

**UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
CENTRO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE BALNEÁRIO CAMBORIÚ
PROGRAMA DE MESTRADO ACADÊMICO EM TURISMO E HOTELARIA**

VITOR ROSLINDO KUHN

**INOVAÇÃO E EFICÁCIA EMPREENDEDORA:
Influência sobre o desempenho de restaurantes.**

**Balneário Camboriú (SC)
2018**

VITOR ROSLINDO KUHN

**INOVAÇÃO E EFICÁCIA EMPREENDEDORA:
Influência sobre o desempenho de restaurantes.**

Dissertação apresentado como requisito parcial para aprovação no Programa de Mestrado em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí - Univali.

Orientadora: Prof^a Dra. Sara Joana Gadotti dos Anjos

**Balneário Camboriú (SC)
2018**

UNIVALI
UNIVERSIDADE DO VALE DO ITAJAÍ
Vice-Reitoria de Pós-Graduação, Pesquisa, Extensão e Cultura
Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria - PPGTH
Curso de Mestrado Acadêmico em Turismo e Hotelaria

CERTIFICADO DE APROVAÇÃO

VITOR ROSLINDO KUHN

**INOVAÇÃO E EFICÁCIA EMPREENDEDORA: INFLUÊNCIA SOBRE
O DESEMPENHO DE RESTAURANTES**

Dissertação avaliada e aprovada pela
Comissão Examinadora e referendada pelo
Colegiado do PPGTH como requisito parcial à
obtenção do grau de Mestre em Turismo e
Hotelaria.

Balneário Camboriú (SC), 28 de fevereiro de 2018.

Membros da Comissão:

Presidenta:



Dra. Sara Joana Gadotti dos Anjos

Membro Externo:



Dr. Gérson Tontini (FURB/SC)

Membro Interno:



Dr. Pablo Flôres Limberger

RESUMO

O papel da inovação como motor do desenvolvimento econômico é inquestionável, sendo fortalecido pelo processo de destruição criativa. Os gestores de restaurantes necessitam, portanto, reformular ou recriar modos de serviços e produtos para se manter competitivos, guiados por ações como: desenvolver novos produtos; buscar reestruturações que visem diminuição de custos; facilidade e agilidade de produção; e bem como integrar melhor a relação com seus clientes, e seus desejos. A presente investigação tem por objetivo avaliar a influência da inovação e a eficácia empreendedora do gestor sobre o desempenho de restaurantes. Este estudo, de caráter exploratório e natureza quantitativo, trabalhou em sua pesquisa de campo com questionários eletrônicos encaminhados as empresas do Setor de Restaurantes do Brasil. A amostra obtida foi de 103 respondentes (gerentes/proprietários de restaurantes), cujos dados foram analisados através dos programas IBM SPSS *Statistics* 22 e SmartPLS 3. Utilizou-se de técnicas estatísticas de Modelagem de Caminho de Mínimos Quadrados Parciais (PLS-SEM) a fim de verificar as hipóteses definidas. Os resultados obtidos em destaque são: a relação positiva e significativa entre a adoção das diferentes dimensões de inovação sobre o desempenho de restaurantes; e a influência da eficácia empreendedora sobre a adoção da inovação e o desempenho de restaurante. O estudo permite auxiliar o gestor a compreender os benefícios de adotar as dimensões de inovação e seu reflexo no desempenho da empresa. Além de trazer contribuições para o conhecimento científico, por explorar uma temática de inovação mais ampla e integradora nos restaurantes.

Palavras-Chave: Inovação; Serviço; Eficácia empreendedora; Desempenho Empresarial; Restaurantes.

ABSTRACT

The role of innovation as a driving force of economic development is unquestionable and is strengthened by the process of creative destruction. Restaurant managers must therefore reformulate or recreate forms of services and products, in order to remain competitive, guided by actions such as: developing new products; seeking ways of restructuring that will decrease costs; ease and efficiency of production; and better integrating the relationship with their customers, and their wishes. The aim of this research is to evaluate innovation and entrepreneurial efficiency of the manager in the performance of restaurants. This study, which is exploratory and quantitative, used field research with electronic surveys, which were sent to companies in the Restaurant Sector of Brazil. A sample of 103 respondents was obtained (restaurant managers and owners). The data collected were analyzed using the programs IBM SPSS *Statistics* 22 and SmartPLS 3. The statistical technique of Partial Least Squares Structural Equation Models (PLS-SEM) was used to verify the hypotheses defined. The key results obtained are: there is a positive and significant relationship between the adoption of different dimensions of innovation on the performance of the restaurant; and entrepreneurial efficiency influences the adoption of innovation and the performance of the restaurant. The study provides assistance to managers, enabling them to understand the benefits and adopt dimensions of innovation, and its repercussions on company performance. It also contributes to scientific knowledge by exploring an area of innovation that is broader and integrating in the restaurant.

Keywords: Innovation; Service; Entrepreneurial efficiency; Company performance; Restaurants.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Hipóteses da pesquisa.	45
Figura 2- Fases da Pesquisa	47
Figura 3- Modelo de Mensuração do Desempenho de Restaurantes	60
Figura 4- Modelo de Mensuração Eficácia Empreendedora.	64
Figura 5- Modelo de Mensuração Inovação	70
<i>Figura 6- Modelo Estrutural</i>	75

LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Definição de inovação X Autor	19
Quadro 2 - Publicações de Inovação em Serviços X Temática X Autores.	22
Quadro 3- Formas de inovação.....	24
Quadro 4 - Tipos de inovação X Definição X Autores.	25
Quadro 5 – Dimensões Radar de Inovação X Definição.	27
Quadro 6 - Publicações de Inovação em Restaurante X Temática X Autores.....	29
Quadro 7 - Processo de Inovação Culinária	32
Quadro 8 - Comparação entre processo de Inovação de Produto.....	32
Quadro 9 - Dimensões da Eficácia Empreendedora	36
Quadro 10- Artigos X Autores X Medidas subjetivas de desempenho	42
Quadro 11- Desempenho Empresarial de Restaurante	43
Quadro 12- Construção do Instrumento de Coleta de Dados	50
Quadro 13- Validade Discriminante	71
Quadro 14- Resumo Análise das Hipóteses	78

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Quantitativo de referências encontradas	48
Tabela 2- Cadastro Geral de Empresas X Setor de restaurantes.	49
Tabela 3- Teste Qui-quadrado para distribuição por região	56
Tabela 4- Caracterização das empresas participantes.	57
Tabela 5 - Perfil demográfico da amostra.	58
Tabela 6- Cargas Fatoriais Eficácia Empreendedora.	62
Tabela 7- Confiabilidade e Validade Convergente Eficácia Empreendedora.	65
Tabela 8- Cargas Fatoriais Inovação	67
Tabela 9- Confiabilidade e Validade Convergente Inovação	68
Tabela 10 - Análise descritivas das médias por dimensões	72
Tabela 11- Correlação Dimensões de Inovação X Desempenho de Restaurante	77

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Contextualização	10
1.2 Problema de pesquisa	13
1.3 Objetivos	15
1.3.1 Objetivo Geral.....	15
1.3.2 Objetivos Específicos	16
1.4 Justificativa.....	16
2. REVISÃO TEORICA.....	18
2.1 Inovação	18
2.1.1 Conceituação.....	18
2.1.2 Inovação em serviços	22
2.1.3 Inovação em Restaurantes	29
2.2 Eficácia Empreendedora.....	34
2.3 Desempenho empresarial	38
2.4 Formulação das Hipóteses de Pesquisa	44
3. METODOLOGIA.....	46
3.1 Procedimentos Metodológicos	46
3.2 Processos da Pesquisa.....	47
3.2.1 Levantamento das Informações	48
3.2.2 População	48
3.2.3 Coleta de Dados e Análise dos Dados.....	49
3.2.4 Análise estatística dos dados.	52
4 RESULTADOS	55
4.1 Análise Descritiva da Amostra	55
4.2 Modelo de Mensuração	58
4.2.1 Constructo Desempenho de Restaurantes	59
4.2.2 Constructo Eficácia Empreendedora.....	61

4.2.3 Constructo Inovação	66
4.2.4 Validade Discriminante	71
4.3 Modelo Estrutural – Relações Hipotetizadas	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	80
REFERÊNCIAS.....	83
APÊNDICES A	95
APÊNDICES B	100

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo se propõe a apresentar o tema a ser abordado nesta pesquisa, bem como trazer questões contextuais sobre a temática apresentada nesta dissertação. O presente trabalho busca apresentar temas relacionados a atividade do setor de restaurantes, a adoção de inovação, a eficácia empreendedora do gestor e o desempenho do negócio. Em sequência vem apresentado a problemática, o objetivo geral e específicos e a justificativa.

1.1 Contextualização

A ato de inovar tem se posicionado como motor da sociedade capitalista, formando-se como pilar importante no crescimento da atividade econômica. Mostra-se como um fenômeno capaz de desconstruir velhas ideias e conceber novas simultaneamente, definido como “Destruição Criativa”. Em meio a este ciclo os gestores de negócios trazem consigo a atribuição principal de reformular ou recriar modos de produção. Isso ocorre de maneira a explorar comercialmente uma invenção ou uma possibilidade tecnológica, seja pela produção um novo produto ou pela produção de um velho produto de uma maneira nova (OLIVEIRA, 2014; SCHUMPETER, 1961).

Observa-se que os estudos sobre o tema inovação avançaram desde os paradigmas de Schumpeter, alterando a teoria do crescimento econômico e então se ramificando para muitas disciplinas com focos e perspectivas diferentes. Evoluiu de uma visão predominantemente centrada em tecnologia para outra voltada a utilização do conhecimento, de modo a desenvolver formas de produção e comercialização de bens e serviços (CHEN; SAWHNEY, 2010).

Com isso, na economia de serviços, estudiosos expandiram o conceito de inovação para agregar aspectos externos da empresa, deslocando os esforço para o ato de desenvolver novos meios de organizar empresas, fornecedores, produção, distribuição, comercialização de bens e produtos, e relacionamento com o cliente (WHEELWRIGHT; CLARK, 1992).

Não é preciso ir muito longe para perceber este avanço. A temática inovação fica evidente nos documentos de estratégia, declarações de missão empresarial e

diferentes anúncios de produtos e serviços. Cada um deles enfatizando o quão importante a adoção da inovação é para os clientes, para a empresa e seu futuro, mostrando que a inovação realmente faz diferença para a empresa, independentemente do tamanho ou setor, pois se não mudar suas ofertas (de bens ou serviços) e seu processo de criação, corre-se o risco de serem superados pelo mercado (BESSANT; TIDD, 2009).

Consultando o Manual de Oslo (OECD, 2005), documento referência na área de inovação, percebe-se que uma das razões que justifica o fato de as empresas inovarem é a busca pela melhoria do seu desempenho e vantagem competitiva, seja pelo aumento da demanda de serviços e clientes, seja pela necessidade de diminuição dos custos. Essa melhoria pode ocorrer por meio de inovações que possibilitem acréscimos na sua produtividade, na diferenciação de produtos, no aumento de competitividade ou, por fim, na internalização do conceito de inovação e no aprimoramento da sua capacidade de inovar (PAREDES; SANTANA; FELL, 2014).

Considera-se, portanto, indiscutível a relevância da inovação no desenvolvimento e desempenho da empresa, mas também é primordial discutir sobre suas formas de mensuração, sobretudo para que as empresas e instituições de fomento possam ter uma referência e identificar que ações impulsionadoras de inovação produzem maior efeito.

Embora existam estudos que apontem a dificuldade em mensurar a inovação em uma empresa, há modelos de avaliação que buscam traçar o nível de inovação. O Manual de Oslo (OCDE, 2006), compreende que a inovação pode ocorrer em produtos, processos, método de marketing e gestão organizacional. Outra contribuição é a do modelo de Schumpeter, que propõe a existência de cinco dimensões da inovação, sendo: a introdução de novos produtos; melhores métodos de produção; novos mercados; desenvolvimento de novas fontes; e criação de novas estruturas de mercado.

Assim como a temática inovação, a atividade do serviço de alimentos começa a receber visibilidade como fator de vantagem competitiva de um destino turístico. Atração na promoção do destino, sendo entendido como um elemento central de seu patrimônio imaterial, oportunizando experiências memoráveis e contribuindo significativamente para as motivações de viagem. Com isso as atividades com restaurantes tornam-se emergentes como vantagem competitiva única, sendo uma estratégia promocional inovadora para os destinos turísticos e as organizações de do

setor de restaurantes e hospitalidade relacionadas ao turismo, fortalecendo redes econômicas e de desenvolvimento (ALLAN, 2016; HARRINGTON; OTTENBACHER, 2010; HORNG; TSAI, 2012).

O setor de restaurantes é altamente competitivo e é caracterizado por pequenas empresas, baixas barreiras à entrada no setor e consumidores conscientes. O setor também é sensível às tendências econômicas e sociais, tais como o aumento dos preços dos alimentos, mudanças nos gastos do consumidor devido a rendimentos familiares inferiores, e campanhas de alimentação saudável (ASSAF; DEERY; JAGO, 2011). Esses fatos destacam a necessidade de pesquisas que examinem o desempenho no setor de restaurantes, para entender como eles podem alcançar o sucesso.

A literatura sugere que a inovação representa um mecanismo pelo qual as empresas na indústria da hospitalidade podem melhorar a qualidade e reputação, reduzir custos e aumentar as vendas e lucros. Novos produtos e serviços em restaurantes no geral podem ser rapidamente copiados pelos concorrentes. Um processo de inovação contínua ajuda a restaurantes se tornar mais competitiva, aumentando as 'barreiras à imitação' (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007a).

No entanto, a literatura sobre a adoção das dimensões de inovação no setor de restaurantes permanece na fase embrionária, com estudos que estão sendo limitado a uma visão descritiva de como as inovações de produto em itens alimentares são desenvolvidos. Contudo, a inovação de produtos representa apenas uma área da inovação.

Pesquisadores tem que ainda examinar uma ampla gama de inovações no contexto de negócios de restaurantes, que incluem inovações em: serviços, processos, estruturas de gerenciamento e técnicas de marketing, e seus efeitos sobre o desempenho (HJALAGER, 2010). O estudo do Radar da Inovação, de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), destaca-se devido existência de uma análise mais ampla. O modelo é formado por doze dimensões, a saber: oferta, infraestrutura, soluções, clientes, relacionamento, captura de valor, processos, organização, cadeia de suprimentos, praça, rede e marca. Nesta linha, explica-se o sucesso do radar de inovação no sentido de mensurar a inovação. Isso ocorre não apenas no sentido da inovação associada a novos produtos, mas no sentido mais amplo. Apontando em quais dimensões as empresas têm inovado, ao mesmo tempo que sinaliza em qual dimensão a inovação é pouco explorada (DE OLIVEIRA et al., 2014).

Em um sistema capitalista, os gestores e empresários impulsionam o desenvolvimento econômico, colocando métodos não experimentados em prática. Portanto, o papel de um empreendedor é desenvolver inovações em uma tentativa de alcançar uma vantagem econômica (MORICCHI; GONÇALVES, 1994). Isso destaca a necessidade de compreender o papel dos gestores em relação à inovação e de como eles são responsáveis por instigar a adoção da inovação nos negócios.

Para identificar os gestores e sua influência sobre o negócio, pesquisadores de pequenas empresas têm-se centrado na autoanálise da Eficácia Empreendedora. Esta refere-se à crença de um indivíduo em sua capacidade de atingir com sucesso as tarefas de empreendedorismo, mensurando habilidades de um indivíduo nas áreas de: desenvolvimento de novos produtos e oportunidades de mercado; a construção de um ambiente inovador; iniciando relações com investidores; definindo propósito central; lidar com desafios inesperados e desenvolvimento de recursos humanos críticos. Indivíduos de alta índice de Eficácia Empreendedora são mais confiantes em suas habilidades, definem metas mais elevadas para si mesmos, e são motivados a trabalhar duro para alcançar esses objetivos que levam a um desempenho mais elevado (BANDURA; LOCKE, 2003; CHEN; GREENE; CRICK, 1998; DE NOBLE; JUNG; EHRLICH, 1999; HALLAK; ASSAKER; CONNOR, 2014; HALLAK; LINDSAY; BROWN, 2011). Assim, Eficácia Empreendedora do proprietário de restaurante também poderia ser um importante motor de inovação e desempenho de restaurantes.

1.2 Problema de pesquisa

O setor de restaurantes no Brasil foi fortemente afetado pela crise político-econômica que se instalou no segundo semestre de 2015, levando 39% das empresas do setor declarar estar funcionando no prejuízo. Contudo, para o presidente-executivo da Associação Brasileira de Bares e Restaurante (ABRASEL), as vendas em 2018 devem crescer quase o dobro em relação a 2017. Nas palavras de Paulo Solmucci o crescimento estimado é de 4,5%, devendo este ser impulsionado pela continuidade da melhoria do desempenho da economia brasileira e mudanças na legislação trabalhista. O mesmo avalia que o crescimento já ocorreu de forma mais intensa no segundo semestre de 2017, onde só 28% das empresas do setor vêm operando com prejuízo. Solmucci acrescenta que, nos últimos três anos, o setor andou morro abaixo. “Agora, favorecido pela regulamentação trabalhista, especialmente do trabalho

intermitente, da gorjeta e terceirização, vai ficar menos arriscado investir. Isso vai permitir o crescimento do mercado” (“Entrevista Presidente da Abrasel, Paulo Solmucci”, 2018).

Embora com o mercado melhorando, o aumento da concorrência e à mudança dos gostos dos consumidores permanece e os restaurantes precisam desenvolver novos produtos e serviços para substituir os envelhecidos, bem como integrar elementos sensoriais adicionais na elaboração da experiência do consumidor, modificando processos e inovando na forma de servir para manter-se competitivo.

Indo de encontro a esta atividade tipicamente humana (serviços) está o paradigma da inovação, que vem abrindo caminho para além do setor de alta tecnologia, mas adentrando ao setor de serviços. As inovações cada vez mais são incorporadas às rotinas e ambientes de negócios, de tal modo que é necessário que o gestor venha a trabalhar com gestão de inovação para manter-se competitivo no mercado (BEZERRA; LUFT; DACORSO, 2012; BEZERRA; SILVA, 2013; HJALAGER, 2010). Muitos restaurantes reconheçam a importância da inovação, mesmo que frequentemente associado a produtos científicos e tecnológicos, em vez de inovações em serviços. Porém criar um processo organizacional que facilite a inovação nas empresas do Setor de Restaurantes não é claramente articulado e testado na literatura.

O fortalecimento e atratividade de um empreendimento está ligado diretamente em sua aptidão em atender e satisfazer as expectativas do cliente e a capacidade de empreender do gestor. Fornecer, portanto, experiências memoráveis requerem adotar ofertas novas e fortalecer as existentes, rever processo e parcerias, tanto tangíveis quanto intangíveis. Embora o setor de restaurantes ainda seja considerado uma atividade moderadamente inovadora, questões relativas à inovação têm ganhado cada vez mais espaço no desenvolvimento de produtos, empresas e mais competitividade pelo mundo. Evidências apontam para o fato de que a inovação pode gerar vantagens competitivas, lealdade de consumidores e redução de custos, que são fundamentais para o crescimento (BUHALIS, 1999; HALL, 2009; VICTORINO et al., 2005).

Hoje, os clientes e turistas tornaram-se mais aventureiros e abertos a novas experiências. Percebem que produtos e serviços já não são suficientes, desejando então experiências que substituem um produto tradicional. A gastronomia,

consequentemente os restaurantes, é nitidamente uma parte indispensável dessa experiência (CANIZARES; GUZMAN, 2012; CORREIA et al., 2008; OBONYO, 2014).

Neste contexto é de suma importância identificar se os gestores vêm fomentando o pensamento da adoção das dimensões de inovação, especificamente neste estudo, de Restaurantes, que auxiliam a fortalecer e movimentar a atividade e crescimento econômico. A importância de identificar fatores de inovação em restaurantes e sua influência no desempenho da empresa vai poder auxiliar na elaboração de estratégias que maximizem o crescimento, sendo utilizado por organizações do setor de restaurantes e hospedagem. Com isso se faz necessária a problemática: Qual a influência das dimensões de inovação adotadas e a eficácia empreendedora sobre o desempenho de restaurantes? Decorrente à esta situação, a hipótese central da pesquisa vem a ser: a seguinte:

H01 A inovação e a eficácia empreendedora do gestor exercem influência positiva sobre o desempenho de restaurantes.

1.3 Objetivos

A fim de orientar a busca pela questão central da pesquisa, foi formulado o objetivo geral, o qual é apresentado nesta seção. Com a intenção de atingir de forma mais eficaz possível as respostas, o objetivo geral foi desmembrado em quatro objetivos específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Avaliar a influência da inovação e a eficácia empreendedora do gestor sobre o desempenho de restaurantes.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar as dimensões de inovação adotados em restaurantes;
- Caracterizar a eficácia empreendedora dos gestores de restaurantes;
- Analisar a correlação entre a eficácia empreendedora e as dimensões de inovação adotadas;
- Caracterizar o desempenho de restaurante;
- Mensurar as dimensões de inovação e sua influência no desempenho de restaurante.

1.4 Justificativa

Nos últimos anos cada vez mais as organizações estão sob a influência da competitividade e exigências do mercado para um produto e serviço de melhor qualidade e com diferencial. Reconhecem que podem competir com eficiência se trabalharem com a atenção na experiência proporcionada ao seu cliente e buscando se manter com serviços e produtos diferenciados no mercado. Desta forma pode-se priorizar as ações e aspectos de inovação adotados que proporcionam maior influência sobre o desempenho do serviço, redução nos custos e tempos de produção da atividade.

Tendo os restaurantes o objeto de estudo desta pesquisa, estas são responsáveis pela maior parte de capital humano do setor de serviços, sendo de suma importância o estudo voltado as respectivas empresas. Os resultados contribuirão para o conhecimento dos gestores acerca dos benefícios de se adotar processos de inovação para melhoria do serviço, beneficiando a atividade local e melhorando seu desempenho.

Trabalhando nesta pesquisa o estudo teórico das dimensões de inovação, a eficácia empreendedora do gestor e os aspectos que são aplicados nos restaurantes com suas influências no desempenho, acaba-se gerando contribuição para o conhecimento científico, por se tratar de uma abordagem metodológica que visa confrontar a adoção dos aspectos de inovação e sua influência no desempenho da empresa. A triangulação entre as temáticas Inovação, Eficácia Empreendedora e Desempenho Empresarial, torna o presente estudo atual, não apenas para o Setor de Restaurantes como para o setor de serviços em geral. A base literária utilizada nesta

pesquisa, com recorte temporal recente, apresenta um aporte teórico robusto e com análises estatísticas comprovadas.

Os aspectos voltados a compreensão e análise das dimensões de inovação terão como principal fonte a metodologia do Radar da Inovação desenvolvida por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006), que estuda a inovação das organizações de uma forma integradora. O estudo definiu as doze possíveis áreas que a empresa pode vir a inovar, sendo elas: Produto; Processo; Cliente; Praça; Infraestrutura; Marca; Soluções; Relacionamento; Captura de valor; Organização; Cadeia de suprimentos; e Rede. Esta visão integradora e detalhada adotada no presente estudo torna sua contribuição científica diferenciada em detrimento aos estudos orientados pelo Manual de Oslo, sendo estes mensurados somente em: Produto; Serviço; Processo; Marketing; e Organização.

A base fundamental da temática de Eficácia Empreendedora é focada na autoanálise do gestor, fortemente utilizada nos recentes estudos do setor de restaurante Australianos (BANDURA, 1997; DE NOBLE; JUNG; EHRLICH, 1999; LEE, 2015; LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016; LEE; SARDESHMUKH; HALLAK, 2016). As questões voltadas para a percepção e mensuração do desempenho empresarial dos restaurantes são baseadas em estudos com medidas subjetivas, os quais demonstraram melhor aplicabilidade em empresas de pequeno e médio porte. Este fato acaba ocorrendo devido a maioria dessas empresas não possuírem os registros financeiros organizados e de fácil acesso, auxiliando desta forma a adesão desses gestores a pesquisa, evitando que os mesmos desistam de responder ao questionário por não possuírem as informações questionadas (KROPP; LINDSAY; SHOHAM, 2006; LEE, 2015).

2. REVISÃO TEORICA

Nesta parte do trabalho o principal objetivo é abordar a inovação em serviços, especificamente em restaurantes, e as principais contribuições do meio científico, reforçando a importância da temática inovação na atualidade. Entretanto, para chegar a essas informações, se faz necessário descrever: o conceito de inovação; os tipos e formas de inovação; e por fim o que se estuda de inovação no setor de restaurantes.

2.1 Inovação

A temática de inovação esteve sempre presente no decorrer da humanidade. Porém, nos últimos anos, a necessidade por caracterizar o que é novo e também a forma de fazê-lo, ganhou dimensões mundiais, sendo tratada com muita ênfase pelos governos, iniciativa privada e meio acadêmico (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2013). Não é preciso ir muito longe para perceber este avanço, a temática fica evidente nos documentos de estratégia, declarações de missão empresarial e diferentes anúncios de produtos. Cada um deles enfatizando o quão importante a utilização de práticas inovadoras é para os clientes, para a empresa e seu futuro. Mostrando que a inovação realmente faz diferença para a empresa, independentemente do tamanho ou setor, pois se não mudar suas ofertas (de bens ou serviços) e seu processo de criação, corre-se o risco de serem superados pelo mercado (BESSANT; TIDD, 2009).

Com base no ciclo de vida do produto pode-se perceber a importância da inovação para o empreendimento, todo produto é: desenvolvido, tem seu crescimento comercial, chega a sua maturidade e, depois de certo tempo, inicia seu declínio. Baseado neste momento do cenário, surge a necessidade de repetir-se o ciclo com novas oportunidades, surgindo então a necessidade e importância da inovação (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2013).

2.1.1 Conceituação

A teoria a respeito de inovação tem como principal ponto de partida as bases literárias do trabalho seminal de Schumpeter em suas publicações 'Teoria do Desenvolvimento Econômico' de 1911 e 'Capitalismo, Socialismo e Democracia' de 1942. Este versa que o principal fator de crescimento econômico é gerado por novas

combinações dos meios de produção, podendo ser vista como um fenômeno que inclui aspectos técnico, não técnicos, inovações de produtos e processos. Com isso, o economista austríaco é considerado o pai da inovação.

Sua teoria de “destruição criativa”, abrange que um novo produto ou processo (inovação), gera vantagens competitivas para a empresa inovadora através da ação em destruir velhas ideias e conceber novas simultaneamente. Com isso é necessário ao menos um controle do recurso inicialmente, antes que ocorra um equilíbrio entre a empresa e sua concorrência, tornando-se um ciclo repetitivo colocando a inovação como um aspecto determinante para manter a empresa competitiva no mercado (SCHUMPETER, 1961).

De acordo com o economista, o empreendedor traz consigo a atribuição principal de reformular ou recriar modos de produção, de maneira a explorar comercialmente uma invenção ou uma possibilidade tecnológica, seja pela produção de um novo produto ou pela produção de um velho produto de uma maneira nova. Coral, Ogliari e Abreu (2013) enfatizam que inovação tem como significado: o ato ou efeito de inovar; introduzir alguma novidade. Porém, a introdução de uma novidade deve vir concomitante com a aceitação e percepção pelos clientes da empresa e uma vantagem comercial, senão, torna-se basicamente uma invenção. Ambos podem estar relacionados, no entanto são fenômenos distintos, sendo que uma invenção pode derivar uma inovação, mas este deve interligar desenvolvimento, produção e a comercialização de uma ideia (ARBIX, 2010). Observe o quadro 1 com definições de inovação apresentadas por outros autores.

