



**Universidade
Europeia**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES

Inovação no Turismo em Lisboa

Mestrado em Estratégia Empresarial (Programa Internacional)

Orientador: Professor Doutor José Manuel Fonseca

Telmo Esteves

50029589

Lisboa, 15 de Junho 2015



Inovação no Turismo em Lisboa



Declaração de Autoria

O conteúdo deste relatório é da exclusiva responsabilidade do(a) autor(a). Mais declaro que não incluí neste trabalho material ou dados de outras fontes ou autores sem a sua correta referência. A este propósito declaro que li o guia do estudante sobre o plágio e as implicações disciplinares que poderão advir do incumprimento das normas vigentes.

Data

Assinatura

Agradecimentos

Na elaboração do presente trabalho foram muitos os responsáveis que contribuíram para a motivação e concretização do mesmo. Em abaixo são deixadas algumas palavras a quem me permitiu chegar ao fim deste trajeto, demonstrando e expressando a minha mais sincera gratidão e reconhecimento pela sua ajuda e atenção.

À Universidade Europeia e à *Laureate International Universities* pela oportunidade dada neste Mestrado em descobrir o Mundo, conhecendo pessoas que marcarão para sempre a minha vida e cidades que hoje considero como sendo minhas.

Ao Professor Doutor José Manuel Fonseca pela sua disponibilidade e motivação ao longo da tese, acreditando desde o início no potencial da mesma, assim como à Professora Maria Belén Rando Calvo, pelo seu apoio fulcral no desenvolvimento da investigação.

A toda a minha família pelo apoio e incentivo que me transmitiu na execução deste estudo, em especial ao meu Pai, responsável por tudo o que sou e fiz até hoje, a quem espero deixar orgulhoso com o meu trabalho, assim como ao meu Irmão e à Elena.

A todos os meus amigos e amigas que me incentivaram neste caminho, em especial aos Tchutcha, aos RP's, e à Paula, 我的小苹果.

Por último, uma palavra a todos os responsáveis de empresas, entidades e espaços criativos que participaram no estudo. Vocês tornam a cidade onde nasci cada vez melhor, sendo um orgulho poder contar com o vosso nome e contributo nesta dissertação.

Obrigado, Gracias, Thank You, 谢谢.

Índice Geral

1. Introdução	12
1.1. Motivação e Originalidade da Investigação	12
1.2. Pergunta de Partida	12
1.3. Importância da Investigação	13
1.3.1. Crescimento do Turismo	13
1.3.2. Desenvolvimento do Turismo	15
1.4. Áreas que se cruzam na Investigação	18
1.5. Implicações Práticas e para Quem	18
2. Enquadramento Teórico	19
2.1. Inovação	19
2.1.1. Definição do Conceito	19
2.1.2. Conceitos Relacionados	20
2.1.3. Análise Histórica	21
2.1.4. Classificação de Inovação	26
2.1.5. Sistemas de Inovação e Inovação em Clusters	28
2.2. Inovação nos Serviços	31
2.2.1. Inovação no Setor de Serviços	31
2.2.2. Heterogeneidade do Setor dos Serviços	33
2.3. Inovação no Turismo	34
2.4. Turismo Criativo & <i>Creative Milieu</i>	39
3. Problema a tratar	40
4. Enquadramento Metodológico	40
4.1. Participantes no Estudo	41
4.1.1. Inquérito por Questionário	41
4.1.2. Entrevistas	42
4.2. Perspetiva Adotada	44
4.3. Argumento a Favor da Metodologia Adotada	44
4.4. Instrumentos	44
4.4.1. Inquérito por Questionário	44
4.4.2. Entrevistas	45
4.5. Recolha de dados	46
4.6. Ferramentas a utilizar na análise	47
5. Resultados	47
5.1. Turismo em Lisboa	48

5.1.1. Razões do Crescimento do Turismo em Lisboa	48
5.1.2. Segmentação do Turismo	51
5.1.3 Impacto do Turismo na cidade de Lisboa	54
5.2. Cluster do Turismo	55
5.2.1. Cooperação entre empresas ligadas ao Turismo	55
5.2.2. Papel das entidades a nível da Cooperação	56
5.2.3. Parcerias em empresas no Turismo em Lisboa	57
5.3. <i>Innovativeness</i>	59
5.3.1. Inovação em empresas do Turismo em Lisboa	59
5.3.2. Tendências de Inovação nas empresas	70
5.3.3. Papel das entidades no incentivo à Inovação	72
5.4. Turismo Criativo	73
5.4.1. LX Factory e Fábrica do Braço de Prata	73
5.4.2. Potencial para o Turismo e Reconhecimento Internacional	75
5.4.3. Visão das entidades	76
6. Discussão e Conclusões	76
6.1. Discussão	77
6.1.1. Q1: Quais as características do Turismo em Lisboa?	77
6.1.2. Q2: Existe um Cluster de Turismo em Lisboa?	78
6.1.3. Q3: Qual a importância da Inovação nas empresas em estudo?	78
6.1.4. Q4: Quais as características do processo de Inovação nas empresas em estudo?	79
6.1.5. Q5: Quais as diferenças de Inovação existente nas diferentes áreas de atividade no Turismo?	80
6.1.6. Q6: Existe espaço para o Turismo Criativo em Lisboa?	81
6.2 Conclusões	82
6.3 Limitações e Implicações para Futuro	83
7. Bibliografia	86
8. Anexos	95

Índice dos Quadros

Quadro 1 – Importância do Turismo em Portugal, Europa e Mundo em 2014	14
Quadro 2 – Distinções e Prémios de Lisboa entre 2008 e 2015	18
Quadro 3 – Paradigmas de Inovação	23
Quadro 4 – Relação Economia-Turismo-Inovação	35
Quadro 5 – Lista de Empresas presentes na amostra do inquérito	42
Quadro 6 – Conjunto de Entrevistas realizadas	43
Quadro 7 – Tipologias de Inovação de Processo por área de atividade	64
Quadro 8 – Tipologias de Inovação Organizacional por área de atividade	66
Quadro 9 – Tipologias de Inovação de Marketing por área de atividade	67
Quadro 10 – Sumário das tipologias de Inovação por área de atividade	68

Índice das Figuras

Figura 1 – Número de Hóspedes e Dormidas em Lisboa entre 2008 e 2014	14
Figura 2 – Número de Hóspedes e Dormidas em Portugal entre 2008 e 2014	14
Figura 3 – Proveitos Globais do Turismo em Lisboa e Portugal entre 2008 e 2014	15
Figura 4 – Principais mercados emissores em 2014	16
Figura 5 – Segmentos de Turismo em Lisboa em 2012	16
Figura 6 – Enquadramento Temático dos Resultados	48
Figura 7 – Impacto do Turismo na cidade de Lisboa	54
Figura 8 – Objetivos de Inovação por área de atividade	61
Figura 9 – Impacto da Inovação de Produto no Volume de Negócios	63
Figura 10 – Perceção de Inovação das empresas	68

Lista de Abreviaturas

ATL – Associação de Turismo de Lisboa

BTL – Feira Internacional de Turismo

CIS – *Community Innovation Survey*

CML – Câmara Municipal de Lisboa

DGEEC – Direcção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IHIP – *Intangible-Heterogeneous-Inseparable-Perishable*

INE – Instituto Nacional de Estatística

I&D – Investigação e Desenvolvimento

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

PIB – Produto Interno Bruto

SNI – Sistema Nacional de Inovação

SNR – Sistema Regional de Inovação

TDA – *Tourism Destination Area*

WTTC – The World Travel & Tourism Council

Resumo

Com o crescimento atual do Turismo em Lisboa, novos conceitos de negócio têm surgido na cidade com vista a dar resposta a uma Procura cada vez mais exigente e informada. A aplicação do conceito de Inovação no Turismo em Lisboa presente neste estudo centra-se na reflexão das características e atividades inovadoras em casos particulares de empresas, no papel das entidades com importância nesta temática, e no potencial de atração turística em espaços criativos.

De modo a proceder à caracterização da Inovação no Turismo em Lisboa, foi levado a cabo um inquérito por questionário a 30 empresas nas áreas da Restauração, Comércio, Alojamento e Animação Turística com relevância para a temática, assim como 30 entrevistas com vista ao aprofundamento dos dados obtidos, recolhendo informações provenientes do tecido empresarial, dos poderes local e central, e de espaços criativos na cidade.

Como principais ilações retiradas do estudo destacam-se as várias razões quanto ao crescimento e impacto do Turismo na cidade; os fatores que indiciam a existência de um Cluster de Turismo em Lisboa, nomeadamente a cooperação e concentração de empresas do sector; o cariz inovador presente na totalidade de empresas em estudo, com maior incidência nas tipologias de Produto e Marketing; as tendências e características das atividades de Inovação, sendo a diferenciação da concorrência e a melhoria da qualidade dos produtos as principais motivações neste âmbito; a heterogeneidade nas atividades de Inovação entre as áreas de atividade no Turismo; e o estabelecimento de espaços criativos enquanto locais apelativos a um específico segmento turístico.

Palavras-Chave: Inovação; *Innovativeness*; Turismo; Cluster de Turismo; Turismo Criativo.

Abstract

With the current growth of Tourism in Lisbon, new business concepts have emerged in the city in order to respond to an increasingly critic and informed Demand. The application of the concept of Innovation in the Tourism in Lisbon in this study focuses on the understanding of the innovative features and activities in particular cases of companies, the role of entities with importance on this issue, and the tourist attraction potential in creative spaces.

In order to reflect about the characterization of Innovation in the Tourism in Lisbon, it was carried out a questionnaire to 30 companies in the areas of Restaurants, Trade, Accommodation and Tourism Recreation relevant to this subject, as well as 30 interviews aimed at deepening the data, gathering information from the business community, local and central government, and creative spaces in the city.

The main highlights drawn from this investigation are the various reasons regarding the growth and impact of Tourism in the city; the factors that indicate the existence of a Tourism Cluster in Lisbon, including cooperation and concentration of companies; the innovative behavior present in all companies in the study, mainly focusing on Product and Marketing; the trends and characteristics of innovation activities, where the differentiation from the competition and the quality improvement of products are the main motivations in this sector; the heterogeneity in innovation activities between the areas of activity in Tourism; and the establishment of creative spaces as appealing places to a specific tourist segment.

Keyword: Innovation; Innovativeness; Tourism; Cluster of Tourism; Creative Tourism.

I. Introdução

I.1. Motivação e Originalidade da Investigação

A presente dissertação de Mestrado é motivada pela ambição e interesse em desenvolver um portefólio de informações sobre um conjunto de empresas que integram o setor do Turismo na abrangência de áreas como o Alojamento, Restauração, Animação Turística, e Comércio. Entender a forma pela qual determinadas empresas inovam e se estabelecem no Turismo em Lisboa é desde logo o foco desta investigação que assumidamente não pretende extrapolar conclusões representativas à totalidade de empresas ligadas ao Turismo na cidade, mas sim recolher, tratar e apresentar dados e informações adquiridas junto de empresas-chave, privilegiando também o *know-how* de entidades e a opinião de espaços pertinentes para esta temática.

Dado ao carácter de especificidade da investigação, enquadrando a Inovação em casos particulares de empresas ligadas ao Turismo que pelos seus conceitos diferenciadores na cidade alcançaram notoriedade e reputação junto de turistas e locais, com um conjunto de depoimentos de entidades que não só regulam como fomentam a atividade inovadora no Turismo e espaços criativos que são já *case-studies* internacionais, o presente estudo é dotado de características que o tornam único e apelativo, pretendendo retirar conclusões que possam servir de base a outros estudos referentes a esta temática.

A Inovação é mais que uma *buzzword*, é um fenómeno que muda mentalidades, atitudes, políticas, empresas, setores e regiões. É objetivo do investigador produzir conclusões com base num estudo que possa enquadrar a Inovação no Turismo em Lisboa de uma forma também ela inovadora, analisando qualitativamente, empresas, entidades e espaços relacionados com o Turismo em Lisboa que se destaquem pelas suas características e que forneçam *insights* essenciais à investigação.

Com o contínuo crescimento e desenvolvimento do Turismo na cidade de Lisboa, o tecido empresarial estendeu-se e renovou-se com novos negócios que têm vindo a permitir um autêntico *rebranding* do destino turístico a novos segmentos e públicos, melhorando e adaptando a experiência turística de portugueses e estrangeiros. Há muito que o Turismo em Lisboa deixou de se restringir apenas a pastéis de Belém, Jerónimos, Fado, Elétrico 28 e a grandes cadeias hoteleiras portuguesas; outros aspetos e mais-valias da cidade são cada vez mais percecionados enquanto oportunidades de negócio, dando resposta a uma Procura cada vez maior, diversa, atenta e exigente.

I.2. Pergunta de Partida

Tendo em conta o carácter qualitativo do estudo (questão aprofundada no ponto 4. Enquadramento Metodológico) nomeadamente a nível da obtenção de dados junto de empresas, entidades e espaços criativos, e considerando as limitações e características inerentes à amostra, a presente Investigação tem como Pergunta de Partida: **“Qual a caracterização da Inovação no Turismo em Lisboa?”**.

Dada a complexidade dos temas subjacentes à temática em análise, salienta-se a necessidade de dividir a pergunta de partida em algumas questões, às quais serão dadas respostas ao longo do estudo com base no tratamento dos dados obtidos, em conjunto com o enquadramento teórico e as características de crescimento e desenvolvimento do Turismo na cidade de Lisboa presentes na Introdução:

Q1: Quais as características do Turismo em Lisboa?

Q2: Existe um Cluster de Turismo em Lisboa?

Q3: Qual a importância da Inovação nas empresas em estudo?

Q4: Quais as características do processo de Inovação nas empresas em estudo?

Q5: Quais as diferenças de Inovação existentes nas diferentes áreas de atividade no Turismo?

Q6: Existe espaço para o Turismo Criativo em Lisboa?

I.3. Importância da Investigação

Sendo o objeto desta investigação a Inovação no Turismo em Lisboa, nomeadamente a nível de empresas que têm apresentado conceitos e uma oferta de serviços inovadores na cidade, de modo a entender a relevância de refletir sobre a aplicação da Inovação neste setor, implica discutir alguns valores do Turismo, tanto a nível nacional como a nível local (Lisboa), realçando a sua importância e crescimento nos últimos anos. Serão de seguida apresentados pelo investigador dados maioritariamente relacionados com o fluxo de turistas e questões relacionadas com o Alojamento, sendo esta a área que comporta mais indicadores correlacionados ao Turismo¹, que registem a importância atual do setor na cidade e no país, comprovando a escolha do Turismo para a aplicação do conceito de Inovação no presente estudo.




I.3.1. Crescimento do Turismo

A realidade turística em Lisboa tem sido marcada por um bater de recordes em linha com a tendência nacional. A Procura pela cidade e pelo país sempre existiu, contudo, os últimos anos foram marcados por um abruço crescimento da importância do setor para o país. De acordo com o Quadro I, são apresentados alguns dados comparativos entre Portugal e as médias na Europa e no Mundo referentes ao ano 2014, tendo em conta dados do The World Travel & Tourism Council (WTTC, 2015).

¹ O Alojamento é área com maior incidência em estudos estatísticos, despondo de sistemáticas atualizações mensais e anuais que contribuem para a fidedignidade e relevância das informações

Quadro I

Importância do Turismo em Portugal, Europa e Mundo em 2014

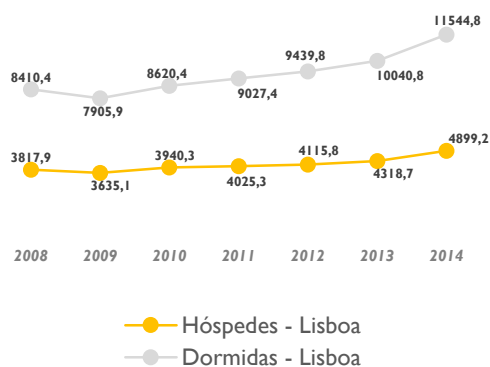
			
% PIB	6%	3,4%	3,1%
% Emprego	15,7%	9,2%	9,8%
% Exportações	19,7%	5,6%	5,7%

Fonte: Autor (2015)

Desde a percentagem do setor para o Produto Interno Bruto (PIB), em que Portugal quase dobra as médias europeia e mundial, passando pela elevada percentagem de emprego² em relação ao emprego total, e acabando na percentagem de exportações do setor do Turismo, responsáveis por um quinto da totalidade das exportações portuguesas (quase quatro vezes mais que as médias europeia e mundial), estes são claros exemplos da notória importância do Turismo para o país na atualidade.

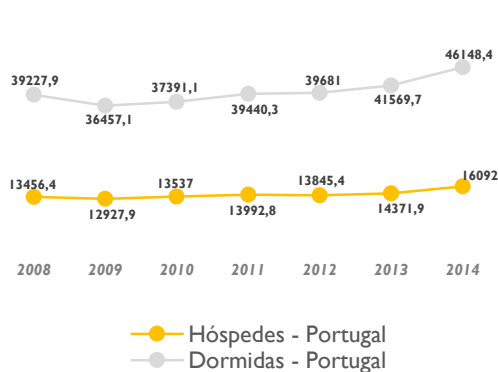
Analisando o número de hóspedes e dormidas, é possível verificar que Lisboa segue a tendência positiva de crescimento turístico que ocorre a nível nacional. Com base em dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2015), e na consequente análise às Figuras 2 e 3, conclui-se que após o ano 2009 se deu um forte crescimento em ambas as variáveis mencionadas, com especial acentuação entre 2013 e 2014, tendo em Lisboa o número de dormidas aumentado 14,98%³, e o número de hóspedes em 13,44%, valores que não só acompanham como superam a tendência a nível nacional, onde o número de dormidas aumentou 11,01% e o número de hóspedes ficou-se em 11,97%.

Figura 1
Número de Hóspedes e Dormidas em Lisboa entre 2008 e 2014



Fonte: Autor (2015)

Figura 2
Número de Hóspedes e Dormidas em Portugal entre 2008 e 2014



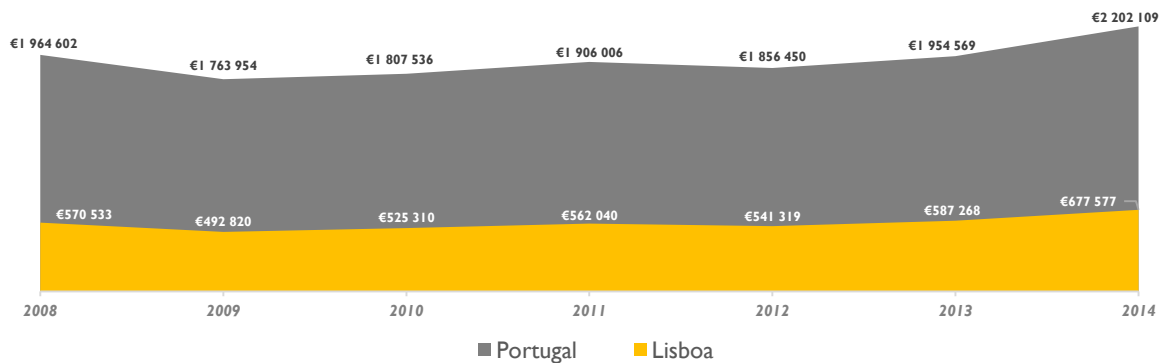
Fonte: Autor (2015)

² Emprego gerado diretamente pelo setor do Turismo e Viagem (Contribuição Direta), mais emprego indireto ou induzido

³ De acordo com a Câmara Municipal de Lisboa (CML, 2015), o valor de dormidas entre Janeiro e Setembro 2014, em relação ao período homólogo em 2013 registou um aumento de 15,5%, superando todas as cidades europeias como por exemplo Londres (14,9%), Zagreb (12,4%) e Madrid (11,4%)

Outro importante indicador do crescimento turístico tanto a nível nacional como a nível local (apresentado na Figura 3) é o dos Proveitos globais em estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos e apartamentos turísticos, e outros. De acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2015), é também clara a tendência de crescimento desta variável nos últimos anos, sobretudo entre 2013 e 2014 com especial relevo para Lisboa, onde os Proveitos globais aumentaram 15,38%, comparativamente com os 12,66% a nível nacional.

Figura 3
Proveitos Globais do Turismo em Lisboa e Portugal entre 2008 e 2014



Fonte: Autor (2015)

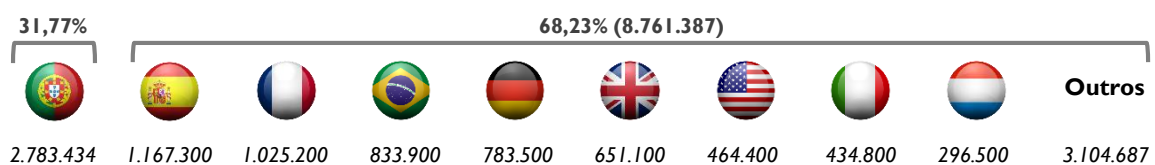
O último indicador que o investigador considera importante registar quanto ao crescimento do Turismo é o Revpar (*Revenue per Available Room*), índice que analisa a receita por quarto disponível demonstrando dessa forma o desempenho geral da Hotelaria. Neste, é possível verificar que em 2014 se registou em Lisboa um Revpar de 48,4€, crescendo 12,3% face a 2013 (43,1€), sendo o valor mais alto a nível nacional cuja média se fixou em 33,1€ (Turismo de Portugal, 2014; 2015).

1.3.2. Desenvolvimento do Turismo

A Procura cresce e a Oferta acompanha-a, é esta a tendência de qualquer mercado. O *boom* de turistas em Lisboa fez crescer um espólio de empresas direta ou indiretamente ligadas ao Turismo para fazer face ao número de potenciais consumidores presentes na cidade. Se for tido em atenção o número de estabelecimentos de Alojamento Turístico, assim como a totalidade de quartos e de camas existentes em Lisboa, é notório o crescimento verificado nos últimos anos. Em 2014 verificou-se uma totalidade de 339 empresas de Alojamento na cidade, comportando um crescimento de 10,78% face a 2008 (306). A nível de quartos, o crescimento evidenciado é ainda maior com uma variação de 18,69% face a 2008, registando-se uma totalidade de 28603 de quartos em 2014 (em 2008 o número manteve-se em 24099). Por fim, outro indicador que regista um grande crescimento é o número de camas, com cerca de 60007 em 2014 face a 51116 em 2008, correspondendo a um crescimento de 17,39% (Turismo de Portugal, 2014).

Tendo como base o valor de dormidas registado em Lisboa no ano 2014 (11 544 821) é também interessante conhecer quais as nacionalidades que caracterizam as dormidas na cidade com base nos principais mercados emissores. Desta forma, e de acordo com dados do INE mencionados pela Associação de Turismo de Lisboa (ATL, 2015) e apresentados na Figura 4, regista-se que os mercados internos comportam apenas 31,77% das dormidas em Lisboa, tendo no entanto registado uma subida de 13,8% em relação a 2013. Os mercados externos, com um crescimento de 15,4% face ao ano anterior, são marcados pela particular evidência de Espanha (1.167.300) e França (1.025.200), representando 10,11% e 8,88% (respetivamente) da totalidade de dormidas na cidade; aparte dos países europeus, é o Brasil o principal mercado emissor (representando cerca de 7,22% da totalidade de dormidas) seguido dos Estados Unidos da América com 4,02%.

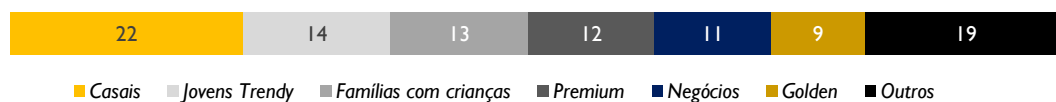
Figura 4
Principais mercados emissores em 2014



Fonte: Autor (2015)

Quanto aos principais segmentos de Turismo em Lisboa (presentes na Figura 5), e de acordo com o Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2014-2015 (Roland Berger Strategy Consultants, 2014), é possível identificar que o principal segmento de turistas na cidade é o de Casais (caraterizados pela estrutura etária entre 35 e 54 anos), seguido de Jovens *Trendy* (com mais de 60% de estudantes) e Famílias com crianças (entre 35 e 54 anos). Os restantes segmentos têm como principal característica o fato de serem *repeaters* sobretudo no segmento *Golden* (73% de *repeaters*).

Figura 5
Segmentos de Turismo em Lisboa em 2012



Fonte: Autor (2015)

Além da caracterização a nível de mercados emissores, é da opinião do investigador que se torna essencial apresentar alguns dados que descrevam mais pormenorizadamente a forma pela qual é estruturada a Procura no Turismo em Lisboa. Assim e com base em alguns dados dos inquéritos de Satisfação, Motivação, e Atividades dos Turistas e Informação, levados a cabo pelo Observatório de Turismo de Lisboa em 2013 (ATL, 2013, 2013, 2013) retiraram-se conclusões de modo a entender o enquadramento turístico na cidade de Lisboa (são apresentados em Anexo I alguns gráficos referentes a estes inquéritos).

A nível das fontes de informação que levam os turistas a quererem saber mais sobre a cidade, são os guias e livros turísticos que têm maior importância tanto no momento anterior à viagem (78,4%) como durante a própria estadia (89,4%). Ainda assim, os turistas avaliam com maior influência e importância a informação retirada através das redes sociais no momento antes da viagem (8,22 em 10) e a informação proveniente da população local durante a estadia (8,39 em 10) (ATL, 2013).

Em relação a fatores de influência e percepção, o fator de Preço da Viagem é a principal razão que condiciona a decisão de visitar Lisboa (2,39 em 3), sendo que o atributo de Destino de Sensações (1,54 em 2) contribui para a maior influência no turista. Após a viagem, a percepção *a posteriori* é maioritariamente de que a cidade confirmou expectativas (39,5%), sendo que a larga maioria dos turistas admite recomendar a cidade no seu top 5 de preferências (52,1%) (ATL, 2013).

Quanto às principais razões que levam o turista a visitar Lisboa, a Sensação de Segurança (2,68 em 3) e a Qualidade de alojamento (2,58 em 3) e restaurantes (2,51 em 3) são os principais fatores. Sendo o *City Break* o principal segmento de atração de turismo na cidade (45,2%), os turistas têm habitualmente o objetivo de se deslocarem a Lisboa com vista a Descansar e Relaxar (52%), sendo importante referir que a percentagem de respostas referentes a este objetivo representa o dobro de respostas ligadas a fatores como a visita a museus e monumentos (24,7%) ou o conhecimento da cultura portuguesa (23,7%), 2º e 3º principais objetivos respetivamente. Ainda assim, dentro das atividades que os turistas realizam na cidade, a larga maioria (84,6%) refere os monumentos, atrações e museus com principal foco de atração, à frente de Compras (56,9%) e Sair para jantar (49,4%) (ATL, 2013).

Por fim, importa também referir que na maioria dos casos Lisboa é encarada como único destino da viagem dos turistas (60,1%), sendo que a nível de alojamento a maior importância é dada a Hotéis ou similares (75,7%), com uma percentagem relevante de alojamento em Hostéis (9,5%) e em casas de familiares e amigos (8,2%) (ATL, 2013).

O desenvolvimento do Turismo em Lisboa, apesar de mensurável por alguns indicadores económicos ou resultados de inquéritos mencionados anteriormente, acaba por ter a sua principal aclamação em prémios e referência nos *Media* estrangeiros que passaram a ver e divulgar a cidade com outros olhos. No Quadro 2, encontram-se algumas das principais referências nos últimos anos a nível de distinções e prémios recebidos pela cidade, atribuídas tanto pelos *Media* como por entidades internacionais ligadas ao Turismo.

Quadro 2

Distinções e Prémios de Lisboa entre 2008 e 2015



Melhor Destino de City Break Europa 2009 (World Travel Awards, 2015)	Melhor Cidade do Mundo em Qualidade-Preço 2012 (Castanheira, 2012)	Melhor Destino de Cruzeiros na Europa (World Travel Awards, 2014)
Melhor Destino de Cruzeiros 2009 (World Travel Awards, 2015)	Cidade Europeia do Ano 2012 (Público, 2011)	Cidade mais Cool da Europa (Dunlop, 2014)
Melhor Destino Europeu 2009 (World Travel Awards, 2015)	Uma das Cidades mais românticas do Mundo 2013 (Publico, 2013)	Melhor cidade portuguesa para se visitar, viver e investir 2014 (Diário de Notícias, 2014)
Melhor Destino de City Break Europa 2010 (World Travel Awards, 2015)	4ª Cidade mais bonita do Mundo 2013 (Diário Económico, 2013)	Uma das Cidades mais bem preparadas do Mundo 2014 (Sapo, 2014)
Melhor Destino Europeu 2011 (European Consumers Choice, 2010)	Melhor Destino de City Break Europa (World Travel Awards, 2013)	Melhor Destino para férias da Páscoa 2015 (Publituris, 2015)
Um dos melhores destinos de turismo de negócios do Mundo 2011 (Diário de Notícias, 2011)	Melhor destino City Break on a Budget 2013 (Publituris, 2013)	Região Empreendedora Europeia 2015 (Publico, 2015)
Uma das melhores cidades do mundo para fazer compras 2011 (Sapo Notícias, 2011)	Melhor Destino na categoria de City Trips (HolidayCheck Destination Award, 2013)	2º Melhor destino europeu 2015 (online, 2015)

Fonte: Autor (2015)

1.4. Áreas que se cruzam na Investigação

O principal tema da investigação foca-se na Inovação e todos os conceitos que serão abordados nesta dissertação relacionam-se direta ou indiretamente com esta. Dadas as várias áreas onde este conceito foi estudado, com maior incidência nas áreas da Economia e Psicologia, há a clara necessidade em enquadrar o conceito de Inovação em termos gerais e históricos (desde logo os principais autores e teorias inerentes ao mesmo), posteriormente adaptando-o ao Setor dos Serviços, e por último estruturar a sua aplicação no Turismo.

Os conceitos de Criatividade, Invenção, Empreendedorismo, Sistemas Nacionais e Regionais de Inovação, Cluster, Cluster de Turismo, Turismo Criativo, e *Creative Milieu* são outras temáticas necessárias à investigação do principal conceito em estudo dadas as características particulares do Turismo, sobretudo na aplicação de um específico espaço geográfico, neste caso na cidade Lisboa.

1.5. Implicações Práticas e para Quem

Como foi já referido, é pretendido por parte do investigador formar um portefólio de informações sobre casos específicos de empresas no Turismo em Lisboa, espaços criativos na cidade e entidades com importância para o tema em estudo, a Inovação. A presente investigação poderá então ter implicações a três níveis:

- Nível empresarial: Poderá servir para as empresas em estudo valorizarem ainda mais as atividades de Inovação, e por outro, ser objeto de consulta de empresas que queiram inovar e dessa forma passem a conhecer os exemplos abordados;
- Nível de tomada de decisões: A Investigação fornece interessantes *insights* e conclusões sobre a perceção que empresas, entidades e espaços criativos têm sobre o papel da Inovação no Turismo em

Lisboa, conferindo-lhe um carácter qualificativo que muitas vezes é ignorado tanto em estudos de Inovação como em estudos de Turismo;

- Nível de Investigação: Quanto a futuras investigações e estudos sobre a Inovação no Turismo, a presente investigação enuncia fatores que poderão servir de base de análise de temas referenciados ao longo do estudo e apresentados com maior clareza no último ponto desta dissertação (6. Discussão e Conclusões).

2. Enquadramento Teórico

A Inovação no Turismo envolve uma pluralidade de conceitos e abordagens teóricas que foram levadas a cabo por autores provenientes de uma multiplicidade de áreas que enquadraram a Inovação em análises multissetoriais ao longo da história. A seguinte revisão da literatura não pretende analisar exaustivamente nenhum dos conceitos que enquanto causa ou consequência afetam a Inovação no Turismo, mas sim relevar e enquadrar sumariamente os principais autores e temáticas envolvidas naquele que é um cluster literário que tem vindo a captar a atenção ao longo dos últimos anos.

2.1. Inovação

2.1.1. Definição do Conceito

A cronologia do conceito de Inovação é marcada por uma pluralidade de referências bibliográficas enquadradas sob vários quadros de análise (Fonseca, 1998). Inovação, do latim *innovare*, linguisticamente representado pela renovação e mudança (*in* – em, *novus* – novo), é um dos maiores fenómenos económicos e de negócios do nosso tempo com amplas implicações tanto para a economia como para a sociedade em geral (Swann, 2009). Abordado enquanto algo novo, conduta de mudança, processo, invenção, ou valor (Kotsemir, Abroskin, & Meissner, 2013), a Inovação foi transversalmente percecionada enquanto o motor do crescimento de empresas (O’Sullivan & Dooley, 2008). É preciso desde já ter em conta que apesar das definições de Inovação estarem ligadas não só pelo critério de novidade, como pela mudança e eficiência no mercado, não existe uma definição exata e compreensiva que seja aceite de forma geral já que os seus aspetos diferem entre áreas científicas (Kotsemir et al., 2013).

O conceito original de Inovação é atribuído a Schumpeter, possivelmente o mais importante autor no pensamento económico sobre este conceito (Swann, 2009) e aclamado como o profeta da Inovação (McCraw, 2007). Schumpeter (1983) definiu Inovação⁴ como “a introdução no mercado de uma novidade técnica ou organizacional, não apenas a sua invenção”⁵. Drucker (1985), outro autor

⁴ Não existe apenas uma definição de Inovação atribuída a Schumpeter sendo indicada apenas uma das múltiplas explicações do autor em relação ao conceito

⁵ Tradução livre de “innovation is the market introduction of a technical or organisational novelty, not just its invention” em Schumpeter (1934)

reconhecido pela sua contribuição no estudo da Inovação, definiu-o de forma mais subjetiva como a “mudança que cria uma nova dimensão de desempenho”⁶. São ainda apresentadas no Anexo II outras definições do conceito levadas a cabo por outros autores (Ogburn, 1941; Nohri & Gulati, 1996; Sundbo, 1997; Lionet, 2003; Tidd, Bessant, & Pavitt, 2005; Carlson & Wilmot, 2006; O’Sullivan & Dooley, 2009; Baregheh et al., 2009; Tidd & Bessant 2009; Trott, 2012) que estudaram esta temática.

No presente estudo sublinha-se a importância de apresentar ainda a definição do conceito de Inovação presente no *Oslo Manual*, editado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2005), sendo a partir deste que é feita a elaboração do questionário utilizado na obtenção de dados desta dissertação, numa adaptação do Inquérito Comunitário à Inovação 2012 (DGEEC, 2012). Assim, na 3ª edição deste Manual, Inovação foi definida como a “implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, novo processo, novo método de marketing ou um novo método de organização nas práticas da empresa, organização do local de trabalho ou relações externas”⁷ (OCDE, 2005, p.46).

2.1.2. Conceitos Relacionados

Criatividade

A Criatividade é um processo mental que resulta na produção de novas ideias e conceitos apropriados e úteis, sendo uma capacidade inerente a todos os seres humanos (O’ Sullivan & Dooley, 2009). Ainda que possa ser considerado um alicerce fundamental da Inovação (Rosenfeld & Servo, 1991), é um equívoco trocar ambos os conceitos já que é a Inovação a responsável pela exploração do valor potencial desse processo criativo (Tidd et al, 2005). Na sua relação com a Invenção (conceito revisto de seguida), seria possível identificar Criatividade enquanto o processo ou atividade que tem como resultado ou consequência uma Invenção (Swann, 2009).

Invenção

Invenção pode ser entendida como a ideia para um novo produto ou processo, o primeiro passo para a Inovação que corresponde ao processo de comercialização dessa mesma ideia (Fagerberg, 2006). Assim, poderá dizer-se que o conceito de Invenção resulta da atividade de Investigação onde são geradas ideias, rascunhos ou modelos para um novo produto e processo (Swann, 2009). Schumpeter (1983) criticou no entanto a ênfase deste conceito por parte de muitos autores, considerando-a economicamente irrelevante se não for posta em prática. Se a Invenção não for mais que geração de ideias, algo que está ainda para ser desejado por um consumidor, dependendo da Inovação para o seu desenvolvimento e aplicação comercial no Mercado, então é possível retirar que muitas invenções ao

⁶ Tradução livre de “a change that creates a new dimension of performance” em Drucker (1985)

⁷ Tradução livre de “implementation of a new or significantly improved product (good or service), or process, a new marketing method, or a new organisational method in business practices, workplace organisation or external relations” de OCDE (2005, p.46)

nunca se concretizarem em inovações, resultam no seu desconhecimento no mercado (Swann, 2009; Godin, 2008; O’Sullivan & Dooley, 2009).

Empreendedorismo

Criatividade e Invenção são dois conceitos que por vezes surgem associados à Inovação através de uma errónea troca de termos. Empreendedorismo, definido como a “prática de iniciar novas empresas ou dinamizar empresas maduras, a nível de novos negócios geralmente em resposta a oportunidades de mercado identificadas”⁸ (Onahua, 2007, p.21), é por outro lado um conceito que coexiste com a Inovação sendo muitas vezes usados indistintamente (O’Sullivan & Dooley, 2009).

Drucker⁹ (1985) encara este conceito como uma prática e uma disciplina e descreve-o como o portador da Inovação que requiere a aplicação de conceitos básicos de Gestão em novos problemas e oportunidades (Drucker, 1985). Schumpeter (1983) é também ele claro em associar Inovação e Empreendedorismo, tratando o próprio Inovador por Empreendedor. Este contrasta o Empreendedor com o homem económico, defendendo que enquanto o primeiro é um visionário, ousado, disposto a correr riscos baseados na sua intuição e em oposição direta aos padrões estabelecidos no fluxo circular (*circular flow*), o homem económico preocupa-se em calcular cuidadosamente custos marginais e receitas provenientes de caminhos alternativos com base nos dados que detém.

Swann (2009) adota uma perspetiva contrária à apresentada por Drucker (1985) e Schumpeter (1983), admitindo que muito do que o Empreendedor faz não é Inovação, e muito do que o Inovador faz não é Empreendedorismo. Contraria assim a visão que diz ser demasiado centrada na Inovação argumentando que se um Empreendedor é Inovador, e por essa razão é aquele que introduz algo novo no mercado, então todos os outros que entrem posteriormente no mercado serão apenas imitadores. O autor é apologista de outro tipo de visão como a dos economistas austríacos Hayek e Kirzner, onde a figura do empreendedor é apresentada como a de alguém que vê oportunidades de obtenção de lucro quando o mercado está em desequilíbrio, voltando a equilibrá-lo posteriormente, seja na criação de novas empresas, produtos, serviços, ou inovação a nível do processo ou estrutura (Swann, 2009).

2.1.3. Análise Histórica

Dodgson & Gann (2010), Sundbo (1998), Fonseca (1998), Swann (2009), Fagerberg (2006), Tzeng (2009), Greenacre, Gross & Speirs (2012), Dosi, Freeman, Nelson, Silverberg & Soete (1988) revisaram com grande excelência as abordagens teóricas à Inovação (obras sugeridas desde já para um aprofundamento maior da retrospectiva histórica) num processo histórico onde surgem novas teorias e as antigas se revivem em abordagens mais contemporâneas (Sundbo, 1998), e em que se denota um

⁸ Tradução livre de “the practice of starting new organizations or revitalizing mature organizations, particularly new businesses generally in response to identified opportunities” em Onahua (2007, p.21)

⁹ Drucker (1998) critica avidamente que a discussão atual sobre o Empreendedorismo recaia maioritariamente em artigos e literatura que o relacionam com uma ideia de magia ou um dom, talento ou inspiração

claro domínio pela aplicação do conceito no setor da Indústria devido à crença que este seria motor da Economia (Hall & Williams, 2008).

O objetivo desta breve análise histórica é dar a entender ao leitor de forma sumária as mais influentes abordagens ao conceito de Inovação levadas a cabo na literatura multidisciplinar que revelou interesse nesta temática, onde será dada uma maior ênfase ao grande pioneiro do conceito em estudo na área económica, Joseph Schumpeter, e outras personalidades que se celebrizaram como Josiah Wedgwood enquanto o maior inovador do Mundo (Dodgson & Gann, 2010), Gabriel Tarde, sociólogo e primeiro teórico que abordou conceitos sobre Inovação (Sundbo, 1998; Moldaschl, 2010), e Peter Drucker, o pai da Administração Moderna que encarou a Inovação enquanto prática e disciplina (Drucker, 1985). Deve desde logo ser tomado em conta que a teoria sobre Inovação não é única nem restrita, havendo uma multiplicidade de perspetivas sobre o conceito onde em todas apenas se encontra um denominador comum, o fato da Inovação ser um fator de crescimento económico (Sundbo, 1998).

Josiah Wedgwood, o maior inovador do Mundo (Dodgson e Gann, 2010) desde logo merece a primeira referência enquanto um dos possíveis pioneiros do conceito em estudo, antes de qualquer investigação ou abordagem serem feitas ao tema. Dado ao carácter de Inovação que apresentou numa época marcada pela Revolução Industrial e por uma Indústria baseada na tradição, este oleiro no séc. XVIII alienou tecnologia, oportunidades de mercado, arte, produção, criatividade e comércio, concebendo um império que atualmente valeria cerca de 50 milhões de libras. Em anos marcados pelo domínio de importações provenientes da China, cuja indústria cerâmica apresentava uma qualidade incomparável, realçada pela porcelana chinesa que atingia preços apenas suportados pela parte da população mais abastada, Wedgwood¹⁰ sentiu a necessidade de aliar à utilidade e propósito dos objetos, uma vertente artística que os tornava veículos de beleza e atratividade, usando novos materiais, lustres e cores de modo a possibilitar a Inovação dos seus produtos (Dodgson e Gann, 2010; Mulvey, 2003).

Passando da prática à teoria, ao abordar a Inovação a nível teórico, a primeira grande diferenciação existente na literatura sobre o conceito merecedora de atenção é a dualidade de abordagens que tratou o conceito em estudo sob dois enquadramentos distintos: *Technology Push*, ligado a teorias mais clássicas que encaram a Tecnologia com o principal condutor da Inovação, ignorando questões como preço e alterações nas condições económicas (Greencare et al, 2012; Léger & Swaminathan, 2007) e

¹⁰ Áreas onde foi Inovador segundo Dodgson & Gann (2010): Propôs em 1775 um programa cooperativo com outras empresas de Olaria em Staffordshire com vista à resolução de um problema técnico (este seria o primeiro projeto de colaboração industrial no Mundo que eventualmente acabou por não acontecer); Colaboração com vários artistas e arquitetos com vista ao melhoramento do *design* dos seus produtos; Primeira utilização da energia a vapor em métodos produtivos; Invenção de um termómetro capaz de medir a temperatura presente nos fornos com as matérias-primas da sua cerâmica; Pioneiro em inovações a nível de retalho como garantias de devolução de dinheiro ou transporte gratuito de mercadorias; Utilização do facto dos principais clientes serem membros da realeza e aristocracia para atestar qualidade aos seus produtos, tornando-os aliciantes para membros das classes média e baixa, além de utilizar políticos britânicos como embaixadores da empresa internacionalmente.

