

INOVAÇÃO NO SECTOR DO TURISMO – APONTAMENTOS DO PROCESSO INOVADOR ATRAVÉS DO ESTUDO DO GRUPO PESTANA

INNOVATION IN THE TOURISM SECTOR: NOTES ON INNOVATION PROCESSES THROUGH THE PESTANA GROUP STUDY

Fabiana de Oliveira Lima

PhD Management Student, University of Évora, Portugal

fa.olilima@gmail.com

Jordânia Louse Alves

PhD Production Engineer Student, Federal University of Pernambuco, Brasil

ajordania@hotmail.com

RESUMO

Diante da inegável representatividade do setor de serviços para o desenvolvimento económico e da crescente participação do setor turístico na expansão das receitas e divisas internacionais, é de suma importância refletirmos sobre como ocorre o processo de inovação junto à atividade turística. Apesar do termo inovação estar entre os temas mais desenvolvidos em artigos e publicações afins, pouco há sobre casos de inovação em serviços e principalmente no turismo. Assim, o objectivo deste estudo é investigar o processo de inovação no setor turístico a fim de compreender quais são algumas das suas particularidades e contribuir para pensar a gestão da inovação no turismo. Para tanto, foi desenvolvido um estudo de caso com o Grupo Pestana. O paper está dividido numa parte inicial sobre a actividade turística, seguida de uma discussão sobre inovação e inovação no sector dos serviços com uma caracterização atual do sector turístico, com destaque a Portugal, localização do grupo em estudo. Por fim, é apresentada a empresa e os resultados do estudo, que apontam para uma grande dificuldade em gerir o processo de inovação em turismo, embora ele claramente dê maior competitividade e dinamize o comportamento organizacional das empresas.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão, Inovação, Sector do Turismo, Grupo Pestana.

ABSTRACT

Given the strong role of the services sector in the economic development and the increasing participation of the tourism sector for expanding incomes and foreign exchange, it has become important to think about how the innovation process occurs in the tourist trade. Despite the fact that the term ‘innovation’ is among the most researched themes in papers and related publications, there are few studies of innovation in services and especially in tourism. Thus, the purpose of this study was to investigate the process of innovation in the tourism sector in order to understand some of its particularities and contribute to thinking about innovation management in tourism. To that end, we developed a case study of the Pestana Group, from Portugal. The paper is divided into an initial part about tourist activity, followed by a discussion on innovation and innovation in the services sector with

a current characterization of the tourism sector, especially in Portugal. Finally, the group is presented and the results of the study. We conclude that is difficult to think about management innovation in tourism, but with innovation, tourism businesses gain competitiveness and give dynamics to the organizational behavior.

KEYWORDS

Management, Innovation, Tourism Sector, Pestana Group.

1. BREVE INSERÇÃO SOBRE O TURISMO

A actividade turística, aproximada de como a conhecemos hoje, remonta ao desenvolvimento tecnológico dos transportes de maiores porte e velocidade. Poderíamos falar mais especificamente das linhas férreas na Europa industrializada do séc. XIX. Na Inglaterra, em 1841, o senhor Tomas Cook resolve reunir um grupo de amigos para fazer um percurso entre as cidades de Lancaster e Loughborug. Os meandros desse evento suscitaram a criar a primeira agência de viagens, em 1842. De certo que, a ideia de se deslocar de sua cidade natal para adquirir conhecimentos é bem mais antiga, bem o diga Platão – que sugeria sairmos do mundo da razão para um outro – e mais ainda Aristóteles, um verdadeiro diplomata dos tempos áureos do mundo helénico.

Diante disso, é interessante pensar como o turismo que conhecemos hoje, por diversos aspectos, que está distante da ideia de sair meramente em busca do conhecimento, poderia ser visto como uma ideia empreendedora: estava lá um quebra-cabeças que o sr. Cook foi capaz de montar quando criou as pontes entre o desenvolvimento industrial (trabalho humano + trabalho das máquinas = necessidade de administrar o tempo livre), o aumento da renda entre a classe mais abastada e as condições de deslocamento – se é que pensou em tudo isto. Ora, tomar o chá das cinco numa viagem de trem parecia mesmo muito mais agradável. Seria então Thomas Cook um inovador? Essa é de fato uma questão de resposta complexa, ou mesmo de resposta mais subjectiva do que se gostaria que fosse. O turismo, apesar de ser um fenómeno sociológico a causar impactos em todas as esferas sociais, apresenta-se como uma actividade que precisa ser gerida.