Quadro 1- Definição de inovação X Autor

Definição de inovação	Autor
A inovação refere-se ao processo de utilização de qualquer nova ideia de solução de problemas. Ideias para reorganizar, cortar custos, colocar novos sistemas orçamentais, melhorar a comunicação ou montar produtos em equipes também são inovações. A inovação é a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. A aceitação e a implementação são fundamentais para esta definição; envolve a capacidade de mudança e adaptação.	(KANTER, 1983)
Uma ideia, prática ou objeto que é percebido como novidade por um indivíduo ou outro segmento de adoção. Não sendo necessário envolver apenas novos conhecimentos.	(ROGERS, 1983)
Inovação não apenas como uma fonte de ideias, mas principalmente como um “solucionador de problemas” em qualquer etapa do processo produtivo. Abandonou-se a forma linear de visualizar o processo de inovação, na qual o desenvolvimento de produto é considerado a atividade inicial que precede a mudança tecnológica. Passou a ser entendida como um processo simultâneo de mudanças envolvendo uma diversificada gama de atividades internas e externas à empresa.	(OECD, 2005)

Definição de inovação	Autor
Refere-se à união de um conjunto de competências, conhecimentos, recursos e qualificações para pôr em prática uma ideia no mercado de forma sustentável, que poderá ser desencadeada pela empresa internamente, por motivos relacionados com a estratégia de mercado, ou impulsionada pelos consumidores (mercado). O conceito de inovação inclui a introdução de uma nova ideia (inovação radical) ou a exploração de uma ideia já existente (inovação incremental).	(SARKAR; CARVALHO, 2006)
Refere-se ao processo de utilização de qualquer nova ideia de resolução de problemas. Ideias para reorganizar, cortar custos, colocar em novos sistemas orçamentários, melhorar a comunicação ou montar produtos em equipes. A inovação é a geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços. Envolve a capacidade de mudar e adaptar.	(HALL; WILLIAMS, 2008)
Lei 13.243 - Art. 2º IV: Inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo e social que resulte em novos produtos, serviços ou processos ou que compreenda a agregação de novas funcionalidades ou características a produto, serviço ou processo já existente que possa resultar em melhorias e em efetivo ganho de qualidade ou desempenho.	(BRASIL, 2016)

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

A análise acerca da Teoria do desenvolvimento representa um hino à dinâmica da economia. Imprimiu movimento à economia e procurou identificar as forças que deslancham este processo e como se os resultados das mudanças que ocorrem no sistema e afetam o comportamento ou as ações dos agentes econômicos. Ao contrário da teoria que vigorava anteriormente, de Marx, seu método é o do individualismo metodológico e, para explicação deste fenômeno, ele introduz a figura do empresário inovador (do indivíduo) como motor responsável pelas transformações que ocorrem no mercado, e não das necessidades e contradições do próprio processo (OLIVEIRA, 2014).

A teoria propõe investigar as mudanças que emergem de dentro do aparelho produtivo, pois são essas mudanças descontínuas que se entende por desenvolvimento (ações inovadoras). Conceitua resumidamente esta ação com o poder de deslocar o ponto de equilíbrio do mercado, que o novo ponto, não pode ser alcançado a partir do antigo mediante passos pequenos. Seu interesse está em investigar como surge a partir de um estado estacionário. Ele descarta que esta mudança ocorra devido ações do consumidor (mudanças de hábitos), por não enxergar nela força suficiente. Também não considera ela ocorrer devido novas combinações originadas das antigas por ajuste contínuo mediante pequenas etapas, embora considere uma mudança, define este ato como crescimento econômico (OLIVEIRA, 2014; SCHUMPETER, 1997).

Para Freeman (1979) a discussão sobre o papel da inovação na economia é acirrada através de debates acerca se o mercado é que determinava as tendências de inovação ou se estas eram propiciadas pelos avanços tecnológicos. O mais correto é que se pode pensar na inovação como um processo sistêmico, visto que nele existe uma relação entre avanços científicos, tecnológicos e econômicos. De fato, inovações ocorrem em ondas mais ou menos uniformes ao longo do tempo, permeadas por mudanças tecnológicas, organizacionais e sociais dentro de um sistema de inovação.

Pode-se elencar cinco fatores que influenciam no início de um processo de inovação(SILVA; BAGNO; SALERNO, 2014): A inclusão de um novo bem ou de uma nova qualidade de bem; A introdução de um novo método de produção ainda não testado no próprio ramo da indústria de transformação, o qual, não necessariamente, necessita ser baseado numa descoberta científica nova; A abertura de um novo mercado, onde o ramo particular da indústria ainda não tenha entrado; A conquista de uma nova fonte de matérias-primas ou de bens manufaturados, independentemente do fato de esta já existir ou ser criada; O estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

O estudo focou a orientação analítica sobre os dois primeiros fatores, e elaborou então duas condições para a realização das inovações: a de que essas sejam conduzidas por empresas novas que, geralmente, não surgem das antigas, as quais passam a sofrer sua concorrência; e que as novas combinações valem se de meios de produção das combinações antigas e não de meios de produção que se encontravam ociosos na economia de fluxo circular, mesmo por que tal situação é incompatível com seus pressupostos, o que significa que o surgimento de novos métodos implicam um deslocamento daqueles para as novas atividades que surgem(OLIVEIRA, 2014; SCHUMPETER, 1961).

Essa imagem de que as mudanças e inovações incessantemente revolucionam a estrutura econômica a partir de dentro, incessantemente destruindo a velha, e criando uma nova é que representa o processo de destruição criativa. Importante notar que modifica, com essa posição, a noção de concorrência definida em termos “estáticos” pelo pensamento walrasiano-marshalliano: a verdadeira concorrência não se dá (a não ser na economia estacionária) entre as pequenas empresas, produzindo bens idênticos (homogêneos), mas entre essas e as empresas “inovadoras”, entre os produtos e processos novos e velhos. Esta é a concorrência que acarreta uma

destruição criativa do antigo, já que aquelas terão de ajustar-se e reciclar suas estruturas técnicas de produção para sobreviverem e continuarem no mercado, alimentando, assim, as forças do desenvolvimento (AGHION; HOWITT, 1992; BHATTACHARYA; BLOCH, 2004).

2.1.2 Inovação em serviços

O setor de serviços vem mostrando grande foco das investigações no mundo acadêmico, unindo a temática inovação mostra-se extremamente relevante. Dentre o levantamento realizado para o respectivo estudo, obteve-se resultados significativamente volumosos com essas temáticas. Confrontou-se a palavra-chave Inovação com o termo chave de assunto Serviço, foi indicado condições de filtro para somente revistas acadêmicas em um recorte temporal de 2011 a 2017. Através desses resultados pode-se construir o quadro resumo 02. O mesmo apresenta as sub temáticas estudadas e os respectivos autores, servindo de auxílio na busca de conteúdo na fundamentação teórica deste capítulo e das temáticas subsequentes.

Quadro 2 - Publicações de Inovação em Serviços X Temática X Autores.

TEMÁTICA	AUTORES
INOVAÇÃO	
Tipos de inovação	(ALVES, 2013; CHASTON, 2013; CLEMENT, 2013; FUGLSANG; RØNNING, 2015; HJALAGER; FLAGESTAD, 2012; MORENO; GARCÍA-MORALES; MONTES, 2013; TIGU; IORGULESCU; RĂVAR, 2013)
Gestão da inovação	(ENGEN; MAGNUSSON, 2015; KUUSISTO; KUUSISTO; YLI-VIITALA, 2013; LEE; LEE, 2015; LIN, 2012; SAARI; LEHTONEN; TOIVONEN, 2015)
Processo de inovação	(GUARDO; CABIDDU, 2015; HARRINGTON; OTTENBACHER, 2013; SUÁREZ-BARRAZA; SMITH, 2014)
Comportamento inovador	(CASTRO; MONTORO-SANCHEZ; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, 2011; MARAVIÉ; KRIZAJ; LESJAK, 2015; SLÄTTEN; MEHMETOGLU, 2015)
Processo de aprendizagem	(ANDERSON; BENAVIDES-ESPINOSA; MOHEDANO-SUANES, 2011; LEAL-RODRÍGUEZ et al., 2013; LIN, 2012)
Capacidade de inovação	(CHEN et al., 2015; DADFAR et al., 2013)
Comportamento do consumidor	(STICKDORN; FRISCHHUT; SCHMID, 2014; SU, 2011)
Mensuração	(GOTSCH; HIPPE, 2012; VERGORI, 2014)
Adoção da inovação	(DE OLIVEIRA et al., 2011; GOMES DE CARVALHO et al., 2015; PAREDES; SANTANA; FELL, 2014; SILVA NETO; TEIXEIRA, 2011; SUTTHIJAKRA, 2011)
Liderança transformacional	(KAO et al., 2015)
Criação de valor	(CAPOCCHI, 2014)
GESTÃO	
Desempenho organizacional	(AAS; PEDERSEN, 2011; CASTRO-LUCAS et al., 2013; LIN, 2013; MATTSSON; ORFILA-SINTES, 2013;

TEMÁTICA		AUTORES
		PARELLADA; SORIANO; HUARNG, 2011; SANZO-PEREZ; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ; REY-GARCÍA, 2015)
	Desenvolvimento de serviços	(ALAM, 2011; COCCA; GANZ, 2015; KOZAK; GÜREL, 2015; SKAALSVIK; JOHANNESSEN, 2013; SUNDBO; SUNDBO; HENTEN, 2015)
	Empreendedorismo	(BYRKJEFLØT; PEDERSEN; SVEJENOVA, 2013; CARMONA; MOMPALER; GIEURE, 2012; EMMENDOERFER; VALADARES, 2014; FUGLSANG; SUNDBO; SØRENSEN, 2011; LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016)
	Qualidade de serviço	(CHEN; LIN; CHEN, 2015; GROBELNA; MARCISZEWSKA, 2013; LEE; LEE, 2013; WU; HSIEH, 2015)
	Gestão estratégica	(CHEN; SHEN; FAN, 2015; TRIGO; MAZARO, 2012; WILLIAMS; FUENMAYOR; DASÍ, 2011)
	Gestão de qualidade	(CHEN; DAHLGAARD-PARK; YU, 2014)
	Avaliação	(VALERO; ODIO; MELLA, 2014)
	Planejamento estratégico	(SILTALOPPI; TOIVONEN, 2015)
	Produtividade	(MASSO; VAHTER, 2012)
	Recursos de informação	(MARIN; BERMEJO, 2015)
RECURSOS HUMANOS	Capital Humano	(TSENG; WANG; YEN, 2014)
	Colaboração	(RODRÍGUEZ; NIETO, 2012)
	Gestão de pessoal	(HOFMAN; MEIJERINK, 2015)
	Competências essenciais	(NAIR et al., 2013)
	Relação com cliente	(TANG, 2015)

Fonte: Adaptado de EBSCO (2017).

O debate sobre inovação em serviços é bem focado nos tipos de inovação empregados. Contudo, o debate ainda é controverso, pois existem duas vertentes principais, uma que questiona se o setor de serviços tem capacidade endógena de inovação ou se esta é um subproduto do setor industrial, e outra que questiona se uma teoria específica para inovação em serviços seria necessária (BEZERRA; SILVA, 2013). Pode-se sintetizar os principais fundamentos teóricos existentes em estudos anteriores sobre inovação em serviços, como: a abordagem tecnicista, que vê a inovação em serviços como subproduto da inovação na indústria; a abordagem baseada em serviços, que defende a existência de inovações do tipo ad hoc, ou seja, inovações pontuais em serviços, especialmente causadas pela relação e interação usuário-produtor; e a abordagem integradora, que vê uma convergência entre inovação na manufatura e inovação em serviços, e que propõe uma teoria geral da inovação para ambos os setores. Esta última, apresenta o processo de inovação por uma visão sistêmica, na atuação de forças internas e externas, alinhada à visão geral de inovação que se tem nas economias capitalistas atuais (VARGAS; ZAWISLAK, 2006).

Essas abordagens residem na constatação de que embora existam grupos de estudos que analisam a introdução de novas tecnologias em empresas de serviços e

indústrias e tentem criar taxonomias de trajetórias tecnológicas e ciclos de vida específicos para serviços, o processo de inovações em serviços não segue a mesma trajetória que as inovações em produtos. Visa uma abordagem integradora para a inovação no setor de serviços, por não fazerem uma distinção a priori entre inovação em serviços e em manufatura, mas buscando uma convergência entre ambos (BEZERRA; SILVA, 2013; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Destacam seis definições e características sobre formas de inovações que não seguem a divergência entre produtos e serviços, organizados então em modelos segundo: competências; habilidades, treinamento, e experiência individual; características técnicas, tais como rotinas e competências organizacionais; e características do serviço, as características finais do serviço prestado. O Quadro 3 resume essas formas de inovações:

Quadro 3- Formas de inovação.

FORMAS DE INOVAÇÃO	CARACTERÍSTICA
Inovação Radical	Inovações que substituem toda a estrutura interna de competências.
Inovação por Melhoria	Inovações que envolvem a melhoria de alguma característica, contudo, sem mudar a estrutura do sistema. É um tipo de inovação relacionado que está relacionada com os efeitos do aprendizado e melhoria das competências individuais.
Inovação Incremental	Inovações nas quais a estrutura geral do sistema continua a mesma, mas o sistema é mudado até certo ponto seja pela adição de novos elementos às características técnicas ou serviço.
Inovação <i>Ad Hoc</i>	Inovação que surge a partir de uma interação social que busca a solução para um problema de um cliente em particular.
Inovação recombinação	Inovação que explora possibilidades abertas por novas combinações de várias características técnicas, derivadas de conhecimentos e trajetórias ou bases tecnológicas existentes.
Inovação por Formalização	Inovação que consiste na ordenação e especificação de características sejam elas tangíveis ou intangíveis, tornando-as concretas e afetando a visibilidade dessas características, e formalizando o serviço. Trata-se de uma trajetória natural em tipos de serviços que incluem o uso intensivo de conhecimento. Um exemplo desse tipo de inovação são os caixas eletrônicos dos bancos.

Fonte: (BEZERRA; SILVA, 2013; GALLOUJ; WEINSTEIN, 1997).

Inovar vai além de criar algo totalmente novo, ou seja, é buscar entender que novos conjuntos de características existentes estão embutidos num produto, processo ou serviço. Inovar nem sempre implica na criação de algo inédito, mas na reestruturação de modelos existentes, geralmente porque a inovação está condicionada à tecnologia disponível numa determinada época, e além do contexto temporal inovações ocorrem dentro de contextos socioculturais, tendo assim um conceito relativo (TETHER, 2003).

Essas reestruturações necessariamente não ocorrem em dimensões isoladas ou sempre combinadas com a criação de um novo produto. A mesma pode ocorrer dentre áreas diferentes do empreendimento, como inovações em: Marketing; Gestão; Produtos; e Processos, como observada as definições no quadro 4.

Quadro 4 - Tipos de inovação X Definição X Autores.

Tipo de inovação	Definição	Autores
Produto	Consiste em serviços ou produtos melhorados, adição de novas funções, ou inteiramente novos, desenvolvidos até a fase de comercialização e cuja novidade deve ser evidente para produtores, consumidores, fornecedores ou concorrentes.	(HJALAGER, 2002, 2010; OECD, 2005)
	Forma de melhorar o desempenho do produto através de soluções personalizadas. Um produto por si só pode não atender às necessidades dos clientes e resolver seus problemas. Pode ser alavancado em uma plataforma de produtos, ou pode ser combinado com outros serviços para resolver um problema.	(CHEN; SAWHNEY, 2010; SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006)
Processo	Tende a aumentar o desempenho das operações existentes por meio de tecnologia nova ou melhorada, ou por redesenho de toda a linha de produção. Pode ser combinada com ou resultar em inovações de produto.	(HJALAGER, 2002)
	Visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados.	(OECD, 2005; SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006)
Marketing	Implementação de um novo método de <i>marketing</i> com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	(OECD, 2005)
	Criar valor através da adição do capital humano dos clientes, reduzindo o tempo de busca, construindo conexões emocionais com os clientes, e proporcionar uma melhor experiência do cliente. Entender e identificar as necessidades dos clientes não atendidos, se comunicar com os clientes e treiná-los em relação às ofertas de uma empresa, interagir com os clientes em cada ponto de contato entre a empresa e os clientes para criar a experiência total do cliente.	(CHEN; SAWHNEY, 2010; SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006)

Tipo de inovação	Definição	Autores
Gestão / Organização	Consistem em novos perfis de emprego, estruturas de colaboração, sistemas de autoridade. Muitas vezes podem combinar com a introdução de novos produtos, serviços e tecnologias de produção.	(HJALAGER, 2002)
	Repensar o escopo das atividades da empresa, bem como redefinir os papéis, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negócios e indivíduos.	(SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006)

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

A respeito da adoção de inovações em serviços ou produtos, essa tem que proporcionar benefícios claros para a crescente de adotantes. Devido a isto, a dificuldade de uso de uma inovação vai determinar a sua aceitação, consequentemente sua difusão. Teve destaque no estudo desta área Everett M. Rogers, trazendo o conceito básico de difusão da inovação. O processo pelo qual inovações são transmitidas por canais de comunicação ao longo do tempo, dentro de um sistema social, assim, a teoria da difusão das inovações postulada por Everett Rogers configura-se como uma “lente de aumento” que serve para entender o processo de inovação em seu contexto social (BEZERRA; SILVA, 2013; ROGERS, 1983).

De acordo com Rogers (1995), o processo de difusão de uma inovação passa por cinco etapas, a saber: conhecimento; persuasão; decisão; implementação e confirmação. Nesse sentido a inovação é vista como uma ideia; e o processo de decisão passa por fases nas quais o adotante adquire o conhecimento da existência de uma inovação, para formar uma opinião sobre essa inovação e decidir por aceitá-la ou rejeitá-la. O termo inovação em si está embutido um conceito de novidade, contudo, sua aceitação ou rejeição por parte de membros de um sistema social depende de uma série de fatores, que são passíveis de mensuração.

A grande dificuldade entre as definições de inovação é estabelecer um procedimento de como medi-la ou definir um processo de como inovar. Segundo os estudos de Schumpeter, a inovação poderia ser mensurada pelas seguintes dimensões: um novo produto; de um novo processo; pela procura de novos mercados; desenvolvimento de novas fontes de matérias-primas; e pelo estabelecimento de novas estruturas de mercado (DE OLIVEIRA et al., 2011). Este modelo serve de referência para a escala de mensuração de maior relevância internacional, o Manual de Oslo de 2004.

O professor Mohanbir Sawhney, diretor do Centro de Pesquisa em Tecnologia e Inovação da Kellogg School of Management (Illinois, EUA), propõe uma ferramenta denominada Radar da Inovação a qual estabelece relação entre as dimensões pelas quais uma organização pode procurar caminhos para inovar. O Radar da Inovação reúne quatro dimensões principais: as ofertas criadas; os clientes atendidos; os processos empregados; e os locais de presença usados (Praça). Porém os próprios pesquisadores percebem que as organizações buscam outros caminhos para alcançar níveis mais elevados de competitividade por meio da capacidade de inovar. A escala propõe acrescentar mais oito dimensões, sendo elas: Infraestrutura; Marca; Soluções; Relacionamento; Captura de valor; Organização; Cadeia de Suprimentos; e Rede. Observe suas descrições no quadro 5.

Quadro 5 – Dimensões Radar de Inovação X Definição.

Dimensão	Definição
Produto	São os produtos e serviços de uma empresa. A inovação nesta dimensão exige a criação de novos produtos e serviços que são valorizados pelos clientes.
Processo	Configurações das atividades de negócios utilizadas para realizar as operações internas. Para inovar nesta dimensão, uma empresa pode redesenhar seus processos para maior eficiência, maior qualidade; ou tempo de ciclo mais rápido. Essas mudanças podem envolver o deslocamento de um processo ou a desvinculação do <i>front office</i> do <i>backoffice</i> .
Cliente	São os indivíduos ou organizações que utilizam ou consomem ofertas de uma empresa para satisfazer certas necessidades. Os métodos de inovação centrados no cliente divergem das abordagens tradicionais, caracterizadas pela busca de avanços tecnológicos ou da otimização dos processos. Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir novos segmentos de clientes ou descobrir necessidades não satisfeitas (e às vezes não articuladas).
Praça	São os canais de distribuição que a empresa emprega para tornar ofertas para o mercado e os locais onde suas ofertas podem ser compradas ou utilizadas pelos clientes. A inovação nessa dimensão envolve a criação de novos pontos de presença ou a utilização dos existentes de maneira criativa. Um exemplo são os quiosques para a venda de sorvetes adotada pelo McDonald's; tratasse de um modelo, de menor custo, que permitiu ampliar a base de clientes.
Infraestrutura	É um conjunto de componentes comuns, métodos ou tecnologias que servem como modelos de construção para uma carteira de produtos ou serviços. Esta dimensão avalia a habilidade da empresa em utilizar os mesmos recursos de infraestrutura para oferecer diferentes produtos/serviços, pois reflete maior capacidade inovadora da empresa.
Marca	São os símbolos, palavras ou formatos através do qual uma empresa comunica sua imagem e promessas aos clientes. A inovação nesta dimensão implica, por exemplo, em tirar partido da marca para alavancar outras oportunidades de negócio ou, inversamente, usar outros negócios para valorizar a marca.
Soluções	É uma combinação personalizada e integrada de produtos, serviços e informações que resolve um problema do cliente. Inovar em Soluções cria valor para os clientes através do sortimento e da profundidade da integração dos diferentes elementos fornecidos. Por exemplo, uma máquina de refrigerantes na sala de espera facilita a permanência do cliente e, ao mesmo tempo, pode representar uma receita adicional para o negócio.

Dimensão	Definição
Relacionamento	Esta dimensão (originalmente denominada Experiência do Cliente) considera tudo o que um cliente vê, ouve, sente e experimenta ao interagir com a empresa em todos os momentos. Para inovar aqui, a empresa precisa repensar a interface entre a organização e seus clientes.
Captura de valor	Refere-se ao mecanismo que uma empresa usa para recuperar o valor que ele cria. Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir fluxos de receita inexplorados, desenvolver novos sistemas de preços e, de outra forma, expandir sua capacidade de captar valor das interações com clientes e parceiros.
Organização	É a maneira pela qual uma empresa se estrutura, suas parcerias e o papel e responsabilidades dos funcionários. A inovação organizacional envolve muitas vezes repensar o escopo das atividades da empresa, bem como redefinir os papéis, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negócios e indivíduos.
Cadeia de suprimentos	É a sequência de atividades e agentes que movem bens, serviços e informações da origem para o fornecimento de produtos e serviços. Para inovar nesta dimensão, uma empresa pode agilizar o fluxo de informações através da cadeia de suprimentos, alterar sua estrutura ou aprimorar a colaboração de seus participantes.
Rede	A empresa e seus produtos estão conectados aos clientes através de uma rede que, por vezes, pode tornar-se parte da vantagem competitiva. As inovações nessa dimensão consistem em melhorias que aumentam o valor das ofertas da empresa e, frequentemente, de trazer benefícios logísticos. Um exemplo é a coleta de pedidos usando computadores portáteis, ganhando agilidade, redução nos erros devido à comunicação e maior controle pelo registro automático.

Fonte: (BACHMANN; DESTEFANI, 2008; CHEN; SAWHNEY, 2010; SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

Considere a Apple Computer Inc. Seu famoso iPod bem-sucedido é mais do que um produto bacana. É também uma solução elegante para os clientes (simples, integrada compra e consumo de música digital), proprietários de conteúdo (seguro *pay-per-song* modelo para downloads de música legal) e seu fabricante (a descoberta de novos mercados de crescimento). Com relação ao radar a inovação, a Apple atacou não só as ofertas e dimensões de plataforma, mas também a cadeia de abastecimento (proprietários de conteúdo), a presença (portabilidade de coleção inteira de um cliente de música, fotos e vídeos), rede (conectar com computadores Mac ou Windows), Captura de valor (iTunes), experiência do cliente (a experiência completa do iPod) e marca (estendendo a marca Apple) (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

O Radar da Inovação investiga como as empresas podem usar a escala para construir uma abordagem estratégica para a inovação. Especificamente poderia ajudar uma empresa a determinar como sua estratégia de inovação atual se compara aos seus concorrentes. Usando essa informação, a empresa poderia então identificar oportunidades e priorizar em quais dimensões concentrar seus esforços.

Tradicionalmente, as estratégias de inovação das empresas são o resultado de uma simples inércia ("isso é o que sempre inovamos") ou da convenção da indústria ("é assim que todos inovam"). Mas quando uma empresa identifica e persegue dimensões de inovação negligenciadas, ela pode mudar a base da concorrência e deixar outras empresas em uma desvantagem distinta porque cada dimensão exige um conjunto diferente de capacidades que não podem ser desenvolvidas ou adquiridas durante a noite. E inovar ao longo de uma dimensão muitas vezes influencia as escolhas com respeito a outras dimensões (SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006).

2.1.3 Inovação em Restaurantes

A literatura acerca de inovação em serviço de alimentos (aplicadas especificamente em restaurantes), vem sendo focada na análise do processo de geração de ideia e desenvolvimentos de novos produtos, não em uma visão mais integradora do estabelecimento. Com isso tem sido definida como um processo experimental que inclui duas etapas básicas. Criar uma nova ideia que visa resolver um problema, talvez não bem estruturado, e então criar um novo valor através do trabalho em equipe; definir uma relação de mestre aprendiz entre o chef e sua equipe, e o processo de aprendizagem resultante (ALBORS-GARRIGOS et al., 2013).

A pesquisa com levantamento de informações em banco de dados foi executada confrontando a palavra-chave Inovação com o termo chave de assunto Restaurante, utilizando um filtro de somente revistas acadêmicas com recorte temporal de 2013 a 2017. Foi dividido os estudos com sub temáticas e seus respectivos autores, que pode ser observado no quadro 6.

Quadro 6 - Publicações de Inovação em Restaurante X Temática X Autores.

TEMÁTICA		AUTORES
INOVAÇÃO	Percepção Cliente - Comportamento	(FARSANI et al., 2015; HYUN; HAN, 2012; JIN; LINE; MERKEBU, 2016; SATTLER; ROHE, 2002; SEGERS, 2005; SPARKE; MENRAD, 2009; SU, 2011; YAP, 2012)
	Processo de inovação	(ALBORS-GARRIGOS et al., 2013; HARRINGTON, 2004a; HARRINGTON; OTTENBACHER, 2013; OTTENBACHER; HARRINGTON, 2008, 2009a, 2009b, 2007b)
	Adoção da inovação	(MUNJAL; SHARMA, 2016; SAHELICES-PINTO; GUTIERREZ-RODRIGUEZ, 2015; ZIGGERS, 2005)
	Capacidade criativa	(HORNG et al., 2013; HORNG; LEE, 2009; HU, 2010)
	Experiência	(ERIKSEN, 2015; HEGARTY, 2009; MAHR; KALOGERAS; ODEKERKEN-SCHRÖDER, 2013)

TEMÁTICA		AUTORES
	Gestão da inovação	(BANDYOPADHYAY, 2016; BIRDIR; KALE, 2014; RODGERS, 2007)
	Inovação tecnológica	(DEMICCO; COBANOGLU, 2009; RODGERS, 2008; THOMAS et al., 2010)
	Tendência	(SANJEEV, 2016; SANJEEV; BANDYOPADHYAY, 2016)
	Avaliação	(HARRINGTON; BAGGS; OTTENBACHER, 2009)
	Conhecimento culinário	(HEGARTY, 2014)
	Desenvolvimento de produto	(HARRINGTON, 2004b)
	Difusão da inovação	(MOORE; STINNER, 2009)
GESTÃO	Empreendedorismo	(BYRKJEFLLOT; PEDERSEN; SVEJENOVA, 2013; LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016; LEE; SARDESHMUKH; HALLAK, 2016; VIGNALI; MATTIACCI, 2006)
	Educação	(BURKE, 2011)
	Gestão de conhecimento	(WAY; OTTENBACHER; HARRINGTON, 2011)
	Gestão de recursos humanos	(CHEN; SHEN; FAN, 2015)
	Gestão estratégica	(MERRILEES; MILLER, 2001)
	Teoria do comportamento planejado	(CHOU; CHEN; WANG, 2012)

Fonte: Adaptado de EBSCO (2017).

Destacando-se que o maior volume de artigos encontrados aborda o comportamento do consumidor em relação as inovações adotadas no estabelecimento, em seguida o processo utilizado pelos restaurantes para o desenvolvimento de inovações. No entanto a temática do empreendedorismo, focando uma visão mais integradora do restaurante, mostra-se presente com certo destaque, tornando-se temática importante a ser debatida no projeto.

