço, o que pode ser suportado por uma forte imagem da marca e por um posicionamento único na mente dos consumidores.

A inovação constitui a base do sucesso para as empresas que atuam no ramo hoteleiro, permitindo-lhes melhorar a qualidade, aumentar a eficiência, reduzir os custos, satisfazer as necessidades actuais dos clientes, aumentar as vendas e os lucros, de forma a ganhar uma maior quota de mercado e a se diferenciar dos concorrentes (Jones, 1996; Gallouj e Weinstein, 1997). Os hotéis são uma ilustração ideal de um negócio com potencial e apto para beneficiar da introdução de contínuas inovações no seu portefólio de serviços (Victorino *et al.*, 2005).

2.3. Inovação nos serviços hoteleiros

Para Ottenbacher e Harrington (2010) os hotéis prestam serviços que envolvem acções intangíveis para a satisfação das pessoas. Os serviços hoteleiros normalmente estão voltados para duas áreas de actuação: negócios e lazer (Kirk, 2008; O’Gorman e Morrison, 2008). Em geral, os clientes precisam estar fisicamente presentes em quase toda a operação de prestação de serviços, a fim de receberem de forma imediata os benefícios almejados. Para o cliente, o mercado hoteleiro é visto como um conjunto de ofertas de serviços facilmente substituíveis, o que torna difícil às empresas hoteleiras a diferenciação face à concorrência. Por isso, a capacidade dos hotéis inovarem nos serviços prestados é considerada como factor chave de diferenciação em um ambiente altamente competitivo. O sector hoteleiro está em constante mudança, tornando-se em um ambiente dinâmico, por isso os gestores dos hotéis precisam fazer mudanças

proactivas a fim de atenderem as necessidades dos clientes (O’Gorman e Morrison, 2008; Ottenbacher e Harrington, 2010).

Segundo Jones (1996) existe um conjunto de condições que incentivam uma abordagem dinâmica e flexível de inovação ao nível hoteleiro: a crescente integração da cadeia de fornecimento, a cultura dos hotéis baseada na inovação, a liderança criativa e empreendedora, o constante investimento na inovação e o livre acesso aos mercados. Neste sentido podemos dizer que os hotéis podem inovar a vários níveis, tais como, no desenvolvimento de novos serviços ou melhoramento dos serviços existentes, no aproveitamento das relações com os clientes e com os colaboradores e no uso de tecnologias de informação mais sofisticadas (O’Gorman e Morrison, 2008; Ottenbacher, 2008; Victorino *et al.*, 2005).

Na opinião de Ottenbacher (2008), os inovadores bem-sucedidos em hotelaria são aqueles que comunicam a nível da organização, de forma eficaz com vista a aumentar a consciencialização do cliente e convencendo-o das oferecidas. Não é suficiente efectuar uma inovação, é preciso anunciar a sua existência, visto que muitos dos melhores produtos e serviços não se vendem (Jones, 1996; O’Gorman e Morrison, 2008). Além disso, actualmente os clientes dos hotéis não são completamente leais à marca, procurando sempre mais valor. Por isso, há uma série de serviços auxiliares que rodeiam a prestação de serviços hoteleiros, somando-se a complexidade da experiência do serviço (Victorino *et al.*, 2005; Ottenbacher e Harrington, 2010). A utilização de tecnologias de informação eficientes e eficazes constituem um meio que os hotéis têm em conta para melhorar cada vez mais os seus serviços (O’Connor, 2008). Segundo Baloglu *et al.* (2012) existem hotéis que hoje em dia apostam na inovação voltada para a preservação do ambiente, seguindo uma política que visa o desenvolvimento

sustentável. Os clientes actualmente procuram por hotéis aonde existe um certo contacto com a natureza (Kirk, 2008; Baloglu *et. al*, 2012).

Para que os hotéis forneçam valor aos seus clientes, precisam primeiro de compreender quais as suas preferências (Ottenbacher e Harrington 2010), de modo que possam em seguida, definir prioridades e adicionar essas preferências ao seu portefólio de serviços, para melhor atenderem os seus mercados-alvo. Os serviços dos hotéis são de alto contacto com o cliente, onde são fornecidas experiências complexas devido a sua natureza intangível (Ottenbacher, 2008). Para além de um bom planeamento e implementação formal de um processo, o sucesso da inovação em hotelaria depende das competências e capacidades da gestão na coordenação dos processos e no aproveitamento dos recursos disponíveis (Ottenbacher, 2008), pois os hotéis incluem uma serie de actividades úteis para a satisfação dos clientes, tais como: o atendimento, restauração, transporte, alojamento e outros serviços (Chang *et al.*, 2011).

Uma vez que os clientes desejam ver as suas necessidades satisfeitas, para isso são necessários serviços de qualidade de modo a alcançar uma maior satisfação, pois são reconhecidos como factores importantes para o sucesso das empresas que atuam na hotelaria e restauração (Choi e Chu, 2001). Os hotéis podem inovar os seus serviços e melhorar a qualidade, aumentando neste sentido o conhecimento sobre as preferências dos clientes através dos colaboradores, pois uma vez que estes podem acumular conhecimento sobre os clientes e contribuir para melhorar o desempenho da empresa. O conhecimento pode ser partilhado entre colaboradores e clientes (Horng *et al*, 2009). Por isso, a criatividade está ligada ao aspecto interactivo relativo ao trabalho dos colaboradores da linha de frente, onde a interacção com os estes possibilita solucionar alguns problemas encontrados pelos clientes (Slatten e Mehmetoglu, 2011).

No entanto, uma vez que os colaboradores podem hesitar em envolver-se em actividades de desenvolvimento de novos serviços, porque isso implica o aumento da carga de trabalho, o ideal é compensar devidamente as pessoas envolvidas no desenvolvimento de novos serviços (Ottenbacher, 2008). Para tal, é necessário que haja uma relação directa entre a satisfação dos clientes e dos colaboradores de modo a aumentar a sua motivação, pois quando os colaboradores estão satisfeitos, aumentam a satisfação dos clientes, visto que podem oferecer serviços com melhor qualidade (Galdon *et al.*, 2013). A incapacidade em compreender os clientes e os concorrentes leva as empresas hoteleiras ao insucesso, o quer dizer que o envolvimento dos colaboradores em todo processo é duplamente importante, por causa da capacidade destes em melhorar a natureza dos serviços e em conhecerem devidamente as necessidades dos clientes (Ottenbacher, 2008).

Uma estratégia eficaz de *Marketing* deve incluir uma orientação clara, de modo que o novo serviço tenha uma posição distinta no mercado, visto que o *Marketing* e a inovação são as actividades que mais contribuem para o aumento dos resultados (Ottenbacher, 2008; O’Gorman e Morrison, 2008). Não devemos esquecer que a nível da indústria hoteleira, a cultura corporativa tem uma forte influência na capacidade de inovar e no bom desempenho dos negócios, uma vez que as dimensões culturais se encontram relacionadas com a orientação para o cliente, a inovação no sector e a performance das empresas (Tajeddini e Trueman, 2012).

A inovação a nível do sector hoteleiro permiti às empresas de hotelaria a melhorar a qualidade das suas operações, aumentando a eficiência, reduzindo os custos, satisfazendo as necessidades dos clientes, aumentando as vendas e os lucros, de forma a ganharem uma maior quota de mercado e se diferenciar dos concorrentes (Jones, 1996).

Para isso, é necessário que as inovações a nível hoteleiro estejam apoiadas em uma forte estratégia de *Marketing* voltada para uma política que consiste em uma comunicação forte (Jones, 1996; Ottenbacher, 2008).

2.3.1. Factores de sucesso da inovação no sector hoteleiro

Para Ottenbacher (2008) existem oito factores críticos para o sucesso da inovação na hotelaria: a qualidade tangível do serviço; a vantagem competitiva do serviço; a tecnologia de informação inovadora; a capacidade de responder ao mercado; a selecção do segmento de mercado; a reputação do hotel; as sinergias entre todas as áreas do hotel; e a gestão dos colaboradores. Contudo, optamos por analisar no papel dos colaboradores da linha de frente e na utilização de tecnologias de informação cada vez mais sofisticadas (Ottenbacher, 2008; Mill, 2008).

2.3.1.1. O papel dos colaboradores de *front-line*

Devido a natureza intangível dos serviços hoteleiros, onde há a simultaneidade na produção e consumo, é importante a presença de factores humanos na prestação de serviços, pois estes desempenham um papel importante mais na inovação dos serviços do que na inovação de produtos (Ottenbacher, 2008).

