

# A INFLUÊNCIA DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E DA ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO NA INOVAÇÃO E SUAS IMPLICAÇÕES NO DESEMPENHO EM EMPRESAS DE TURISMO: O CASO DO SETOR HOTELEIRO

*Eugénia de Matos Pedro<sup>1</sup> & Maria José Silva<sup>2</sup>*

---

## Resumo

Confrontado com a evolução das novas tecnologias e revigorado por inovações organizacionais e estruturais, o turismo vê a inovação como um dos principais motores de crescimento e de desenvolvimento. Este trabalho tem como principais objetivos compreender a influência que a orientação empreendedora e a orientação para o mercado tem no apoio a atividades de inovação de empresas de turismo, nomeadamente no setor hoteleiro, e qual a relação entre a inovação e o desempenho dessas empresas. Com base na revisão da literatura, propõe-se um modelo conceptual.

**Palavras-chave:** Desempenho; Inovação; Orientação Empreendedora; Orientação para o Mercado; Turismo.

---

## Abstract

Faced with the development of new technologies and refreshed by organizational and structural innovations, tourism sees innovation as a major driver of growth and development. This work has as main objectives, to understand the influence that entrepreneurial orientation and market orientation has in supporting innovation in tourism, namely in hospitality sector and about the relationship between innovation and the performance of those enterprises. Based on literature review, we propose a conceptual model.

**Keywords:** Performance; Innovation; Entrepreneurial Orientation; Market Orientation; Tourism.

---

## 1. Introdução

De acordo com as estatísticas disponibilizadas pela World Tourism Organization (UNWTO), publicadas na Yearbook of Tourism Statistics, 2007–2011 (2013)<sup>3</sup>, o turismo está em plena ascensão, tornando-se gradualmente mais importante no desenvolvimento economi-

---

<sup>1</sup> Universidade da Beira Interior, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Gestão e Economia, (eugenia@ubi.pt)

<sup>2</sup> Universidade da Beira Interior, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Departamento de Gestão e Economia.

<sup>3</sup> in <http://statistics.unwto.org>, consultado em 29/10/2013.

co de muitos países. O turismo, que se expandiu ao longo dos últimos trinta anos, continua em crescimento, acompanhando a mobilidade e a prosperidade das sociedades<sup>4</sup>, embora, devido ao facto de se ter tornado numa grande indústria, também se tenha tornado mais complexo e mais fragmentado, sendo, por isso, mais difícil de definir e de medir (Tejada & Moreno, 2013).

Confrontado com a evolução das novas tecnologias e revigorado por inovações organizacionais e estruturais (Stamboulis & Skayannis, 2003), o turismo vê a inovação como um dos principais motores de crescimento e de desenvolvimento (Lee et al., 2012). A natureza e a visão de inovação mudaram significativamente ao longo das últimas duas décadas (Cavalcante et al., 2011; Chang et al., 2011; Goktan & Miles, 2011; Hotho & Champion, 2011; Lee et al., 2011; Chaston & Scott, 2012; Reed et al., 2012). Desde meados da década de 80 que uma série de desafios ligados à inovação se destacam como uma força emergente crucial para a competitividade internacional das empresas e dos destinos turísticos (Ritchie & Crouch, 2000; Hjalager, 2002; Ottenbacher, 2007). A partir da primeira edição do Manual de Oslo, em 1992, houve uma consciência crescente de que a maioria da inovação no setor de serviços não é apreendida adequadamente pelo produto tecnológico e pelo conceito de processo (OECD & Eurostat, 2005). De facto, a difusão da inovação entre as empresas de turismo, apresenta uma baixa propensão para o desenvolvimento de novos produtos e de processos (Weiermair & Peters, 2002). A competitividade na indústria do turismo para além de tentar alcançar menores custos e maior qualidade é impulsionada pela inovação, atendendo sempre às expectativas dos potenciais clientes (Nijssen et al., 2006). A indústria do turismo reconhece o aumento da concorrência em todo o mundo, não só entre os destinos, mas também entre as próprias empresas dentro dos mesmos destinos (Tseng et al., 2008; Dwyer et al., 2009).

Jaworski & Kohli (1993) sugerem que a orientação para o mercado (OM), em resposta às condições de mercado, envolve fazer algo novo ou diferente e isso pode ser visto como uma forma de comportamento inovador. Ruibyte et al. (2007) referem que as empresas orientadas para o mercado estão bem posicionadas para desenvolver as necessidades do consumidor e para lhes responder através de produtos e serviços inovadores adicionais. Consequentemente, a inovação é um resultado da OM e as empresas com melhor competência para inovar são mais bem-sucedidas na resposta ao ambiente e no desenvolvimento de novos meios que levam à vantagem competitiva e a um melhor desempenho (Ruibyte et al., 2007). No entanto, não há unanimidade sobre a relação existente entre a inovação e a OM (Aldas-Manzano et al., 2005).