Identifica-se *chefs* como líderes da inovação em serviços de restaurantes. A inovação envolve a criatividade básica, que se baseia nas aspirações artísticas dos *chefs*. O aspecto da difusão da inovação baseia-se no campo dos serviços culinários num processo de aprendizagem e de ligação em rede, bem como de dimensões de adoção e difusão que são influenciadas pelas tradições no mundo gastronómico mais alargado(STIERAND; LYNCH, 2008).

Em pesquisa anteriores, estudou-se e comparou-se os processos de inovação de *chefs* com estrela Michelin na Alemanha, Espanha e Nova York, ocasionando uma reavaliação do modelo de desenvolvimento de novos serviços. Compararam processos de inovação da indústria com novos modelos de desenvolvimento de produtos e relataram que esses processos são menos formais e mais orgânicos. Lidam menos com análises de mercado e de custos financeiros e dependem fundamentalmente de redes com colegas e fornecedores de matérias-primas e ingredientes. Relatou-se que os *chefs* são mais interativos na natureza, sendo que o

sucesso dos resultados da inovação baseia-se nas habilidades tácitas dos *chefs* e no seu conhecimento(OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007a, 2007b)

Os estudos de Gomez e Bouty (2009) são extensivamente sobre os processos de inovação de *chefs* com estrelas Michelin. Estes concebem suas ideias para novos pratos sobre aspectos da: matérias-primas e ingredientes, música, pinturas e cores e olham para novas texturas, emoções e combinações. Geralmente possuem seu próprio espaço e tempo para a criatividade e contam com extensas redes sociais. A cozinha inovadora pode ser classificada em três grupos: exploratório ou vanguardista, equivalente à arte moderna; minimalista, baseado na sensibilidade; e clássico, baseado em *terroir* e matérias-primas. A inovação na cozinha não é apenas um trabalho cognitivo, mas inclui sentimentos, percepções, emoções, juízos estéticos e a posição social, história e estilo do *chef*.

A perspectiva na pesquisa de Harrington é que as inovações de produtos e serviços em restaurantes são particularmente ancoradas com as atividades ou processos subjacentes da organização. Assim, teorias ou modelos de inovação em cenários de restaurantes devem refletir essas atividades específicas. Este foco específico limita a generalização das implicações, mas permite uma análise mais aprofundada desses processos. O quadro 7 fornece um esboço do processo de inovação culinária, uma vez que se relaciona com uma configuração de operação de restaurantes em curso. O quadro para este modelo é uma síntese de modelos anteriores de desenvolvimento de produtos alimentares, bem como componentes da literatura geral sobre inovações e literatura de processo estratégico. Através desta síntese, o modelo de inovação culinária reflete com precisão a natureza iterativa, integrativa e ambígua deste processo dentro de um ambiente de restaurante. O modelo é dividido em 4 fases principais: formulação de inovação culinária; implementação de inovação; avaliação e controle e introdução de inovação(HARRINGTON, 2004a).

Quadro 7 - Processo de Inovação Culinária

Estágio	Elementos em processo
Formulação de Inovação Culinária	Definindo o palco Seleção da equipe interdisciplinar Processo de planejamento e vinculação Definição do Produto Chefmanship Ciência gastronômica
Inovação Culinária	Formulação (s) Protótipo Benchmarking Análise sensorial
Avaliação e Controle	Testes de consumidor Aumentar a escala Processo de desenvolvimento Análise de HACCP de Transferência de Produção
Introdução à Inovação	Suporte contínuo Feedback

Fonte: (HARRINGTON, 2004a).

Em sequência ao estudo de Harrington, juntando com Ottenbacher, desenvolveram uma pesquisa que investiga o processo de inovação de *chefs* bem-sucedidos com estrelas Michelin para comparar e contrastar seu processo com o processo apresentado na literatura do processo de novos de produtos (NPD) e um modelo de inovações culinárias baseado na literatura de desenvolvimento de produtos alimentares na pesquisa de Harrington de 2004. Doze chefs Michelin alemães premiados com um, dois ou o máximo de três estrelas foram entrevistados sobre como desenvolver novas criações de alimentos em seus restaurantes. O quadro 8 apresenta os estágios apresentados na literatura de NPD, literatura de inovação culinária e os achados do processo que realmente é usado nestes restaurantes com estrelas Michelin.

Quadro 8 - Comparação entre processo de Inovação de Produto

Modelo Tradicional NPD	Modelo de desenvolvimento de produtos culinários (Harrington, 2004)	Processo de Chef Michelin
1 - Geração de ideias 2 - Triagem 3 - Análise de negócios	Formulação da inovação culinária	1 - Geração de ideias 2 - Triagem
4 - Desenvolvimento de conceitos	Implementação da inovação culinária	3 - Teste e erro 4 - Desenvolvimento de conceitos
5 - Testes finais	Avaliação e controle	5 - Teste final 6 - Formação
6 - Comercialização	Introdução à inovação	7 - Comercialização

Fonte: (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007a, 2007b).

Em primeiro lugar, o processo de inovação dos chefs Michelin não inclui uma fase de análise de negócios. Ao criar produtos (pratos novos), eles não refletem sobre a atratividade do mercado e os requisitos de competência da organização para desenvolver produtos que têm uma vantagem sobre a concorrência. Uma explicação plausível para esta discrepância é que os chefs Michelin não competem em um mercado de massa e preferem usar uma estratégia de nicho(OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007a, 2007b).

Outra diferença do processo de inovação dos chefs Michelin é que seu desenvolvimento de conceito não é um, mas dois estágios: o estágio de desenvolvimento de teste e erro e o estágio do conceito final. O estágio de teste e erro pode ser visto como um estágio de pré-teste, no qual primeiro de “cozinha” a ideia na cabeça e depois as partes individuais são testadas.

A maioria dos modelos de inovação inclui treinamento de funcionários na fase de desenvolvimento de conceito. No entanto, as entrevistas revelaram que chefs Michelin geralmente treinar seus funcionários após a fase de teste final. Naturalmente, algum treinamento, especialmente de pessoal de cozinha, é feito durante o desenvolvimento de conceito e estágios finais de teste. No entanto, a parte principal do esforço de formação é feita numa fase posterior, após o teste final. Treinamento inclui brigada de serviço e equipe de atendimento. Em comparação com o desenvolvimento de novos produtos industriais tradicionais, a etapa em inovações de *chef* Michelin para o treinamento de funcionários é mais crítica, pois maior porcentagem da produção é feita manualmente e não por máquinas. O sucesso das inovações Michelin depende do trabalho em equipe de vários chefs e funcionários de serviço. Devido à simultaneidade da produção e do consumo, e à importância dos fatores humanos na prestação de serviços, os funcionários desempenham um papel mais importante na inovação de restaurantes finos do que em outras inovações de produtos(OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007a, 2008, 2007b).

2.2 Eficácia Empreendedora

A auto-eficácia é definida como a crença na capacidade de organizar e executar ações necessárias para produzir determinadas realizações, teorizando que quando um indivíduo acredita que ele é capaz de produzir um resultado desejado através de suas ações, será mais provável de agir e alcançar os resultados. Isso ocorre porque o seu nível de auto-eficácia influencia sua motivação, esforço, perseverança em momentos de dificuldade e estabilidade emocional (BANDURA, 1997). Aqueles com alta eficácia trabalharão em direção ao alto desempenho e provavelmente produzirão resultados favoráveis.

Considerado como pilar fundamental para o alcance e a realização de metas nas organizações está a temática do empreendedorismo. Hoje discutido em diversos campos do conhecimento, sendo vastamente explorando pelos economistas em séculos passados. O empreendedor é: alguém versátil, que possui as habilidades técnicas para saber produzir; e capitalista, pois consegue reunir recursos financeiros, organizar as operações internas e realizar as vendas da sua empresa. Reforça que é o empreendedor que destrói a ordem econômica existente pela introdução de inovações, sendo essas: novos produtos e serviços; criação de novas formas de organização; ou exploração de novos recursos e materiais (OLIVEIRA, 2014; SCHUMPETER, 1961). Atualizando o conceito, empreendedorismo é o processo de criar algo diferenciado ou valor que resulte em recompensas econômicas e satisfação pessoal, exigindo tempo e esforço que pode vir a acarretar riscos na performance financeira, social e psicológico (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2014).

As teorias de Schumpeter abordam que o empresário individual impulsiona a introdução da inovação, criando vantagens competitivas. Compreender o papel do empreendedor e sua ligação com a inovação torna-se necessidade, pois este é responsável diretamente em instigar e provocar o desenvolvimento em sua empresa (HADJIMANOLIS, 2000).

Para identificar esta capacidade e valor nos gestores e sua influência em seus negócios, estudos em pequenas empresas de turismo concentraram-se na construção da Eficácia Empreendedora através de uma auto avaliação do gestor. Esta refere-se à crença de uma pessoa em sua capacidade de alcançar com êxito as tarefas do empreendedorismo (CHEN; GREENE; CRICK, 1998; MCGEE et al., 2009). Essas tarefas incluem: criar um ambiente inovador; desenvolver novas oportunidades de

serviços e mercados; iniciar e buscar relacionamentos com investidores; definir objetivos principais de missão e visão para a empresa; desenvolver os recursos humanos; e lidar com desafios inesperados (DE NOBLE; JUNG; EHRLICH, 1999).

A pesquisa sobre o empreendedorismo, anterior a teoria da Eficácia Empreendedora, era centrada na caracterização do empresário através de traços pessoais e características individuais, para então identificar e distinguir este empreendedor da população em geral. Os empresários lideram seus negócios almejando serem os primeiros a oferecerem novos serviços e produtos, assumindo projetos com alto risco e buscando audazmente as oportunidades. Com isso acreditava-se que estes empreendedores possuísem características únicas, podendo ser traçadas e identificadas (BOYD; VOZIKIS, 1994; COVIN; SLEVIN, 1991).

Verificou-se, no entanto, que essas características eram compartilhadas com muitos outros tipos de gestores bem-sucedidos e não eram preditores confiáveis do comportamento empreendedor. Isso ocorreu pelos pesquisadores não considerarem que o empreendedorismo não é um estado fixo de existência, moldado pelo perfil demográfico de uma pessoa, mas sim uma reação assumida pelo indivíduo diante de determinadas circunstâncias. Desta forma os estudos sugeriram o uso de constructos psicológicos para mensurar as atitudes dos indivíduos que estejam envolvidos em atividades empresariais (ROBINSON et al., 1991). Isso trouxe o conceito de auto eficácia, dos estudos de Bandura (1997), como um importante determinante para mensurar as intenções e ações empreendedoras.

Sugere-se então que são os indivíduos que determinam seus caminhos de carreira, avaliando suas capacidades pessoais em cumprir os requisitos das diferentes ocupações. Os indivíduos escolheriam entrar nas ocupações que acreditam poder manipular, evitando aqueles que consideram acima de seu nível de competência (CHEN; GREENE; CRICK, 1998). Com relação às tarefas exigidas para o exercício do empreendedorismo, a auto eficácia desempenharia um papel importante no fortalecimento de sua intenção de se tornar um empreendedor (BOYD; VOZIKIS, 1994). Chen, Greene e Crick (1998) confirmaram isso desenvolvendo a primeira medida de Eficácia Empreendedora pelo auto avaliação, que avalia a crença de um indivíduo em sua capacidade de realizar com sucesso as tarefas de empreendedorismo, refinadas posteriormente por De Noble, Jung e Ehrlich (1999).

O principal objetivo do estudo de De Noble, Jung e Ehrlich (1999) foi desenvolver uma medida confiável e válida de Eficácia Empreendedora, podendo ser

usada para identificar indivíduos que realmente se comprometem a organizar os recursos financeiros e humanos necessários para prosseguir uma oportunidade de empreendimento. Foi realizada com 272 estudantes de graduação da área de Negócios e 87 estudantes de especialização MBA em curso de empreendedorismo e gestão. Seus resultados geraram seis dimensões teóricas para mensurar a Eficácia Empreendedora através de uma escala tipo likert de cinco pontos, sendo avaliadas da seguinte forma (quadro 09):

Quadro 9 - Dimensões da Eficácia Empreendedora

Dimensão	Descrição
Desenvolvimento de oportunidades de produto e mercado	Conjunto de habilidades relacionadas ao reconhecimento de oportunidade. Capacidade de ser criativos ao detectar oportunidades para mudanças incrementais ou descontínuas em produtos/serviços ou mercados.
Construir um ambiente inovador	Capacidade do indivíduo para encorajar outros a experimentar novas ideias, iniciar ações novas, e assumir a responsabilidade por seus próprios resultados. Habilidade em promover ações inovadoras entre outros membros potenciais da empresa.
Iniciar relações com investidores	Capacidade em encontrar e executar atividades para a obtenção de recursos suficientes para capitalizar a empresa.
Definindo propósito central	Capacidade em manter-se esclarecido e focado sobre a visão essencial e os valores que a empresa propôs, atraindo pessoas chave da administração, funcionários e investidores.
Lidar com desafios inesperados	Capacidade em lidar com a ambiguidade e incerteza que envolve a vida de um empreendimento. Transitar do conforto de uma empresa existente para um mundo de criação de riscos, tolere a falta de informações, mensagens equivocadas e rejeições que serão enfrentadas no processo.
Desenvolvimento de recursos humanos críticos	Capacidade do empresário para atrair e reter pessoas chave como parte do empreendimento. Capacidade em atrair e reter indivíduos talentosos.

Fonte: ((DE NOBLE; JUNG; EHRLICH, 1999).

Os empresários que tinham fundado seus negócios tinham níveis significativamente maiores de Eficácia Empreendedora do que executivos que eram meramente gerentes, especialmente no que diz respeito à inovação e à tomada de riscos. Esses resultados mostram que os indivíduos que acreditam em suas habilidades têm níveis mais altos de motivação, exercem mais esforços e perseveram diante da dificuldade (BANDURA; LOCKE, 2003). Isto demonstra que a Eficácia Empreendedora é capaz de distinguir os empresários empreendedores dos meramente gestores, uma vez encontrada esta relação, os pesquisadores interessaram-se em verificar a relação da Eficácia com o Desempenho Empresarial (LEE, 2015; LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016).

A evidência empírica apoia uma relação positiva entre Eficácia Empresarial e o Desempenho da empresa. Os indivíduos com níveis mais altos de Eficácia Empreendedora são mais positivos em sua capacidade de lidar com as incertezas, riscos e dificuldades associadas ao ambiente empresarial (CHEN; GREENE; CRICK, 1998). Essa confiança aumenta sua percepção de que eles podem alcançar um alto nível de desempenho, levando-os a estabelecer metas maiores para seus negócios. Quanto maior eles definem seus objetivos, maior sua motivação para trabalhar duro para alcançar seus objetivos, levando ao alto desempenho (BANDURA; LOCKE, 2003; SEGAL; BORGIA; SCHOENFELD, 2005). Esta orientação leva o empreendedor a se envolver em ações inovadoras, a ser proativo e a assumir riscos para alcançar o sucesso.

As empresas do setor turístico operam em um meio altamente competitivo, o qual cria muitos desafios e incertezas para os empreendedores turísticos em suas operações diárias. Como resultado, os empreendedores com baixa Eficácia Empreendedora podem sucumbir a essa pressão, criando incerteza em sua capacidade de buscar estratégias que possam auxiliar a superar esses desafios, afetando negativamente o desempenho da empresa. Por outro lado, os empresários de turismo com alta crença em suas capacidades empresariais, minimizando sua autodúvida em relação ao que podem ou não conseguir (HALLAK; ASSAKER; CONNOR, 2014).

Relação sobre os efeitos das dimensões de Eficácia Empreendedora de forma individual no desempenho da empresa podem ser encontradas nos estudos de Hallak, Assaker e O'Connor (2014). Estes encontraram as dimensões de "Definir o objetivo principal" e "Desenvolver recursos humanos críticos" como os dois fatores com o maior impacto na Eficácia Empreendedora geral. Além disso, a teoria da inovação empresarial sugere que o papel de um empresário é desenvolver novas inovações para diferenciar sua empresa e alcançar uma vantagem econômica (SCHUMPETER, 1961). As empresas crescem e sobrevivem através da capacidade do empresário de inovar continuamente para liderar ou reagir a mudanças em condições dinâmicas envolvendo clientes e concorrentes. Assim, a capacidade do empreendedor do restaurante de reconhecer e "Desenvolver novos produtos e oportunidades de mercado" e facilitar isso através da "Criação de um ambiente inovador" também pode ser um dos principais impulsionadores do desempenho das empresas (LEE, 2015).

Em seu desenvolvimento da construção da Eficácia Empreendedora, Chen, Greene e Crick (1998) descobriram que as componentes de inovação e de lidar com riscos de sua escala eram os fatores determinantes em diferenciar os empreendedores dos gerentes. Isso indicou que a inovação e a tomada em lidar com riscos foram consideradas como capacidades empresariais chave. Os empreendedores atuantes obtiveram maior pontuação nas dimensões relacionadas à inovação e à tomada em lidar com riscos, em comparação com estudantes de empreendedorismo, isso sugere que essas habilidades são derivadas da experiência empresarial (DRNOVSEK; GLAS, 2002).

Os estudos parecem mostrar que ser inovador é importante ao assumir um papel empresarial. No entanto, embora as percepções de inovação sejam dimensões da Eficácia Empreendedora de um indivíduo, as inovações reais implementadas em suas empresas também devem ser consideradas como um resultado empreendedor. Isso ocorre porque a capacidade do empresário de implementar inovações é um resultado chave para permitir que o negócio conduza ou reaja a condições dinâmicas que levem ao crescimento e à sobrevivência da empresa (LEE, 2015). Sendo a Eficácia Empreendedora uma medida de capacidade de um indivíduo em um papel empresarial e a inovação é uma função empresarial chave, seguindo a Teoria da Inovação de Schumpeter, o indivíduo com mais Eficácia Empreendedora deve vir a ser mais empreendedor, resultando em uma maior propensão a introduzir novas inovações. Portanto, a Eficácia Empreendedora deve ser um determinante importante do nível de implementação da inovação na empresa (LEE, 2015; LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016; LEE; SARDESHMUKH; HALLAK, 2016).

2.3 Desempenho empresarial

A medição do desempenho é indispensável na elaboração de estratégias e desenvolvimento da empresa. Esse processo inclui medidas subjetivas e objetivas, podendo estar associadas aos: resultados financeiros; a qualidade do produto; aos prazos de entrega; a flexibilidade de produção; e a satisfação dos clientes e demais interessados (FERNANDES, 2012). O desempenho é geralmente observado através da dinâmica do volume de vendas, lucros e de seu crescimento territorial. Pode ser avaliado calculando índices com base nas contas da empresa ou questionando a alta gerência da sua própria avaliação (CASTRO-LUCAS et al., 2013).

A importância do Setor de Restaurantes para o Turismo resultou em uma abundância de estudos que investigaram os fatores que impulsionam o seu desempenho. Incluem como temática: a rotatividade de funcionários; a estratégia organizacional; o branding; a qualidade do serviço; engenharia de cardápio; marketing; a diversidade étnica; a satisfação do cliente; o marketing verde; a franquia; desenvolvimento de fornecedores; a dívida de curto prazo; responsabilidade social corporativa; a posse de informação privilegiada; a diversificação; e apropriação institucional (LEE, 2015).

A maioria dos estudos nesta área concentraram-se em empresas de capital aberto e cadeias de franquias dos Estados Unidos (EUA). Em outras áreas de pesquisa também, como marketing, os estudiosos têm alertado que os achados de estudos empíricos com base em amostras grandes podem não ser pertinentes para a gestão das pequenas empresas (MILES; COVIN; HEELEY, 2000). É duvidoso que pequenos restaurantes, de propriedade e operados de forma independente seriam capazes de utilizar tais estratégias para melhorar o desempenho. Como resultado, tem-se argumentado que pouca atenção tem sido dada às eventualidades enfrentados pelo pequeno empresário independente no contexto de estudos de desempenho restaurante (JOGARATNAM, 2002).

Os teóricos de empreendedorismo, como Shane e Venkataraman (2000) e Davidsson (2003) salientam que o indivíduo deve continuar a ser o foco central da investigação empreendedorismo. Isto porque, em pequenas empresas, os empresários têm uma grande influência sobre os rumos e estratégias do seu negócio (HALLAK; LINDSAY; BROWN, 2011). Esta influência decorre de argumentos que: a empresa de pequeno porte é uma extensão da pessoa que está no comando; e empresário individual é considerada como a empresa.

Os estudos de pequenas empresas independentes têm-se centrado na área de estratégia empresarial como motor do desempenho. Especificamente, a orientação empreendedora de restaurantes tem sido estudada e identificada como um importante antecedente aos resultados de desempenhos positivos. Refere-se ao grau em que as empresas estão dispostos: a concorrer de forma agressiva; a assumir riscos econômicos; e para apoiar a mudança e inovação na busca de uma vantagem competitiva (JOGARATNAM, 2002). Além disso, os restaurantes com alto desempenho são geralmente os primeiros a introduzir novos produtos e serviços para o mercado e buscar continuamente melhorar a sua qualidade de produtos.

Organizações inovadoras parecem assim estar em melhor posição para responder às pressões externas associadas às mudanças nos mercados e os resultados da inovação poderão ser vistos de forma integrada, onde os diversos aspectos da inovação relacionados com novos produtos, novos processos e novas práticas organizacionais e de marketing, poderão ter impacto conjunto no desempenho da organização.

A relação entre a inovação e o desempenho tem sido analisada em diversos trabalhos de investigação. Sampson (2007) estudou 463 parcerias de cooperação no setor das telecomunicações e verificou que as mesmas têm impacto positivo na geração de inovações e na melhoria do desempenho. No estudo desenvolvido por Pinho (2007), constatasse que a inovação administrativa, a tecnologia de ponta e a capacidade para produzir produtos diferenciados têm influência na melhoria do desempenho da organização. O desempenho das organizações está associado à sua capacidade inovadora e organizações inovadoras podem ser duas vezes mais rentáveis que organizações não inovadoras.

Alterações ao nível da capacidade de produção podem contribuir para a melhoria da satisfação dos clientes. A flexibilidade operacional e a diminuição de custos podem ser melhoradas através de esforços inovadores ao nível dos processos administrativos, dos processos produtivos e do desenvolvimento de novos produtos (Koufteros e Marcoulides, 2006). Os resultados da inovação poderão assim exercer influência positiva no desempenho operacional das organizações.

A obtenção de informações sobre o desempenho das pequenas empresas e de propriedade independente é notoriamente difícil. Ao contrário dos registros financeiros de grandes empresas, que estão publicamente disponíveis, as pequenas empresas não estão sob nenhuma obrigação ou regulamentos para divulgar informações financeiras, muitas vezes privadas e mantidos em estreita vigilância. Mesmo nos casos em que os donos de empresas fornecem informações sobre seu desempenho, muitas vezes não é possível verificar sua exatidão. Medidas subjetivas de desempenho, no entanto, são comumente usadas na pesquisa de pequenas empresas e podem capturar a avaliação do proprietário em relação ao crescimento da empresa e sucesso, bem como a realização de metas empresariais específicos (HABER; REICHEL, 2005; WALL et al., 2004).

Essas percepções subjetivas de melhoria relativa foram fortemente correlacionadas com medidas objetivas das mudanças absolutas em retorno sobre

ativos e vendas no mesmo período. Em outras palavras, a percepção do empresário sobre o bom desempenho de sua empresa - medida em um sentido subjetivo e relativo - era consistente com a forma como a empresa efetivamente realizava vis-à-vis retorno de ativos e crescimento nas vendas. Embora a medida objetiva seja preferida, essa descoberta sugere que um pesquisador pode considerar usar uma medida perceptual subjetiva do desempenho organizacional (retorno sobre ativos e crescimento nas vendas) em condições das medidas objetivas não estarem disponíveis (DESS; ROBINSON, 1984). Estudos como esses demonstram que na ausência de um desempenho objetivo da empresa, as medidas subjetivas podem ser um substituto viável. Além disso, para muitas empresas menores pode haver uma ausência de registros financeiros adequados para obter medidas objetivas de desempenho empresarial (WALL et al., 2004).

Finalmente, outra vantagem de mensurar o desempenho através de medidas subjetivas na pesquisa de pequenas empresas é que os respondentes têm maior probabilidade de responder à pergunta, resultando em taxas de não-resposta mais baixas. Argumenta-se que tipicamente metade da amostra responderá a perguntas sobre desempenho subjetivo, mas não sobre medidas objetivas (RUNYAN; DROGE; SWINNEY, 2008). Além disso, há o perigo provável de que a recusa de responder a perguntas sobre o desempenho possa levar a uma recusa em completar toda a pesquisa. Considerando que a pesquisa em pequenas empresas tem notoriamente taxas de resposta baixas (LEE, 2015).

Para verificar a utilização dessas medidas subjetivas em estudos da área de hospitalidade e serviço, foi efetuado um levantamento em bancos de dados utilizando somente as palavras chaves Desempenho e Negócios. Foram selecionadas as pesquisas realizadas no setor de turismo, envolvendo, portanto, setor de hospedagem, alimentação e viagens. Foram selecionados 28 artigos, em leituras tentou-se identificar os estudos que utilizavam medidas bem definidas (variáveis para instrumento de coleta de dados). Chegou em um resultado de onze estudos que apresentavam medidas de desempenho bem definidas, testadas estatisticamente em suas metodologias. Pode observar o detalhamento dos artigos, com as medidas utilizadas no quadro 10.

Quadro 10- Artigos X Autores X Medidas subjetivas de desempenho

Artigo	Autor	MEDIDAS SUBJETIVAS
<i>Business performance of small tourism enterprises: a comparison among three sub-sectors of the industry.</i>	(AKBABA, 2012)	Melhorias financeiras Aspecto de qualidade Empregabilidade Produtividade Contribuição para promoção Rentabilidade
Desempenho e obstáculos ao crescimento de pequenos negócios hoteleiros em Curitiba.	(TEIXEIRA, 2012)	Desempenho Desempenho esperado Lucratividade Empregabilidade Taxa de ocupação Crescimento
<i>Empirical Examination of the Impact of Total Quality Services on Hospitality Industry Business.</i>	(SINGH, 2015)	Melhor posição no mercado Aumentos de lucros anuais Aumento do número de turistas visitantes O compartilhamento de informações aumentou A satisfação do cliente aumentou Redução das queixas do cliente
<i>Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms</i>	(KROPP; LINDSAY; SHOHAM, 2006)	Rentabilidade Volume de vendas Crescimento Desempenho satisfatório Bem-sucedida Expectativas
<i>Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa's small tourism business performance.</i>	(ZYL; MATHUR-HELM, 2007)	Taxa de ocupação Número de visitantes Participação de mercado Taxa de crescimento Preço cobrado Aspectos de qualidade do serviço Satisfação do cliente
<i>Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance.</i>	(MATTSSON; ORFILA-SINTES, 2013)	Rentabilidade
<i>Information Management and Business Performance in the Hotel Industry: Effects of Innovations.</i>	(KUTANIS; MESCI, 2013)	Empregabilidade Finanças Meio Ambiente Cliente
<i>Intellectual Capital and Business Performance: What Structural Relationships Do They Have in Upper-Upscale Hotels?</i>	(KIM et al., 2012)	Lucro Operacional Bruto Receita por ocupação Crescimento das Vendas Crescimento dos Lucros
<i>Professional Development Barriers and Benefits in a Tourism Knowledge Economy.</i>	(LYONS et al., 2016)	Melhorar a rentabilidade Aumentar as vendas Satisfação do cliente Cumprir os requisitos legais Melhorar a qualidade Melhore o perfil e a reputação
<i>The impact of customer relationship management and internal marketing on business performance: a comparison of lodging industries.</i>	(CHEN; WU, 2016)	Melhorando a vontade dos consumidores de comprar Melhorando a quota de mercado Reduzir as queixas dos clientes Melhorando a capacidade de confirmar clientes-alvo Melhorando a disposição dos funcionários para aprender

Artigo	Autor	MEDIDAS SUBJETIVAS
		Promover efetivamente a cultura corporativa
<i>The influence of entrepreneurial talent and website type on business performance by rural tourism establishments in Spain.</i>	(NIETO; HERNÁNDEZ-MAESTRO; MUÑOZ-GALLEGO, 2011)	Rentabilidade Lucratividade

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

As medidas subjetivas do desempenho empresarial do restaurante foram operacionalizadas para este projeto usando a escala do estudo de Kropp, Lindsay e Shoham (2006), está já foi adaptada e testada em estudos do Setor de Restaurantes da Austrália. Com seis variáveis medidas em uma escala do tipo Likert de sete pontos, onde cada item na escala mensurou a avaliação do empreendedor em relação ao desempenho da empresa. Observado os detalhes no quadro 11.