Mas como pensar a gestão em seu nível macro? De certo, no momento em que cook abriu a sua agência de viagens o contexto económico era distinto do que vivenciamos. Contudo, sua agência foi ao longo dos anos sendo adaptada, transformada, até que hoje constitui-se numa corporação de nome *thomas cook* que produz diversos serviços relacionados à actividade turística e é gerida pelos seus descendentes. O turismo não ficou apenas como um produto europeu ao longo desses anos. Espalhou-se pelo mundo e, de acordo com as informações da UNWTO, cresceu 6,7% em número de visitantes entre os anos de 2009 e 2010, recuperando-se rapidamente da crise económica mundial.

Porém, apesar da sua importância, pouco foi desenvolvido acerca da gestão da actividade turística no âmbito empresarial. Gerir o turismo em nível macro torna a tarefa muito mais difícil e com tendências a não sair das páginas de planeamento. Isso porque, as ideias de sustentabilidade divulgadas e aclamadas desde princípios da década de 1990, acabaram por criar diversos entraves na percepção micro do turismo. Mas será que temos ferramentas suficientes e alianças tão sólidas para pensarmos uma gestão global do turismo?

As regras e delimitações do “possível” são necessárias. Contudo, uma agência de viagens que planeia diversificados roteiros turísticos possui um carácter mais empresarial que social. Não iremos defender uma ideia polarizada de que o turismo deve ser visto apenas como mercado, não se trata disso. Mas é preciso separarmos as peças desse quebra-cabeça, de acordo com seu grupo de semelhança. O turismo é um conceito muito mais fluido e complexo que a actividade turística. Portanto, para pensar aspectos da gestão relativos ao empreendimento da inovação, não trataremos do turismo, mas sim da actividade, da prática empresarial com o objectivo de oferecer produto turístico, mais especificamente, no âmbito organizacional).

2. SOBRE O EMPREENDIMENTO DA INOVAÇÃO: DA INDÚSTRIA AOS SERVIÇOS

No âmbito das discussões atuais sobre negócios e desenvolvimento económico, a inovação é imprescindível, como é possível observar na percepção de Tom Peters (1997). Em tempos de incerteza e crise, na primeira metade do séc. XX, Schumpeter justificou a necessidade da inovação como caminho a uma renovação constante do mercado, tendo em vista a impossibilidade de equilíbrio. Assim, a inovação aparece como única forma de crescimento e desenvolvimento da economia. Essa perspectiva de caminho para a evolução do mercado através da inovação está ainda mais explícita nos trabalhos de Clayton Christensen (2000; 2000), em que o momento de renovação, disrupção acontece pela inovação. Ora, se o mercado não permite estabilidade para um empreendimento, este deve antecipar-se inovando sempre. Assim a inovação tem o papel principal no sucesso e na permanência de um negócio. Tanto Schumpeter (1943a, 1976), quanto Christensen (2000), assim como Utterback (1990), Kline e Rosenberg (1986), compreendem a inovação de modo complexo, e consideram o desafio de sistematizar o processo inovador, bem como de avaliar sua influência no sucesso de um negócio. Contudo, somado a um contexto de crise, a inovação aparece como ponte para a organização encontrar seu próprio método de gerir as mudanças e assim se destacar, garantindo de alguma forma uma permanência mais duradoura no mercado. Com tantos atributos positivos designados a inovação, cada vez mais os principais setores produtivos procuram inovar. Tanto no setor de serviços quanto no turismo, são reunidos esforços, recursos e estímulos à implementação do processo inovador, como logo veremos adiante.