Segundo Mill (2008) no sector hoteleiro o serviço está ligado às pessoas, o que coloca uma grande pressão sobre os gestores, pois o aumento da produtividade requer o uso dos colaboradores sendo conseqüentemente, é necessário colocar ênfase no desenvolvimento dos colaboradores e na sua formação. O elemento humano nos serviços hoteleiros significa uma maior qualidade do serviço e isto depende muito das estratégias de recursos humanos, que são as ferramentas para a gestão dos colaboradores (Ottenbacher, 2008). As inovações de sucesso são desenvolvidas por organizações hoteleiras que implementam práticas estratégicas de gestão de recursos humanos, que

estão ligadas ao planeamento estratégico de negócios da organização com o objectivo de atrair uma equipa de excelência (Ottenbacher, 2008). Os colaboradores da linha de frente são os que estão mais próximos dos clientes e do trabalho de entrega de produtos e serviços, visto que têm algumas ideias e percepções mais frescas (Moosa e Panurach, 2008). Eles devem ser vistos como uma vantagem competitiva e não como um factor de custo (Ottenbacher, 2008). Infelizmente, em muitos hotéis os colaboradores da linha de frente não estão em grande medida familiarizados com os planos de negócios do hotel, e as suas ideias e percepções não são adequadamente enquadradas (Moosa e Panurach, 2008). As inovações hoteleiras de sucesso avaliam o desempenho dos colaboradores da linha de frente em relação ao seu comportamento orientado para o cliente, tais como a sua capacidade de fornecer um serviço cada vez mais cortês ao invés dos resultados relacionados com o desenvolvimento de trabalhos específicos (Ottenbacher, 2008). Nesta perspectiva, a gestão do topo deve optar por convidar colaboradores da linha de frente a participar em sessões que visam a geração de ideias e a formação em inovação com vista a que a aprendizagem contínua constitua o pano de fundo de todo processo (Moosa e Panurach, 2008). O desenvolvimento de novos serviços hoteleiros bem-sucedidos é caracterizado por uma abordagem em que o hotel deve considerar o treinamento com alta prioridade e a transferência de responsabilidades, oferecendo oportunidades para a iniciativa individual, confiando nos seus colaboradores e permitindo que estes usem o seu critério e julgamento para a solução de problemas (Ottenbacher, 2008).

Para Slatten e Mehmetoglu (2011) a criatividade dos colaboradores da linha de frente dos hotéis tem duas características importantes que são: a heterogeneidade e a interacção. A heterogeneidade reflecte o fato de que os clientes nunca serem iguais, pois

cada um tem as suas exigências e necessidades muito específicas. Por outro lado, a interação demonstra o conteúdo do processo das relações existentes entre o cliente e os colaboradores da linha de frente. Os gestores e supervisores para disporem de um ambiente mais criativo devem apostar na formação e desenvolvimento dos colaboradores da linha de frente, apoiando-os e motivando-os, bem como reconhecendo o seu trabalho através de uma política voltada para a autonomia e flexibilidade (Ottenbacher, 2008). Em hotelaria para que se consiga inovar os serviços é preciso optar pela gestão eficaz dos recursos humanos através do treinamento e capacitação dos colaboradores, bem como pela gestão das atitudes destes mediante o seu comprometimento (Chang *et al.*, 2011). A criatividade constitui, por isso, uma das características mais relevantes dos colaboradores da linha de frente no sector hoteleiro (Slatten e Mehmetoglu, 2011).

As ideias criativas e inovadoras dos colaboradores que estão em constante contacto com os clientes são importantes para auxiliar os gestores na tomada de decisões, bem como para o desempenho financeiro a longo prazo. Um hotel bem-sucedido depende da sua equipa (Horng *et al.*, 2009), pois uma equipa inovadora tem uma forte cultura de partilha das expectativas e de conhecimentos de modo a facilitar o desempenho inovador tanto dos indivíduos como da equipa, visto que a implementação de um novo tipo de serviço depende de uma pessoa ou de uma equipa que desenvolveu esta ideia. Para tal é importante que haja a nível dos hotéis uma gestão voltada para a partilha do conhecimento. As iniciativas á nível individual constituem um dos principais condutores de inovação para os colaboradores da linha de frente nas empresas hoteleiras (Slatten e Mehmetoglu, 2011) pois é a partir delas que os colaboradores podem expressar as suas ideias criativas (Slatten e Mehmetoglu, 2011;Ussamane, 2013).

Porem, a inovação não resulta apenas da criatividade dos colaboradores. Torna-se necessário analisar também os chamados antecedentes para um comportamento inovador: as práticas de capacitação usadas pela empresa, a visão da empresa e o comprometimento dos colaboradores com os objectivos do hotel (Slatten e Mehmetoglu, 2011; Tajeddini e Trueman, 2012).

O recrutamento de pessoal qualificado e a formação dos colaboradores que estão em contacto com os clientes é crucial para melhorar as suas capacidades de modo a conduzir os hotéis ao desenvolvimento de novos serviços ou ao melhoramento dos existentes (Chang *et al.*, 2011; Zahra, 2012). Para tal, os hotéis devem dispor de práticas de formação contínua para os seus colaboradores de forma consistente, de modo a motivar as pessoas a pensar, estimulando-as para a criatividade em um trabalho específico (Slatten e Mehmetoglu, 2011). A falta de preparação por parte dos colaboradores pode levar à ocorrência de falhas de serviços que tem por consequência não só a perda do cliente como também de quota do mercado e a deterioração da imagem de marca (Scott *et al.*, 1994; Chang *et al.*, 2011; Galdon *et al.*, 2013). Os colaboradores capacitados representam uma grande fonte de ideias que conduzem ao desenvolvimento de novos serviços (Slatten e Mehmetoglu, 2011).

O comprometimento dos colaboradores da linha de frente para com os objectivos do hotel, é notável quando estes são motivados a serem criativos, com objectivo de contribuir de forma positiva para o futuro da empresa, ao mesmo tempo que permanecem ansiosos ao evitar tudo que pode comprometer o sucesso empresarial do negócio (Liu, 2006; Slatten e Mehmetoglu, 2011). Em particular, é fundamental que os colaboradores da linha de frente disponham de conhecimentos sobre as tecnologias de

informação com vista a atenderem cada vez melhor os clientes exigentes e reduzir o nível de insatisfação (Enz *et al.* 2000).

2.3.1.2. O Papel da tecnologia de informação na inovação hoteleira

Nos dias de hoje, os hotéis enfrentam um mercado cada vez mais competitivo, onde os princípios da concorrência são dinâmicos. Por isso, para que consigam atrair e reter mais clientes, com base nos serviços prestados ou instalações existentes é preciso munirem-se de um eficiente sistema de informação (Jeong e Lambert, 1999; O'Connor, 2008). Para Ottenbacher (2008), uma tecnologia de informação inovadora pode criar novos mercados para novos serviços e ajudar no desenvolvimento de novos serviços, tornando o hotel mais rentável, com melhor qualidade, facilitando o uso de um serviço de forma simples e rápida, permitindo, deste modo, obter vantagem competitiva.

Segundo Johnston e Clark (2001), o papel da tecnologia de informação na prestação de um serviço está ligada ao bom funcionamento dos sistemas de informação e ao desenvolvimento de tecnologias que facilitam a gestão das áreas chaves. No que toca à prestação de serviço existe um conjunto de papéis para auxiliar a tecnologia: multiplicação do conhecimento; fluidez do serviço; customização e personalização; aumento da confiabilidade; facilitação das comunicações; aumento do serviço; redução dos custos e o aumento do controlo por parte do cliente. Gnoth e Ottenbacher (2005) afirmam que a integração entre os computadores e telecomunicações afecta no sentido positivo muitas indústrias de serviços, incluindo hotelaria e turismo.

Com a proliferação das tecnologias móveis é necessário que os hotéis aumentem a proximidade para com os clientes (Mackay e Vogt, 2012), pois é notável o aumento do número destes procurando as mais variadas informações sobre o hotel ou fazendo reservas através do uso da internet (Whitelaw, 2008). A adopção de tecnologias de

informação e de comunicação na hotelaria passa por cinco estágios: No primeiro estágio, as tecnologias de informação e comunicação representam uma solução para um problema encontrado; no segundo, elas são usadas como auxílio na construção de competências, passando-se ao terceiro, para a expansão da solução. Posteriormente são implementadas para a viabilização das mudanças almejadas (aumento da produtividade, melhoria dos serviços e diminuição dos custos), para finalmente criar vantagem competitiva (Enz *et al.* 2000).

As tecnologias de informação inovadoras devem ser usadas não simplesmente no desenvolvimento de novos serviços, mas principalmente devem ser vistas como uma ferramenta útil para criar valor para o cliente, fornecendo muitas vezes o benefício de serviço único (Ottenbacher, 2008). Segundo Mackay e Vogt (2012), é necessário que os hotéis estejam munidos de *softwares* sofisticados que possam auxiliar o desenvolvimento das suas actividades que vão desde a pesquisa do hotel por parte dos clientes, a gestão de reservas, restauração, entre outras actividades por eles desempenhadas. A *internet* é cada vez mais importante para o sector hoteleiro, visto que ajuda os hotéis a distribuir os seus serviços directamente aos clientes (O'Connor, 2008), através desta é possível fornecer todos os mecanismos de informação e de qualidade do serviço necessários para a satisfação do cliente. Para os hotéis que possuem uma página *web*, os hóspedes podem fazer o *check-in* e podem pré-alocar o seu quarto através da *internet*, antes da chegada a recepção (Whitelaw, 2008; Ball, 2008). As tecnologias de informação e a *internet* têm desempenhado um papel cada vez mais crítico para a competitividade das empresas ligadas à hotelaria e ao turismo, pois ajudam não só na redução dos custos, mas também no aumento da eficiência, qualidade do serviço e satisfação do cliente (O'Connor, 2008).