Quadro 11- Desempenho Empresarial de Restaurante

<u>Variáveis</u>
1) O negócio tem sido rentável?
2) A empresa gerou um volume elevado de vendas?
3) A empresa tem alcançado um rápido crescimento?
4) O desempenho da empresa vem sendo satisfatório?
5) A empresa vem sendo muito bem-sucedida?
6) O negócio atendeu totalmente nossas expectativas?

Fonte: (KROPP; LINDSAY; SHOHAM, 2006; LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016).

A evidência empírica em vários contextos demonstra que o talento empresarial e o capital humano estão positivamente associado a benefícios, como renda mais elevada, produtividade e qualidade objetiva, o que deve gerar melhor desempenho do negócio (NIETO; HERNÁNDEZ-MAESTRO; MUÑOZ-GALLEGO, 2011). Além disso, em uma análise meta-analítica, Rauch et al. (2009) encontrou uma grande correlação entre orientação empresarial e desempenho. Ao contrário da teoria estacionária de Marx, que vigorava anteriormente, Schumpeter introduz a figura do empresário inovador. Este é essencial para as transformações que ocorrem no mercado e consequentemente no desempenho da empresa (OLIVEIRA, 2014).

2.4 Formulação das Hipóteses de Pesquisa

A temática de inovação em restaurantes encontra-se em uma etapa ainda embrionária, com estudos que estão sendo limitados a uma visão descritiva de como as inovações são desenvolvidas e não uma visão integradora da empresa e suas relações com o desempenho do negócio (OTTENBACHER; HARRINGTON, 2007b). No entanto, a literatura tem fornecido evidências empíricas demonstrando uma relação positiva significativa entre inovação e desempenho em restaurantes.

Gestores de restaurante que possuem um índice de Eficácia Empreendedora mais elevado também devem ter níveis mais elevados de inovação em seu restaurante em comparação com outras empresas. Um dono de restaurante com um índice elevado deve ter mais confiança em sua capacidade de desenvolver novos produtos e oportunidades de mercado e criar um ambiente inovador, esta crença deve traduzir a maiores níveis de inovação na empresa (LEE, 2015).

Pesquisas demonstram que o talento empresarial e o capital humano estão positivamente associado a benefícios, como renda mais elevada, produtividade e qualidade objetiva, o que deve gerar melhor desempenho do negócio (NIETO; HERNÁNDEZ-MAESTRO; MUÑOZ-GALLEGO, 2011). Além disso, Rauch et al. (2009) encontrou uma grande correlação entre orientação empresarial e desempenho. As teorias de Schumpeter introduzem a figura do empresário inovador, essencial para as transformações que ocorrem no mercado e consequentemente no desempenho da empresa (OLIVEIRA, 2014).

Pode-se constatar a partir do levantamento teórico apresentado no decorrer deste capítulo que os artigos que trabalham com a temática Inovação comumente relacionam assunto como desempenho e eficácia empreendedora em suas análises. Diante destes argumentos foi formulada a Hipótese Central da Pesquisa (H01). Para fortalecer a análise e sustentação da Hipótese Central, quatro demais hipóteses provenientes dessas relações foram formuladas, as quais serão descritas abaixo:

H01: A inovação e a eficácia empreendedora do gestor exercem influência positiva sobre o desempenho de restaurantes.

H01a: O nível de adoção das dimensões de inovação no restaurante está positivamente relacionado ao desempenho empresarial de restaurantes.

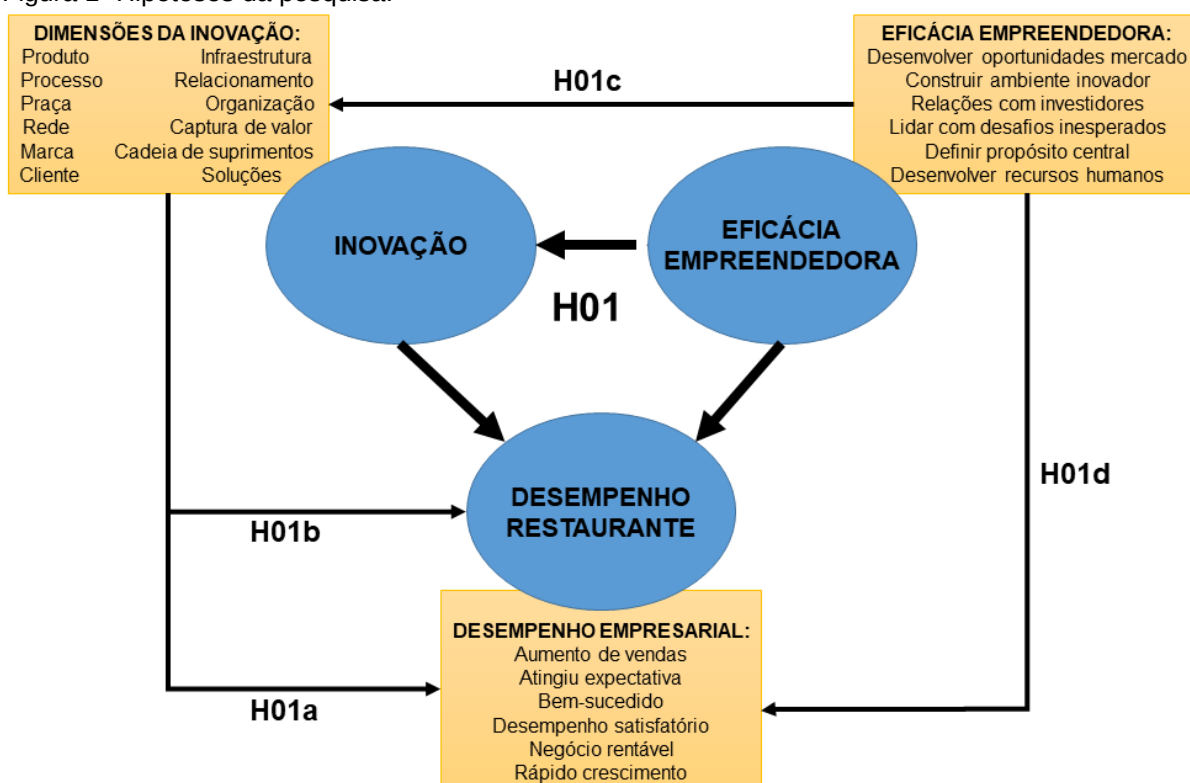
H01b: As diferentes dimensões de inovação exercem efeitos variados sobre o desempenho empresarial de restaurantes.

H01c: O índice de eficácia empreendedora do gestor de restaurante está positivamente relacionado com o nível de adoção das dimensões de inovação.

H01d: O índice de eficácia empreendedora do gestor de restaurante está positivamente relacionado com o desempenho empresarial de restaurantes.

A figura 02 representa o modelo de relação entre as temáticas a serem pesquisadas: Inovação; Eficácia Empreendedora; e Desempenho Empresarial de Restaurante. Com isso facilitando o entendimento da pesquisa e a concepção das hipóteses.

Figura 1- Hipóteses da pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

3. METODOLOGIA

Neste capítulo será detalhado os métodos utilizados para a realização da pesquisa. Está é definida como uma pesquisa básica tendo como abordagem o método quantitativo, com característica descritiva e exploratória quanto ao seu objetivo e utilizando-se de procedimentos teóricos a pesquisa bibliográfica e levantamento.

3.1 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa define-se por ser exploratória e descritiva, tendo em vista descobrir perspectivas e aspectos da realidade, obtendo informações a respeito da eficácia empreendedora do gestor de restaurantes e a descrição de suas características adotadas com inovação e sua influência sobre o desempenho do restaurante. Portanto se faz necessário a elaboração de relações entre estes aspectos, utilizando-se de técnicas padronizadas. Com isso a abordagem adotada será quantitativa, buscando alcançar os objetivos através da coleta de informações e transformando em dados mensuráveis, podendo estabelecer relações.

A pesquisa exploratória refere-se a elaborar hipóteses ou aumentar a familiaridade com determinado assunto que pode haver pouco conhecimento sistematizado ou acumulado, com isso descobre-se novas informações que suprem a demanda das empresas. Juntamente, a pesquisa descritiva busca relatar características de uma determinada amostra ou fenômeno, sem interferência neste objeto. Pode chegar a executar relações entre fatores pesquisados e definir sua origem, mas sem a obrigatoriedade de explicar este fenômeno (VERGARA, 2015).

É permitido ao pesquisador sistematizar dados para análises posteriores, através da quantidade ou frequência em que eles ocorrem, utilizando-se da abordagem quantitativa. Nas ciências sociais este levantamento não deve assumir a forma de falso ou verdadeiro, mas sim trabalhar com conceitos de probabilidade e ou estimativas, considerando que valores e números não refletem uma realidade exata mas sim uma aproximação (DENCKER, 1998).

O procedimento de pesquisa bibliográfica auxilia na formação do arcabouço teórico para o desenvolvimento das etapas metodológicas, conhecimento sobre a temática e técnicas para análise dos dados obtidos. Para a obtenção das informações acerca da população a ser estudados e descrever suas características é necessário

adotar procedimentos de levantamento, utilizando nesta pesquisa questionários aplicados aos gestores de restaurantes.

3.2 Processos da Pesquisa

A pesquisa possui três fases. A primeira consiste no levantamento das informações, através de pesquisa bibliográfica, com o objetivo de compreender o estado da arte da temática estudada. A segunda fase é definida pela caracterização da pesquisa, abrangendo a definição da população e tamanho da amostragem, tendo como fechamento desta etapa a elaboração do instrumento de coleta de dados baseado nas leituras e achados da pesquisa bibliográfica. A terceira e última etapa é a realização da pesquisa, interpretação dos dados e as devidas considerações finais.

Figura 2- Fases da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

3.2.1 Levantamento das Informações

Na fase da pesquisa bibliográfica, para auxiliar na escolha dos artigos para leitura e identificar autores que tenham destaque na temática, foi realizado um levantamento no banco de dados da Hospitality & Tourism Complete no site da EBSCO com um recorte temporal de 2013 à 2017, tratando-se de um assunto recorrente na atualidade. Utilizando filtros de limitação para: somente artigos de revistas científicas analisadas por especialistas, foi confrontado os termos em inglês: *Innovation* (inovação), *Service* (serviços) e *Restaurant* (restaurante), com filtros de busca em “Resumo” e “Termo de Assunto”. A escolha do idioma de pesquisa se justifica devido aos artigos de relevância científica, em quase sua totalidade, serem publicados neste idioma. Os resultados encontrados das pesquisas são demonstrados na tabela a seguir.

Tabela 1- Quantitativo de referências encontradas

Palavra-chave	Filtro	Palavra-chave	Filtro	Sub-total
Inovação	Resumo +	Serviço	Termo de Assunto =	66
Inovação	Resumo +	Restaurante	Termo de Assunto =	48
Empreendedorismo	Resumo =			134
Empreendedorismo	Resumo +	Eficácia Empreendedora	Termo de Assunto =	03
Desempenho Empresarial	Resumo =			110
Total				361

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A pesquisa foi realizada separadamente com a combinação dos termos descrito acima, após confrontar a união de todos os artigos encontrados e subtrair os resultados duplos obteve-se um total de 337 artigos com a temática estudada.

3.2.2 População

A população alvo consiste nas empresas pertencentes ao Setor de Restaurantes no Brasil. De acordo com o Relatório de Cadastro Geral de Empresas no Brasil, existem aproximadamente 5,115 milhões registros de empresas e organizações. Destas o Setor de Alimentação como um todo corresponde a 5,51% e especificamente os Setor de Restaurante representam 5,03% (IBGE, 2015). Isto nos totaliza uma população de 257 mil restaurantes e similares aproximadamente, observe detalhadamente a tabela.

Tabela 2- Cadastro Geral de Empresas X Setor de restaurantes.

Total de empresas		Setor de Restaurantes	
Brasil	5.114.983	100%	257.164 5,03%
REGIÃO:			
Sudeste	2.626.960	51,36%	143.909 2,81%
Sul	1.130.712	22,11%	54.845 1,07%
Nordeste	775.901	15,17%	32.398 0,63%
Centro-Oeste	402.806	7,88%	19.507 0,38%
Norte	178.604	3,49%	6.505 0,13%

Fonte: Adaptado de IBGE (2015).

Após a definição da população se faz necessário constituir a amostragem. O cálculo do tamanho da amostra defini que o número mínimo para uma amostragem (n) é o quociente entre: o produto do tamanho da população (N) com uma primeira aproximação (n°); e a soma de N e n° . Para obter n° calcula-se o quociente de 1 com o valor do erro amostral tolerável (E°) (BARBETTA, 2002). Para a respectiva pesquisa trabalhando com um erro amostral de 5% é a população descrita de 257,164 mil restaurantes obteve-se uma amostragem mínima relevante de 400 empresas ao total. Realizando uma divisão por região, estabelecendo assim quotas de participação, usando como critério as porcentagens de distribuição do levantamento do IBGE. Desta forma seria necessário por região as seguintes amostragens: Sudeste 224 casos; Sul 86 casos; Nordeste 50 casos; Centro-Oeste 30 casos; e Norte 10 casos. A pesquisa se caracteriza por uma amostragem não probabilística por quotas, utilizada quando exige a necessidade de selecionar um grupo específico e dividi-lo por determinada característica através de filtragem. Desta forma estabelece um parâmetro para o número de sujeitos em cada sub amostra (MARTINS; THEÓPHILO, 2009).

Ao final da segunda fase da pesquisa é construído o instrumento de coleta de dados é baseada nos estudos de inovação em restaurantes e da eficácia empreendedora.

3.2.3 Coleta de Dados e Análise dos Dados

O instrumento utilizado foi um questionário de aplicação on-line (APÊNDICE A), sendo este dividido em cinco sessões. A primeira conta com os questionamentos sobre a caracterização da empresa, logo após está a sessão com as questões acerca da mensuração das dimensões de inovação adotadas. A terceira sessão é constituída

pela avaliação do desempenho empresarial do restaurante. Nas últimas duas sessões estão respectivamente: o perfil do gestor respondente e a auto avaliação sobre sua eficácia empreendedora. O resumo das sessões com os autores utilizados para basear os questionamentos, encontra-se no quadro 12.

Quadro 12- Construção do Instrumento de Coleta de Dados

	Assunto abordado	Constructos	Autores de base
1ª Sessão	Caracterização da Empresa	*Região *Cidade *Tempo de funcionamento *Tipo de administração *Número de funcionários *Tipologia	(LEE, 2015; LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016)
2ª Sessão	Inovação: Dimensões Radar da Inovação	* Produto * Processos * Clientes * Praça * Infraestrutura * Marca * Soluções * Relacionamento * Captura de valor * Organização * Cadeia de suprimentos * Rede (4 variáveis em cada dimensão)	(CHEN; SAWHNEY, 2010; GOMES DE CARVALHO et al., 2015; PAREDES; SANTANA; FELL, 2014; SAWHNEY; WOLCOTT; ARRONIZ, 2006)
3ª Sessão	Desempenho Empresarial de Restaurante	Medidas subjetivas: * Aumento de vendas * Atingiu expectativa * Bem-sucedido * Desempenho satisfatório * Negócio rentável * Rápido crescimento	(KROPP; LINDSAY; SHOHAM, 2006; LEE, 2015)
4ª Sessão	Perfil do Respondente	* Gênero * Idade * Cargo * Tempo no cargo * Escolaridade * Qualificação em Gestão * Qualificação em Serviço de alimentos * Experiência no cargo * Tempo de serviço no setor de restaurantes	(LEE, 2015; LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016)
5ª Sessão	Eficácia Empreendedora	* Desenvolvimento de oportunidades de produto e mercado (7 variáveis); * Construção um ambiente inovador (4 variáveis); * Iniciando relações com investidores (3 variáveis); * Definindo propósito central (3 variáveis); * Lidar com desafios inesperados (3 variáveis); * Desenvolvimento de recursos humanos críticos (3 variáveis).	(DE NOBLE; JUNG; EHRLICH, 1999; LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016)

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A coleta de dados foi realizada através de questionários *on-line*, com auxílio do Google Form para formatação e tabulação dos dados. A escolha da hospedagem do questionário pelo Google Forms envolve dois aspectos: A praticidade de obter a tabulação dos dados automaticamente em planilhas de Excel, ganhando agilidade no processo; e possibilidade em formatar as questões com obrigatoriedade de resposta, com isso o respondente não poderia pular as questões ocasionando dados perdidos.

Para formar um banco de contatos de e-mails dos restaurantes foi executado uma extensiva busca através de *sites* de sindicatos de restaurantes e similares, guias de turismo, *sites* e *blogs* relacionados a viagem. Como tentativa paralela, idealizou-se entrar em contato com sindicatos de restaurantes e similares para a colaboração. Foram contatados 118 sindicatos solicitando colaboração através do compartilhamento do banco de e-mails dos associados, era esperado que a aderência a esse pedido fosse praticamente nula. Pouquíssimos sindicatos aderiram ao pedido. Após termino de coletas de e-mails obteve-se uma listagem de aproximadamente 5mil contatos.

A primeira etapa do envio do questionário ocorreu exclusivamente através de e-mail, o gestor do estabelecimento foi convidado para participar da pesquisa através de um contato com carta de apresentação (APÊNDICE B) realizado via *e-mail* juntamente com o *link* do questionário eletrônico para preenchimento. Os envios foram iniciados em outubro de 2017. Durante todo período foi acompanhado as taxas de respostas por região, para orientar o alcance das metas da amostragem por quotas.

Após período de 20 dias de aplicação do questionário as taxas de respondentes estavam abaixo do esperado. O volume de restaurantes participantes da região Sudeste estava fora das porcentagens desejadas. Optou-se por uma abordagem complementar para modificar esses valores. Foi executado uma segunda rodada de pesquisa de contatos, focado mais nas regiões com baixa adesão. Em paralelo foi proposta uma abordagem através das redes sociais. Buscou-se entrar em contato com os restaurantes através de suas *fanpages* no Facebook, esta ação foi focada exclusivamente na região de São Paulo, principal pólo gastronômico. Executou-se uma rodada de reconvite aos restaurantes encaminhado na primeira etapa.

Em uma última etapa, para conseguir uma distribuição mais próxima do idealizado pela amostragem, optou-se por mais uma rodada de reconvite a todos os contatos e um e-mail convite aos sindicatos, solicitando o compartilhamento da

pesquisa com seus associados (sem a necessidade de nos repassar os contatos de e-mails). A coleta deu-se por encerrada em janeiro de 2018.

Aos gestores que participaram da pesquisa receberam como contrapartida um relatório final (de formato digital) com os principais resultados obtidos na pesquisa. Sendo ainda que o pesquisador executou uma doação de R\$0,50 (Cinquenta centavos) por questionário respondido para uma instituição de caridade local.

3.2.4 Análise estatística dos dados.

De posse dos dados coletados e tabulação executada através do Google Form e Microsoft Excel, a análise de dados é iniciada. Tendo como base os modelos apresentados na literatura e com auxílio do *software* IBM SPSS Statistics 22, para análises descritivas e análise fatorial exploratória, e o *software* SmartPLS 3 para as análises das hipóteses, seguindo ainda as recomendações de análise estrutural (FIELD, 2009; HAIR et al., 2009; MANN, 2015).

Mesmo a metodologia do Radar da Inovação, da Eficácia Empreendedora e do Desempenho Empresarial de Restaurante terem sido utilizadas em outras pesquisas, mostrando-se confiáveis e válidas, o respectivo projeto realizou alguns testes de confiabilidade e a análise fatorial exploratória para verificar a unidimensionalidade desses constructos previstos na metodologia. Estes serviram para verificar se os métodos se enquadram na realidade Brasileira.

Para a realização da análise das hipóteses é executar uma *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM) ou Modelagem de Caminho de Quadrados Mínimos Parciais. Consiste em um método de modelagem de equações estruturais que permite estimar relações de causa e efeito em modelos mais complexos com variáveis latentes. É uma abordagem de mensuração baseada em componentes, o que difere da modelagem de equação estrutural baseada em covariância. O PLS-PM não se encaixa em um modelo de fator comum aos dados, encaixa-se em um modelo composto; Ao fazê-lo, maximiza a quantidade de variância explicada (HENSELER et al., 2014).

O modelo de equação estrutural PLS é composto por dois submodelos: um modelo de mensuração e o modelo estrutural. O modelo de mensuração representa as relações entre as variáveis observados e as variáveis latentes. O modelo estrutural

representa as relações entre as variáveis latentes. Devido esse processo estes submodelos serão apresentados em capítulos separados para maior compreensão.

Antes de executar os procedimentos do PLS, é de suma importância avaliar o modelo de mensuração (ou modelo externo) quanto as medidas dos constructos (variáveis latentes). Observando a unidimensionalidade da escala, verifica-se desta forma que as variáveis observadas convergem para um único constructo (NASCIMENTO; MACEDO, 2016).

Necessário também avaliar a confiabilidade, validade convergente e validade discriminante. Para tal, optou-se por executar individualmente uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) para cada constructo reflexivo. O método para extração escolhido é por Componente Principal, usando como critério de extração o Autovalor superior a 1. Como é esperado, neste tipo de análise, correlações entre os constructos, optou-se por utilizar uma rotação Oblíqua Direta, executando desta forma a extração dos fatores considerando sua covariância (FIELD, 2009).

O momento de verificação da confiabilidade é comumente avaliado pelo Alfa de Cronbach. O mesmo é uma estimativa baseada nas inter-relações das variáveis observadas pertencente ao constructo, este varia de 0 (totalmente não confiável) até 1 (perfeitamente confiável). Em pesquisas exploratórias valores de alfa de Cronbach entre 0,6 e 0,7 são níveis aceitáveis, porém em estudos mais avançados deseja-se níveis aceitáveis de confiabilidade entre 0,8 e 0,9 (HAIR et al., 2009). Uma segunda medição vem sendo indicada com melhor precisão e robustez para avaliar a confiabilidade, quando comparada ao coeficiente Alfa de Cronbach, trata-se da confiabilidade composta (CC). Está melhora é devido ao cálculo da CC levar em consideração que as cargas fatoriais são passíveis de variação, enquanto o Alfa de Cronbach as cargas são fixadas. Neste sentido a CC tenderia a apresentar valores mais robustos de precisão (VALENTINI; DAMÁSIO, 2016).

Através da validade convergente verificamos se as medidas de um constructo se correlacionam positivamente umas com as outras, o ideal é que se obtenha um alto índice de relação entre si e não com medidas de outros constructos. Esta análise pode ser confirmada usando a Variância Média Extraída (AVE), resultando em um valor de 0 a 1. Um valor AVE de 0,5 ou superior indica que, em média, a construção explica mais de 50% da variância de seus indicadores, que é o desejado para demonstrar a validade convergente de um modelo de medição (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2009).

Para verificar se a mensuração de um constructo é distinta de outros no modelo teórico é utilizado a validade discriminante. Assim, o constructo capta fenômenos não assimilados pelos demais construtos. A validade discriminante pode ser avaliada confrontando as raízes quadradas dos valores da AVE de cada constructo frente às correlações (de Pearson) entre os demais constructos. Quando as relações entre os constructos forem inferiores à raiz quadrada da AVE haverá validade discriminante (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2009; NASCIMENTO; MACEDO, 2016).

Com a fase de avaliação dos modelos de mensuração finalizados, a próxima etapa é verificar as relações entre os constructos Desempenho de Restaurante, Eficácia Empreendedora e Inovação. Este é examinado avaliando o coeficiente de determinação (R^2) dos constructos endógenos e as medidas dos coeficientes de caminho e o tamanho do seu efeito (f^2).

O coeficiente de determinação indica a variância no constructo endógeno explicado pelos constructos exógenos que os conectam. Os índices de R^2 variam de 0 a 1 tendo os valores mais altos poder preditivo mais preciso. Os cortes de avaliação para R^2 substancial, moderado e fraco são respectivamente 0,670; 0,330 e 0,190 em Modelagem de Caminho por Quadrados Mínimos Parciais (HAIR et al., 2009; HENSELER et al., 2014)

Os coeficientes de caminho precisam ser avaliados quanto ao seu sinal algébrico (positivo ou negativo), força, significância e tamanho do seu efeito. Quando seu sinal algébrico é semelhante ao definido a priori na metodologia, acaba fornecendo uma confirmação parcial da relação hipotetizada entre os constructos. Caminhos que resultam em sinais contrários automaticamente não suportam a relação hipotética, sendo ainda necessário avaliar sua significância ao nível de $p < 0,05$ (HAIR et al., 2009).

Cada coeficiente de caminho deve ser avaliado quanto ao seu tamanho de efeito (f^2) através do conceito de Cohen (1988). O tamanho do efeito representa o aumento em R^2 em relação à proporção de variância não explicada da variável latente endógena. Classifica-se f^2 valores de 0,02, 0,15 e 0,35 como efeitos pequenos, médios e grandes, respectivamente (COHEN, 1988; NASCIMENTO; MACEDO, 2016).

4 RESULTADOS

Neste capítulo apresenta-se os resultados da coleta de dados e as análises estatísticas, os mesmos, com o objetivo de testar as hipóteses propostas no modelo teórico desenvolvido a partir da revisão bibliográfica.

Em primeiro momento está a estatística descritiva da amostra, divididas entre a caracterização da empresa e o perfil dos respondentes. Dando continuidade está o início da análise das hipóteses, para essa etapa optou-se por executar uma *Partial Least Squares Path Modeling* (PLS-PM) ou Modelagem de Caminho de Quadrados Mínimos Parciais.

4.1 Análise Descritiva da Amostra

A coleta de dados desta pesquisa ocorreu entre 26 de outubro de 2017 e 26 de janeiro de 2018, usando como instrumento de coleta um questionário on-line. Este foi enviado para uma lista de 6853 contatos, houve retorno de 2065 mensagens de endereço inválido, resultando em uma listagem de 4788 válidos. A pesquisa alcançou um total de 103 respostas, tendo uma taxa de participação de 2,15% após três meses administrando a coleta.

Esse resultado não foi satisfatório por não alcançar o tamanho da amostra desejada, e aconselhado a continuidade da coleta para complementação da amostra adequada e almejando publicações futuras. Uma vez terminado o período de coleta de dados, os mesmos foram tabulados através do software Microsoft Excel 2016. Não foi necessário resolver impasses devido a dados perdidos. O processo de coleta de dados via questionário on-line na plataforma do Google Forms fornece a opção: obrigatoriedade de resposta, impossibilitando assim algum respondente finalizar a pesquisa com alguma questão em branco.

Os restaurantes participantes foram divididos por suas regiões, desta forma podemos testar se sua distribuição equivale a amostra desejada na metodologia (tabela 02), mesmo não atingindo o número mínimo. Esta etapa de avaliação é de suma importância, pois se a população participante difere significativamente da amostra esperada, os resultados das análises futuras não poderão ser generalizados a população desejada (BARCLAY et al., 2002).

Este processo foi avaliado comparando o fator localização das empresas participantes e a distribuição por região esperada na metodologia. Se não houver diferença significativa em suas características, pode-se concluir que os resultados da pesquisa são representativos da população geral do estudo (BARCLAY et al., 2002). Para avaliar esta diferença, com base na localização, utilizou-se um teste do qui-quadrado, detalhado na tabela 03.