De acordo com Tom Peters (1997), o inovador é um curioso, um interessado em novidades dos mais diversos géneros. Logo, uma organização que estimula a curiosidade, a busca por novos e melhores métodos e materiais, possui características positivas para iniciar o processo inovador. Em linhas mais gerais, Utterback (1971) define três características que devem ser observadas antes da inserção do referido processo: 1) condições de desenvolvimento; 2) relações internas; 3) relação entre a firma e seu desenvolvimento

Em complementação às características a serem consideradas por uma empresa que pretende inovar, a percepção da inovação como processo integrado ganha destaque. Essa perspectiva permite observar os diversos pontos de alcance do processo inovador, inclusive a condição de ponderar a necessidade de inovar ou não. Nessa corrente integrada, o professor Sarkar (2007) desenvolveu um modelo¹ e importantes reflexões acerca da inovação. Assim como Christensen, acredita que “it is only through innovation that firms can create value and differentiate their products and services from that of the competition” (2007:08).

¹ O Modelo Integrado pode ser aplicado não apenas para identificar inovação. Ele oferece um panorama do negócio em estudo: “The Integrated Framework provides vital clues towards framing a what to guide for managers and consultants. Furthermore, the mode permits metrics and consequently diagnostics of both the firm and the sector and this set of assessment tools provide a valuable guide for devising strategy” (Sarkar, 2007:32).

Nesse contexto, poderíamos esperar que houvesse nas organizações atuais uma maior orientação para a inovação, principalmente naquelas que desfrutaram de um maior sucesso no mercado. Em recente artigo, Siguaw e Simpson (2006), retomam as principais características e definições sobre inovação e chamam atenção para a necessidade prévia de observarmos o sistema organizacional para só então entendermos se a inovação será a atitude necessária, ou apenas adaptações organizacionais. Desse modo, o conceito de “innovation orientation” não seria a simples observação do comportamento organizacional. Além disso, são observações direcionadas a aspectos que, de alguma forma, intencionalmente, preparam o terreno para a inovação.

Portanto, antes de pensarmos a iniciação de um processo inovador é preciso pensar que características inovadoras, ou ainda, que orientação à inovação está presente. As classificações usuais do processo inovador estão focadas em métodos de implementação, mas não discutem de maneira ampla as condições organizacionais para inovar.

Muitos dos trabalhos desenvolvidos reforçam a semelhança entre o ciclo da inovação e o ciclo de vida do produto. O próprio processo inovador irá ter uma fase de alto sucesso que culminará em seu declínio; e, sucessivamente, no nascimento de uma ‘nova’ inovação. Contudo, há pouca discussão sobre como sobrevivem as empresas não-inovadoras, ou ainda que ainda não compreendem suas ações como inovação. Na aplicação do modelo integrado, é possível observar que, mesmo sendo a inovação uma premissa do sucesso organizacional dos dias de hoje, muitas vezes esse sucesso é percebido para além do comportamento inovador.

Em resumo, muito é falado da necessidade de inovar, pouco da capacidade de inovar; muito é falado da inovação como sinónimo de sucesso e pouco do sucesso para além da inovação. Assim, antes de buscarmos características do sucesso das empresas turísticas através da inovação, observaremos as condições inovadoras de tais empresas e sua relação com o sucesso.

2.1. ESPECIFICAÇÕES DO SECTOR DE SERVIÇOS E DO TURISMO

Uma ação implementada por uma empresa no sector de serviços pode não ser facilmente percebida como inovação. De acordo com Thomas Anderson, pesquisador da OECD² quando se trata do sector de serviços é preciso alargar as perspectivas, ampliar o contexto. Isso porque, uma inovação neste sector, “this implies that it may often not be possible to gauge the effects on an individual product, but rather they need to be studied in the context of a much broader package with a view to the nature of what is being achieved” (s/d:03)³ Pode-se então compreender que há factores mais complexos que envolvem a percepção da inovação nos serviços.