Balan & Lindsay (2010) referem que a essência da capacidade de adaptação e a inovação é a identificação bem-sucedida da oportunidade de mercado; a capacidade de apoiar a inovação, e a inovação contínua em particular, são um fator crítico de desempenho na indústria do turismo, nomeadamente no setor hoteleiro. Assim, estes autores salientam que a inovação por si só não é suficiente para o sucesso do negócio, uma vez que tem de ser combinada com uma abordagem empreendedora para reconhecer as oportunidades que podem ser exploradas por meio da inovação, fomentando um melhor desempenho. Também referem que estas empresas, independentemente do tamanho, não só necessitam de ser capazes de inovar como também necessitam de ter orientação empreendedora (OE) para sobreviver e crescer em ambientes cada vez mais dinâmicos e competitivos. Estes autores ressaltam ainda o facto de, nos diversos sectores hoteleiros, a inovação ter sido identificada como um impulsionador-chave no desempenho das empresas. Em particular, o desempenho no setor hoteleiro tem-se identificado como um constructo tridimensional composto por eficácia, eficiência e adaptabilidade (Phillips, 1996).

Pelo exposto, torna-se fundamental compreender o fator inovação dentro de empresas ligadas ao turismo, mais concretamente no setor hoteleiro, através das determinantes orientação para o mercado e orientação empreendedora, bem como as suas implicações no desempenho destas empresas.

<sup>4</sup> in <http://www.oecd.org>, consultado em 29/10/2013.

O objetivo central deste estudo é identificar quais são as dimensões que através da orientação para o mercado e da orientação empreendedora prestam apoio às atividades de inovação de empresas de turismo do setor hoteleiro.

Como objetivos específicos pretende-se: (i) explorar as relações existentes entre a orientação para o mercado, a orientação empreendedora e a inovação; e (ii) aferir que tipo de influência a inovação tem no desempenho de empresas de turismo do setor hoteleiro.

Esta investigação justifica-se pela existência de poucas e fragmentadas pesquisas a respeito do tema. E também, porque foi detetada uma lacuna na literatura de referência que relacione ao mesmo tempo a OM e OE com o fator inovação em empresas de turismo do setor hoteleiro. Desta forma, a contribuição deste trabalho centra-se nas teorias relacionadas com a inovação, a OM, a OE e o desempenho de empresas de turismo do setor hoteleiro, que juntas provêm um modelo conceptual que procura dar resposta à lacuna encontrada na literatura.

O trabalho, inicialmente, faz uma revisão da literatura considerada relevante. No momento seguinte, estabelece um modelo conceptual, baseado nas proposições formuladas. Por fim, registam-se as conclusões, as limitações, as implicações e as orientações para estudos futuros.

## **2. Revisão de literatura e proposições de investigação**

### **2.1. O turismo**

O turismo foi identificado como sendo uma das áreas mais promissoras de crescimento para a economia mundial (Scheidegger, 2006) pelo que as nações, conscientes da sua importância económica, passaram a adotar políticas orientadas para o turismo, cada vez mais centradas na promoção da inovação (Keller, 2006). Segundo a Organização Mundial do Turismo, este é definido como as atividades de pessoas que viajam de e para ficar em lugares fora do seu ambiente habitual, não por mais de um ano consecutivo, para lazer, negócios e outros fins não relacionadas com o exercício de uma atividade remunerada no lugar visitado (Meneses & Teixeira, 2011). Esta definição, no entanto, não permite identificar especificamente que atividades compreende o turismo.

O que distingue principalmente o turismo de outros setores é o facto de que as atividades dentro do turismo são definidas em termos de procura turística (Keller, 2006). Neste sentido, como a indústria de turismo é um sector transversal, que inclui essencialmente setores de serviços (Otto & Ritchie, 1996) com uma vasta gama de atividades heterogêneas, tais como alojamento, restaurantes, agências de viagens, transporte e entretenimento (INE, 2007), ou seja, atividades diretamente relacionadas com o turismo, mas também inclui outras atividades tais como telecomunicações, bancos, serviços de saúde, entre outros serviços utilizados durante a estadia dos turistas, significa que não há uma “indústria de turismo”, mas muitas “indústrias de turismo” (Jones & Munday, 2004). Embora a indústria do turismo represente uma enorme gama de atividades (Aldebert et al, 2011), os produtos turísticos partilham duas características bastante comuns: a intangibilidade e a interatividade (Tejada & Moreno, 2013).

Tendo em conta esta diversidade de atividades relacionadas com a indústria do turismo, este estudo será analisado numa perspetiva de empresas de turismo do setor hoteleiro.