Tabela 3- Teste Qui-quadrado para distribuição por região

	Nº Esperado	Nº Respondentes	Resíduo
TOTAL	400	103	
Sul	86 (21,50%)	55 (53,40%)	31,90
Sudoeste	224 (56,00%)	25 (24,27%)	-31,73
Nordeste	50 (12,50%)	13 (12,62%)	0,12
Norte	10 (2,50%)	6 (5,83%)	3,33
Centro-Oeste	30 (7,50%)	4 (3,88%)	-3,62

Fonte: Elaborado pelo autor com dados obtidos via *software* IBM SPSS Statistics 22, 2018.

O teste do qui-quadrado indicou diferença significativa ($\chi^2=74,443$ / $df=4$ / $p=0,000$) entre a localização das empresas participantes com a amostra desejada (tabela 03). Com base nisso, concluiu-se que a amostra alcançada pela pesquisa não representa a amostra esperada. Portanto, os resultados das análises subsequentes não podem ser considerados como representativos da população geral estudada, somente para a amostra alcançada.

A população observada pela pesquisa é formada em sua maioria (63,11%) por estabelecimentos com mais de 6 anos de existência. Grande parte dos restaurantes possuem uma formação administrativa de estrutura familiar (64,08%) e um porte de Pequena Empresa (57,28%), contando com 10 a 49 funcionários.

A maioria das empresas respondentes na amostra se auto caracterizam somente como Restaurante (43,69%), em seguida a parcela de Restaurantes de Especialidade (23,30%). Estes representam os empreendimentos que fornecem uma especialidade de alimentação, contendo cardápios restritos a determinados métodos de cocção, ingredientes, países ou outros fatores (FONSECA, 2014). Completando as tipologias das empresas participantes da pesquisa temos os Restaurantes Contemporâneos (5,83%) e finalizando com uma categoria denominada Outros (20,39%). Nesta estão enquadrados demais empresas do setor de restaurantes, como: as choperias; bares e pubs; cafeterias; confeitarias e padarias. Um resumo da caracterização das empresas participantes é apresentado na tabela 04.

Tabela 4- Caracterização das empresas participantes.

		N	%
Região	Sul	55	53,40
	Sudoeste	25	24,27
	Nordeste	13	12,62
	Norte	6	5,83
	Centro-Oeste	4	3,88
Tempo de empresa	Menos de 1 ano	7	6,80
	1 a 5 anos	31	30,10
	Acima de 6 anos	65	63,11
Tipo de administração	Empresa Familiar	66	64,08
	Filial	5	4,85
	Franquia	7	6,80
	Matriz	22	21,36
	Rede	3	2,91
Porte da empresa (por nº de funcionários)	Microempresa (Até 9 funcionários)	29	28,16
	Pequena empresa (de 10 a 49 funcionários)	59	57,28
	Média empresa (de 50 a 99 funcionários)	10	9,71
	Grande empresa (acima de 100 funcionários)	5	4,85
Tipologia da empresa	Restaurante	45	43,69
	Restaurante de Especialidade	31	30,10
	Restaurante Contemporâneo	6	5,83
	Outros	21	20,39

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

Dentro da amostra estudada a maioria dos respondentes é do gênero masculino (63,11%) com concentração maior na faixa etária de 26 a 35 anos (38,83%), sendo que entre 36 e 45 anos representa a segunda maior concentração (28,16%). O nível de escolaridade da maior parcela dos respondentes é em grau de Ensino Superior Completo (39,81%), seguindo do nível de Especialização (31,07%). Entre os gestores participantes a maior parcela passou por algum treinamento formal em Gestão (63,11%), destacaram-se os cursos nas áreas de: Administração (13,59%); Gestão empresarial (12,62%); Gestão de Recursos Humanos (6,8%); Gestão financeiro (3,88%) e com temática exclusiva em Gestão de Restaurantes (3,88%). Ainda foram citados em menor quantidade cursos das áreas: Contábil; Hotelaria; Gestão de qualidade e Planejamento estratégico.

Com relação ao treinamento formal, na área de Serviços de Alimentos (57,28%) a maioria dos gestores responderam positivamente. Os cursos em destaque foram nas áreas de: Boas práticas em manipulação de alimentos (13,59%); Gastronomia (11,65%); e Atendimento e produção de bebidas (10,68%). Consta descrito em menor número cursos na área de: Nutrição; Eventos e Fluxo de produção.

A maioria dos respondentes (70,87%) são proprietários ou sócios do negócio, e em seguida representa-se os respondentes com cargo de gerente (21,36%) das

empresas participantes. Mais da metade da amostra (54,37%) indicou que o cargo atual é sua primeira experiência em gerenciar um negócio, sendo que a maior parcela (46,60%) está nesta função acima de 6 anos. Na questão de tempo de serviço no setor de restaurantes demonstra uma amostra, em sua maioria (68,93%), que atua no setor a mais de 6 anos. Um resumo detalhado dos respondentes é apresentado na tabela 05.

Tabela 5 - Perfil demográfico da amostra.

		N	%
Gênero	Masculino	65	63,11
	Feminino	38	36,89
Idade	18 a 25 anos	7	6,80
	26 a 35 anos	40	38,83
	36 a 45 anos	29	28,16
	46 a 55 anos	15	14,56
	acima de 56 anos	12	11,65
Escolaridade	Ensino Médio Incompleto	5	4,85
	Ensino Médio Completo	4	3,88
	Ensino Superior Incompleto	12	11,65
	Ensino Superior Completo	41	39,81
	Especialização	32	31,07
	Mestrado	8	7,77
	Pós-Doutorado	1	0,97
Treinamento formal em Gestão	Sim	65	63,11
	Não	38	36,89
Treinamento formal em Serviço de Alimentos	Sim	59	57,28
	Não	44	42,72
Cargo na empresa	Coordenador	8	7,77
	Gerente	22	21,36
	Proprietário/Sócio	73	70,87
Tempo no cargo	Menos de 1 ano	17	16,50
	1 a 5 anos	38	36,89
	Acima de 6 anos	48	46,60
Experiência anterior no mesmo cargo	Sim	47	45,63
	Não	56	54,37
Tempo de serviço no Setor de Restaurantes	Menos de 1 ano	6	5,83
	1 a 5 anos	26	25,24
	Acima de 6 anos	71	68,93

Fonte: Elaborado pelo autor, 2018.

4.2 Modelo de Mensuração

Antes de executar os procedimentos do PLS, é de suma importância avaliar o modelo de mensuração (ou modelo externo) quanto as medidas dos constructos (variáveis latentes). Observando a unidimensionalidade da escala, a confiabilidade interna, a validade convergente e discriminante.

4.2.1 Constructo Desempenho de Restaurantes

Para a formação do constructo Desempenho de Restaurantes baseou-se nos estudos de Kropp, Lindsay e Shoham (2006) e Lee (2015). Os autores definiram seis medidas subjetivas para mensurar o desempenho empresarial através da auto avaliação do gestor acerca do desempenho do negócio. Foi teorizada como um único constructo medido através de uma escala tipo Likert (utilizando nesta pesquisa com 5 pontos).

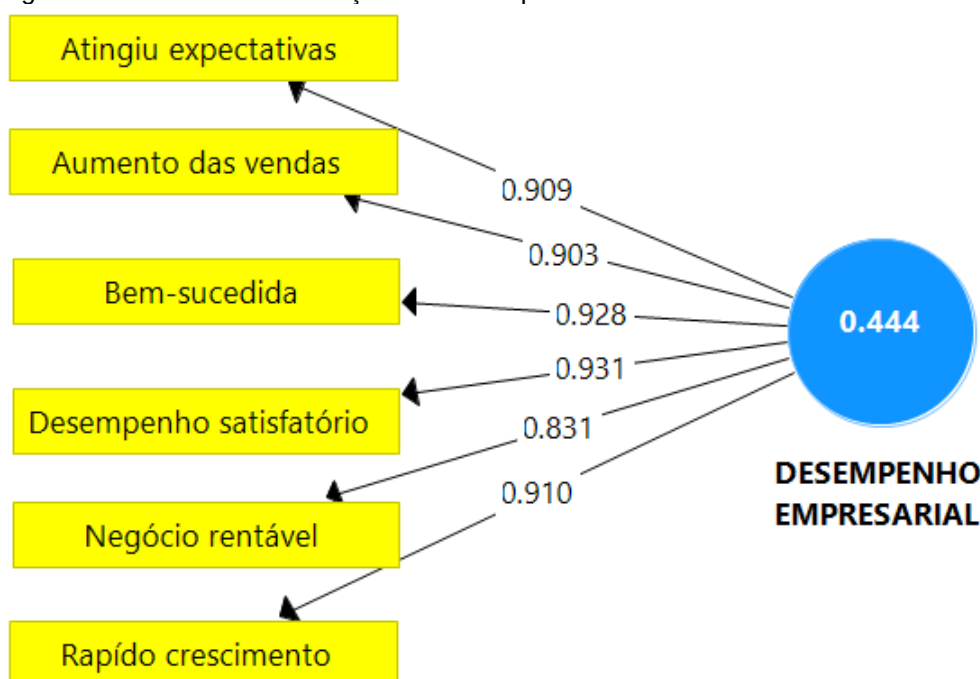
A verificação da unidimensionalidade do Desempenho de Restaurantes, usando AFE, mostrou resultados de acordo com o esperado. O primeiro passo para avaliar é a Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem (KMO). Esta medida varia de 0 a 1, com um valor mais próximo de 1 pode-se indicar que os padrões de correlação nos dados são compactos, mostrando portanto que a análise revela fatores distintos e confiáveis (FIELD, 2009). O valor da KMO é de 0,907, demonstrando que os dados são apropriados para executar uma AFE.

Dando continuidade a análise é verificado o número de fatores que irão representar o modelo de medição, este é determinado pelos autovalores superiores a 1 (HAIR et al., 2009). Os resultados indicaram que a solução de um único fator é mais apropriada, com ou autovalor de 4,89 e uma variância total explicada de 81,51 (indicando que a solução da análise explica 81,51% da variância em suas variáveis observadas).

Finalizando a verificação da unidimensionalidade do Desempenho de Restaurantes é avaliado as cargas fatoriais de cada variável observada, estas devem ser acima de um limite apropriado. Recomenda-se que uma variável observada deva ter uma carga fatorial acima de 0,4 para ser mantida como um indicador do fator (FIELD, 2009). Todos os indicadores do constructo Desempenho de Restaurantes mostraram cargas fatoriais acima de 0,831.

Os resultados avaliados pela AFE confirmaram a unidimensionalidade do Constructo Desempenho de Restaurantes através de um único fator e seis variáveis observadas. Desta forma suportou a previsão inicial descrita na metodologia e nos estudos de Kropp, Lindsay e Shoham (2006) e Lee (2015). A formação deste constructo e as respectivas cargas fatoriais dos indicadores é representada no modelo de mensuração da Figura 03.

Figura 3- Modelo de Mensuração do Desempenho de Restaurantes



Fonte: Elaborado pelo autor com dados obtidos via *software* SmartPLS 3, 2018.

É necessário ainda verificar a confiabilidade e a validade convergente deste constructo, para isso a literatura indica utilizar respectivamente a Confiabilidade Composta (CC) e a Variância Média Extraída (AVE). O valor de CC indicou 0,963, mostrando-se altamente confiável. Este é calculado pela soma das cargas ao quadrado, dividido pela soma das cargas ao quadrado mais a soma dos erros (FIELD, 2009). Não há padrões universalmente aceitos quanto ao indicador minimamente aceitável para CC. Uma vez que a confiabilidade dos indicadores pode ser relativamente baixa às vezes, ainda que o fator ao qual eles correspondem possa ser parte satisfatória em um modelo maior. Aqui, podemos usar o padrão clássico de 0,700 ou superior para uma confiabilidade composta satisfatória, embora possam ser obtidas confiabilidades aceitáveis um pouco abaixo desse valor quando o modelo global é satisfatório. De qualquer forma não devem ser aplicados de forma rígida a Modelagem Estruturais, e de fato o foco deve ser colocado mais nas hipóteses em testes (BAGOZZI; YI, 2012).

A validade convergente foi testada utilizando a AVE que resultou em um valor de 0,815, sendo acima do desejado de 0,5 explicando dessa forma 81,50% da variância nos indicadores. O cálculo foi efetuado a partir da soma dos quadrados das cargas, dividido pela soma dos quadrados das cargas mais o erro (HAIR et al., 2009; VALENTINI; DAMÁSIO, 2016).

4.2.2 Constructo Eficácia Empreendedora

A medida de Eficácia Empreendedora (EE) foi retirada dos estudos de De Noble, Jung, Ehrlich (1999) e Lee, Hallak e Sardeshmukh (2016). Esta escala consiste em 23 variáveis observáveis divididas em seis dimensões, sendo eles: Desenvolvimento de oportunidades de produto e mercado (7 variáveis); Construir um ambiente inovador (4 variáveis); Iniciando relações com investidores (3 variáveis); Definir propósito central (3 variáveis); Lidar com desafios inesperados (3 variáveis); Desenvolver recursos humanos críticos (3 variáveis).

Para igualar-se aos indicadores do constructo do Desempenho de Restaurantes, manteve-se a medida através de uma escala tipo Likert de 5 pontos. Em estudos anteriores se validou a AEE como um constructo superior de segunda ordem, este consiste em seis constructos de primeira ordem (que representam as seis dimensões da AEE) formando um Constructo único de segunda ordem (LEE, 2015; LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016).

A etapa de verificação da unidimensionalidade do Constructo de Eficácia Empreendedora mostrou resultados próximos do esperado. Primeiramente foi verificado o KMO, este obteve um valor de 0,869 sendo adequado executar uma AFE. Na etapa de verificação do número de fatores que representariam o modelo houve divergência com o modelo previsto na metodologia. Os resultados indicaram que cinco fatores com autovalores acima de 1 seriam suficientes para avaliar a Eficácia Empreendedora, estes com variância total explicada de 72,90.

Os números apresentados já seriam indicados para sua aprovação. Porém, foi previsto a priori que o constructo é melhor representado por seis fatores em estudos anteriores. Portanto inspecionando as cargas na matriz de padrões, verificou-se que uma resolução com cinco fatores combinaria variáveis observáveis de duas distintas dimensões apresentadas na teoria. Ocorreria a união das dimensões de “Construir Ambiente Inovador” e “Definir Propósito Central”, porém observando seu conteúdo e determinado que essa união não seria interpretável. No estudo de Lee (2015) ocorreu este mesmo impasse, unindo as dimensões de “Lidar com Desafios Inesperados” e “Desenvolver Recursos Humanos”. A opção para a resolução foi rodar a AFE forçando uma extração de seis fatores (igualando ao previsto na metodologia e teoria), mesma ação escolhida por Lee em seu estudo no Setor de Restaurantes da Austrália.

A nova extração com seis fatores mostrou uma variância total explicada de 77,25, indicando que os seis fatores explicam 77,25% da variância dos indicadores, sendo superior aos 72,90% da extração anterior com cinco fatores. As cargas fatoriais mostraram-se fortes em suas respectivas dimensões definidas pela teoria, não demonstrando nenhum caso abaixo do indicado de 0,4, como pode ser percebido na tabela 06.

Tabela 6- Cargas Fatoriais Eficácia Empreendedora.

	FATOR					
	1	2	3	4	5	6
*Identificar novas oportunidades de mercado para novos produtos e serviços.		0,748				
*Descobrir novas maneiras de melhorar os produtos existentes.		0,868				
*Identificar novas áreas para um crescimento potencial.		0,755				
*Projetar produtos que solucionem problemas atuais.		0,732				
*Criar produtos que satisfaçam as necessidades não atendidas dos clientes.		0,730				
*Trazer conceitos de produtos para o mercado com agilidade.		0,674				
*Determinar se será um negócio de qualidade.		0,478				
*Criar um ambiente de trabalho que permita as pessoas serem seus próprios chefes.						0,848
*Desenvolver um ambiente de trabalho que incentive as pessoas a experimentar algo novo.						0,854
*Encorajar as pessoas a tomar iniciativas e responsabilidades para suas ideias e decisões, independentemente do resultado.						0,907
*Formar uma relação de parceria ou aliança com outras pessoas.						0,615
*Desenvolver e manter relações favoráveis com potenciais investidores.				0,830		
*Desenvolver relacionamentos com pessoas chave que estão conectadas a fontes de capital.				0,831		
*Identificar potenciais fontes de financiamento para investimento.				0,865		
*Formular a visão e os valores do restaurante.	0,764					
*Inspirar outros a abraçar a visão e valores do restaurante.	0,605					
*Formular um conjunto de ações em busca de oportunidades.	0,670					
*Trabalhar de forma produtiva sob estresse contínuo, pressão e conflito.			0,885			
*Tolerar mudanças inesperadas nas condições comerciais			0,743			
*Persistir diante da adversidade			0,842			
*Recrutar e treinar funcionários-chave.					0,840	
*Desenvolver planos de ações para preencher um colaborador chave.					0,841	
*Identificar e criar equipes de gerenciamento.					0,763	

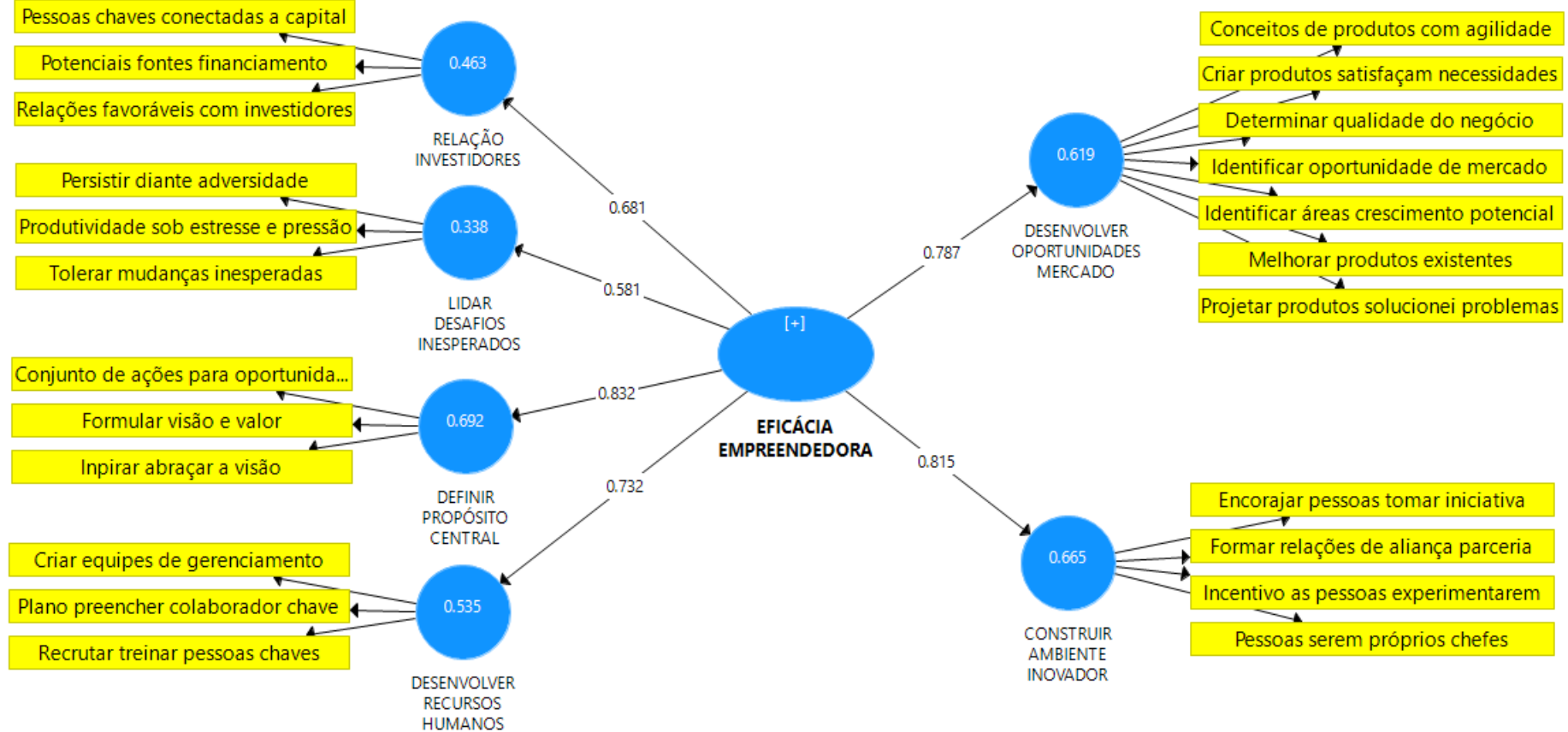
Fonte: Elaborado pelo autor com dados obtidos via *software* IBM SPSS Statistics 22, 2018.

Conclui-se com base nesses valores a unidimensionalidade do constructo Eficácia Empreendedora com a solução de seis fatores. Justificado por ter uma variação total extraída maior que a solução com cinco fatores, contendo ainda as cargas fatoriais altamente carregadas em suas respectivas dimensões abordadas na teoria. Este resultado converge com os alcançados pelo estudo do Setor de Restaurantes da Austrália de Lee (2015). Na continuidade foi verificado as cargas fatoriais de cada indicador, todos encontram-se acima do recomendado de 0,4 e fortemente acomodada em suas dimensões teorizadas na metodologia.

Necessário comprovar ainda que a Eficácia Empreendedora é um constructo superior de segunda ordem, sendo desta forma operacionalizado com níveis mais elevados de complexidade. Estes envolvem geralmente duas camadas de construções, para confirma-las é necessário avaliar os coeficientes de caminho entre: o componente de ordem superior, que representa o constructo latente subjacente (no caso a Eficácia Empreendedora); e os componentes de ordem inferior, que são as seis dimensões confirmadas pela AFE (HAIR et al., 2009).

O primeiro passo é avaliar os coeficientes de caminho entre as dimensões e o constructo superior, cada relação deve ter medidas fortes e significativas. Pode ser verificado na figura 4 os valores dos coeficientes de caminho, indicado pelas setas entre o constructo superior e suas dimensões. Todos apresentaram valores fortes e no nível de $p < 0,000$.

Figura 4- Modelo de Mensuração Eficácia Empreendedora.



Fonte: Elaborado pelo autor com dados obtidos via *software* SmartPLS 3, 2018.

A finalização da análise do constructo Eficácia Empreendedora (EE) como superior é feita examinando os valores de R^2 das correlações entre o constructo e suas dimensões. Este deve ser suficientemente alto para que o constructo superior explique mais de 50% da variância em suas dimensões, portanto, o valor de R^2 é indicado ser maior que 0,500 (HAIR et al., 2009). Os valores de R^2 de todas as correlações foram superior a 0,500, exceto pelas relações de Eficácia Empreendedora => Relações com Investidores ($R^2 = 0,463$) e Eficácia Empreendedora => Lidar com Desafios Inesperados ($R^2 = 0,338$). Apesar disso, corroborando com o ocorrido nos estudos de Lee (2015), decidiu-se manter as dimensões como parte do constructo superior. É importante levar em conta nessa decisão a: previsão de formatação do constructo apresentado na teoria; a avaliação executada anteriormente (AFE); e a significância dos coeficientes do caminho, que suportam a Eficácia Empreendedora como um constructo superior com seis dimensões inferiores.

Nesta etapa também se faz necessário verificar a confiabilidade e a validade convergente, analisando o constructo como um todo e suas dimensões individualmente. A confiabilidade composta (CC) do constructo superior Eficácia Empreendedora com 23 variáveis observáveis obteve um valor de 0,942, indicando ser altamente confiável. Por se tratar de um constructo multidimensional foi analisado a CC de cada dimensão inferior, todas apresentaram valores acima do indicado de 0,700 (BAGOZZI; YI, 2012). Os valores específicos de cada dimensão podem ser verificados na tabela 07.

Tabela 7- Confiabilidade e Validade Convergente Eficácia Empreendedora.

DIMENSÃO	CC	AVE
Desenvolver oportunidades de produtos	0,917	0,614
Construir ambiente inovador	0,797	0,502
Relação com investidores	0,880	0,709
Definir propósito central	0,921	0,795
Lidar com desafios inesperados	0,865	0,681
Desenvolver recursos humanos	0,856	0,665

Fonte: Elaborado pelo autor com dados obtidos via *software* SmartPLS 3, 2018.

A validade convergente foi avaliada através da Variância Média Extraída (AVE – Tabela 07). Por se tratar de um constructo de ordem superior foi analisado as AVEs das dimensões do primeiro nível, pois só assim seriam significativos. Todos os valores mostraram-se superior ao sugerido de 0,5, indicando que explicam mais de 50% da variância de suas respectivas variáveis observáveis (FORNELL; LARCKER, 1981).

4.2.3 Constructo Inovação

A construção da medida de Inovação foi baseada nas dimensões do Radar da Inovação apresentadas pelos estudos de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) e posteriormente aperfeiçoadas por Chen e Sawhney (2010). São 48 indicadores divididos igualmente em 12 dimensões, sendo elas: Produto, Infraestrutura, Solução, Cliente, Relacionamento, Marca, Captura De Valor, Organização, Processo, Cadeia de Suprimentos, Praça e Rede. Originalmente o modelo foi desenvolvido com base de medidas reflexivas e formativas através de Modelagem Estrutural com Mínimos Quadrados Parciais. Nesta pesquisa será verificado seu poder de ser mensurado através de medidas reflexivas e formando um constructo complexo de ordem superior, mantendo suas previsões de divisões dos indicadores nas respectivas dimensões. Para manter o padrão manteve-se nas análise hipotéticas, manteve-se a mensuração das variáveis observáveis de inovação com uma escala tipo Likert de 5 pontos.

A etapa de análise da unidimensionalidade do Constructo Inovação e a formação dos fatores necessitou de alguns processos a mais que o constructo anterior. Seu valor de KMO apresentou muito favorável, com valor de 0,832, para execução de uma AFE. A verificação do número de fatores indicados que representariam o modelo com uma variância total explicada de 73,92 foi de 10 fatores. Estes seriam suficiente para dar continuidade, porém, a priori foi previsto que o constructo Inovação seria formado por 12 dimensões.

Observando as cargas na matriz de padrões, nota-se que houve a união dos indicadores previstos para: “Relacionamentos” com “Marca”; “Processo” com “Organização”; e “Produto” com “Soluções”. Ocasionalmente, se ampliássemos um pouco seus significados, na teoria poderíamos encontrar ligações nessas uniões através de definições como: Inovação em Marketing; Inovação em Processo; e Inovação em Oferta respectivamente. Estas relações se aproximariam das definições mais amplas dos quatro tipos de inovação do Manual do Oslo de 2005, comumente usando na maioria das pesquisas de inovação. No entanto os estudos de Sawhney, Wolcott e Arroniz definiram essas doze dimensões com maior especificidade, assim demonstram para o gestor as direções possíveis de se inovar nos negócios.

Mediante essa colação foi executado novamente a AFE, forçando a extração com 12 fatores, para então verifica sua semelhança com o previsto em teoria. O KMO da nova análise não altera e agora os 12 fatores explicam 77,80% da variância dos

indicadores. Seguindo a avaliação da matriz de padrões as uniões dos indicadores ocorridos anteriormente se separaram nesta nova análise. Porém nem todos os indicadores mostraram cargas acima de 0,400, o que seria o recomenda, tendo ainda alguns indicadores com cargas em dimensões além da sua principal (tabela 08).

Tabela 8- Cargas Fatoriais Inovação

	FATORES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Prod.01												0,778
Prod.02												0,663
Prod.03					0,415							
Prod.04												0,670
Infra.01							0,596					
Infra.02							0,665					
Infra.03							0,709					
Infra.04							0,524				0,428	
Solu.01											0,803	
Solu.02												
Solu.03											0,420	
Solu.04												
Clie.01								0,458				
Clie.02								0,497				
Clie.03								0,801				
Clie.04								0,643				
Rela.01	0,720											
Rela.02	0,843											
Rela.03	0,728											
Rela.04	0,835											
Marc.01												
Marc.02						0,435						
Marc.03						0,590						
Marc.04						0,601						
Capt.01				0,422					0,451			
Capt.02									0,632			
Capt.03									0,450			
Capt.04		0,427										
Org.01												
Org.02			0,467									
Org.03			0,496	0,428								
Org.04	0,494											
Proc.01				0,831								
Proc.02				0,764								
Proc.03				0,696								
Proc.04				0,571								
Supri.01		0,732										
Supri.02		0,779										
Supri.03		0,819										
Supri.04		0,796										
Prac.01					0,614							
Prac.02		0,434			0,504							
Prac.03		0,440			0,510							
Prac.04					0,779							
Rede.01										0,680		
Rede.02										0,756		
Rede.03										0,645		
Rede.04										0,648		

Fonte: Elaborado pelo autor com dados obtidos via *software* IBM SPSS Statistics 22, 2018.