Durante os primeiros anos de estudo da inovação, apenas as novas propostas relativas à indústria eram consideradas significativas para o desenvolvimento económico, conforme observa Sundbo (2000). Porém, o inegável crescimento do sector apenas tem demonstrado o quão significativo ele pode ser para o referido desenvolvimento. A justificativa deve-se ao fato de que, as inovações nos serviços podem ser encontradas no processo, produto, nos aspectos da gestão organizacional e em novos comportamentos de mercado. Com uma diferenciação importante: “*innovation in service are more integrated*” (2000:112). Pois, é possível que uma inovação organizacional esteja directamente ligada a uma modificação no processo de produção e vice-versa.

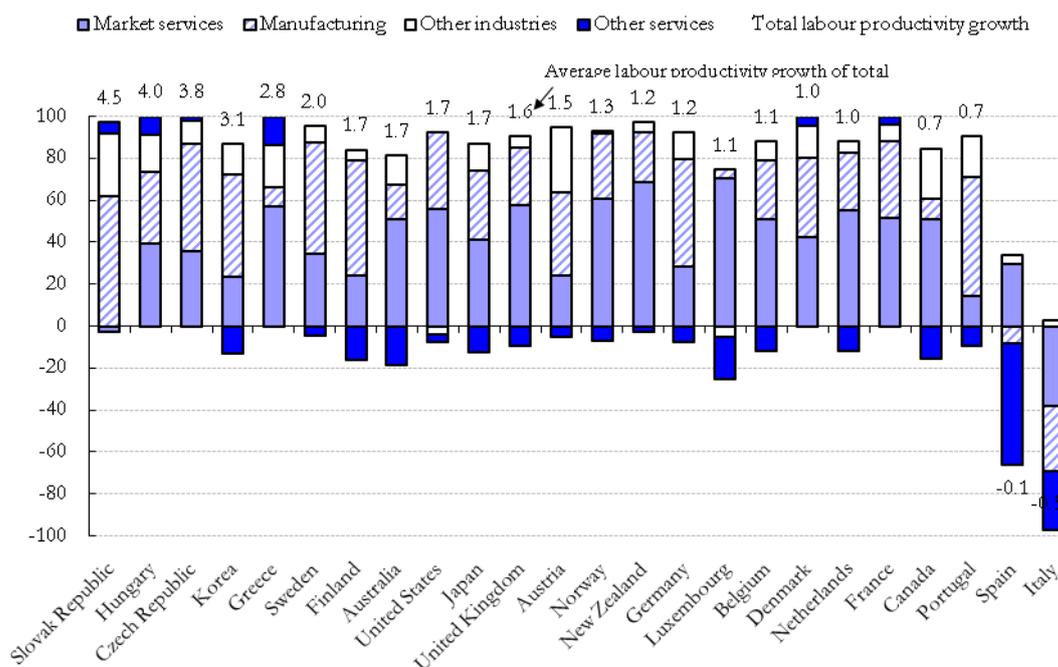
² The Organisation for Economic Co-operation and Development.

³ “Innovation in Service”, http://www.oecd.org/document/57/0,3746,en_2649_34273_35396409_1_1_1_1,00.html.

Dada a relevância económica crescente do setor de serviços, onde estão inseridos os principais produtos ofertados pelas empresas de turismo, a atenção dispensada à inovação tem aumentado. Assim como, a dificuldade de identificar e sistematizar ações inovadoras nos serviços, diferenciando-as de melhoramentos comuns a este tipo de negócio – como um atendimento personalizado, por exemplo.

No gráfico a seguir é possível identificarmos a contribuição produtiva do setor de serviços. Para a grande maioria dos países membros da OECD, é possível identificar grande contribuição do setor. Para Portugal, por exemplo, os valores de contribuição poderiam ser maiores, tendo em vista o potencial dos serviços neste país e os indicadores de crescimento da sua receita.

Gráfico 1 - Produtividade – Crescimento Produtivo – atividades chave para o crescimento⁴



Fonte: OECD Factbook 2008: Economic, environmental and social statistics - ISBN 92-64-04054-4 - © OECD 2008

Ao observarmos uma extensão temporal maior, relativamente à balança comercial dos serviços em Portugal, verificamos um crescimento constante, com leve queda entre 2004 e 2005. Neste caso, como nosso estudo refere-se a uma empresa portuguesa, temos em conta que o setor de serviços com saldo positivo crescente é representativo para o desenvolvimento económico do país, o que acaba por incentivar a própria ampliação deste setor, nas suas mais diversas esferas. No âmbito de interesse do estudo, destacaremos posteriormente dados atuais do setor turístico em Portugal com o objetivo de contextualizarmos brevemente o mercado em que está inserida a empresa a ser investigada.