Demand Pull, abordagem que trata a Inovação como a resposta à Procura de novos produtos e processos, sendo os consumidores e o mercado os principais estimuladores de atividades de Inovação (Greencare et al, 2012; Swann, 2009).

Sundbo (1998) teve um importante papel na divisão da literatura sobre Inovação em 3 paradigmas que repartem as abordagens teóricas consoante o fator principal do processo de Inovação. O Quadro 3 engloba os pontos principais de cada paradigma assim como os principais contributos literários de acordo com Sundbo (1998):

Quadro 3
Paradigmas de Inovação

Paradigmas	Objeto	Principais Contributos
Paradigma do Empreendedorismo <i>The Entrepreneur Paradigm</i>	<u>Foco Individual</u> - <i>Empreendedor de acordo com a visão Schumpeteriana (1934) enquanto Inovador que detém o papel central no processo de Inovação - O princípio estabelece-se nas ações intuitivas, estocásticas e individuais do Inovador;</i> - <i>Recentemente o Empreendedorismo tende a ser encarado com uma função que pode ser aprendida e inscrita no amplo processo organizacional;</i>	Weber (1910) Durkheim (1898, 1893, 1897) Sombart (1915) Tarde (1890, 1894, 1897, 1902) Schumpeter (1934, 1939)
Paradigma Económico-Tecnológico <i>The Technology-Economics Paradigm</i>	<u>Foco Industrial</u> - <i>Fator Tecnológico toma o centro de estudo em teorias sobre Inovação e o papel do Empreendedor é substituído pela Indústria de grande escala;</i> - <i>Investigação sobre Inovação lida maioritariamente com desenvolvimento tecnológico, I&D e tecnologia de difusão;</i>	Veblen (1904) Schumpeter (1943) Ogburn (1922, 1956) Solow (1957) Rosenberg (1963) Dosi (1984)
Paradigma Estratégico <i>The Strategic Paradigm</i>	<u>Foco Organizacional</u> - <i>Empresa é a chave do processo de Inovação e cria atividades inovadoras consoante o seu posicionamento de mercado, visão de futuro e criação de ideias para sobrevivência da empresa;</i> - <i>Procura afeta a decisão da Gestão como determinante do processo de Inovação;</i> - <i>Marketing como principal determinante da Inovação; Inovação não tem que resultar de I&D interno;</i> - <i>Preocupação com o estudo da Inovação no setor de Serviços;</i> - <i>Aglomerção de teorias de Marketing, Gestão de Serviços e Estratégia enquanto propostas para processo de Inovação.</i>	Kotler (1983, 1984) Baker (1985) Drucker (1985) Peters & Waterman (1982) Gallouj (1994, 1996, 1997) Gronroos (1983) Mintzberg (1989) Porter (1990) Teece (1986) Hamel & Prahalad (1994)

Fonte: Autor (2015)

Enunciados os principais paradigmas teóricos sobre Inovação, importa então sublinhar o contributo particular de alguns autores. Gabriel Tarde, sociólogo, foi antes de Schumpeter, o grande teórico sobre Inovação, tendo formulado os primeiros conceitos de Inovação, Invenção assim como postulados que se tornaram essenciais para as teorias contemporâneas (Sundbo, 1998). Para Tarde, citado por Sundbo (1998) e Godin (2008), as inovações são a forma básica de comportamento económico que torna a Inovação o fator mais importante na alteração e formulação do Sistema Económico. Tarde desenvolveu ainda a teoria sobre Inovação numa trilogia circular de Invenção → Oposição → Imitação, onde as

invenções, dada a oposição de concorrência, acabam por dar a origem a imitações que posteriormente e em conjunto com fatores sociais, acabam por resultar em novas invenções.

Como já mencionado nesta revisão da literatura, a Inovação é indissociável de Joseph Schumpeter, sendo o autor que introduziu o conceito na Economia (Godin, 2008), e é a partir deste que muitos outros se debateram e apresentaram as suas próprias perspetivas sobre o conceito em estudo (Swann, 2009). Antes de Schumpeter, outros históricos economistas abordaram esta temática em elementos estruturantes do conceito como Adam Smith, John Rae, John Stuart Mill, Karl Marx, John Ruskin, Henry George, Alfred Marshall, e Thorstein Veblen. Os aspetos mais importantes da contribuição dos autores acima mencionados, citados por Swann (2009), estão apresentados no Anexo III.

Schumpeter (1983) introduziu a Inovação enquanto estímulo estratégico para o Desenvolvimento Económico. De modo a entender o pensamento Schumpeteriano sobre a Inovação é necessário ter em conta a divisão levada a cabo pelo economista austríaco entre o Fluxo Circular da Economia e o Desenvolvimento Económico (os diagramas e características de ambos os modelos são apresentados no Anexo IV):

- Fluxo Circular da Economia: Sistema de equilíbrio geral de inter-relações mútuas entre as variáveis económicas e fenómenos em condições estacionárias. Neste, os mesmos produtos são produzidos todos os anos da mesma forma, dando-se um estado perfeito de competitividade económica onde se mantém um equilíbrio completo entre Procura e Oferta;

- Desenvolvimento Económico: Ocorre quando se dá uma espontânea e descontínua mudança nos canais do Fluxo Circular resultando num distúrbio que altera e desloca o equilíbrio existente. Este provém do sistema económico (não é uma mera adaptação a mudanças externas) e ocorre descontinuamente de modo a promover mudanças qualitativas ou “revoluções” que substituem antigos equilíbrios e criando novas condições.

É então no fenómeno de Desenvolvimento Económico que nasce a Inovação onde o empreendedor, figura central para Schumpeter encarado como o homem inovador, desenrola um Processo de Destruição Criativa, termo introduzido pelo autor para designar o processo de Inovação que revoluciona a estrutura económica desde o seu interior, destruindo a antiga e criando uma nova (em que novos produtos e processos substituem o antigos), sendo o seu financiamento realizado com recurso ao crédito, não podendo ser financiado pelas receitas existentes no Fluxo Circular destinadas a cobrir custos e depreciações existentes (Schumpeter, 1983)

É ainda essencial registar que o processo Inovação introduzido por Schumpeter (1983) foi marcado pela trilogia Invenção-Inovação-Difusão, conhecida como o primeiro Modelo Linear de Inovação (Grencare et al., 2012) e servindo de base para adaptações lineares do processo de Inovação, sobretudo em Investigação e Desenvolvimento (I&D). A etapa de Invenção (já registada nesta revisão

de literatura) seria então marcada pela primeira demonstração da ideia, na Inovação dar-se-ia a aplicação comercial de uma invenção no mercado, e por fim na Difusão, iria ocorrer a difusão de novos produtos e processos por todo o mercado (Greenacre et al., 2012).

Sendo indiscutível o seu contributo para o estudo da Inovação, tendo inicialmente focado maioritariamente no papel do inovador Empreendedor e mais tarde no papel das grandes empresas e recursos para conduzir processos de I&D, (Greenacre et al., 2012), Tzeng (2009) relatou 3 escolas de Pensamento Schumpeteriano que emergiram do intelecto do autor austríaco, a saber: a Escola de Competência, Escola de Empreendedorismo Corporativo, e Escola Cultural onde as perspetivas económica, social e cultural (respetivamente). As mesmas são detalhadas no Anexo V, em conjunto com outras escolas de Inovação com importância para a temática, levantadas pelo autor.

Peter Drucker é o último autor merecedor de destaque nesta revisão de literatura após Tarde e Schumpeter, dois inovadores no conceito de Inovação. Drucker (1985, 2015) encarou então a Inovação como o ato que dota os recursos de uma nova capacidade para criar riqueza, tendo tido um importante papel no estabelecimento de sete tipos de oportunidades de Inovação com importância para a esta discussão: o Inesperado, as Incongruências, as Necessidades de Processo, a Indústria e Estruturas de Mercado, a Demografia, a Alteração de Perceção e o Novo Conhecimento. Além disso, teve também interessantes sugestões do que se deve ou não fazer em atividades de Inovação - os *Do's* e *Dont's* da Inovação - sendo que ambos os contributos são apresentados no Anexo VI.

Além da retrospectiva histórica e menção de autores fulcrais à temática abordados anteriormente, considera-se essencial incluir ainda alguns conceitos e modelos ligados à Inovação vista enquanto processo (Greenacre et al., 2012; Fagerberg, 2006). O Modelo em Cadeia de Inovação (*Chain-Linked Model*) desenvolvido por Kline (1985) e Kline & Rosenberg (1986) e citado por Mahdjoubi (1997) e Léger & Swaminathan (2007), estudou o processo de Inovação através de interações complexas entre os agentes envolvidos nas etapas do processo de Inovação, desde a perceção do mercado potencial até à entrada e distribuição no mesmo, surgindo como resposta aos ineficazes modelos lineares (com base na tradição Schumpeteriana mencionada anteriormente). Noutro enquadramento situam-se os modelos de Inovação Aberta e Inovação Fechada (*Open-Innovation* e *Closed Innovation*) com grande contributo de Chesbrough (2003, 2004) citado por Marques (2014), outra referência importante na temática de Inovação que abordou as entradas e saídas de conhecimento dividindo entre um modelo aberto ao exterior (*Open-Innovation*), e outro que apenas utiliza conhecimento intraorganizacional nas suas atividades de Inovação (*Closed-Innovation*). Os conceitos aqui registados encontram-se apresentados no Anexo VII.

A teoria sobre Inovação manteve um carácter marginal até ao fim dos anos 70, sendo percecionada enquanto característica de artistas, inventores, cientistas, empreendedores, indivíduos e empresas, e apenas recentemente se estabeleceu como uma escola particular de pensamento económico (Sundbo,

1998; Godin, 2008). Atualmente, a Inovação tem-se tornado uma *buzzword* acabando muitas vezes por ser descreditada pelos erróneos usos que lhes são atribuídos em Marketing ou na Política em forma de *slogan* sem qualquer racionalidade (Kotsemir & Meissner, 2013). Ainda assim, o fato do conceito se ter desmarcado da sociedade científica (permitindo que mais audiências discutam os seus conceitos e modelos), em conjunto com a aplicação de políticas de Inovação a nível nacional e uma clara tendência de alteração em modelos de Inovação para um nível organizacional (em contraste com o nível macro) que permitiram o surgimento de novos modelos como o Modelo de Processo de Inovação Estratégica (*The Strategic Innovation Process model*) de Afuah (2002), ou o Modelo de Negócio Concetual da Inovação (*Business Concept Innovation*) de Hammel (2000), ambos abordados por Kotsemir & Meissner (2013) e presentes no Anexo VIII, levaram à diversificação e adaptação do conceito de forma transversal na Economia.

Fagerberg (2006) retirou algumas consequências gerais sobre o contributo das várias teorias de Inovação ao longo dos anos, que segundo o investigador encerram eficazmente este ponto da revisão de literatura. Assim, importa concluir que a Inovação introduz novidade e variedade na esfera económica sendo crucial para o crescimento económico, evitando que a Economia se estabeleça num estado estacionário; a Inovação tende a criar clusters em determinadas indústrias e sectores que consequentemente crescem mais rapidamente, levando a mudanças estruturais na Produção, Procura e a também a nível organizacional e institucional; Inovação é um forte fator explicativo das diferenças em desempenho entre empresas, regiões e países, estando registado empiricamente que empresas com sucesso em inovação são prósperas e países e regiões inovadoras têm maior produtividade e receitas que os menos inovadores.

2.1.4. Classificação de Inovação

Por tipo de Inovação

Na literatura sobre Inovação é transversalmente dada uma maior importância a dois tipos de Inovação: a de Produto e a de Processo (Sundbo, 1998; Swann, 2009; O'Sullivan & Dooley, 2008). A primeira referindo-se à criação de um novo ou melhorado produto para venda, e a segunda destinando-se à forma pela qual um produto é produzido, podendo-se complementar (se um novo método de produção alterar a composição de um produto) ou ser puras, não havendo qualquer influência entre ambos (Swann, 1998)

Schumpeter (1983) optou por repartir o conceito de Inovação por 5 tipologias largamente citadas por vários autores (Fagerberg, 2006; Godin, 2008; Swann, 2009; Sundbo, 1998):

-Introdução de um novo bem ou novas características de um bem: algo que os consumidores não estejam ainda acostumados ou familiarizados;

-Introdução de um novo método de produção: não testado no sector em questão, o que não implica que seja algo cientificamente novo, podendo até dar-se por um novo método de tratar uma mercadoria;

-Abertura de um novo mercado: mercado num ramo particular de fabrico inexistente no país em questão, podendo existir o mesmo mercado noutra país;

-Nova fonte de abastecimento de matérias-primas ou bens semi-fabricados (independentemente se esta já existia ou não);

-Nova forma de organização em qualquer indústria (como a criação de uma posição monopolista por exemplo).

Outros autores e empresas (Bessant & Tidd, 2007; IBM, 2006; Doblin, 2005; O'Sullivan & Dooley, 2008; Fingar, 2006; Silverstein et al, 2013; Koulopoulos, 2011) classificaram os vários tipos de Inovação consoante outros termos passíveis de consulta no Anexo IX. Porém, e tendo em conta o contributo das indicações do *Oslo Manual* da OCDE (2005) nesta investigação (já referido anteriormente) é essencial apresentar a forma pela qual são classificados os vários tipos de Inovação segundo o mesmo, já que será através destes que as empresas em estudo serão enquadradas:

-Inovação de Produto: Introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado;

-Inovação de Processo: Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado;

-Inovação Organizacional: Implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio da empresa, organização do trabalho ou relações externas;

-Inovação de Marketing: Implementação de um novo método de Marketing que tenha resultado em alterações significativas no *design* ou embalagem do produto, distribuição/colocação do produto, promoção ou preço.

Por grau de Inovação

Outro critério levado a cabo por vários autores (Tidd et al., 2001; Dosi et al., 1988; Gupta, 2008) incidiu no grau de Inovação, isto é, a medida de novidade que algo Inovador detém. Swann (2009) categorizou Inovação em 3 tipologias e utilizou o computador enquanto referencial de explicação, em particular: Inovação Incremental, aquela que explica melhorias num particular produto ou processo, não alterando o seu carácter (características como velocidade de processador ou capacidade de memória); Inovação Radical, responsável por alterações que mudam profundamente o carácter de um produto ou processo (o lançamento do primeiro computador pessoal pela IBM); e Inovação Arquitetural, descritiva de uma alteração fundamental na forma pela qual vários componentes são

colocados juntos num sistema (reorganização dos componentes num computador). Regista-se ainda que no Anexo X são apresentadas outras metodologias de analisar a Inovação consoante este critério.

É ainda interessante neste ponto mencionar a utilização das expressões *inside-the-box* e *outside-the-box* que remetem aos dois graus de Inovação mais debatidos na literatura sobre Inovação, Incremental e Radical. Assim, Verloop & Wissema (2004) explicou que *inside-the-box* remete para inovações de nível Incremental (*must-do*), sendo estratégias maioritariamente a nível de Produto e por necessidade. Já *outside-the-box* refere-se a inovações a nível Radical (*game-changing*), sendo estratégias a nível da Organização e por escolha estratégica. Ainda assim, torna-se essencial referir que independentemente do grau de Inovação analisado, para que algo seja considerado como Inovação, não tem que ser necessariamente novo a nível mundial ou sequer nacional, bastando que seja uma novidade num particular mercado, segmento, ou empresa (Sundbo, 1998). No *Oslo Manual* (OCDE, 2005) é ainda referido que para uma empresa ser considerada inovadora, basta que esta implemente uma inovação num determinado período em análise.

2.1.5. Sistemas de Inovação e Inovação em Clusters

É da opinião do investigador que dada a aplicação da temática em estudo, deve ser indicado nesta revisão de literatura o conceito de Sistema de Inovação, definido por Freeman (1987) e citado pela Comissão Europeia (2014, p.75), como a “rede de instituições dos setores público e privado, cujas atividades e interações iniciam, importam, modificam e difundem novas tecnologias”¹¹ que procedeu do entendimento que as atividades de Inovação nas empresas dependem fortemente de fontes externas (Comissão Europeia, 2014). Este conceito engloba desde logo as abordagens de Sistemas Nacionais de Inovação e Sistemas Regionais de Inovação, tendo também importância a Formação de Clusters (Schrepf, Kaplan & Schroeder, 2013; Fagerberg, 2006; Doloreux & Parto, 2004).

O conceito de Sistema Nacional de Inovação (SNI) levado a cabo por Freeman, Lundvall e Nelson (citados por Schrepf et al, 2013; Fagerberg, 2006; Ranga, 2009; OCDE, 1997), aborda a forma pela qual as interações entre os agentes ligados à Inovação (empresas, universidades e institutos de pesquisa) são marcadas por fatores sociais, políticos e institucionais a nível nacional, caracterizando o sistema de interdependência de criação de conhecimento coletivo num determinado país. Ao utilizar uma perspetiva de homogeneidade nacional, esta abordagem é essencialmente utilizada na análise comparativa entre os sistemas de produção e Inovação de vários países.

O conceito de Sistema Regional de Inovação (SRI) abordado por Cooke & Piccaluga (2004), Doloreux & Parto (2005) e Asheim, Lars, Moodysson & Van (2005), ao liberta-se da homogeneidade presente nos SNI, encara as áreas geográficas dentro de um país como objeto de análise de Inovação, no sentido

¹¹ Tradução livre de “the network of institutions in the public and private sectors whose activities and interactions initiate, import, modify and diffuse new technologies” de Freeman (1987), citado por Comissão Europeia (2014, p.75)

em que a competitividade e Inovação são determinadas primeiramente nos níveis locais e regionais (Comissão Europeia, 2014). Esta abordagem enfatiza a dimensão regional¹² de produção e exploração de novo conhecimento, possibilitando a explicação de diferenças regionais relativamente à capacidade de Inovação (Schrempf et al., 2013).

A investigação sobre SRI foca-se essencialmente em 3 aspetos: as interações entre atores do sistema de Inovação em relação às trocas de conhecimento; o estabelecimento e papel das instituições que suportam a permuta de conhecimento e Inovação dentro da região; e a importância dos Sistemas Regionais de Inovação na formulação de políticas de Inovação regionais (Schrempf et al., 2013). Assim, é essencial referir a importância do ajustamento dinâmico entre as esferas empresarial e institucional (Ramos & Santos, 2004) citado por Ramos (2005) neste tipo de abordagem, onde é criado um Laboratório de Conhecimento (Cooke & Piccaluga, 2004) em que é capturado e aplicado conhecimento (não apenas I&D mas também atividades científicas relacionadas, contextos culturais, entre outros) na execução de atividades de Inovação numa região.

Sendo as características socio económicas e culturais de uma região fatores que impactam fortemente as atividades de Inovação na mesma (Autio, 1998) citado por Tripl & Toedtling (2008), Cooke & Piccaluga (2004) basearam-se nesta premissa para desenvolver um tipo ideal de SRI utilizado por autores vários autores (Schrempf et al., 2013) que descreve os fluxos de difusão de conhecimento entre os vários agentes e fatores presentes no SRI, estando este apresentado no Anexo XI. Neste modelo, é desde logo possível identificar que no centro do SRI encontra-se os ativos de inovação local, exemplificada pelos autores através de Cluster.

Esta indicação remete para o último ponto apontado neste tópico, que é a Formulação de Cluster que cujo principal autor é Porter (1990) citado por Kachniewska (2013) que encarou a Inovação enquanto consequência da formação de Clusters industriais, descrevendo-os como grupos geograficamente aproximados de empresas, fornecedores, prestadores de serviços, instituições associadas (como universidades e associações comerciais), num determinado campo, que competem mas também colaboram entre si.

As empresas inerentes a um Cluster têm então uma maior capacidade de obter produtos mais inovadores já que passam a deter maior visibilidade quanto a oportunidades de Inovação. Ao ser-lhes inculcida maior capacidade e flexibilidade para agir rapidamente, em que fornecedores locais e parceiros se envolvem no processo de Inovação, acaba por haver uma maior adequação às necessidades dos consumidores (Porter, 1998; Tzeng, 2009). Os focos principais de um Cluster segundo Porter (1990) citado por Hamdouch (2007), são a proximidade geográfica de relações complementares de confiança entre os atores acima indicados, e a existência de interações competitivas e cooperativas entre as

¹² De acordo com Ranga (2009), enquanto unidade de análise a Região poderá ser encarada enquanto uma cidade, uma região metropolitana, distrito local dentro de uma cidade, NUTS, ou províncias

empresas co localizadas, podendo ser encarado com um Sistema de Inovação em escala reduzida (OCDE, 1999).

Partindo da premissa que as empresas nunca inovam estando isoladas (DeBresson, 1996; citado pela OCDE, 1999) devido ao fato da Inovação não ser uma atividade de uma única empresa mas sim algo que requer uma pesquisa ativa que envolva várias empresas na descoberta de novas fontes de conhecimento e tecnologia que acabem por ser aplicadas em produtos e processos (OCDE, 1999), os Clusters emergem em locais e setores onde existe um vasto número de empresas que permitam economias de escala e gama, uma forte base científica e tecnológica, uma cultura que conduza a Inovação e Empreendedorismo, e fatores como recursos naturais ou vantagens geográficas. Contudo, e tendo em atenção alguma literatura que abordou esta temática (OCDE, 1999; Porter, 1998; Baptista & Swann, 1998; Verbeek, 1999; Karlsson, 2008; Hamdouch, 2007), o conceito de Cluster pode assumir diferentes vertentes quanto à sua composição, tendo em conta os vários níveis de análise: nível Micro, com ligações entre empresas e análise da rede de fornecedores à volta de uma empresa; nível Meso, com ligações entre empresas da mesma ou diferentes indústrias na análise de diferentes etapas da cadeia de produção; e nível Macro, forma pela qual os grupos industriais constituem a estrutura económica.

Além da diferenciação de Clusters pela sua composição, Karlsson (2008) baseando-se em Gordon & McCann (2000), fez uma distinção de Cluster consoante as suas características. Assim, poderão dar-se Clusters dos seguintes tipos: Aglomeração Pura, onde o acesso é aberto e marcado pela necessidade de presença local, e a relação entre empresas é de curta duração, havendo constante alteração de relações com outras empresas e consumidores em resposta a oportunidades de mercado; Complexo Industrial, em que o acesso é fechado e marcado por investimento interno e presença local, onde as relações entre empresas são estáveis e de longa duração; e Redes Sociais, sendo o acesso parcialmente aberto e marcado pela experiência histórica no local, onde as relações são de confiança mútua entre os agentes decisores das várias empresas.

Podendo ainda distinguir Clusters com base em abordagens de similaridade (agentes com competências e condições idênticas) ou de interdependência (agentes com competências distintas que dependem uns dos outros para operar e criar inovações) (Verbeek, 1999), resta concluir neste ponto que os Clusters são gerados e reforçados por um processo de feedback positivo baseado nas vantagens de Inovação que surgem da aglomeração geográfica, nomeadamente a nível de Fontes e Limites do processo de Clusterização, Regimes Tecnológicos, Fatos estilizados sobre Inovação, e Externalidades de novo crescimento (Baptista & Swann, 1998), apresentados mais pormenorizadamente no Anexo XII.

2.2. Inovação nos Serviços

2.2.1. Inovação no Setor de Serviços

De modo a abordar a Inovação em Serviços é fundamental desde já definir o conceito geral de Serviços. De acordo com o Banco de Portugal, o Setor dos Serviços engloba o Comércio, Transportes e Armazenagem, Alojamento e Restauração, Atividades de informações e comunicação, Consultoria e atividades administrativas e outros serviços (Menezes, 2014). Tendo em conta as características de intangibilidade, interatividade, variabilidade assim como a fraca proteção de propriedade intelectual (Silva, Sousa, Moreira & Simões, 2011) presentes no setor, regista-se ainda que segundo Howells & Tether (2004) citados por OCDE (2005), é possível classificar 4 tipos de serviços, a saber: Serviços que lidam com produtos, Serviços que lidam com informação, Serviços baseados em Conhecimento, e Serviços que lidam com pessoas.

Embora o conceito de Inovação em Serviços tenha permanecido negligenciado durante bastante anos em que os termos “Serviços” e “Inovação” pareciam incongruentes, tendo a literatura sobre esta temática mantido um carácter fragmentado e pouco empírico (Gallouj & Djellal, 2010), hoje em dia o conceito está a emergir e são muitos os investigadores e praticantes de várias áreas atentos ao mesmo. As empresas no setor dos Serviços tornam-se cada vez mais o foco de esforços consideráveis de I&D e Inovação, condizentes com o seu forte contributo para as economias nacionais (Miles, 2008; Gallouj & Djellal, 2010; Nagy, 2013).

O estudo sobre Inovação em Serviços apresenta predominantemente duas dificuldades analíticas: o facto da teoria sobre Inovação ter sido desenvolvida com base na análise de atividades industriais, e a natureza das características específicas das atividades de Serviços que as torna difíceis de analisar (Gallouj & Weinstein, 1997). Tais fatos levaram a que grande parte da teoria tradicional de Inovação não tenha tido particular interesse no setor dos Serviços, levando a que a Inovação no setor de Serviços tenha sido tratada como uma extensão de teorias de Marketing (Sundbo, 1998).

Diferenciando as empresas de Serviços e Indústria, é importante referir que a opinião/julgamento do consumidor em relação aos produtos é um ponto crucial nesta temática (Sundbo, 1998) já que enquanto na Indústria um produto é julgado muito tempo após a sua produção (sendo padronizado, o que afeta a escolha do consumidor), nos Serviços, o produto recebe uma opinião/julgamento instantâneo e direto, proporcionando desde logo a possibilidade de geração de ideias inovadoras e consequente Inovação de Produto¹³ (Sundbo, 1998). Além deste feedback instantâneo, e segundo o critério *Intangible-Heterogeneous-Inseparable-Perishable* (IHIP) criado por Fisk et al. (1993) citado por Biege, Lay, Zanker & Schmall (2013) também a intangibilidade (serviços não têm existência física),

¹³ Sundbo (1998) dá o eficaz exemplo de um bancário aconselhar a um específico consumidor algo que não havia sido aconselhado anteriormente

heterogeneidade (diversidade de formas de prestar serviços), inseparabilidade (consumidor é inesperável do produtor) e perecibilidade (serviços não podem ser guardados ou devolvidos) são característicos das empresas no setor em análise.

Debate-se atualmente a possibilidade da Inovação nos Serviços poder ou não ser analisada consoante os mesmos conceitos utilizados na Inovação em Indústria (Drejer, 2002), uma questão que surge diretamente ligada às várias abordagens levadas a cabo na literatura. Segundo vários autores que contribuíram ou revisaram o estudo da temática (Szczygielski, 2011; Miles, 2009; Gallouj & Djellal, 2010; Silva et al, 2011) é possível distinguir cinco formas distintas de abordar a Inovação nos Serviços:

-Abordagem de Indiferença: Predominante na literatura económica até à década de 90 e consistia no foco restrito à Inovação ao setor Industrial ignorando o setor dos Serviços;

-Abordagem de Assimilação: são aplicadas as teorias e os conceitos desenvolvidos em contextos da Indústria no caso da Inovação em Serviços; a Inovação em Serviços é estudada e documentada estatisticamente da mesma forma que é abordada a Inovação na Indústria (exemplo: Inquérito Comunitário à Inovação / Community Innovation Survey - CIS);

-Abordagem de Demarcação: argumenta que as atividades no Setor dos Serviços são distintas dos outros setores, tendo características e dinâmicas que obrigam o uso de novos instrumentos e teorias. É defendido que os tipos de Inovação e a gestão do processo de Inovação são muito diferentes daqueles presentes na Indústria;

-Abordagem Tecnológica: evidencia o papel e importância das novas tecnologias no Setor de Serviços, defendendo que a trajetória da Inovação em Serviços é distinta da presente noutros setores. Vários autores, contudo introduzem esta abordagem junto com a Abordagem de Assimilação (Morrar, 2014);

-Abordagem de Síntese: sugere que os estudos sobre Inovação em Serviços trazem elementos de Inovação até agora negligenciados pela Inovação na Indústria e desde logo requerem análise, mas que estes não são exclusivos a indústrias ou empresas do Setor de Serviços.

Inserido na literatura de Inovação em Serviços e numa perspetiva de Assimilação encontra-se o Modelo Revertido de Ciclo de Vida do Produto desenvolvido por Barras (1986), uma adaptação do Modelo de Ciclo de Vida do Produto apresentado por Abernathy & Utterback que havia sido idealizado para o Setor da Indústria. Este modelo, citado por vários autores (Miles, 2009; Gallouj & Djellal, 2010) foi uma das primeiras explicações da natureza da Inovação nos Serviços:

-Fase Inicial: Processo de Inovação Incremental – Aumento da eficiência atual e redução dos custos da prestação de serviços;

-Segunda Fase: Processo de Inovação Radical – Aumento da eficiência dos serviços e expansão do mercado dadas as melhorias efetuadas no produto;

-Terceira Fase: Inovação do Produto – Desenvolvimento de novos produtos de modo a obter diferenciação no Mercado;

A nível de tipologia de Inovação, e ainda que o uso de taxonomias anteriormente mencionadas nesta revisão de literatura seja aplicado nos Serviços, é importante referir que autores como Gallouj & Weinstein (1997) apresentaram uma taxonomia de Inovação própria aos Serviços, repartindo a Inovação em várias tipologias: Inovação Radical, Inovação de Melhoria, Inovação Incremental, Inovação Ad-Hoc, Inovação por Recombinação e Inovação de Formalização.

No Anexo XIII encontram-se ainda algumas conclusões retiradas a nível empírico com base na revisão de leitura efetuada eficientemente por Kanerva, Hollanders & Arundel (2006) sobre vários casos específicos de Inovação nos Serviços. No Anexo XIV são apresentadas algumas das mais importantes diferenças entre o setor dos Serviços e Indústria, concluídas dos Sumários Estatísticos referentes ao Inquérito Comunitário à Inovação apresentados pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC, 2012) realizado em Portugal com foco entre 2010 e 2012.

2.2.2. Heterogeneidade do Setor dos Serviços

Dada a diversidade empresarial presente no Setor dos Serviços, a literatura revisada inclui vários exercícios tipológicos conduzidos pela taxonomia setorial sobre mudanças técnicas proposta por Pavitt e adaptada por Soete & Miozzo (1989) com vista à categorização das empresas de Serviços quanto ao seu processo de Inovação (Gallouj & Djellal, 2010; Popescu & Tachiciu, 2006; Hipp & Grupp, 2005; Miles, 2008; Gallouj, 2002):

- Redes Físicas em Grande Escala (*Large-scale physical networks*): Empresas que seguem uma trajetória tecnológica marcada por redução de custos e estratégia em rede, sendo por norma de grandes dimensões, podendo recorrer a fornecedores externos mas sempre em posição de poder. Exemplos: Transporte e Grossistas;

-Redes de Informação (*Information Networks*): Apresentam características semelhantes à categoria anterior sendo diferentes em relação ao meio de entrega que neste caso é informativo (informação codificada enquanto meio de entrega). Exemplos: Finanças, Seguros, Comunicações;

-Fornecedores especializados e empresas científicas (*Specialized Suppliers and science based services*): Empresas por norma de pequena dimensão que são ativas em termos de inovações tecnológicas, marcadas por *know-how* de I&D, direitos de autor e diferenciação de produto. Exemplos: Serviços Especializados e *Software*;

-Empresas dominadas por Fornecedores (*Supplier-dominated*): Empresas dominadas pelos fornecedores de equipamento e sistemas técnicos, caracterizadas por uma pouca Inovação que é limitada à aquisição de tecnologias através de fornecedores industriais; Exemplos: Serviços Pessoais (Reparação, Limpeza,

Catering, Hotelaria, Restauração) e Serviços Públicos e Sociais (Educação, Saúde, Administração Pública).

Complementando a taxonomia apresentada por Soete & Miozzo (1989) no setor de Serviços, Miles (2008) acrescentou três formas pelas quais as empresas de Serviços realizam as suas atividades de Inovação, sendo estas os Processos Fundamentais (transformações levadas a cabo sobre os produtos determina o tipo de conhecimento necessário para a Inovação), a Intensidade de Conhecimento (extensão pela qual a atividade de Serviços requer profissionais altamente formados e qualificados para a concretização e eficácia de atividades de Inovação) e as Relações no Mercado (amplitude de consumidores ou negócios que a atividade atinge e a forma como esta se adapta aos mesmos).

A teorização da Inovação em Serviços tem passado de uma ideia generalizada de baixa Inovação em empresas do sector para uma aceitação que apesar de as empresas de Serviços serem diferentes, acabam por ser tão ou mais inovadoras como as industriais. É ainda notório verificar que nos últimos anos o Setor Terciário viveu várias mudanças críticas nas suas atividades, sobretudo pelo aproveitamento das novas tecnologias como as TIC's que aumentaram a inovação tecnológica nos Serviços (Kanerva et al, 2006; Gallouj & Weinstein, 1997; Gallouj, 2002).

2.3. Inovação no Turismo

Antes de introduzir o que a evidência indica sobre o impacto da Inovação no Turismo, importa desde logo esclarecer o conceito de produtos turísticos e aquilo que estes englobam. Considerando a presença de elementos tangíveis e intangíveis, num destino turístico podem ser identificados numerosos fornecedores turísticos como hotéis, restaurantes, empresas de entretenimento, guias turísticos, entre outros, onde as empresas proporcionam apenas componentes de um produto turístico total que é consumido no curso de uma experiência turística¹⁴ (Carvalho e Costa, 2011; Kachniewska, 2013). Uma eficaz definição de Turismo partiu de Reid (2003) citado por Kachniewska (2013, p.39), que referiu ser “a soma do fenómeno e relações que emergem da interação entre turistas, fornecedores de serviços, governos, comunidades locais, universidades, e organizações não-governamentais, no processo de atração, transporte, acolhimento e gestão dos turistas e outros visitantes”¹⁵.

Com base na taxonomia utilizada por Soete & Miozzo (1989) na categorização de empresas no setor de Serviços (apresentada no ponto anterior) as empresas ligadas ao Turismo seriam consideradas

¹⁴ Kachniewska (2013) refere que numa semana de estadia em férias, um turista entra em contato com até 50 empresas, entre operadores turístico, companhia de seguros, transporte, hotel, restaurante, atração turística, loja de recordações, autoridades locais, etc

¹⁵ Tradução livre de “Tourism is the sum of the phenomena and relationships arising from the interaction among tourists, business suppliers, host governments, host communities, origin governments, universities, community colleges and non-governmental organizations, in the process of attracting, transporting, hosting and managing these tourists and other visitors” de Reid (2003), citado por Kachniewska (2013, p.39)

empresas com domínio de Fornecedores. Assim, é possível desde logo identificar que é a partir dos fornecedores que vários fatores levaram à Inovação no Turismo, nomeadamente com a incorporação de novas tecnologias que tiveram como consequência o desenvolvimento de novas competências, novos materiais, novos serviços e novas formas organizacionais (OCDE, 2004), sobretudo a nível de criação de bases de dados e marketing digital. Além destes, e com base em Nadja-Janoszka e Kopera (2013), Korres (2008), Comissão Europeia (2006), OCDE (2004, 2006) e Nordin (2003), são apresentados no Quadro 4 alguns detalhes sobre a ligação entre Economia, Turismo e Inovação com importância para o presente estudo.

Quadro 4
Relação Economia-Turismo-Inovação

Fatores	Causas	Consequências
Alterações na organização de trabalho, tempo livre e distribuição de receitas na Economia	Aumento do rendimento disponível, tempo livre e preferências de Consumo	Desenvolvimento de novos tipos de férias e novos tipos de Turismo (acessível a classes médias e baixas)
Fontes de Inovação no Turismo provêm fora do Setor Turístico	Empresas no setor dos Serviços tendem a procurar novas tecnologias e inovações a nível externo (fornecedores)	Turismo beneficiou de invenções e mudanças regulatórias aplicadas em outros setores
Turismo não recebe apenas inovações de outros setores económicos; é um poderoso motor de Inovação	Empresas de outros setores aproveitaram oportunidades de negócio emergentes no Turismo	Novas linhas de negócio ligadas ao Turismo e Programas de reabilitação urbana
O Turismo atua como transmissor de novas ideias e inovações	Mobilidade de trabalho e Mobilidade de consumidores	Inovações dirigidas ao Retalho baseadas em ideias adquiridas em viagens

Fonte: Autor (2015)

Existem essencialmente cinco características apontadas pela literatura (Hall & Williams, 2008; Shaw & Williams, 2002) que diferem o caráter da Inovação no Turismo da natureza geral presente no setor de Serviços: a Clusterização de atividades, a Sazonalidade, a Espacialidade, a Relação de turistas e indústria turística, e a Relação entre turistas e comunidade. Consequentemente, os produtos e processos turísticos acabam por estar em constante modificação, evidenciando alterações relacionadas em padrões complexos de Inovação que afetam o Transporte, Entretenimento e Alojamento turístico, em escalas também elas distintas (nível individual, organizacional, destino e turismo nacional). Ainda assim, regista-se que o estudo sobre Inovação no Turismo encontra-se na sua infância, tendo sido um tema com pouca atenção por parte de autores e investigadores (Carvalho & Costa, 2011; Sundbo, Orfila-Sintes & Sorensen, 2007; Hall & Williams, 2008).

A Inovação no Turismo não é restrita a locais, empresas e indivíduos elitistas, acabando por estar presente em todos os cantos do sistema turístico, seja no pequeno hotel que cria uma página de Internet, no restaurante que introduz novos pratos para atrair um mercado turístico emergente, ou no turismo individual que cria novas formas de passar férias (Hall & Williams, 2008). Além do alto nível de competitividade que obriga as empresas a inovar para se manterem ao nível da concorrência (Hall & Williams, 2008), ainda que com grandes dificuldades na proteção da Inovação, dada a limitada

aplicação de patentes no Turismo que leva à facilidade de imitação e cópia por parte de concorrentes (Carvalho e Costa, 2011; Hjalager, 2010; Nordin, 2003; Nadja-Janoszka & Kopera, 2013), outra característica evidente recai sobre algo já identificado no Setor dos Serviços: a Heterogeneidade de áreas de atividade (Carvalho & Costa, 2011). Se for tomado como exemplo o Alojamento, grandes cadeias internacionais coexistem com alojamento de cariz familiar e arrendamento de apartamentos. Segundo Hall & Williams (2008), além da Competitividade e Heterogeneidade, também o Desempenho Económico, a Procura, a Tecnologia, a Estratégia Organizacional, o Empreendedorismo individual, e o Papel do Estado são fatores a ter em conta na afetação da Inovação no Turismo (aprofundados em Anexo XV)

Ainda que tal como no setor dos Serviços, as tipologias de Inovação utilizadas por autores no estudo da Inovação no Turismo sejam baseados nas taxonomias apresentadas por Schumpeter e OCDE evidenciadas anteriormente, há uma perspetiva bastante interessante citada por diversos autores (Nordin, 2003; Weiermair, 2004; Decelle, 2004) aplicada ao Turismo, o modelo de níveis de Inovação no Turismo conceptualizado por Hjalager (2002) em adaptação aos conceitos desenvolvidos por Abernathy e Clark. Este difere os tipos de Inovação em Inovações Regulares, Inovações de Nicho, Inovação Revolucionárias, e Inovações Arquiteturais. O Modelo em questão é apresentado no Anexo XVI.

De acordo com a metodologia utilizada por Hjalager (2010) na sua excelente revisão de literatura sobre este tema e fazendo uso de conceitos previamente mencionados em diferentes abordagens, Abordagem de Empreendedorismo, Abordagem Bi-Dimensional *Technological Pull vs Demand Pull*, Abordagem de Cluster, são apresentados algumas características essenciais no estudo da Inovação no Turismo:

Abordagem de Empreendedorismo

Segundo Lerner & Haber (2000), Morrison, e Rimmington & Williams (1999) citados por Hjalager (2010), os empreendedores no Turismo têm escassas capacidades de negócio e são limitados a nível de Inovação. Contudo, empresas criadas com base na Inovação (*Innovative entrepreneurship firms*) podem ser empresas bastante inovadoras neste setor (Meneses & Teixeira, 2011), sobretudo em segmentos de pequenas e médias empresas onde os empreendedores baseiam os seus produtos nos seus próprios valores (*lifestyle entrepreneurs*), levando a que o Empreendedorismo possa ser considerado crucial tanto na redireção de produtos turísticos como no aumento da competitividade (Getz & Petersen, 2005; Ateljevic & Doorne, 2000; citados por Hjalager, 2009).

Hall & Williams (2008) mantêm uma perspetiva ainda mais positiva do papel dos empreendedores nesta área, intitulando-os como heróis na Evolução do Turismo, aclamando Thomas Cook (pacotes turísticos), Michael O'Leary (Ryanair), Kirk Kerkonian (desenvolvimento de Las Vegas), e Walt Disney

(Disney World) como autênticos mestres da mudança. Contudo também a um nível menor, o papel do empreendedor em PME's tem como necessidade inovar para manter a sobrevivência nos mercados, podendo empresas de pequena escala serem fortes fontes de Inovação em condições que favorecem o experimentalismo em mercados de nicho.

Abordagem Bi-Dimensional *Technological Pull vs Demand Pull*

A questão base neste ponto resume-se à maior ou menor importância da Tecnologia e da Procura nas atividades de Inovação ligadas ao Turismo. A nível tecnológico encontram-se os fatores que impactam os processos, serviços e mecanismos de distribuição no Turismo (Hjalager, 2010) onde as tecnologias de informação e comunicação (TIC's) têm tido um papel fulcral no aumento de produtividade, flexibilidade e divulgação no setor. Quando combinados com medidas estratégicas de Gestão de Recursos Humanos, as TIC's e as novas plataformas sociais denotam ainda maior impacto (Hjalager, 1994), nomeadamente aumentando o conhecimento, atratividade e acessibilidade dos turistas nomeadamente ao nível de companhias aéreas, operadores turísticos e hotelaria.