As cargas fatoriais dos indicadores que se mostraram fora da dimensão prevista na teoria, por serem baixas e próximas de 0,4, foram desconsideradas, sendo elas: Infra.04; Capt.01; Org.03; Prac.02 e Prac.03. Levou-se em conta que os mesmos indicadores possuem cargas mais fortes na dimensão prevista. As variáveis: Prod.03; Solu.02; Solu.04; Marc.01; Capt.04; Org.01 e Org.04 ou não atingiram cargas acima de 0,400 ou obtiveram uma carga somente em uma dimensão fora da sua prevista em teoria. Para verificar se descarta ou inclui essas variáveis em suas respectivas dimensões, foi testado as alterações que cada inclusão ou exclusão ocasionou no índice da confiabilidade composta (CC) e variância média extraída (AVE) de sua respectiva dimensão teórica. Este procedimento também foi executado no estudo de Lee (2015) para ajustar a formação do constructo de Eficácia Empreendedora.

No caso da variável Prod.03 sua exclusão aumentou a CC de 0,879 para 0,901; e alterou a AVE de 0,649 para 0,753. A inclusão das variáveis Solu.02 e Solu.04 melhorar os índices de confiabilidade e validade convergente, sendo: CC de 0,720 para 0,876; e AVE de 0,567 para 0,642. A variável Marc.01, com sua exclusão, aumentou os índices da CC de 0,876 para 0,897 e AVE de 0,641 para 0,744. No caso da variável Capt.04 melhorou os índices da CC de 0,797 para 0,838 e AVE de 0,502 para 0,634 através de sua exclusão. Por fim, na dimensão Organização, a melhor solução foi excluir Org.01 e manter Org.04, desta forma os valores de CC aumentarem de 0,901 para 0,924 e a AVE de 0,697 para 0,801. Os detalhes da confiabilidade composta e da variância média extraída das demais dimensões estão resumidamente listadas na tabela 09.

Tabela 9- Confiabilidade e Validade Convergente Inovação

DIMENSÃO	CC	AVE
Produto	0,901	0,753
Infraestrutura	0,904	0,701
Solução	0,720	0,567
Cliente	0,871	0,628
Relacionamento	0,929	0,766
Marca	0,897	0,744
Captura de valor	0,838	0,634
Organização	0,924	0,801
Processo	0,925	0,755
Cadeia de suprimentos	0,962	0,862
Praça	0,917	0,739
Rede	0,928	0,762

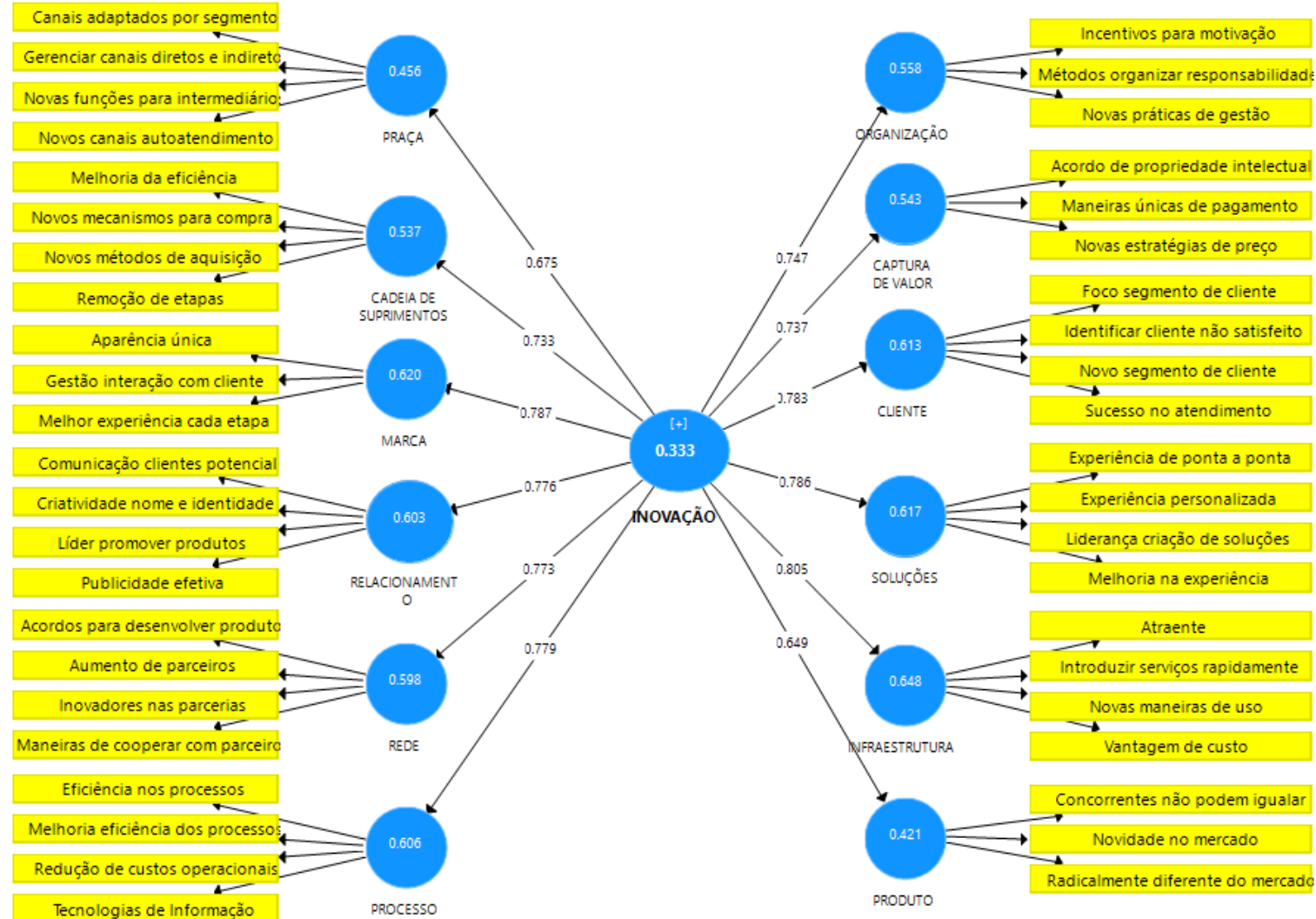
Fonte: Elaborado pelo autor com dados obtidos via *software* SmartPLS 3, 2018.

É necessário avaliar a confiabilidade do constructo como um e suas dimensões individualmente. A confiabilidade composta do constructo superior Inovação com um total agora de 44 variáveis observáveis foi altamente confiável, com valor de 0,969. As demais dimensões mostraram-se com alta confiabilidade, tendo todos os índices maiores que 0,700 como indicado por Bagozzi e Yi (2012). As exclusões das quatro variáveis não interferiram na confiabilidade do constructo superior, mantendo-se igualmente com o valor de 0,969, essas exclusões ocasionaram melhoras na Validade Convergente do constructo, aumento de 0,399 para 0,416. Espera-se um valor de AVE maior que 0,500, contudo todos os índices das dimensões individualmente mostraram-se excelentes acima do recomendado.

Necessário comprovar ainda que a Inovação é um constructo superior de segunda ordem, sendo desta forma operacionalizado com níveis mais elevados de complexidade. Avaliando os coeficientes de caminho na figura 05 entre as doze dimensões e o constructo superior, cada relação mostrou-se positivamente forte e significativa ao nível de $p < 0$.

A conclusão da verificação do constructo Inovação como superior é feita examinando os valores de R^2 das correlações entre o constructo e suas dimensões. Os índices de R^2 de todas as correlações foram superiores a 0,500, exceto pelas relações de INOVAÇÃO $\Rightarrow$ Produto ($R^2 = 0,421$) e INOVAÇÃO $\Rightarrow$ Praça ($R^2 = 0,456$). Apesar disso, corroborando com o ocorrido nos estudos de Lee (2015), decidiu-se manter as dimensões como parte do constructo superior. É importante levar em conta nessa decisão a: previsão de formatação do constructo apresentado na teoria; a avaliação executada anteriormente (AFE); e a significância dos coeficientes do caminho, que suportam a Inovação como um constructo superior com doze dimensões inferiores.

Figura 5- Modelo de Mensuração Inovação



Fonte: Elaborado pelo autor com dados obtidos via *software* SmartPLS 3, 2018.

4.2.4 Validade Discriminante

Como processo de finalização para a análise dos modelos de mensuração, ou também ditos modelos externos, é necessário verificar a validade discriminante. Está refere-se ao quanto as medidas de um constructo são distintas de outro constructo em um mesmo modelo teórico. Como apresentado anteriormente, conclui-se pela existência de validade discriminante quando a raiz quadrada de AVE for superior ao coeficiente de correlação entre as variáveis latentes, chamado de Critério de Fornell e Larcker. Para fazer essa avaliação é necessário criar uma tabela com as correlações entre as variáveis latentes e a raiz quadrada de AVE, que é calculada manualmente e reportada em destaque na diagonal da tabela (FORNELL; LARCKER, 1981; HAIR et al., 2009; NASCIMENTO; MACEDO, 2016). O quadro 13 apresenta os valores quadráticos da AVE de cada construto e as correlações entre as variáveis latentes. Como os valores quadráticos das AVE's de todos os construtos latentes são superiores aos valores das correlações, pode-se concluir pela existência de validade discriminante.

Quadro 13- Validade Discriminante

	Amb.inov	Desafios	Desempenho empresarial	Desenv	Cad.supri	Cap.valor	Clie	Infraestrutura	Marca	Orga	Praça	Proc	Rede	Relac	Solu	Produto	Invest	Prop.central	Rec.hum
Amb.inov	,868																		
Desafios	,372	,861																	
Desem. empres	,428	,385	,903																
Desenv	,514	,395	,550	,784															
Cad.supri	,510	,394	,507	,391	,928														
Cap.valor	,447	,265	,397	,419	,532	,796													
Clie	,339	,230	,478	,482	,461	,567	,792												
Infraest	,368	,299	,560	,395	,548	,584	,615	,837											
Marca	,187	,234	,468	,407	,404	,565	,660	,606	,863										
Orga	,396	,402	,526	,400	,469	,448	,543	,566	,534	,896									
Praça	,354	,271	,375	,292	,662	,473	,435	,409	,325	,476	,860								
Proc	,350	,450	,517	,467	,527	,553	,538	,576	,590	,708	,485	,869							
Rede	,408	,334	,446	,497	,614	,624	,524	,651	,517	,429	,583	,516	,873						
Relac	,132	,196	,442	,291	,419	,483	,609	,555	,764	,625	,481	,517	,496	,875					
Solu	,269	,272	,474	,426	,443	,483	,677	,592	,677	,569	,383	,576	,514	,618	,801				
Produto	,226	,200	,445	,365	,405	,478	,494	,536	,543	,372	,329	,396	,440	,433	,622	,868			
Invest	,466	,239	,251	,387	,254	,271	,237	,254	,188	,229	,243	,115	,297	,376	,189	,220	,911		
Prop.central	,612	,437	,385	,567	,418	,346	,288	,336	,273	,385	,366	,410	,461	,294	,275	,266	,569	,891	
Rec.hum	,608	,374	,344	,349	,370	,411	,176	,242	,177	,322	,256	,261	,324	,211	,236	,204	,502	,553	,932

Fonte: Elaborado pelo autor com dados obtidos via *software* SmartPLS 3, 2018.

4.2.5 Análise descritiva das dimensões

Com a etapa de definição, avaliação e comprovação dos modelos de mensuração de Inovação, Eficácia Empreendedora e Desempenho de Restaurantes concluídas, pode-se executar uma breve análise descritiva das médias. Utilizou-se os valores respondidos pelos gestores, através da escala tipo Likert de 5 pontos, de cada medida questionada nas temáticas estudadas.

Este resultado permite notar o grau de avaliação e concordância dos gestores em relação: as atividades de inovação adotadas no restaurante (considerando 01 como “discordo totalmente” e 05 como “concordo totalmente”); a avaliação do desempenho empresarial do restaurante (considerando 01 como “discordo totalmente” e 05 como “concordo totalmente”); e a crença em suas habilidades com atividades específicas como empreendedora (avaliando 01 como “muito despreparado” e 05 “muito preparado”). A tabela 10 traz detalhadamente os valores obtidos.

Tabela 10 - Análise descritivas das médias por dimensões

	Média	Desvio Padrão
DESEMPENHO DE RESTAURANTES		
Aumento de vendas	3,47	1,16
Atingiu expectativa	3,14	1,31
Bem-sucedido	3,24	1,24
Desempenho satisfatório	3,22	1,25
Negócio rentável	3,49	1,26
Rápido crescimento	3,17	1,32
EFICÁCIA EMPREENDEDORA		
Desenvolvimento de oportunidades de produto e mercado	3,91	0,68
Construção um ambiente inovador	3,76	0,93
Iniciando relações com investidores	3,56	1,01
Definindo propósito central	4,12	0,83
Lidar com desafios inesperados	4,01	0,88
Desenvolvimento de recursos humanos críticos	3,91	0,98
INOVAÇÃO		
Produto	3,12	0,97
Infraestrutura	3,55	1,01
Solução	3,66	0,81
Cliente	3,44	0,86
Relacionamento	3,32	1,00
Marca	3,73	0,78
Captura de valor	3,01	0,86
Organização	3,63	1,02
Processo	3,48	1,03
Cadeia de suprimentos	3,36	1,12
Praça	2,76	1,13
Rede	3,27	1,07

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2018.

Percebe-se que os questionamentos acerca do desempenho obtiveram resultados muito próximo, demonstrando uma avaliação equilibrada do desempenho do restaurante. Em meio aos valores médios destaca-se as avaliações do “aumento de vendas” e “negócio rentável”. Os menores valores obtidos retratam as medidas “atingiu expectativas” e “rápido crescimento”. Os dados podem demonstrar que os restaurantes obtiveram vendas e retorno, contudo não atingiu as metas de crescimento esperadas pelos gestores.

No constructo referente a eficácia empreendedora os resultados mostram-se próximo, porém valores um pouco superiores na crença dos gestores em relação as suas habilidades com o definir propósito central da empresa e em lidar com desafios inesperados confrontados no decorrer das atividades de empreender.

A avaliação das inovações adotadas no restaurante demonstrou bom equilíbrio. As médias de cada dimensão apresentaram proximidades entre elas, com exceção das atividades inovadores em relação a “praça”. Devem ser destacados os resultados da adoção de inovação em relação a: “marca” obtendo o maior valor médio e com um baixo desvio padrão, percebendo-se um equilíbrio entre toda a amostra e maior atenção nas atividades relacionadas a posicionamento e valorização da marca; “soluções” também resulta em um valor superior, sendo esperado o foco nessas atividades em meio a atividades do setor de serviços; e “organização” demonstra enfoque em inovação nas atividades relacionadas a reestruturação das atividades e responsabilidades dos funcionários e processos da empresa, uma característica esperada após períodos de crises, como ocorrido com o setor de restaurante em 2015.

4.3 Modelo Estrutural – Relações Hipotetizadas

Com a fase de avaliação dos modelos de mensuração finalizados, a próxima etapa é verificar as relações entre os constructos Desempenho de Restaurante, Eficácia Empreendedora e Inovação. Este é examinado avaliando o coeficiente de determinação (R^2) dos constructos endógenos e as medidas dos coeficientes de caminho e o tamanho do seu efeito (f^2).

Os resultados indicaram que o constructo endógeno obteve um R^2 de 0,444. Representa que os constructos exógenos Inovação e Eficácia Empreendedora explicam 44,4% da variação do desempenho, demonstrando um poder preditivo moderado. Para Henseler, Ringle e Sinkovics (2009) é um resultado aceitável, pois

modelos estruturais que contenham constructos endógenos ligados a um ou dois constructos exógenos são aceitáveis. Na relação do constructo Inovação e o constructo Eficácia Empreendedora o poder preditivo foi também moderado, com valor de R^2 de 0,333. Esses valores podem ser observados detalhadamente na figura 07, onde os valores internos dos círculos representam o R^2 e os valores nas setas internas os coeficientes de caminho.

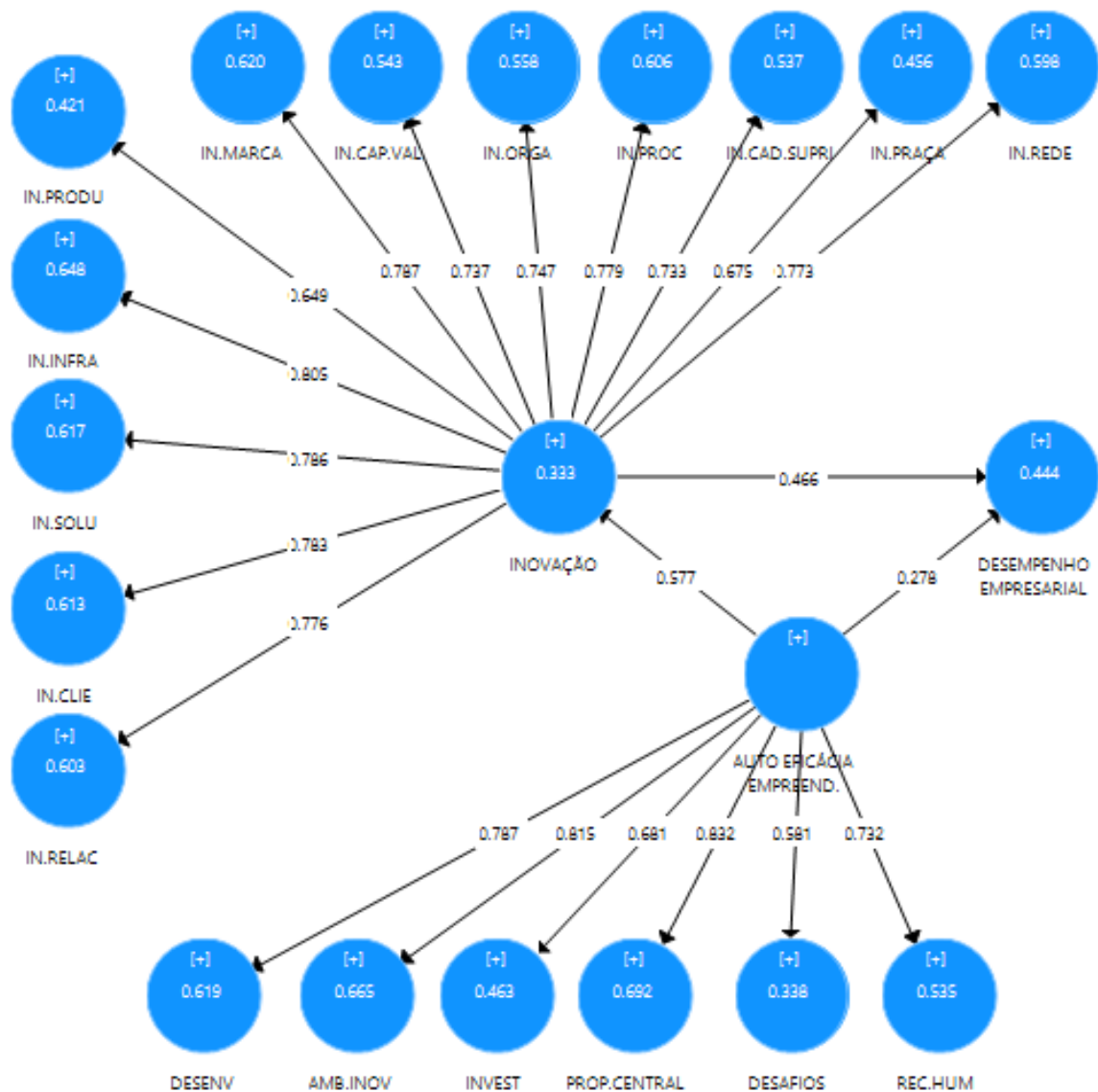
Cada coeficiente de caminho precisa ser avaliado quanto ao seu tamanho de efeito (f^2) através do conceito de Cohen (1988). A relação entre Inovação e Desempenho de Restaurantes obteve um coeficiente de caminho de 0,466, um $p < 0,000$ e um f^2 de 0,260. Esses valores indicam que a adoção de Inovação tem uma relação positiva, significativa e com grande efeito sobre o Desempenho de Restaurantes. Os resultados suportam a Hipótese 01a de que o nível de adoção das Dimensões de Inovação no restaurante está positivamente relacionado ao desempenho empresarial do restaurante.

Esse resultado é consistente com pesquisas anteriores, onde se alcançou a comprovação do constructo inovação como medida preditora do desempenho de negócios. Em estudo similar no setor de restaurantes da Austrália, examinando pequenos cafés e restaurantes, foi comprovada a hipótese de que implementação de ações inovadoras tem poder preditivo sobre o desempenho de restaurantes. Obteve-se valores de coeficiente de caminho de 0,161 e significância ao nível de 0,025 (LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016).

O resultado é corroborado também com estudos que não abrangem a inovação em sua definição mais ampla. Uma introdução de inovações em produtos, serviços e marketing permite restaurantes a crescer como suas vendas, atraindo novos clientes, mantendo sua atual base de clientes (GUNDAY et al., 2011). Além disso, uma introdução de inovações de processo e de gestão funcionam para aumentar a eficiência das operações do restaurante, por sua vez, aumentar os lucros ao custo dos custos (JOHNE; DAVIES, 2000).

No estudo desenvolvido por Pinho (2007), constatasse que a inovação administrativa, a tecnologia de ponta e a capacidade para produzir produtos diferenciados têm influência na melhoria do desempenho da organização. O desempenho das organizações está associado à sua capacidade inovadora e organizações inovadoras podem ser duas vezes mais rentáveis que organizações não inovadoras.

Figura 6- Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pelo autor com dados do *software SmartPLS 3*, 2018.

A utilização das dimensões do radar da inovação como formação do constructo superior Inovação são corroborados por estudos similares. Chen e Sawhney (2010) testaram um modelo de mensuração da inovação que inclui quatro grandes dimensões: orientada a oferta; focada ao cliente; orientada aos processos e operações; e foco na parceria. O estudo partiu da base dos 12 tipos de inovação do Radar da Inovação. Os resultados empíricos sustentam a validade e formação dos quatro grandes tipos de Inovação pelas dimensões do Radar da Inovação. Analisou-se também a correlação com diversas medidas de desempenho empresarial, as mostraram-se positivas.(CHEN; SAWHNEY, 2010).

A relação entre Eficácia Empreendedora e Inovação obteve um coeficiente de caminho de 0,577, um $p < 0,000$ e um f^2 de 0,500. Esses valores indicam que a avaliação de Eficácia Empreendedora tem uma relação positiva, significativa e com grande efeito sobre a Inovação. Os resultados suportam a Hipótese 01c de que o índice de Eficácia Empreendedora do gestor de restaurante está positivamente relacionado com o nível de adoção das Dimensões de Inovação.

Os resultados de Lee, Hallak e Sardeshmukh (2016) também indicam que a capacidade empreendedora do gestor tem uma relação diretamente positiva com a inovação adotadas no setor de restaurantes australianos. Chegou-se a um coeficiente de caminho de 0,322 e significativa. Isso apoia uma previsão inicial do estudo de que os empreendedores autoconfiantes em suas habilidades manifestam essa crença em comportamentos mais inovadores. Também apoia literatura anterior propondo que uma inovação é uma capacidade empreendedora chave (CHEN; GREENE; CRICK, 1998).

Proprietários com crenças elevadas em sua capacidade de empreender manifestam esta crença através da implementação de inovações nos negócios, que elevam os resultados de desempenho. Isso é uma premissa para o desenvolvimento da inovação, que um empreendedor que se esforça para as inovações quebrar o status da economia e obtém uma vantagem econômica (OLIVEIRA, 2014; VARELLA; MEDEIROS; JUNIOR, 2012).

A relação entre Eficácia Empreendedora e Desempenho de Restaurantes obteve um coeficiente de caminho de 0,278, um $p < 0,002$ e um f^2 de 0,093. Esses valores indicam que a avaliação de Eficácia Empreendedora tem uma relação positiva, significativa e com médio efeito sobre o Desempenho de Restaurante. Os resultados suportam a Hipótese 01d de que o índice de Eficácia Empreendedora do gestor de restaurante está positivamente relacionado com o Desempenho Empresarial do Restaurante. É corroborado pela análise de Lee 2015, que testou a à relação entre auto avaliação da eficácia empreendedora e desempenho organizacional, alcançando um coeficiente de caminho de 0,309 com nível significância abaixo de 0,000.

Demais estudos, em áreas distintas, demonstram que a teoria da Eficácia Empreendedora de Bandura (1997) com uma atitude psicológica positiva e crenças na capacidade do empreendedorismo promovem melhor desempenho. Como os proprietários de restaurantes operam em um ambiente altamente competitivo, uma confiança em suas habilidades empreendedoras ajuda-os a lidar com os muitos

desafios e incertezas em suas operações diárias (HALLAK; ASSAKER; CONNOR, 2014). Como resultado, eles são capazes de minimizar a sua auto-dúvida em relação ao que eles podem ou não conseguir. Assim, não possuem medo de buscar oportunidades empresariais, ser mais persistentes na superação de fracasso e ter mais confiança para enfrentar os desafios, levando um maior desempenho (BANDURA; LOCKE, 2003; CHEN; GREENE; CRICK, 1998).

Em estudos anteriores sugere-se que diferentes tipos de inovação influenciam de diferentes formas os aspectos do desempenho organizacional, tais como crescimento e rentabilidade. É necessário mais estudos para testar empiricamente essas relações, particularmente usando dados objetivos, como a quota de mercado, rentabilidade e taxa de crescimento, e outras medidas de desempenho, tais como o valor do cliente, o valor da marca e satisfação do cliente (CHEN; SAWHNEY, 2010).

Devido a essa implicação e sugestão de análise, decidiu-se elaborar uma análise complementar a Hipótese 01. Ao avaliar a Hipótese 01b, que as diferentes dimensões de Inovação exercem efeitos variados sobre o Desempenho de Restaurantes, seguiu-se procedimento metodológico similar ao estudo de De Noble, Jung e Ehrlich. Como a Inovação foi analisada como um constructo de ordem superior, foi examinado as correlações das 12 variáveis latentes da Inovação sobre o constructo Desempenho de Restaurantes. Desta forma pode-se perceber os diferentes impactos que a adoção em cada dimensão de inovação impactaria sobre o Desempenho do Restaurante (DE NOBLE; JUNG; EHRLICH, 1999). Os resultados demonstraram suportar a Hipótese 01b, podendo ver detalhadamente as correlações na tabela 11.

Tabela 11- Correlação Dimensões de Inovação X Desempenho de Restaurante

	Correlação
Infraestrutura <-> Desempenho Empresarial	0,560
Organização <-> Desempenho Empresarial	0,526
Processo <-> Desempenho Empresarial	0,517
Cadeia de Suprimento <-> Desempenho Empresarial	0,507
Cliente <-> Desempenho Empresarial	0,478
Solução <-> Desempenho Empresarial	0,474
Marca <-> Desempenho Empresarial	0,468
Rede <-> Desempenho Empresarial	0,446
Produto <-> Desempenho Empresarial	0,445
Relacionamento <-> Desempenho Empresarial	0,442
Captura de Valor <-> Desempenho Empresarial	0,397
Praça <-> Desempenho Empresarial	0,375

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do *Software SmartPLS 3*, 2018.