Portanto, tendo em vista a relevância do setor dos serviços na geração de receita, observar a contribuição da inovação no crescimento do mesmo é cada vez mais importante. Mesmo que seja necessário estar atento no intuito de reconhecer quando a inovação contribui e quando o próprio comportamento organizacional é direcionado a adaptações e mudanças mais frequentes.

⁴ Contributions of key activities to growth of value added per person employed - Percentage points, 2000-2006 or latest available year.

Tabela 1: Demonstração da Balança Comercial dos Serviços (em bilhões de dólares US)

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
2.6	3.1	4.0	5.0	4.8	6.2	8.8	9.5

Fonte: Trade: Key tables from OECD - ISSN 2074-3920 - © OECD 2010

3. ACTUALIDADES SOBRE A ACTIVIDADE TURÍSTICA EM PORTUGAL

No âmbito do setor de serviços, a prática turística tem contribuído de forma significativa para o desenvolvimento económico dos principais países da EU, por exemplo. Mesmo com os resquícios de um discurso grave de crise, a participação da actividade turística apresenta forte intervenção. De acordo com recentes divulgações do “Turismo de Portugal”

O impacto direto e indireto do setor do turismo em número de postos de trabalho no total de postos existentes em todos os setores da economia de Portugal, é de cerca de 18,7% do PIB, passando para um valor de 7,5 % do PIB, se nos reportarmos apenas aos efeitos diretos na atividade turística. (Indicadores Estatísticos da Actividade Turística 2008-2009:06)

Ou seja, o resfriamento do setor não foi o suficiente para que seus resultados perdessem significância. Justamente nesses momentos mais tensos torna-se mais propensa uma reação mais dinâmica. Além disso, os números relativos à ocupação hoteleira de 2009 e 2010 apresentam um crescimento significativo, sinalizando o resultado de tal reação, como é possível verificar nas tabelas e gráficos disponibilizados pelo INE⁵.

O incentivo dado ao turismo interno também contribuiu para que esses números não fossem decrescentes. O mais relevante é observarmos o quanto este setor reagiu rapidamente. É possível pensarmos que as grandes empresas portuguesas de turismo, principalmente aquelas que possuem um maior volume de negócios no exterior, tiveram condições de redireccionar seus investimentos independentemente das fontes mais lucrativas. O bom posicionamento do setor em Portugal reflecte na seguinte afirmação: “Segundo o Índice de Competitividade Viagens e Turismo (*Travel & Tourism Competitiveness Index*), Portugal ocupa a 17.^a posição a nível mundial e a 3.^a posição no *competitive set*, que [o] compara com destinos concorrentes na Bacia do Mediterrâneo” (*Travel & Tourism Competitiveness Report 2009:08*). Portanto, na apresentação que será feita a seguir do estudo propriamente dito, será possível verificar alternativas de expansão que foram seguidas pelo setor do turismo para evitar sua estagnação e, ao contrário, identificar novos caminhos – talvez não tão novos em outros sectores – que acabam por fortalecer e ampliar o produto.

4. ENSAIO SOBRE UM EXEMPLO DE EXPANSÃO DE EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS E INOVAÇÃO

4.1. METODOLOGIA

A intenção inicial do estudo foi identificar aspectos de gestão fulcrais na criação e no melhoramento do produto turístico. Tendo em vista sua dinâmica e flexibilidade, seria interessante observar que caminhos são tomados, se a gestão é feita de fato de forma arrojada, direcionada à inovação, ou

⁵ Instituto Nacional de Estatística – Tabela: Hóspedes Estrangeiros, por meses, em milhares (2009/2010).

simplesmente segue tendências de mercado, de acordo com o contexto de concorrência e relação com os aspectos externos e internos ao negócio. Ora, a literatura existente sobre inovação em turismo possui diversas lacunas, mesmo quando se trata do sector de serviços. Contudo, os apontamentos mais recentes levam à reflexão sobre a como a gestão organizacional é implicada no processo inovador.

