

Inovação e competitividade na restauração: A importância do território

PEDRO SIMÃO * [pedro.simao@ua.pt]

Resumo | A inovação e a competitividade são fenómenos que têm um impacto direto no crescimento empresarial e no desenvolvimento regional. A criação de redes e a disseminação do conhecimento funcionam como um motor para o crescimento exponencial das receitas turísticas. Contudo, um dos setores que se insere na problemática do turismo é a restauração, sendo um dos subsectores turísticos mais representativos a nível económico do turismo. Embora existam poucos estudos sobre a restauração, não há um devido foco na perspetiva territorial e na sua influência nos estabelecimentos de restauração. Mesmo sendo destinadas tanto a residentes como a turistas, as empresas de restauração precisam de ter conhecimento das características territoriais específicas da sua região. Este artigo pretende demonstrar, através de revisão bibliográfica, de que forma a inovação pode interferir no subsector da restauração em prol do seu desenvolvimento, tendo em conta uma análise das características do território. Será analisada, também, a importância das redes e da transmissão de conhecimento como forma de difusão de técnicas inovadoras, bem como o realce da componente territorial e o impacto que pode assumir para as empresas de restauração. Constatou-se que a transmissão de conhecimento através da implementação de redes de colaboração entre *stakeholders* num território poderá ser um poderoso motor para o crescimento e competitividade do setor da restauração.

Palavras-chave | Restauração, Inovação, Redes, Turismo, Território.

Abstract | Innovation and competitiveness are phenomena that have a direct impact in business growth and regional development. Network creation and knowledge dissemination work as an engine towards the exponential growth of tourism revenues. However, one sector that fits in the tourism problematic is the food and beverage subsector, which is one of the most representative subsectors to tourism at an economic level. Although there are few studies about the food and beverage sector, there isn't a specific focus on a territorial perspective and its influence in food and beverage enterprises. Even if these businesses are destined towards residents and tourists, they need to be acknowledged about territorial issues specific to their region. This article aims to prove, according to a literature review, on which way innovation may interfere in the food and beverage subsector towards its development, taking into account an analysis of territorial aspects.

* **Estudante do Curso de Formação Avançada em Turismo** da Universidade de Aveiro, **Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo** pela Universidade de Aveiro.

The importance of networks as well as knowledge transfer will also be analyzed according to their relevance in disseminating innovative techniques, as well as the emphasis on territorial elements and their impact on food and beverage enterprises.

Keywords | Food and beverage sector, Innovation, Networks, Tourism, Territory.

1. Introdução

Num contexto atual, os fenómenos da inovação e da competitividade têm assumido um papel fundamental no crescimento empresarial e no respetivo desenvolvimento dos destinos. Compreende-se que o campo específico da restauração não possui estudos devidamente aprofundados, embora Simão (2013) evidencie que a generalidade dos restaurantes se enquadre no campo das Pequenas e Médias Empresas (PME). O mesmo autor destaca que o nível de qualificações, bem como o rendimento são bastante baixos, verificando-se que a liderança é tendencialmente masculina (Simão, 2013). Contudo, a maioria dos estudos relativos aos estabelecimentos de restauração e bebidas apenas foca a sua relação com as novas tecnologias ou com a gestão do processo de serviços e a respetiva satisfação do consumidor.

Esta investigação pretende demonstrar a importância da inovação e do território na criação de um ambiente competitivo e de cooperação no setor da restauração. Para tal, procede-se inicialmente a uma estruturação das principais características específicas da restauração. Seguem-se capítulos exploratórios baseados numa revisão da literatura acerca do conhecimento, inovação, a importância das redes e, por último, o território. Pretende-se relacionar cada uma destas condicionantes com a problemática atual da restauração, obtendo, assim, uma introspeção sobre a temática.

2. Características da restauração

A restauração corresponde a um dos subsectores específicos mais relevantes e menos estudados

associados à atividade turística. Gehrels (2012) explica que, como é um setor de aplicação, o conhecimento insere-se na literatura de manuais '*how-to-do*', ou seja, pequenos relatórios que aconselhem técnicas específicas aos líderes empreendedores.