A nível da Procura, esta é implicitamente e explicitamente (na literatura) o motor da Inovação no Turismo (Lerner & Haber, 2000; Morrison et al., 1999; citados por Hjalager, 2010) onde a customização e personalização de serviços é cada vez mais um elemento estruturante na Inovação de empresas ligadas ao Turismo. Cabe às empresas serem inovadoras tanto numa perspetiva de redução de custos, como no aumento da qualidade dos seus serviços, indo ao encontro das necessidades dos seus atuais e potenciais consumidores (Sundbo et al., 2007)

Abordagem de Cluster

Aplicando as várias referências mencionadas na Formação de Clusters no ponto 2.1.5. desta revisão de literatura, torna-se essencial aplicar este conceito ao Turismo. Assim, um Cluster de Turismo é entendido como um “grupo de empresas e instituições ligadas a um produto ou grupo de produtos turísticos que estão espacialmente concentradas e mantêm relações verticais (dentro da cadeia de produção turística) e horizontais (envolvendo fatores, jurisdição e troca de informação entre agentes relacionados com a Oferta de um produto turístico)”¹⁶ (da Cunha & da Cunha, 2005, p.51).

No turismo, um Cluster¹⁷ pode tornar-se numa força de crescimento regional já que as atividades das empresas são baseadas em visitas de turistas onde a cada crescimento da Procura dá-se a necessidade

¹⁶ Tradução livre de “tourism cluster is a group of companies and institutions bound up to a tourism product or group of products. Such companies and institutions are spatially concentrated and have vertical (within the tourism productive chain) and horizontal relationships (involving factor, jurisdiction and information exchange between similar agents dealing with a tourism product offer)” em da Cunha & da Cunha (2005, p.51)

¹⁷ Este conceito deverá incluir atrações (museus, parques, salas de espetáculos, etc.), transporte (transporte terrestre, aéreo, ferroviário, etc.), serviços de suporte (seguros, finanças, publicidade, etc.), alojamento, *shopping*, restaurantes, programas de formação, assim como autoridades locais, organizações turísticas sem fins lucrativos,

de um crescimento complementar entre as vastas áreas que servem as necessidades do turista (Karlsson, 2008). Gunn (1994) citado por Nordin (2003) complementa esta ideia, referindo que os turistas tendem a buscar a diversidade e volume de serviços quando estes coexistem na mesma localização, sendo as empresas do Cluster as que beneficiam mais deste tráfego.

Este tipo de aglomeração local e colaborativa compreende segundo Goetz (2006) e Gorynia & Jankwska (2007), citados por Kachniewska (2013), os seguintes atributos:

- Espaço: Empresas e entidades exercem a sua atividade num território delimitado, *Tourism Destination Area (TDA)*, posicionando-se e competindo num mercado seletivo de turistas domésticos e estrangeiros;
- Número e Estrutura de empresas e entidades: A diversidade de entidades e empresas assim como a infraestrutura turística são as condições básicas para o sucesso de um Cluster;
- *Background* de Cooperação e Relações: Confiança, Interação, Troca de Conhecimento, e Fluxos de Informação entre empresas e entidades, através de laços sociais e comerciais de carácter formal e informal;
- Visão e Missão: Trajetória de desenvolvimento comum e medidas direcionadas ao aumento da satisfação de turistas e competitividade da TDA;
- Benefícios: Condições de desenvolvimento, efeitos múltiplos de aumento de Competitividade e Inovação, Economias de Escala, novas oportunidades de negócio; Competitividade da Região e Inovação do produto turístico.

Um modelo bem conseguido que explica a competitividade regional num Cluster de Turismo foi proposto por Ferreira & Estevão (2009), com influência dos modelos de Porter, Croucher, Ritchies e Dwyer e Kims, representando um sistema interativo para o Turismo que envolve as componentes de Produto turístico (recursos e atrações), Destino turístico e o Cluster de Turismo, sendo apresentado no Anexo XVII.

De modo a concluir esta abordagem, impõe-se o contributo de Porter (1998), responsável pelo conceito geral de Cluster, na sua aplicação ao Turismo. Para este, num Cluster de Turismo a experiência turística depende da qualidade e eficiência de hotéis, restaurantes, comércio e meios de transporte, em que as ligações entre os membros do Cluster resultam numa experiência bastante melhor que a soma de todas as partes (Porter, 1998) citado por Santos, Almeida & Teixeira (2008).

universidade, entre outros, todos colaborando entre si para o mesmo produto turístico, e ao mesmo tempo competindo em termos de qualidade, Inovação, e a singularidade dos seus componentes turísticos (Nordin, 2003)

A Inovação no Turismo é ainda vista como um tema específico, isolado da análise económica do Turismo e da tradição de investigação sobre Inovação (Hall & Williams, 2008). No entanto, o impacto da Inovação no setor é cada vez mais essencial, sendo importante que num futuro próximo possam ser criadas experiências turísticas de valor através de Inovação e desenvolvimento de produtos e serviços, e não da oferta única de específicos elementos turísticos (Weirmaier, 2004).

É de referir ainda que no Anexo XVIII encontram-se algumas conclusões retiradas de estudos sobre Inovação no Turismo abordados por Hjalager (2010) e Meneses & Teixeira (2011), importando registar que os estudos sobre esta temática têm sido marcados por casos exploratórios e qualitativos, focando maioritariamente no setor de Hotelaria na tentativa de encontrar respostas empíricas quanto ao uso de Inovação em empresas ligadas ao Turismo. Regista-se também com grande importância o estudo empírico realizado por Sundbo et al. (2007) no qual foi estudado o comportamento de Inovação de empresas ligadas ao Turismo na Dinamarca e em Espanha através de um quadro de análise que abordou a Inovação a três níveis: nível organizacional, nível de rede e o nível de sistemas¹⁸.

2.4. Turismo Criativo & Creative Milieu

Ainda que não seja o cerne do estudo, é do interesse e curiosidade do investigador mencionar o Turismo Criativo, definido enquanto a “forma de viagem direcionada a uma experiência autêntica e comprometida, com aprendizagem participativa em artes, herança, ou carácter especial de um local”¹⁹ (UNESCO, 2006, p.2). Inserido no segmento de Turismo Cultural onde turistas viajam especialmente para ganhar um maior conhecimento da cultura e herança de um destino (Frey, 2009), a Inovação é encarada no Turismo Criativo como uma qualidade do próprio Turismo (Richards & Marques, 2012) e não como uma propriedade das empresas (*innovativeness*). No Anexo XIX encontra-se um Modelo de Negócios de Turismo Criativo (*Creative Tourism Business Model*) desenvolvido por Obridska-Olson & Ivanov (2010) que o investigador considera bastante interessante dado ao seu contributo para uma temática pouco desenvolvida.

Com a tendência global de reaproveitar espaços pós-industriais normalmente caracterizados por zonas portuárias abandonadas e complexos fabris abandonados (Kostopoulou, 2013), acaba por surgir um caso de Turismo Criativo de importância para a investigação, as aglomerações criativas intituladas de *Creative Milieu*. Este conceito desenvolvido por Landry (1952), citado por Kostopoulou (2013) e Landry (2011) é descrito como um local²⁰ que contem as condições necessárias em termos de infraestrutura para gerar fluxos de ideais e inovações onde coabitam artes visuais e performativas (teatros,

¹⁸ Com base neste, também Meneses & Teixeira (2011) propuseram o estudo do comportamento inovador de empresas turísticas portuguesas, que comparasse o caso de Portugal com Espanha e Dinamarca. Contudo, registou-se a inexistência de uma aplicação prática do mesmo por estes autores

¹⁹ Tradução livre de “Creative tourism is travel directed toward an engaged and authentic experience, with participative learning in the arts, heritage, or special character of a place” de UNESCO (2006, p.2)

²⁰ Conjunto de edifícios, parte de uma cidade, uma cidade inteira, ou uma região (Landry (1952) citado por Kostopoulou (2013)

exposições, entre outros), meios de comunicação e entretenimento (música, televisão, entre outros) e serviços de negócio ligados à Criatividade (design, arquitetura, entre outros). Ainda que haja pouco debate na forma de integração de turistas nestes espaços (Richards & Wilson, 2007), é importante verificar que nestes se criam processos de interação social e comunicacional que acabam por os tornar atrativos para o Turismo Cultural nas cidades (Frey, 2009).

Os espaços criativos presentes no *Creative Milieu* podem então ser vistos como catalisadores de regeneração urbana e desenvolvimento de Turismo Criativo (Obridska-Olson & Ivanon, 2010), acabando por serem visitados por certos tipos de turistas culturais que ao os frequentarem, experienciam um simbolismo histórico de uma forma recontextualizada onde coabitam o trabalho criativo atual e a memória histórica do seu passado industrial (Frey, 2009).

3. Problema a tratar

Dado ao fato do estudo da Inovação no Turismo estar ainda na sua infância, existem poucas investigações que expliquem as características e atividades de Inovação presentes nas empresas das várias áreas ligadas a este setor. A consequente ausência de uma aplicação prática à perceção e atuação de empresas e entidades ligadas ao Turismo presentes em Lisboa, constitui uma lacuna empírica que merece especial atenção dado ao crescimento e desenvolvimento contínuo dos fluxos turísticos na cidade.

Deste modo, será prioridade do investigador entender o panorama atual do Turismo na cidade, enquadrando e caracterizando o impacto da Inovação presente em empresas das áreas da Restauração, Comércio, Alojamento e Animação Turística em Lisboa, com as perceção e motivação das entidades com responsabilidade nesta temática.

4. Enquadramento Metodológico

Após terem sido introduzidos dados sobre as características e o panorama geral do Turismo em Lisboa, além de um enquadramento teórico que permitiu absorver conceitos essenciais para o entendimento do estudo da Inovação, importa delinear a metodologia utilizada para a obtenção e recolha de dados que permita desenvolver conclusões que auxiliem a resposta à Pergunta de Partida introduzida.

O investigador realça que no presente estudo são abordados vários intervenientes com importância e responsabilidade para a temática, utilizando uma metodologia de recolha de dados específicos sobre Inovação, enquadrando-os através de um aprofundamento de informações de forma qualitativa.

Deste modo, a recolha de dados foi feita através da realização de entrevistas e de inquéritos por questionário a vários públicos com interesse para a temática. O tecido empresarial foi analisado com recurso a um questionário com vista à obtenção de dados referentes às atividades de Inovação levadas a cabo pelas empresas, assim como entrevistas que aprofundassem a perceção dos empresários em

relação ao Turismo, Concorrência e outras questões subjacentes. A nível das entidades, o ponto de vista da administração local e central foi recolhido através de entrevistas que obtivessem informações pertinentes sobre a caracterização do Turismo na cidade, a Inovação e Cooperação em empresas, e o Turismo Criativo. Por último, os espaços criativos foram entrevistados com base na sua opinião quanto à caracterização e importância dos mesmos para o Turismo.

4.1. Participantes no Estudo

Tendo em conta o cariz académico, as limitações de tempo na recolha de dados por parte do investigador, e a disponibilidade reduzida do universo de indivíduos contactados, foi possível recolher dados através de 30 empresas participantes no inquérito proposto, e 30 entrevistas executadas a 24 empresas, quatro responsáveis de entidades e dois responsáveis por espaços criativos com interesse na temática, não havendo nem ser pretendido obter dados e resultados representativos.

4.1.1. Inquérito por Questionário

A amostra utilizada nesta investigação foi do tipo intencional (ou por julgamento), tendo sido analisado e avaliado um conjunto de empresas que pelas suas características e conceitos, adquiriram notoriedade e reputação nos *Media* (*Time Out Lisboa*, *Expresso*, *Lisboa ConVida*, e *Revista Turismo Lisboa*) e plataformas sociais (*LisbonLux*, *LisbonLovers*, *Lifecooler*, *Zomato*, *TripAdvisor*, *Booking*, *Best Tables*, e *Facebook*). Além deste, existiram 4 características essenciais na escolha de empresas: a sua área de atividade (importância de obter empresas do Alojamento, Restauração, Comércio e Animação Turística); a localização (na cidade de Lisboa); a data de criação (foram apenas consideradas empresas surgidas desde 2008 até 2015); e a estrutura (a escolha recaiu em empresas de pequena e média dimensão, excluindo grandes cadeias de Hotelaria e Restauração por exemplo).

A nível do inquérito, as empresas envolvidas são apresentadas no Quadro 5 presente na página seguinte, juntamente com a data em que foram recebidas as suas respostas.

Quadro 5

Lista de Empresas presentes na amostra do inquérito

Questionários		
	Entidade / Empresa	Data
Alojamento	Lisboa Prata Boutique Hotel	04/03/2015
	Working Four Hospedarias Lda (Living Lounge Hostel e Lisbon Lounge Hostel)	04/03/2015
	Goodmorning Hostel	05/03/2015
	Internacional Design Hotel	10/03/2015
	AMGI, Lda (54 Santa Catarina Suites)	16/03/2015
	Golden Stay (Golden Tram 242 Hostel)	16/03/2015
	Lisb'on Hostel	19/03/2015
	Panteão Mundo, lda (Lisbon Story Guesthouse)	26/03/2015
	Dear Hotels, Lda (Dear Lisbon Guesthouse)	02/04/2015
Restauração	Banana Café (Banana Café Belém, Banana Café Elétrico, e Quiosques)	06/03/2015
	Sea Me Group (Sea Me – Peixaria Moderna e Prego da Peixaria)	12/03/2015
	Can the Can	12/03/2015
	Station	17/03/2015
	Taberna Anti-Dantas	18/03/2015
	Pensão Amor	23/03/2015
	Boi-Cavalo	25/03/2015
	Leopold	27/03/2015
	Parte e Partilha (O Talho e Cevicheria)	31/03/2015
Animação Turística	Lisbon Street Art Tours	08/03/2015
	Eco Tuk Tours Lisboa	12/03/2015
	Hippotrip	18/03/2015
	Bike Bar Tours	19/03/2015
	Lisbon Movie Tour	24/03/2015
	Lisbon Helicopters – Helibravo Turismo	08/04/2015
Comércio	Myth Nature, Lda (Cork & Co)	09/03/2015
	Salto de Herói Comunicação, Lda (SOMA Ideas)	17/03/2015
	Miss Can	23/03/2015
	AmaTudo	24/03/2015
	Mercearia Açores	25/03/2015
	Citylovers, Lda (LisbonLovers)	25/03/2015

Fonte: Autor (2015)

4.1.2. Entrevistas

As entrevistas levadas a cabo centraram-se então nos três públicos com incidência neste estudo, o tecido empresarial, as entidades, e os espaços criativos. Desde modo, as empresas analisadas através de entrevista foram as mesmas onde se realizou o inquérito, ainda que em menor número dada a disponibilidade de alguns inquiridos, tendo havido no entanto um cuidado em obter um número considerável de entrevistas por área de atividade. Quanto às entidades abordadas, o investigador optou pela recolha de opiniões a nível local, nomeadamente na Câmara Municipal de Lisboa e na Associação de Turismo de Lisboa, assim como a nível nacional com o Governo (Secretaria de Estado do Turismo) e o Turismo de Portugal. Foi ainda feito um levantamento de opiniões junto dos responsáveis dos dois

espaços criativos com maior notoriedade e reputação em Lisboa, o LX Factory e a Fábrica de Braço de Prata.

No Quadro 6 apresentam-se algumas das características das entrevistas levadas a cabo pelo investigador, nomeadamente a nível dos cargos e nomes de entrevistados que contribuíram para o estudo:

Quadro 6

Conjunto de Entrevistas realizadas

Entrevistas					
	Entidade / Empresa	Cargo	Nome	Data	P/C ²¹
Entidades	Associação de Turismo de Lisboa	Coordenador do Observatório de Turismo de Lisboa	André Barata Moura	27/03/2015	P
	Câmara Municipal de Lisboa	Diretora do Departamento de Marca e Comunicação	Fátima Madureira	14/04/2015	P
	Turismo de Portugal	Diretor do Departamento de Controlo Estratégico	Sérgio Guerreiro	17/04/2015	P
	Governo	Secretário de Estado do Turismo	Adolfo Mesquita Nunes	23/04/2015	P
Espaços	Fábrica do Braço de Prata	Diretor/Fundador	Nuno Nabais	13/03/2015	P
	Grupo Mainside (Lx Factory e Pensão Amor)	Diretor	José Carlos Queiroz Carvalho	20/03/2015	P
Alojamento	AMGI, Lda (54 Santa Catarina Suites)	Sócio	António Amaral	16/03/2015	P
	Golden Stay (Golden Tram 242 Hostel)	Sócio-Gerente	António Alves	16/03/2015	P
	Lisb'on Hostel	Diretora Geral	Rita Rocha Brito	19/03/2015	P
	Lisboa Prata Boutique Hotel	Diretor	Rui Miranda	20/03/2015	P/C
	Panteão Mundo, Ida (Lisbon Story Guesthouse)	Fundador	Bruno Ferreira	26/03/2015	P
	Internacional Design Hotel	Diretora Geral	Sara Freire	25/04/2015	P
Restauração	Sea Me Group	Sócio-Gerente	António Querido	12/03/2015	P/C
	Can the Can	Fundador	Victor Vicente	14/03/2015	C
	Mercado de Campo de Ourique	Diretor Financeiro	Frederico Lebre	17/03/2015	P
	Taberna Anti Dantas	Proprietário	Filipe Nabais	23/03/2015	P
	Leopold	Sócios	Ana Cachaço e Tiago Feio	27/03/2015	P
	Parte e Partilha (O Talho e Cevicheria)	Sócio	António Barros	31/03/2015	P
Animação Turística	Eco Tuk Tours Lisboa	Fundador	João Túbal	09/03/2015 24/03/2015	P
	Hippotrip	Diretor Geral	Frank Alvarez	18/03/2015	P
	Bike Bar Tours	Sócio e Fundador	Diogo Bação	19/03/2015	P
	Lisbon Movie Tour	Diretora Geral	Liliana Navarra	24/03/2015	P
	Lisbon Helicopters – Helibravo Turismo	Sócio	Francisco Sá Nogueira	08/04/201	C
Comércio	Salto de Herói Comunicação, Lda (SOMA Ideas)	Sócios Fundadores	Sofia Rodrigues e Marco Plácido	09/03/2015 19/03/2015	P
	Myth Nature, Lda (Cork & Co)	Fundador e Diretor Geral	Pedro Lucena	17/03/2015	P
	MONA	Sócia	Patrícia Nunes Pedro	18/03/2015	P
	Miss Can	Fundadora	Bárbara Pais Cabral	20/03/2015	P
	AmaTudo	Proprietário	Ezequiel Vieira	24/03/2015	P
	Mercearia Açores	Diretora Geral	Carolina Ferreira	25/03/2015	P
	Citylovers, Lda (LisbonLovers)	Sócios Fundadores	João Coelho e Luís Beato	25/03/2015	P

Fonte: Autor (2015)

²¹ P – Entrevista Presencial; C – Entrevista por Correio Eletrónico; P/C – Entrevista Presencial complementada por Correio Eletrónico

4.2. Perspetiva Adotada

Dado ao caráter dos objetivos de investigação assim como as várias limitações na obtenção de dados, o presente estudo assume um cariz exploratório, pretendendo abordar uma temática pouco desenvolvida, de forma maioritariamente qualitativa, analisando a perceção que um conjunto de empresas e entidades têm sobre o desenvolvimento de atividades de Inovação no Turismo em Lisboa, de modo a obter conclusões que possam servir de base para estudos que aprofundem as várias questões levantadas.

Ainda assim, salienta-se que será dada uma tentativa de comparação entre dimensões, nomeadamente nas diferentes características e perspetivas entre as várias áreas de atividade abordadas (Alojamento, Restauração, Comércio e Animação Turística).

4.3. Argumento a Favor da Metodologia Adotada

A adequação e aceitação do presente estudo regista-se pelo fato de ir ao encontro do objeto da investigação, na medida que relaciona dados extraídos do questionário tratados estatisticamente, com entrevistas que visem aprofundar questões que garantam uma maior perceção dos públicos em análise.

Dada a pequena dimensão da amostra, fator condicionante e limitador da sua representatividade no universo de empresas presentes no Turismo em Lisboa, o caráter qualitativo da investigação é assumido enquanto a metodologia que melhor se adequa a uma temática pouco desenvolvida na literatura, ao mesmo tempo que se apropria às limitações na obtenção de dados por parte do investigador. Como foi já referido na Introdução, é dada uma importância em casos particulares de empresas que pelas suas características se têm vindo a destacar no Turismo em Lisboa, estudando a forma como estas se posicionam quanto à Inovação.

4.4. Instrumentos

Apesar de terem sido já mencionados os dois instrumentos utilizados na recolha de dados para a investigação, importa caracterizá-los quanto à sua estrutura e composição.

4.4.1. Inquérito por Questionário

Com base no Enquadramento Teórico foi utilizada uma abordagem de Assimilação (empregando um método transversal a todos os setores e áreas de atividade) na realização do questionário com vista à obtenção de dados sobre Inovação em empresas ligadas ao Turismo em Lisboa. Deste modo, foi feita uma adaptação ao Inquérito Comunitário à Inovação – CIS 2012²² (baseado nas diretrizes propostas pela OCDE no *Oslo Manual*) que permitisse a recolha de dados relacionados com a Inovação junto das

²² A versão original encontra-se presente nos Sumários Estatísticos CIS2012, documento que divulgou os principais resultados das atividades de Inovação realizadas nas empresas, no período entre 2010 a 2012 em Portugal (DGEEC, 2014)

empresas de forma menos exaustiva, garantindo uma maior abertura e taxa de conclusão por parte dos inquiridos.

Dado ao cariz académico da investigação e a um consequente desinteresse que pudesse provocar um questionário longo com questões demasiado técnicas e várias variáveis de escala, o investigador optou por reproduzir um questionário que desse primazia à perceção e desenvolvimento das várias tipologias de Inovação (Produto, Processo, Organizacional e Marketing), assim como aos objetivos, fontes de informação e obstáculos existentes dentro de cada empresa.

Podendo o inquérito realizado ser acedido em Anexo XX, (assim como dados sobre acesso e duração de preenchimento), importa referir que no mesmo foi apenas levada em conta uma variável independente que permitisse obter comparações entre as várias áreas de atividade presentes em estudo, já que dada à dimensão da amostra, questões como o número de empregados ou dimensão da empresa (assim como outras características utilizadas no Inquérito Comunitário à Inovação) não teriam relevância, já que nos próprios critérios de seleção de empresas foram valorizadas aquelas de pequena ou média dimensão, data de criação, entre outros.

A nível da tipologia de variáveis dependentes, o questionário incluiu diversas questões para caracterizar as atividades de Inovação realizadas pelos inquiridos, utilizando para tal escalas de medida nominais (variáveis nominais), sendo importante referir que algumas dessas questões eram de escolha múltipla. Por outro lado, foi medida a perceção das empresas no que diz respeito à sua própria natureza inovadora, bem como à importância do Turismo e das várias tipologias de Inovação no seu negócio, utilizando escalas tipo *Likert* de cinco pontos, cujas opções de resposta variavam entre “Totalmente em Desacordo” e “Totalmente de Acordo” (variáveis ordinais).

Por último, uma nota para o fato da apresentação do questionário ter sido feita através da plataforma *Typeform*, tendo este sido editado e customizado de modo a ser o mais apelativo possível aos inquiridos, sendo acessível através de computador, *tablet* ou *smartphone*.

4.4.2. Entrevistas

De modo a aprofundar os dados recolhidos através de inquérito por questionário, assim como recolhendo informações essenciais à discussão de temas como a Inovação, Cooperação, Turismo em Lisboa e Turismo Criativo, foram elaborados pelo investigador seis guiões de entrevista que fossem ao encontro dos vários públicos em análise no estudo, podendo então ser consideradas enquanto entrevistas estruturadas, maioritariamente de forma presencial mas também por correio eletrónico:

- Entrevista às Empresas – Abordando as características próprias das empresas em estudo, assim como a sua perceção em relação à concorrência, cooperação, Turismo na cidade, e os seus consumidores (Anexo XXI);

- Entrevista à Câmara Municipal de Lisboa – Perspetiva do poder local do crescimento do Turismo, áreas de atuação, cooperação, inovação, Turismo Criativo e identidade da cidade (Anexo XXII);
- Entrevista à Associação de Turismo de Lisboa - Perspetiva da entidade que promove o Turismo a nível local quanto ao crescimento do setor, áreas de atuação, cooperação, inovação, Turismo Criativo e identidade da cidade (Anexo XXIII);
- Entrevista ao Governo - Perspetiva do poder central quanto ao crescimento do Turismo, áreas de atuação, cooperação, inovação, Turismo Criativo e identidade da cidade (Anexo XXIV);
- Entrevista ao Turismo de Portugal - Perspetiva da entidade que promove o Turismo a nível nacional quanto ao crescimento do setor, áreas de atuação, cooperação, inovação, Turismo Criativo e identidade da cidade (Anexo XXV);
- Entrevista a Espaços Criativos – Abordando a forma pela qual os espaços criativos em estudo teriam condições para ser polos de atração turísticos na cidade (Anexo XXVI).

4.5. Recolha de dados

A recolha de dados estendeu-se entre Março e Abril de 2015, ainda que na última semana de Fevereiro tivessem começado as primeiras tentativas de contato com as empresas. A nível geral, o processo de contato e recolha de dados foi feito nas seguintes fases:

- Pesquisa: O investigador teve o papel de perceber e conhecer quais os responsáveis pelas empresas (a nível do seu cargo, nome e contato) que se adequavam aos critérios da amostra pretendida, pretendendo reunir informações que se tornassem essenciais à eficácia na abertura dos inquiridos e entrevistados para a investigação;
- 1º Contato: O primeiro contato entre investigador e inquiridos ou entrevistados foi feito maioritariamente através de correio eletrónico (tendo sido também utilizada a plataforma *LinkedIn*) onde foi proposto um convite/contributo para a investigação a ser realizada, de modo a dar-se a possibilidade de agendar uma reunião em que pudesse ser efetuada uma entrevista e (dependendo dos casos) o preenchimento do questionário. Registou-se ter havido uma taxa de sucesso na ordem dos 50%, sendo que em muitos casos o investigador não obteve qualquer resposta ou obteve resposta negativa em relação ao pedido efetuado;
- 2º Contato: Num segundo contato foram discutidas as várias opções de agendamento de reunião com os vários inquiridos ou entrevistados, tanto através de correio eletrónico como por chamada telefónica. Em relação aos indivíduos que não responderam ao 1º Contato, foi feita uma nova tentativa, tanto através de outro correio eletrónico, como por chamada telefónica, mensagem por *LinkedIn*, ou deslocação à empresa;

- Recolha de dados: A recolha de dados para a investigação foi realizada maioritariamente a nível presencial, permitindo a entrevista com recurso à utilização de gravador digital (consentida pelos entrevistados), e preenchimento de inquérito através de *tablet* disponibilizado pelo investigador, tendo sido apresentada uma credencial comprovando o cariz académico do estudo. Nos casos em que se deu indisponibilidade por parte das empresas ou escassez de tempo, o inquérito foi enviado por correio eletrónico e as respostas às entrevistas enviadas ao investigador²³

4.6. Ferramentas a utilizar na análise

As ferramentas utilizadas na análise de dados dividem-se quanto à própria natureza dos dados recolhidos. Ao nível das entrevistas, foi feita uma análise qualitativa onde se registaram os principais *insights* dos entrevistados para a temática em estudo, encontrando tendências de opinião que aprofundassem os dados recolhidos com o questionário, com base nos depoimentos e frequência de ideias introduzidas pelos entrevistados.

Quanto ao questionário, os dados recolhidos foram trabalhados no programa *SPSS 21.0* onde foi criada uma base de dados com a informação procedente, permitindo a execução de análises estatísticas descritivas e inferenciais às inúmeras variáveis presentes, de modo a ser possível retirar conclusões a nível geral de empresas, assim como quanto às diversas áreas de atividade do setor do Turismo.

5. Resultados

Os dados obtidos junto de inquiridos e entrevistados foram organizados segundo quatro temáticas presentes na Figura 6 da página seguinte, relevantes quanto aos objetivos da investigação e à pergunta de partida presente na Introdução. Deste modo, e tendo em conta as várias ferramentas utilizadas na recolha e análise de dados, serão apresentados nos seguintes pontos os resultados compreendidos no presente estudo.

²³ Deram-se ainda casos em que por condições precárias de entrevista (em *front office por exemplo*) ou problemas na sua gravação, foi necessária uma segunda recolha de dados (presencial ou por correio eletrónico).

Figura 6
Enquadramento Temático dos Resultados



Fonte: Autor (2015)



5.1. Turismo em Lisboa

Neste ponto serão enquadradas informações resultantes das entrevistas com alguns dados mencionados na Introdução e Enquadramento Teórico, procurando deste modo explorar a perceção que empresas, espaços criativos e entidades têm sobre o crescimento, segmentação e impacto do Turismo em Lisboa. Assim, procurar-se-á responder à Questão I - Quais as características do Turismo em Lisboa?

5.1.1. Razões do Crescimento do Turismo em Lisboa

Com base nas informações recolhidas através das entrevistas a empresas e espaços criativos na cidade, as razões de atração de turistas a Lisboa são divididas em cinco diferentes vertentes retiradas pelo investigador:

Preço: o Preço foi o fator enunciado com maior frequência pelas empresas entrevistadas, tendo sido referido pela grande maioria dos responsáveis de empresas entrevistadas, nomeadamente através de várias variâncias: Cidade barata; Alojamento e Gastronomia barata; Relação direta com a Crise; Relação Preço-Qualidade; Comparação com outras cidades europeias (Madrid, Barcelona, Roma, Milão, Londres e Paris); evidência de ser a capital mais barata da Europa; e o fato de levar a que as pessoas não tenham grandes expectativas na visita a cidade. Este é desde logo um dado que vai ao encontro da informação apresentada na Introdução (ponto I) onde o Preço da Viagem parece ser o fator que

mais influencia a decisão de visitar Lisboa, ainda que segundo as conclusões apontadas nesse ponto da investigação, a relevância da relação Preço-Qualidade não seja tão importante nas razões de visita à cidade comparando com questões como Segurança, Qualidade de Alojamento e Restauração.

Cidade na Moda: Vários entrevistados referenciaram o fato de Lisboa estar atualmente na moda, com a particularidade de, quando mencionado nas entrevistas, ser o aspeto utilizado como primeira razão na resposta;

Caraterísticas da Cidade: Neste ponto são indicados as várias caraterísticas diretamente ligadas à cidade de Lisboa que foram referidas pelos entrevistados. O Clima foi o fator mais evidenciado pelas empresas, tendo sido notória a importância das condições meteorológicas existentes no Inverno que facilitam férias de alguns dias. Além deste, também a diversidade e qualidade de Alojamento e Restauração, a Beleza e Luz da cidade, a Proximidade de Praias, a Gastronomia, a Cultura, a Simpatia e Acolhimento, e a Segurança, foram mencionadas com grande frequência por parte dos entrevistados. Com menor frequência foram ainda enunciadas as seguintes caraterísticas: Cidade diferente; cidade menos sujeita a massificação; Vida noturna; Caráter de Novidade; Mão-de-obra qualificada; Modernização; Arquitetura; Desconstrução de ideias do Passado; História; e Oferta Diferenciada; e Iniciativas inovadoras.

Um importante comentário realizado pelo Eng.º José Carlos Queiroz Carvalho (Grupo Mainside) merece a atenção pela sua referência à identidade própria da cidade Lisboa enquanto principal geradora do fluxo de turistas. Contudo, o entrevistado indicou a preocupação existente na perda de identidade da cidade que poderia resultar numa massificação de projetos de má qualidade no Turismo, uma questão que será abordada ainda neste ponto do Turismo e que chamou a atenção do investigador para a procura da obtenção de uma resposta junto de entidades entrevistadas.

Fatores Externos: Nesta vertente situam-se as várias opiniões que referiram acontecimentos que tenham impactado o crescimento do Turismo em Lisboa. A responsabilidade atribuída à existência de um maior número de rotas aéreas pela introdução de empresas *Low-Cost* na cidade foi bastante clara nas entrevistas realizadas, onde aproximadamente metade dos entrevistados referiram esta questão. São assinaladas neste ponto as referências ao Dr. António Querido (Sea Me Group) e ao Dr. Frank Alvarez (Hippotrip) que com bastante pertinência sublinharam a caraterística de *smartshopper* do turista – a decisão do preço do voo impacta no primeiro momento de reserva de viagem, mas o fato do turista gastar menos no voo não significa que este tenha um baixo poder de compra, podendo consequentemente gastar mais em Alojamento, Restauração, ou em Animação Turística por exemplo.

Além do aumento das rotas aéreas, os acontecimentos na Primavera Árabe foram referenciados com bastante frequência pelos entrevistados, em que turistas deixaram de viajar para os países afetados e Lisboa foi encarada como uma alternativa pelas agências de viagem. Outros fatores externos referidos

pelos entrevistados foram as consequências de acontecimentos passados na cidade como a Lisboa Capital Europeia da Cultura em 1994, a Expo 98, o Euro 2004, assim como a existência de congressos e eventos desportivos na cidade, e o papel da Internet na divulgação de Lisboa.

Principais Responsáveis: Com menor frequência, alguns entrevistados optaram por referir o trabalho que tem vindo a ser feito tanto a nível privado como a nível de entidades, acrescentando contudo algumas críticas. A um nível geral (entrevistados que não particularizam entidades) foi referida a boa imagem que é passada do país e cidade, o esforço de promoção e captação junto de mercados emissores, o maior investimento que tem vindo a ser feito, a divulgação, e os prémios ganhos. A nível de entidades o Turismo de Portugal foi a que obteve maiores referências sobretudo no seu contributo para a promoção de oferta turística e comunicação exterior do país. A Câmara Municipal de Lisboa e a Associação de Turismo de Lisboa foram também positivamente mencionados pela sua intervenção, investimento e divulgação da cidade, assim como reabilitação de espaços.

Como referido, existiram também algumas críticas ao trabalho das entidades, havendo entrevistados que referiram nomeadamente as seguintes problemáticas: a deficiência de serviços na cidade; a falta de divulgação e segurança; e o facto da Câmara Municipal de Lisboa e Associação de Turismo de Lisboa não estarem preparados para os projetos de Empreendedorismo, o que levou a que empresas esbarrassem muitas vezes na burocracia (de resto um tema que será apresentado com maior incidências mais à frente nesta investigação dado ser um problema mencionado por várias empresas enquanto obstáculo à Inovação).

Quanto às informações recolhidas junto das entidades entrevistadas com interesse nesta temática, torna-se importante distinguir entre as reflexões desenvolvidas tanto a nível local (na Câmara Municipal de Lisboa - CML e ATL) como a nível nacional (Governo e Turismo de Portugal):

Nível Local: Com base nas entrevistas ao Dr. André Barata Moura (ATL) e à Dr.^a Fátima Madureira (CML), as principais ilações sobre o crescimento do Turismo em Lisboa referem-se às responsabilidades de ambas as entidades: a ATL ao nível do desenvolvimento da imagem da cidade e da introdução do setor privado na discussão das políticas de Turismo em Lisboa; a CML enquanto dinamizadora de projetos de reabilitação e recuperação de espaços como o Terreiro do Paço, Ribeira das Naus, Martim Moniz, e Intendente, assim como no renascimento da Baixa, sobretudo a nível do Comércio. Um ponto também mencionado por ambos os entrevistados foi a diversidade presente na cidade de Lisboa e o crescimento do segmento de Turismo Urbano. A Dr.^a Fátima Madureira utilizou uma expressão que o investigador considerou bastante apropriada, tendo afirmado que uma cidade ou é boa para viver, ou não é boa para turistas, sublinhando a importância por parte do turista em sentir as formas de vivência na cidade e o fato dos locais lidarem cordialmente com o Turismo.

Além da própria responsabilidade destas entidades no Turismo da cidade, foram também efetuadas referências quanto ao aumento de ligações aéreas, o Preço acessível para a qualidade que é oferecida, a Segurança e a Gastronomia.

Nível Nacional: A nível de poder central, ambos os entrevistados registaram positivamente a afirmação da cidade de Lisboa a nível de hóspedes, dormidas e receitas, um fator que vai ao encontro dos dados mencionados na Introdução desta Dissertação de Mestrado que apresentavam crescimentos entre os 13 e 15% a nível local. Enquanto o Dr. Sérgio Guerreiro (Turismo de Portugal) referenciou primordialmente a transformação da oferta a nível de atrações, Restauração e Hotelaria na cidade de Lisboa (não havendo muitas cidades na Europa com um nível de oferta tão interessante), o Dr. Adolfo Mesquita Nunes (Secretário de Estado do Turismo) realçou a capacidade que a cidade tem em cativar vários tipos de Turismo, introduzindo ainda fatores como a revolução no transporte aéreo e a relação de qualidade preço. O alto responsável do Turismo no Governo levantou ainda a problemática de que o aumento do fluxo de turistas cria desafios de gestão de espaço urbano, gestão urbanística e gestão cultural, (que diz serem desafios mais a nível autárquico que a nível governamental), questões essenciais de modo a integrar o Turismo no dia-a-dia da cidade sem que seja um fator de perturbação.

5.1.2. Segmentação do Turismo

A nível da tipologia de turistas que viaja e frequenta a cidade de Lisboa, é analisado neste ponto a ideia geral que as entidades têm sobre o tipo de turistas que escolhe a cidade como destino, assim como os tipos de consumidores que procuram os serviços de empresas ligadas ao Turismo (informações referentes aos espaços criativos serão apenas incluídas a nível de Turismo Criativo).

Ideia Geral: O ponto fulcral mencionado pelos entrevistados não se centrou na nacionalidade de turistas em Lisboa, mas sim na sua segmentação por tipo de Turismo realizado. Os entrevistados pertencentes ao poder local focaram na diversidade do turista pelo seu poder económico onde em Lisboa coexiste tanto o turista de luxo, com referência a turistas angolanos (exemplo de compras na Avenida da Liberdade) e brasileiros (que por serem turistas de longa distância, acabam por gastar e consumir bastante dinheiro em viagens), como o *backpacker*, que gasta menos em estadia mas fica por exemplo alojado nos melhores hosteis do Mundo. Já a nível central, foi focado o menor grau de sazonalidade em comparação com o Algarve (onde os mercados não coincidentes) e referenciada Espanha e França como principais emissores de turistas, sendo também apontada a maturidade de Lisboa em termos turísticos, enquadrando-a num segmento de Turismo de cidade e *shortbreak*.

O investigador relembra que os fatores enunciados pelas entidades vai ao encontro dos dados apresentados na Introdução onde foi revista a diversidade do Turismo característico da cidade de Lisboa, nomeadamente na existência de vários segmentos de turistas na cidade com percentagens semelhantes (os segmentos de Jovens *Trendy* e *Premium* representam 14% e 12% respetivamente), na

primazia de Espanha e França enquanto mercados emissores, e no *City Break* enquanto principal segmento de atração de turismo na cidade (45,2%).

Turistas-Consumidores: Antes de introduzir informações recorrentes das entrevistas às empresas quanto à sua perceção do tipo de turista que recorre aos seus serviços, importa desde já, com base nos resultados obtidos através do questionário realizado, verificar qual a importância do Turismo nas empresas em análise, um indicador que pode ser importante para entender algumas das notas e diferenças que serão referidas na segmentação de consumidores entre as várias áreas de atividade.

Na avaliação que os inquiridos presentes na amostra fizeram sobre a afirmação de que o Turismo em Lisboa seria um fator crucial no seu negócio, registou-se que a nível de Restauração se deu uma distribuição de opiniões bastante díspar em que um terço concordou totalmente com este fator mas ao mesmo tempo outro terço dos inquiridos discordou que o Turismo fosse um fator fulcral para o sucesso da sua empresa. Quanto ao Comércio, a grande maioria (66,7%) dos inquiridos afirma concordar totalmente sobre esta questão, sendo que é no Alojamento e nos Animação Turística que há maior percentagem de inquiridos a concordar totalmente com esta confirmação, com 100% e 83,3% respetivamente.

Foi ainda realizada uma comparação entre as áreas de atividade aplicando o teste K de Kruskal-Wallis, uma vez que os dados não cumpriam os requisitos para a aplicação de uma prova paramétrica, tendo sido encontradas diferenças significativas na opinião dos inquiridos em função da sua área de atividade ($\chi^2=10,77$, g.l.=3, $p=0,013$). Posteriormente foram levadas a cabo comparações post hoc por pares utilizando o teste U de Mann-Whitney, com a correção de Bonferroni. A análise revelou diferenças estatisticamente significativas entre a área da Restauração e área de Alojamento ($z=-2,85$, $p=0,004$), com Mean Rank de 9,39 no caso da Restauração, e 20 no Alojamento. Desta forma mostrou-se que o Alojamento é área que dá mais importância ao Turismo para o sucesso das empresas, sendo a Restauração a área que atribui menos relevância a este aspeto.

Em relação às informações provenientes das entrevistas, e dada a variedade de áreas de atividade analisadas nesta investigação e dos segmentos existentes dentro das mesmas (veja-se que no caso de Alojamento existem várias tipologias como Hotéis, Hosteis, *Guesthouses* e *Aparthotéis*), serão apontados apenas alguns fatores principais retirados das entrevistas com as empresas por área de atividade:

Alojamento: Sendo difícil registar conclusões transversais a todas as empresas (dada a sua diversidade), importa referir alguns aspetos mencionados com maior frequência. A nível de hosteis a tendência é para um público mais jovem entre os 16 e 35 anos com vários grupos de estudantes, sendo que as principais nacionalidades acompanham os mercados emissores já apresentados na Introdução, nomeadamente o mercado espanhol e francês. Nas restantes empresas foi dominante a tendência para

maior importância de mercados europeus na sua ocupação, havendo também a presença importante de turistas dos mercados australianos e russos segundo alguns entrevistados.

Restauração: No caso dos restaurantes é notória a menção a turistas brasileiros e franceses enquanto principais nacionalidades, ainda que os turistas não sejam de todo considerados o público-alvo das empresas de Restauração na amostra, uma condição que vai ao encontro das diferenças significativas encontradas na análise estatística inferencial mencionadas anteriormente. Contudo, as características mencionadas por vários restaurantes com relação ao Turismo foram a maior presença de casais (que é também maior segmento de Turismo em Lisboa como referido na Introdução, representando 22%), e a importância da localização e da Internet. O investigador dá o exemplo mencionado pelo Dr. António Querido (Sea Me Group) que refere o fato que na Restauração os *walkers* (pessoas que passam em ruas com muito tráfego) continuam a representar bastante para esta área, nomeadamente na compensação a desistência de reservas. O mesmo referiu a importância da influência de um restaurante quer em plataformas de imprensa escrita como digitais (*TripAdvisor*, *Zomato*, entre outros) levando à interação entre utilizadores que conseqüentemente poder originar novos consumidores. Desde logo este último fator apresentado vai ao encontro da importância crescente das TIC's no Turismo referida no Enquadramento Teórico.