### **2.2. Inovação**

O conceito de inovação como um resultado ou como um desempenho inovador está presente na teoria sobre inovação de Schumpeter (1934), na qual este autor afirma que a criação de novos conhecimentos ou novas combinações de conhecimentos existentes são transformadas em inovações na empresa. A inovação, entendida como um desempenho, é um resultado

visível da capacidade de gerar conhecimento e a sua utilização a combinação e síntese para a introdução de produtos, processos, mercados ou novos tipos de empresas ou melhoras substanciais. A European Commission (1995) também suporta este conceito no Livro Verde sobre inovação, que define a inovação como a renovação e o alargamento da gama de produtos e serviços e dos mercados associados, o estabelecimento de novos métodos de produção, o fornecimento e a distribuição, a introdução de alterações na gestão, a organização do trabalho, e as condições de trabalho dos empregados (Camisón & Monfort-Mir, 2012). Assim, a inovação é descrita como o mecanismo pelo qual as empresas desenvolvem valor através de novos produtos, de novos processos e de novos sistemas que são necessários para responder à evolução dos mercados, das tecnologias e de maneiras de competir (Dougherty & Hardy, 1996). O Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2005) define a inovação como o processo de introdução de bens ou serviços novos ou significativamente melhorados e/ou implementação de novos ou significativamente melhorados processos. São definidos quatro tipos de inovação: (i) a do produto; (ii) a do processo; (iii) a de marketing; e (iv) a organizacional.

Existe uma variedade de desafios que vêm ocorrendo desde meados dos anos 80 e que têm destacado a inovação como uma importante força emergente para uma posição competitiva internacional de empresas de turismo e dos seus destinos (Ritchie & Crouch, 2000; Hjalager, 2002; Ottenbacher, 2007; Camisón & Monfort-Mir, 2012). Por isso, a importância do empreendedorismo e da inovação para as economias e para as empresas individuais, já descrita por Schumpeter (1934), é fundamental nesta fase, uma vez que fornecem um valor essencial para o avanço da qualidade da indústria do turismo, sendo uma oportunidade para que países economicamente menos desenvolvidos se tornem mais competitivos e aumentem os seus ganhos socioeconômicos (Carlisle et al., 2013). As mudanças demográficas, de estilos de vida, de férias e de trabalhos padrão dos turistas, têm apoiado a inovação na indústria do turismo proporcionando oportunidades para que estas empresas respondam à procura de qualidade por parte dos turistas, através de experiências aventureiras, educativas e de aprendizagem (Novelli et al., 2006). Autores como Huber (1984) e Alvarez & Barney (2001) salientaram que as empresas terão de ter em conta um aumento cada vez maior no grau de inovação e de experimentação, por forma a garantir a competitividade e a melhorar as suas hipóteses de sobrevivência e de desenvolvimento. As investigações nesta área estabeleceram uma relação positiva entre a inovação e o desempenho da empresa (Covin & Slevin, 1989; Zahra & Covin, 1995; Dess et al., 1997).

Relativamente à inovação no turismo e no setor hoteleiro, existem vários aspetos que influenciam a sua capacidade de inovar (Nagy, 2012), nomeadamente: o tamanho da empresa (Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009; Orfila-Sintes & Mattsson, 2009; López-Fernández et al., 2011); a importância de envolver os funcionários e os clientes no processo de inovação (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009; López-Fernández et al., 2011); e a importância do uso de tecnologias de informação (Sundbo et al., 2007; Aldeberta et al., 2011). Segundo Nagy (2012) as dimensões de inovação podem ser estruturadas da seguinte forma: (i) dimensão humana - quando há aspetos analisados sobre o envolvimento de funcionários ou hóspedes no processo de inovação (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009; López-Fernández et al., 2011); (ii) dimensão financeira - quando há aspetos envolvidos em relação aos custos de inovação, aos investimentos, à maximização do lucro e às vendas; e (iii) a dimensão organizacional - que se refere a aspetos alusivos à dimensão e capacidade das empresas, à estrutura da cadeia e à gestão (Sundbo et al., 2007; Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009; Orfila-Sintes & Mattsson, 2009; López-Fernández et al., 2011).

### 2.3. Orientação para o mercado

O conceito de orientação para o mercado (OM), adotado pelos profissionais por volta dos anos 40, tornou-se um elemento importante de pesquisa (Daud et al., 2013). A OM na literatura de referência representa uma competência essencial na compreensão e na satisfação dos

clientes (Day, 1990), um conjunto de crenças que colocam o interesse do cliente em primeiro lugar (Deshpande et al., 1993), a capacidade da empresa em gerar informações, bem como a divulgação de informações e as respostas aos clientes e às necessidades dos concorrentes (Kohli & Jaworski, 1990). Uma empresa orientada para o mercado considera-se como um sistema aberto que tem um relacionamento contínuo com o meio ambiente e que tenta defender-se dele (Erdem et al., 2013). Narver & Slater (1990) consideram três dimensões comportamentais na OM: a orientação para o cliente, a orientação e a coordenação interfuncional do concorrente (Ruibyte et al., 2007).