Notoriamente, a maioria dos estabelecimentos de restauração insere-se no campo das PME pois empregam um número limitado de funcionários (menos de 250) e atuam essencialmente num contexto local. Contudo, Simon (2006) evidencia que atualmente tem-se comprovado um aumento do número nas cadeias de restaurantes, que por sua vez contabilizam mais de metade das receitas provenientes da restauração. Os restaurantes mais recentes têm de competir com firmas incumbentes, o que requer elevado capital inicial e tecnologia avançada (Honjo, 2000). A todo este processo está associada a incerteza e a necessidade de um apoio coletivo, ou seja, um elemento único dificilmente conseguirá gerir a quantidade e a exigência das tarefas de iniciação de uma empresa. Por outro lado, a própria localização associada à incapacidade de se selecionar um público-alvo específico podem contribuir para o insucesso destes estabelecimentos (English, Josiam, Upchurch & Willems, 1996).

Compreende-se que a restauração não é um setor homogéneo. Estas empresas diferem de acordo com a qualificação do pessoal, bem como o tipo de contrato que exercem. Fatores internos como o tipo de cozinha – tradicional ou moderna –, a dimensão, o tipo de liderança e as motivações dos gerentes explicam as diferenças entre os diversos estabelecimentos (Parsa, Self, Sydnor-Busso & Yoon, 2011; Simão, 2013). Os serviços prestados também são diferentes de acordo com o estabelecimento em si. Por exemplo, um restaurante não serve necessariamente o mesmo produto que um café,

embora ambos os estabelecimentos se enquadrem no setor da restauração e bebidas.

No que diz respeito às motivações associadas à liderança, Simão (2013) comprovou que o investimento na restauração deve-se a cinco razões: (i) gosto pela profissão e pelo setor; (ii) influência familiar e de amigos; (iii) necessidade de empreendedorismo; (iv) experiência prévia em cargos da restauração; (v) encontrarem-se desempregados, tendo de encontrar um trabalho que lhes garanta a subsistência. Todo este processo deve enquadrar-se num plano de marketing devidamente estruturado, baseado no conceito do estabelecimento de restauração. Por último, um líder também deve possuir autoconfiança, bem como conhecimentos e experiência associados à restauração.

Um outro aspeto que se deve compreender prende-se com os recursos humanos existentes neste setor. A maioria dos cargos que são exercidos nestes estabelecimentos é de cariz *part-time*, sazonal ou temporário, impedindo uma devida progressão na carreira. Já Simão (2013) verificou que, na restauração, tanto os líderes como os funcionários possuem pouca formação em turismo. Verificou-se, desta forma, que os elementos deste setor não têm elevados níveis académicos, sendo que a maioria possui o ensino básico ou secundário (Simão, 2013). No entanto, os líderes tornam-se mais competitivos quando as suas necessidades são satisfeitas.

Em Portugal, o setor da restauração emprega cerca de 290 mil funcionários (PORDATA, 2012), sendo o subsector turístico o que mais contribui para a empregabilidade e para a formação neste contexto. Contudo, os cargos que se desenvolvam tanto no turismo como na restauração em si requerem o dispêndio de uma grande quantidade de horas de trabalho semanais, não garantindo necessariamente ordenados semelhantes para funcionários que desempenhem os mesmos cargos. Esta tendência, aliada ao decréscimo nos níveis motivacionais dos recursos humanos e à localização do estabelecimento, podem desencadear o falhanço das empresas de restauração. No entanto, Simão

(2013) constatou que os indivíduos, para fugir ao desemprego, decidem investir neste setor. Portanto, torna-se praticamente impossível a quantificação das empresas de restauração. Mais ainda, o ciclo de vida tende a diminuir, já que, tal como outras organizações que dependam maioritariamente da atividade turística, regista-se uma grande dependência dos períodos de época alta.