Uma das grandes vantagens do comércio na *internet* é a capacidade de interagir directamente de modo a construir relações a longo prazo com os clientes, com a finalidade de aumentar a fidelidade do cliente (O'Connor, 2008). Portanto, dentro dos sistemas de gestão de informação não tecnológicos, os chamados sistemas flexíveis, são importantes pois estão relacionados com as políticas de recrutamento dos colaboradores e com a selecção e treinamento para o atendimento aos clientes (Ball, 2008).

Para O'Connor (2008) a tecnologia complexa é necessária para apoiar a distribuição dos quartos através de vários canais. O sucesso na construção de relações entre o hotel e os clientes é importante para obter de forma eficaz e com precisão os dados de modo a estabelecer o perfil dos clientes, identificando melhor quais as suas necessidades individuais e expectativas com a finalidade de gerar conhecimento do cliente tanto para *Marketing* como para o conhecimento geral do cliente. Para os gerentes dos hotéis cada interacção com os clientes é uma aprendizagem e uma oportunidade de construir um relacionamento (O'Connor 2008; Whitelaw, 2008). A tecnologia no sector hoteleiro pode funcionar com objectivo de garantir o controlo do negócio, visto que permite padrões de funcionamento no que diz respeito a pontualidade e cumprimento dos prazos em serviços encontrados no hotel como a restauração, rapidez no atendimento na recepção (Whitelaw, 2008). A implementação de novas tecnologias no desenvolvimento de novos serviços pode ser visto como uma oportunidade de diferenciação (Ottenbacher, 2008). De acordo com Whitelaw (2008) as tecnologias de informação e o uso da *internet* contribuem para a uma melhor gestão do trabalho e aumento da produtividade nos hotéis, ajudando, também na redução dos custos.

Como podemos ver, a inovação ao nível hoteleiro vai depender da participação dos colaboradores da linha de frente e do uso de tecnologias de informação sofisticadas.

3. Questões de pesquisa

A revisão de literatura efectuada na secção anterior permitiu-nos identificar alguns aspectos relevantes para compreender a inovação no sector hoteleiro. Destacaremos os seguintes aspectos: a criatividade dos colaboradores da linha de frente; a formação contínua dos colaboradores; e as tecnologias de informação utilizadas pelos hotéis de modo a melhor desempenharem as suas funções e melhor atenderem os seus clientes.

Começando pela criatividade e a inovação dos colaboradores da linha de frente dos hotéis, podemos dizer que estes dois aspectos são vistos como importantes factores para medir a performance dos hotéis que não se encontram estagnados, mas lutam para se adaptarem constantemente às mudanças que ocorrem no ambiente e procuram aproveitar as oportunidades que dali advêm. Não nos devemos esquecer que a criatividade e a inovação são conceitos intimamente ligados e que muitas vezes são descritos como diferentes estágios que caracterizam o comportamento inovador dos colaboradores. Todavia, estes dois conceitos enfatizam uma condição *sine qua non* na produção de ideias com vista um comportamento cada vez mais inovador por parte dos colaboradores da linha de frente. A criatividade dos colaboradores da linha de frente é definida como a produção de novas ideias e úteis, ao passo que a inovação está relacionada com a implementação dessas ideias.

De um modo geral, quando falamos sobre a geração de ideias, estamos a referir-nos ao desenvolvimento de novas ideias, potencialmente úteis, sugeridas e desenvolvidas pelos colaboradores com vista a melhorar os serviços prestados pelos hotéis ou a atrair novos clientes. O comportamento inovador dos colaboradores da linha de frente consiste na geração de ideias criativas, a promoção de ideias e a implementação de ideias. Para tal,

torna-se necessário promover um comportamento inovador nos colaboradores, sem esquecer que a inovação e a criatividade andam sempre de mãos dadas.

Neste sentido, podemos dizer que os hotéis devem promover a motivação dos colaboradores, de modo que estes possam cada vez mais desenvolver novas ideias com vista a melhorar os serviços existentes, desenvolver novos serviços bem como a melhorar os processos de gestão dos hotéis. Neste sentido surge a nossa primeira questão de pesquisa:

1ª Questão: Como é que as ideias inovadoras e criativas dos colaboradores contribuem para a inovação nos hotéis?

Para que existam ideias criativas e inovadoras tornar-se necessário que os hotéis apostem na formação contínua dos seus colaboradores de modo que estes possam a cada momento desenvolver ideias cada vez mais inovadoras com vista a diferenciar os seus serviços dos seus concorrentes. As práticas voltadas para a formação contínua dos colaboradores da linha de frente encontram-se directamente relacionadas com o desenvolvimento de ideias criativas e inovadoras com vista a que exista uma competitividade saudável e promissora entre os hotéis que actuam em um determinado mercado. A formação contínua permite que um determinado conjunto de colaboradores passem por um processo de melhoria, reciclagem e refrescamento dos conhecimentos e das competências com vista a ganhar certa autonomia e liberdade no que toca a flexibilidade e experiência na sua actividade laboral para melhor satisfazer os clientes indo de acordo com os seus desejos e anseios. A autonomia e a formação contínua são dois aspectos que estão intrinsecamente ligados aos colaboradores com um elevado grau de motivação, mais cognitivamente activos e que apresentam uma grande capacidade de alterar os seus próprios comportamentos no sentido de melhor atingirem os propósitos

do hotel. As práticas voltadas para a formação, dentro de um hotel podem motivar as pessoas a pensarem em coisas novas e estimular os colaboradores a serem criativos em um trabalho específico. Não devemos esquecer que a formação contínua está relacionada com múltiplos aspectos desde o desenvolvimento de ideias criativas até aos aspectos ligados com pequenas melhorias nos serviços existentes, tais como, formação em outras línguas, regras de etiqueta, melhorias nos serviços informáticos e outras. A formação contínua dos colaboradores da linha de frente pode surgir de várias direcções. Por um lado podemos ter a formação dada pela própria gestão do hotel, e por outro lado a formação pode surgir da capacitação dos colaboradores no estrangeiro e da contratação de quadros vindos do estrangeiro, especialistas em gestão hoteleira, com vista a trazer novos conhecimentos para os colaboradores. Estas práticas agem nos colaboradores como uma espécie de motivação que conduz não só a gratidão mas também ao surgimento de um comportamento ambicioso por parte dos colaboradores com vista a lutarem sempre para que se cumpra a missão da empresa tendo em conta a visão que se tem desta. Com base no que foi discutido acima, propomos a nossa segunda questão de pesquisa:

2ª Questão: Como é que a formação contínua dos colaboradores da linha de frente contribui para a inovação dos serviços prestados pelos hotéis?

Em uma sociedade cada vez mais competitiva, não basta que os hotéis sejam criativos e inovadores se não contarem com o uso de tecnologias de informação cada vez mais sofisticadas. A utilização de tecnologias de informação tem contribuído muito para a melhoria dos serviços hoteleiros, para tal as empresas devem munir-se de *softwares* cada vez mais sofisticados com vista a desempenharem da melhor forma as suas funções internas e externas. Quanto ao uso de *softwares* é necessário que auxiliem os

hotéis na manutenção do serviço ao cliente facilitando o processo de busca de informação sobre os serviços do hotel. As actividades internas dos hotéis estão relacionadas com a gestão de reservas incluindo o *check-in* e o *check-out*, gestão dos restaurantes, gestão da logística e cadeia de fornecimento, gestão do pessoal e a gestão da política de *Marketing*. Por outro lado, representam actividades externas às relacionadas com aspectos extras hotel, tais com gestão dos clientes, dos fornecedores bem como da política de financiamento. Com a proliferação das tecnologias de informação móveis, tais como *smartphones* e *tablets* com aplicações que permitem aceder a informação dos hotéis, é necessário que aumentem a proximidade e a mobilidade encurtando a distância, pois é notável o aumento do número de clientes que procuram informações sobre o hotel ou fazem a reserva através da *internet*. Neste sentido surge a nossa terceira questão de pesquisa:

3ª Questão: Que tecnologias de informação são utilizadas pelos hotéis com vista uma melhor gestão das suas actividades?

Terminada a discussão em torno das questões que pesquisa, passamos agora para a análise da metodologia utilizada.

4. Metodologia

Para este estudo empírico de natureza qualitativa, baseamo-nos no método dos estudos de casos, uma vez que representam uma estratégia de pesquisa exploratória que se concentra na compreensão das dinâmicas presentes dentro das configurações individuais (Yin, 2010). Primeiramente foram desenvolvidas proposições iniciais antes de passarmos a recolha dos dados (Yin, 1994; Yin, 2010).