Os resultados mostraram que as diferentes dimensões de Inovação apresentam efeitos positivos com intervalo de confiança de 95%. A dimensão de Inovação em Infraestrutura demonstrou a maior correlação (0,560) com o Desempenho de Restaurantes; seguidos de Organização (0,526); Processo (0,517); e Cadeia de Suprimentos (0,507). Todos quatro casos indicados como correlação média, as demais dimensões apresentaram baixas correlações, sendo entre 0,300 e 0,500 (MUKAKA, 2012).

Quadro 14- Resumo Análise das Hipóteses

HIPÓTESE CENTRAL – H01		RESULTADO
A inovação e a eficácia empreendedora do gestor exercem influência positiva sobre o desempenho de restaurantes.		Suportada
HIPÓTESE 01a		RESULTADO
O nível de adoção das dimensões de inovação no restaurante está positivamente relacionado ao desempenho empresarial de restaurantes.		Suportado
Coeficiente de caminho	Significância (p-valor)	Tamanho do efeito (f^2)
0,466	0,000	0,260
HIPÓTESE 01b		RESULTADO
As diferentes dimensões de inovação exercem efeitos variados sobre o desempenho empresarial de restaurantes		Suportado
Dimensões		Correlação(Bootstrapped) Nível de confiança 95%
Infraestrutura <-> Desempenho Empresarial		0,560
Organização <-> Desempenho Empresarial		0,526
Processo <-> Desempenho Empresarial		0,517
Cadeia de Suprimento <-> Desempenho Empresarial		0,507
Cliente <-> Desempenho Empresarial		0,478
Solução <-> Desempenho Empresarial		0,474
Marca <-> Desempenho Empresarial		0,468
Rede <-> Desempenho Empresarial		0,446
Produto <-> Desempenho Empresarial		0,445
Relacionamento <-> Desempenho Empresarial		0,442
Captura de Valor <-> Desempenho Empresarial		0,397
Praça <-> Desempenho Empresarial		0,375
HIPÓTESE 01c		RESULTADO
O índice de eficácia empreendedora do gestor de restaurante está positivamente relacionado com o nível de adoção das dimensões de inovação.		Suportado
Coeficiente de caminho	Significância (p-valor)	Tamanho do efeito (f^2)
0,577	0,000	0,500
HIPÓTESE 01d		RESULTADO
O índice de eficácia empreendedora do gestor de restaurante está positivamente relacionado com o desempenho empresarial de restaurantes.		Suportado
Coeficiente de caminho	Significância (p-valor)	Tamanho do efeito (f^2)
0,278	0,002	0,093

Fonte: Elaborado pelo autor com dados do software SmartPLS 3 (2018).

Tendo as análises suportado as Hipóteses 01a, 01c e 01d, pode-se concluir que a Hipótese Central A adoção das Dimensões de Inovação e o índice de Eficácia Empreendedora do gestor de restaurante exercem influência sobre o Desempenho Empresarial do Restaurante é suportado. O quadro 14 resume os resultados das hipóteses testadas neste capítulo, sendo das cinco hipóteses desenvolvidas, todas foram suportadas pelas análises.

Esta seção apresentou em detalhes a análise do modelo estrutural, possibilitando desta forma analisar as Hipóteses previstas na metodologia. Foi examinado as relações entre Inovação, Eficácia Empreendedora e Desempenho de Restaurantes, executando os cálculos através do *software* SmartPLS 3.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da pesquisa foi de importante contribuição científica, tendo analisado as relações entre inovação, eficácia empreendedora e desempenho empresarial. Testa também o poder de mensuração das dimensões do Radar da Inovação como um constructo de ordem superior, mostrando ser uma medida que trata inovação de forma mais ampla e detalhada em detrimento as baseadas no Manual do Oslo e teoria de Schumpeter. Indicou também maiores possibilidades de avaliação das inovações adotadas em restaurantes, que vinha tendo como foco análises focadas no processo e inovação de produtos somente.

A pesquisa demonstrou que os estudos acerca da inovação avançaram para além das definições e paradigmas de Schumpeter, marcadas pelo papel dos gestores de negócios como responsável de reformular ou recriar modos de produção. Explorando comercialmente uma invenção ou uma possibilidade tecnológica, seja pela produção um novo produto ou pela produção de um velho produto de uma maneira nova. Fortaleceu que o papel de um empreendedor é desenvolver inovações em uma tentativa de alcançar uma vantagem económica. Destaca assim a importância de compreender seu papel em relação à inovação e de como eles são responsáveis por instigar a adoção da inovação nos negócios.

Assim como a temática de inovação, estudar o desempenho de restaurantes foi considerado de importância significativa, pois essas empresas são parte integrante do setor de turismo, sendo um importante fator de competitividade de um destino. Uma revisão da literatura identificou três áreas potenciais de pesquisa, sendo: Inovação, através da metodologia do Radar de Inovação; a Eficácia Empreendedora, por uma auto avaliação do gestor; e o Desempenho Empresarial de restaurantes, utilizando-se medidas subjetivas.

Na metodologia foi utilizada a aplicação de um questionário on-line para captura das respostas, alcançando no fim uma amostra de 103 restaurantes. Através da Modelagem de Caminhos de Quadrados Mínimos Parciais (PSL-SEM) se examinou um modelo teórico que representa as relações entre inovação, eficácia empreendedora e desempenho do restaurante. Com base nesse modelo, foram testadas a hipótese central e mais quatro hipóteses complementares.

Os resultados da pesquisa apontaram que inovação e eficácia empreendedora são positivamente relacionadas ao desempenho de restaurantes. Suportou-se a

relação positiva e direto da eficácia empreendedora sobre a adoção da inovação. A mesma mostrou-se também positivamente relacionada ao desempenho do setor. Essas análises corroboram com os estudos do cafés e restaurantes aplicados na Austrália (LEE; HALLAK; SARDESHMUKH, 2016) e com estudos que não avaliam a inovação em sua forma mais ampla, mas através de dimensões isoladas (GUNDAY et al., 2011; JOHNE; DAVIES, 2000).

Foi testado se as diferentes dimensões de inovação exercem correlações diferentes sobre o desempenho, obtendo um resultado positivo, tendo como destaque as inovações de infraestrutura, organização e processo com maior reflexo no desempenho da empresa. Estes resultado corrobora com análises do setor de turismo na China, testando através de modelagem estruturais a relação entre inovação em serviços e o desempenho das empresas, chegando ao resultado de relação positiva e significativa (LIN, 2013).

A pesquisa apresenta algumas limitações, sendo a mais relevante o tamanho de sua amostra. O estudo foi conduzido com uma amostra exclusivamente pequena de restaurantes, não podendo ser generalizada para todo setor de restaurantes brasileiro. Destaque-se também a dificuldade de se obter o retorno dos questionários enviados eletronicamente. O fator da abrangência territorial trouxe dificuldade para a adesão, não possibilitando a abordagem pessoalmente. O período de aplicação da coleta também pode ter acarretado transtornos. Isso deve-se a ser alta temporada de turismo em muitas regiões, indicando maior movimento e consequentemente menor disponibilidade dos gestores para responderem.

Como sugestões de futuras investigações, é necessário continuar a estabelecer a validade destas relações, o modelo teórico precisa ser testado com uma amostra minimamente significativa, também podendo ser avaliada em outros setores da atividade turística, como os meios de hospedagens e atrações. Lee (2015) já aponta que diferentes setores podem ter diferentes fatores econômicos e ambientais que podem influenciar esses negócios de maneiras que podem diferir de cafés e restaurantes.

Há também uma oportunidade para explorar as possíveis diferenças entre as empresas pertencentes a regiões distintas e ou mesmo por diferentes tipologias de estabelecimento. Ou ainda testar se há a diferença entre a gestão de empresários com maior e menor experiência no setor, ocasionando oscilações nos resultados de adoções de inovação.

A realização do projeto voltado para a temática inovação aplicada aos restaurantes é de grande importância para o desenvolvimento do setor. A união das metodologias do Radar da Inovação e dos constructos de Eficácia Empreendedora e Desempenho Empresarial já testados no setor australiano, mostra-se com caráter de excelência prática para os gestores de restaurantes. Fornecendo novos conhecimentos para a área acadêmica e grande relevância empírica, por possibilitar gestores a utilizar como ferramenta de diagnóstico, análise, aperfeiçoamento e desenvolvimento das estratégias de seu negócio.

REFERÊNCIAS

- AAS, T. H.; PEDERSEN, P. E. The impact of service innovation on firm-level financial performance. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 13, p. 2071–2090, 2011.
- AGHION, P.; HOWITT, P. A Model of Growth Through Creative Destruction. **Econometrica**, v. 60, p. 323–351, 1992.
- AKBABA, A. Business performance of small tourism enterprises : a comparison among three sub- sectors of the industry. **Anatolia - An International Journal of Tourism and Hospitality Research**, v. 23, n. 2, p. 177–195, 2012.
- ALAM, I. I. Process of customer interaction during new service development in an emerging country. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 16, p. 2741–2756, 2011.
- ALBORS-GARRIGOS, J. et al. Creativity and Innovation Patterns of Haute Cuisine Chefs. **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 11, p. 19–35, 2013.
- ALLAN, M. Exploring the relationship between local food consumption and intentional loyalty. **Journal of Tourism**, v. 1, n. 21, p. 33–38, 2016.
- ALVES, H. Co-creation and innovation in public services. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 7/8, p. 671–682, 2013.
- ANDERSON, A. R.; BENAVIDES-ESPINOSA, M. DEL M.; MOHEDANO-SUANES, A. Innovation in services through learning in a joint venture. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 12, p. 2019–2032, 2011.
- ARBIX, G. Estratégias de inovação para o desenvolvimento. **Tempo Social**, v. 22, n. 2, p. 167–185, 2010.
- ASSAF, A. G.; DEERY, M.; JAGO, L. Evaluating the performance and scale characteristics of the Australian restaurant industry. **Journal of Hospitality and Tourism Research**, v. 35, n. 4, p. 419–436, 2011.
- BACHMANN, D. L.; DESTEFANI, J. H. Metodologia para estimar o grau de inovação nas MPE: cultura do empreendedorismo e inovação. **XVIII Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Aracaju**, 2008.
- BAGOZZI, R. P.; YI, Y. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 8–34, 2012.
- BANDURA, A. **Self-Efficacy: The Exercise Of Control** New YorkWorth Publishers, , 1997.
- BANDURA, A.; LOCKE, E. A. Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. **Journal of Applied Psychology**, v. 88, n. 1, p. 87–99, 2003.
- BANDYOPADHYAY, R. Challenges to Implement Innovative Ideas and Practices: A Case of ITC Welcome Group's Fortune Park Centre Point Jamshedpur (India). **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 8, n. 4, 2016.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 5. ed. Florianópolis: UFSC, 2002.
- BARCLAY, S. et al. Not another questionnaire! Maximizing the response rate, predicting non-response and assessing non-response bias in postal questionnaire

studies of GPs. **Family practice**, v. 19, n. 1, p. 105–111, 2002.

BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e Empreendedorismo**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

BEZERRA, É. D.; LUFT, M. C. M. S.; DACORSO, A. L. R. El Turismo em la sociedade de la información: Un abordaje conceptual sobre el “pos-turismo”. **Estudios y perspectivas en Turismo**, v. 21, n. 5, p. 22–34, 2012.

BEZERRA, É. D.; SILVA, D. E. P. DA. Adoção de inovações em serviços turísticos : Um estudo de múltiplos casos em bares e restaurantes da orla de Aracaju (SE , Brasil). **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 7, p. 14–34, 2013.

BHATTACHARYA, M.; BLOCH, H. Determinants of Innovation. **Small Business Economics**, v. 22, p. 155–162, 2004.

BIRDIR, S. S.; KALE, E. Y. Restoran İşletmelerinde Yenilik Uygulamaları : Mersin ve Adana Örneği. **Journal of Travel and Hospitality Management**, v. 11, n. 3, p. 57–72, 2014.

BOYD, N. G.; VOZIKIS, G. S. The influence Of Self-Efficacy On The Development Of Entrepreneurial Intentions And Actions. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 18, n. 4, p. 63–77, 1994.

BRASIL. **Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016**.

BUHALIS, D. Information Technology fo Small and Medium-sized Tourism Interprises: Adaptation and Benefits. **Information Technology & Tourism**, v. 2, n. 1, p. 79–95, 1999.

BURKE, R. The EU Erasmus Mundus Program : The Master ‘s Degree in Food Innovation and Product Design (Partners: Dublin Institute of Technology , AgroParisTech , University of Naples and University of Lund). **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 9, n. 2, p. 66–70, 2011.

BYRKJEFLLOT, H.; PEDERSEN, J. S.; SVEJENOVA, S. From Label to Practice: The Process of Creating New Nordic Cuisine. **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 11, n. 1, p. 36–55, 2013.

CANIZARES, S. M. S.; GUZMAN, T. L. Gastronomy as a tourism resource : profile of the culinary tourist. **Current Issues in Tourism**, v. 15, n. 3, p. 229–245, 2012.

CAPOCCHI, A. An Overview of the Italian Hotel Industry Today. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 15, n. 4, p. 425–446, 2014.

CARMONA, P.; MOMPARTLER, A.; GIEURE, C. The performance of entrepreneurial small- and medium-sized enterprises. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 15, p. 2463–2487, 2012.

CASTRO-LUCAS, C. et al. Do innovators perform abroad? Findings from two producer’s service sectors. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 4, p. 392–408, 2013.

CASTRO, L. M.; MONTORO-SANCHEZ, A.; ORTIZ-DE-URBINA-CRIADO, M. Innovation in services industries: current and future trends. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 1, p. 7–20, 2011.

CHASTON, I. Independent financial advisors: open innovation and business performance. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 6, p. 636–651, 2013.

- CHEN, C. C.; GREENE, P. G.; CRICK, A. Does Entrepreneurial Self-Efficacy Distinguish Entrepreneurs From Managers? **Journal of Business Venturing**, v. 13, n. 4, p. 295–316, 1998.
- CHEN, C.; SHEN, H.; FAN, D. X. F. Hai Di Lao Hot Pot: From Employee Stimulation to Service Innovation. **Journal of China Tourism Research**, v. 11, n. 3, p. 337–348, 2015.
- CHEN, J. et al. Co-production of service innovations through dynamic capability enhancement. **The Service Industries Journal**, v. 35, p. 96–114, 2015.
- CHEN, J.-H.; WU, S.-I. The impact of customer relationship management and internal marketing on business performance: a comparison of lodging industries. **Total Quality Management**, v. 27, n. 1, p. 17–33, 2016.
- CHEN, J.; SAWHNEY, M. **Defining and Measuring Business Innovation: The Innovation Radar**. [s.l.: s.n.]. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1611264>.
- CHEN, M.-K.; LIN, Y.-L.; CHEN, I. Constructing innovative service quality for department stores. **Total Quality Management**, v. 26, n. 5, p. 482–496, 2015.
- CHEN, Z.; DAHLGAARD-PARK, S. M.; YU, L. Service quality management and ecosystem theory. **Total Quality Management**, v. 25, n. 9–10, p. 1190–1205, 2014.
- CHOU, C.-J.; CHEN, K.-S.; WANG, Y.-Y. Green practices in the restaurant industry from an innovation adoption perspective: Evidence from Taiwan. **International Journal of Hospitality Management**, v. 31, n. 3, p. 703–711, 2012.
- CLEMENT, J. C. A Case Study in Disruptive Technology Innovation and Tourism : City Corridor and Charles. **Journal of Tourism**, v. 14, n. 1, p. 63–76, 2013.
- COCCA, S.; GANZ, W. Requirements for developing green services. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 4, p. 179–196, 2015.
- COHEN, J. **Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences**. 2. ed. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- CORAL, E.; OGLIARI, A.; ABREU, A. F. DE. **Gestão Integrada de Inovação - Estratégia, Organização e Desenvolvimento de Produtos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- CORREIA, A. et al. The determinants of gastronomic tourists ' satisfaction : a second-order factor analysis. **Journal of Foodservice**, v. 19, n. 3, p. 164–176, 2008.
- COVIN, J. G.; SLEVIN, D. P. A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16, n. 1, p. 7–25, 1991.
- DADFAR, H. et al. Linkage between organisational innovation capability, product platform development and performance: The case of pharmaceutical small and medium enterprises in Iran. **Total Quality Management**, v. 24, n. 7–8, p. 819–834, 2013.
- DE NOBLE, A. F.; JUNG, D.; EHRLICH, S. B. ENTREPRENEURIAL SELF-EFFICACY : THE DEVELOPMENT OF A MEASURE AND ITS RELATIONSHIP TO ENTREPRENEURIAL ACTION. In: R.D. REYNOLDS; BYGRAVE, W. D.; MANIGART, S. (Eds.). . **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Waltham, Massachusetts.: P&R Publications, 1999.

DE OLIVEIRA, M. R. G. et al. Grau de Inovação Setorial - Uma abordagem a partir do radar de inovação. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2011.

DE OLIVEIRA, M. R. G. et al. Mensurando a inovação por meio do grau de inovação setorial e do característico setorial de inovação. **Revista de administração e Inovação**, v. 11, n. 1, p. 114–137, 2014.

DEMICCO, F. J.; COBANOGLU, C. **The Microsoft Home: Applications for the Lodging and Restaurant Industry Today and in the Future** *Journal of Foodservice Business Research*, 2009.

DENCKER, A. DE F. M. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Turismo**. 5. ed. São Paulo: Futura, 1998.

DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. J. Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately-held Firm and Conglomerate Business Unit. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 3, p. 265–273, 1984.

DRNOVSEK, M.; GLAS, M. The entrepreneurial self-efficacy of nascent entrepreneurs: the case of two economies in transition. **Journal of Enterprising Culture**, v. 10, n. 2, p. 107–131, 2002.

EMMENDOERFER, M.; VALADARES, L. J. Analysis of the public entrepreneurship phenomenon in a Brazilian state. **Tourism & Management Studies**, v. 10, p. 43–48, 2014.

ENGEL, M.; MAGNUSSON, P. Exploring the role of front-line employees as innovators. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 6, p. 303–324, 2015.

Entrevista Presidente da Abrasel, Paulo Solmucci. Disponível em: <<https://www.opovo.com.br/jornal/economia/2017/12/bares-e-restaurantes-devem-crescer-4-5-no-brasil.html>>. Acesso em: 14 fev. 2018.

ERIKSEN, S. N. Experience Innovation for Small Food and Tourism Firms. **Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism**, v. 15, p. 83–97, 2015.

FARSANI, N. T. et al. Measurement of Satisfaction with ICT Services Implementation and Innovation in Restaurants (Case Study: Isfahan, Iran). **Journal of Travel and Tourism Marketing**, v. 33, n. 2, p. 250–262, 2015.

FERNANDES, A. A. C. M. **Gestão pela Qualidade Total e Inovação : sua Relação e Repercussão no Desempenho Organizacional**. [s.l.] Universidade da Beira Interior, 2012.

FIELD, A. **Descobrimos a estatística usando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, M. T. **Tecnologias Gerenciais de Restaurantes**. 7. ed. São Paulo, SP: SENAC, 2014.

FORNELL, C.; LARCKER, D. F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39–50, 1981.

FUGLSANG, L.; RØNNING, R. On innovation patterns and value-tensions in public services. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 9, p. 467–482, 2015.

FUGLSANG, L.; SUNDBO, J.; SØRENSEN, F. Dynamics of experience service

innovation: innovation as a guided activity - results from a Danish survey. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 5, p. 661–677, 2011.

GALLOUJ, F.; WEINSTEIN, O. Innovation in services. **Research Policy**, v. 26, p. 537–556, 1997.

GOMES DE CARVALHO, G. D. et al. Radar da inovação como ferramenta para o alcance de vantagem competitiva para Micro e Pequenas Empresas. **Revista de administração e Inovação**, v. 12, n. 4, p. 162–186, 2015.

GOTSCH, M.; HIPPE, C. Measurement of Innovation Activities in the Knowledge Intensive Services Industry: A Trademark Approach. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 13, p. 2167–2184, 2012.

GROBELNA, A.; MARCISZEWSKA, B. Measurement of Service Quality in the Hotel Sector: The Case of Northern Poland. **Journal of Hospitality Marketing and Management**, v. 22, n. 3, p. 313–332, 2013.

GUARDO, M. C.; CABIDDU, F. E-service innovation : combining directed and practice-based approaches. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 1–2, p. 81–95, 2015.

GUNDAY, G. et al. Effects of innovation types on firm performance. **International Journal of Production Economics**, v. 133, n. 2, p. 662–676, 2011.

HABER, S.; REICHEL, A. Identifying Performance Measures of Small Ventures — The Case of the Tourism Industry. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 3, p. 257–286, 2005.

HAIR, J. F. J. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HALL, C. M. Innovation and tourism policy in Australia and New Zealand: never the twain shall meet? **Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events**, v. 1, n. 1, p. 2–18, 2009.

HALL, C. M.; WILLIAMS, A. M. **Tourism and Innovation**. London: [s.n.].

HALLAK, R.; ASSAKER, G.; CONNOR, P. O. Are Family and Nonfamily Tourism Businesses Different? An Examination of the Entrepreneurial Self-Efficacy–Entrepreneurial Performance Relationship. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 38, n. 3, p. 388–413, 2014.

HALLAK, R.; LINDSAY, N. J.; BROWN, G. EXAMINING THE ROLE OF ENTREPRENEURIAL EXPERIENCE AND ENTREPRENEURIAL SELF-EFFICACY ON SMTE PERFORMANCE. **Tourism Analysis**, v. 16, n. 5, p. 583–599, 2011.

HARRINGTON, R. J. Part I : The Culinary Innovation Process – A Barrier to Imitation. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 7, p. 35–57, 2004a.

HARRINGTON, R. J. Part II : Rice Flour Beignets – A Case Study of the Culinary Innovation Process. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 7, p. 59–72, 2004b.

HARRINGTON, R. J.; BAGGS, C.; OTTENBACHER, M. C. Moving from a Tacit to a Structured Culinary Innovation Process : A Case for the BASICS and Just-Right Plots in Evaluation. **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 7, p. 73–88, 2009.

HARRINGTON, R. J.; OTTENBACHER, M. C. Culinary Tourism — A Case Study of the Gastronomic Capital. **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 8, n. 1, p.

14–32, 2010.

HARRINGTON, R. J.; OTTENBACHER, M. C. Managing the culinary innovation process: The case of new product development. **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 11, n. 1, p. 4–18, 2013.

HEGARTY, J. How Might Gastronomy be a Suitable Discipline for Testing the Validity of Different Modern and Postmodern Claims About What May be Called Avant-Garde ? **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 7, p. 1–18, 2009.

HEGARTY, J. A. Cookbooks—Ancient and Contemporary. **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 12, n. 1, p. 91–98, 2014.

HENSELER, J. et al. Common Beliefs and Reality About PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). **Organizational Research Methods**, v. 17, n. 2, p. 182–209, 2014.

HJALAGER, A. Repairing innovation defectiveness in tourism. **Tourism Management**, v. 23, p. 465–474, 2002.

HJALAGER, A. A review of innovation research in tourism. **Tourism Management**, v. 31, p. 1–12, 2010.

HJALAGER, A.-M.; FLAGESTAD, A. Innovations in well-being tourism in the Nordic countries. **Current Issues in Tourism**, v. 15, p. 725–740, 2012.

HOFMAN, E.; MEIJERINK, J. Platform thinking for services: the case of human resources. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 3, p. 115–132, 2015.

HORNG, J.-S. et al. Creativity, aesthetics and eco-friendliness: A physical dining environment design synthetic assessment model of innovative restaurants. **Tourism Management**, v. 36, p. 15–25, 2013.

HORNG, J.-S.; LEE, Y.-C. What environmental factors influence creative culinary studies? **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 21, n. 1, p. 100–117, 2009.

HORNG, J.-S.; TSAI, C.-T. Culinary Tourism Strategic Development: an Asia-Pacific Perspective. **International Journal of Tourism Research**, v. 14, n. 1, p. 40–55, 2012.

HU, M.-L. M. Discovering culinary competency: An innovative approach. **The Journal of Hospitality Leisure Sport and Tourism**, v. 9, n. 1, p. 65–72, 2010.

HYUN, S. S.; HAN, H. A model of a patron's innovativeness formation toward a chain restaurant brand. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 24, n. 2, p. 175–199, 2012.

IBGE. **Cadastro Central de Empresas**.

JIN, N. P.; LINE, N. D.; MERKEBU, J. Examining the Impact of Restaurant Innovativeness on Relationship Quality in Luxury Restaurants. **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, v. 17, n. 4, p. 449–471, 2016.

JOGARATNAM, G. Entrepreneurial Orientation and Environmental Hostility: An Assessment of Small, independent Restaurant Businesses. **Journal of Hospitality & Tourism Research**, v. 26, n. 3, p. 258–277, 2002.

JOHNE, A.; DAVIES, R. Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. **International Journal of Bank Marketing**, v. 8, n. 1, p. 6–14, 2000.

KANTER, R. M. **The Change Masters: Innovation & Entrepreneurship in the American Corporation**. 1. ed. New York: Simon & Schuster Inc, 1983.

KAO, P.-J. et al. How transformational leadership fuels employees' service innovation behavior. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 7–8, p. 448–466, 2015.

KIM, T. T. et al. Intellectual Capital and Business Performance: What Structural Relationships Do They Have in Upper-Upscale Hotels? **International Journal of Tourism Research**, v. 14, n. 4, p. 391–408, jul. 2012.

KOZAK, M. A.; GÜREL, D. A. Service design in hotels: A conceptual review. **Tourism**, v. 63, n. 2, p. 225–240, 2015.

KROPP, F.; LINDSAY, N. J.; SHOHAM, A. Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. **International Marketing Review**, v. 23, n. 5, p. 504–523, set. 2006.

KUTANIS, R. Ö.; MESCI, M. Information Management and Business Performance in the Hotel Industry: Effects of Innovations. **Journal os Travel and Tourism Research**, v. 1, n. 1, p. 18–38, 2013.

KUUSISTO, J.; KUUSISTO, A.; YLI-VIITALA, P. Service development tools in action. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 3/4, p. 352–365, 2013.

LEAL-RODRÍGUEZ, A. L. et al. Knowledge management, relational learning, and the effectiveness of innovation outcomes. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 13–14, p. 1294–1311, 2013.

LEE, C. **Innovation, Entrepreneurship, and Business Perfomance: A Mixed Methods Study of the Australian Restaurant Sector**. [s.l.] University of South Australia Business School, 2015.

LEE, C.; HALLAK, R.; SARDESHMUKH, S. R. Innovation , entrepreneurship , and restaurant performance : A higher-order structural model. **Tourism Management**, v. 53, p. 215–228, 2016.

LEE, C.; LEE, H. Novelty-focussed document mapping to identify new service opportunities. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 6, p. 345–361, 2015.

LEE, C.; SARDESHMUKH, S. R.; HALLAK, R. A qualitative study of innovation in the restaurant industry. **Anatolia: An International Journal of Tourism & Hospitality Research**, v. 27, n. 3, p. 367–376, 2016.

LEE, S.-F.; LEE, W.-S. Promoting the quality of hospital service for children with developmental delays. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 15–16, p. 1514–1526, 2013.

LIN, L. The impact of service innovation on firm performance. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 15–16, p. 1599–1632, 2013.

LIN, L.-H. Innovation performance of Taiwanese information firms: An acquisition–learning–innovation framework. **Total Quality Management**, v. 23, n. 10, p. 1135–1151, 2012.

LYONS, K. D. et al. Professional Development Barriers and Benefits in a Tourism Knowledge Economy. **Internacitional Journal of Tourism Research**, v. 18, n. 1, p. 319–326, 2016.

MAHR, D.; KALOGERAS, N.; ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. **A service science**

approach for improving healthy food experiences. [s.l: s.n.]. v. 24

MANN, P. S. **Introdução à estatística**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MARAVIÉ, M. U.; KRIZAJ, D.; LESJAK, M. Innovation in Slovenian Tourism Organisations. **Tourism and Hospitality Management**, v. 21, n. 1, p. 51–62, 2015.

MARIN, H. J. L.; BERMEJO, L. R. External sources for innovation in public organisations. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 13, p. 710–727, 2015.

MARTINS, G. DE A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da Investigação Científica em Ciências Sociais Aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MASSO, J.; VAHTER, P. The link between innovation and productivity in Estonia's services sector. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 16, p. 2527–2541, 2012.