Desde a década de 50, a OM tem-se ligado ao desempenho: (i) como vantagem competitiva (Narver & Slater, 1990); (Pelham & Wilson, 1996), (ii) como rentabilidade (Narver & Slater, 1990), (iii) como inovação de novos produtos (Lukas & Ferrell, 2000) e (iv) como desempenho global (Jaworski & Kohli, 1993); (Slater & Narver, 1994). Alguns estudos têm encontrado uma forte relação positiva entre a OM e o desempenho (p.ex., Pelham, 2000) enquanto outros, (p.ex., Greenly, 1995), não encontraram nenhuma influência direta da OM no desempenho. Como resultado, a relação entre a OM e o desempenho pode ser direta ou depender de diferentes fatores (Ruibyte et al., 2007). De acordo com Slater & Narver (1995) a OM pode melhorar o desempenho apenas quando é combinado com outros fatores, tais como a capacidade de inovação, que é um conceito de abertura a novas ideias, um aspecto da cultura de uma empresa (Ruibyte et al., 2007), ou seja, é uma medida de orientação da empresa para a inovação.

Na literatura atual, não há unanimidade sobre a relação entre a OM e a inovação, mais direcionada para a procura de vantagens competitivas por parte das empresas (Serna et al., 2013). Alguns estudos têm-se centrado no relacionamento entre estes dois constructos a nível da indústria (Frambach et al., 2003), mas os resultados, dependendo do nível de inovação das indústrias analisadas, não foram consistentes (Lukas & Ferrell, 2000; Frambach et al., 2003; Verhees & Meulenbergh, 2004; Low et al., 2007; Grinstein, 2008). No entanto, outras investigações indicam haver uma alta correlação entre estes dois constructos (Hurley & Hult, 1998; Calantone et al., 2002; Aldas-Manzano et al., 2005; Keskin, 2006; Low et al., 2007; Grinstein, 2008).

Tendo em atenção o suprarreferido, apresenta-se a seguinte proposição:

*P1:* Existe uma relação influente e positiva entre a orientação para o mercado e a inovação em empresas de turismo do setor hoteleiro.

## 2.4. A orientação empreendedora

O ambiente das empresas de hoje é repetidamente descrito como complexo e incerto (Slater & Olson, 2002; Dreyer & Grønhaug, 2004), e a indústria ligada ao turismo não foge à regra. Este aspeto pode colocar as empresas mais vulneráveis em posições comprometedoras devido à inércia na sua capacidade de competição com os seus concorrentes. Para competir em tais condições, a teoria normativa incentiva os empresários a aprimorar as suas empresas com capacidades empreendedoras (Lee et al., 2001; Wiklund & Shepherd, 2005). O trabalho seminal de Lumpkin & Dess (1996) definiu a orientação empreendedora (OE) como a tomada de decisões de estilos, de processos e de métodos que informam as atividades empreendedoras globais da empresa. A OE foi também descrita como uma forma de orientação estratégica (Wiklund, & Shepherd, 2005). A maioria dos estudos em OE tendem a adotar a definição de Miller (1983) de uma empresa empreendedora e extrapolá-la para a OE. Miller (1983) define uma empresa empreendedora como aquela que se dedica à inovação de produtos no mercado, aventurando-se e arriscando, sendo a primeira a surgir com inovações “pró-ativas”, que superaram os seus concorrentes (Hughes & Morgan, 2007).

Lumpkin & Dess (1996) basearam-se em investigações para caracterizar a OE como sendo um produto de cinco dimensões, concentrado na tomada de riscos, na inovação, na proativi-

dade, na agressividade competitiva e na autonomia. Desde então, os esforços tentam provar repetidamente que a OE traz recompensas valiosas em termos de desempenho empreendedor embora possa, às vezes, mas nem sempre, contribuir para melhorar o desempenho do negócio (Hughes & Morgan, 2007). Por exemplo, no estudo realizado por Balan & Lindsay (2010), estes autores referem que a OE não tem quase nenhum impacto sobre o desempenho financeiro de empresas de turismo do setor hoteleiro e que este constructo não está significativamente correlacionado com as dimensões que dizem respeito à inovação.

Desde que o desempenho é um índice importante e decisivo para determinar a eficiência e eficácia das empresas e, por outro lado, a melhoria do desempenho é considerado como a meta final da gestão estratégica (Venkatraman & Ramanujam, 1986), a investigação do efeito dos fatores que afetam essa estrutura é útil porque ajuda a identificar os fatores de melhoria de desempenho da empresa (Najmabadi et al., 2013). Assim, investigar a relação que existe entre a OE e a inovação é importante uma vez que é através da inovação que a OE vai ter repercussões no desempenho (Balan & Lindsay, 2010).