A vantagem de realizarmos a pesquisa com base em estudos de casos consiste no facto desta permitir compreender um fenómeno complexo dentro do ambiente empresarial através da identificação de como e porque o fenómeno estudado ocorre (Yin, 2010). As questões relacionadas com o contributo das ideias criativas e inovadoras dos colaboradores e da formação dos colaboradores da linha de frente para a inovação hoteleira são de natureza como? e as ligadas a utilização de tecnologias de informação sofisticadas são de natureza que?. Neste sentido, optou-se por realizar estudos de casos em mais de uma empresa, isto é, para analisar a inovação a nível destes hotéis, estaremos perante um estudo que envolve casos múltiplos com a mesma base de análise (Eisenhardt, 1989). Para assegurar uma maior precisão no tratamento da informação e para garantir a comparabilidade, optámos por documentar todos os nossos procedimentos e desenvolvemos um protocolo dos estudos de casos (ver Anexo V). Este procedimento permite também que este trabalho possa ser replicado no futuro.

A selecção dos hotéis foi feita por conveniência, tendo em conta a sua localização geográfica e o tempo disponível para a realização da pesquisa. No entanto, a análise de hotéis próximos tem, também a vantagem de observar comportamentos de organizações que concorrem entre si pelo mesmo mercado (Barañano, 2008). Inicialmente foram enviados pedidos para entrevistas a nove hotéis existentes na cidade do Lubango, mas só responderam a estes pedidos para entrevistas três hotéis dentro do tempo estabelecido. Assim, foram entrevistados executivos de 3 hotéis, nomeadamente o Hotel Lubango, o Hotel Serra da Chela e o Novo Hotel, permitindo obter informação ao nível de todos os departamentos e áreas da empresa onde existem vários colaboradores envolvidos no processo (Eisenhardt, 1989). A entrevista caracterizou-se como focalizada uma vez que as questões abordadas estavam relacionadas com um aspecto

específico (Barañano, 2008). As entrevistas foram realizadas com carácter confidencial, mas foram gravadas com a autorização de cada gerente hoteleiro. Cada entrevista teve uma duração entre os 30 e 45 minutos. As gravações foram transcritas e enviadas aos entrevistados para obter confirmação e eventuais correções. O guião seguido nas entrevistas é apresentado no Anexo VI.

Nos hotéis, também foram entrevistados os gerentes da recepção facilitando a obtenção de alguma informação que o gestor hoteleiro não conseguia dar com precisão. Ao longo da realização das entrevistas foi-nos solicitado algum sigilo no que toca a informação recebida. Para a obtenção da informação relativa aos hotéis, para além das entrevistas feitas a estes, foram feitas pesquisas pela *internet*, foi-nos fornecida também alguma informação pelo governo da província da Huíla, onde se localizam os hotéis seleccionados para a pesquisa. Em seguida passamos à análise de cada um dos casos. Utilizamos as definições relacionadas com a literatura com o objectivo de identificar com precisão as informações relevantes a partir dos nossos estudos de casos.

Para aumentar a confiabilidade do nosso estudo desenvolvemos um banco de dados dos estudos de casos que inclui as gravações das entrevistas, as transcrições e a literatura que foi usada para construir as questões de pesquisa e as nossas construções (Yin, 2010).

A tabela abaixo apresenta os casos estudados de acordo com as características específicas de cada hotel:

Tabela I: Características dos hotéis

Caracterização dos hotéis	Hotel Lubango	Hotel Serra da Chela	Novo Hotel
Ano de fundação	2009	2009	2010
Propriedade do hotel	Angolana	Angolana	Angolana
Número de quartos	60	176	72
Número de camas	74	212	105
Taxa de ocupação das camas	85%	80%	75%

Fonte: Elaboração própria (2014)

Vamos de seguida desenvolver cada um dos casos de forma mais detalhada, de modo a procedermos subsequentemente, na secção 6, à sua comparação.

5. Os casos estudados

Começaremos com uma breve caracterização do sector hoteleiro nesta parcela do território angolano, procurando identificar quantos hotéis existem e como estes actuam neste sector. Esta breve caracterização permite-nos enquadrar melhor e situar os casos estudados.

5.1. Caracterização do sector hoteleiro da Huíla

A província da Huíla situa-se a sul de Angola, com uma área de aproximadamente 79.023 Km² e uma população estimada em cerca de 3.334.456 milhões de habitantes. A Huíla tem 14 municípios. A capital é a cidade do Lubango com uma área de 3.140 Km² e com um total de 1.414.115 milhões de habitantes. No que toca a hotelaria, no Lubango encontram-se em funcionamento 9 hotéis, totalizando um conjunto de 599 quartos com 885 camas, classificados entre 1 a 4 estrelas, como se apresenta na Tabela 2, com a caracterização do sector hoteleiro na cidade do Lubango.

Tabela II: Caracterização do sector hoteleiro

N/O	Designação	Localização	Capacidade		Classificação
			Quartos	Camas	
1	Grande Hotel da Huíla	Lubango	64	109	3 Estrelas
2	Hotel Amigo	Lubango	38	59	2 Estrelas
3	Hotel Kanimanbo	Lubango	18	18	1 Estrela
4	Hotel Chick Chick	Lubango	115	221	4 Estrelas
5	Hotel Serra da Chela	Lubango	176	212	4 Estrelas
6	Novo Hotel	Lubango	72	105	3 Estrelas
7	Hotel Lubango	Lubango	60	74	3 Estrelas
8	Hotel Mirangolo	Lubango	20	35	1 Estrela
9	Hotel VIP	Lubango	33	52	2 Estrelas
	Total		599	885	

Fonte: Governo da província da Huíla (2014)

Destes 9 hotéis em funcionamento, como vimos em cima só 3 responderam ao pedido de entrevista, o Hotel Lubango, o Hotel Serra da Chela e o Novo Hotel. A seguir caracterizamos cada um dos hotéis estudados, de modo a avaliar a inovação no sector hoteleiro.

5.2. Hotel Lubango

O Hotel Lubango é um hotel de três estrelas, que para além do alojamento apresenta serviços como a restauração, lavandaria, *transfer* e *rent-a-car*. Segundo nos foi transmitido, o hotel procura inovar a nível de todos os sectores, para tal opta por dar formação aos novos colaboradores que se juntam à equipa. Quanto aos antigos colaboradores, o hotel procura dar a oportunidade de serem mais criativos e espera que estes se destaquem, principalmente os que estão em contacto com directo com os clientes, os chamados “colaboradores da linha de frente”. Segundo nos foi dito, o

trabalho em equipa permite a partilha de informação e de conhecimento, pois é através da aprendizagem conjunta que a gestão participa no processo de desenvolvimento de novos serviços ou no melhoramento dos serviços existentes. Os colaboradores da linha de frente têm alguma autonomia para desenvolverem e proporem ideias construtivas que são comunicadas e discutidas em conjunto com a gerência do hotel.

Os principais clientes do Hotel Lubango são homens de negócio nacionais e estrangeiros, que valorizam o sigilo total e respeito a privacidade. O hotel vê no *customer care* uma estratégia rica e forte de onde provêm iniciativas inovadoras que contribuem para o aumento do volume de negócios e dos lucros. Existem aqueles clientes que tentam manter uma relação mais estreita com o hotel, comunicando os serviços que gostariam de receber no hotel, bem como as melhorias a fazer em alguns serviços já prestados pelo Hotel Lubango, bem como existem aqueles que comportam-se como catalisadores de novos clientes para o hotel. A realização de eventos de várias ordens constitui uma das iniciativas que mais sustenta as actividades do hotel, por exemplo as comemorações do dia dos namorados. O hotel utiliza *softwares Primavera*, designadamente o *Host Hotel Systems* que auxilia a gestão de todo o processo hoteleiro, nomeadamente na gestão de reservas, de alojamento, do sistema logístico, da contabilidade e outras actividades financeiras desempenhadas. O processo de reservas pode ser feito de várias maneiras: deslocação à recepção do hotel; por telefone; e a partir da página do hotel na *internet*, onde os clientes podem entrar e ver os vários serviços disponíveis e os respectivos preços.

5.3. Hotel Serra da Chela

É um hotel de quatro estrelas cuja política de inovação assenta no melhoramento dos serviços prestados e no desenvolvimento de novos serviços. Os serviços prestados pelo

hotel incluem o alojamento, a restauração, lavandaria, *transfer*, *rent-a-car*, transporte dos clientes no acto com viagem marcada para o aeroporto, ginásio, sala de jogos, piscina e sauna, *boutique* e programas de apoio aos turistas. O hotel opta por adoptar estratégias voltadas para o *Marketing* e a formação contínua. Existe uma política de contratação regular de especialistas com vista ao refrescamento e desenvolvimento de competências dos colaboradores da linha de frente e dos restantes que também contribuem para o desenvolvimento das várias actividades que movem o hotel. Para além da formação interna, que está ligada a uma política de integração vertical, o hotel Serra da Chela envia, também, para formação no estrangeiro os seus colaboradores mais motivados com vista a munir o hotel com ideias criativas, com o objectivo de melhorar os serviços prestados.