MATTSSON, J.; ORFILA-SINTES, F. Hotel Innovation and Its Effect on Business Performance. **International Journal of Tourism Research**, v. 16, p. 388–398, 2013.

MCGEE, J. E. et al. Entrepreneurial Self-Efficacy Refining the Measure. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 4, p. 965–988, 2009.

MERRILEES, B.; MILLER, D. Innovation and Strategy in the Australian Supermarket Industry. **Journal of Food Products Marketing**, v. 7, n. 4, p. 19–35, 2001.

MILES, M. P.; COVIN, J. G.; HEELEY, M. B. The Relationship between Environmental Dynamism and Small Firm Structure , Strategy , and Performance. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 8, n. 4, p. 63–78, 2000.

MOORE, R. H.; STINNER, Æ. D. H. Restaurants , chefs and local foods : insights drawn from application of a diffusion of innovation framework. **Agriculture and Human Values**, v. 26, p. 177–191, 2009.

MORENO, A. R.; GARCÍA-MORALES, V. J.; MONTES, F. J. L. Determinants of proactive innovative behaviour in new services : empirical investigation of service versus manufacturing firms. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 11, p. 977–1002, 2013.

MORICCHI, L.; GONÇALVES, J. S. Teoria do Desenvolvimento Econômico de Schumpeter: uma revisão crítica. **Informações Econômicas**, v. 24, p. 27–35, 1994.

MUKAKA, M. M. Statistics corner: A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. **Malawi Medical Journal**, v. 24, n. 3, p. 69–71, 2012.

MUNJAL, S.; SHARMA, S. Moving towards “Slow Food”, the new frontier of culinary innovation in India: The Vedatya experience. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 8, n. 4, p. 444–460, 2016.

NAIR, S. et al. Service orientation: effectuating business model innovation. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 9–10, p. 958–975, 2013.

NASCIMENTO, J. C. H. B. DO; MACEDO, M. A. DA S. Modelagem de Equações Estruturais com Mínimos Quadrados Parciais: um Exemplo da Aplicação do SmartPLS® em Pesquisas em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, v. 10, n. 3, p. 289–313, 2016.

NIETO, J.; HERNÁNDEZ-MAESTRO, R. M.; MUÑOZ-GALLEGU, P. A. The influence of entrepreneurial talent and website type on business performance by rural tourism establishments in Spain. **International Journal of Tourism Research**, v. 13, n. 1, p.

17–31, jan. 2011.

OBONYO, G. O. Key Determinants of Food Preparation Attributes in Staging Memorable Experiences : Perspectives of Hotel Managers in Western Kenya. p. 314–331, 2014.

OECD. **Manual de Oslo: Diretrizes para a Coleta e Interpretação de dados sobre Inovação Tecnológica**. 3. ed. [s.l.] OCDE e Eurostat, 2005.

OLIVEIRA, F. A. DE. Schumpeter: a destruição criativa e a economia em movimento. **Revista de História Econômica & Economia Regional Aplicada**, v. 10, p. 99–122, 2014.

OTTENBACHER, M. C.; HARRINGTON, R. J. The Innovation Development Process of Michelin-Starred Chefs. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 19, p. 444–460, 2007a.

OTTENBACHER, M. C.; HARRINGTON, R. J. U . S . and German Culinary Innovation Processes : Differences in Involvement and Other Factors. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 11, p. 412–438, 2008.

OTTENBACHER, M. C.; HARRINGTON, R. J. Institutional, cultural and contextual factors: Potential drivers of the culinary innovation process. **Tourism and Hospitality Research**, v. 9, n. 3, p. 235–249, 2009a.

OTTENBACHER, M. C.; HARRINGTON, R. J. The product innovation process of quick-service restaurant chains. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 21, n. 5, p. 523–541, 2009b.

OTTENBACHER, M.; HARRINGTON, R. J. The Culinary Innovation Process: A Study of Michelin-Starred Chefs. **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 5, n. 4, p. 9–35, 2007b.

PAREDES, B. J. B.; SANTANA, G. A.; FELL, A. F. DE A. Um estudo de aplicação do radar da inovação : o grau de inovação organizacional em uma empresa de pequeno porte do setor metal-mecânico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 4, n. 1, p. 76–88, 2014.

PARELLADA, F. S.; SORIANO, D. R.; HUARNING, K.-H. An overview of the service industries' future (priorities: linking past and future). **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 1, p. 1–6, 2011.

ROBINSON, P. B. et al. An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 15, n. 4, p. 13–31, 1991.

RODGERS, S. Innovation in food service technology and its strategic role. **Hospitality Management**, v. 26, p. 899–912, 2007.

RODGERS, S. Technological innovation supporting different food production philosophies in the food service sectors. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, v. 20, n. 1, p. 19–34, 2008.

RODRÍGUEZ, A.; NIETO, M. J. The internationalization of knowledge-intensive business services: the effect of collaboration and the mediating role of innovation. **The Service Industries Journal**, v. 32, n. 7, p. 1057–1075, 2012.

ROGERS, E. M. **Diffusion of Innovations**. 3. ed. New York: Collier Macmillan, 1983.

RUNYAN, R.; DROGE, C.; SWINNEY, J. Entrepreneurial Orientation versus Small

Business Orientation : What Are Their Relationships to Firm Performance ? **Journal of Small Business Management**, v. 46, n. 4, p. 567–588, 2008.

SAARI, E.; LEHTONEN, M.; TOIVONEN, M. Making bottom-up and top-down processes meet in public innovation. **Service Industries Journal**, v. 35, n. 6, p. 325–344, 2015.

SAHELICES-PINTO, C.; GUTIERREZ-RODRIGUEZ, P. Identifying Central Individuals on the Internet: A Case Study with Food-Related Weblogs. **Journal of Food Products Marketing**, v. 21, n. 1, p. 68–89, 2015.

SANJEEV, G. M. Innovations mount up in the Indian hospitality industry: summing up. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 8, n. 4, 2016.

SANJEEV, G. M.; BANDYOPADHYAY, R. Innovations in the Indian hospitality industry: an overview. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, v. 8, n. 4, 2016.

SANZO-PEREZ, M. J.; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, L. I.; REY-GARCÍA, M. How to encourage social innovations: a resource-based approach. **The Service Industries Journal**, v. 35, p. 430–447, 2015.

SARKAR, S.; CARVALHO, L. Inovação no Sector dos Serviços: Uma nova área de investigação. **Tourism & Management Studies**, v. 2, p. 52–59, 2006.

SATTLER, C.-M.; ROHE, H.-D. New Innovative Behavior in the Food Market (Germany)– Presented on the Target Groups Industry , Food Stores and Consumer. **Journal of Food Products Marketing**, v. 8, n. 2, p. 65–78, 2002.

SAWHNEY, M.; WOLCOTT, R. C.; ARRONIZ, I. The 12 different ways for companies to innovate. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 74–81, 2006.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura S.A., 1961.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria Do Desenvolvimento Econômico - Uma Investigação Sobre Lucros, Capital, Crédito, Juro e O Ciclo Econômico**. 1997. ed. São Paulo, SP: Editora Nova Cultural, 1997.

SEGAL, G.; BORGIA, D.; SCHOENFELD, J. Self-Efficacy and Goal Setting as Predictors of Performance : An Empirical Study of Founder-Managed Natural Food Stores. **Journal of Business and Entrepreneurship**, v. 17, n. 1, p. 71–83, 2005.

SEGRS, Y. Food recommendations, tradition and change in a Flemish cookbook: Ons Kookboek, 1920-2000. **Appetite**, v. 45, n. 1, p. 4–14, 2005.

SILTALOPPI, J.; TOIVONEN, M. Integration of planning and execution in service innovation. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 4, p. 197–216, 2015.

SILVA, D. O. DA; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, p. 477–490, 2014.

SILVA NETO, A. T. DA; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do Grau de Inovação de Micro e Pequenas Empresas: Estudo em Empresas da Cadeia Têxtil- Confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 205–229, 2011.

SINGH, R. Empirical Examination of the Impact of Total Quality Services on Hospitality Industry Business. **Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism**, v. 16, n. 4, p. 389–413, 2015.

SKAALSVIK, H.; JOHANNESSEN, J. A. Service development: Modelling influencing

factors by employing the norwegian Coastal Voyage (Hurtigruten) as a case. **European Journal of Tourism Research**, v. 6, n. 1, p. 53–73, 2013.

SLÅTTEN, T.; MEHMETOGLU, M. The Effects of Transformational Leadership and Perceived Creativity on Innovation Behavior in the Hospitality Industry. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, v. 14, n. 2, p. 195–219, 2015.

SPARKE, K.; MENRAD, K. Cross-European and Functional Food related Consumer Segmentation for New Product Development. **Journal of Food Products Marketing**, v. 15, n. 3, p. 213–230, 2009.

STICKDORN, M.; FRISCHHUT, B.; SCHMID, J. S. Mobile ethnography: A pioneering research approach for customer-centered destination management. **Tourism Analysis**, v. 19, n. 4, p. 491–503, 2014.

STIERAND, M.; LYNCH, P. The art of creating culinary innovations. **Tourism and Hospitality Research**, v. 8, p. 337–350, 2008.

SU, C.-S. The role of service innovation and customer experience in ethnic restaurants. **The Service Industries Journal**, v. 31, p. 425–440, 2011.

SUÁREZ-BARRAZA, M. F.; SMITH, T. The Kaizen approach within process innovation: findings from a multiple case study in Ibero-American countries. **Total Quality Management**, v. 25, n. 9, p. 1002–1025, 2014.

SUNDBO, J.; SUNDBO, D.; HENTEN, A. Service encounters as bases for innovation. **The Service Industries Journal**, v. 35, n. 5, p. 255–274, 2015.

SUTTHIJAKRA, S. Managing service subsidiaries through an innovation perspective: a case of standard interpretation in multinational hotels. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 4, p. 545–558, 2011.

TANG, T.-W. Competing Through Customer Social Capital: The Proactive Personality of Bed and Breakfast Operators. **Asia Pacific Journal of Tourism Research**, v. 20, n. 2, p. 133–151, 2015.

TEIXEIRA, R. M. Desempenho e obstáculos ao crescimento de pequenos negócios hoteleiros em curitiba. **Turismo - Visão e Ação**, v. 14, n. 1, p. 99–117, 2012.

THOMAS, B. et al. Innovation and Pet Food SMEs in the United Kingdom. **Journal of Food Products Marketing**, v. 17, n. 1, p. 46–64, 2010.

TIGU, G.; IORGULESCU, M.; RĂVAR, A. S. The impact of creativity and innovation in the hospitality industry on customers. **Journal of Tourism Challenges and Trends**, v. 6, n. 1, p. 9–34, 2013.

TRIGO, L.; MAZARO, R. Movimentos Globais e Cenários em Turismo: uma realidade dinâmica, uma viagem ao futuro. **Revista Turismo em Análise**, v. 23, n. 1996, p. 486–508, 2012.

TSENG, J.; WANG, H.; YEN, Y. Organisational innovability : exploring the impact of human and social capital in the banking industry. **Total Quality Management**, v. 25, n. 10, p. 1088–1104, 2014.

VALENTINI, F.; DAMÁSIO, B. F. Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 32, n. 2, p. 1–7, 2016.

VALERO, B. J.; ODIO, Y.; MELLA, R. S. Gestión de La Tecnología y la Innovación en el Spa del Hotel Sandals. **Retos Turísticos**, v. 2, n. 1, p. 1–10, 2014.

- VARELLA, S. R. D.; MEDEIROS, J. B. S. DE; JUNIOR, M. T. DA S. O Desenvolvimento da teoria da Inovação Schumpeteriana. **XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 10, 2012.
- VARGAS, E. R. DE; ZAWISLAK, P. A. Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 1, p. 139–159, 2006.
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. [s.l.] Editora Atlas S.A., 2015.
- VERGORI, A. S. Measuring innovation in services: the role of surveys. **The Service Industries Journal**, v. 34, n. 2, p. 145–161, 2014.
- VICTORINO, L. et al. Service Innovation and Customer Choices in the Hospitality Industry. **Managing Service Quality**, v. 15, n. 6, p. 555–576, 2005.
- VIGNALI, G.; MATTIACCI, A. Astley Bank and Savoia - a comparative case study analysis of entrepreneurship in the hospitality industry in relation to the UK and Italy. **International Journal of Entrepreneurship & Small Business**, v. 3, n. 3/4, p. 382–399, 2006.
- WALL, T. D. et al. On the validity of subjective measures of company performance. **Personnel Psychology**, v. 57, n. 1, p. 95–118, 2004.
- WAY, K. A.; OTTENBACHER, M. C.; HARRINGTON, R. J. Is Crowdsourcing Useful for Enhancing Innovation and Learning Outcomes in Culinary and Hospitality Education? **Journal of Culinary Science & Technology**, v. 9, p. 261–281, 2011.
- WHEELWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality**. New York, NY: The Free Press, 1992.
- WILLIAMS, C. C.; FUENMAYOR, A.; DASÍ, S. Innovation and creativity in the automobile industry: Environmental proposals and initiatives. **The Service Industries Journal**, v. 31, n. 12, p. 1931–1942, 2011.
- WU, I.-L.; HSIEH, P.-J. Hospital innovation and its impact on customer-perceived quality of care: a process-based evaluation approach. **Total Quality Management**, v. 26, n. 1, p. 46–61, 2015.
- YAP, M. H. T. Organic Foods Consumers in Hong Kong. **Tourism and Hospitality Management**, v. 18, n. 1, p. 141–146, 2012.
- ZIGGERS, G. W. Radical Product innovation in the Dutch Food Industry: An Empirical Exploration. **Journal of Food Products Marketing**, v. 11, n. 3, p. 3–25, 2005.
- ZYL, H. J. C. VAN; MATHUR-HELM, B. Exploring a conceptual model, based on the combined effects of entrepreneurial leadership, market orientation and relationship marketing orientation on South Africa's small tourism business performance. **South African Journal of Business Management**, v. 38, n. 2, p. 17–24, 2007.

APÊNDICES A

Instrumento de Coleta de Dados

O questionário abaixo busca informações relacionadas à adoção das dimensões da inovação, auto eficácia empreendedora e o desempenho do restaurante. O mesmo é parte integrante do projeto de dissertação intitulado “Dimensões da Inovação e Auto Eficácia Empreendedora: Influência sobre o Desempenho Empresarial de Restaurantes”, por se tratar de um trabalho acadêmico, será garantido total sigilo quanto à identidade do entrevistado e ao nome da empresa.

Para maiores informações a respeito desta pesquisa, favor contatar: vitorroslindokuhn@gmail.com

Desde já agradeço pela sua colaboração no preenchimento do mesmo, até preferencialmente, o dia 20/10/2017.

1. CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE:

1.1 Gênero: () Masculino () Feminino

1.2 Qual sua idade? _____

1.3 Qual seu cargo na empresa?
() Proprietário / Sócio () Gerente () Coordenador

1.4 Qual sua escolaridade?
() Ensino Fundamental Incompleto
() Ensino Fundamental Completo
() Ensino Médio Incompleto
() Ensino Médio Completo
() Ensino Superior Incompleto
() Ensino Superior Completo
() Especialização
() Mestrado
() Doutorado
() Pós Doutorado

1.5 Você já completou alguma qualificação / treinamento formal em Gestão?

() Não
() Sim, descreva: _____

1.6 Você já completou alguma qualificação / treinamento formal em Serviços de Alimentação?

() Não
() Sim, descreva: _____

1.7 Este é seu primeiro trabalho neste cargo ou possui experiência anterior?

() Minha primeira experiência no cargo.
() Já possuo experiências anteriores.

1.8 Quanto tempo está neste cargo? _____

1.9 Há quantos anos você trabalha no Setor de Restaurantes em toda a sua carreira? _____

2. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2.1 Em qual estado está localizada?

2.2 Em qual cidade está localizada?

2.3 Quanto tempo tem a empresa?

2.4 Qual o tipo de administração da empresa?
() Empresa Familiar
() Franquia
() Matriz
() Filial
() Rede

2.7 Quantos funcionários possui a empresa?

2.4 Qual das opções descreve melhor a empresa?

() Restaurante
() Restaurante típico
() Restaurante temático
() Restaurante de especialidade
() Restaurante contemporâneo
() Cafeteria
() Confeitaria
() Padaria
() Chopperia
() Bar e Pub
() Outro: _____

3. DIMENSÕES DA INOVAÇÃO

Analisando as atividades da empresa nos últimos dois anos, você concorda com as afirmações abaixo?

Utilize a escala ao lado para assinalar o grau de concordância com as afirmativas descritas.

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Parcialmente concordo	Concordo	Concordo totalmente

INOVAÇÃO DE PRODUTO: São os produtos e serviços do restaurante, inovar neste ponto exige a criação de novos produtos e serviços que são valorizados pelos clientes.

AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Introduzimos produtos e serviços com funções únicas que nossos concorrentes não podem igualar.					
Nossos novos produtos e serviços são radicalmente diferentes dos existentes no mercado.					
Desenvolvemos novos produtos e serviços que potencialmente podem criar novas categorias de produtos.					
Introduzimos produtos e serviços que são novidades no mercado.					

INOVAÇÃO EM PLATAFORMA: Esta dimensão avalia a habilidade da empresa em utilizar os mesmos recursos de infraestrutura para oferecer diferentes produtos e serviços.

AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Encontramos novas maneiras de usar nossa infraestrutura para desenvolver nossos produtos e serviços.					
Nossa infraestrutura nos permite introduzir novos produtos e serviços mais rapidamente do que nossos concorrentes.					
Nossa infraestrutura nos dá uma vantagem de custo significativa no desenvolvimento de novos produtos e serviços.					
Nossa infraestrutura se torna cada vez mais atraente à medida que adquirimos mais clientes.					

INOVAÇÃO EM SOLUÇÃO: É uma combinação personalizada e integrada de produtos, serviços e informações que resolve um problema/pedido do cliente, que visa a melhoria de sua experiência no restaurante. Ex: Quais atitudes a empresa adota em casos de pedidos errados; filas de espera; alergias.

AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Combinamos produtos e serviços para criar soluções integradas para nossos clientes.					
Nós lideramos o mercado mais próximos na criação de soluções integradas.					
Fornecemos uma solução completa para os problemas de ponta a ponta do atendimento ao cliente.					
Nós lideramos o mercado próximo na oferta de soluções personalizadas para os clientes.					

INOVAÇÃO COM CLIENTES: Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir novos segmentos de clientes ou descobrir necessidades não satisfeitas (e às vezes não articuladas).

AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Identificamos com sucesso novos segmentos de clientes.					
Comparado com nossos concorrentes, lideramos na identificação de clientes não satisfeitos.					
Focamos segmentos de clientes que nossos concorrentes não reconheciam como oportunidades.					
Atendemos com sucesso as necessidades dos clientes que nossos concorrentes não identificaram.					

INOVAÇÃO EM RELACIONAMENTO: Esta dimensão considera tudo o que um cliente vê, ouve, sente e sua experiência ao interagir com o restaurante.

AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Criamos novas formas de comunicar com clientes potenciais e clientes.					
Nós lideramos novas maneiras de promover nossos produtos e serviços em relação aos nossos concorrentes.					
Somos reconhecidos pela forma criativa de desenvolver nossa marca.					
Nós lideramos nosso mercado próximo na publicidade efetiva de nossos produtos e marcas.					

INOVAÇÃO DE MARCA: São os símbolos, palavras ou marcas através do qual uma empresa comunica promessas aos clientes.					
AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Os clientes se sentem bem quando interagem com nossa empresa e produtos.					
Criamos uma única aparência para interagir com os clientes através de diferentes canais.					
Em comparação com nossos concorrentes mais próximos, criamos uma melhor experiência do cliente em cada etapa do serviço.					
Nós lideramos o mercado próximo na gestão de interações com a nossa empresa.					

INOVAÇÃO DE CAPTURA DE VALOR: Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir fluxos de receita inexplorados, desenvolver novos sistemas de preços e, de outra forma, expandir sua capacidade de captar valor das interações com clientes e parceiros.					
AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Criamos novas estratégias de preços para nossos produtos e serviços.					
Encontramos maneiras únicas de sermos pagos por nossos produtos e serviços.					
Firmamos acordos de propriedade intelectual que têm produzido novas receitas.					
Mudamos significativamente nossas receitas nos últimos anos.					

INOVAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO: É a maneira pela qual uma empresa se estrutura, suas parcerias e o papel e responsabilidades dos funcionários.					
AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Mudamos a estrutura organizacional do nosso Restaurante nos últimos anos.					
Nós introduzimos novos métodos de organizar as responsabilidades do trabalho.					
Implementamos novas práticas de gestão para melhorar a eficiência organizacional.					
Criamos incentivos eficazes para motivar nossos funcionários.					

INOVAÇÃO DE PROCESSO: Para inovar nesta dimensão, uma empresa pode redesenhar seus processos para maior eficiência, maior qualidade; ou tempo de produção mais rápido.					
AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Reestruturamos os processos para reduzir significativamente os custos operacionais.					
Redesenhamos nossos processos para melhorar significativamente sua eficiência.					
Nós lideramos nosso mercado próximo na melhoria da eficiência de nossos processos.					
Adotamos tecnologias avançadas de informação para reorganização de nossos processos.					

INOVAÇÃO NA CADEIA DE SUPRIMENTOS: É a sequência de atividades e agentes que movem bens, serviços e informações.					
AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Utilizamos novos mecanismos para obter nossos materiais e serviços de insumos.					
Nós reestruturamos nossa cadeia de fornecimento através da remoção de etapas.					
Encontramos formas criativas de melhorar a eficiência de nossa cadeia de fornecimento.					
Introduzimos novos métodos de aquisição em nossa cadeia de suprimentos.					

INOVAÇÃO EM PRAÇA: São os canais de distribuição que a empresa utiliza e os locais onde seus produtos podem ser comprados ou utilizados pelos clientes.					
AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Nossos canais de distribuição são adaptados a cada segmento de clientes.					
Mudamos o papel dos intermediários que usamos em nossos canais.					
Criamos novas formas de gerenciar nossos canais diretos e indiretos de distribuição.					
Criamos novos canais de distribuição de autoatendimento.					

INOVAÇÃO DE REDE: O Restaurante e seus produtos estão conectados aos clientes através de uma rede que, por vezes, pode tornar-se parte da vantagem competitiva da empresa.					
AFIRMATIVA	1	2	3	4	5
Temos sido inovadores na forma como construímos novas parcerias.					
Desenvolvemos novas maneiras de cooperar com nossos parceiros.					
Criamos novos tipos de acordos com outras empresas para desenvolver nossos produtos.					
O número de parceiros com os quais colaboramos aumentou rapidamente nos últimos anos.					

4. DESEMPENHO EMPRESARIAL DE RESTAURANTES

Considere a realidade dos últimos 2 anos de atividade e avalie o desempenho da empresa. Utilize a escala ao lado para assinalar o grau de concordância com as afirmativas descritas.

(1 = Discordo totalmente e 5 = Concordo totalmente)

AFIRMATIVA					
DESEMPENHO EMPRESARIAL	1	2	3	4	5
4.1 O negócio tem sido rentável.					
4.2 A empresa gerou um volume elevado de vendas.					
4.3 A empresa tem alcançado um rápido crescimento.					
4.4 O desempenho da empresa vem sendo satisfatório.					
4.5 A empresa vem sendo muito bem sucedida.					
4.6 O negócio atendeu totalmente nossas expectativas.					

5. AUTO EFICÁCIA EMPREENDEDORA

Nesta seção, gostaríamos de perguntar sobre suas habilidades em determinadas ações esperada para seu cargo. Estão descritas abaixo algumas atividades essenciais, utilize a escala ao lado para avaliar sua habilidade com as seguintes afirmações.(1 = Muito despreparado e 5 = Muito preparado)

DESENVOLVER PRODUTOS E OPORTUNIDADES DE MERCADO	1	2	3	4	5
5.1 Posso identificar novas oportunidades de mercado para novos produtos e serviços.					
5.2 Posso descobrir novas maneiras de melhorar os produtos existentes.					
5.3 Posso identificar novas áreas para um crescimento potencial.					
5.4 Posso projetar produtos que solucionem problemas atuais.					
5.5 Posso criar produtos que satisfaçam as necessidades não atendidas dos clientes.					
5.6 Posso trazer conceitos de produtos para o mercado em tempo hábil.					
5.7 Posso determinar se será um negócio de qualidade.					
CONSTRUIR UM AMBIENTE INOVADOR	1	2	3	4	5
5.8 Posso criar um ambiente de trabalho que permita as pessoas serem seus próprios chefes.					
5.9 Posso desenvolver um ambiente de trabalho que incentive as pessoas a experimentar algo novo.					
5.10 Posso encorajar as pessoas a tomar iniciativas e responsabilidades para suas ideias e decisões, independentemente do resultado.					
5.11 Posso formar uma relação de parceria ou aliança com outras pessoas.					
INICIAR RELACIONAMENTOS COM INVESTIDORES	1	2	3	4	5
5.12 Posso desenvolver e manter relações favoráveis com potenciais investidores.					
5.13 Posso desenvolver relacionamentos com pessoas chave que estão conectadas a fontes de capital.					
5.14 Posso identificar potenciais fontes de financiamento para investimento.					
DEFINIR O PRÓPOSITO CENTRAL	1	2	3	4	5
5.15 Posso articular a visão e os valores do restaurante.					
5.16 Posso inspirar outros a abraçar a visão e valores do restaurante.					
5.17 Posso formular um conjunto de ações em busca de oportunidades.					
LIDAR COM DESAFIOS INESPERADOS	1	2	3	4	5
5.18 Posso trabalhar de forma produtiva sob estresse contínuo, pressão e conflito.					
5.19 Posso tolerar mudanças inesperadas nas condições comerciais					
5.20 Posso persistir diante da adversidade					
DESENVOLVER RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4	5
5.21 Posso recrutar e treinar funcionários-chave.					
5.22 Posso desenvolver planos de contingência para preencher a equipe técnica chave					
5.23 Posso identificar e criar equipes de gerenciamento.					

Escreva seu e-mail abaixo se houver o interesse de receber o relatório final com os principais resultados da pesquisa (o mesmo será mantido em sigilo e não será divulgado em qualquer versão da pesquisa):

AGRADECEMOS SEU APOIO E TEMPO EM PREENCHER ESTE QUESTIONÁRIO.

APÊNDICES B

Carta de apresentação e convite

Pezado,

Meu nome é Vitor e eu sou acadêmico do Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI).

Eu estou desenvolvendo uma pesquisa com abrangência nacional intitulada **“Inovação e Eficácia Empreendedora: Influência sobre o Desempenho Empresarial de Restaurantes”**, para obtenção do título de Mestre em Turismo e Hotelaria. Esta pesquisa tem como objetivo principal avaliar a influência das dimensões de inovação adotadas e o perfil do empreendedor exercem sobre o desempenho empresarial de Restaurantes, Bares, Confeitarias e Similares.

Neste sentido, estou entrando em contato para solicitar colaboração de sua empresa através do preenchimento de um questionário on-line.

O projeto traz como contrapartida:

- Um relatório com os principais resultados da pesquisa, enviado eletronicamente para as empresas participantes;
- E para cada questionário respondido a equipe do projeto doará cinquenta centavos para uma Instituição Carente da Região com maior participação.

O questionário deve ser preenchido por alguém com cargo de gestão ou coordenação (Gerente, coordenador geral, sócio - proprietário). Este e-mail não sendo do respectivo responsável, agradeceria se nos retornasse com o contato da pessoa que poderia participar do projeto.

Todas as informações disponibilizadas serão tratadas confidencialmente e se destinarão exclusivamente ao projeto de pesquisa.

Agradeço antecipadamente vossa colaboração ao projeto através do preenchimento do questionário (formulário) a seguir.

Inovação e Eficácia Empreendedora: Influência Sobre o Desempenho Empresarial de Restaurantes.

Atenciosamente,

Mestrando Vitor Roslindo Kuhn

Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)

Programa de Pós-Graduação em Turismo e Hotelaria

Balneário Camboriú – SC - Brasil