Tendo em conta o supracitado, considera-se a proposição seguinte:

*P2: Existe uma relação influente e positiva entre a orientação empreendedora e a inovação em empresas de turismo do setor hoteleiro.*

## **2.5. Contribuição da inovação para o desempenho**

Do ponto de vista da teoria da inovação, as investigações que estudaram especificamente a relação entre a inovação e o desempenho podem ser atribuídas a Schumpeter e qualquer que seja a fonte primária de avanços científicos e até mesmo de mudanças tecnológicas, é a (bem-sucedida) introdução de produtos, de processos e de inovações organizacionais que permite às empresas substituir as condições pré-existentes de mercados e indústrias, e crescer e ganhar quota de mercado à custa de empresas não inovadoras (Lin, 2013). A importância deste mecanismo é hoje reconhecida por estudiosos neo-schumpeterianos e cada vez mais por economistas neoclássicos (Verspagen, 2005).

A literatura de referência sugeriu que a inovação de serviços afetaria o desempenho da empresa através da redução de custos operacionais (Panesar & Markeset, 2008), aumentando as receitas de vendas (Mansury & Love, 2008), ou aumentando a rentabilidade da empresa (Van Riel et al., 2011). A relação positiva entre a inovação e o desempenho nos negócios foi demonstrada em vários estudos empíricos (Lin, 2013) realizados em diferentes países (p.ex., Deshpande et al., 1993; Dwyer & Mellor, 1993), que concluíram que a inovação está positivamente relacionada com o desempenho da empresa em uma ampla variedade de medidas de desempenho, incluindo a rentabilidade relativa, o tamanho, o ganho de quota de mercado, o retorno sobre o investimento e a taxa de crescimento.

Destaca-se também a inovação do processo que foi um preditor forte no desempenho dos negócios (Yamin et al., 1997), bem como a adoção de critérios como o número e o tempo de inovação, que desempenham um papel significativo na determinação da eficiência de uma empresa (Subramanian & Nilakanta, 1996). Por exemplo, Voss et al. (1992) sugeriram que as inovações de serviços eram mais rapidamente implementadas, mas também mais facilmente copiadas, em comparação com a fabricação, deduzindo-se que as inovações de serviços terão um impacto relativamente menor na performance.

Resumindo, os efeitos de inovações no desempenho refletem-se no aumento dos resultados operacionais (qualidade de serviço) e na rentabilidade, e esses efeitos podem ser observados através de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros após as atividades de inovação terem sido iniciadas, ou através de medidas que capturam a mudança no desempenho financeiro e no desempenho não financeiro ao longo de um certo período de tempo (Lin, 2013).

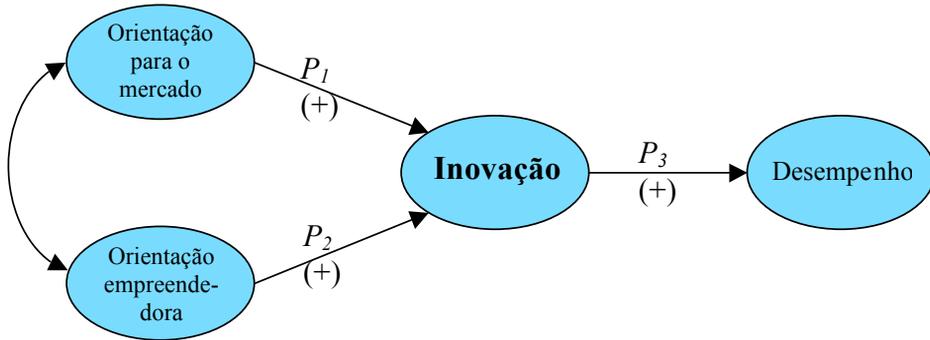
Uma perspectiva mais ampla sobre o desempenho é importante para o turismo, uma vez que o desempenho também depende da capacidade de inovação das empresas e da OM (Rui-byte et al., 2007) e a OE, tal como já referido, também beneficia, às vezes, o desempenho das empresas (Hughes & Morgan, 2007). Procurando uma vantagem competitiva por meio da OE, a empresa focaliza-se no desenvolvimento contínuo e na entrega de um valor superior ao cliente (Slater & Narver, 1994), levando a um desempenho também superior da empresa; (Kohli & Jaworki, 1990; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992; Deshpande et al, 1993; Slater & Narver, 1994).