Desse modo, buscamos os principais grupos de empreendimentos turísticos de Portugal, no que foi escolhido o Grupo Pestana por toda sua relevância para a economia portuguesa, não apenas relativa ao produto turístico, mas também aos produtos manufaturados que oferece. Para tanto, foi elaborado um questionário com sete contendas a fim de extrair informações mais objetivas quanto à gestão organizacional e, dessa forma, discutir aspectos relevantes para pensar o processo inovador. Assim, este estudo é significativo a medida que discute aspectos específicos do setor do turismo e aponta para a importância de observar as ações de gestão como ponto de partida para uma compreensão holística do produto, não apenas no âmbito do processo inovador, bem como quanto à sua percepção do que oferece e dos resultados que obtém.

4.2. CARACTERIZAÇÃO DO GRUPO PESTANA

O grupo iniciou seus empreendimentos em 1972 na Ilha da Madeira, período em que um país com produtividade maioritariamente agrícola e pecuária estava diante também da expansão dos negócios turísticos, principalmente na Europa central. Desde então, o grupo tem se expandido todos os anos, alargando e diversificando seus negócios. Em 1999 iniciou seu processo de internacionalização no Brasil. Atualmente o grupo está presente também na Argentina, África do Sul, Uruguai, Moçambique, Venezuela, Inglaterra e São Tomé e Príncipe, com expansão programada para Angola.

O posicionamento do seu produto é classificado como “*Up Market*”, junto a algumas das principais marcas de empreendimentos hoteleiros do mundo. As empresas do grupo são unidades autónomas que estão divididas entre Hotéis, Viagens, Habitação Periódica, Golfes, Imobiliária, Indústria de bebidas e um recente Centro de Negócios na Madeira.

Só no serviço de habitação periódica, desde sua expansão para o Brasil já foram clientes mais de 25 mil famílias. O mesmo serviço é reconhecido pelo RCI (*Resort Condominium International*), e compete com os melhores serviços do género. O processo de expansão de seus empreendimentos dá-se não apenas na abertura de novos negócios, bem como ao adquirir empresas com produtos que acabam agregando valor competitivo aos produtos ofertados, como por exemplo, a aquisição de uma Cia. Aérea de voos não regulares, a Intervisa. Adquiriu também a principal indústria de bebidas da Madeira, diversas agências de viagem, além de ser proprietária de 40% da Enatur. Diante de um alargado número de negócios, o grupo está organizado basicamente em dois grandes blocos de negócios autónomos, mas que respondem aos interesses do grupo: Pestana Turismo e Pestana Investimentos.

Ou seja, compreende um exemplo deveras significativo. Muito embora, o acesso às respostas que veremos a seguir foi realizado através do Departamento de Comunicação, o que caracteriza respostas mais generalistas. Na tabela a seguir temos os temas inqueridos e suas respostas.

Tabela 2: Respostas sobre a percepção da inovação

Temas	Respostas – percepção do grupo
Inter-relação entre gestão organizacional e alianças externas	As alianças externas são estabelecidas dentro do próprio grupo, usualmente. Foco na gestão organizacional.
Em crise: novas alianças, novos modelos de	Nesta ordem de importância: adaptação do produto, novos modelos

negócios, adaptação do produto, novas habilidades.	de negócios, novas alianças, novas habilidades.
Diferenciações de gestão para brasil e portugal	Sem resposta
Diferenciações do produto	Fortificação da marca
Inovação: processo, produto, organizacional, marketing	A inovação é recurso básico. Os aspectos organizacionais são os mais adaptados.
Fontes de informação e conhecimento	Várias fontes, principalmente próprias.
Sucesso e inovação	Relação intrínseca

Fonte: Entrevista realizada pelas autoras.