Cabe aos líderes destes estabelecimentos de restauração terem conhecimento de toda a problemática envolvente, recorrendo a processos e metodologias inovadoras, tendo em conta redes locais existentes. Portanto, é de extrema relevância perceber-se em que contextos se podem implementar estratégias que impulsionem a competitividade deste setor e que, por outro lado, promovam a inovação na restauração.

Segue-se, assim, um capítulo onde se englobam os principais pareceres literários da inovação, bem como a sua representação no meio institucional, incutindo a formação e a disseminação de conhecimento para garantir a conceção de um ambiente competitivo.

3. Tipos de inovação e sua aplicação na restauração

A inovação tem demonstrado ser dos temas mais incididos e debatidos por parte dos académicos. A sua importância é indubitável para o turismo porque pode posicionar e desenvolver um destino, um setor ou uma instituição. Mesmo sendo um conceito sem uma definição universalmente aceite, considera-se que pode resultar de um produto, um método de produção, um mercado, uma forma de oferta ou uma organização que sejam novas ou melhoradas e que consigam ter sucesso. Uma das definições mais recentes, estruturada pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2012, p. 46) destaca que “inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço),

ou processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional dentro de uma empresa, ambiente de trabalho ou de uma relação externa nova ou significativamente melhorada". Comprova-se que o conceito, embora que divirja na sua definição, possui um conteúdo semelhante segundo a literatura. Contudo, o objetivo desta investigação não se centra na discussão da definição deste conceito, embora se deva compreender que a inovação é fundamental num contexto empresarial.

Quando um consumidor procura um estabelecimento de restauração não se limita a usufruir dos seus serviços, mas sim a construir uma experiência que se prolongue no tempo (Gilmore & Pine, 1999). Na economia das experiências, não se compram bens ou serviços, mas sim experiências que tendem a construir comportamentos e atitudes que diferem de indivíduo para indivíduo. Toda a problemática em redor do turismo está a sofrer, assim, consideráveis alterações, não existindo atualmente uma forma convencional de turismo (Stamboulis & Skayannis, 2003). Um dos aspetos que pode distinguir um específico estabelecimento de restauração prende-se na abordagem ao cliente. Lashley (2008) demonstra que, para além da prestação do serviço, deve haver um foco em compreender as motivações e desejos dos consumidores, de forma a satisfazer as suas necessidades e exceder as suas expectativas. Este esforço pode também ser consideravelmente frutuoso na perspetiva do destino pois pode fidelizar o turista, proporcionando a repetição da compra e um passa-palavra positivo.

As empresas inseridas no setor da restauração têm a necessidade e obrigação de responder às necessidades de mercado e constituir metodologias que impulsionem oportunidades e avanços incrementais. A intangibilidade e a interatividade são duas características do fenómeno turístico que as PME devem ter em conta quando definem a sua especialização. Já a perceção e a expectativa tendem a variar de indivíduo para indivíduo, tornando difícil construir padrões que enquadrem os consumidores

e determinem os seus comportamentos. A inovação na restauração pode-se inserir neste contexto, garantindo uma maior eficiência e qualidade dos serviços, bem como promovendo a otimização da experiência turística (Nankervis, Miyamoto, Milton-Smith & Taylor, 2005).

A literatura aponta diversos tipos de inovação aplicáveis no setor do turismo. No caso deste estudo aplicado à restauração haverá um foco no estudo transmitido por Hjalager (2010) que aponta cinco tipos de inovação passíveis de aplicação, nomeadamente ao nível: (i) dos processos; (ii) dos produtos; (iii) da administração; (iv) da gestão; (v) num contexto institucional.

O fenómeno da globalização tem afetado o poder do *branding*, permitindo o aparecimento de várias firmas nos campos da restauração e da hotelaria. Hjalager (2010) defende que as tecnologias da informação e da comunicação têm um impacto fundamental nomeadamente na implementação de processos e na gestão de recursos humanos em empresas diretamente influenciadas pela atividade turística. Por outro lado, tem-se registado uma constante evolução no campo tecnológico associado à restauração, como por exemplo nas formas como são concebidos os produtos ou mesmo no processo de escolha do pedido.