O Hotel Serra da Chela recebe vários clientes nacionais e estrangeiros, desde homens de negócios até turistas. Para os turistas, o hotel dispõe de serviços de apoio com transporte até certos pontos turísticos da cidade, com *flyers* informativos de modo a auxiliá-los. A partir do relacionamento com os clientes são desenvolvidos alguns serviços que antes não existiam, tais como o ginásio, a sala de jogos, piscina, sauna e o apoio aos turistas. Para além do seu portefólio de serviços, são realizados eventos, tais como casamentos, aniversários, simpósios, *workshops* e a comemoração do dia dos namorados, uma vez que o hotel dispõe de enorme e moderno salão de festas e de uma sala de conferências. Com a realização destes eventos, o hotel procura melhorar o serviço ao cliente, o que constitui também uma forma de ganhar a lealdade por parte destes. Acabam, assim, por contribuir para a divulgação dos serviços prestados pelo hotel, visto que se encontram envolvidos numa estratégia de “passa-a-palavra” para conquistar potenciais clientes. O hotel dispõe de uma página na *internet* onde os clientes

podem não só fazer as suas pesquisas e reservas, mas também podem informar sobre as suas opiniões relativas aos serviços utilizados, isto é manter o *feedback*. O Hotel Serra da Chela utiliza o *Primavera Software*, através do *Host Hotel Systems* para a gestão do processo de reservas, *check-in* e *check-out*, restauração, contabilidade e finanças, bem como na gestão do pessoal.

5.4. Novo Hotel

O Novo Hotel tem como lema prestar o melhor serviço aos clientes, pois estes representam o elemento chave que contribui para o aumento do volume das vendas. É um hotel de três estrelas que dispõe de serviços como restauração, alojamento, *rent-a-car*, *transfer* e serviços de apoio aos hóspedes em termos de transporte do aeroporto para o hotel e vice-versa. As estratégias do hotel estão voltadas não só para o *Marketing* mas também para o trabalho em equipa, uma vez que é deste, segundo os nossos entrevistados, que provêm as melhores e mais criativas ideias com vista a atrair clientes. Para tal o hotel opta por dar formação aos novos membros que se juntam a equipa de modo a estarem mais familiarizados com os objectivos definidos e com a missão do hotel. O Novo Hotel é destinado aos homens de negócios, não só por causa da sua boa localização mas também pelos serviços de assessoria que dispõe, como por exemplo a existência de pessoal disponível para acompanhar os clientes nos seus afazeres diários. Por isso, a formação em outras línguas constitui uma das actividades do hotel, uma vez que tem em sua clientela, estrangeiros que se comunicam em outros idiomas. O relacionamento com alguns clientes líderes, que são aqueles que sugerem melhorias na prestação de serviços e que atraem outros clientes, tem contribuído para o melhoramento dos serviços existentes e a introdução de novos serviços, como por exemplo algumas melhorias feitas no cardápio do seu restaurante. A gestão do Novo

Hotel procura trabalhar em conjunto com os colaboradores da recepção no processo de inovação ao nível hoteleiro. O Novo Hotel utiliza o *Primavera Software* para auxiliar o processo de gestão hoteleira. O hotel possui uma página na *web* onde os clientes fazem as suas reservas e se informam sobre os serviços disponíveis e os preços.

6. Análise Inter-Casos

Neste capítulo vamos realizar a análise comparativa dos casos analisados, visando identificar as semelhanças e diferenças entre os casos, e recolher elementos para responder às questões de investigação.

6.1. Comparação genérica dos hotéis

No anexo I podemos ver o perfil dos hotéis estudados em termos da sua estrutura física, dos serviços oferecidos e do número de colaboradores. Constatamos que a média do número de colaboradores é de aproximadamente 81, estando o Hotel Lubango (43 colaboradores) e o Hotel Serra da Chela (125 colaboradores) nas posições inferior e superior respectivamente. O Hotel Serra da Chela tem o maior número de colaboradores mostrando maior aposta na diferenciação, pois existe a possibilidade de constituição de uma equipa multifacetada, com grandes possibilidades de captar um conjunto mais diversificado de ideias. Observou-se, no que toca à estrutura física dos hotéis estudados, que existem algumas semelhanças em aspectos relacionados com a existência de restaurante, parque de estacionamento e salão de eventos (no caso do Hotel Lubango e Serra da Chela) e bar, o que sugere que os hotéis estão no mesmo segmento de mercado, concorrendo pelos mesmos clientes. O Hotel Serra da Chela apresenta alguns aspectos distintivos relativamente aos outros, em termos da existência de uma sala de jogos, uma *boutique* e um ginásio, o que pode indicar uma vantagem competitiva pois consegue se

diferenciar dos concorrentes. Para além destes serviços, possui no seu portefólio serviços como apoio aos clientes na altura da viagem, piscina e programas de apoio aos turistas.

6.2. Iniciativas inovadoras dos hotéis

Algumas inovações adoptadas pelos hotéis estudados são identificadas como inovações a nível dos serviços hoteleiros, como podemos verificar na Tabela abaixo.

Tabela III: Inovações nos serviços hoteleiros

Designação	Inovações nos serviços hoteleiros
Hotel Lubango	Melhorias nos serviços prestados, tais como uma melhor climatização do restaurante e quartos, a introdução do <i>room service</i> 24 horas, melhorias no mobiliário de quarto, realização de vários eventos.
Hotel Serra da Chela	Melhorias nos serviços prestados tais como uma melhor climatização do restaurante e quartos, melhorias nos serviços ao cliente 24 horas, piscina com sauna, introdução de serviços de piscina, salão de jogos, ginásio, <i>boutique</i> , melhorias no mobiliário de quarto, realização de eventos.
Novo Hotel	Introdução do <i>room service</i> 24 horas, melhorias no serviço de restauração e no cardápio, realização de eventos.

Fonte: Elaboração própria (2014)

Os hotéis estudados introduziram algumas inovações nos serviços hoteleiros a partir de melhorias feitas nos serviços prestados tais como, a climatização dos restaurantes e quartos com a instalação de sistemas de ar condicionado. Para além disso, os hotéis (Hotel Lubango e Hotel Serra da Chela) passaram a realizar eventos de vária ordem, tais como casamentos, baptizados, eleição de *miss*, dia dos namorados, entre outros. Estas melhorias foram facilmente copiadas por todos os hotéis estudados. O Hotel Serra da

Chela, com o intuito de se diferenciar dos seus concorrentes, introduziu algumas melhorias tais como nos serviços de piscina através da introdução de serviços como a sauna, ginásio, a abertura de uma *boutique* onde se encontram à venda diversos produtos, onde caso o cliente compra alguma coisa esta é debitada imediatamente na conta do quarto e o cliente paga a saída do hotel. A sala de jogos se encontra localizada ao lado do bar da piscina, motivando os clientes a disporem sempre deste serviço. No caso do Novo Hotel, este dispõe de melhorias no cardápio, optando por pratos solicitados pelos clientes, visto que o seu restaurante não se encontra apenas destinado para os hóspedes. Na Tabela abaixo encontramos informações referentes a algumas inovações de *Marketing* utilizadas pelos hotéis.

Tabela IV: Inovações de *Marketing*

Designação	Inovações de <i>Marketing</i>
Hotel Lubango	Uso de redes sociais; reformulação da página oficial do hotel; parcerias com alguns clientes.
Hotel Serra da chela	Uso de redes sociais; reformulação do <i>site</i> ; clientes líderes.
Novo Hotel	Uso de redes sociais; reformulação do <i>site</i> ; parcerias com alguns clientes.

Fonte: Elaboração própria (2014)

De acordo com os gerentes dos hotéis, as redes sociais configuram-se como uma maneira inovadora, prática e gratuita de divulgação do hotel e dos seus serviços. Para além do uso de redes sociais, os hotéis utilizam *sites* ou páginas na *web* como forma de propaganda publicitária, bem como um relacionamento mais profundo com os clientes. A existência de clientes líderes constitui uma poderosa ferramenta de divulgação do hotel e seus serviços, através do processo de passa-a-palavra. Estas inovações de *Marketing* representam estratégias adoptadas pelos hotéis, visando aumentar o volume de negócio. No entanto, ressalta o facto de algumas inovações nos serviços e as de

Marketing serem facilmente copiadas, devido a natureza do negócio em si e também ao facto de as inovações serem pouco específicas e dificilmente protegíveis.

6.3. Participação dos colaboradores da linha de frente

O papel dos colaboradores da linha de frente (recepção, restaurante, serviços de quarto entre outros) nos 3 hotéis estudados resulta em algumas das inovações referidas acima, ligadas aos serviços ou a novas estratégias de *Marketing*, através das relações mantidas com os clientes, pois são estes que vêm as suas necessidades cada vez mais diferentes e evoluídas, como verificamos no anexo II. O Hotel Lubango, à semelhança dos outros hotéis, garante a importância dos colaboradores da linha de frente no desenvolvimento de novos produtos e de novos serviços, como por exemplo melhorias no restaurante, cardápio, quartos, serviços de piscina, ginásio e outras. Estes com o apoio da gestão do topo e dos clientes introduziram o uso de redes sociais e a reformulação da página oficial do hotel. Como isso, podemos dizer que os colaboradores da linha de frente são primordiais no processo de inovação hoteleira.