Outro caso merecedor de apontamento é o do Mercado de Campo de Ourique, que segundo o Dr. Frederico Lebre, o fato de estar situado num bairro longe do centro turístico da cidade, acaba por atrair o turista aventureiro que prefere sair do típico roteiro lisboeta, e que acaba por gostar de falar com os comerciantes que se mantêm no mercado (um fator onde se estabelece uma clara relação com um dado apontado na Introdução em que os turistas valorizam as informações obtidas pela População local).

Animação Turística: Esta é talvez a área de atividade que reúne maior diversidade de conceitos na amostra e desde logo torna-se bastante difícil apontar tendências transversais às empresas. Ainda assim, em dois delas (*Hippotrip* e *Lisbon Movie Tour*) foi clara a predominância de portugueses (locais e turistas) nos seus serviços, sobretudo no início da sua atividade. Um fato curioso é o dos *Eco Tuk Tours* onde segundo Dr. João Tubal os turistas dos países nórdicos parecem apresentar uma maior tendência para questões de sustentabilidade e os veículos elétricos têm maior aceitação.

Comércio: Ainda que haja uma grande diversidade de produtos comercializados pelas empresas em estudo (*Cortiça*, *Artesanato Contemporâneo*, produtos criativos, produtos dos Açores, entre outros), há o fator curioso de ter sido mencionado por quatro empresas (*SOMA Ideas*, *Mercearia dos Açores*, *Cork & Co*, e *AmaTudo*) a presença do turista japonês como uma das principais nacionalidades a marcar presença nas suas lojas, algo interessante tendo em conta que não é mencionado nos principais mercados emissores referidos na Introdução. Além deste facto, também o nível cultural e económico dos turistas foi apontado pela maioria das empresas enquanto característica dos seus consumidores,

não sendo estes tão sensíveis ao preço (foi referida a questão do comércio de *souvenirs* de baixa qualidade por parte de comerciantes paquistaneses como um mau exemplo).

5.1.3 Impacto do Turismo na cidade de Lisboa

Durante a obtenção de dados para a Investigação, foi enunciada a preocupação por parte de alguns entrevistados nas consequências que o Turismo poderia ter na cidade de Lisboa, nomeadamente a nível da sua identidade. A nível empresarial, o investigador registou por parte dos entrevistados algumas críticas sobre a Restauração da zona da Baixa de má qualidade (com gastronomia que nada tem a ver com a cidade), o aumento exacerbado de tuk tuk's em Lisboa, o aluguer de apartamentos para Turismo (tornando-se um impedimento para portugueses alugarem casas para habitação no centro da cidade), e a sobrepopulação em zonas como o Castelo e a Baixa, fatores que poderiam levar a uma perda de identidade na cidade (como referido anteriormente) com as comunidades locais a fecharem-se e Lisboa se prostituir ao Turismo.

Desta forma, houve o cuidado em entender junto das entidades entrevistadas se as consequências do Turismo em Lisboa poderão ou não incidir nesta perda de identidade que direta ou indiretamente acaba por ser a razão pela qual muitos turistas viajam para a cidade. Registando as várias informações recolhidas, é criado na Figura 7 um esquema que sintetiza os vários pontos de vista enunciado.

Figura 7
Impacto do Turismo na cidade de Lisboa



Fonte: Autor (2015)



5.2. Cluster do Turismo

Havendo uma tendência para enquadrar a Inovação no Turismo através do conceito de Cluster (segundo as referências enunciadas no Enquadramento Teórico) o investigador considera interessante mencionar algumas características apontadas por entidades e empresas quanto à perceção geral que estes têm sobre o nível de cooperação presente neste setor, tendo em conta o *modus operandi* de cooperação levado a cabo pelas entidades em estudo, e as parcerias (formais ou informais) existentes nas empresas entrevistadas. Assim, serão apresentados neste ponto os resultados das entrevistas realizadas a empresas e entidades quanto ao nível de colaboração existente no Turismo da cidade, assim como a tipologia de parcerias registadas, sendo pretendido responder à Questão 2 – Existe um Cluster de Turismo em Lisboa?

5.2.1. Cooperação entre empresas ligadas ao Turismo

Com base nas entrevistas realizadas às empresas é notória uma dispersão de opiniões onde não são encontradas diferenças aparentes nas áreas em estudo quanto à perceção dos entrevistados em relação ao nível de cooperação existente no Turismo da cidade. Desta forma, as respostas serão aglomeradas segundo vários parâmetros evidenciados pelo investigador, onde se destaca sobretudo uma maior frequência de empresas que percecionam não haver grande abertura para cooperar no quadro geral de empresas ligadas ao Turismo na cidade:

Ausência de Cooperação: A opinião mais utilizada pelas empresas é a crítica feita ao tecido empresarial no Turismo que denota algumas problemáticas no momento de estabelecer cooperações. Vários entrevistados referiram a mentalidade demasiado concorrencial no setor, levando a que haja uma ausência de cooperação geral no Turismo com várias empresas a não mostrarem abertura para a troca de informação e dados. Deste modo, a falta de cultura empresarial, o receio de imitação e cópia por parte da concorrência, e a ideia de que para um ganhar o outro tem que perder, são alguns dos argumentos referidos pelos entrevistados enquanto a sua perceção sobre a cooperação empresarial no Turismo. Outra questão ainda levantada pelos entrevistados e que acaba por inibir e afetar negativamente a possível cooperação entre as empresas é a existência de comissões pagas pela recomendação e sugestão de determinados serviços turísticos na cidade.

Mais-Valias: Ao longo de várias entrevistas foi notória a perceção que a cooperação entre empresas teria bastantes benefícios tanto para o próprio empresário como para a oferta turística e consequente satisfação dos turistas em Lisboa. Os responsáveis pela Hippotrip e da Lisbon Movie Tour apresentaram noções bastante similares de que as empresas no Turismo não podem pensar que estão a competir entre si, mas sim enquanto destino turístico, cabendo a todos criar a melhor oferta turística

através da junção de várias empresas na criação e entrosamento de serviços que auxiliem e tragam mais turistas à cidade.

Papel da ATL: Foi referido por algumas empresas o papel da Associação de Turismo de Lisboa como um exemplo de cooperação no Turismo em Lisboa, tanto em questões de divulgação da cidade como a nível da colaboração entre empresas onde estas acabam por ganhar mais poderes em conjunto. Desta forma, a ATL surge como um elemento agregador de empresas onde estas têm maior facilidade em cooperar e interagir entre si. Ainda assim, vários entrevistados registaram que a ATL poderia ter um papel mais importante nesta temática, com mais iniciativas para apresentar e juntar as empresas, potenciando mais parcerias no Turismo.

Casos de Abertura: Apesar da tendência negativa em relação à cooperação no Turismo em Lisboa, é importante registar que várias empresas têm outra perceção sobre esta temática. Algumas das razões apresentadas que levam entrevistados a acreditar na existência de cooperação no Turismo são a maior diversidade de produtos a oferecer a turistas, o bom relacionamento entre empresas, a recomendação informal de serviços turísticos, e a receptividade existente em eventos de maior dimensão. O investigador regista o depoimento da Dr.^a Sara Freire (Internacional Design Hotel) enquanto uma opinião positiva da cooperação existindo no Turismo, na área de Alojamento. Além da recomendação de clientes a restaurantes, diz haver uma boa relação entre hotéis do mesmo segmento, nomeadamente a nível da partilha de dados e em pedidos de alguns materiais, além do fato dos funcionários de diferentes unidades hoteleiras se conhecerem.

Desconhecimento: Algumas empresas admitiram não ter uma perceção da cooperação existente em empresas no Turismo o que na opinião do investigador se deve a 2 explicações. A primeira enquadra-se na área da Restauração onde existe uma significativa disparidade de opiniões quanto à importância do Turismo nos restaurantes em estudo (já referido no ponto anterior), entendendo-se que alguns empresários da Restauração desconheçam a temática em estudo. Por outro lado, e sendo uma ilação retirada através da dedução dos fatos, o desconhecimento de cooperação entre empresas pode ser um fator que por si mesmo explica a ineficácia que algumas empresas poderão ter a nível cooperação.

5.2.2. Papel das entidades a nível da Cooperação

A nível de entidades, o investigador registou que as informações vão ao encontro da perspetiva evidenciada pelas empresas, sendo importante também sublinhar a intervenção local e nacional que é feita no Turismo:

Dificuldades de Cooperação: É da opinião tanto do Turismo de Portugal como do Governo encarar a Cooperação como uma área a trabalhar dentro do setor. Dado ser uma atividade muito fragmentada, o Turismo acaba por estar menos evoluído que outras áreas da Economia (o Dr. Adolfo Mesquita

Nunes dá o exemplo do Sector Agroalimentar e do Vinho), o que no geral transmite uma ideia de lacuna que há que desenvolver futuramente.

Papel do Turismo de Portugal: O papel do Turismo de Portugal na cooperação com os *stakeholders* da região de Lisboa é feito de várias maneiras. Este gere desde 2008 uma verba prevista no Orçamento de Estado que financia a Entidade Regional de Turismo, cooperando com esta a nível do desenvolvimento e planeamento de atividade e também na área do funcionamento. Tem também linhas de financiamento consagradas na Lei em Lisboa, cooperando com a Entidade Regional de Turismo da Região de Lisboa, a Associação de Turismo de Lisboa e a Câmara Municipal de Lisboa, no desenvolvimento de projetos de interesse turístico para a cidade (um exemplo dado pelo Dr. Sérgio Guerreiro é o novo Museu dos Coches). Por último, há ainda uma parceria com a ATL no desenvolvimento de projetos de interesse turístico e na promoção internacional da região de Lisboa.

A nível nacional regista-se também o contato que o Governo mantém com a Confederação do Turismo Português, que segundo o Dr. Adolfo Mesquita Nunes, é um organismo ouvido com muita frequência antes de serem tomadas algumas medidas.

Papel da ATL: Como foi referido pelas empresas, a Associação de Turismo de Lisboa acaba por funcionar como uma instância de cooperação empresarial. A sua própria existência (de acordo com o Dr. André Barata Moura) explica o interesse mútuo de cooperação que existe no Turismo em Lisboa. Atualmente existem mais de 700 associados ligados à ATL que a cada 2 anos elegem em Assembleia Geral uma Direção composta por 17 elementos que pretende representar as empresas. Esta Direção reúne-se mensalmente e toma as decisões em prol do Turismo na cidade em conjunto com um corpo operacional da ATL que propõem atividades sujeitas à aprovação.

A CML aparece intimamente ligada à Associação de Turismo de Lisboa sendo não só associada como própria presidente da ATL, ainda que de acordo com a Dr^a. Fátima Madureira, tanto os associados como os não associados da ATL são tratados de igual forma. Em relação ao Turismo, cabe à CML efetuar uma articulação daqueles que são os pressupostos e indicadores da ATL com a própria sustentabilidade da cidade, sendo claro que se trabalha para se viver bem em Lisboa, está-se consequentemente a trabalhar para a melhoria do Turismo na cidade.

5.2.3. Parcerias em empresas no Turismo em Lisboa

Após indicada a perceção existente nas empresas e entidades no que toca à cooperação existente no Turismo em Lisboa, tendo sido também mencionadas as áreas de atuação da ATL e do Turismo de Portugal, torna-se importante para o investigador entender de que forma são desenvolvidas parcerias entre as várias empresas em análise, de acordo com as suas áreas de atividade:

Alojamento: Todas as empresas de Alojamento entrevistadas demonstraram a existência de parcerias ligadas ao Turismo, tendo sido recorrente a expressão de que esta é uma atividade bastante

dependente de parcerias já que o turista procura numa unidade hoteleira não só a estadia como experiências adjacentes. Desde o associativismo na ATL, passando por parceiras com tours, unidades hoteleiras, restaurantes, aluguer de carros, museus, e exposições, há uma grande variedade de formas de cooperação presente nas unidades hoteleiras entrevistadas, sendo que a maioria revelou o caráter informal de muitas parcerias onde é valorizado o desconto ao cliente final e não através de um sistema de comissões.

Realça-se no Alojamento a parceria da Lisbon Story Guesthouse com a Comunidade Vida e Paz como um exemplo de uma iniciativa que introduz o Turismo com a comunidade local de uma forma bastante conseguida. Esta parceria envolve a contribuição direta de camas, colchões, aquecedores, entre outras matérias, envolvendo também os seus hóspedes que partilham comida, produtos de higiene, roupa, tendas, fazendo também contribuições monetárias.

Restauração: A tendência presente nas empresas de Restauração entrevistadas é negativa quanto ao estabelecimento de parcerias com empresas ligadas ao Turismo, um fato que vai ao encontro da evidência registada anteriormente de que o Turismo não assume um papel fulcral no negócio dos restaurantes em estudo. Ainda assim, os restaurantes cuja localização é fixada no centro turístico de Lisboa demonstraram maior abertura e atratividade com Turismo, tendo parcerias com agências de viagens, hotéis, museus, e eventos (no caso do Can the Can), ou pelo menos percecionando como oportunidade de negócio possíveis parcerias com empresas de guias de modo a atrair grupos de turistas (caso da Taberna Anti-Dantas).

Animação Turística: Tal como no Alojamento, também na Animação Turística são valorizadas as parcerias com empresas ligadas ao Turismo. Existe assim um número considerável de parcerias realizadas com outras empresas de animação turística, empresas de alojamento, restaurantes, agências de viagem, quiosques ou espaços de revenda de bilhetes, postos de Turismo e feiras de Turismo. Um bom exemplo de uma parceria envolvendo uma das empresas de guia turístico em estudo é o pacote *Fernando Pessoa Experience* oferecido pela Lisbon Movie Tour que concilia um passeio dedicado ao Filme do Desassossego (dedicado ao Livro do Desassossego de Fernando Pessoa), um aperitivo num restaurante, e a possibilidade de dormir no mesmo quarto onde Pessoa viveu entre 1908 e 1912.

Comércio: A nível do Comércio há uma tendência clara de parcerias comerciais em termos de revenda de produtos em várias lojas. Além deste fator, também o associativismo na ATL, parcerias informais a nível de sugestão e recomendação de serviços a turistas, e provas de degustação com a presença de guias turísticos (caso da Merceria dos Açores que organiza provas de degustação mensais, em que os guias aproveitam para mostrar aos turistas a cultura açoriana simbolizada no espaço) são algumas questões mencionadas pelos entrevistados. O investigador assinala o caso da LisbonLovers que além de marca de *merchandising* (desenhado e vendido), tem uma área de intervenção transversal, acrescentando valor à cidade através da promoção de Lisboa em várias plataformas (*site* próprio, página

de *facebook* e *instagram*), desde logo agregando e divulgando projetos e empresas ligadas às várias áreas no Turismo. Outro caso interessante nesta área de atividade é a MONA, detendo uma parceria com o Clube dos Criativos de Portugal com vista à exposição de trabalhos na sua loja.



5.3. Innovativeness

A temática principal desta investigação insere-se no grau de Inovação - *Innovativeness* – presente em empresas ligadas ao Turismo em Lisboa. Ainda que haja uma especial incidência na base de dados recorrente do inquérito por questionário realizado às empresas presentes na amostra, serão também enquadradas informações obtidas através das entrevistas que complementem e aprofundem a informação de teor mais quantitativo adquirida no inquérito. É objetivo responder às seguintes questões enunciadas na Pergunta de Partida: Questão 3 – Quais as tipologias de Inovação presente nas empresas em estudo?; Questão 4 – Quais as características do processo de Inovação nas empresas em estudo?; e Questão 5 - Quais as diferenças de Inovação existentes nas diferentes áreas de atividade no Turismo?

5.3.1. Inovação em empresas do Turismo em Lisboa

Antes de analisar a base dados que emergiu do questionário realizado às empresas ligadas ao Turismo que o investigador elegeu para a amostra, importa desde já clarificar que ao estudar as variáveis em análise, tendo em conta as várias áreas de atividade presentes, concluiu-se não terem sido cumpridos os requisitos para a aplicação de testes paramétricos. Assim, retiram-se as seguintes conclusões em relação às variáveis ordinais e nominais:

Variáveis ordinais: foi aplicado o teste não paramétrico K de Kruskal-Wallis com vista à comparação entre as 4 áreas de atividade, não tendo existido diferenças estatisticamente significativas ($p > 0,05$) com exceção da variável já mencionada no ponto 5.1.2. em relação à importância do Turismo nas empresas;

Variáveis nominais: Ao efetuar o cruzamento de variáveis (*Crosstabs*) não foi possível avaliar a significância através do teste do Qui-Quadrado (*Chi-Square*), já que não se cumpriu o critério de que no máximo 20% das células (do cruzamento) tivessem frequências esperadas menores a 5. Ainda que nalguns casos possam ter existido diferenças significativas, o fato de não se cumprir este requisito impossibilita a interpretação do Qui-Quadrado.

Registada a impossibilidade de efetuar uma análise estatística inferencial às variáveis em estudo, é então possível apresentar de forma descritiva a análise à Inovação das empresas presentes na amostra,

juntamente com as informações recolhidas pelas entrevistas aos representantes das empresas, sendo que no Anexo XXVII são apresentados todos os gráficos relativos às análises de frequência realizadas:

Perceção de Inovação

Como já foi referido anteriormente (ponto 4.4. Instrumentos), as variáveis relacionadas com perceções foram medidas através de escalas tipo *Likert* de cinco pontos, cujas opções de resposta variavam entre “Totalmente em Desacordo” e “Totalmente de Acordo”. No que respeita à auto perceção de Inovação nas suas empresas, mais de metade dos inquiridos (56,7%) concordou em certa medida que a sua empresa é inovadora, registando-se ainda que 30% dos inquiridos concordou totalmente com esta questão, não havendo qualquer caso de total discordância o que desde logo ajuda à confirmação das escolhas de empresas por parte do investigador para a sua amostra.

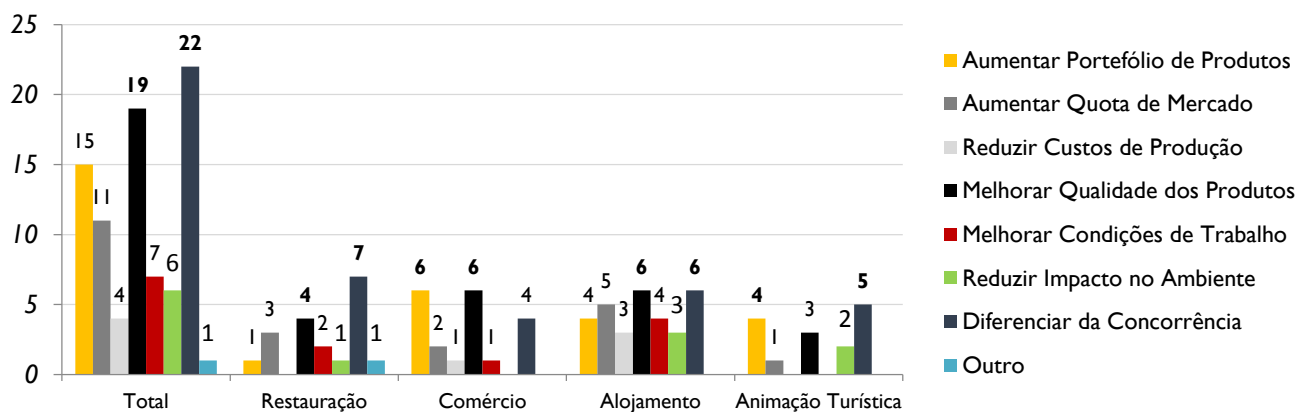
Relativamente à perceção da própria empresa como inovadora, e tendo em conta a área de atividade, é no Comércio que se observa uma maior disparidade de opiniões. Em contraste, nas áreas da Restauração, Alojamento, e Animação Turística, uma larga maioria percebe a sua empresa enquanto inovadora, com a totalidade de inquiridos da Restauração a revelar certo grau de acordo ou concordar inteiramente com essa ideia, e 89,9% e 83,3% a fazê-lo, respetivamente, nas áreas do Alojamento e Animação Turística. Esta realidade presente no Comércio pode ser fundamentada pela opinião que algumas empresas apresentaram em entrevista, assumindo que apesar de alguns anos atrás a oferta ser limitada, antiga e desinteressante, fatores que levaram muitas empresas a aproveitar esta oportunidade de negócio, atualmente dá-se uma existência de várias empresas destinadas ao *merchandising* que acabam por oferecer o mesmo tipo de produtos, muitas vezes copiando o *design* da concorrência.

Além da perceção do carácter inovador das suas empresas, os inquiridos avaliaram também a importância da Inovação para o sucesso e competitividade das suas empresas. Assim, foi unânime a importância atribuída à Inovação tanto no geral como em relação às várias áreas de atividade abordadas, havendo apenas respostas positivas de inquiridos que concordam ou concordam totalmente com a afirmação, sendo que em todas as áreas a maior percentagem de empresas concordou totalmente com a importância da Inovação (Restauração – 55,6%; Comércio – 100%; Alojamento – 88,9%; Animação Turística – 83,3%). Deste modo, está bem presente nas empresas abordadas a centralidade da Inovação no Turismo mencionada no Enquadramento Teórico.

Objetivos de Inovação

Os inquiridos foram levados a escolher quais os objetivos que levam a que as suas empresas queiram inovar. Tendo em conta a Figura 8 onde são apresentadas as frequências de respostas a nível geral, assim como a sua divisão entre as áreas de atividade em estudo, regista-se que a maioria dos inquiridos escolheu a Diferenciação da Concorrência (73,33%) e a Melhoria de Qualidade dos Produtos (63,33%) enquanto principais objetivos a atingir com as atividades de Inovação. Em contrapartida, a Redução de Custos de Produção (13,33%), a Melhoria das Condições de trabalho (23,33%) e a Redução do Impacto no Ambiente (20%) foram os objetivos escolhidos com menos frequência. Respeito a este último objetivo referido, existem dois bons exemplos dentro das empresas em estudo, a Eco Tuk Tours que deu ao conceito de transporte urbano através de tuk tuk's, uma vertente 100% elétrica, e o Golden Tram 242 Hostel onde é utilizado o equipamento *Energie* que permite captar energia solar termodinâmica no aquecimento da água, assim como seu controlo através do computador.

Figura 8
Objetivos de Inovação por área de atividade



Fonte: Autor (2015)

A nível das diferentes áreas de atividade em estudo, ainda que haja uma tendência natural em seguir as respostas totais da amostra, registam-se algumas características que diferem e que merecem destaque: na Restauração não foi escolhido por nenhum inquirido o objetivo de Redução de Custos de Produção, e o objetivo de Aumento de Portefólio de Produtos (que a nível geral tinha obtido 50% de respostas) obteve apenas uma menção; no Comércio, o objetivo de Redução de Impacto no Ambiente não foi mencionado, sendo a única área em que a Diferenciação da Concorrência não é o principal objetivo defendido pelas empresas; no Alojamento assiste-se a uma diversidade de vários objetivos escolhidos pelos inquiridos com frequência similar; por último na área de Animação Turística regista-se que os objetivos de Redução de Custos de Produção e Melhoria de Condições de Trabalho não foram mencionados.

Tipologias de Inovação

Utilizando a mesma taxonomia proposta pela OCDE (2005) no *OSLO Manual* assim como no Inquérito Comunitário à Inovação – CIS 2012, as empresas presentes na amostra foram analisadas segundo Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação Organizacional e Inovação de Marketing:

Inovação de Produto

Das empresas inquiridas, 96,67% assumiram ter introduzido no mercado bens/serviços novos ou significativamente melhorados no último ano, havendo apenas uma empresa de Alojamento a referir não apresentar qualquer Inovação de Produto.

Relativamente à extensão da Inovação de Produto, 45% das empresas referiu ter sido introduzido algo de novo em Lisboa, tendo cerca de um quarto dos inquiridos escolhido a opção “Novo em Portugal”. Com menor percentagem situaram-se as empresas que encaram a sua Inovação de Produto enquanto novidade apenas para a Empresa (17%) e novidade no Mundo (14%). A nível de áreas de atividade, a diferenciação de opiniões registou-se da seguinte forma: na Restauração a maior parte dos inquiridos optou pelas opções Novo em Lisboa (44,4%) e Novo em Portugal (33,3%); no Comércio houve grandes variâncias nas respostas em que um terço dos inquiridos registou introduzir Inovação de Produto a nível de Lisboa, havendo outro terço que optou pela dimensão mundial; no Alojamento a maioria das respostas dividiu-se entre a introdução de algo novo na Empresa e em Lisboa (37,5% em ambos os casos); na área de Animação Turística, a maioria das respostas (66,7%) foi direcionada à opção “Novo em Lisboa”.

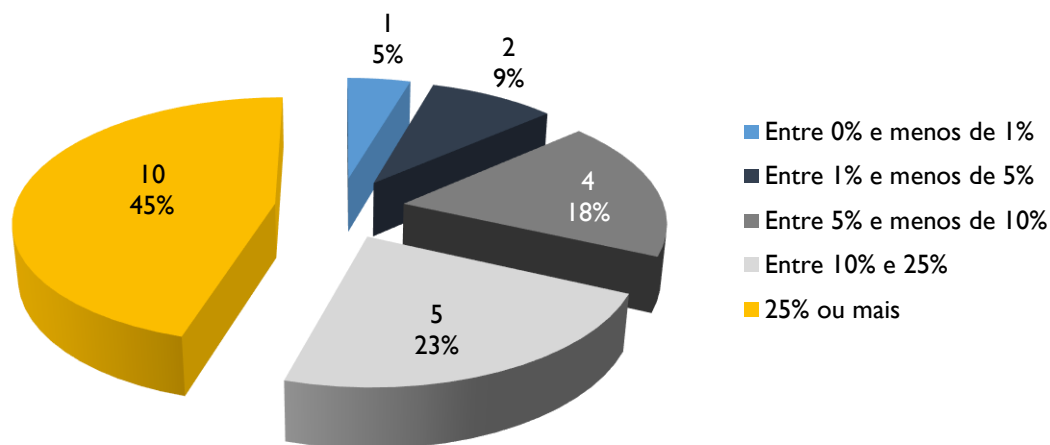
Quanto à forma pela qual foi desenvolvida a Inovação de Produto, mais de metade das respostas (56%) registadas foram no sentido de que esta foi da responsabilidade única das empresas, 28% indicou a Adaptação de produtos desenvolvidos por outras empresas ou instituições, e com menos percentagem encontraram-se as opções “Empresa em Colaboração com outras empresas e instituições” (14%) e “Outras Empresas” (3%).

Importa registar ainda que nas inovações desenvolvidas apenas pelas Empresas, a Restauração e o Alojamento apresentaram a maior percentagem de respostas, com 35% e 30% respetivamente. Quanto às inovações desenvolvidas em colaboração com outras empresas e instituições, o Comércio representou a maioria de respostas (60%); já na Adaptação de produtos desenvolvidos por outras empresas e instituições, foi na Restauração e Animação Turística que se verificaram mais respostas (40% e 30% respetivamente), ao passo que nas inovações desenvolvidas por outras empresas se registou apenas um caso na Animação Turística.

Relativamente ao impacto que a Inovação do Produto teve no Volume de negócios das empresas inquiridas, é essencial referir que 24,14% dos inquiridos desconheciam a percentagem de volume

negócios correspondente à introdução no mercado de bens/serviços novos ou significativamente melhorados no último ano, tendo o investigador registado comentários de alguns inquiridos que efetuaram o preenchimento presencialmente, de que seria impossível ter uma noção do valor representativo apenas de inovações de Produto. Ainda assim, na Figura 9 são registadas as opções indicadas pelas empresas que responderam positivamente a esta questão, sendo possível avaliar que dentro das empresas que inovaram a nível de Produto e que souberam prever a percentagem de Volume de Negócios representativa de bens/serviços novos ou significativamente melhorados, 68% das empresas registaram mais de 10% de volume de negócios responsáveis pela Inovação de Produto, sendo que 45% admitiu até ter obtido uma parcela de 25% ou mais, relativamente a esta questão.

Figura 9
Impacto da Inovação de Produto no Volume de Negócios



Fonte: Autor (2015)

Se forem tidas em conta as áreas de atividade, a Restauração foi a área em que a maioria dos inquiridos não soube prever uma percentagem de Volume de Negócios quanto à Inovação de Produto, ainda assim, 50% dos que souberam responder indicaram uma percentagem de 25% ou mais. No Comércio, o valor indicado com maior frequência foi o intervalo entre os 10% e menos de 25%, tendo no Alojamento havido uma grande disparidade de respostas por todos os intervalos em escolha, ainda que com maior relevância no intervalo de 25% ou mais. Por fim, na Animação Turística, a totalidade das empresas que souberam indicar um valor, optou pela percentagem de 25% ou mais.

Finalizando o ponto de Inovação de Produto, regista-se que em todas as áreas os inquiridos atribuíram grande importância à Inovação de Produto, sendo que 60% considerou concordar totalmente com esta questão. Na Restauração, Comércio e Alojamento a maioria dos inquiridos concordou de forma total com este fator (com 66,7%, 83,3% e 55,6% respetivamente), sendo que a nível dos Animação Turística a maioria dos inquiridos concordaram mas não totalmente (66,7%).

Inovação de Processo

Ao contrário do que se registou no caso da Inovação de Produto em que 29 das empresas indicaram terem inovado nesse aspeto, no caso do Processo, o número de inquiridos a escolher esta tipologia estabeleceu-se nos 66,67%. Em termos das áreas de atividade, destacou-se desde logo o Comércio com 100% de empresas nesta tipologia de Inovação, dando-se menores percentagens nas restantes áreas como o Alojamento com 66,67%, a Restauração com 55,5%, e a Animação Turística com 50%.

Em relação à tipologia de Inovação de Processo, deu-se uma maior importância às novas atividades e apoio aos processos da empresa (34%), aos novos métodos de logística, entrega ou distribuição (31%), e também a novos métodos de fabrico ou produção (28%), sendo que 7% dos inquiridos optaram pela opção “Outros”. Com base no Quadro 7 é possível identificar a Restauração como a área que mais se destacou em termos de novos métodos de fabrico ou produção com 50% da totalidade de respostas nesta hipótese. O investigador realça o exemplo do Leopold em que dada a localização numa antiga padaria reabilitada (esta era apenas destinada para venda, não havendo pontos de extração), não é utilizado fogão na preparação dos pratos, centrando-se o chef Tiago Feio no uso de uma *Roner*²⁴, uma particularidade naquele que acaba por ser o método de fabrico ou produção de um restaurante.

Quadro 7

Tipologias de Inovação de Processo por área de atividade

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Novos métodos de fabrico ou produção</i>	50% (4)	37,5% (3)	12,5% (1)	0
<i>Novos métodos de logística, entrega ou distribuição</i>	22,2% (2)	33,3% (3)	33,3% (3)	11,1% (1)
<i>Novas atividades de apoio aos processos das empresas</i>	20% (2)	10% (1)	50% (5)	20% (2)
<i>Outros</i>	0	100% (2)	0	0

Fonte: Autor (2015)

Na vertente de novos métodos de logística, entrega ou distribuição, o Comércio e o Alojamento são as áreas de maior significância, retendo dois terços das respostas, ao passo que em termos de novas atividade de apoio aos processos das empresas, é o Alojamento que regista maior percentagem de escolhas (50%). Indica-se ainda que os únicos casos de escolha de outros tipos de inovação de Processo encontraram-se na área de Comércio.

Outra grande diferença existente entre a Inovação de Processo e a Inovação de Produto é a extensão de Inovação. Enquanto a nível de Produto era a introdução de novidade em Lisboa a principal escolha dos inquiridos, no que diz respeito ao Processo regista-se mais de metade (55%) de respostas incidentes na introdução de algo novo apenas a nível empresarial, sendo que Lisboa aparece em

²⁴ Máqueina que permite cozinhar alimentos embalados em vácuo.

segundo lugar com 20% das respostas. Com menor importância aparecem as empresas que elegeram as novidades a nível nacional, europeu e mundial com 15%, 5%, e 5% respetivamente. Se forem tidas em conta as áreas de atividade, na Restauração há maior incidência a nível empresarial e de cidade, sendo que em todas as outras áreas é a Inovação dentro da própria empresa a extensão mais referida pelos inquiridos.

Relativamente ao desenvolvimento da Inovação de Processo, também nesta tipologia se dá uma maior relevância para às inovações desenvolvidas unicamente pela empresa (54%), havendo no entanto um terço das respostas referente ao desenvolvimento pela empresa em colaboração com outras empresas e instituições. Com menos importância registam-se as inovações implementadas na adaptação de produtos desenvolvidos por outras empresas ou instituições (12%). Assinala-se ainda que nas inovações de Processo efetuadas unicamente pelas empresas, há maior percentagem por parte da Restauração e Alojamento (35,7% em cada área), sendo que tanto na Inovação levada a cabo pelas empresas em colaboração com outras empresas e instituições, como nos casos da adaptação de produtos desenvolvidos por outras empresas e instituições, foi no Comércio que se registaram maiores percentagens (55,5% e 66,7% respetivamente).

Concluindo esta tipologia de Inovação, obteve-se que o grau de importância atribuído pelos inquiridos foi concedido de forma bastante dispersa, sendo que grande parte das empresas concordou totalmente com a sua importância (43,33%). A nível das áreas de atividade foi o Comércio que obteve maior percentagem de inquiridos a concordarem totalmente com a importância da Inovação de Processo (66,7%), indo desde logo ao encontro de ser também a área que mais inovou neste aspeto, sendo que na Restauração e Alojamento as empresas atribuíram o valor mais alto de importância com 44,4% e 55,6% respetivamente (apesar de que em cada um dos casos ter havido um terço dos inquiridos que optou por nem concordar nem discordar). Por último, no caso da Animação Turística, a grande maioria dos inquiridos (83,3%) optou por apenas concordar com a importância da Inovação de Processo.

Inovação Organizacional

Na vertente de Inovação a nível organizacional registou-se que 73,3% das empresas presentes na amostra assumiram desenvolver atividades de Inovação Organizacional, dando-se que nas áreas de Alojamento e Animação Turística a totalidade de empresas escolheu esta tipologia. Por outro lado, tanto no Comércio como na Restauração, as percentagens de empresas a enveredar neste tipo de Inovação se estabeleceram em baixos valores de 50% e 44,4% respetivamente.

Quanto ao tipo de Inovação organizacional desenvolvida, a distribuição de respostas foi bastante variada, havendo quase um terço por cada tipologia apresentada no inquérito. Assim, tanto no caso de novas práticas de negócio na organização de procedimentos, como no de novos métodos de organização de responsabilidade e tomada de decisões, a percentagem de escolha situou-se nos 35%.

A outra opção passível de ser escolhida - novos métodos de organização de relações externas com outras empresas e instituições - registou 29% das respostas dos inquiridos. Com base no Quadro 8, é possível verificar que o Alojamento é a área de atividade que recolhe mais respostas nos 3 tipos de Inovação Organizacional analisados, sendo que quanto aos novos métodos de organização de responsabilidade e tomada de decisões dá-se maior variabilidade das respostas, com metade das escolhas a serem divididas entre Restauração e Animação Turística.

Quadro 8

Tipologias de Inovação Organizacional por área de atividade

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Novas práticas de negócio na organização de procedimentos</i>	25% (3)	8,3% (1)	58,3% (7)	8,3% (1)
<i>Novos métodos de organização de responsabilidade e tomada de decisões</i>	25% (3)	8,33% (1)	41,67% (5)	25% (3)
<i>Novos métodos de organização de relações externas com outras empresas e instituições</i>	0	10% (1)	50% (5)	40% (4)

Fonte: Autor (2015)

Na avaliação que as empresas fizeram quanto à importância da Inovação Organizacional para a sua empresa, registou-se a tendência para que os inquiridos concordassem totalmente (50% das respostas), sendo o Alojamento a área em que as empresas valorizaram mais esta tipologia de Inovação com 77,8% de importância máxima. Nos casos do Comércio e Animação Turística registou-se que a maior frequência de respostas foi apenas na concordância quanto à afirmação, com 50% e 66,7% respetivamente.

Inovação de Marketing

A última tipologia de Inovação em análise registou uma larga maioria de respostas por parte dos inquiridos, com 90% da amostra a referir ter inovado a nível de Marketing no último ano, com especial incidência nas áreas de Comércio e Animação Turística onde a totalidade das empresas escolheram esta tipologia. Na Restauração e Alojamento as percentagens fixaram-se em 77,8% e 88,9% respetivamente.

Dentro dos vários tipos de Inovação de Marketing existentes, o fator que reuniu maior número de respostas foi o de novos métodos de comunicação e publicidade para promoção de produto com uma percentagem de 44%. Logo de seguida surgiu a alteração significativa no *design* e embalagem do produto (23%), vertente que o autor exemplifica com o caso da Miss Can em que o *packaging* foi criado com base em 5 personalidades (*Hot Miss Can, Patriot Miss Can, Brave Miss Can, Traditional Miss Can* e *Creative Miss Can*) idealizadas para os vários produtos da empresa. Com menor importância deram-se ainda os

novos métodos de distribuição/colocação do produto (19%) e também as Novas políticas de preço para produto (13%).

Com base no Quadro 9, registou-se que em relação às alterações no *design* e embalagem do produto foi o Comércio que apresentou mais respostas (41,7%), não havendo nenhuma empresa de Animação Turística a enveredar por este tipo de Inovação; no caso dos novos métodos de comunicação e publicidade para promoção do produto, apesar da grande distribuição pelas várias áreas de atividade deu-se maior número no Alojamento (34,8%). Nos restantes tipos de Inovação de Marketing não houve nenhuma área que se tenha destacado, sendo importante registar que na Restauração não houve nenhum caso de novos métodos de distribuição/colocação do produto.

Quadro 9

Tipologias de Inovação de Marketing por área de atividade

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Alteração significativa no design e embalagem do produto</i>	25% (3)	41,7% (5)	33,3% (4)	0
<i>Novos métodos de comunicação e publicidade para promoção do produto</i>	26,1% (6)	13,4% (4)	34,8% (8)	21,7% (5)
<i>Novos métodos de distribuição/colocação do produto</i>	0	40% (4)	20% (2)	40% (4)
<i>Novas políticas de preço para o produto</i>	14,3% (1)	28,6% (2)	28,6% (2)	28,6% (2)

Fonte: Autor (2015)

A Inovação de Marketing foi a tipologia de Inovação que se destacou na sua importância para o negócio, com 66,67% de inquiridos a admitirem concordar totalmente com este fato, uma tendência que se verificou em todas as áreas (55,6% na Restauração, 66,7% no Comércio, 77,8% no Alojamento, e 66,7% nos Animação Turística).

Sumário

Com base no Quadro 10, o regista-se que a totalidade de empresas presentes na amostra realizaram atividades de Inovação no ano em análise, podendo ser consideradas inovadoras tendo em conta a definição presente no *OSLO Manual* (OCDE, 2005) que refere que para que uma empresa seja inovadora, basta que tenha executado alguma das quatro tipologias de Inovação em análise.

Além dos dados já mencionados anteriormente, salienta-se o fato do Comércio ter sido a única área em que a totalidade de empresas na amostra inovou a nível de Produto e Processo, uma questão em que difere completamente das outras áreas cujos valores rondam entre os 50% e os 56%. Sublinha-se também que dentro da amostra é claro que a Inovação de Produto e a Inovação de Marketing são as principais tipologias referidas pelos inquiridos com valores acima dos 90%, e a Inovação de Processo a tipologia com menor importância com percentagem de 66,7%.

O investigador aponta ainda que pelo menos um terço das empresas em cada área registaram todos os tipos de Inovação, sendo que este valor chega a metade dos casos nas áreas do Comércio, Animação Turística, e Alojamento. Por último, dentro das várias tipologias de Inovação, tendo em conta as áreas em estudo, o único caso em que não se identificou pelo menos metade das empresas a registarem atividades de Inovação foi na ligação entre a área da Restauração e a Inovação Organizacional, com o valor de 44,4%.

Quadro 10

Sumário das tipologias de Inovação por área de atividade

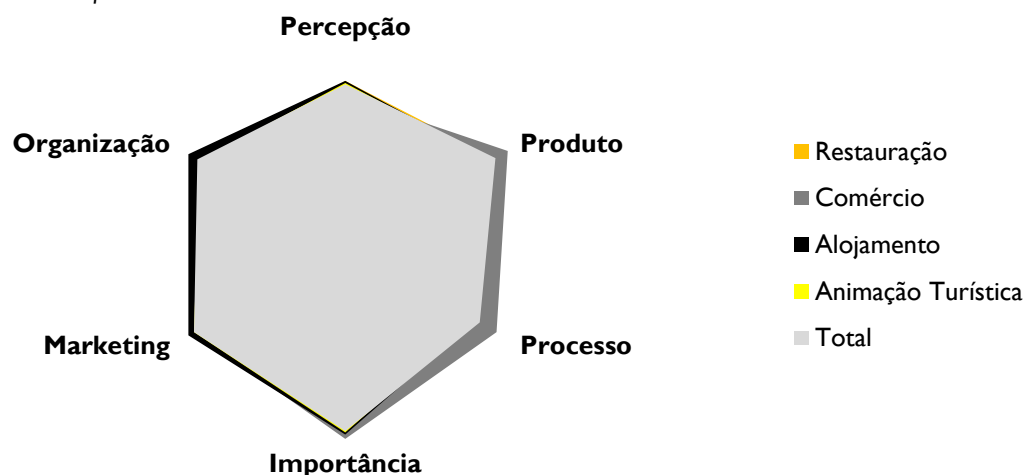
	Atividades de Inovação	Inovação de Produto	Inovação de Processo	Inovação de Produto e Processo	Inovação Organizacional	Inovação de Marketing	Todos tipos de Inovação
Restauração	100% (9)	100% (9)	55,5% (5)	55,5% (5)	44,4% (4)	77,78% (7)	33,3% (3)
Comércio	100% (6)	100% (6)	100% (6)	100% (6)	50% (3)	100% (6)	50% (3)
Alojamento	100% (9)	88,89% (8)	66,67% (6)	55,5% (5)	100% (9)	88,89% (8)	55,5% (5)
Animação Turística	100% (6)	100% (6)	50% (3)	50% (3)	100% (6)	100% (6)	50% (3)
Total	100% (30)	96,67% (29)	66,7% (20)	63,3% (19)	73,33% (22)	90% (27)	46,67% (14)

Fonte: Autor (2015)

Em relação às respostas obtidas quanto à perceção que as empresas têm do seu grau de Inovação, assim como à valorização geral e tipológica da Inovação, foi desenhada a Figura 10 com base nas médias existentes no total da amostra e em cada uma das áreas de atividade.