Também se podem destacar inovações ao nível dos produtos, atingindo e promovendo a satisfação dos consumidores. Os turistas podem deslocar-se para um destino para experimentar a gastronomia de um específico estabelecimento, resultando num fator diferenciador. Contudo, fatores políticos e ambientais podem limitar a conceção destas características, limitando a devida promoção desta cultura envolvente (Le, Hollenhorst, Harris, McLaughlin & Shook, 2006). Facilmente se compreende que, no caso da restauração, o exemplo mais visível neste contexto incide na gastronomia que cada estabelecimento promove.

Seguem-se as inovações ao nível da administração, que se baseiam na direção e motivação do *staff* tendo em conta as suas características individuais,

carreiras, rendimento e benefícios. Com este tipo de inovação pretende-se fomentar a satisfação no interior do contexto empresarial, bem como melhorar as competências e os conhecimentos. Simão (2013) constatou que a produção de novas metodologias, bem como a implementação de um ambiente democrático (permitindo que os funcionários participem nos processos de elaboração e de tomada de decisões) contribuem para que os recursos humanos se mantenham satisfeitos e efetuem os seus cargos de forma mais eficiente. Portanto, é necessário haver um foco não só no *back-office*, mas também no *front-office* como forma de melhorar a experiência do consumidor na restauração. Numa nota menos positiva, a restauração não é propriamente, na maioria dos casos, um setor que impulse as carreiras individuais.

Por outro lado, destacam-se as inovações ao nível da gestão, que, segundo Hjalager (2010), podem identificar ou descobrir novos segmentos de consumidores, o que constrói e fortalece diferentes marcas. Notoriamente, o marketing insere-se neste campo e desempenha um papel crucial na promoção dos estabelecimentos de restauração. Cabe aos líderes estabelecerem métodos que posicionem as suas empresas e que garantam a sua sustentabilidade.

Novamente, o campo das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) poderá ser providencial, embora requeira uma especial atenção aos recursos organizacionais disponíveis para serem despendidos neste âmbito. O último ponto de análise prende-se na inovação ao nível da instituição, onde há a implementação de novas metodologias ao nível da estrutura organizacional, como forma de cobrir eventuais falhas existentes. Altejevic e Doorne (2000) concluem que os *lifestyle entrepreneurs* adotam técnicas no contexto institucional que fomentam a criação e introdução de novas capacidades que contribuem para o aumento do valor do produto turístico. No setor da restauração, estes tipos de inovação são os mais difíceis de incutir e posteriormente aplicar, embora

garantam um impacto direto nos outros tipos de inovação já aplicados.

Portanto, destaca-se a importância de se implementar tipos de inovação no conceito empresarial, como forma de extrair um maior número de vantagens comparativas e competitivas. Seguidamente, pretende-se destacar a relação entre o conhecimento e a inovação, tendo em conta a realidade do setor da restauração e as redes institucionais existentes.

4. Formação e disseminação de conhecimento na restauração

O conhecimento é preponderante em qualquer contexto, pois apoia a aplicação de técnicas e de metodologias específicas na execução de diversos processos. Lundvall e Borrás (1997) referem que atualmente, com a globalização, formalizou-se uma economia baseada na aprendizagem (*learning economy*), que se tem sobreposto à produção física. Este conceito centra-se na produção de conhecimento, como forma de responder, de uma forma célere e igualmente sustentável, às diversas necessidades do quotidiano.

Contudo, tem de se concordar com Smith (2002, pp. 6-7) que acrescenta que “todas as economias são, de uma forma, baseadas no conhecimento, embora seja difícil imaginar que sejam diretamente baseadas no conhecimento, caso isso implique a produção e distribuição de conhecimento e produtos de informação”. Verifica-se que o conhecimento não possui um valor monetário, mas a sua importância em qualquer contexto simplesmente não tem preço, já que gera valor, qualifica os diversos recursos humanos e facilita os processos de produção e de inovação numa determinada empresa ou região. No entanto, a existência de ligações fortes entre os diversos atores de um sistema desencadeia esta disseminação da informação e conseqüente desenvolvimento de capacidades que impulsionam o crescimento ao nível das empresas e de um destino.