6.4. Políticas de formação contínua

Os hotéis estudados apostam na formação dos seus colaboradores da linha de frente como podemos ver no ver anexo III. O Hotel Serra da Chela, ao contrário dos outros, opta por formar não apenas os novos colaboradores mas também os antigos, aumentando deste modo a sua capacidade de inovação, uma vez que os conhecimentos são continuamente reciclados. É realizada também a contratação regular de especialistas com vista o refrescamento e o desenvolvimento de competências nos colaboradores da linha de frente e nos restantes. É por meio da formação contínua que o hotel desenvolve as inovações nos serviços hoteleiros referidas no ponto 6.2. A formação em outras

línguas, de cortesia e em serviços informáticos, representa uma política com vista a conquistar mais clientes e reduzir alguns custos, por exemplo o Hotel Serra da Chela e o Novo Hotel. A formação permite reciclar e refrescar os conhecimentos dos colaboradores, aumentando as chances de criar novos serviços e melhorar os existentes.

6.5. Utilização de *softwares* sofisticados

Por fim, no anexo IV analisamos a utilização de *softwares* especializados na gestão das actividades hoteleiras. Podemos ver que todos os hotéis estudados utilizam o *Primavera software*, designadamente o *Host Hotel Systems* para garantir a gestão de todo processo hoteleiro, facilitando a realização do *check-in* e *check-out* dos clientes, da contabilidade, logística, gestão do pessoal e outras actividades financeiras. A utilização de *softwares* actualizados vai permitir aos hotéis melhorar a gestão de toda a unidade hoteleira, auxiliando a redução de custos e do tempo de realização de algumas tarefas.

7. Discussão

Neste ponto vamos discutir os resultados obtidos nos casos analisados, tendo em conta as questões de investigação formuladas anteriormente. Vamos confrontar também os resultados com a literatura estudada.

A nossa primeira questão de pesquisa era a seguinte: Como é que as ideias inovadoras e criativas dos colaboradores contribuem para a inovação nos hotéis?

Ao longo da investigação observámos algumas inovações nos serviços hoteleiros nos hotéis estudados resultantes da adopção de iniciativas inovadoras, que provêm do crescente aumento das necessidades dos clientes e da participação dos colaboradores da linha de frente. Estas inovações nos serviços decorrem da criatividade e de iniciativas inovadoras desenvolvidas pelos colaboradores da linha de frente, os quais comunicam

as suas sugestões à gestão do topo, como vimos em Slatten e Mehmetoglu (2011), Ottenbacher (2008), Moosa e Panurach (2008). No Hotel Serra da Chela, por exemplo, os colaboradores da linha de frente, com o apoio da gestão desenvolvem um conjunto de ideias criativas e inovadoras através do trabalho em equipa e do relacionamento mantido com os clientes, como por exemplo a abertura de uma *boutique*, melhorias nos serviços de piscina. Por isso, é importante que os colaboradores da linha de frente tenham autonomia e liberdade para desenvolverem ideias inovadoras, o que constituirá uma forte fonte de inovação, visto que a nível hoteleiro as inovações desenvolvidas são rapidamente copiadas pelos hotéis que actuam neste mercado.

A segunda questão de pesquisa era a seguinte: Como é que a formação contínua dos colaboradores contribui para a inovação dos serviços prestados pelos hotéis?

Dos hotéis estudados, apenas o Hotel Serra da Chela aposta na formação contínua dos seus colaboradores, de modo a ter em seu quadro de pessoal, colaboradores capacitados e motivados para com os objectivos da empresa, enquanto os outros dão apenas a formação inicial. A formação dos colaboradores em diferentes matérias, como por exemplo em outras línguas ou de cortesia, conforme Slatten e Mehmetoglu (2011), e a contratação de pessoal qualificado e especializado em gestão hoteleira representam uma fonte de ideias com vista ao desenvolvimento de novos serviços ou melhoria dos já existentes, como por exemplo a contratação de pessoal especializado em hotelaria (Ottenbacher, 2008; Slatten e Mehmetoglu, 2011; Zahra, 2012). Os hotéis devem investir na formação dos colaboradores como forma de desenvolver competências sólidas que conduzirão a futuras inovações, como acontece com o Hotel Serra da Chela. Logo, dizemos que a formação contínua ajuda na obtenção de novos conhecimentos mediante o trabalho em equipa.

A terceira questão de pesquisa era a seguinte: Que tecnologias de informação são utilizadas pelos hotéis com vista uma melhor gestão das suas actividades?

Todos os hotéis estudados utilizam *softwares* actualizados, designadamente *Primavera Software* através do *Host Software* especializado em gestão hoteleira, que permite a gestão de todo o processo e acarreta vários benefícios, como o aumento da produtividade, melhoria nos serviços e diminuição dos custos. Para além disso, com o uso da *internet* é possível gerir este mesmo processo através da integração de todas as áreas envolvidas no processo de gestão hoteleira em redes, que vão desde a gestão dos clientes, gestão de reservas, processo de restauração e logística, contabilidade, entre outras, em linha com o que referiram Gnoth e Ottenbacher (2005) e Mackay e Vogt (2012). Nos hotéis estudados foi possível ver algumas inovações de *Marketing*, onde através das redes sociais, como o *Facebook*, *sites* ou páginas oficiais na *web* divulgam os seus produtos e serviços, efectuem reservas e *check-in* ou *check-out* dos clientes, bem como mantém uma relação mais profunda com os clientes, pois alguns contribuem para uma melhor divulgação do hotel e seus serviços, conforme Moosa e Panurach (2008). Logo, o uso de tecnologias sofisticadas visa ajudar os hotéis a melhorarem o seu portefólio de serviços, a reduzirem custos e a ganharem a lealdade dos seus clientes. Todavia, recorrendo todos aos mesmos sistemas, estes não asseguram, por si mesmos, a obtenção de vantagem competitiva.

8. Conclusões

8.1. Principais conclusões

Este estudo pretendeu analisar o papel dos colaboradores da linha de frente e das tecnologias de informação no processo de inovação em empresas hoteleiras. A

investigação baseou-se num estudo de casos múltiplos em três hotéis na cidade do Lubango (Angola). Concluiu-se que a inovação dos serviços hoteleiros depende muito da criatividade dos colaboradores que estão em constante contacto com os clientes. A formação contínua contribui para a aquisição de novos conhecimentos, através do trabalho em equipa. A utilização de tecnologias de informação sofisticadas representa uma forma de inovação dos serviços hoteleiros. A nível do sector hoteleiro as inovações são facilmente copiadas, o que justifica a existência de serviços semelhantes.

8.2. Limitações e sugestões para investigações futuras

O estudo efectuado tem algumas limitações, entre as quais destacamos a insuficiente experiência na realização de entrevistas no âmbito de estudos empíricos e a dificuldade de aprofundamento, uma vez que os clientes dos hotéis não foram ouvidos. Por fim, os hotéis estudados têm comportamentos semelhantes, faltando casos claramente mais contrastantes.

Sugere-se em próximas pesquisas o uso de casos mais contrastantes, de modo que fosse possível comparar casos em outras cidades angolanas. Recomenda-se também um melhor aprofundamento dos instrumentos de recolha de informação sobre o papel dos colaboradores da linha de frente, através da inquirição de um conjunto de colaboradores da linha de frente nos hotéis estudados. Isso poderia conduzir á utilização de métodos mistos, envolvendo a conjugação da análise qualitativa com a análise quantitativa. Finalmente, este estudo indica a existência de fenómenos de imitação entre os hotéis estudados, parecendo relativamente fácil a cópia de inovações introduzidas. Este tema poderia também conduzir a novos eixos de investigação, relativos às condições de apropriabilidade das inovações introduzidas na hotelaria.

9. Bibliografia

Amabile, T., Coon, H., Conti, R., Herron, M. and Lazenby, J. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *The Academy of Journal* 39 (5), 1154-1184.

Assafa, G., Barros, C. (2011). Bayesian Cost Efficiency of Luanda, Angola Hotels. *The Service Industries Journal* 31(9), 1549-1559.

Babakus, E., Karatepe, O. and Yavas, U. (2008). The effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustions: A study in the Turkish Hotel Industry. *International Journal of Hospitality and Tourism administration* 9 (4), 384-404.

Ball, S. (2008). Hospitality Systems. In: Jones, P., (Eds.) *Handbook of Hospitality Operations and It*, 5ª edição, Londres: Elsevier, pp. 19- 42.

Barañano, A. (2008). *Métodos e técnicas de investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Lisboa, Edições Sílabo.

Binnewies, C., Gromer, M. (2012). Creativity and innovation at work: The role of work characteristics and personal initiative. *Psicothema* 24 (1), 100-105.