Figura 10

Perceção de Inovação das empresas



Fonte: Autor (2015)

Desta forma, foi possível destacar que o Comércio foi a área de atividade que maior importância atribuiu à Inovação de Produto e Processo, assim como ao impacto da Inovação no sucesso e competitividade das empresas. Importa também referir o Alojamento enquanto a área de atividade que mais se destacou nas tipologias de Inovação Organizacional e de Marketing, assim como na perceção própria das empresas quanto a serem inovadoras (neste caso em conjunto com a Restauração).

Fontes de Informação

Uma característica que importa analisar é a forma pela qual as empresas obtiveram a informação para proceder à realização de atividades de cariz inovador. Deste modo, foi registado que as fontes de informação externas detiveram a maior importância na opinião dos inquiridos (45%), seguidos das Fontes Internas (31%), Informação Pública (17%) e por último, os Institutos de Educação e Investigação (9%). Não tendo sido registadas diferenças significativas entre as áreas de atividade, considera-se de interesse mencionar a frequência de respostas dentro de cada tipo de fonte de informação:

Fontes Internas: as fontes de informação interna mais referidas pelos inquiridos foram o I&D interno (45%) e o Marketing (41%), tendo a Produção registado apenas 14% das preferências, sendo que em todos os casos é o Alojamento a principal área de atividade e utilizar estas fontes de informação nas suas atividades de Inovação. Dada à dimensão reduzida das empresas da amostra, é bastante difícil concluir que 45% destas desenvolva efetivamente processos de Investigação e Desenvolvimento dentro da empresa, podendo ser um conceito que muitos inquiridos enquadram com a simples investigação de mercado e concorrência. Ainda assim, o investigador regista o exemplo do Sea Me Group onde foi referida a existência de um departamento interno de I&D que se dedica ao sistemático estudo de novos produtos, serviços e tendências.

Fontes Externas: a nível externo registou-se um maior peso dos Clientes ou Consumidores (36%), com especial incidência na área da Restauração, seguido da Concorrência (34%) com grande impacto do Alojamento, e dos Fornecedores (19%) cuja área de maior importância é a Restauração. Com menor importância surge a Aquisição da Tecnologia (8%) e as Consultoras (3%), onde em ambos os casos é o Alojamento que contribuiu com maior número de escolhas.

Institutos de Educação e Investigação: neste tipo de fontes de informação a maior frequência de respostas ficou-se nos Institutos de Pesquisa Públicos (42%) e nas Universidades (33%), sendo que em ambos os casos a área de Animação Turística teve a maior importância. Com menor importância ficaram os Institutos de Pesquisa Privados (25%), tendo o Comércio sido a área com maior influência neste aspeto;

Informação Pública: na última área de fontes de informação foi dada uma importância maioritária às Conferências, Sessões e Revistas (52%) pelos inquiridos (o investigador regista a Portugal Tourism Challenges onde o próprio esteve presente na sua 2ª edição enquanto espectador), sendo a Restauração a principal área da sua utilização; com muita importância situam-se também as Feiras e Exposições (39%), com a influência principal do Comércio, em que se realça o Lisbon Outdoor Day by ezimute, onde várias empresas ligadas ao Turismo participam na promoção da oferta turística da cidade (dentro da amostra a Hippotrip e a Lisbon Helicopters são duas das participantes) e também a Feira Internacional do Turismo (BTL), considerada a maior feira do setor no país.

Barreiras à Inovação

Dentro dos motivos que dificultaram o Processo de Inovação, os motivos económicos foram os mencionados com maior frequência (38%), seguidos da área de outros motivos (32%) e os motivos empresariais (30%), sendo importante enquadrar os vários fatores consoante as áreas de atividade:

Motivos Económicos: os principais motivos económicos que dificultaram o processo de Inovação foram os custos elevados (52%), tendo no Alojamento um grande contributo nesta questão. Com alguma frequência surgiu a ausência de financiamento (35%) com influência maior na área da Restauração, sendo que os riscos excessivos recolheram apenas 13% de respostas sem grandes diferenças entre as áreas de atividade;

Motivos Empresariais: de entre os vários motivos empresariais apresentados, os inquiridos revelaram maior importância quanto à Resistência à Mudança (25%), com maior contributo da Restauração; Falta de Qualificação (25%), tendo o Comércio e Alojamento representado dois terços das escolhas; Falta de Oportunidades de Cooperação (21%)²⁵, com maior incidência na Restauração; e Falta de Informação (17%), onde o Comércio registou maior importância.

Outros Motivos: dentro desta última área motivacional encontram-se com maior percentagem a Falta de Infraestrutura (42%), um fator maioritariamente registado na Restauração e Comércio; e a Legislação e Normas (35%), que teve na Animação Turística uma maior influência. Relativamente a este último fator referido, encontram-se os exemplos da Hippotrip, cuja ideia de negócio demorou 53 meses a concretizar-se, a Bike Bar Tours, que referiu a dificuldade existente em apresentar e explicar o conceito da empresa às entidades (um processo que demorou um ano), e ainda a LisbonLovers, que refere que a sua loja móvel (carrinha) demorou cerca de 1 ano e 8 meses a obter autorização. A indiferença de consumidores a novos produtos e processos e a fraqueza de direitos de prioridade foram também motivos mencionados pelos inquiridos ainda que em menor importância, com ambos os motivos a deterem apenas 12% de voto cada.

5.3.2. Tendências de Inovação nas empresas

Com base nas opiniões registadas das entrevistas, notou-se uma tendência para as empresas referirem a Inovação no Turismo assim como nas suas próprias áreas de atividade, de acordo com seis pontos que apesar de diferentes se sobrepõem em vários casos:

Empreendedorismo: A tendência de empresários em ver a crise como oportunidade, de pensar em novas ideias para o negócio e concretizá-las em novas empresas ligadas ao Turismo, foi uma questão

²⁵ Este fator poderia ser ligado à discussão sobre a existência de um Cluster de Turismo em Lisboa, dado aplicar a cooperação em empresas diretamente com as atividades de Inovação.

enunciada por várias empresas, juntamente com o papel das *startups* e das incubadoras no desenvolvimento e financiamento de novos projetos em Lisboa;

Padrões de Qualidade: As empresas sentem cada vez mais necessidade de ir ao encontro de padrões de qualidade existentes na cidade, aproveitando o fato de Lisboa estar na moda para desenvolverem negócios que vão ao encontro das expectativas dos turistas. O caso de sucesso dos hostels em Lisboa (cada vez mais nomeados e premiados entre os melhores do Mundo) foi bastante mencionado por vários entrevistados, sendo que uma das empresas em estudo, o Golden Tram Hostel, foi em 2014 premiada como uma das melhores aberturas de hostel a nível mundial. Outro bom exemplo registado é o restaurante O Talho, em que houve o cuidado de desenvolver um talho por cozinheiros onde, segundo o Chef e Dr. António Barros, a cozinha acaba por ser um laboratório e os clientes as cobaias, já que estes provam o produto no restaurante e se gostarem levam para casa através do talho.

Benchmarking: O estudo, a adaptação ou a aplicação de modelos de negócio existentes a nível internacional à realidade da cidade de Lisboa foi uma tendência notória em algumas das empresas entrevistadas de modo a implementar as melhores práticas possíveis. Por outro lado, regista-se uma problemática associada ao conceito de forma negativa, em que a readaptação das práticas emanadas de empresas presentes no país e na cidade, ainda que com sucesso, acabam por acentuar a problemática da imitação de conceitos, produtos e serviços dentro do setor. Esta é desde logo uma característica mencionada no Enquadramento teórico enquanto consequência das dificuldades de proteção de propriedade intelectual no Turismo, e um bom exemplo referido pelos entrevistados é o da moda das hamburguerias em Lisboa com a constante abertura de espaços com conceito similar.

Mercados por descobrir: O mercado das despedidas de solteiro, a possibilidade de efetuar turismo anfíbio encontrando uma nova solução de ver Lisboa desde o Tejo, a experiência de sentir a cidade desde o céu, ou um roteiro exclusivo de arte urbana, são alguns exemplos de vivências inexistentes há uns anos e que empresas como a Bike Bar Tours, Hippotrip, Lisbon Helicopters e Lisbon Street Art Tours foram capazes de concretizar. A existência de mercados ou nichos de mercado por explorar é um fator que torna cada vez mais aliciante o desenvolvimento de atividades de Inovação no Turismo;

Chegada de novas profissões ao Turismo: Muitos dos entrevistados não só não tinham a sua formação condizente com as atuais áreas de atividade, como utilizaram a sua formação e experiência noutros setores para criar conceitos novos aplicados ao Turismo na cidade. Um bom exemplo seria a Taberna Anti-Dantas em que o responsável pelo restaurante, o Dr. Filipe Nabais, aplicou um pouco os seus conhecimentos de formação em História, descrevendo este restaurante enquanto um espaço físico contador de histórias que não tem apenas uma função estética, (iconograficamente marcado por uma época do vintage e do petisco) mas que conta a história da cidade que está um pouco mais escondida, refletindo também nos pratos que acabam eles próprios por contar determinadas histórias;

Reinvenção de produtos tradicionais: Desde o Comércio, onde o *merchandising* e produtos são renovados e ilustrados de forma inovadora pelas empresas (caso da Cork&Co que utilizou a cortiça como matéria prima tanto em objetos de *design* e decoração como em objetos de uso comum, tendo preocupação na própria exposição e apresentação dos produtos, ou a Miss Can, que dado ao caráter inovador na forma como apresenta as suas conservas torna-as num produto trendy que pode estar tanto numa loja de *design* como numa loja de conservas), passando pela Restauração com novas abordagens de cozinha (caso do Can the Can onde conservas são elevadas a produto gourmet através da inovação a nível de receitas e utilização de novos ingredientes, ou do Sea Me, cujo conceito alimentar tem o Mar enquanto *driver* de visita, sendo o peixe trabalhado nas suas várias vertentes num único espaço), e até no Alojamento (no Lisboa Prata Boutique Hotel onde além de preservadas muitas das características de um edifício do séc. XVIII, são mostradas e transparentes as ruínas arqueológicas da era romana) são características que revelam uma importância das empresas em desenvolver conceitos que apesar de modernos, têm a preocupação de se ligar à identidade da cidade;

5.3.3. Papel das entidades no incentivo à Inovação

Tendo em conta a perceção dos entrevistados pertencentes às entidades abordadas, identificou-se essencialmente a presença de quatro focos de análise:

Importância da Inovação no Turismo: Foi claro dentro das entidades entrevistadas que a Inovação tem um papel central no Turismo (indo ao encontro da ideia enunciada no Enquadramento Teórico), existindo em Lisboa cada vez mais projetos com qualidade e dinamismo que utilizam ferramentas e tecnologias que os permitem desenvolver negócios e oferecer produtos e serviços cada vez mais inovadores. A cada vez maior utilização do marketing digital pelo Turismo de Portugal, a existência de plataformas digitais interativas (TOMI) em Lisboa para a utilização de turistas e locais com informações sobre eventos, transportes, notícias entre outros, ou o *Big Data*, um campo que segundo o Dr. Adolfo Mesquita Nunes está ainda por explorar, podendo ser essencial a nível de Turismo na gestão hoteleira, conhecimento da procura, e marketing, nomeadamente na personalização de serviços às características dos turistas, são alguns dos pontos referenciados ao longo das entrevistas;

Desregulamentação: A criação de quadros regulamentares que não imponham limites e criem condições para empresas desenvolverem produtos inovadores foi um importante fator referido pelo Dr. Adolfo Mesquita Nunes enquanto um dos papéis do Governo quanto à Inovação. O fato do Turismo estar em constante mudança (por variadas razões como a economia partilhada e as novas tecnologias) leva a que o poder central procure adaptar o setor a novas realidades. A legislação que permite o arrendamento de casas a turistas, a liberalização da atividade de animação turística ou o trabalho no sistema de classificação de hotéis, foram algumas das condições que têm sido trabalhadas pelo Governo e que acabam por levar a que o mercado responda de forma positiva, surgindo no país novos produtos e serviços de qualidade.

Apoio ao Empreendedorismo: Nas entrevistas realizadas parece evidenciar-se um maior apoio e colaboração das entidades com o ecossistema de Empreendedorismo em Lisboa através de vários exemplos registados pelo investigador: Existência de um pelouro da Economia e Inovação na CML que entre vários projetos incide muito a nível de *startups*; presença de um gabinete de apoio ao Empreendedorismo do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) na Direção Municipal de Economia e Inovação, que recebe empresários e os auxilia a nível na elaboração de projeto e facilidade de créditos; InvestLisboa enquanto parceria entre a CML e a Câmara de Comércio e Indústria Portuguesa que apoia e promove o investimento de empresários estrangeiros na cidade; criação da incubadora Start-Up Lisboa pela CML; e a Parceria ativa do Turismo de Portugal com a Beta-i, onde o Turismo é cada vez mais uma área de negócio dos programas de aceleração onde vários projetos ligados ao Turismo têm produzido resultados, sendo um bom exemplo o evento Lisbon Challenge – Tourism Day onde muitos projetos inovadores ligados ao Turismo são apresentados.

Reabilitação de Espaços: A reabilitação e remodelação de antigos edifícios em Lisboa, levada a cabo tanto pela CML como por empresas de Alojamento, são características que vieram introduzir Inovação nalguns locais da cidade. Um bom exemplo dado pelo Dr. André Barata Moura é o elevador da Rua dos Fanqueiros que por si só acaba por ser um conceito inovador onde é feita a utilização de edifícios para garantir a acessibilidade em zonas da cidade, neste caso entre a Baixa e o Castelo;



5.4. Turismo Criativo

O LX Factory e a Fábrica do Braço de Prata têm na sua génese fatores como a reabilitação e reutilização de um antigo espaço industrial para outro fim, a localização perto do Rio Tejo (em Alcântara e Marvila respetivamente) e o fato de se terem tornado *case-studies* internacionais, questões identificáveis no conceito de *Creative Milieu* apresentado no Enquadramento Teórico, e que levaram a que se registasse a necessidade e curiosidade de abordar esta diferente perspetiva de Inovação no Turismo (ainda que de forma mais sumária visto não ser o principal foco deste estudo), respondendo à Questão 6 - Existe espaço para o Turismo Criativo em Lisboa?

5.4.1. LX Factory e Fábrica do Braço de Prata

Apesar das semelhanças mencionadas anteriormente, os espaços em análise mantêm assumidamente abordagens e enquadramentos distintos que merecem uma descrição com base nas informações obtidas nas entrevistas:

LX Factory: é hoje um projeto com dinâmica e autonomia própria, um polo alternativo de experiências onde as mais variadas empresas (ligadas a áreas como a Arquitetura, Design, Restauração,

Comércio, Lazer, Publicidade, Moda, Artes Plásticas, Artes Performativas, Música, Novas Tecnologias, Comunicação/Marketing, Fotografia, Edição, entre outros) podem revelar os seus projetos e ambições de uma forma flexível e libertina, tendo sido pensado inicialmente com um projeto virado para o seu interior e acabando absorvido ao exterior. Este projeto foi concebido segundo a harmonização de três pilares, o Património (fato de ser antiga área industrial que tem uma historia, um valor de património edificado e arquitetural e uma da utilização anterior) o Tempo em que se olha para património/espço (abordagem vista no Presente), e as Pessoas já que o sucesso do projeto depende da sua absorção e consumo;

Fábrica do Braço de Prata: Um espaço que segundo o responsável, Dr. Nuno Nabais, reúne vários aspetos fundamentais. Tem desde logo uma dimensão cultural com contributo para a vida da cidade através de concertos, exposições e literatura (ao reunir quatro salas de concertos, sete salas de exposições, uma livraria) realizando por vezes ciclos de cinema e intervenções de artes performativas; tem também uma dimensão política já que é um caso onde se deu uma ocupação permitida de um edifício condenado a ser abandonado, preservando e conservando a própria memória de uma outrora fábrica importante na indústria e formação tecnológica em Portugal, mostrando ser possível fazer cultura sem depender de subsídios (espaço tem sustentabilidade autónoma com base no seu restaurante, bar e cobrança pelas entradas); por fim tem também uma dimensão económica por ser uma empresa privada unipessoal com fins lucrativos criada para gerir o espaço, não havendo até ao momento nenhum contrato que legitime a presença no local, ainda que haja um apoio tácito da CML (que irá futuramente tornar-se proprietário do edifício e terreno) dado ao reconhecimento e contributo cultural do espaço em Lisboa.

Ambos os espaços mencionados foram abertos em 2008 com novas abordagens de pensar e intervir na cidade. O principal foco é, na visão do investigador, a reabilitação dos edifícios que acaba muitas vezes por ser o maior alvo dos críticos, dada as características que estes envolvem, ainda que se não fosse a nova utilização dada a estes espaços numa perspetiva da valorização do existente, provavelmente acabariam ao abandono e à conseqüente ruína.

No caso do LX Factory foi referido que nestas intervenções há sempre um ceticismo e dúvidas iniciais por parte das entidades, sendo preferível nestes casos não comunicar antes de acontecer mas sim comunicar quando está efetivamente a acontecer (desta forma entidades e pessoas quando se apercebem do projeto este já tem forma própria), tendo a Mainside estado bastante sozinha e isolada na montagem do projeto. Apesar de atualmente haver maior abertura, teria que haver na opinião do Eng. José Carlos Queiroz Carvalho maior bom senso na interpretação da lei e sobretudo uma boa interação entre quem analisa, quem licencia, quem avalia e quem propõe. O LX Factory é hoje uma experiência de sucesso de uma nova forma de abordar e intervir na cidade que se provou e se consolidou, onde se tomam já exemplos para outros casos enquanto *case study* internacional.

No caso da Fábrica de Braço de Prata esta questão é ainda mais relevante já que o espaço acaba por estar numa situação que o próprio responsável considera de ilegal por não haver um contrato que legitime a sua presença no espaço, com exceção do apoio da CML, uma vez que quando o terreno e edifício se tornarem suas propriedades²⁶, será realizado um contrato a definir para garantir a perpetuação do espaço com sua a vertente atual. Ainda assim, a Braço de Prata é inovadora na cidade em variadíssimas questões como o molde de pagamento (há um bilhete único que dá acesso a todos os concertos, permitindo uma circulação entre concertos), critérios de exposições (Fábrica não cobra comissão por aluguer do espaço nem comissão em obras vendidas), assim como na arte do Grafiti (onde além da presença de obras de Vhils, há festivais de dois em dois anos nos muros interiores e exteriores da Fábrica, tendo havido inclusive uma proposta do Governo Espanhol para organizar um festival de grafiti luso espanhol).

5.4.2. Potencial para o Turismo e Reconhecimento Internacional

Apesar de nunca ter sido pensado como um projeto turístico, no LX Factory a constante de turistas enquanto consumidores do projeto tem aumentado exponencialmente. Por ser um projeto diferencial acaba por atrair um determinado tipo de turista, um turista selecionado que quer conhecer a cidade por outros olhos. Desde o seu início o projeto começou a ser falado no estrangeiro e só depois foi reconhecido a nível nacional. Atualmente são muitas as notícias internacionais sobre Turismo de Lisboa que referem o LX Factory, havendo todas as semanas pedidos de informação e de entrevistas, segundo o responsável do espaço.

Registam-se também outros dois projetos do Grupo Mainside que têm pertinência neste tema: a Pensão Amor e o Hospital do Desterro. O primeiro caso foi um projeto no Cais do Sodré que agarrou o lado negativo e má reputação da zona, recriando e roçando em áreas que não são politicamente corretas (era um local conhecido pelas pensões e quartos para prostituição), tendo sido criado um espaço liberto de preconceitos, revitalizando uma área que hoje em dia está na moda em Lisboa para locais e turistas. O segundo é um projeto revelação que ainda está a dar os primeiros passos e que respeitando os usos de um edifício com passado de 500 anos (foi já o Convento da Nossa Senhora do Desterro e também o Hospital do Desterro) pretende criar uma experiência de alojamento (fixando publico residente para facilitar visitantes), assim como componentes ligadas às medicinas alternativas, biblioterapias, centro de produção próprio, pesquisas arqueológicas, hortas para uso culinário e medicinal e Ensino.

No caso da Fábrica do Braço de Prata houve nos primeiros anos uma boa aceitação pelos Media nacionais, havendo também grande reconhecimento no exterior. Foi feito um investimento inicial para que o espaço aparecesse em alguns mapas da cidade que acabou por não sortir muito efeito. Apesar

²⁶ Atualmente pertencente à Caixa Geral de Depósitos após a falência do anterior proprietário, a Obriverca.

disso, um valor que regista o potencial para o Turismo é o número de reservas na última Passagem de Ano em que um terço destas foi feito desde o exterior. Este acaba por ser um polo interessante para o Turismo pela sua programação musical (com grandes artistas nacionais), pela caráter de ruína industrial e dimensão história de uma fábrica que alimentou a guerra colonial, por ter a melhor livraria de ciências humanas em língua portuguesa, por ser um espaço *pop-up* que está sempre na iminência de fechar, e por ser um lugar extravagante, onde coabita um restaurante ao ar livre, três pianos de cauda, e a inexistência de camaras de vigilância nem segurança.

5.4.3. Visão das entidades

A perceção existente a nível de entidades quanto à importância de espaços criativos, denominadas de economias criativas por alguns entrevistados, centrou-se essencialmente em dois aspetos, nomeadamente a importância deste tipo de locais no enriquecimento cultural na cidade, e a nova abordagem da promoção de Lisboa e Portugal:

Enriquecimento cultural

A nível do Turismo Criativo foi notório nas entrevistas às entidades, tanto a perceção do sucesso deste tipo de espaços como a valorização atribuída enquanto autênticos dinamizadores de atividade cultural e artística na cidade, enriquecendo o conteúdo com que os turistas interagem. Apesar do alto potencial a nível de oferta cultural presente em Lisboa, estes espaços acabam por aportar um valor muito significativo nesta área, mostrando um lado *cool* da cidade que é consequência das dinâmicas e projetos de alta qualidade que têm vindo a surgir nos últimos anos.

Nova abordagem de Promoção

Há uma ideia generalizada que a promoção de Lisboa e do país para o exterior deixou de se centrar no vetor único de destino turístico para uma abordagem experimentalista que divulgue aquilo que se faz e as vivências que se encontram. Convidando os media e entidades internacionais a experimentarem Lisboa e o país tem sido uma mudança disruptiva nas técnicas de promoção turísticas, acabando por tornar ainda mais visíveis os espaços criativos e a arte urbana. De acordo com o Dr. Sérgio Guerreiro (Turismo de Portugal), estes espaços e as suas características acabam por ser ofertas subjacentes numa promoção meritosa da cidade em três elementos estruturais, em particular: Lisboa para visitantes, Lisboa como cidade com qualidade de vida, e Lisboa como zona para atração de investimento e empresas.

6. Discussão e Conclusões

O presente estudo foi levado a cabo com o intuito de caracterizar a Inovação no Turismo em Lisboa. Para tal, foi levantada informação sobre 30 empresas de cariz inovador, através de entrevistas e inquéritos por questionário. Além destas, foram recolhidos os depoimentos de representantes de

entidades com interesse para a temática, assim como a espaços criativos presentes na cidade, permitindo uma visão mais completa que estruturasse a investigação quanto ao impacto da Inovação neste sector.

Tendo sido apresentados os resultados obtidos das entrevistas realizadas, assim como dos questionários preenchidos pelas empresas participantes no estudo, importa efetuar uma breve discussão dos resultados bem como apresentar as principais conclusões, enquadrando-as com as informações presentes na Introdução e Enquadramento Teórico.

6.1. Discussão

Seguindo a ordem das várias questões pertencentes à pergunta de partida da presente investigação, obtiveram-se as seguintes interpretações:

6.1.1. Q1: Quais as características do Turismo em Lisboa?

Com base nos resultados apresentados, retirou-se que o Turismo em Lisboa continua a beneficiar das características próprias da cidade, juntando a fatores de atração naturais (como o Clima, Beleza, Luz da cidade e proximidade de praias), a diversidade e qualidade de empresas ligadas direta ou indiretamente ao Turismo (nomeadamente a nível da Restauração, Hotelaria e Animação Turística). Por outro lado, um conjunto de acontecimentos e medidas têm impactado o crescimento do setor em Lisboa, promovendo e aumentando as condições de acessibilidade (papel que as *Low Cost* tiveram na centralização de Lisboa nas rotas áreas por exemplo) e atratividade da cidade (alteração e maior eficiência na divulgação de Lisboa e do país internacionalmente). Ainda assim, o Preço foi o fator que registou maior perceção quanto aos motivos que levam os turistas a visitar a cidade, uma questão que teve uma relação direta com dados presentes na Introdução (baseados em inquéritos de motivação e satisfação realizados na cidade).

A nível da segmentação de turistas na cidade, a coexistência de diferentes classes sociais (desde o *backpacker* até ao segmento *golden*) e nacionalidades (com maior incidência dos mercados espanhóis e franceses) realça a própria diversidade de oferta em Lisboa que tem sido capaz de adequar e aumentar uma Oferta em resposta a uma Procura cada vez mais exigente, variada e informada.

Registou-se ainda uma problemática referente aos efeitos que o crescimento do Turismo e da oferta turística poderiam ter na identidade e dinâmicas da cidade de Lisboa, nomeadamente a nível de empresas e serviços que desenvolvem conceitos pouco relacionados com Lisboa, a sobrepopulação em alguns polos da cidade, e o acolhimento da comunidade local aos turistas. Assim, a investigação assinalou que as três principais questões referidas neste assunto foram a normalização (possibilidade de Lisboa ficar igual a outras cidade europeias, perdendo a sua tipicidade), a sobrepopulação (concentração de demasiados turistas e locais em determinados pontos da cidade) e a massificação (sendo o Turismo de massas uma consequência a evitar). Indo ao encontro destes cenários

equacionam-se opções e soluções que permitam que haja equilíbrio e fluidez na cidade entre turistas e a comunidade local, seja a nível do planeamento e ordenamento de espaço urbano, como no papel de empresários que realcem as características da cidade e símbolos nacionais, possibilitando a coexistência de vários conceitos em Lisboa.

6.1.2. Q2: Existe um Cluster de Turismo em Lisboa?

Com base na investigação realizada, conclui-se que a utilização do conceito de Cluster poderá assumir duas vertentes, a saber: uma mais simplista que olha apenas as variáveis de localização e tipologia de empresas e setor (podendo talvez ser utilizada a denominação de Aglomeração Pura); a segunda, um pouco mais técnica e teórica, seria obrigar que outros requisitos como o nível de cooperação e relacionamento (envolvendo agentes como empresas, fornecedores, universidades, serviços de suporte, autoridades, entre outros), uma visão e missão comum, e benefícios para empresas, entidades e destino turístico, fossem cumpridos. No início do presente estudo o investigador pretendeu intitular a sua investigação “Inovação no Cluster de Turismo em Lisboa”, enveredando por uma visão ambiciosa onde se partia da premissa que haveria, sem qualquer dúvida, algo que se pudesse denominar de Cluster no Turismo da cidade. No entanto, com o seguimento dado à investigação, desde a revisão de literatura, passando por algumas opiniões referidas por entrevistados, seria erróneo assumir desde logo esta evidência, sendo importante com a mesma investigação clarificar este conceito.

A opinião de empresários e das entidades não permitiu dar uma resposta clara à questão. Ainda que a maioria das empresas tenha efetivamente parcerias e colaboração ativa com outras empresas ligadas ao Turismo (com exceção da Restauração pelos motivos mencionados ao longo do ponto 5, que a encaram como uma área ligada ao Turismo mas não dependente diretamente do setor), a perceção geral das empresas dividiu-se em opiniões contraditórias de ausência de cooperação (motivada por um espírito concorrencial e visão individualista), e casos onde há abertura, relacionamento e cooperação, acentuados por um baixo valor de respostas quanto à falta de oportunidades de cooperação enquanto obstáculo de atividades de Inovação. A nível das entidades também não foi claro a extrapolação de conclusões, havendo por um lado uma perspetiva de que a cooperação é uma área a melhorar no setor, e por outro, o exemplo da Associação do Turismo de Lisboa como exemplo da existência de cooperação e vontade das empresas em se relacionarem e almejarem um objetivo comum.

6.1.3. Q3: Qual a importância da Inovação nas empresas em estudo?

Dentro das várias tipologias de Inovação, a nível geral todas as empresas da amostra mostraram ser inovadoras, tendo desenvolvido atividades de Inovação no último ano²⁷. A Inovação em termos de

²⁷ Apesar de a presença de atividades de Inovação em todas a amostra ajudar a explicar a notoriedade e reputação das empresas que o investigador escolheu para a amostra (como já referido anteriormente), importa salientar que o facto de muitas das empresas terem sido implementadas em 2013 e 2014 contribuiu para que estas tivessem introduzido no mercado ou nas empresas novas características ou melhorias.

Produto (bens ou serviços) e Marketing foram as que obtiveram maior destaque por parte dos inquiridos, sendo aquelas que acabam por ser exteriorizadas para o público de forma mais visível, acabando por existir uma natural relação entre ambas já que todas as vertentes de Inovação de Marketing se centram na promoção, diferenciação e colocação do produto.

Observou-se uma grande concordância por parte dos inquiridos na perceção geral da importância da Inovação, assim como do próprio caráter das suas empresas. Se for tido em conta que o impacto direto no volume de negócios na tipologia de Inovação de Produto foi em muitos casos de 25% ou mais (no grupo de inquiridos que inovou a nível de Produto e soube prever um valor), o investigador regista que o impacto da Inovação descrito no Enquadramento teórico se justifica efetivamente neste ponto.

Com base no enquadramento teórico, nomeadamente a nível das várias abordagens que são feitas à Inovação no Turismo, concluiu-se dar-se a sua existência na presente amostra. Ao nível do Empreendedorismo, as pequenas e médias empresas em estudo demonstraram conseguir estabelecer conceitos de negócio inovadores; a nível das TIC's (*Technological Pull*), o papel das plataformas sociais foi largamente mencionado por empresas e entidades quanto à maior facilidade de divulgação e promoção de produtos, empresas e destino turístico; e por fim, ao nível da adequação e personalização de serviços ao cliente (*Demand Pull*), as empresas mostraram ter cada vez uma maior perceção de oportunidades de negócio em mercados ainda não explorados, procurando dar uma resposta em casos onde a Procura encontrava pouca ou nenhuma Oferta na cidade.

6.1.4. Q4: Quais as características do processo de Inovação nas empresas em estudo?

De acordo com os dados resultantes do inquérito realizado, foi possível caracterizar a inovação das empresas presentes na amostra com base nas motivações, desenvolvimento, fontes de informação e obstáculos à Inovação.

Ao nível das motivações que levaram as empresas a realizarem atividades de Inovação, as respostas centraram-se sobretudo ao nível da diferenciação em relação à concorrência e na melhoria da qualidade dos produtos, um fator que vai ao encontro do alto nível de competitividade referido no Enquadramento teórico e no aumento do número de empresas no setor.

Quanto ao desenvolvimento de inovações a nível de Produto e Processo foi em ambos os casos maioritariamente realizado ao nível da empresa, o que de certa forma contrasta com uma certa tendência realçada no Enquadramento Teórico de que as empresas ligadas ao Turismo seriam dominadas por fornecedores (*Supplier-dominated*²⁸). Quanto à extensão da Inovação em Produto e Processo, apesar de existirem casos de inovações a nível nacional, europeu e mundial, o maior peso

²⁸ Segundo a taxonomia de Soete & Miozzo (1989)

incidiu nas inovações de produto a nível local (Lisboa), e em inovações de processo a nível da própria empresa.

Em termos das fontes de informação utilizadas nas atividades de Inovação deu-se uma primazia às fontes externas, com especial prioridade nos Clientes ou Consumidores e na Concorrência (novamente com pouca influência dos Fornecedores) havendo também uma grande importância das fontes internas com o I&D Interno e o Marketing.

Por último, relativamente aos obstáculos percecionados como barreiras à Inovação, os motivos económicos foram aqueles que mais dificultaram o processo de Inovação, nomeadamente em termos dos custos elevados e da ausência de financiamento, registando-se ainda que outros motivos como a falta de infraestrutura e a legislação e normas foram também mencionados com bastante frequência, fatores que de alguma forma levantam questões quanto ao apoio a novos negócios, a desregulamentação e a liberalização no setor, mencionadas por algumas entidades.

6.1.5. Q5: Quais as diferenças de Inovação existente nas diferentes áreas de atividade no Turismo?

A heterogeneidade presente no setor de Turismo foi bem realçada no Enquadramento Teórico e desde logo foi do papel do investigador tentar obter comparações que pudessem registar diferenças a nível de Inovação dentro das várias áreas de atividade presentes no estudo (Restauração, Comércio, Alojamento, Animação Turística). Ainda que no ponto 5 tenham sido apontadas as principais divergências entre as várias áreas em análise, importa referir que dado ao número reduzido de empresas e às características da amostra, se deu uma grande limitação na extração de diferenças entre empresas de Restauração, Comércio, Alojamento e Animação Turística, não havendo significâncias a nível inferencial na maioria das variáveis aplicadas, como já foi referido anteriormente.

Na Restauração foi dada maior primazia aos objetivos de Diferenciação da Concorrência, tendo sido uma área que seguiu a tendência geral de Inovação de Produto e Marketing. Ainda assim, na Inovação de Processo destacou-se enquanto a principal área de desenvolvimento de novos métodos de fabrico ou produção. Quanto às fontes de Informação utilizadas registou-se ser a área com maior influência de Clientes e Consumidores, Fornecedores, e Conferências, Sessões e Revistas, sendo que nos obstáculos às atividades de Inovação, revelou maior peso na Ausência de Financiamento, Falta de oportunidades de cooperação, Resistência à Mudança, e Falta de infraestrutura.

Quanto ao Comércio, além da importância a nível de Inovação de Produto e Marketing, a principal característica diferenciadora foi a elevada tendência para o desenvolvimento de atividades de Inovação de Processo, sendo no fundo a área de atividade que incide mais ao nível de bens e não de serviços (ao contrário das outras áreas em estudo), valorizando mais as vertentes ligadas à produção, logística e outras atividades de apoio. Este fato relaciona-se com as maiores motivações para a Inovação serem

o aumento de portefólio de produtos e melhoria da qualidade dos mesmos, assim como a maior incidência na vertente de Inovação de Marketing que privilegia a alteração no *design* e embalagem do produto. Realça-se ainda que a nível das fontes de informação utilizadas o Comércio obteve a maior influência em termos de Feiras e Exposições.

No Alojamento, todas as vertentes da Inovação Organizacional obtiveram grande importância nesta área, além da Inovação de Produto e Marketing (onde se registou grande importância dos novos métodos de comunicação e publicidade). Com os principais objetivos de Inovação a serem a melhoria da qualidade de produtos e a diferenciação da concorrência, as empresas de Alojamento obtiveram a maior importância nas fontes de informação de I&D interno, Marketing e Concorrência, tendo sido afetadas sobretudo a nível dos custos elevados como principal obstáculo à Inovação.

Por fim, na Animação Turística foi dada grande importância à Inovação de Produto, Marketing e Organizacional, com as empresas a realçarem os objetivos de Diferenciação da Concorrência e Aumento do Portefólio de Produtos. A nível das fontes de informação utilizadas, foi a área com maior percentagem de acesso a Institutos de Pesquisa Públicos, registando ainda o maior número de empresas a considerar a Legislação e Normais como principal obstáculo à Inovação.

6.1.6. Q6: Existe espaço para o Turismo Criativo em Lisboa?

Em relação às entrevistas realizadas aos responsáveis pela Fábrica do Braço de Prata e LX Factory, assim como às entidades abordadas, é notória a perceção que espaços criativos na cidade têm tido grande receptividade por parte de certos segmentos no Turismo, já que acabam por ser pontos de referência culturais na cidade, mantendo uma memória histórica do património arquitetural ao mesmo tempo que promovem e divulgam a arte e cultura da cidade (música, literatura, exposições, artes performativas, arte urbana), além de outras mais-valias como a restauração e empreendedorismo (no caso do LX Factory está presente um grande número de empresas).

A nível dos conceitos teóricos que envolvem esta temática, o Turismo Criativo parece ser o segmento que melhor descreve o fluxo de turistas que frequentam estes espaços, ainda assim, foi referido o conceito de Turismo Industrial que também se assemelha aos dois espaços analisados já que ambos foram no passado antigas áreas fabris. De referir ainda que na perspetiva do investigador o conceito de *creative milieu* apresentado no Enquadramento Teórico se enquadra nos espaços criativos analisados, ao serem locais com características (ainda que diferentes, sendo que no LX Factory é ainda mais clara a apropriação deste conceito pelo número de empresas presentes no mesmo) que incentivam a geração de novas ideias e invenções.

6.2 Conclusões

Com base nos resultados apresentados e discutidos anteriormente, o investigador retirou conclusões que acentuam a importância da Inovação no Turismo em Lisboa, tanto ao nível das empresas como no caso das entidades. Deste modo, são apresentadas de seguida as principais ilações que finalizam e resumiriam esta investigação.

Ao nível do crescimento do Turismo na cidade, apesar de alguns fatores que surgem naturalmente na reflexão das mais-valias de Lisboa enquanto destino turístico, a grande questão que surge é a perceção mais ou menos generalizada da relevância do Preço como fator de atratividade de turistas e consequentemente de diferenciação em relação a outras capitais europeias, o que poderá a longo prazo suscitar questões da sustentabilidade de muitos negócios. Além do Preço, também a tendência de caracterizar Lisboa como *trendy*, *cool*, e de estar na Moda leva a interrogações quanto à eventualidade desta fase de notoriedade internacional poder estagnar ou acabar.

Quanto ao impacto do Turismo na cidade, problemática levantada durante o presente estudo, a necessária preservação da identidade da Lisboa parece ser acima de tudo uma questão de sistemática readaptação ao crescimento do Turismo em Lisboa, seja a nível da dispersão de turistas por vários pontos da cidade (um processo complexo que está a dar os primeiros passos com a reabilitação e emancipação de locais como o Martim Moniz, Intendente, Alcântara e Campo de Ourique), como numa regulamentação do Turismo que seja suficientemente liberal para garantir a criação de novas empresas e conceitos, e ao mesmo tempo preventora de situações que afetem a comunidade local;

Na abordagem de Cluster, do ponto de vista do investigador, é impossível registar a existência ou inexistência de um Cluster de Turismo em Lisboa, tendo em conta os vários requisitos e características mencionadas no Enquadramento Teórico. O fato de haver uma amostra bastante reduzida que dificulta a extrapolação de conclusões gerais, impede o delineamento de uma conclusão quanto a esta temática. Assumir um Cluster de Turismo, ainda que muitos leitores o pudessem aceitar tendo em conta algumas características que se enquadram no conceito, seria não arrogar as limitações do presente estudo e cair no erro de validar uma questão que não pôde ser respondida.

A Inovação no Turismo em Lisboa, foco principal desta investigação, revelou estar presente na totalidade de empresas analisadas, assim como no papel das várias entidades no dinamismo e divulgação da cidade (e país). Apesar dos obstáculos existentes, as empresas e empreendedores têm sabido responder eficazmente a um crescimento exponencial do Turismo em Lisboa, nomeadamente no desenvolvimento de conceitos que os diferenciem da concorrência, seja através do Empreendedorismo, na melhoria na qualidade de serviços, na adaptação de modelos de negócio internacionais, na resposta a nichos de mercado, na chegada de novas profissões ao Turismo, ou na reinvenção de produtos tradicionais.

Desde a introdução de novos bens e serviços no mercado, passando por alterações no processo de produção e distribuição do produto, mudanças na estrutura organizacional na empresa, ou em novas técnicas de divulgação e promoção, a Inovação tem assumidamente um papel central no Turismo de Lisboa, onde problemas têm sido encarados como desafios pelas empresas, e onde a oferta turística aumenta e se desenvolve com ideias e projetos novos que não são apenas novos para a empresa e cidade, mas também no país e no Mundo.

A diferenciação registada entre as áreas de atividade presente no Turismo, por si só uma medida disruptiva na investigação já que o Turismo é em muitos estudos e estatísticas limitado a Hotelaria e Restauração, concluiu em alguns casos a existência de uma notória diferenciação nas atividades de Inovação presentes na Restauração, Comércio, Alojamento e Animação Turística, registando-se a existência clara de uma heterogeneidade no tecido empresarial do setor do Turismo que tem impacto na própria segmentação e diferenciação de turistas.

Por fim, relativamente ao Turismo Criativo onde se inserem espaços que apelam à cultura e criatividade mencionados neste estudo, este parece estar a desenvolver-se na cidade tendo em conta a perceção das entidades e próprios responsáveis destes locais. O investigador conclui que quanto a esta temática, as experiências inerentes ao consumo de serviços e produtos oferecidos por espaços ou economias criativas dificilmente serão objeto de campanhas de promoção turística específicas, sendo no entanto relevante que a sua inclusão na divulgação de Lisboa enquanto destino turístico esteja subjacente, já que por si só oferecem cultura, arte e um sentido de contemporaneidade de Lisboa.

6.3 Limitações e Implicações para Futuro

Como referido várias vezes ao longo desta investigação, as características da amostra, apesar de se enquadrarem nos objetivos pretendidos pelo investigador no estudo da Inovação no Turismo em Lisboa, limitam as conclusões e dificultam a generalização dos resultados. Além deste fator, também a limitação temporal da obtenção de dados (ao nível dos meses para a recolha dos mesmos e a disponibilidade de inquiridos e entrevistados) e o cariz académico da investigação (limitando a profundidade das informações recolhidas a nível empresarial no que toca a questões de privacidade e propriedade) tornou este estudo incomportável com algumas das variáveis analisadas no Inquérito Comunitário à Inovação – CIS 2012.