Um dos aspetos mais debatidos na literatura referente ao setor do turismo compreende a temática das redes. As redes que conectem os governos locais às organizações não-governamentais promovem iniciativas de sucesso e desenvolvem capacidades específicas que geram o conhecimento em turismo. Cabe aos governos satisfazer os interesses gerais da sociedade e focalizar-se igualmente no setor privado de forma a evitar falhas no mercado. Esta constante interação contribui para o desenvolvimento regional, de forma a constituir-se vantagem competitiva sustentável em relação aos demais destinos (Novelli, Schmitz & Spencer, 2006). Portanto, devem-se estabelecer objetivos, gerais e individuais, que sejam partilhados através de relações de confiança e que sejam ajustados a nível local e ao longo do tempo.

Novelli et al. (2006) apontam que as redes impulsionam comunicação mais rápida através dos canais locais e os bens tornam-se mais baratos pois são produzidos localmente. Na teoria, as redes contribuem para a inclusão de todos os atores de um sistema, permitindo uma troca uniforme de conhecimento. Portanto, as empresas atingem competitividade baseada no conhecimento graças ao seu acesso diário a recursos como a informação, conhecimento, tecnologia, ideias, formação e capacidades.

Facilmente se compreende que a restauração se enquadra neste âmbito pois os seus serviços são produzidos localmente e o conhecimento é fundamental no posicionamento do estabelecimento. Mais ainda, o conhecimento é visto como “um processo que envolve estruturas cognitivas, que pode assimilar informação e pô-la num contexto aprofundado, permitindo que, através disso, sejam tomadas ações” (Howells, 2002, p. 872). Com recursos humanos devidamente qualificados, o processo de aprendizagem e a disseminação do conhecimento tornam-se mais acessíveis, facilitando o posicionamento e a promoção de um estabelecimento específico.

Por outro lado, Saxena (2005) identifica que a criação de conhecimento está embutida nesta relação intensa entre as diversas redes de um destino. As

relações interinstitucionais geram informação crítica para o desenvolvimento de um local. Os destinos representam-se de acordo com as relações (*linkages*) em termos competitivos e cooperativos, havendo uma constante influência das diversas capacidades internas existentes. Os destinos procuram encontrar soluções ‘coopetivas’, ou seja, baseiam-se em princípios de competição e de cooperação. Na restauração, esta tendência verifica-se no conhecimento das tendências atuais dos consumidores, bem como na implementação de técnicas a um nível institucional. Portanto, em síntese, deve-se compreender, assim, que a transferência do conhecimento nas organizações é “um processo em que uma unidade (e.g. grupo, departamento ou divisão) é afetada pela experiência de outra” (Argote & Ingram, 2000, p. 151), o qual deve ser embutido ao nível dos membros, ferramentas e processos de uma empresa.

Uma perspetiva mais atual e igualmente aplicável na restauração relaciona a formação académica com o mundo laboral. A inclusão de estágios a elementos provenientes das universidades poderá fomentar a criação de conhecimento e alteração em padrões já existentes (Ruhanen, Breakey & Robinson, 2012). Os estabelecimentos de restauração recrutam, assim, elementos com experiência teórica, ideias inovadoras e alta motivação, possibilitando o acesso a novas técnicas que posicionem a empresa. Compreende-se que as qualificações académicas dos recursos humanos têm aumentado, desencadeando o aparecimento de publicações que contribuam para a solução dos problemas ocorrentes no quotidiano. Para tal, bem como no contexto das redes, devem ser estabelecidos níveis de confiança elevados, bem como o sentido de compromisso perante os diversos *stakeholders* e os elementos intrínsecos da organização.