Baloglu, S., Mayer, K. and Millar, M. (2012). Importance of green hotel attributes to business and leisure travelers. *Journal of Hospitality Marketing and Management* 21 (4), 395-413.

Clark, G., Johnston, R. (2001). *Administração de operações de serviço*. São Paulo: Atlas.

Chang, S., Gong, Y. and Shum, C. (2011). Promoting Innovation in Hospitality Companies through Human Resource Management Practices. *International Journal Hospitality Management* 30, 812-818.

Choi, T., Chu, R. (2001). Determinants of Hotel Guest's Satisfaction and Repeat Patronage in the Hong Kong Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management* 20, 277–297.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case: Study Research. *The Academy of Management Review* 14 (4), 532-550.

Enz, C., Namasivayam, K. and Siguaw, J. (2000). Adoption of information technology in U.S. hotels: Strategically driven objectives. *Journal of Travel Research* 39, 192- 201.

Enz, C., Siguaw, J. (1999). Beste practices in information technology. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40, (5).

Galdon, J., Garrigos, F. and Gil-Pechuan, I. (2013). Leakage, Entrepreneurship and Satisfaction in Hospitality. *The Service Industries Journal* 33, 759-773.

Gallouj, F.(1998). Innovative in Reverse: Services and the Reverse Product Cycle. *European Journal of Innovation Management* 3(1), 123-138.

Gallouj, F.,Weinstein, O. (1997). Innovation in Services. *Research Policy* 26, 537-556.

Gnoth, J., Ottenbacher, M. (2005). How to develop successful hospitality innovative. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46 (2), 205-222.

Harrington, R., Ottenbacher, M. (2010). Strategies for Achieving Success for Innovative versus Incremental New Services. *Journal of Services Marketing* 24(1), 3-15.

Hartog, D., Jong, J. (2008). Innovative Work Behavior: Measurement and Validation. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 4-27.

Hertog, P., Gallouj, F., Segers, J. (2011). Measuring innovation in a ‘low-tech’ service industry: the case of the Dutch hospitality. *The Service Industries Journal* 31(9), 1429-1449.

Hornig, J., Hu, M. and Sun, Y. (2009). Hospitality teams: Knowledge Sharing and Service Innovation Performance. *Tourism Management* 30, 41-50.

Jeong, M., Lambert, C.(1999). Measuring the information quality of lodging web sites. *International Journal of Hospitality Information Technology* 1(1), 63-75.

Jones, P. (1996). Hospitality Research: Where have we got to?. *International Journal Hospitality Management* 15(1), 5-10.

Kirk, D. (2008). Environmental management. In: Jones, P., (Eds.) *Handbook of Hospitality Operations and It*, 5ª edição, Londres: Elsevier, pp. 401- 427.

Klement, C., Oih Yu, A. (2008). Inovação na Indústria Hoteleira: Complementação entre Inovações Tecnológicas e Inovações baseadas em Serviços. *Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 1-16.

Liu, C. (2006). The Effect of Organizational Vision on Service Quality Delivery. *The Services Industries Journal* 26(8), 849-856.

Mackay, K. , Vogt, C. (2012). Information technology in everyday and vacation contexts. *Annals of Tourism Research* 39 (3), 1380-1401.

Mill, R. (2008). Managing labour productivity. In: Jones, P., (Eds.) *Handbook of Hospitality Operations and It*, 5ª edição, Londres: Elsevier, pp. 269-294.

Moosa, N., Panurach, P. (2008). Encouraging Front-line Employees to Rise to the Innovation Challenge. *Strategy & Leadership* 36(4), 4-9.

Morrison, A., O’Gorman, K. (2008). Hospitality studies and hospitality management: a symbiotic relationship. *International Journal of Hospitality Management* 27(2), 214-221.

O’Connor, P. (2008). Electronic distribution. In: Jones, P., (Eds.) *Handbook of Hospitality Operations and It*, 5ª edição, Londres: Elsevier, pp. 139-166.

Ottenbacher, M. (2008). Innovation Management. In: Jones, P., (Eds.) *Handbook of Hospitality Operations and It*, 5ª edição, Londres: Elsevier, pp. 340-366.

Scott, S., Bruce, R. (1994). Determinants of Innovative Behavior: A Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *The Academy of management Journal* 37(3), 580-607.

Schumpeter, J. A. (1934/2010). *The Theory of Economic Development*, London: Transaction Publishers.

Slatten, T., Mehmetoglu, M. (2011). What are Drivers for Innovative Behavior in Frontline Jobs? A Study of the Hospitality Industry in Norway. *Journal of Human Resources in hospitality e Tourism* 10, 254-272.

Site Oficial de reservas de hotéis em Angola.

<http://hoteisangola.com/reservations/hotels/ao/huila> [Acesso em: 2014/2/12].

Site Oficial do Hotel Serra da Chela.

<http://www.serradachelahotel.com> [Acesso em: 2014/2/12].

Sundbo, J. (1997). Management of innovation in services. *The Service Industries Journal* 17(3), 432-455.

Tajeddini, K., Trueman, M. (2012). Managing Swiss Hospitality: How Cultural Antecedents of Innovation and Costumer-oriented Value Systems Can Influence

Performance in the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management* 31, 1119-1129.

Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*, Lisboa: Escolar Editora.

Tidd, J., Bessant, J. and Pavitt, Keith (2003). *Gestão da Inovação: Integração das Mudanças Tecnológicas de Mercado e Organizacionais*, Lisboa: Monitor.

Ussamane, M. H. (2013). *Inovação e Criatividade: Manual do desenvolvimento de produto*, Lisboa: Edições Sílabo.

Victorino, L., Verma, R., Plaschka, G. and Dev, C. (2005). Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry. *Managing Service Quality* 15(6), 555-576.

Wagner, S., Sutter, R. (2012). A qualitative investigation of innovation between third-party logistics providers and customers. *International Journal in Production Economics* 1(40), 944-958.

Whitelaw, P. (2008). ICT and hospitality operations. In: Jones, P., (Eds.) *Handbook of Hospitality Operations and It*, 5ª edição, Londres: Elsevier, pp. 167-184.

Yin, Robert (1994). *Case Study Research: Design and Methods*, 2ª ed. Thousand Oaks, CA: SAGE publications.

Yin, Robert (2010). *Estudos de Caso: Planejamento e Métodos*, 4ª ed. Porto Alegre, Bookman.

Zahra, A. (2012). Learning journals leading to authentic learning in a hospitality context. *Journal of Teaching in Travel and Tourism* 12 (3), 277-294.

10. Anexos

Anexo I: Perfil dos hotéis

Características do Hotel	Hotel Lubango	Hotel Serra da Chela	Novo Hotel
Estrutura Física	60 apartamentos com 74 camas; parque de estacionamento; bar; restaurante; salão de eventos.	176 apartamentos com 212 camas; parque de estacionamento; restaurante; bar; salão de eventos; sala de jogos; <i>boutique</i> ; ginásio, sala de conferência.	72 apartamentos com 105 camas; restaurante; bar.
Serviços oferecidos	Lavandaria; aluguer de veículos; <i>room service</i> 24 horas; <i>transfer</i> ; <i>site</i> da empresa; café da manhã; Internet <i>Wi fi</i> .	Lavandaria; <i>Rent-a-car</i> ; <i>transfer</i> ; apoio aos clientes na altura da viagem; piscina; página na <i>web</i> ; café da manhã; <i>room service</i> 24 horas; programas de apoio aos turistas; Internet <i>Wi fi</i> .	Lavandaria; aluguer de veículos; <i>room servisse</i> 24 horas; <i>transfer</i> ; <i>site</i> da empresa; café da manhã; Internet <i>Wi fi</i> .
Números de colaboradores	43	125	74

Fonte: Elaboração própria (2014)

Anexo II: Participação dos colaboradores da linha de frente

Designação	Participação dos colaboradores da linha de frente
Hotel Lubango	Comunicação com os clientes para perceber quais os seus anseios e desejos.
Hotel Serra da chela	Comunicação com os clientes para perceber quais os seus anseios e desejos; têm certa autonomia para desenvolver ou criar novos serviços ou melhorar os já existentes; apoio da gestão aos colaboradores da linha de frente (recepção, restaurante, serviços de quartos entre outros) no que toca ao desenvolvimento de ideias cada vez mais criativas; Motivação dos colaboradores em participar no processo de inovação.
Novo Hotel	Motivação dos colaboradores da recepção em participar no processo de inovação.

Fonte: Elaboração própria (2014)

Anexo III: Papel da formação dos colaboradores da linha de frente

Designação	Papel da formação dos colaboradores da linha de frente na inovação
Hotel Lubango	Realização de formações aos novos colaboradores que se juntam a equipa.
Hotel Serra da chela	Adopção de estratégias voltadas para a formação contínua; a contratação regular de especialistas com vista ao refrescamento e desenvolvimento de competências; envio de alguns colaboradores para o estrangeiro. Formações em outras línguas, cortesia e na utilização dos serviços informáticos.
Novo Hotel	Realização de formação para os novos membros que se juntam a equipa ligadas a cortesia e etiqueta, e utilização das tecnologias de informação.