Principais pontos observados:

1. Dada a dimensão dos negócios que possui, um dos principais aspectos considerados na observação da inovação, as alianças, estão focadas internamente;
2. Há uma maior facilidade de adaptação do produto, tendo em consideração a amplitude de seus negócios, pois pode mais facilmente deslocar, priorizar funções, restabelecer papéis, sem necessariamente precisar investir em novas habilidades;
3. A inovação organizacional foi apontada como a mais recorrente. Considerando os pontos de observação anteriores, deve ser exigida grande flexibilização e dinamismo da gestão organizacional – características inerentes ao negócio turístico – o que levaria a uma constante reorganização e renovação;
4. O fato de buscarem o maior volume de informações em fontes próprias reforça que as inovações ocorram mais no âmbito organizacional, pois a adaptação do produto turístico está diretamente relacionada ao modo de oferta/produção. Como dificilmente é possível patentear uma ideia inovadora no turismo, ela é facilmente replicada. Logo, a competitividade é reforçada no comportamento organizacional, principal forma de diferenciação.

5. QUE ASPECTOS PODEMOS CONSIDERAR?

Diante da afirmação “Tiramos o máximo partido dos nossos trunfos para alcançar um objetivo comum: a satisfação dos nossos clientes” há um estímulo para investigarmos como tal satisfação é produzida e percebida na gestão organizacional do grupo, na escolha por combinar determinados produtos, na elaboração de determinados pacotes de serviços – principalmente quando se trata do sector turístico, onde a satisfação do cliente é uma das principais formas de mensurar o sucesso do serviço prestado. Entretanto, as respostas acabam por deixar ainda algumas lacunas, o que inspira novas investigações.

Quando solicitado um exemplo de inovação, foi citado o projecto de Sustentabilidade empreendido pelo grupo, principalmente com o objectivo de buscar a ecoeficiência – ferramenta bastante recorrente quando se trata dos aspectos da engenharia de produção com vistas a optimização do consumo. O exemplo propriamente dito consiste na prática reconhecida e premiada do processo de dessalinização da água do mar na localidade de Alvor. Toda água dessalinizada é aproveitada para o cuidado das

plantas, áreas verdes, tendo em vista o baixo índice pluviométrico de Alvor. Além disso, em toda rede de hotéis é feito o aproveitamento de energia solar térmica e de águas cinzentas.

De acordo com o SEBRAE⁶, acções de sustentabilidade, principalmente quando combinam a adequação de novas tecnologias, consistem em inovação organizacional e costumam ter um efeito positivo no negócio, não apenas enquanto eficiência produtiva, mas também de visibilidade, pois essas acções estão diretamente relacionadas à preocupação com os recursos ambientais, discurso que o consumidor observa como de uma empresa responsável e de confiança. Muito embora os exemplos apresentados pelo SEBRAE sejam de Micro e Pequenas empresas, o discurso de busca pela ecoeficiência produtiva é recorrente nas Médias e Grandes empresas. Neste aspecto, ao considerarmos o pioneirismo, já reconhecido internacionalmente, de um empreendimento turístico de grande porte realizar este feito, poderíamos considerar esta acção de optimização dos recursos e do consumo como uma prática eficiente, parte de um processo inovador que acompanha o carácter empreendedor do grupo. Portanto, identificaríamos a inovação integrada, conforme apresenta Sundbo (2000), tanto por fazer participar o processo de produção do serviço quanto sua gestão organizacional, assim como por reunir elementos manufacturados aos seus serviços, conforme pontua a OECD (2005).

Logo, não é um simples detalhe acrescido ao produto que caracterizará o seu sucesso e se consideramos a inovação como um processo, ela apenas se completaria com a confirmação de resultados positivos. Por outro lado, há diversas práticas de gestão que já fazem parte do quotidiano da empresa, inclusive suas estratégias de adaptação do produto que podem não se caracterizar como inovação, mas também são essenciais para o sucesso. Ter uma atitude inovadora, ousar, buscar novas formas de fazer, novos produtos a ofertar fazem parte já do processo inovador.