A colaboração entre os diversos atores do sistema é, assim, responsável pela criação de conhecimento específico no setor do turismo. Compreende-se que existem dois tipos de conhecimento que são característicos não só do setor do turismo, como também da restauração, nomeadamente o conhecimento tácito e o codificado. O conhecimento

tácito resulta da interação entre os diversos indivíduos e organizações de um sistema, caracterizando-se por ser explícito. Mais ainda, é difícil de imitar e torna-se um elemento chave para a vantagem competitiva das organizações (Shaw & Williams, 2009). Já o conhecimento codificado dissemina-se rapidamente e a custos reduzidos perante as comunidades, estando muito presente na componente prática e mecanizada da restauração.

Nonaka (2007) destaca que o conhecimento surge a um nível individual, ou seja, um único elemento é responsável pelo desenvolvimento de uma nova patente. No entanto, a transformação destes ideais só se torna evidente se o conhecimento passar a ser aplicado num contexto organizacional ou setorial (Nonaka, 2007). Assim, as empresas têm definido e estruturado (numa vertente mais recente) diferentes formas de absorverem o conhecimento e transforma-lo em inovação (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010). Contudo, na restauração ainda existem certas falhas na formação e aplicação de conhecimento, bem como na posterior transformação em inovação. Cabe aos gestores definir prioridades e recursos que possibilitem a instalação de reservatórios de conhecimento, garantindo níveis específicos e superiores de qualificação do *staff*, bem como a singularidade nos métodos utilizados.

Verifica-se que o conhecimento, a inovação e as redes são facilitadores da competitividade da restauração, mas não garantem obrigatoriamente o sucesso dos estabelecimentos. Segue-se uma conjugação destes fatores com uma perspetiva territorial, como forma de se abordar uma problemática que muitas vezes é esquecida por parte dos próprios agentes locais.

5. A importância territorial e desenvolvimento regional

Se os estudos que abordam a restauração enquanto subsector do turismo são consideravelmente

escassos, a sua relação com o território carece de fundamentação específica. Assim, o território assume um papel preponderante porque permite que a informação crítica circule num espaço restrito e promove relações entre os diversos atores de um sistema.

Em primeira instância, compreende-se que o território se encontra repleto de recursos críticos para o desenvolvimento regional, registando-se, ao longo do tempo, alterações morfológicas. Percebe-se que os territórios têm características semelhantes às organizações, sendo influenciados pelas diversas interações com outros territórios, países, companhias ou indivíduos. Embora o território seja dotado de um vasto leque de elementos que garantam um aglomerado de vantagens para um local, cabe às empresas definir estratégias para melhor usufruírem das dimensões geográficas do espaço em que se situem.

Notoriamente, a competitividade territorial tem como base produzir riqueza e é suportada pela fixação da população e pela capacidade de criação de emprego (Nogueira, 2010). O território, bem como a restauração, caracterizam-se pela sua heterogeneidade, requerendo especial atenção pelos agentes do sistema turístico. No entanto, a proximidade dos estabelecimentos garante acessos especiais, relações mais próximas e estreitas entre as empresas, melhor informação e incentivos poderosos para inovar (Lever & Turok, 1999). Os estabelecimentos de restauração podem beneficiar neste sentido pois conjugam as características territoriais com as tendências de consumo dos diversos indivíduos.

Um outro aspeto a ter em consideração quando se apresenta uma perspetiva territorial prende-se nos sistemas regionais de inovação. Estes têm fomentado a relevância territorial, bem como ajudado na difusão da aprendizagem e do conhecimento. Portanto, a inovação difunde-se através das diversas interações entre as instituições de um local, através da produção e combinação do conhecimento (Lundvall, 1992).

Relacionando a disseminação da informação e do conhecimento com o território, torna-se obrigatório destacar o conceito de vantagem construída. Cooke (2007, p. 188) define-o como sendo uma “política estratégica de uso prático para empresas, firmas, associações, académicos e criadores de políticas”. Pretende-se assim conjugar o conhecimento global com os mecanismos existentes num contexto regional, desenvolvendo-se capacidades inovadoras que impulsionem os diversos órgãos locais.