Fonte: Elaboração própria (2014)

Anexo IV: Utilização de *softwares* sofisticados

Designação	Utilização de <i>softwares</i> sofisticados
Hotel Lubango	Uso de <i>software</i> aplicado a gestão hoteleira; utilização do livro de reclamações.
Hotel Serra da chela	Uso de <i>software</i> aplicado a gestão hoteleira; pesquisa sobre a satisfação dos clientes; existência de um livro de reclamações.
Novo Hotel	Uso de <i>software</i> aplicado a gestão hoteleira; existência de um livro de reclamações.

Fonte: Elaboração própria (2014)

Anexo V: Protocolo utilizado para o estudo de caso

O protocolo está dividido em sete secções explicitadas a seguir (Yin, 2010 pp. 106-107). Para facilitar o processo, organizamos o protocolo em um único arquivo.

Primeira secção: Dados sobre o entrevistado e a entrevista (para controlo pelo investigador).

Os dados obtidos do entrevistado e preenchidos nesta secção são os seguintes:

- ✓ Nome, telefone e email (observação: pode-se solicitar o cartão do entrevistado, pois ele já contém estas informações);
- ✓ Formação;
- ✓ Dados profissionais actuais: organização, área, cargo e data de entrada na organização;

Para o hotel alguns dos dados básicos que tipicamente interessam são:

- ✓ Nome e localização;
- ✓ Dados gerais: número de colaboradores, e o lucro obtido;
- ✓ Linhas de serviço, quota de mercado, clientes e principais concorrentes.

Sobre a entrevista, os dados que precisam ser preenchidos são os seguintes:

- ✓ Data e horário de início da entrevista, além do local (incluindo a cidade);
- ✓ Tipo da entrevista (face-a-face ou mediada);
- ✓ Forma de registo dos dados (anotação, gravação - áudio, vídeo - ou e-mail);
- ✓ Especificar se a identidade do entrevistado deve ser mantida em sigilo (“Sim” ou “Não”).

Segunda secção: Dados sobre a investigação (a serem explicitados ao entrevistado)

As seguintes informações que devem constar nesta secção são:

- ✓ Dados sobre o investigador e seu orientador (se for o caso): nome, email e telefone;
- ✓ Dados sobre a organização responsável pela investigação; por exemplo: nome e endereço da universidade e dados sobre o departamento (qual é, página na Web, telefone e nome e e-mail da secretária);
- ✓ Tipo de investigação (mestrado, doutorado, investigação sectorial financiada pelo governo, etc.);
- ✓ Linha de investigação (apenas no caso de investigação para mestrado ou doutorado);
- ✓ Objectivos da investigação;
- ✓ Contribuições (benefícios) da investigação.

Terceira secção: Orientações gerais ao investigador

Para a entrevista é aconselhável analisar aspectos como:

- ✓ A marcação da entrevista: reservar o tempo adequado para a realização da entrevista;
- ✓ Confirmação da entrevista, do horário e do local exacto onde esta acontecerá;
- ✓ Levar para a entrevista as informações sobre o entrevistado (nome, área, cargo);
- ✓ Gravação autorizada da entrevista e anotação de aspectos importantes;

- ✓ Lembrar toda a entrevista, fazendo anotações adicionais e interpretações dos dados obtidos.

Quarta secção: Observações gerais ao entrevistado sobre a entrevista

Definição de regras ou instruções que deverão ser seguidas pelo entrevistado durante a aplicação dos questionários. Instruções relativas a:

- ✓ Espontaneidade e verdade do entrevistado nas suas respostas;
- ✓ Informação sobre o uso de gravador;
- ✓ Liberdade para usar o conhecimento e a experiência profissionais do entrevistado e da sua opinião pessoal ao responder as perguntas.

Quinta secção: Definição dos termos utilizados nos questionários

Inclusão dos termos que aparecem no questionário, visto que pode existir a possibilidade do entrevistado ter alguma dúvida sobre o seu significado.

Sexta secção: Questionários

Inclusão do questionário que será dirigido ao entrevistado. Embora o conteúdo do questionário seja específico de cada investigação, é possível fazer algumas recomendações gerais. Devem ser analisados aspectos como:

- ✓ A utilização de um vocabulário adequado as questões feitas;
- ✓ Clareza nas questões;
- ✓ Ordem adequada das questões;
- ✓ O questionário deve criar o interesse e o envolvimento do entrevistado;
- ✓ Adequação do questionário ao entrevistado.

Sétima secção: Finalizando a entrevista

Depois de o entrevistado responder a última questão do questionário, o investigador deve finalizar a entrevista. Este momento representa uma oportunidade para o investigador obter algumas informações valiosas, tais como:

- ✓ Solicitação para enviar ao entrevistado, por email ou telefone, alguma nova questão que surgir;
- ✓ Solicitar ao entrevistado críticas, sugestões ou comentários sobre a forma como a entrevista foi conduzida;
- ✓ Solicitar ao entrevistado outras pessoas que poderiam contribuir para a investigação;
- ✓ Combinar com o entrevistado a observação posterior dos dados obtidos na entrevista e das interpretações feitas pelo investigador, com base nos dados recolhidos.

Anexo VI: Guião da entrevista

LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

QUESTIONÁRIO

Gerdina Verónica da Silva Handa candidata ao título de mestre em Gestão e Estratégia Industrial no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa, vem por este meio pedir-lhe a colaboração no seu trabalho final de mestrado.

Este questionário destina-se a avaliar a inovação a nível do sector hoteleiro de Angola.

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA	
Nome da Empresa	
Morada	
Localidade	
Região	
Nº de Telefone	
Nº de Fax	
E-mail	
Página web	
Ano de Fundação	
Origem do capital	
Volume de negócios	
Nº de quartos	
Propriedade do hotel	
Gestão do hotel	
Descrição dos serviços	

1- Quais são as iniciativas inovadoras que a Empresa tem tido?

2- Em que consistiram essas iniciativas? (Selecciona a opção ou opções que se adequam a sua situação)

Principais Iniciativas da empresa	
Melhoria nos serviços existentes	
Introdução de novos serviços	
Introdução de novas facilidades para os clientes	
Relações com prestadores de serviços complementares	

3- Como caracteriza a atitude da Empresa face à Inovação?															
4-Que estratégias e competências contribuem para a inovação na Empresa?															
5- Quais são os objectivos da Empresa com estas estratégias e competências?															
6- Quais as iniciativas inovadoras que têm mais impacto no volume de negócios da Empresa e nos lucros?															
7-Quem são os principais concorrentes?															
8- Como é que a Empresa obtém informação sobre estes?															
9-Quem são os principais clientes? (Selecciona a opção ou opções que se adequam a sua situação)															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="background-color: #f2f2f2; padding: 2px;">Principais Clientes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 2px;">Angolanos</td> <td style="width: 10%;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Estrangeiros</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Homens de negócios</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Turistas</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Outros</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;"> </td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Principais Clientes		Angolanos		Estrangeiros		Homens de negócios		Turistas		Outros				
Principais Clientes															
Angolanos															
Estrangeiros															
Homens de negócios															
Turistas															
Outros															

10- Como é que a Empresa obtém informação sobre os clientes?	
11- Como é que a inovação influencia a estratégia de <i>Marketing</i> da empresa? Dê exemplos.	
12- Os trabalhadores participam na inovação? Dê exemplos.	
13- Como é que a Empresa dá formação aos seus trabalhadores?	
14- Os trabalhadores têm liberdade para propor e pôr em prática novas formas de prestação de serviços?	
15- Os trabalhadores têm autonomia suficiente para o desenvolvimento de novos serviços?	
16- Os colaboradores dispõem de criatividade para desenvolverem novos serviços ou melhorarem os existentes?	
17- A Empresa estimula a criatividade dos seus colaboradores? Dê exemplos.	
18- Qual é o nível educacional dos funcionários? (Selecciona a opção ou opções que se adequam a sua situação)	
Nível Educacional	
Ensino primário ou inferior (até a 6ª classe)	
Ensino secundário (7ª à 9ª Classe)	
Ensino médio (10ª à 13ª Classe)	

Ensino superior Bacharelato, Licenciatura		
Ensino superior Pós-Graduação, Mestrado ou Doutoramento		
19- Os fornecedores são induzidos pela Empresa a buscar algumas soluções inovadoras? Dê exemplos.		
20- Qual o grau de informatização dos serviços do Hotel?		
21-Que actividades estão informatizadas? (Selecciona a opção ou opções que se adequam a sua situação)		
Actividades Informatizadas		
Gestão de reservas		
Check-in		
Check-out		
Serviços de quartos		
Aprovisionamento		
22- Que outros aspectos lhe parecem importantes para a inovação no seu hotel?		

MUITO OBRIGADO PELA ATENÇÃO E PELO TEMPO QUE ME CONCEDEU