Ainda assim, por terem sido analisadas várias temáticas com interesse para o Turismo da cidade, este estudo, denominado pelo investigador como um portefólio de informações sobre empresas, entidades e espaços criativos em Lisboa, realça a importância de serem levadas a cabo novas investigações (seja a nível académico ou institucional) no futuro, sobre uma amostra maior de empresas, permitindo assim aferir algumas das conclusões e apontamentos efetuados pelo investigador:

Sustentabilidade da relação Qualidade-Preço no Turismo em Lisboa: O fator do Preço na atração de turistas a Lisboa é um dos motivos mais referidos na escolha da cidade como destino turístico. Refletir sobre a sua sustentabilidade e formular cenários de subida, estagnação ou redução de preços na cidade seria um estudo bastante relevante;

Notoriedade e Reputação da cidade de Lisboa: Seria importante abordar de que forma Lisboa passou a estar na moda a nível internacional, entendendo as ferramentas que permitiriam consolidar esta posição, assim como o impacto que teria na cidade uma possível perda de notoriedade e reputação;

Cluster de Turismo: Estudar as dinâmicas de cooperação entre todos os agentes envolvidos no Turismo em Lisboa seria uma abordagem interessante na perspetiva de efetivamente refletir sobre o conceito de Cluster no Turismo da cidade;

Comparação de atividades de Inovação no Turismo com outros setores e regiões: Apesar do Inquérito Comunitário à Inovação poder ser aplicado a todos os setores e áreas (o investigador lembra que este é baseado no *OSLO Manual* que desenvolveu um guia de indicações para o estudo da Inovação transversal a todas as empresas), há uma inexistência total de dados referentes a empresas ligadas ao Turismo. Efetuar um estudo representativo que pudesse enquadrar o Turismo (e as áreas que o compõem) com outros setores seria a melhor avaliação possível da Inovação no Turismo, algo que a nível do investigador seria apenas concretizável com a sua inclusão no Inquérito Comunitário à Inovação dado o elevado número de variáveis, tipologia de informação e elevada disponibilidade requerida para as respostas;

Case-Studies de Inovação: A execução de case-studies de modo a aprofundar o estudo em empresas que tenham desenvolvido conceitos inovadores em Lisboa seria concretizar uma perspetiva mais prática da Inovação no Turismo, sendo que todas as empresas presentes nesta investigação seriam certamente excelentes exemplos de análise;

Comparação de Lisboa e Porto enquanto destinos turísticos: O investigador salienta o crescimento e a importância do Turismo também na cidade do Porto, apresentando características que o realçam enquanto destino turístico semelhante mas também diferente a Lisboa. Assim, uma comparação entre as características da oferta turística em ambas as cidades, assim como os vários segmentos turísticos que a compõem seria um interessante objeto de estudo;

Perfil do Turista Japonês: Vários empresários referiram a predominância do turista japonês enquanto consumidor dos seus serviços, o que poderia motivar um estudo sobre uma nacionalidade pouco referida quando se fala do Turismo em Lisboa;

Segmento de Turismo Criativo: Entender a forma como espaços criativos podem atrair alguns segmentos de turistas e estudar métodos de divulgação internacional, é do ponto de vista do

investigador uma temática essencial do ponto de vista de dar outra perspetiva da cidade ao turista, assim como auxiliar em algumas problemáticas ligadas ao crescimento do Turismo como a dispersão de fluxos por outras zonas da cidade;

Creative Milieu de Lisboa: A importância da economia criativa (além do LX Factory e da Fábrica Braço de Prata há muitos projetos desenvolvidos nos últimos anos como o Village Underground Lisboa ou Santos Design District) está a crescer em Lisboa e seria importante estudar esta tendência de forma aprofundada, não a relacionado com o Turismo.

7. Bibliografia

Associação de Turismo de Lisboa (2013). *Inquérito às atividades dos turistas e informação* (Observatório do Turismo de Lisboa). Retirado de: [http://www.visitlisboa.com/getdoc/f34a9e91-84e1-4c3b-905c-0b373ac02bfe/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORM-\(2\).aspx](http://www.visitlisboa.com/getdoc/f34a9e91-84e1-4c3b-905c-0b373ac02bfe/INQUERITO-AS-ACTIVIDADES-DOS-TURISTAS-E-INFORM-(2).aspx)

Associação de Turismo de Lisboa (2013). *Inquérito de Satisfação e Imagem* (Observatório do Turismo de Lisboa). Retirado de: <http://www.visitlisboa.com/getdoc/2872a601-2bb2-48d2-b23c-2c1249f2f693/INQUERITO-DE-SATISFACAO-E-IMAGEM-2013.aspx>

Associação de Turismo de Lisboa (2013). *Inquérito Motivacional 2013* (Observatório do Turismo de Lisboa). Retirado de: <http://www.visitlisboa.com/getdoc/f3b65a2a-d910-4e17-a621-e4d31b38e077/Inquerito-Motivacional-2013---Cidade-de-Lisboa.aspx>

Associação de Turismo de Lisboa (2015). *Dados de Janeiro 2015* (Observatório do Turismo de Lisboa). Retirado de: <http://www.visitlisboa.com/getdoc/d7170740-5896-4445-8154-8f147d1208d0/RTL134-OBS.aspx>

Baptista, R., & Swann, P. (1998). Do firms in clusters innovate more?. *Research Policy*, 27, 525-540. Retirado de: http://in3.dem.ist.utl.pt/mscdesign/03ed/files/other_8_03.pdf

Baregheg, A., Rowley, J., Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary

Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15, 161-173. doi: 10.1016/0048-7333(86)90012-0

Bergs, J. (2012). *The Circular-Flow Model. About Education*. Acedido a 2 de Abril de 2015, em: <http://economics.about.com/od/economics-basics/ss/The-Circular-Flow-Model.htm>

Biege, S., Lay, G., Zanker, C., & Schmall, T. (2013). Challenges of measuring service productivity in innovative, knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*, 33(3-4), 378-391. doi: 10.1080/02642069.2013.747514

Boly, V., Morel, L., Assielou, N., & Camargo, M. (2014). Evaluating innovative processes in french firms: Methodological proposition for firm innovation capacity evaluation. *Research Policy*, 43(3), 608-622. doi: 10.1016/j.respol.2013.09.005

Castanheira, B. (2012). *TripAdvisor: Lisboa eleita a melhor cidade do mundo na qualidade-preço.Dinheiro Vivo*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: http://www.dinheirovivo.pt/Buzz/interior.aspx?content_id=3880724

Centre for Strategy & Evaluation Services (2013). *Enhancing the Competitiveness of Tourism in the EU* (Centre for Strategy & Evaluation Services). Retirado de: http://ec.europa.eu/enterprise/dg/files/evaluation/cses-gp-tourism_en.pdf

Comissão Europeia (2008). *Innovation in Tourism - How to create a tourism learning area* (European Communities). Retirado de: http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/learning_areas/handbook_learning_areas_en.pdf

Comissão Europeia (2012). *The Community Innovation Survey*. Retirado de: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/203647/203701/Harmonised+survey+questionnaire+2012/164dfdfd-7f97-4b98-b7b5-80d4e32e73ee>

Comissão Europeia (2014). *Regional Innovation Scoreboard 2014* (Enterprise and Industry). Retirado de: http://ec.europa.eu/news/pdf/2014_regional_union_scoreboard_en.pdf

Cooke, P., & Piccaluga, A. (2004). *Regional economies as knowledge laboratories*. Cheltenham: Edward Elgar

da Cunha, S., & da Cunha, J. (2005). Tourism cluster competitiveness and sustainability: proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development. *BAR - Brazilian Administration Review*, 2(2), 1-11.

Decelle, X. (2004). *A Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism* (OCDE). Retirado de: <http://www.oecd.org/cfe/tourism/34267921.pdf>

definition of innovation. *Management Decision*, 45(8), 1323-1339. doi: 10.1108/00251740910984578

DGEEC (2014). *CIS2012 – Sumários Estatísticos*. Resultados do Inquérito Comunitário à Inovação. Retirado de: <http://www.dgeec.mec.pt/np4/170.html>

Diário de Notícias (2011). *Lisboa, um melhores destinos de turismo de negócios*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: http://www.dn.pt/inicio/economia/interior.aspx?content_id=1822516

Diário de Notícias (2014). *Lisboa: a melhor cidade para se viver, visitar e investir*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: http://www.dn.pt/inicio/portugal/interior.aspx?content_id=3679556&seccao=Sul&page=-1

Dodgson, M., & Gann, D. (2010). *Innovation: A Very Short Introduction*. Oxford: Oxford University Press

Dolreux, D., & Parto, S. (2004). *Regional Innovation Systems: A Critical Review* (United Nations University Discussion Paper Series). Retirado de: <http://www.intech.unu.edu/publications/discussion-papers/2004-17.pdf>

Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal Of Economic Literature*, 26, 1120-1171. Retirado de: http://www.researchgate.net/profile/Giovanni_Dosi/publication/4727722_Sources_Procedures_and_Microeconomic_Effects_of_Innovation/links/0fcfd50fedc3d2a56e000000.pdf

Drejer, I. (2002). *A Schumpeterian Perspective on Service Innovation* (Danish Research Unit for Industrial Dynamics). Retirado de: <http://www3.druid.dk/wp/20020009.pdf>

Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper & Row

Drucker, P. (2015). *Interview on innovation with Peter Swann*. World Economics Association. Acedido a 3 de Março de 2015, em: <http://www.worldeconomicsassociation.org/newsletterarticles/interview-swann/>

Dunlop, F. (2014). *7 reasons Lisbon could be Europe's coolest city*. CNN. Acedido a 15 de Março de 2015, em: <http://edition.cnn.com/2014/01/25/travel/lisbon-coolest-city/>

European Consumers Choice (2010). *Best Destination 2010 - European Consumers Choice*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: <http://www.europeanconsumerschoice.org/travel/best-destination-2010/>

- Evangelista, R. (2000). Sectoral patterns of technological change in services. *Economics Of Innovation And New Technology*, 9(3), 183,222.
- Fagerberg, J. (2006). Innovation: A Guide to the Literature. *Oxford Handbooks Online*. doi:10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001
- Ferreira, J., & Estevão, C. (2009). Regional Competitiveness of a Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal. *Revista Encontros Científicos - Tourism & Management Studies*.
- Fonseca, J. (1998). *Innovation: a Property of Complex Adaptive Systems* (Tese de Doutoramento). University of Hertfordshire, Hertfordshire
- Frey, O. (2009). Creative Places and Cultural Matrices of the City. In G. Maciocco & S. Serreli (Eds.), *Enhancing the City - New Perspectives for Tourism and Leisure* (pp. 135-154). London, New York: Springer Dordrecht Heidelberg
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy*. Cheltenham: Edward Elgar
- Gallouj, F., & Djellal, F. (2010). *The handbook of innovation and services*. Cheltenham: Edward Elgar
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26, 537-556. Retirado de: <http://pt.slideshare.net/rooteranalysis/articulo-12-innovacionservicios>
- Godin, B. (2008). *Innovation: The History of a Category* (Project on the Intellectual History of Innovation). Retirado de: <http://www.csiic.ca/PDF/IntellectualNo1.pdf>
- Goldsmith, R., & Foxall, G. (2003). The Measurement of Innovativeness. In L. Shavinina (Ed.), *The International Handbook of Innovation* (pp. 321-330). Elsevier Science Ltd
- Gordon, I., & McCann, P. (2000). Industrial Clusters: Complexes, Agglomeration and/or Social Networks?. *Urban Studies*, 37, 513-532. doi: 10.1080/0042098002096
- Greenacre, P., Gross, R., & Speirs, J. (2012). *Innovation Theory: A review of the literature* (Imperial College Centre for Energy Policy and Technology). Retirado de: <https://workspace.imperial.ac.uk/icept/Public/Innovation%20review%20-%20ICEPT%20working%20paper%20version%20%2816.05.12%29.pdf>
- Gupta, P. (2008). *Inovação Empresarial no séx. XXI*. Porto: Grupo Editorial Vida Económica
- Hall, C., & Williams, A. (2008). *Tourism and innovation*. London: Routledge
- Hamdouch, A. (2007). *Innovation Clusters and Networks: A critical review of the recent literature*. Paper apresentado na 19th EAEPE Conference da Universidade do Porto. Retirado de: http://www.fep.up.pt/conferencias/eaepe2007/Papers%20and%20abstracts_CD/Hamdouch.pdf
- Hipp, C., & Grupp, H. (2005). Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. *Research Policy*, 34, 517-535. Retirado de: <http://pt.slideshare.net/rooteranalysis/articulo-11-innovacionservicios>
- Hjalager, A. (1994). Dynamic innovation in the tourism industry. *Progress In Tourism And Hospitality Management*, 6, 197-224
- Hjalager, A. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474

Hjalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 11, 1-12. doi: 10.1016/j.tourman.2009.08.012

Instituto Nacional de Estatística (2015). *Hóspedes (N.º) nos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013)*. Acedido a 7 de Março de 2015, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0001817&contexto=bd&selTab=tab2

Instituto Nacional de Estatística (2015). *Proveitos de aposento (€) dos estabelecimentos hoteleiros por Localização geográfica (NUTS - 2013)*. Acedido a 12 de Março de 2015, em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0002141&contexto=bd&selTab=tab2

ionline (2015). *Lisboa eleita o segundo melhor destino europeu em 2015*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: <http://www.ionline.pt/270210>

Kachniewska, M. (2013). Towards the Definition of a Tourism Cluster. *Journal Of Entrepreneurship, Management And Innovation*, 9(1), 33-56. Retirado de: http://www.researchgate.net/publication/259760069_Towards_the_Definition_of_a_Tourism_Cluster_in_Entrepreneurship_in_Tourism_and_Sport_M_Bednarczyk_J_Gancarczyk_%28Eds.%29_Journal_of_Entrepreneurship_Management_and_Innovation_%28JEMI%29_Volume_9_Issue_1_2013_s._33_-_56

Kanerva, M., Hollanders, H., & Arundel, A. (2006). *2006 TrendChart Report: Can We Measure and Compare Innovation in Services* (TrendChart - Innovation Policy in Europe). Retirado de: http://www.academia.edu/1966332/2006_TrendChart_Report._Can_We_Measure_and_Compare_Innovation_in_Services

Karlsson, C. (2008). *Handbook of research on cluster theory*. Cheltenham: Edward Elgar

Kim, N., & Wicks, B. (2010). *Rethinking Tourism Cluster Development Models for Global Competitiveness*. Paper apresentado na 2010 ICHRIE Conference. Retirado de: <http://scholarworks.umass.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1370&context=refereed>

Korres, G. (2008). The Role of Innovation activities in Tourism and Regional Growth in Europe. *Tourismos: An International Multidisciplinary Journal Of Tourism*, 3(1), 135-152. Retirado de: http://mpira.ub.uni-muenchen.de/25380/1/MPRA_paper_25380.pdf

Kostopoulou, S. (2013). On the Revitalized Waterfront: Creative Milieu for Creative Tourism. *Sustainability 2013*, 5(11), 4578-4593. doi:10.3390/su5114578

Kotsemir, M., & Meissner, D. (2013). *Conceptualizing the Innovation Process - Trends and Outlook* (Basic Research Program at the National Research University - Higher School of Economics). Retirado de: <http://www.hse.ru/data/2013/04/12/1297246623/10STI2013.pdf>

Kotsemir, M., Abroskin, A., & Meissner, D. (2013). *Innovation and Typology - An Evolutionary Discussion* (Basic Research Program at the National Research University Higher School of Economics). Retirado de: <http://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=245087086113076022089094094072073103113043039055000059064096010000067017031028118064102049096037117024113117120116105005006007057081030030036080110005030091015019087017007075110001020100086111090066120028112108112065072074025017008001026082013013008&EXT=pdf&TYPE=2>

- Landry, C. (2011). A Roadmap for the Creative City. In D. Andersson, A. Andersson & C. Mellander (Eds.), *Handbook of Creative Cities* (pp. 517-536). Cheltenham: Edward Elgar
- Léger, A., & Swaminathan, S. (2007). *Innovation Theories: Relevance and Implications for Developing Country Innovation* (Discussion Papers of DIW Berlin). Retirado de: <http://www.diw.de/documents/publikationen/73/75207/dp743.pdf>
- Mahdjouni, D. (1997). *Schumpeterian Economics and the Trilogy of "invention-innovation-diffusion"*. Retirado de: <https://www.ischool.utexas.edu/~darius/17-Schumpeter-innovation.pdf>
- Marques, A., & Abrunhosa, A. (2005). *Do Modelo Linear de Inovação à Abordagem Sistémica Aspectos teóricos e de política económica* (Centro de Estudos da União Europeia). Retirado de: http://www4.fe.uc.pt/ceue/working_papers/abrun33i.pdf
- Marques, J. (2014). Closed versus Open Innovation: Evolution or Combination?. *International Journal Of Business And Management*, 9(3), 196-203. Retirado de: <http://www.iscac.pt/files/docentes/01394921661.pdf>
- McCraw, T. (2007). *Prophet of innovation*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press
- Melisidou, S., Papageorgiou, A., Papayannis, D., & Varvaressos, S. (2007). Tourism Clusters as a potentially effective tool for local Development and Sustainability. *Journal Of Tourism Research*. doi: 10.5539/ijbm.v9n3p196
- Meneses, O., & Teixeira, A. (2011). The innovative behaviour of tourism firms. *Economics And Management Research Projects: An International Journal*, 1(2), 25-35. Retirado de: http://webapps.fep.up.pt/oaij/index.php/EMRP_IJ/article/view/5/23
- Menezes, P. (2014). *Caraterização do setor dos serviços em Portugal*. Apresentação, Lisboa.
- Miles, I. (2008). Patterns of Innovation in service industries. *IMB Systems Journal*, 47(1), 115-128. Retirado de: <http://sske.cloud.upb.ro/sskemw/images/8/87/Miles.pdf>
- Miles, I. (2009). *Service Innovation - Models and Theories*. Apresentação na Manchester Institute of Innovation Research, Manchester
- Miles, I. (2013). *Innovation and the Service Economy* (BBVA). Retirado de: https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/static/pdf/21_MILES_ING.pdf
- Moldaschl, M. (2010). *Why innovation theories make no sense* (Chemnitz University of Technology). Retirado de: http://www.csiic.ca/PDF/WP_2010_09InnoST_eng.pdf
- Morrar, R. (2014). Innovation in Services: A Literature Review. *Technology Innovation Management Review*, 6-14.
- Mothe, C., & Nguyen-Thi, T. (2012). Non-technological and technological innovations: do services differ from manufacturing? An empirical analysis of Luxembourg firms. *International Journal Of Technology Management*, 57(4), 227-244. Retirado de: http://www.academia.edu/5398119/Non-technological_and_technological_innovations_do_services_differ_from_manufacturing_An_empirical_analysis_of_Luxembourg_firms
- Mulvey, P. (2003). *Land, liberty and empire: Josiah C. Wedgwood and radical politics, 1905 – 1924* (Tese de Doutoramento). London School of Economics and Political Science, London

- Nadja-Janoszka, M., & Kopera, S. (2013). *Exploring Barriers to Innovation in Tourism Industry – The Case of Southern Region of Poland* (Jagiellonian University). Retirado de: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/53980/1/MPRA_paper_53980.pdf
- Nagy, A. (2012). A Review of Tourism and Hospitality Innovation Research. *University Of Oradea - The Journal Of The Faculty Of Economics*, 1(2), 364-370. Retirado de: <http://anale.steconomieuoradea.ro/volume/2012/n2/051.pdf>
- Nagy, A. (2013). Approaching Service Innovation Patterns. *European Journal Of Interdisciplinary Studies*, 5(1), 39-45. Retirado de: <http://www.ejist.ro/files/pdf/370.pdf>
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press
- Newell, R. (2009). *Literature Review of Recent Trends and Future Prospects For Innovation In Climate Change Mitigation* (ODCE Environment Working Papers). Retirado de: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/environment/literature-review-of-recent-trends-and-future-prospects-for-innovation-in-climate-change-mitigation_218688342302
- Nordin, S. (2013). *Tourism Clustering & Innovation*. (European Tourism Research Institute). Retirado de: <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:352389/FULLTEXT01.pdf>
- Obridska-Olson, R., & Ivanov, S. (2010). *Creative Tourism Business Model And Its Application In Bulgaria* (Cultural Realms). Retirado de: http://culturalrealms.typepad.com/files/creativetourismbm_article_1_lr.pdf
- OCDE (1997). *National Innovation Systems*. Retirado de: <http://www.oecd.org/science/inno/2101733.pdf>
- OCDE (1999). *Boosting Innovation - The Cluster approach* (OECD Publishing). Retirado de: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/boosting-innovation_9789264174399-en#page1
- OCDE (2005). *Oslo Manual - Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (OECD Publishing). Retirado de: http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/science-and-technology/oslo-manual_9789264013100-en#page166
- OCDE (2006). *Innovation and Growth in Tourism* (OECD Publishing). Retirado de: http://www.tava.gov.lv/sites/tava.gov.lv/files/dokumenti/petijumi/OECD_Tourism_innovation_growth.pdf
- OCDE (2015). *Innovative Clusters - Drivers of National Innovation Systems* (OECD Proceedings). Retirado de: http://www.nist.gov/public_affairs/releases/upload/spi-the-plastics-industry-trade-association-attachment.pdf
- Onuoha (2007). Entrepreneurship. *AIST International Journal*, 10, 20-32.
- O'Sullivan, D., & Dooley, L. (2009). *Applying innovation*. Thousand Oaks: Sage
- Phan, K. (2013). *Innovation Measurement: A Decision Framework to Determine Innovativeness of a Company* (Tese de Doutoramento). Portland State University, Portland

- Popescu, N., & Tachiciu, L. (2006). Research and Development as a Determinant of Services Sector Competitiveness. *Romanian Journal Of Economic Forecasting*, 4, 23-37. Retirado de: http://www.ipe.ro/rjef/rjef4_06/rjef4_06_2.pdf
- Porter, M. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. *Harvard Business Review*. Acedido a 18 de Março de 2015, em: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Público (2011). *Lisboa conquista prémio Cidade Europeia do Ano 2012*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: http://lifestyle.publico.pt/noticias/296807_lisboa-conquista-premio-cidade-europeia-do-ano-2012
- Publico (2013). *Lisboa eleita uma das cidades mais românticas do mundo*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: http://fugas.publico.pt/Noticias/315140_lisboa-eleita-uma-das-cidades-mais-romanticas-do-mundo
- Público (2014). *Lisboa distinguida em Bruxelas como “Região Empreendedora Europeia” 2015*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: <http://www.publico.pt/local/noticia/lisboa-distinguida-em-bruxelas-como-regiao-empreendedora-europeia-2015-1660470>
- Publituris (2013). *Lisboa considerada melhor “City Break On a Budget”*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: <http://www.publituris.pt/2013/11/07/lisboa-considerada-melhor-city-break-on-a-budget/>
- Publituris (2015). *Leitores da ¡Hola! elegem Lisboa para a Páscoa*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: <http://www.publituris.pt/2015/03/04/leitores-da-hola-elegem-lisboa-para-a-pascoa/>
- Ramos, G. (2005). Sistemas regionais de inovação e clusters. Instrumentos de desenvolvimento em regiões periféricas. *Revista De Estudios Económicos Y Empresariales*.
- Ranga, M. (2009). *National and Regional Innovation Systems and Policies for Development: From Learning Regions to Research Intensive Clusters*. Apresentação na International Conference on Knowledge-based Development, Minsk.
- Richards, G., & Marques, L. (2012). Exploring Creative Tourism: Editors Introduction. *Journal Of Tourism Consumption And Practive*, 4(2), 1-11. Retirado de: <http://www.tourismconsumption.org/JTCPVOL4NO2RICHARDSMARQUES.pdf>
- Richards, G., & Wilson, J. (2007). Creativities in tourism development. In G. Richards & J. Wilson (Eds.), *Tourism, Creativity and Development* (pp. 255-288). New York: Routledge
- Roland Berger Strategy Consultants (2014). *Plano Estratégico para o Turismo na Região de Lisboa 2015-2019* (Associação do Turismo de Lisboa). Retirado de: <http://www.visitlisboa.com/Plano-Estrategico-para-o-Turismo-na-Regiao-de-Lisboa-2015-2019.aspx>
- Rosenfeld, & Servo (1991). Facilitating innovations in large organizations. In Henry & Walker (Eds.), *Managing Innovation* (pp. 28-39). London: Sage.
- Rusu, S., Isac, F., & Cureteanu, R. (2011). Innovation, Tourism and Entrepreneurship. *Lucrari Stiintifice*, 15(4), 187-190. Retirado de: <http://lsma.ro/index.php/lsma/article/viewFile/113/173>
- Santos, C., Almeida, A., & Teixeira, A. (2008). *Searching for Clusters in Tourism. A Quantitative Methodological Proposal*. FEP Working Papers. Retirado de: http://www.fep.up.pt/investigacao/workingpapers/08.09.18_wp293.pdf

SAPO (2014). *Lisboa está entre as cidades mais bem preparadas do mundo*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: <http://lifestyle.sapo.pt/vida-e-carreira/em-foco/artigos/lisboa-esta-entre-as-cidades-mais-bem-preparadas-do-mundo>

SAPO Notícias (2011). *Lisboa é uma das melhores cidades do mundo para fazer compras*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: http://noticias.sapo.pt/internacional/artigo/lisboa-com-lugar-de-destaque-no-_1721.html

Schrempf, B., Kaplan, D., & Schroeder, D. (2013). *National, Regional, and Sectoral Systems of Innovation - An overview* (Report for FP7 Project). Retirado de: [http://file:///C:/Users/Telmo/Downloads/Progress_D2.2_final%20\(1\).pdf](http://file:///C:/Users/Telmo/Downloads/Progress_D2.2_final%20(1).pdf)

Schumpeter, J. (1983). *The Theory of Economic Development*. New Jersey: Transaction Publishers

Shaver, E. (2014). *The Many Definitions of Innovation*. Acedido a 4 de Março de 2015, em: <http://www.ericshaver.com/the-many-definitions-of-innovation/>

Shaw, G., & Williams, A. (2002). *Critical issues in tourism*. Oxford: Blackwell Publishers.

Silva, M., Sousa, G., Moureira, J., & Simões, J. (2011). Innovation Activities in the Service Sector: Empirical Evidence from Portuguese Firms. *Journal Of Knowledge Management, Economics And Information Technology*, 6, 1-17. Retirado de: http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/1182_Maria_Jose_Silva_INNOVATION_ACTIVITIES_IN_THE_SERVICE_SECTOR_EM_PIRICAL_EVIDENCE_FROM_PORTUGUESE_FIRMS.pdf

Śledzik, K (2013). Schumpeter's View on Innovation and Entrepreneurship. *SSRN Journal*. doi:10.2139/ssrn.2257783

Soete, L., & Miozzo, M. (1989). Trade and Development in Services: A technological perspective. *Research Memorandum - Maastricht Economic Research Institute On Innovation And Technology*, 89(31).

Sundbo, J. (1998). *The theory of innovation*. Cheltenham: E. Elgar

Sundbo, J., & Gallouj, F. (1999). *Innovation in Services in seven European Countries* (Forsknings Rapport 99:1). Retirado de: http://css.ruc.dk/Publikationer/CSS_Rapport_1.pdf

Sundbo, J., Orfila-Sintes, F., & Sorensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms- Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36, 88-106. doi:10.1016/j.respol.2006.08.004

Swann, G. (2009). *The economics of innovation*. Cheltenham: Edward Elgar

Szczygielski, K. (2011). What are service sector innovations and how do we measure them?. *CASE Network Studies & Analyses*, 422. Retirado de: http://www.case-research.eu/upload/publikacja_plik/32506190_CNSA_422.pdf

The World Travel & Tourism Council (2015). *WTTC Data Getaway*. Acedido a 2 de Março de 2015, em: <http://www.wttc.org/datagateway/>

Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2001). *Managing innovation*. Chichester: John Wiley

Trippl, M. & Toedting, F. (2008). *Regional Innovation Clusters*. Paper apresentado na 25th Celebration Conference 2008. Retirado de: <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=3017&cf=29>

Turismo de Portugal (2014). *Anuário das Estatísticas do Turismo 2013*. Retirado de: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%AAliseSestat%C3%ADsticas/oturismoem/Anexos/Anu%C3%AAlrio%20das%20Estat%C3%ADsticas%20do%20Turismo%202013.pdf>

Turismo de Portugal (2014). *Camas Lisboa*. Retirado de: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/ofertahoteleira/Documents/Camas%202005-2014%20Lisboa_Tipologias.pdf

Turismo de Portugal (2014). *Estabelecimentos Lisboa*. Retirado de: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/ofertahoteleira/Documents/Estabelecimentos%202005-2014%20Lisboa_Tipologias.pdf

Turismo de Portugal (2014). *Quartos Lisboa*. Retirado de: http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/ofertahoteleira/Documents/Quartos%202005-2014%20Lisboa_Tipologias.pdf

Turismo de Portugal (2015). *RevPar*. Retirado de: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/quadrosestatisticos/RevPar/Documents/REVPAR%202014%20NUTS%20II.pdf>

Tzeng, C. (2009). A Review of Contemporary Innovation Literature: A Schumpeterian Perspective. *Innovation: Management Policy And Practice*, 11 (3), 373-394.

UNESCO (2006). *Towards Sustainable Strategies for Creative Tourism*. Discussion Report do Planning Meeting for 2008 International Conference on Creative Tourism. Retirado de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001598/159811E.pdf>

Venâncio, R. (2013). *Lisboa é a quarta cidade mais bonita do mundo*. *Diário Económico*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: http://economico.sapo.pt/noticias/lisboa-e-a-quarta-cidade-mais-bonita-do-mundo_163645.html

Verbeek, H. (1999). *Innovative Clusters – Identification of value-adding production chains and their networks of innovation, an international studies* (Tese de Doutoramento). Erasmus University, Rotterdam

Verloop, J., & Wissema, J. (2004). *Insight in innovation*. Amsterdam: Elsevier

Weiermair, K. (2004). *Product Improvement or Innovation: What is the key to Success in Tourism?*. Retirado de: <http://www.oecd.org/cfe/tourism/34267947.pdf>

William (2011). *Schumpeter's Model of Economic Growth*. *Quarantube*. Acedido a 2 de Abril de 2015, em: <http://quarantube.blogspot.pt/2011/07/schumpeters-model-of-economic-growth.html>

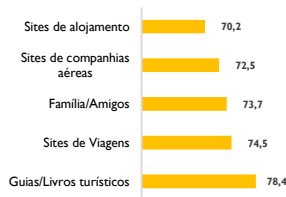
World Travel Awards (2015). *Lisbon, Portugal on World Travel Awards*. Acedido a 15 de Março de 2015, em: <http://www.worldtravelawards.com/profile-8079-lisbon-portugal>

8. Anexos

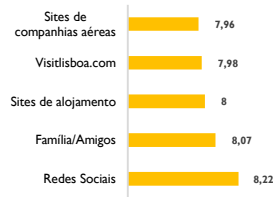
Anexo I – Caraterização do Turismo em Lisboa	96
Anexo II – Definições do conceito de Inovação	97
Anexo III – Contributos de históricos economistas no conceito de Inovação	98
Anexo IV – Diagramas do Fluxo Circular da Economia e Desenvolvimento Económico	99
Anexo V – Escolas de Pensamento sobre Inovação	100
Anexo VI – Oportunidades de Inovação e <i>Do's & Don'ts</i>	101
Anexo VII – Modelos de Inovação	102
Anexo VIII – Modelos de Inovação Contemporâneos	104
Anexo IX – Classificação de Inovação por tipologia	105
Anexo X – Classificação de Inovação por grau	106
Anexo XI – Sistema Regional de Inovação	107
Anexo XII – Inovação em Clusters	108
Anexo XIII – Análise Empírica sobre Inovação nos Serviços	109
Anexo XIV – Conclusões do Inquérito Comunitário à Inovação em Portugal (2012)	110
Anexo XV – Forças de Inovação no Turismo	111
Anexo XVI – Taxonomia de Inovação no Turismo	112
Anexo XVII – Modelo de Competitividade Regional no Turismo	113
Anexo XVIII – Análise Empírica sobre Inovação no Turismo	114
Anexo XIX – Modelo de Negócios de Turismo Criativo	115
Anexo XX – Questionário e Dados Relacionados	116
Anexo XXI – Guião de Entrevista às Empresas	128
Anexo XXII – Guião de Entrevista à Câmara Municipal de Lisboa	129
Anexo XXIII – Guião de Entrevista à Associação de Turismo de Lisboa	130
Anexo XXIV – Guião de Entrevista ao Governo	131
Anexo XXV – Guião de Entrevista ao Turismo de Portugal	132
Anexo XXVI – Guião de Entrevista aos Espaços Criativos	133
Anexo XXVII – Análises de Frequência da Base de Dados	134

Anexo I – Caracterização do Turismo em Lisboa

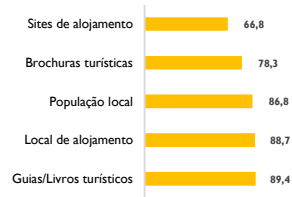
Top 5 | Fontes de Informação antes da viagem (%)



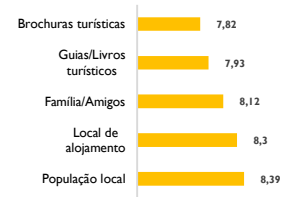
Top 5 | Avaliação da Informação antes da viagem (0 a 10)



Top 5 | Fontes de Informação durante estadia (%)



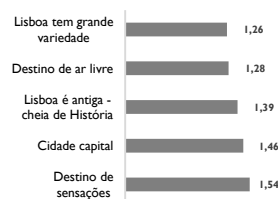
Top 5 | Avaliação da Informação durante estadia (0 a 10)



Top 5 | Fatores que influenciam decisão de visitar Lisboa (0 a 3)



Top 5 | Reconhecimento de atributos da Proposta de Valor de Lisboa (-2 a 2)



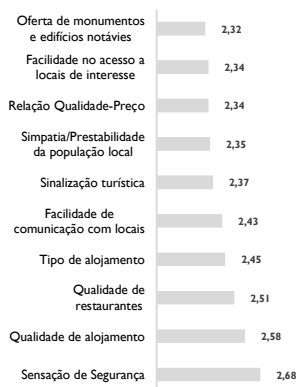
Recomendação da cidade de Lisboa (%)



Realidade vs Expectativa (%)



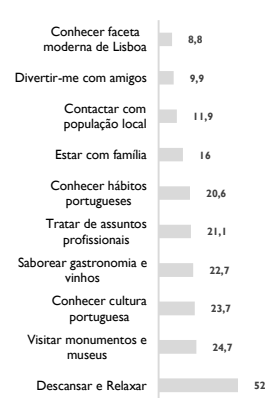
Top 10 | Relevância de fatores de visita a Lisboa (0 a 3)



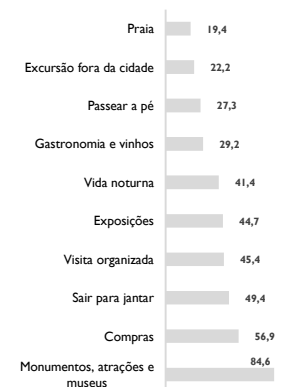
Top 10 | Segmentos motivacionais de turistas nacionais e estrangeiros (%)



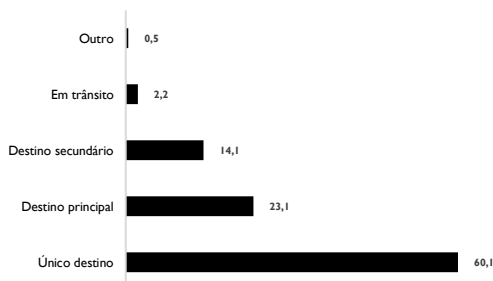
Top 10 | Objetivos de visita de turistas nacionais e estrangeiros (%)



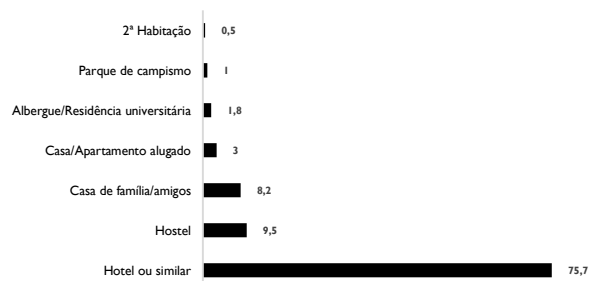
Top 10 | Atividades realizadas em Lisboa (%)



Lisboa como destino de viagem (%)



Tipo de Alojamento (%)



Fonte: Autor (2015) com base em ATL (2013, 2013, 2013)

Anexo II – Definições do conceito de Inovação

Ogburn, 1941	“Invenções que serviram para transformar profundamente o ambiente” ²⁹
Nohri & Gulati, 1996	“Qualquer política, estrutura, método ou processo, produto ou oportunidade de mercado que o gestor da unidade de Inovação percebeu ser novo” ³⁰
Sundbo, 1997	“Introdução de novos elementos ou novas combinações de antigos elementos em organizações industriais”
Lionet, 2003	“Processo pelo qual uma nova ideia é trazida para o palco onde eventualmente produzirá dinheiro. É uma técnica dinâmica, um processo económico e social que envolve a interação de pessoas de diferentes horizontes, perspetivas e motivações” ³¹
Tidd et al., 2005	“Abertura de novos mercados e novas formas de servir mercados estabelecidos e maduros” ³²
Carlson & Wilmot, 2006	“Inovação é processo que torna uma ideia em valor para o consumidor e resulta em lucro sustentável para a empresa” ³³
O’Sullivan & Dooley, 2009	“Inovação é o processo de fazer mudanças, grandes e pequenas, radicais e incrementais, a produtos, processos, e serviços que resulta na introdução de algo novo na organização que acrescenta valor aos consumidores e contribui para o armazenamento de conhecimento da organização” ³⁴
Baregheh et al., 2009	“Inovação é o processo de etapas onde as empresas transformam ideias em novos ou melhorados produtos, serviços, ou processo, com vista a avançar, competir e diferenciar eficazmente no mercado” ³⁵
Tidd e Bessant, 2009	“Inovação é o processo de tornar oportunidades em novas e ideias, e por estas em amplo uso prático” ³⁶
Trott, 2012	“Inovação = Conceção teórica + Inovação técnica + Exploração comercial” ³⁷

Fonte: Autor (2015) com base em Godin (2008), Shaver (2014), Tidd et al (2001), O’Sullivan & Dooley (2009), Baregheh, Rowley, & Sambrook (2009)

²⁹ Tradução livre de “Inventions that have served to transform the environment profoundly” por Ogburn (1941), citado por Godin (2008)

³⁰ Tradução livre de “any policy, structure, method or process, product or market opportunity that the manager of the innovating unit perceived to be new” por Nohri & Gulati (1996), citado por Shaver (2014)

³¹ Tradução livre de “innovation as a process by which a novel idea is brought to the stage where it eventually produces money...It is a dynamic technical, economic and social process involving the interaction of people coming from different horizons, with different perspectives and different motivations” por Lionet (2003), citado por Shaver (2014)

³² Tradução livre de “It is about opening up new markets and offer new ways of serving established and mature ones” por Tidd et al. (2001)

³³ Tradução livre de “innovation is the process that turns an idea into value for the customer and results in sustainable profit for the enterprise” por Carlosn e Wilmot (2006), citado por Shaver (2014)

³⁴ Tradução livre de “the process of making changes, large and small, radical and incremental, to products, processes, and services that results in the introduction of something new for the organization that adds value to customers and contributes to the knowledge store of the organization” por O’Sullivan & Dooley (2009)

³⁵ Tradução livre de “Innovation is the multi-stage process whereby organizations transform ideas into new/improved products, service or processes, in order to advance, compete and differentiate themselves successfully in their marketplace” por Baregheh, Rowley, & Sambrook (2009)

³⁶ Tradução livre de “innovation is a process of turning opportunity into new ideas and of putting these into widely used practice” por Tidd et al. (2009)

³⁷ Tradução livre de “Innovation = theoretical conception + technical invention + commercial exploitation” por Trott (2012), citado por Shaver (2014)

Anexo III – Contributos de históricos economistas no conceito de Inovação

Adam Smith	<ul style="list-style-type: none"> - Invenção e alterações tecnológicas enquanto importantes fatores na criação de riqueza para os países; - Invenção como consequência da divisão do trabalho (“a Invenção te todas estas máquinas pelas quais o trabalho é tão facilitado e sintetizado, parece ter sido devido originalmente à divisão do trabalho”)³⁸
John Rae	<ul style="list-style-type: none"> - Pioneiro em considerar a Invenção enquanto centro da criação de riqueza (“este poder de invenção, este elemento necessário na produção de riqueza das nações”³⁹)
John Stuart Mill	<ul style="list-style-type: none"> - Invenção como fator central na criação de riqueza (“tudo as coisas boas que existem são fruto da originalidade”⁴⁰);
Karl Marx	<ul style="list-style-type: none"> - Reconheceu a centralidade da Inovação no desenvolvimento económico (“the bourgeoisie cannot exist without constantly revolutionising the instruments of production, and thereby the relations of production, and with them the whole relations of society”⁴¹; - Identificou o papel da Inovação na Competitividade;
John Ruskin	<ul style="list-style-type: none"> - Abordava a Invenção de forma favorável: “Nobre Invenção”, “Vigor da Invenção”, “Grandiosidade da Invenção”, e “Raro Presente da Invenção”; - Abordava a Inovação de forma contundente: “Inovação violenta”, “Inquietação da Inovação”, “Acidente de Inovação” e “Inovação Revoltante”⁴²
Henry George	<ul style="list-style-type: none"> - Considerou que necessariamente a Inovação não melhoraria a vida de muitas pessoas (“cada melhoria ou invenção, qualquer que seja, que dê ao trabalho o poder de produzir mais riqueza, causa um aumento na Procura por terra e produtos relacionados (...) Qualquer uma invenção para poupar trabalho (...) tem a tendência para aumentar a renda”⁴³); - A Inovação poder não fazer aquilo que é expectado e poder ter efeitos secundários inesperados;
Alfred Marshall	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito de consumidor é de certa forma um inovador; - Ideia de que Inovação não é apenas uma prerrogativa do produtor mas também pode ser uma ação por parte do consumidor (“a gratificação de uma necessidade ou desejo é apenas um passo para alguma nova busca. Em cada etapa do seu progresso ele está destinado a contribuir e inventar, a envolver-se em novos compromissos”⁴⁴)
Thorstein Veblen	<ul style="list-style-type: none"> - Inovação enquanto a necessidade de criar diferenciação competitiva; - Podia emergir uma Procura por invenções sem que houvesse necessidade de ir ao encontro de nenhuma necessidade do consumidor (“Invenção é a mãe da necessidade”⁴⁵)