Uma última abordagem inserida na importância territorial e na inovação remete para a inclusão das novas tecnologias da comunicação e da globalização dos processos digitais. Morgan (2004) defende que o conceito de geografia está longe de acabar, embora se verifique uma crescente dependência tecnológica por parte das regiões. Compreende-se que é um facilitador da disseminação do conhecimento e de processos de aprendizagem, diminuindo as distâncias territoriais. No entanto, não se deve limitar todo o desenvolvimento empresarial ou regional às tecnologias. No caso da restauração, podem funcionar como um fator distintivo, mas por si só não garantem o sucesso empresarial, nem a satisfação do consumidor. Cabe aos líderes determinar a quantidade de recursos a despender neste campo de forma a conseguir obter vantagens a nível competitivo e aumentar as margens de lucro.

6. Conclusão

Com a elaboração desta investigação pretendeu-se fazer uma revisão bibliográfica sobre as temáticas da inovação, do conhecimento e do território, pois são elementos cruciais na instauração de um ambiente competitivo.

A problemática do turismo tem tido um crescente número de estudos por parte dos académicos, muito devido à sua interdisciplinaridade e relevância num contexto global. No entanto, a ausência de estudos específicos do setor da restauração requer

uma focalização específica da sua importância na economia regional. Com esta investigação constata-se que a transmissão de conhecimento é fundamental pois permite difundir técnicas e metodologias críticas, bem como assimilar as tendências atuais que residem nos consumidores turísticos.

Por outro lado, o estabelecimento de redes que envolvam os diversos *stakeholders* de uma região promove a difusão da informação, especializa os recursos humanos e fomenta relações de confiança institucional. Para os estabelecimentos de restauração, a existência destas interações torna-se crucial pois impulsiona os seus fatores distintivos e posiciona-os no mercado, funcionando como um motor para o crescimento e para a competitividade. É através da constante produção e interação empresarial que se constrói a inovação.

Num contexto global, estes fatores apoiam a restauração, embora caiba aos líderes gerir eventuais contrariedades como a sazonalidade, implementando estratégias de sustentabilidade. Por outras palavras, os estabelecimentos de restauração devem possuir medidas que permitam não só o seu crescimento no tempo presente, como também a sua manutenção e desenvolvimento numa perspetiva de longo prazo. Mais ainda, os líderes devem ter em conta as elevadas taxas de insucesso dos estabelecimentos de restauração, promovendo-se, assim, a conceção destas medidas

É importante destacar que a inovação na restauração pode ser implementada de várias formas, como através da implementação de um produto, processo, método de marketing, entre outros (OCDE, 2012). Com a aplicação de técnicas inovadoras, torna-se possível acrescentar valor e eficiência na qualidade dos serviços, garantindo a satisfação do consumidor e contribuindo para uma experiência mais agradável. As novas tecnologias também podem funcionar como uma peça diferenciadora no posicionamento de uma empresa de restauração, nomeadamente no processo de decisão do consumidor, ou igualmente, na difusão das características da empresa através

das redes sociais. Por outro lado, os produtos concessionados podem impulsionar um determinado estabelecimento, devido ao seu cariz inovador, promovendo o seu consumo e respetiva experiência.

Por último, compreende-se que as características territoriais se relacionam com os recursos existentes nos locais. É importante notar que as suas condicionantes e problemáticas são dinâmicas, obrigando a uma constante consciencialização por parte de todos os agentes. Portanto, os diversos atores devem saber usufruir das suas vantagens comparativas e competitivas, tornando-as em vantagens construídas e contribuindo para a criação de um ambiente 'cooperativo'. No caso da restauração, existe uma dependência direta de todos estes fatores. A implementação de medidas que salvaguardem os interesses deste setor é crucial e deve ser focalizada não só pelos académicos, como também pelas entidades influenciadas pelo turismo, como forma de garantir um maior número de vantagens a nível empresarial, bem como provenientes da atividade turística.