Com base no exposto, formula-se a seguinte proposição:

*P3: A inovação influencia positivamente o desempenho em empresas de turismo do setor hoteleiro.*

## 2.6. Proposta de modelo conceptual

Tendo por base a revisão de literatura e as proposições anteriormente formuladas, procede-se à apresentação de uma proposta de modelo conceptual que se apresenta na Figura 1.



**Figura 1:** Fatores determinantes de inovação e suas implicações no desempenho, de empresas do setor de turismo. **Fonte:** Elaboração própria.

## 3. Conclusões, limitações, implicações e futuras linhas de investigação

Tendo como principal objetivo compreender quais os fatores determinantes da orientação para o mercado e da orientação empreendedora no apoio a atividades de inovação de empresas de turismo, nomeadamente no setor hoteleiro, e qual a relação entre a inovação e o desempenho dessas empresas, este trabalho propôs um modelo conceptual a partir das proposições estabelecidas com base na revisão da literatura. Este modelo tomou por suporte quatro abordagens teóricas que tratam de; inovação; orientação para o mercado; orientação empreendedora; e desempenho de empresas.

É reconhecido que as empresas de turismo inovadoras são mais bem-sucedidas, superando os seus concorrentes não-inovadores devido à sua capacidade de fornecer produtos e serviços diferenciados (Grissemann et al., 2013). Todas as empresas, independentemente da área de atuação e do seu tamanho, precisam inovar e ser geridas de forma empreendedora para sobreviver e crescer em um ambiente cada vez mais dinâmico e competitivo, estando a inovação identificada como um impulsionador-chave no desempenho destas empresas (Balan & Lindsay, 2010). O tamanho da empresa, a importância de envolver os funcionários e os clientes no processo de inovação e a importância do uso de tecnologias de informação são fundamentais

para a capacidade de inovar na indústria do turismo (Nagy, 2012), devendo ainda ter em consideração as dimensões humana, financeira e organizacional (Sundbo et al., 2007; Martínez-Ros & Orfila-Sintes, 2009; Orfila-Sintes & Mattsson, 2009; López-Fernández et al., 2011).

Ficou referido que a inovação contribui para o desempenho das empresas e que os efeitos de inovações no desempenho se refletem no aumento dos resultados operacionais (qualidade de serviço) e na rentabilidade, e esses efeitos podem ser observados através de indicadores de desempenho financeiros e não-financeiros.

Na orientação para o mercado consideram-se três dimensões comportamentais: a orientação para o cliente, a orientação e a coordenação interfuncional do concorrente (Narver & Slater, 1990), sendo que a OM pode melhorar (ou não) o desempenho da empresa, estando esse desempenho dependente da combinação de outros fatores, tais como a capacidade de inovação (Slater & Narver, 1995).

Relativamente à orientação empreendedora, foi caracterizada como sendo um produto de cinco dimensões, concentrado na tomada de riscos, na inovação, na proatividade, na agressividade competitiva e na autonomia (Lumpkin & Dess, 1996). Ficou ainda a ideia, através da literatura analisada, de que a OE contribui positivamente para o desempenho, contudo Balan & Lindsay (2010) referem que ela não tem quase nenhum impacto sobre o desempenho financeiro de empresas de turismo do setor hoteleiro na Austrália e que não está significativamente correlacionada com as dimensões relacionadas com a inovação nesta área. Assim, como limitações, pode-se referir que seria necessário efetuar uma revisão da literatura mais extensa na área de orientação empreendedora de empresas ligadas ao turismo e ao setor hoteleiro para poder tirar outras ilações.

A primeira implicação deste estudo foi concluir teoricamente que os constructos orientação para o mercado e orientação empreendedora estão relacionados e são determinantes de inovação, na indústria do turismo. Em adição, através da revisão da literatura, verificou-se também que a orientação para o mercado e a orientação empreendedora não só podem influenciar a inovação como também contribuem, através da inovação, para melhorar (ou não) o desempenho das empresas da área do turismo. Em segundo lugar, através da realização de um estudo empírico, com a aplicação do modelo proposto neste estudo, poder-se-á aferir que tipo de relação existe e quais as áreas onde a empresa poderá inovar, ajudará ao desenvolvimento de estratégias cujo objetivo será o de melhorar o desempenho total da empresa, criar mais lucros e por conseguinte garantir mais postos de trabalho na indústria do turismo, contribuindo para o desenvolvimento da economia do país.

Como linhas futuras de investigação sugere-se um estudo empírico com a utilização do modelo conceptual desenvolvido neste estudo.