Fonte: Autor (2015) com base em Swann (2009)

³⁸ Tradução livre de “the invention of all these machines by which labour is so much facilitated and abridged seems to have been originally owing to the division of labour” por Smith (1776), citado por Swann (2009)

³⁹ Tradução livre de “this power of invention, this necessary elemento in the production of the wealth of nations” por Rae (1834), citado por Swann (2009)

⁴⁰ Tradução livre de “all good things which exist are the fruits of originality” por Mill (1859/1929), citado por Swann (2009)

⁴¹ Tradução livre de “the bourgeoisie cannot exist without constantly revolutionising the instruments of production, and thereby the relations of production, and with them the whole relations of society”, por Marx e Engels (1848), citado por Swann (2009)

⁴² Tradução livre de “Noble Invention”, “The vigour

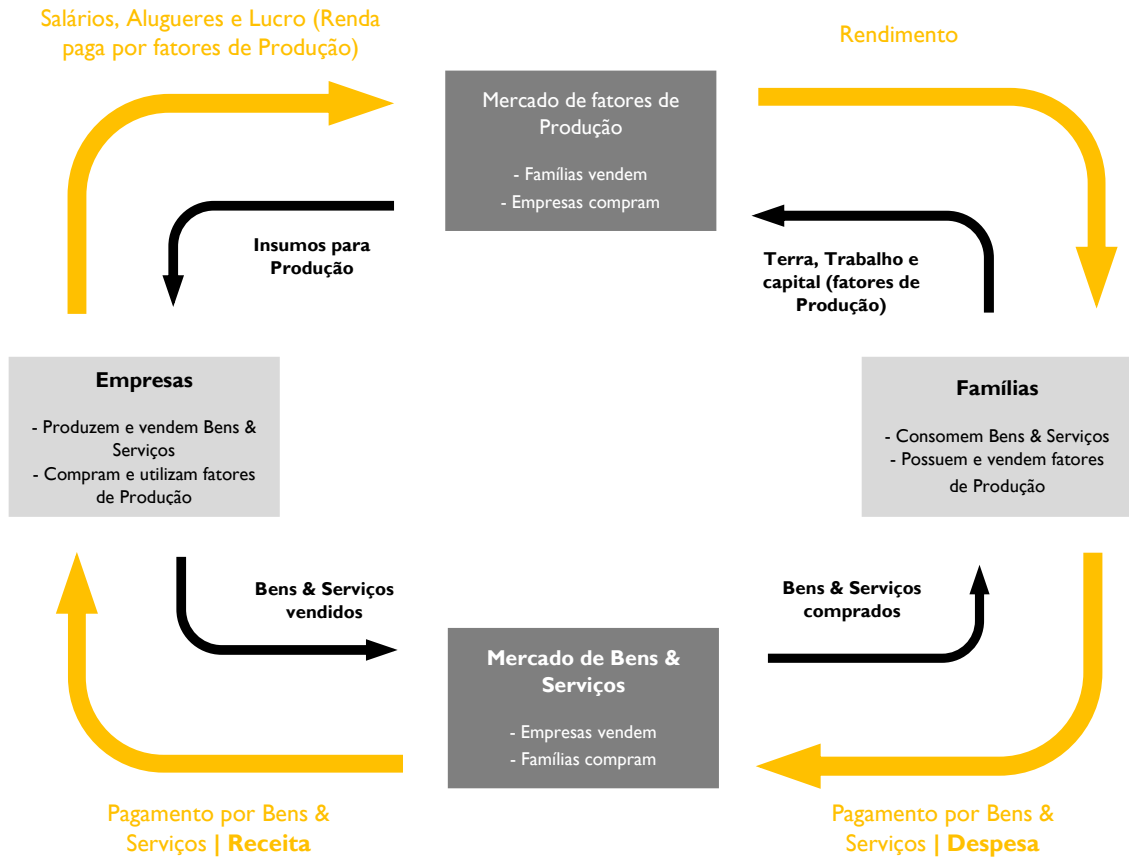
⁴³ Tradução livre de “every improvement or invention, no matter what it be, which gives to labour the power of producing more wealth, causes na increased demand for land and its direct products (...) Every labour-saving invention (...) has a tendency to increase rent” por George (1879), citado por Swann (2009)

⁴⁴ Tradução livre de “The gratification of a want or a desire is merely a step to some new pursuit. In every stage of his progress he is destined to contriibe and invent, to engage in new undertakings” por Marshall (1920), citado por Swann (2009)

⁴⁵ Tradução livre de “Invention is the mother of necessity” (1914), citado por Swann (2009)

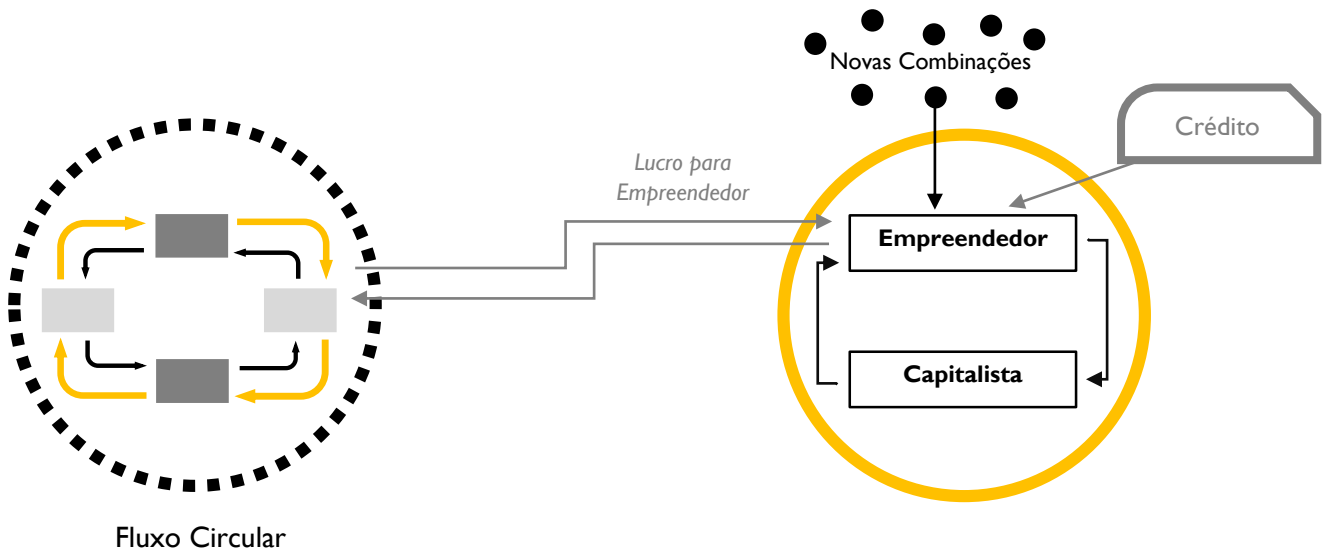
Anexo IV – Diagramas do Fluxo Circular da Economia e Desenvolvimento Económico

a) Diagrama do Fluxo Circular da Economia



Fonte: Autor (2015) com base em Bergs (2012)

b) Diagrama do Desenvolvimento Económico



Fonte: Autor (2015) com base em William (2011)

Anexo V – Escolas de Pensamento sobre Inovação

Escolas de Pensamento	Características	Influência	Principais Autores
Escola de Configuração <i>The Configuration School</i>	Fornecer métodos eficientes na classificação de organizações inovadoras, utilizando taxonomias e tipologias para a análise multisectorial de organizações inovadoras.	Conceito de tipo ideal de Weber	Miller & Friesen (1982)
Escola de Gestão do Conhecimento <i>The Knowledge Management School</i>	Aborda o processo de conversão entre conhecimento tácito e explícito, focando principalmente no fator Conhecimento	Teoria de conhecimento pessoal de Polany	Nonaka (1994)
Escola de Cluster <i>The Cluster School</i>	Explora o papel da proximidade geográfica entre empresas, fornecedores, clientes e concorrência, no desenvolvimento de produtos inovadores.	Externalidades de Aglomeração de Marshall	Porter (1990)
Escola de Sistemas Adaptativos Complexos <i>The Complexity Adaptive Systems School</i>	Compreender relações dinâmicas entre o agente inovador e a sua envolvente	Física	Anderson (1999)
Escola de Ecologia Populacional <i>The Population Ecology School</i>	Estuda o processo de variação, seleção e retenção, de modo a calcular a taxa agregada de sobrevivência em empresas na evolução da inovação tecnológica	Biologia	Aldrich & Martinez (2001)
Escola de Competência <i>The Capability School</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Inovação é vista com uma capacidade institucionalizada que caracteriza a mudança tecnológica; -Decisão de inovar é afetado pelo custo-benefício de um projeto; -Relacionamento entre membros baseado em instruções; -Instituições afiliadas (Universidades, laboratórios de I&D) são os motores de Inovação; 	Perspetiva Económica	Chandler (1992) Hounshell (1996) Teece (2007)
Escola de Empreendedorismo Corporativo <i>The Corporate Entrepreneurial School</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Inovação é afetada por ímpetus pessoais; -Lógica de Inovação marcada pelo envolvimento de diversos agentes (clientes, membros de várias áreas da empresa, e alianças tecnológicas); -Sentimento de identidade que torna a empresa numa comunidade; -A improvisação é valorizada – agentes de Inovação não estão preparados para os contextos, sem distração de memórias 	Perspetiva Social	Peters e Waterman (1982) Kanter (1983) Hamel (2000)
Escola Cultural <i>The Cultural School</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Premissa de que Inovação de alta tecnologia é uma habilidade intensa (cultura partilhada de sentimentos e práticas); -Empresas inovadoras têm que criar uma Visão que transcenda as dependências da trajetória tecnológica; -Relacionamentos inter-geracionais e identificação afetiva como vocação para Inovação; -Inovação enquanto intenso sentido de temporalidade (compreensão de Presente e Futuro), sendo emergente e não deliberada 	Perspetiva Cultural	Arthur (2001) Graham e Shuldiner (2001)

Fonte: Autor (2015) com base em Tzeng (2009)

Anexo VI – Oportunidades de Inovação e Do's & Don'ts

Oportunidades de Inovação	
Inesperado	<p>Sucesso Inesperado: Onde oportunidades de Inovação têm menor risco e o seu percurso é menos árduo;</p> <p>Falhaço Inesperado: Erros resultantes de incompetência e ganância, abrem possibilidades de mudança e tornam-se oportunidades de Inovação;</p> <p>Evento Exterior Inesperado: Eventos que não são gravados na informação e estatísticas institucionais mas que resultam em grande importância;</p>
Incongruências	<p>Realidades Económicas Incongruentes: a nível macro num setor da Indústria ou Serviços</p> <p>Incongruências entre a Realidade e Suposições sobre a mesma</p> <p>Incongruência entre os reais e os percebidos valores e expectativas dos consumidores</p> <p>Incongruência no Ritmo e Lógica do Processo: Capacidade dar resposta a dificuldades/situações resultantes internamente</p>
Necessidades de Processo	<p>Uma necessidade de Processo ocorre na focalização de uma determinada tarefa, onde a oportunidade de Inovação ocorre de forma a aperfeiçoar um processo existente, substituir uma ligação que esteja fraca, ou redesenhar um processo antigo através de novo conhecimento disponível</p>
Estruturas Industriais e de Mercado	<p>Dado ao caráter frágil das atuais estruturas industriais e de mercado, uma mudança estrutural acaba por criar excecionais oportunidades de Inovação, bastante visíveis e previsíveis</p>
Demografia	<p>Alterações a nível populacional (Dimensão, Estrutura Etária, Composição, Rendimento, entre outros) têm impacto na forma, tornam-se oportunidades de Inovação de bastante produtividade quanto percebidas de forma eficaz pelas empresas</p>
Alteração de Perceção	<p>Independentemente de quais as razões que levam a uma alteração de Perceção, esta cria um número substancial de oportunidades de Inovação. É importante registar que quando a Perceção muda, os fatos ou características de produtos, empresas, tendências mantêm-se, apenas o seu significado se altera</p>
Novo Conhecimento	<p>Aplicação de novo Conhecimento em atividades de Inovação;</p> <p>Inovação com base no Conhecimento diferencia-se das restantes pelas seguintes características: Intervalo de Tempo, Casualidade, Previsibilidade e nos desafios para o empreendedor</p>

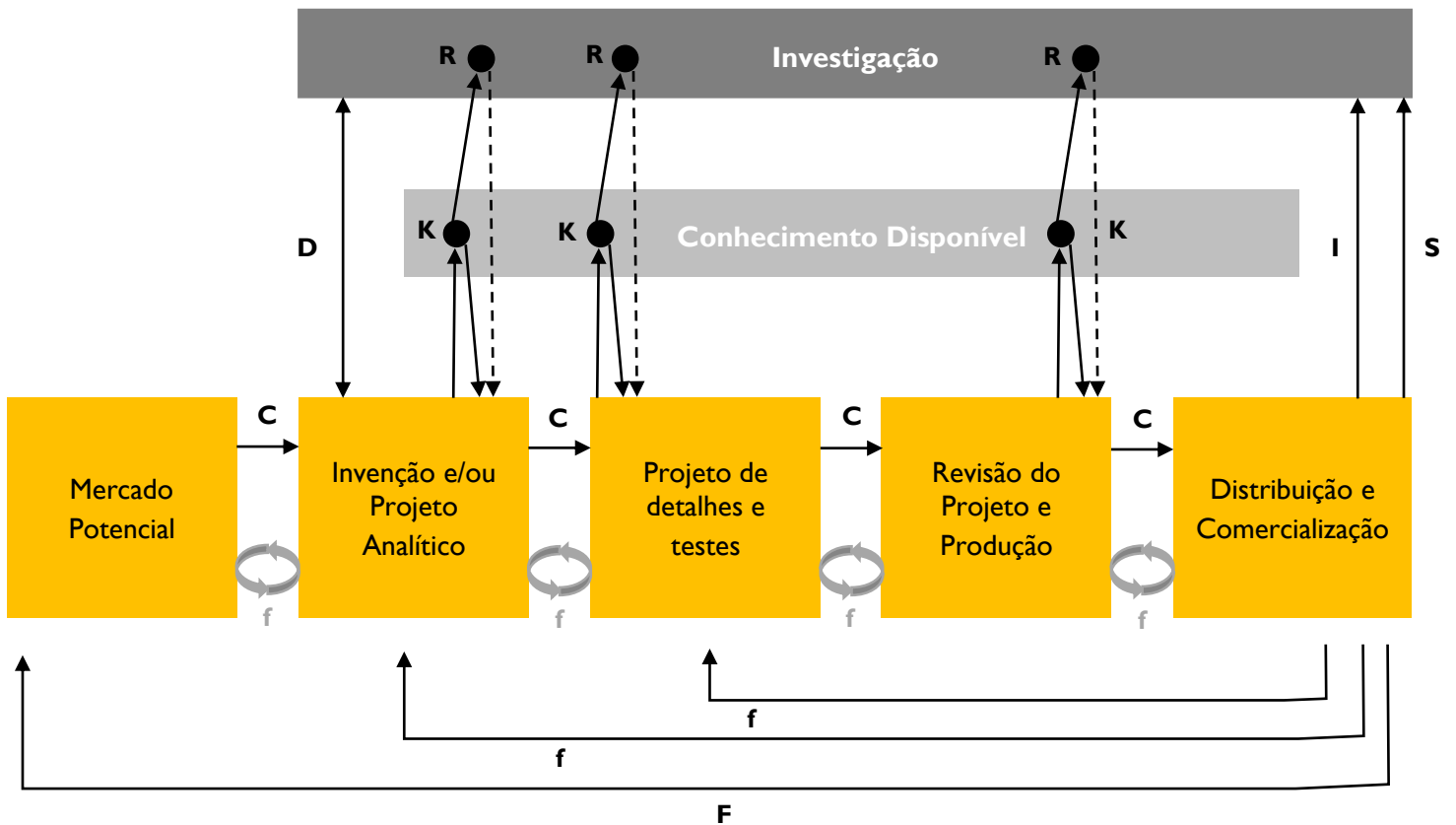
Fonte: Autor (2015) com base em Drucker (1985)

Do's & Don'ts	
Do's	<p>Inovação deve começar com a análise de oportunidades: Todas as oportunidades de Inovação (já mencionadas) devem ser sistematicamente analisadas</p> <p>Inovação é uma atividade concetual e perceptual: Ir ver, perguntar e ouvir (trabalhar com os dois lados do cérebro)</p> <p>Para ter sucesso, Inovação deve ser simples e focada: Deve cumprir apenas um objetivo senão torna-se confusa</p> <p>Inovação eficiente começa em pequena escala: Não deve ser tentar ser algo grandioso, requerendo assim menos capital, menos trabalhadores e um mercado mais limitado</p> <p>Inovação deve ter como Objetivo a Liderança: Algo que não tenta ser líder num determinado ambiente acaba por nunca ser inovador</p>
Don't's	<p>Não tentar ser demasiado inteligente: Algo muito pensado (a nível de design ou execução) acaba quase sempre por falhar</p> <p>Não diversificar e Não tentar fazer muitas coisas ao mesmo tempo: Concentração e Esforço num ponto comum</p> <p>Não tentar inovar para o Futuro: Inovar no Presente, ainda que o máximo impacto da Inovação possa ser a longo prazo</p>

Fonte: Autor (2015) com base em Drucker (1985)

Anexo VII – Modelos de Inovação

a) Modelo em Cadeia (*Chain-Linked Model*)



Legenda:

f: Feedback em fases contíguas

F: Feedback especialmente importante na Retroação

C: Cadeia central de Inovação

D: Ligação direta entre Investigação e problemas na Invenção e/ou Projeto Analítico

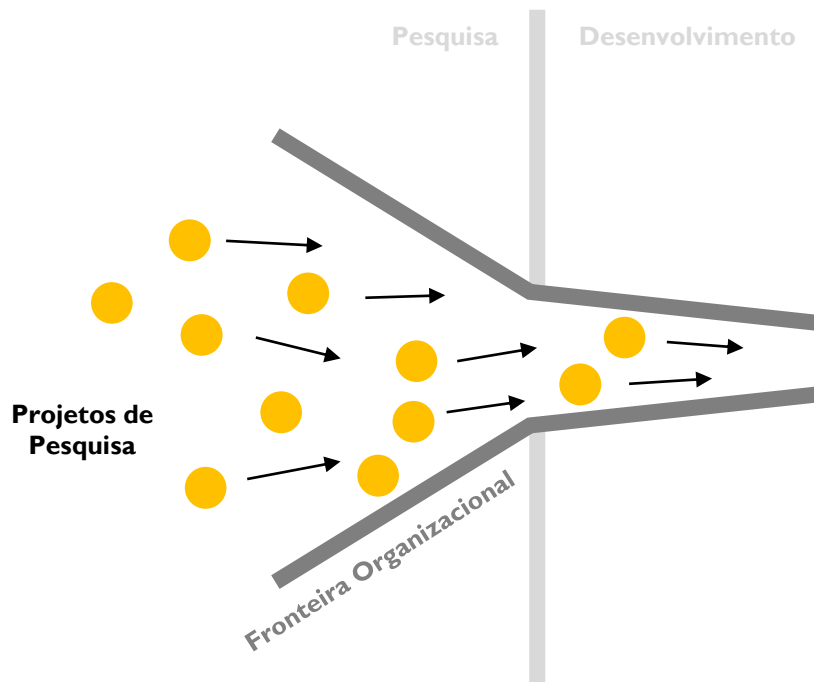
I: Apoio à investigação científica proveniente de instrumentos, ferramentas e procedimentos tecnológicos

S: Apoio à investigação científica de modo a responder a necessidades de mercado

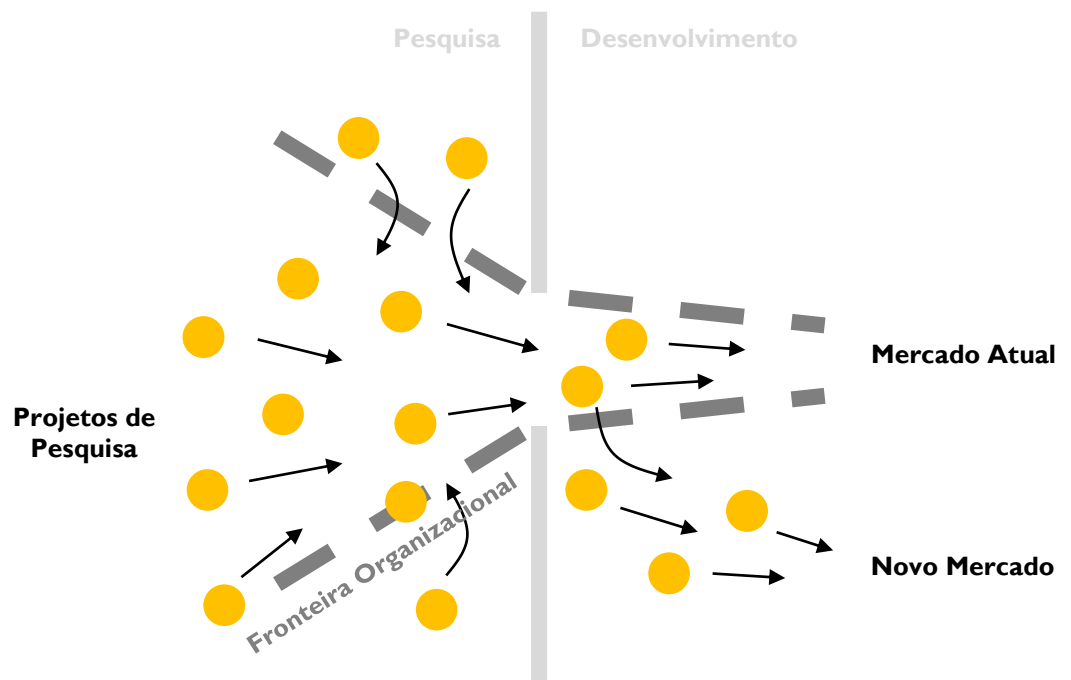
R e K: Ligações entre Investigação e Conhecimento, em ambos os sentidos

Fonte: Autor (2015) em adaptação ao Chain-Linked Model de Kline (1985) e Kline & Rosenberg (1986), citado por Mahdjouni (1997) e Léger & Swaminathan (2007)

b) Modelos de Inovação Aberta (*Open-Innovation*) e Inovação Fechada (*Closed-Innovation*)



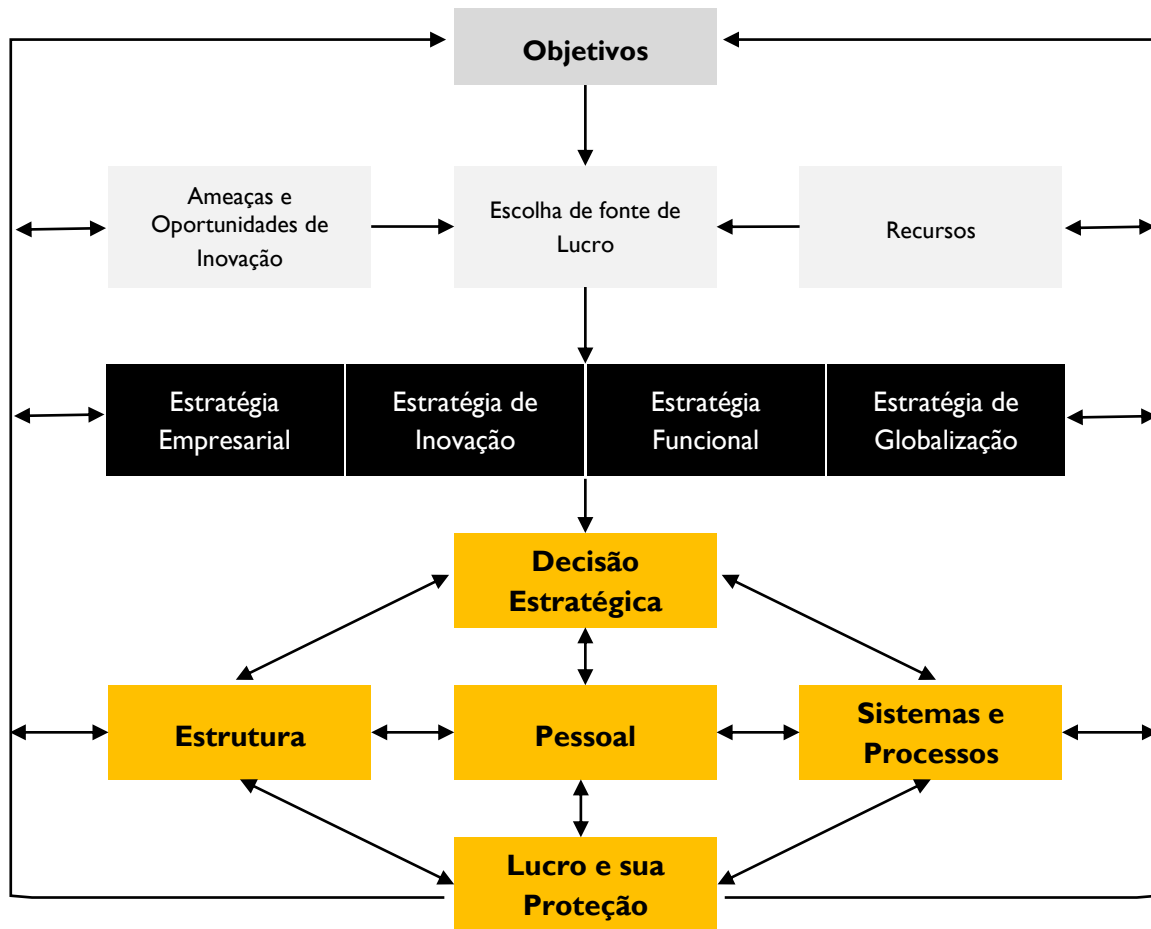
Fonte: Autor (2015) em adaptação ao Open-Innovation Model de Chesbrough (2003, 2004) citado por Marques (2014)



Fonte: Autor (2015) em adaptação ao Open-Innovation Model de Chesbrough (2003, 2004) citado por Marques (2014)

Anexo VIII – Modelos de Inovação Contemporâneos

a) Modelo de Processo de Inovação Estratégica (*The Strategic Innovation Process model*)



Fonte: Autor (2015) em adaptação do Strategic Innovation Process Model de Afuah (2002), citado por por Kotsemir & Meissner (2013)

b) Modelo de Negócio Concetual da Inovação (*Business Concept Innovation*)



Fonte: Autor (2015) em adaptação do Business Concept Innovation de Hamel (2000), citado por por Kotsemir & Meissner (2013)

Anexo IX – Classificação de Inovação por tipologia

Bessant & Tidd (2007)	Inovação de Produção Inovação de Processo Inovação de Posição Inovação de Paradigma
IBM (2006)	Inovação de Modelo de Negócio Inovação Operacional Inovação aplicada a Produtos e Serviços
Doblin (2005)	Inovação de Modelo de Lucro Inovação de Rede Inovação Estrutural Inovação de Processo Inovação de Desempenho de Produto Inovação de Sistema de Produto Inovação de Serviço Inovação de Canal Inovação de Marca Inovação de Compromisso com Consumidores
O’Sullivan & Dooley (2009)	Inovação de Produto Inovação de Processo Inovação de Serviço
Fingar (2006)	Inovação Operacional Inovação Organizacional Inovação de Fornecedor Inovação de Competências Inovação de Vendas Inovação de Produto e Serviço Inovação de Inovação
Silverstein et al. (2013)	Inovação de Produto/Serviço Inovação de Processo Inovação de Modelo de Negócios
Koulopoulos (2011)	Inovação de Recombinação Inovação Geracional Inovação Comportamental

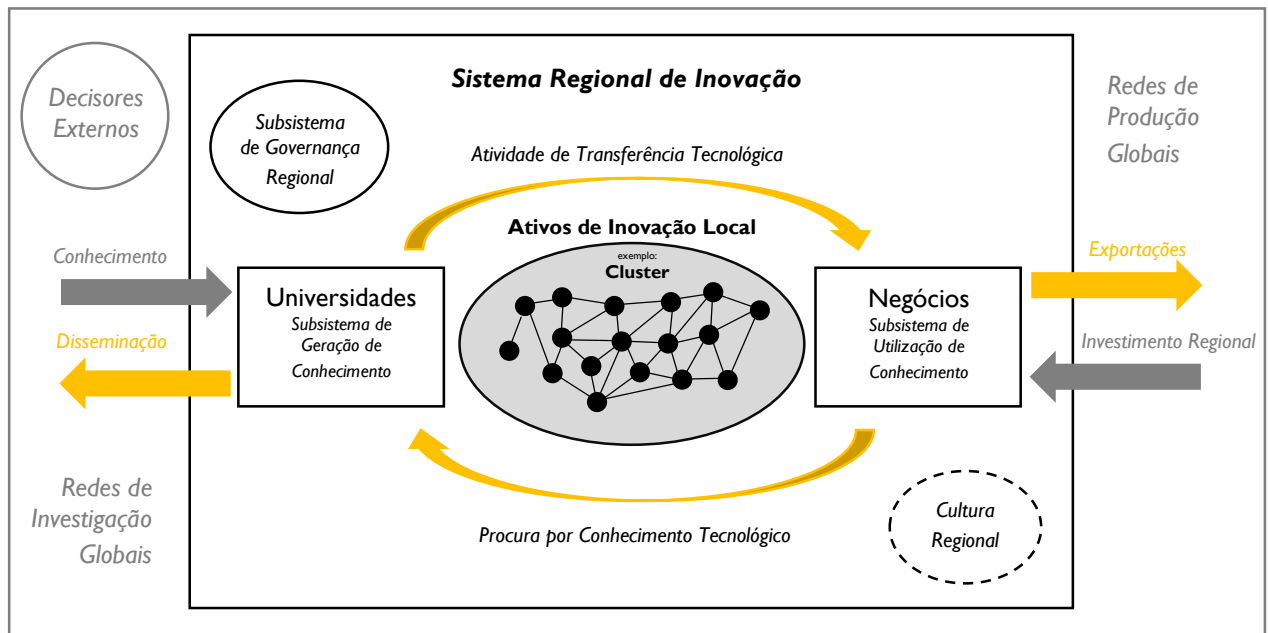
Fonte: Autor (2015) com base em Kotsemir et al. (2013) e O’Sullivan & Dooley (2009)

Anexo X – Classificação de Inovação por grau

Olson et al. (1995)	Produtos novos no Mundo Extensões de Linha Produtos novos para a organização mas não no Mercado Modificações de Produto
Tidd et al. (2005)	Inovação Descontínua Inovação Arquitetural Inovação Modular Inovação Incremental
Freeman et al. (1982)	Melhorias Inovação Contínua Inovação Radical Novos Sistemas Tecnológicos Mudança de Paradigmas Tecnológicos Revoluções Tecnológicas
Wheelwright & Clark (1992)	Inovação Incremental Inovação de Nova Geração Inovação Radicalmente Nova
Freeman (1994)	Inovação Não Gravada Inovação Incremental Inovação Menor Inovação Maior Inovação Sistemática
Gupta (2009)	Inovação Fundamental Inovação de Plataforma Inovação Derivativa Inovação Variação

Fonte: Autor (2015) com base em Kotsemir et al. (2013) e Gupta (2009)

Anexo XI – Sistema Regional de Inovação



Fonte: Autor (2015) em adaptação ao Ideal-Type Regional Innovation Systems de Cooke & Piccaluga (2004)

Anexo XII – Inovação em Clusters

Fontes e Limites do processo de Clusterização (Sources and limits of the clustering process)

Procura

- Empresas formam Clusters para tirar vantagem de uma forte Procura local (em algumas circunstâncias tendem a ganhar quota de mercado se estiverem perto da concorrência)
- Foco nos custos de pesquisa do consumidor leva a que empresas se localizem num Cluster para serem encontradas por consumidores;
- Consumidores são uma boa fonte de ideias para Inovação e cabe às empresas explorar estes fluxos de informação

Oferta

- Esforço comum no Mercado de Trabalho para trabalhadores com as mesmas habilitações, ajudando na incerteza de ciclos de negócio e desemprego;
- Provisão de *inputs* relacionados: Presença num centro industrial permite a negociação de *inputs* de maior diversidade e a um menor custo;
- Difusão de conhecimento: um centro industrial gera a transmissão de conhecimento entre empresas que estão próximas, tornando a proximidade geográfica vital na atividade de Inovação;

Regimes Tecnológicos (Technological Regimes)

Regimes Tecnológicos de Nelson e Winter (1982) e Malerba e Orsenigo (1990)

- Condições de Oportunidade: refletem a apetência de uma empresa para inovar, tendo em conta o seu investimento em I&D;
- Condições de Apropriabilidade: refletem a possibilidade de proteger inovação de imitadores;
- Grau de Acumulabilidade: Probabilidade de inovar num determinado período, dada a Inovação produzida anteriormente;
- Base de Conhecimento: Tipo de conhecimento em que as atividades se baseiam

Dimensão Espacial dos Regimes Tecnológicos

- O regime tecnológico de uma empresa irá afetar a sua localização geográfica e a distribuição espacial da sua atividade de inovação;
- Localização de inovadores vai ser afetada pelo local onde as oportunidades tecnológicas estão acessíveis.

Fatos estilizados sobre Inovação (Stylised facts about Innovation)

Fatos Estilizados do Processo de Inovação Industrial de Fedlman (1994)

- Incerteza, Complexidade, Confiança na Investigação, Importância de Aprender por Fazer, e Acumulabilidade;
- Sendo os resultados técnicos e comerciais de esforços de Inovação incertos e complexos, a formação de canais de troca de informação (como redes de Inovação), podem reduzir incerteza;
 - Proximidade geográfica a universidades permite tornar informação em conhecimento usável em tempo oportuno, levando a que o controlo comercial sobre tecnologia seja mais fácil e mais rápido;
 - Experiência de Aprender por Fazer surge pelo contato com competidores, fornecedores, consumidores, e diferentes tipos de prestadores de serviços.

Externalidades de novo crescimento (New growth externalities)

Difusão de Conhecimento por Especialização Industrial de Marshall (1920) e Arrow (1962)

Indústrias especializadas numa determina região beneficiam da transmissão de conhecimento dentro da mesma indústria, permitindo que cresçam mais rápido;

Diversidade e Variedade entre Indústrias Complementares de Jacobs (1969, 1984) e Lucas (1988)

Cidades desempenham o papel de capital humano externo na atividade económica e no crescimento do conhecimento

Difusão de conhecimento ocorrem entre Indústrias complementares, através de fluxos tecnológicos inter industriais

Anexo XIII – Análise Empírica sobre Inovação nos Serviços

De acordo com estudos empíricos (Hipp & Grupp, 2005; Leiponen, 2005; Eurostat, 2004; Howells & Tether, 2004; Tether, 2004; Arvanitis et al, 2001; Helper et al, 2000; Hipp et al, 2000; Gellaty & Peters, 1999; Sirilli & Evangelista, 1998; Sundbo, 1998; OCDE, 1996; Gjerding, 1998; Council on Competitiveness, 2005; Rosa, 2004; Gallouj, 2002; Djellal & Gallouj, 2001; Eurostat, 2001; OCDE, 2001; Tether et al, 2001; Janz, 2000; Mendonca et al, 2004; Blinde et al, 2003; Miles et al, 2000; OCDE, 2005), citados por Kanerva et al. (2006) levados a cabo na investigação de Inovação tanto em Serviços como na comparação entre ambos os setores de Serviços e Indústria, foram retiradas as seguintes conclusões:

- Empresas de Serviços são no geral menos inovadoras que as de Indústria, sendo que a Inovação a nível de Produto domina ambos os sectores;
- Empresas ligadas a Serviços têm maior apetência para focar em Inovação a nível não tecnológico, havendo uma relação entre a existência de Inovação de Produto ou Processo e Inovações a nível organizacional;
- Empresas de Serviços têm maior dificuldade em distinguir entre os vários tipos de Inovação;
- A nível de fontes de Informação, fornecedores, consumidores e práticas de cooperação têm grande importância no processo de Inovação em ambos os setores, enquanto as atividades de I&D têm maior importância em empresas ligadas à Indústria - de acordo com Kanerva et al. (2006) esta ocorrência pode ser explicada pelo facto de empresas de Serviços tenderem a investir em I&D de forma informal, sendo mais difícil reconhecer processos de I&D e da própria Inovação nestas empresas.
- A nível de barreiras à Inovação, há uma tendência para um menor número de patentes atribuídas e pedidas no setor de Serviços, sendo que as empresas do setor não consideram a Propriedade Intelectual uma barreira à Inovação.

Anexo XIV – Conclusões do Inquérito Comunitário à Inovação em Portugal (2012)

A nível nacional, tendo em conta os Sumários Estatísticos do Inquérito Comunitário à Inovação (DGEEC, 2012) com respeito às atividades de inovação realizadas pelas empresas no período de 2010 a 2012, é possível retirar ilações das diferenças mais acentuadas de Inovação nos setores de Serviços e Indústria:

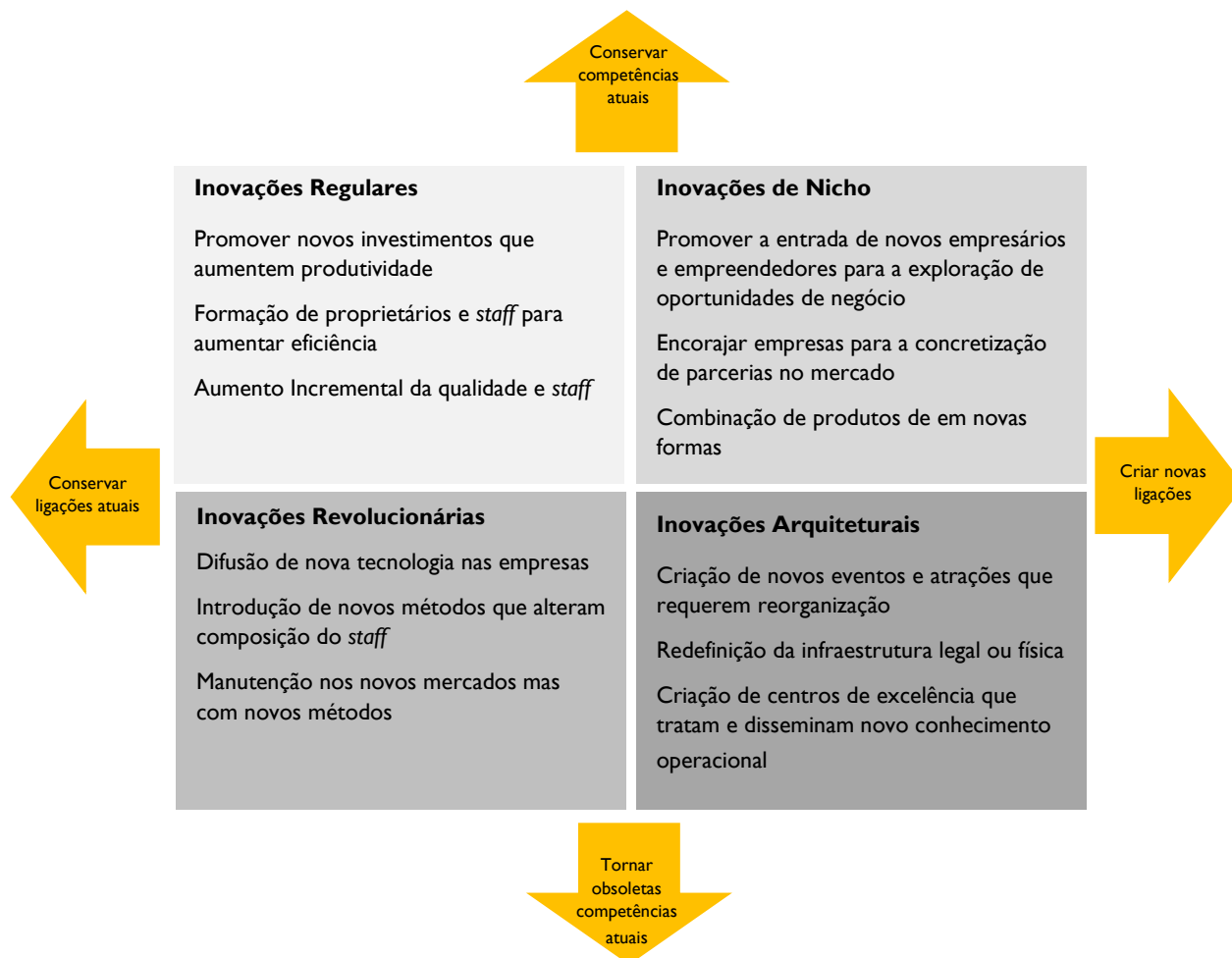
- No setor de Serviços há uma maior percentagem de empresas com atividades de Inovação em todas as vertentes de Inovação (Produto, Processo, Organizacional e Marketing);
- Dá-se a maior percentagem de empresas com atividades de Inovação na região de Lisboa (NUTS II) com maior importância em Inovação de Produto, Organizacional e de Marketing;
- A nível de Produto, o setor de Serviços apresenta uma maior percentagem a nível de serviços novos ou significativamente melhorados, ao passo que o setor da Indústria regista maior número de empresas em bens novos ou significativamente melhorados;
- A nível de Processo há uma maior importância no setor dos Serviços nas seguintes categorias: Métodos de logística, entrega ou distribuição novos ou significativamente melhorados; e Atividades de apoio aos processos da empresa novos ou significativamente melhorados;
- A nível de Inovação Organizacional, encontra-se uma grande diferença em ambos os setores, sendo o dos Serviços o que regista maior percentagem de empresas em todas as categorias (Novas práticas de negócio na organização dos procedimentos, Novos métodos de organização das responsabilidades, e Novos métodos de organização de relações externas);
- A nível de Inovação de Marketing, dá-se também um maior nível de percentagem de empresas no setor de Serviços em todas as categorias (Mudanças significativas no aspeto/estética ou na embalagem dos produtos, Novas técnicas ou meios de comunicação para promoção de bens e serviços, Novos métodos de distribuição/colocação de produtos ou novos canais de venda, e Novas políticas de preço para os produtos);
- O setor de Serviços evidenciou maior percentagem de Atividades de I&D realizadas dentro da empresa, Aquisição externa de I&D e Aquisição de conhecimento existente noutras empresas ou instituições;
- As empresas no Setor de Serviços apresentam maior percentagem de cooperação em todas as tipologias de parcerias em análise (Outras empresas do mesmo grupo, Fornecedores, Clientes ou Consumidores, Concorrentes, Consultoras e Laboratórios Comerciais, Universidades, e Institutos de Pesquisa).