Referências bibliográficas

- Altjeljevic, I., & Doorne, S. (2000). Staying within the fence: Lifestyle entrepreneurship in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378-392.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Cooke, P. (2007). To construct regional advantage from innovation systems first build policy platforms. *European Planning Studies*, 15(2), 179-194.
- English, W., Josiam, B., Upchurch, R. S., & Willems, J. (1996). Restaurant attrition: A longitudinal analysis of restaurant failures. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(2), 17-20.
- Gehrels, S. A. (2012). *The contextual characteristics of successful small upper segment culinary restaurant owners and their potential influence on hospitality management education*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Stirling, Stirling, Escócia.
- Gilmore, J., & Pine, B. (1999). *The experience economy: Work is theater & every business a stage*. Boston: The Harvard Business.
- Hjalager, A.-M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12.
- Honjo, Y. (2000). Business failure of new firms: an empirical analysis using a multiplicative hazards model. *International Journal of Industrial Organization*, 18, 557-574.
- Howells, J. R. L. (2002). Tacit knowledge, innovation and economic geography. *Urban Studies*, 39(5-6), 871-884.
- Lashley, C. (2008). Studying hospitality: insights from social sciences. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 69-84.
- Le, Y., Hollenhorst, S., Harris, C., McLaughlin, W., & Shook, S. (2006). Environmental management: A study of Vietnamese hotels. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 545-567.
- Lever, W. F., & Turok, I. (1999). Competitive cities: introduction to the review. *Urban Studies*, 36, 791-793.
- Lundvall, B.-Å., & Borrás, S. (1997). *The globalising learning economy: Implications for innovation policy*. Bruxelas: Comissão Europeia.
- Lundvall, B. A. (1992). *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*. London: Pinter.
- Morgan, K. (2004). The exaggerated death of geography: Learning proximity and territorial innovation systems. *Journal of Economic Geography*, 4, 3-21.
- Nankervis, A., Miyamoto, Y., Milton-Smith, J., & Taylor, R. (2005). *The management of services*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nogueira, F. M. M. (2010). *Desenvolvimento local: Estratégias e competitividade*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Nonaka, I. (2007). The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, July-August, 162-171.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience. *Tourism Management*, 27, 1141-1152.
- OCDE. (2012). *Oslo Manual: Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data (3ª ed.)*. Europa: OECD Publishing.
- Parsa, H. G., Self, J., Sydnor-Busso, S., & Yoon, H. J. (2011). Why restaurants fail? Part II – The impact of affiliation, location, and size on restaurant failures: Results from a survival analysis. *Journal of Foodservice Business Research*, 14(4), 360-379.
- PORDATA. (2012). *Pessoal ao serviço nas empresas de alojamento e restauração*. Acedido a 27 de novembro de 2012, em <http://www.pordata.pt/Portugal/Pessoal+ao+servico+nas+empresas+de+Alojamento+e+Restauracao+total+e+por+escalao+de+pessoal-299>
- Ruhanen, L., Breakey, N., & Robinson, R. (2012). Knowledge exchange and networks: A new destination for tourism internships? *Current Issues in Tourism*, 15(3), 183-196.
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: Case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277-289.
- Shaw, G., & Williams, A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management*, 30, 325-335.
- Simon, L. (2006). *The restaurant dream: An inside look at restaurant development, from concept to reality*. Ocala: Atlantic Publishing Group Inc.
- Simão, P. (2013). *Igualdade de geração e de liderança: O caso do sector da restauração*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.

Smith, K. (2002). *What is the 'knowledge economy'?: Knowledge Intensity and distributed knowledge bases*. Maastricht: Institute for New Technologies.

Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. *Tourism Management*, 24, 35-43.

Weidenfeld, A., Williams, A. M., & Butler, R. W. (2010). Knowledge transfer and innovation among attractions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 604-626.