#### 4. Bibliografia

- Aldas-Manzano, J., Küster, I., & Vila, N. (2005). Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis. *European Journal of Innovation Management*, 8(4), 437–452.
- Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the tourism industry: The case of Tourism@. *Tourism Management*, 32(5), 1204–1213.
- Alvarez, S., & Barney, J. (2001). How entrepreneurial firms can benefit from alliances with large partners. *Academy of Management Executive*, 15(1), 139–148.
- Balan, P., & Lindsay, N. (2010). Innovation capability, entrepreneurial orientation and performance in Australian hotels: An empirical study. CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Y, Z. (2002). Learning orientation, firm innovation capability and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, 515–524.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. (2012). Measuring innovation in tourism from the Schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33, 776–789.

- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., & Tiffin, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*, 35, 59–69.
- Cavalcante, S., Kesting, P., & Ulhoi, J. (2011). Business model dynamics and innovation: (Re) establishing the missing linkages. *Management Decision*, 49(8), 1327–1342.
- Chang, Y. Y., Hughes, M., & Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658–1676.
- Chaston, I., & Scott, G. J. (2012). Entrepreneurship and open innovation in an emerging economy. *Management Decision*, 50(7), 1161–1177.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75–87.
- Daud, W. N. W., Remli, N., & Muhammad, H. (2013). Market Orientation and Performance: A Study of Takaful Performance in Malaysia. *Asian Social Science*, 9(4), 240–247.
- Day, G. S. (1990). *Market driven strategy; Processes for creating value*. New York: Free Press.
- Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(January), 23–37.
- Dess, G., Lumpkin, G., & Covin, J. (1997). Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677–695.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained Product Innovation in Large, Mature Organizations: Overcoming Innovation-to-Organization Problems. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1120–1153.
- Dreyer, B., & Grønhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research*, 57(5), 484–494.
- Dwyer, L., Edwards, D., Mistilis, N., Roman, C., & Scott, N. (2009). Destination and enterprise management for a tourism future. *Tourism Management*, 30(1), 63–74.
- Dwyer, L., & Mellor, R. (1993). Product innovation strategies and performance of Australian firms. *Australian Journal of Management*, 18(2), 159–180.
- Erdem, B., Gül, K., & Gül, M. (2013). The Relationship between Market Orientation, Innovation Orientation and Firm Performance: A Research in Four and Five Star Hotels in. *Journal of Business Research-Turk*, 5(2), 74–104.
- European Commission. (1995). COM (95). Green paper on innovation, vol. 12. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Frambach, R., Prabhu, J., & Verhallen, T. (2003). The influence of business strategy on new product activity: the role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 377–397.
- Goktan, A. B., & Miles, G. (2011). Innovation speed and radicalness: Are they inversely related. *Management Decision*, 49(4), 533–547.
- Greenly, G. E. (1995). . Market orientation and company performance: Empirical evidence from U.K. companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1–13.
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis. *Journal of the Academic of Marketing Science*, 36, 166–173.
- Grissemann, U., Pikkemaat, B., & Weger, C. (2013). Antecedents of innovation activities in tourism: an empirical investigation of the Alpine hospitality industry. *Turizam: znanstveno-stručni ...*, 61(1), 7–27.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465–474.
- Hotho, S., & Champion, K. (2011). Small businesses in the new creative industries: Innovation as a people management challenge. *Management Decision*, 49(1), 29–54.
- Huber, G. (1984). The nature and design of post-industrial organizations. *Management Science*, 30(8), 928–951.

- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial Marketing Management*, 36(5), 651–661.
- Hurley, F. B., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42–54.
- INE. (2007). *Conta Satélite do turismo (2005-2007)*. INE Statistics Portugal: Lisbon.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53–70.
- Jones, C., & Munday, M. (2004). Evaluating the economic benefits from tourism Spending through input-output frameworks: issues and cases. *Local Economy*, 19, 117–133.
- Keller, P. (2006). Innovation and Tourism Policy”. In OECD (Ed.), *Innovation and Growth in Tourism* (pp. 17–40). OECD: Paris.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation and innovation capabilities in SMEs: an extended model, 9(4), (2006), 396-417. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396–417.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J. M. (2001). Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 615–640.
- Lee, S.M., Lim, S. B., & Pathak, R. D. (2011). Culture and entrepreneurial orientation: A multicountry study. , 7(1), 1–15. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 1–15.
- Lee, Sang M., Olson, D. L., & Trimi, S. (2012). Co-innovation: convergenomics, collaboration, and co-creation for organizational values. *Management Decision*, 50(5), 817–831.
- Lin, L. (2013). The impact of service innovation on firm performance. *The Service Industries Journal*, 33(15-16), 1599–1632.
- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Gómez-López, R. (2011). Factors encouraging innovation in Spanish hospitality firms. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(2), 144–152.
- Low, D. R., Chapman, R. L., & Sloan, T. R. (2007). Inter-relationship between innovation and market orientation in SMEs. *Management Research News*, 30(12), 878–891.
- Lukas, B.A.& Ferrell, O. C. (2000). The effect of market orientation on product innovation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 239–247.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). . Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.
- Mansury, M.A., & Love, J. H. (2008). Innovation, productivity and growth in US business services: A firm-level analysis. *Technovation*, 28(1/2), 52–62.
- Martínez-Ros, E., & Orfila-Sintes, F. (2009). Innovation activity in the hotel industry. *Technovation*, 29, 632–641.
- Meneses, O. A. M., & Teixeira, A. A. C. (2011). The innovative behaviour of tourism firms. *Economics and Management Research Projects: An International Journal*, 1(1), 25–35.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770–791.
- Nagy, A. (2012). A review of tourism and hospitality innovation research. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 364–370.
- Najmabadi, A. D., Rezazadeh, A., & Shoghi, B. (2013). Entrepreneurial orientation and firm performance: the moderating effect of organizational structure. *Asian Journal of Research in Business Economics and Management*, 3(2), 142–164.
- Narver, C., & Slater, F. (1990). The effect of market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Nijssen, E. J., Hillebrand, B., Vermeulen, P. A. M., & Kemp, R. G. M. (2006). Exploring product and service innovation similarities and differences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 241–51.

- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141–1152.
- OECD, & Eurostat. (2005). *The measurement of scientific and technological activities. Proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo manual (2nd ed.)*. Paris: OECD/European Commission EUROSTAT.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behaviour in the hotel industry. *Omega – The International Journal of Management Science*, 37, 380–394.
- Ottenbacher, M. C. (2007). Innovation management in the hospitality industry: different strategies for achieving success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(4), 431–454.
- Otto, J., & Ritchie, J. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17, 165–174.
- Panesar, S. S., & Markeset, T. (2008). Industrial service innovation through improved contractual relationship: A case study in maintenance. *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 14(3), 290–305.
- Pelham, A. M. (2000). Market orientation and the other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 48–66.
- Pelham, A. M., & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, strategy, and market orientation culture on dimension of small-firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(1), 27–43.
- Phillips, P. (1996). Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 15(4), 347–362.
- Reed, R., Storrud-Barnes, S., & Jessup, L. (2012). How open innovation affects the drivers of competitive advantage: Trading the benefits of IP creation and ownership for free invention. *Management Decision*, 50(1), 58–73.
- Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: a sustainability perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1–7.
- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225–245.
- Ruiby, E., Hahti, A., & Pesämaa, O. (2007). Influences of market orientation and perceived trust on innovativeness and performance in tourism networks. *Experience Stratos 2007-2017 research programme*, 1–11.
- Scheidegger, E. (2006). Can state promote innovation in tourism? Should it? In OECD (Ed.), *Innovation and Growth in Tourism* (pp. 11–15). OECD: Paris.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Serna, M., Guzman, G., & Castro, S. (2013). The Relationship between Market Orientation and Innovation in Mexican Manufacturing SME's. *Advances in Management & Applied Economics*, 3(5), 125–137.
- Slater, F., & Narver, C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 22–28.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63–74.
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2002). A fresh look at industry and market analysis. *Business Horizons*, 45(1), 15–22.
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism management*, 24, 35–43.
- Subramanian, A., & Nilakanta, S. (1996). Organizational innovativeness: Exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance. *Omega – The International Journal of Management Science*, 24(6), 631–647.

- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms – Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36, 88–106.
- Tejada, P., & Moreno, P. (2013). Patterns of innovation in tourism “Small and Medium-size Enterprises.” *The Service Industries Journal*, 33(7-8), 749–758.
- Tseng, C. ., Kuo, H. Y., & Chou, S. S. (2008). Configuration of innovation and performance in the service industry: evidence from the Taiwanese hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(7), 1015–1028.
- Van Riel, A. C. R., Semeijn, J., Hammedi, W., & Henseler, J. (2011). Technology-based service proposal screening and decision-making effectiveness. *Management Decision*, 49(5), 762–783.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801–814.
- Verhees, J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134–155.
- Verspagen, B. (2005). Innovation and economic growth. In J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 487–514). New York, NY: Oxford University Press.
- Voss, C., Johnston, R., Silvestro, R., Fitzgerald, L., & Brignall, T. (1992). Measurement of innovation and design performance in services. *Design Management Journal*, 3(1), 40–46.
- Weiermair, K., & Peters, M. (2002). Innovation behavior in hospitality and tourism: problems and prospects. In *Tourism in Asia: Development, marketing and sustainability*. Fifth biennial conference. Hong Kong: Hong Kong Polytechnic University.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20, 71–91.
- Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A., & Sarros, J. (1997). A study of competitive strategy, organizational innovation and organizational performance among Australian manufacturing companies. *International Journal of Production Economics*, 52(12), 161–172.
- Zahra, S., & Covin, J. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship-performance relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10, 43–58.