Conforme observamos no Grupo Pestana, há diversos aspectos que parecem direccionar o negócio para a inovação organizacional. Esse tipo de inovação já foi apontado como recorrente no setor do turismo em outros estudos⁷. Contudo, sugerimos para pesquisas posteriores uma observação mais intensa da prática organizacional de empresas inovadoras e não-inovadoras no turismo, a fim de reconhecermos o quanto a inovação contribui para o sucesso da empresa. Afinal, boas práticas de gestão podem vir a ser confundidas com práticas de inovação organizacional. Muito embora, ambas as práticas acabem por trazer benefícios à organização. Porém, diferenciando, há maior possibilidade de investir concretamente naquela que estimula/gera melhores resultados. Mesmo porque, a inovação requer especial atenção para que seus resultados, principalmente no setor de serviços, venham a ser percebidos e ampliados.

BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, T. (s/d), *Innovation in Service*. OECD, Committee for Scientific and Technological Policy, acessado 19.03.2011.

CHRISTENSEN, C. (2000), “*Meeting the challenge of disruptive change*”, Harvard Business Review, Mar-Apr, 65-76.

CHRISTENSEN, C., et al. (2000), “*Will disruptive innovations cure health care?*”, Harvard Business Review, Sept-Oct, 101-111.

⁶ Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas. Para saber mais e aceder aos exemplos de inovação através da customização dos recursos: <http://www.sebrae.com.br/customizado/inovacao/acoes-sebrae/sustentabilidade>.

⁷ Ver Hjalager (2005: The Marriage between welfare Services and Tourism); Sorensen (2004: Tourism experience innovation networks).

- KLINE, S., ROSENBERG, N. (1986), “*An Overview of Innovation*”, in Landau, R., Rosenberg, N., (orgs.) *The Positive Sum Strategy*, National Academy of Press, Washington, DC.
- NELSON, R., WINTER, S. (2002), “*Evolutionary Theoring in Economics*”. *Journal of Economic Perspectives*, 16 (2), Spring, 23-46.
- OECD. (2005), *Working Party on Innovation and Technology Policy: Promoting Innovation in Services*, Committee for Scientific and Technological Policy, <http://www.oecd.org/dataoecd/21/55/35509923.pdf>.
- OEDC. (2005), *Growth in Services: Fostering Employment, Productivity and Innovation*, Meeting of the OECD Council at Ministerial Level, <http://www.oecd.org/dataoecd/58/52/34749412.pdf>.
- PAGE, S. (2009), *Tourism Management: Managing for Change: an introductory level text with a resource website/online materials*, 3ªEd. Elsevier.
- PETERS, T. (1997) (A Conversation with), *The cycle of Innovation*, The Business Channel.
- SARKAR, S. (2007), *Innovation, Market Archetypes and Outcome*, New York, Physica-Verlag Heiderberg.
- SARKAR, S. (2010), *Empreendedorismo e Inovação*, 2ªEd. Lisboa, Escolar Editora.
- SCHUMPETER, J. (1976), *Capitalism, Socialism and Democracy*, 5ªEd. Great Britain, George Allen & Unwin.
- SORENSEN, F. (2004), *Tourism Experience Innovation Networks*, PhD Dissertation, Department of Social Sciences, Roskilde University.
- SUNDBO, J. (2000), “*Organisation and innovation strategy in services*”, in Baden, M., Miles, I., (editors) *Services and the Knowledge-based economy*, British Library Cataloguing.
- TURISMO DE PORTUGAL. (2010), *Análise de Benchmarking. Portugal – Países Bacia do Mediterrâneo. Principais indicadores da actividade turística 2008-2009*, <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/Pages/Estat%C3%AADsticas.aspx>, acessado 19.03.2011.
- UTTERBACK, J. M. (1971), “*The process of technological innovation within the firm*”, *Academy of Management Journal*, 14 (1), 75-88.
- UTTERBACK, J., AFUAH, A. (1990), *The emergence of a new Supercomputer*, Architecture, Solan School of Management, Massachusetts Institute of Technology.
- UTTERBACK, J., SUARÉZ, F. (1995), “*Dominant Designs and the survival of firms*”, *Strategic Management Journal*, 16, 415-430.
- YIN, R.K. (2001), *Estudo de caso: planeamento e métodos*, Bookman, Porto Alegre.