Anexo XV – Forças de Inovação no Turismo

Competitividade	<p>Substituibilidade de diferentes tipos de atividades de férias e destinos; Reduções de barreiras tais como a os custos de viagem; Aumento do investimento das empresas; Inovar não só com vista à expansão mas sobretudo à própria sobrevivência; Busca de inovação difícil de imitação por parte da concorrência (Inovação de Processo em vez de Inovação de Produto);</p>
Desempenho Económico	<p>Inovação é um motor de Desempenho económico de empresas; Exemplos: <i>Check-In</i> Automático ou introdução de voos <i>low-cost</i>; Maior foco em inovações de processo incrementais e menos investimento em tecnologia; Relação entre Inovação e Desempenho económico é persistente e reforça-se, possibilitando a exploração de oportunidades oferecidas pelas TIC's;</p>
Procura	<p>Fatores como alterações nas horas de trabalho, estrutura etária e estrutura de rendimentos, levaram ao crescimento da Procura turística; Grandes fluxos de turistas necessitam Inovação: - Replicação: Aumento do número de voos, hotéis, restaurantes, etc; - Inovação Radical: Desenvolvimento de aviões de maior dimensão; Alterações no tipo de Procura funcionam também como catalisadores de Inovação;</p>
Tecnologia	<p>Turismo depende mais da tecnologia adquirida que a tecnologia desenvolvida (<i>in-house</i>); Internet criou oportunidades para os negócios de Turismo a nível de provisionamento de informação e vendas de forma eletrónica; Necessidade de inovação a nível força de trabalho, novos serviços e novas formas organizacionais, para acompanhar desenvolvimento tecnológico;</p>
Estratégia Organizacional	<p>Objetivos estratégicos (defensiva ou expansiva, maximização de receitas ou foco na qualidade) influenciam a atitude em relação às atividades de Inovação; Organizações com processos centralizados tendem a ser mais eficazes em inovações incrementais, enquanto empresas com culturas organizacionais empreendedoras tendem a privilegiar inovações radicais;</p>
Empreendedorismo Individual	<p>Empreendedor é associado a inovações revolucionárias mas é importante em todos os tipos de Inovação; Ainda que I&D seja efetuada maioritariamente por fornecedores, há espaço para empreendedores desenvolverem novos produtos e processos; Empreendedores podem ser empregados em empresas, inovando em nome das mesmas (<i>intrapreneurs</i>), ou abrir a sua própria empresa para desenvolver uma ideia;</p>
Papel do Estado	<p>Pelo seu envolvimento na gestão e marketing dos destinos turísticos, o Estado pode ter um papel importante; - Suporte financeiro: programas de desenvolvimento económico regionais; - Parcerias público-privadas: a nível de desenvolvimento e infraestruturas; - Suporte de inovações de marketing: <i>Branding</i> nacional e de destino; - Ambiente político e regulatório: Encorajar novas inovações e proteger inovações existentes.</p>

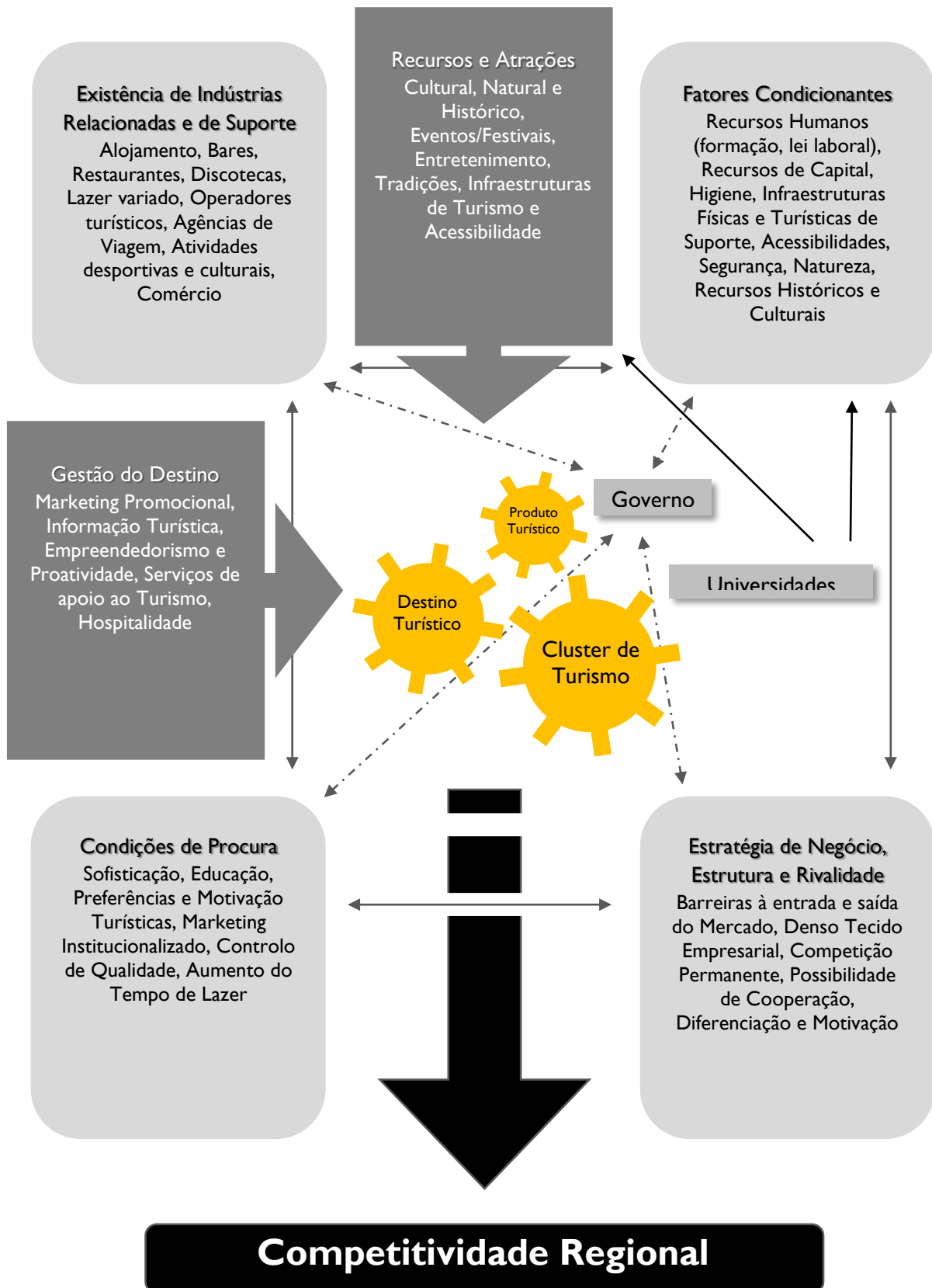
Fonte: Autor (2015) com base em Hall & Williams (2008)

Anexo XVI – Taxonomia de Inovação no Turismo



Fonte: Autor (2015) em Adaptação da Taxonomia de Inovação no Turismo segundo Hjalager (2002)

Anexo XVII – Modelo de Competitividade Regional no Turismo



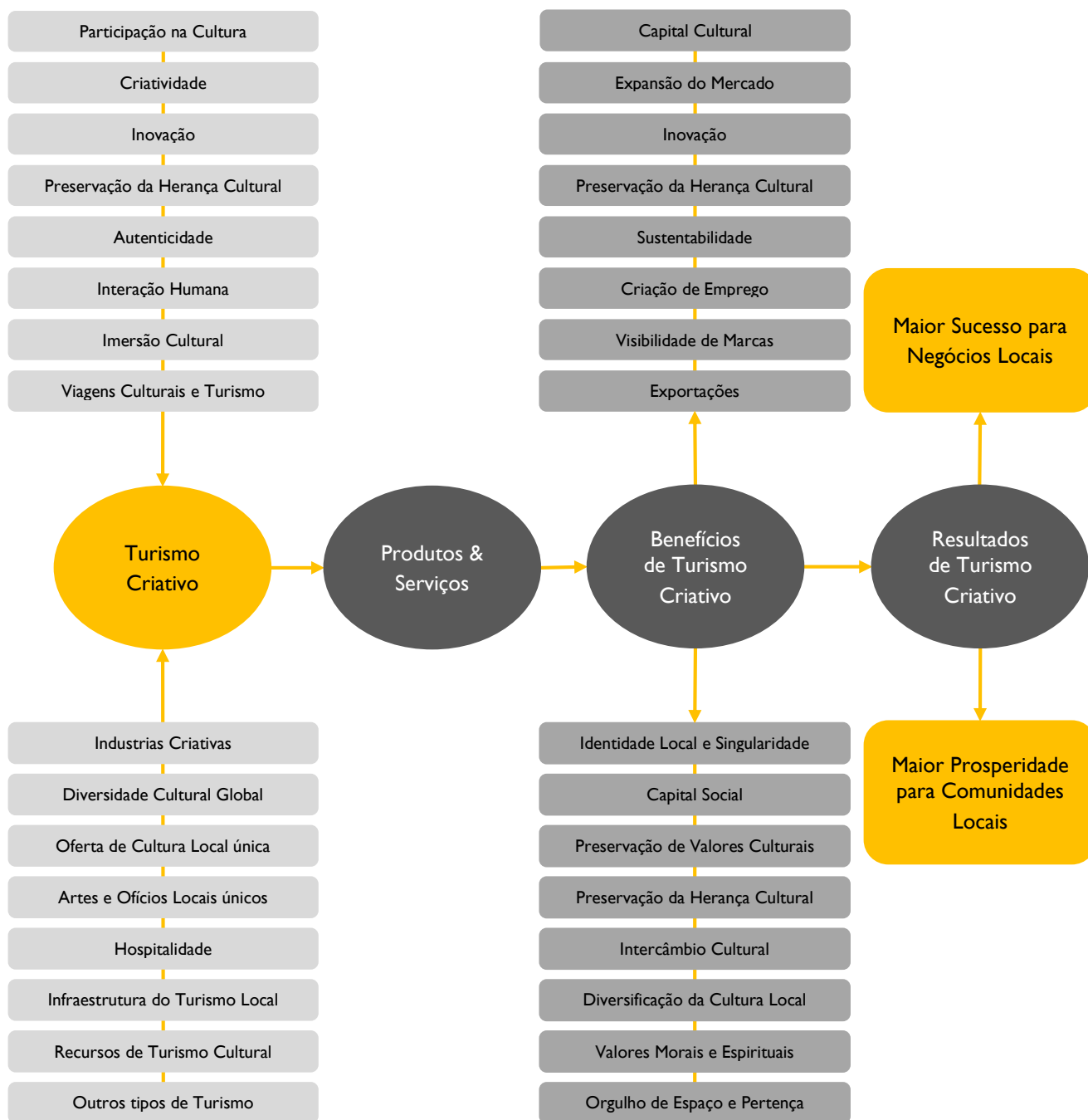
Fonte: Autor (2015) em adaptação ao Modelo de Competitividade Regional no Turismo de Ferreira & Estevão (2009)

Anexo XVIII – Análise Empírica sobre Inovação no Turismo

De acordo com estudos levados a cabo por Hall (2009), Evangelista (2000), Christensen (2008), Miles (2008), Sundbo et al. (2007), Weiermair (2005), Pikkemaat & Peters (2005), Hall & Williams (2009), Victorino et al. (2005), Blake et al. (2006), Martin (2004), citados por Hjalager (2010), assim como Jacob et al. (2004), Jacob & Groizard (2007), Nodder et al. (2003), Orfinla-Sintes et al. (2005), citados por Meneses & Teixeira (2011), é possível resumir algumas das conclusões retiradas na totalidade dos estudos:

- Ideia geral de que as empresas do Turismo são moderadamente inovadoras, ainda que hajam respostas contraditórias em diferentes casos exploratórios efetuados em países distintos. Enquanto alguns estudos mostram que Hotelaria e Restauração apresentam o mesmo grau de Inovação que outros setores, outros registam que restaurantes e hotéis inovam menos que outros setores de Serviços;
- Custos de Inovação por empregado são menores na Hotelaria e Restauração em comparação com outros setores;
- A pequena dimensão de empresas é um impedimento para a Inovação no Turismo. Grandes empresas e empresas que participam em cadeias de cooperação demonstram maior Inovação e têm mais oportunidades para aprender e obter conhecimento;
- Inovações tecnológicas a nível de Hotelaria tendem a basear-se em TIC's que apresentam posteriormente consequências positivas para gestores e empregados;
- Empresas inovadoras ganham vantagens competitivas e tornam-se preferências dos consumidores. Ao se diferenciarem as empresas são mais bem-sucedidas, um fator que é inflacionado ao dar-se um desenvolvimento do Capital Humano,

Anexo XIX – Modelo de Negócios de Turismo Criativo



Fonte: Autor (2015) em adaptação ao Creative Tourism Business Model desenvolvido de Obridska-Olson & Ivanon (2010)

Anexo XX – Questionário e Dados Relacionados

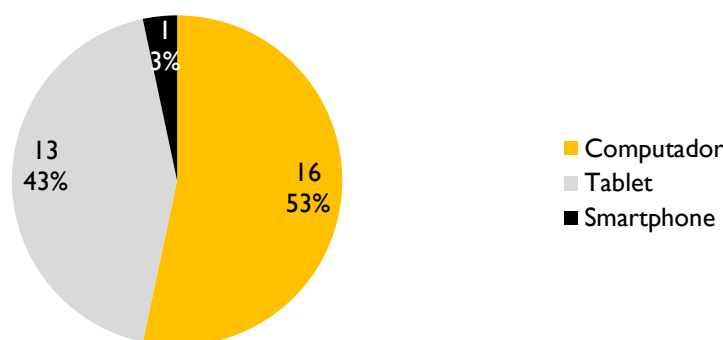
Dados Relacionados

O questionário utilizado nesta investigação foi apresentado através da Plataforma *Typeform* e acedido pelos inquiridos através de Computador, *Tablet* ou *Smartphone*, com ligação à Internet através do *link*:

<https://telmoesteves.typeform.com/to/eNPjvL?name=xxxxx>

Antes de assinalar as questões presentes no questionário, são apresentadas as informações referentes à distribuição de respostas por tipos de suporte e à duração média de preenchimento de questionários.

Respostas por tipo de suporte



É importante neste ponto registar que todos os questionários preenchidos presencialmente (em conjunto com entrevista) foram executados através de *Tablet* fornecido pelo investigador, com exceção de sete casos em que o questionário foi preenchido previa ou posteriormente às entrevistas realizadas.

Em termos de duração média de preenchimento de questionários, esta distribuiu-se da seguinte forma:

Suporte	Computador	Tablet	Smartphone	Total
Tempo	19:36	53:08	07:45	33:33

O tempo médio de preenchimento de questionário fixou-se em 33:33, resultando da média de preenchimento entre a totalidade dos 30 inquiridos em estudo. O preenchimento por *Smartphone* foi o suporte que representou a menor duração de preenchimento com 07:45, o preenchimento por Computador registou uma média de duração de 19:36, e por *Tablet* manteve-se nos 53:08⁴⁶.

⁴⁶ O alto valor registado na duração de preenchimento do questionário em *Tablet* (e que vem afetar a média de duração em todos os suportes) é explicado pelo facto de que a contagem de tempo se inicia assim que é aberto o *link* do questionário, e por razões de acesso a Internet, a entrada no mesmo foi feita alguns minutos antes das entrevistas com os inquiridos de modo a evitar eventuais problemas técnicos ou atrasar em demasia as consequentes entrevistas

Questionário

Em baixo é apresentada a totalidade de questões presentes no questionário, de acordo com a sua apresentação na plataforma *Typeform*. Ainda que o formato do questionário seja digital, foram efetuadas capturas de ecrã de modo a ser possível ser apresentado pelo investigador a estrutura e estética do mesmo.

Welcome Screen



Questionário



2 → Área de Actividade*



A Restauração



B Comércio



C Alojamento



D Animação Turística

3 → Considera a sua empresa inovadora?*

É considerada uma empresa Inovadora aquela que implementou algum tipo de Inovação no último ano. Por norma, o conceito de **Inovação** engloba 4 conceitos: Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação de Marketing, e Inovação Organizacional

3% completado



3 → Considera a sua empresa inovadora?*

É considerada uma empresa Inovadora aquela que implementou algum tipo de Inovação no último ano. Por norma, o conceito de **Inovação** engloba 4 conceitos: Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação de Marketing, e Inovação Organizacional

1

2

3

4

5

Totalmente em Desacordo

Totalmente em Acordo

4 → Objectivos de Inovação na sua empresa*

No seu entender, quais dos seguintes objectivos acredita terem sido importantes na decisão de Inovar?

Podem ser seleccionadas várias opções

7% completado



4 → Objectivos de Inovação na sua empresa*

No seu entender, quais dos seguintes objectivos acredita terem sido importantes na decisão de Inovar?

Podem ser seleccionadas várias opções

A Aumentar portfólio de produtos

B Aumentar Quota de Mercado

C Reduzir custos de Produção

D Melhorar qualidade dos produtos

E Melhorar condições de trabalho

F Reduzir impacto no ambiente

G Diferenciar da concorrência

H Outro

11% completado



5 → Inovação de Produto (bem ou serviço)

Como Inovação de Produto entende-se a entrada no mercado de um bem ou serviço, novo ou com melhorias significativas (a nível técnico, de componentes e materiais, software ou outras características funcionais) tendo em conta as suas características e consumidores.

Inovar Produto pressionar ENTER

a. No último ano a sua empresa introduziu no mercado bens/serviços novos ou significativamente melhorados?*

Sim

Não

15% completado



5 → Inovação de Produto (bem ou serviço)

a. No último ano a sua empresa introduziu no mercado bens/serviços novos ou significativamente melhorados?*

Sim

Não

b. Como avalia a extensão da Inovação de Produto?*

Dos produtos/serviços novos ou significativamente melhorados introduzidos pela empresa, qual considera ter sido a sua extensão?

15% completado



5 → Inovação de Produto (bem ou serviço)

b. Como avalia a extensão da Inovação de Produto?*

Dos produtos/serviços novos ou significativamente melhorados introduzidos pela empresa, qual considera ter sido a sua extensão?

A Novo para a Empresa

B Novo em Lisboa

C Novo em Portugal

D Novo na Europa

E Novo no Mundo

c. Como foi desenvolvida a Inovação do Produto?*

19% completado



5 → Inovação de Produto (bem ou serviço)

c. Como foi desenvolvida a Inovação do Produto?*

Podem ser selecionadas várias opções

- A Empresa
- B Empresa em cooperação com outras empresas ou instituições
- C Adaptação de produtos desenvolvidos por outras empresas ou instituições
- D Outras empresas
- E Outro

23% completado



5 → Inovação de Produto (bem ou serviço)

d. Estime a percentagem de volume de negócios que resultou da introdução de produtos novos ou significativamente melhorados no mercado*

- | | |
|---------------------------|----------------------------|
| A entre 0% e menos de 1% | B entre 1% e menos de 5% |
| C entre 5% e menos de 10% | D entre 10% e menos de 25% |
| E 25% ou mais | F Não sabe |

26% completado



5 → Inovação de Produto (bem ou serviço)

e. Considera que inovações a nível de Produto são ou poderiam ser importantes para a sua empresa?*

- 1 2 3 4 5
- Totalmente em Desacordo Totalmente em Acordo

6 → Inovação de Processo

Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou com melhorias significativas

30% completado



Totalmente em Desacordo Totalmente em Acordo

6 → Inovação de Processo

Implementação de um método de produção ou distribuição novo ou com melhorias significativas

Inovar Processo pressionar ENTER

a. No último ano a sua empresa implementou alguma das seguintes Inovações de Processo?*

Podem ser seleccionadas várias opções

- Novos Métodos de fabrico ou produção
- Novos Métodos de logística, entrega ou distribuição

34% completado ^ v

6 → Inovação de Processo

a. No último ano a sua empresa implementou alguma das seguintes Inovações de Processo?*

Podem ser seleccionadas várias opções

- A Novos Métodos de fabrico ou produção
- B Novos Métodos de logística, entrega ou distribuição
- C Novas Actividades de apoio aos processos da empresa
- D Outro
- E Nenhum

34% completado ^ v

6 → Inovação de Processo

b. Como avalia a extensão de Inovação de Processo?*

Dentro da implementação por parte da empresa de novos ou melhorados processos, como avalia a sua extensão?

- A Novo para a Empresa
- B Novo em Lisboa
- C Novo em Portugal
- D Novo na Europa
- E Novo no Mundo

c. Como foi desenvolvida a Inovação de Processo?*

38% completado ^ v

6 → Inovação de Processo

c. Como foi desenvolvida a Inovação de Processo?*

Podem ser selecionadas várias opções

- A Empresa
- B Empresa em cooperação com outras empresas ou instituições
- C Adaptação de processos desenvolvidos por outras empresas ou instituições
- D Outras empresas
- E Outro

42% completado



6 → Inovação de Processo

d. Considera que inovações a nível de Processo são ou poderiam ser importantes para a sua empresa?*

1

2

3

4

5

Totalmente em Desacordo

Totalmente em Acordo

7 → Inovação Organizacional

Implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócio da empresa, organização do local de trabalho ou relações externas, de modo a melhorar a atuação da empresa

46% completado



7 → Inovação Organizacional

Implementação de novos métodos organizacionais nas práticas de negócio da empresa, organização do local de trabalho ou relações externas, de modo a melhorar a atuação da empresa

a. No último ano a sua empresa implementou alguma das seguintes Inovações de Organização?*

Podem ser selecionadas várias opções

- A Novas práticas de negócio na organização de procedimentos
- B Novos métodos de organização de responsabilidades e tomada de decisões
- C Novos métodos de organização de relações externas com outras empresas e instituições
- D Nenhum dos anteriores

50% completado



7 → Inovação Organizacional

b. Considera que inovações a nível Organizacional são ou poderiam ser importantes para a sua empresa?*



8 → Inovação de Marketing

Implementação de estratégias de Marketing que tenham envolvido alterações significativas no design ou embalagem do produto, colocação de produto, publicidade e promoção, ou políticas de preço.

53% completado



8 → Inovação de Marketing

Implementação de estratégias de Marketing que tenham envolvido alterações significativas no design ou embalagem do produto, colocação de produto, publicidade e promoção, ou políticas de preço.

a. No último ano a sua empresa implementou alguma das seguintes Inovações de Marketing?*

Métodos novos ou significativamente melhorados

Podem ser selecionadas várias opções

- A Alteração significativa no design e embalagem do produto
- B Novos métodos de comunicação e publicidade para promoção do produto
- C Novos métodos de distribuição/colocação de produto
- D Novas políticas de preço para o produto
- E Nenhum dos anteriores

57% completado



8 → Inovação de Marketing

b. Considera que inovações a nível de Marketing são ou poderiam ser importantes para a sua empresa?*



9 → Fontes de informação utilizadas no Processo de Inovação

No último ano, a que fontes de informação recorreu a sua empresa para possibilitar o Processo de Inovação?

61% completado



9 → Fontes de informação utilizadas no Processo de Inovação

No último ano, a que fontes de informação recorreu a sua empresa para possibilitar o Processo de **Inovação**?

a. Fontes Internas*

Fontes de informação que provêm do interior da empresa

Podem ser seleccionadas várias opções

- A I&D Interno
- B Marketing
- C Produção
- D Nenhuma
- E Outro

b. Fontes Externas*

65% completado



9 → Fontes de informação utilizadas no Processo de Inovação

b. Fontes Externas*

Fontes de informação provenientes do Mercado onde a empresa exerce a sua actividade

Podem ser seleccionadas várias opções

- A Concorrência
- B Aquisição de Tecnologia
- C Clientes ou Consumidores
- D Consultoras
- E Fornecedores
- F Nenhuma
- G Outro

69% completado



9 → Fontes de informação utilizadas no Processo de Inovação

c. Instituições de Educação e Investigação*

Fontes de informação ligadas a Instituições de Ensino e Investigação que tenham estado na origem de novos projetos de Inovação ou que contribuíram para a conclusão de outros

Podem ser seleccionadas várias opções

- A Universidades
- B Institutos de Pesquisa Públicos
- C Institutos de Pesquisa Privados
- D Nenhuma
- E Outro

73% completado



9 → Fontes de informação utilizadas no Processo de Inovação

d. Informação Pública*

Informação de acesso público que tenha sido utilizada para projectos de Inovação

Podem ser seleccionadas várias opções

- A Divulgação de patentes
- B Conferências, Sessões e Revistas
- C Feiras e Exposições
- D Nenhuma
- E Outro

76% completado



10 → Motivos que podem ter dificultado o processo de Inovação na sua empresa nas várias vertentes (Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação Organizacional e Inovação de Marketing)

a. Motivos Económicos*

Podem ser seleccionadas várias opções

- A Riscos excessivos
- B Custos elevados
- C Ausência de financiamento
- D Nenhuma das anteriores
- E Outro

80% completado



10 → Motivos que podem ter dificultado o processo de Inovação na sua empresa nas várias vertentes (Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação Organizacional e Inovação de Marketing)

b. Motivos relacionados com a empresa*

Podem ser seleccionadas várias opções

- A Potencial de Inovação insuficiente
- B Falta de qualificação
- C Falta de informação
- D Falta de oportunidades da cooperação
- E Resistência à mudança
- F Nenhuma das anteriores
- G Outro

84% completado



10 → Motivos que podem ter dificultado o processo de Inovação na sua empresa nas várias vertentes (Inovação de Produto, Inovação de Processo, Inovação Organizacional e Inovação de Marketing)

c. Outros motivos*

Podem ser seleccionadas várias opções

- A Falta de infraestrutura
- B Legislação e normas
- C Indiferença de consumidores a novos produtos e processos
- D Fraqueza de direitos de propriedade
- E Nenhuma das anteriores
- F Outro

88% completado



11 → Opinião Pessoal

Informações que considere serem essenciais mencionar no que toca à relação entre a sua empresa e o Turismo em Lisboa

a. Considera o Turismo em Lisboa um ponto fulcral no sucesso da sua empresa?*

1 2 3 4 5
Totalmente em Desacordo Totalmente em Acordo

b. Acredita que a Inovação é essencial para o sucesso e competitividade da sua empresa?*

92% completado



11 → Opinião Pessoal

Totalmente em Desacordo

Totalmente em Acordo

b. Acredita que a Inovação é essencial para o sucesso e competitividade da sua empresa?*

1 2 3 4 5
Totalmente em Desacordo Totalmente em Acordo

96% completado



Thank You Screen



Anexo XXI – Guião de Entrevista às Empresas

Entrevista realizada aos responsáveis pelas empresas em estudo

Descrição

Como descreveria a sua empresa?

Inovação

Como avalia o grau de Inovação nas empresas do setor?

Como vê a sua empresa em relação à concorrência?

Cooperação

Qual o grau de cooperação que existe nas empresas ligadas ao Turismo em Lisboa?

A sua empresa tem algum tipo de parcerias formais ou informais com outras empresas ligadas ao Turismo?

Turismo

O que tem vindo a atrair mais turistas a Lisboa?

Porque é que os turistas procuram os seus serviços e não os de outra empresa?

Qual o tipo de turista que procura a sua empresa?

Gostaria de adicionar alguma informação que não tinha referido antes?

Anexo XXII – Guião de Entrevista à Câmara Municipal de Lisboa

Entrevista à Dr.ª. Fátima Madureira (Diretora do Departamento de Marca e Comunicação)

Descrição

Como descreveria o papel do Departamento de Marca e Comunicação da CML?

Turismo

Como descreveria o Turismo em Lisboa desde o início da crise em 2008?

O que tem vindo a atrair mais turistas a Lisboa?

Porque procuram os turistas Lisboa e não outro destino turístico?

Qual o tipo de turista que vem a Lisboa?

Cooperação

De que forma a CML coopera com empresas ligadas ao Turismo?

Qual o grau de cooperação que existe nas empresas ligadas ao Turismo em Lisboa?

Inovação

Como avalia o grau de Inovação nas empresas ligadas ao Turismo em Lisboa?

Turismo Criativo

De que forma considera que espaços criativos da cidade poderiam ser polos de atração turísticos?

Existe já algum tipo de divulgação ou parcerias em relação a este tipo de Turismo?

Impacto do Turismo

Qual o impacto que o crescimento do Turismo poderá ter na identidade de Lisboa?

Gostaria de adicionar alguma informação que não tinha referido antes?

Anexo XXIII – Guião de Entrevista à Associação de Turismo de Lisboa

Entrevista ao Dr. André Barata Moura (Coordenador do Observatório de Turismo de Lisboa)

Descrição

Como descreveria o papel da Associação de Turismo de Lisboa?

Como descrevia o papel do Observatório de Turismo de Lisboa?

Turismo

Como descreveria o Turismo em Lisboa desde o início da crise em 2008?

O que tem vindo a atrair mais turistas a Lisboa?

Porque procuram os turistas Lisboa e não outro destino turístico?

Qual o tipo de turista que vem a Lisboa?

Cooperação

De que forma a ATL coopera com empresas ligadas ao Turismo?

Qual o grau de cooperação que existe nas empresas ligadas ao Turismo em Lisboa?

Inovação

Como avalia o grau de Inovação nas empresas ligadas ao Turismo em Lisboa?

Turismo Criativo

De que forma considera que espaços criativos da cidade poderiam ser polos de atração turísticos?

Existe já algum tipo de divulgação ou parcerias em relação a este tipo de Turismo?

Impacto do Turismo

Qual o impacto que o crescimento do Turismo poderá ter na identidade de Lisboa?

Gostaria de adicionar alguma informação que não tinha referido antes?

Anexo XXIV – Guião de Entrevista ao Governo

Entrevista ao Dr. Adolfo Mesquita Nunes (Secretário de Estado do Turismo)

Descrição

Como descreveria o papel da Secretaria de Estado do Turismo?

Como avalia o trabalho que tem vindo a ser feito por este Governo em relação com o Governo anterior?

Como avalia a importância do Setor do Turismo para o país?

Turismo

Como descreveria o Turismo em Lisboa desde o início da crise em 2008?

O que tem vindo a atrair mais turistas a Lisboa?

Quem considera os grandes responsáveis pelo crescimento do Turismo em Lisboa?

Quais as diferenças do Turismo em Lisboa em comparação com outras cidades em Portugal?

Cooperação

De que forma o Governo coopera com empresas e entidades ligadas ao Turismo em Lisboa?

Qual o grau de cooperação que existe nas empresas ligadas ao Turismo em Lisboa?

Inovação

Como avalia o grau de Inovação nas empresas ligadas ao Turismo em Lisboa?

Turismo Criativo

De que forma considera que espaços criativos da cidade poderiam ser polos de atração turísticos?

Existe já algum tipo de divulgação ou parcerias em relação a este tipo de Turismo?

Impacto do Turismo

Qual o impacto que o crescimento do Turismo poderá ter na identidade de Lisboa?

Gostaria de adicionar alguma informação que não tinha referido antes?

Anexo XXV – Guião de Entrevista ao Turismo de Portugal

Entrevista ao Dr. Sérgio Guerreiro (Diretor do Departamento de Controlo Estratégico)

Descrição

Como descreveria o papel do Turismo de Portugal?

Como descreveria o papel do Departamento de Controlo Estratégico?

Turismo

Como descreveria o Turismo em Lisboa desde o início da crise em 2008?

O que tem vindo a atrair mais turistas a Lisboa?

Porque procuram os turistas Lisboa e não outro destino turístico?

Qual o tipo de turista que vem a Lisboa?

Quem considera os grandes responsáveis pelo crescimento do Turismo em Lisboa?

Cooperação

De que forma o Turismo de Portugal coopera com empresas e entidades ligadas ao Turismo em Lisboa?

Qual o grau de cooperação que existe nas empresas ligadas ao Turismo em Lisboa?

Inovação

Como avalia o grau de Inovação nas empresas ligadas ao Turismo em Lisboa?

Turismo Criativo

De que forma considera que espaços criativos da cidade poderiam ser polos de atração turísticos?

Existe já algum tipo de divulgação ou parcerias em relação a este tipo de Turismo?

Impacto do Turismo

Qual o impacto que o crescimento do Turismo poderá ter na identidade de Lisboa?

Gostaria de adicionar alguma informação que não tinha referido antes?

Anexo XXVI – Guião de Entrevista a Espaços Criativos

Entrevista realizada aos responsáveis pelo Grupo Mainside (LX Factory e Pensão Amor) e pela Fábrica do Braço de Prata

Descrição

Como descreveria este espaço?

Como descreveria o apoio de entidades no que toca à reabilitação destes espaços?

Inovação

Considera este espaço um espaço inovador na cidade?

Como avalia o grau de Inovação presente na cidade de Lisboa?

Como vê este espaço relação a outros espaços criativos na cidade?

Turismo

Considera que este espaço é considerado um ponto turístico na cidade?

Considera que este tipo de Turismo podia ter impacto em Lisboa?

O que tem vindo a atrair mais turistas a Lisboa?

Qual o tipo de turista que visita este espaço?

Cooperação

Qual o nível de cooperação com empresas ligadas ao Turismo? E a nível Cultural?

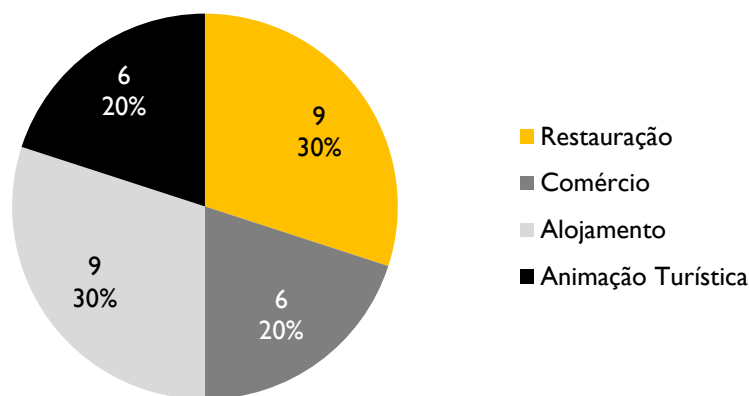
Existe algum tipo de parcerias formais ou informais ligadas ao Turismo?

Gostaria de adicionar alguma informação que não tinha referido antes?

Anexo XXVII – Análises de Frequência da Base de Dados

I- Nome da Empresa (sem relevância para análises de Frequência)

2- Área de Atividade

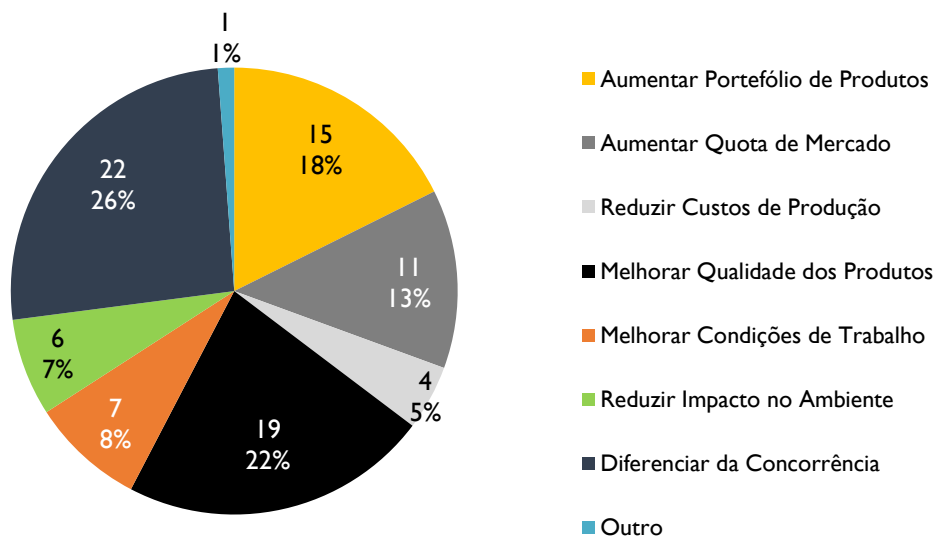
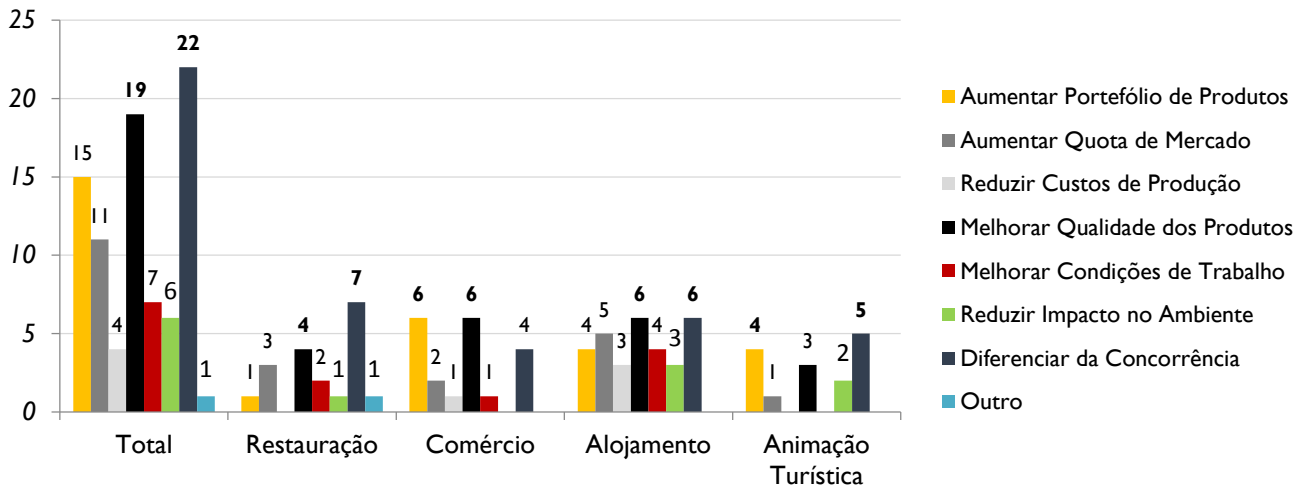


3- Auto Perceção de Inovação

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística	Total
<i>Média</i>	4,222	3,833	4,222	4,167	4,1333
<i>Moda</i>	4	4	4	4	4
<i>Mediana</i>	4	4	4	4	4
<i>Desvio Padrão</i>	0,441	1,169	0,667	0,753	0,730
<i>Variância</i>	0,194	1,367	0,444	0,567	0,533

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
5	22,2% (2)	33,3% (2)	33,3% (3)	33,3% (2)
4	77,8% (7)	33,3% (2)	55,6% (5)	50% (3)
3	0	16,7% (1)	11,1% (1)	16,7% (1)
2	0	16,7% (1)	0	0

4- Objetivos de Inovação na sua Empresa (escolha de várias opções)

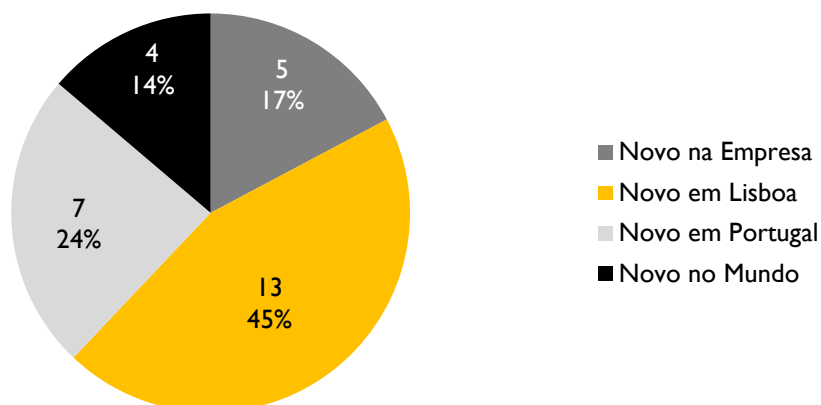


5- Inovação de Produto

5.A - Existência

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística	Total
Número	9	6	8	6	29
Porcentagem	100%	100%	88,89%	100%	96,67%

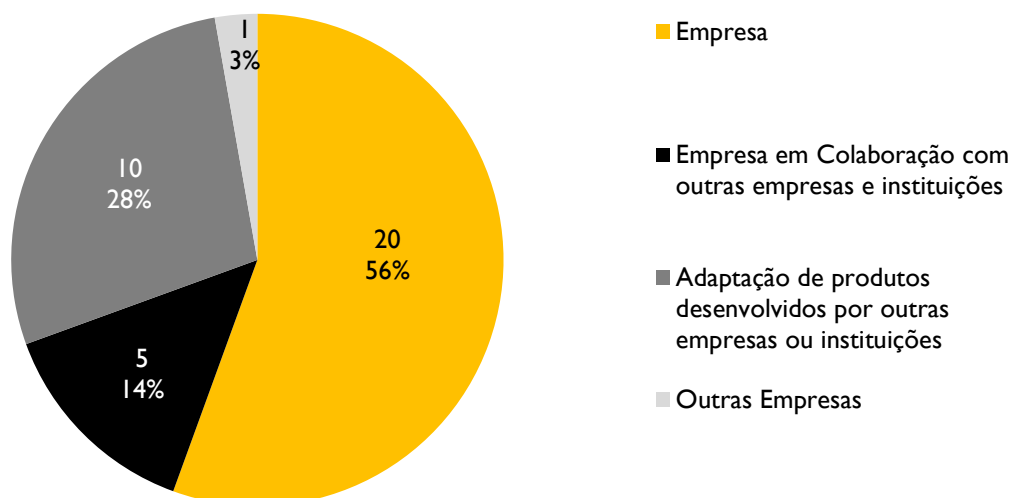
5.B - Extensão da Inovação de Produto



Extensão da Inovação de Produto por área de atividade

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Novo na Empresa</i>	11,1% (1)	16,7% (1)	37,5% (3)	0
<i>Novo em Lisboa</i>	44,4% (4)	33,3% (2)	37,5% (3)	66,7% (4)
<i>Novo em Portugal</i>	33,3% (3)	16,7% (1)	12,5% (1)	33,3% (2)
<i>Novo na Europa</i>	0	0	0	0
<i>Novo no Mundo</i>	11,1% (1)	33,3% (2)	12,5% (1)	0

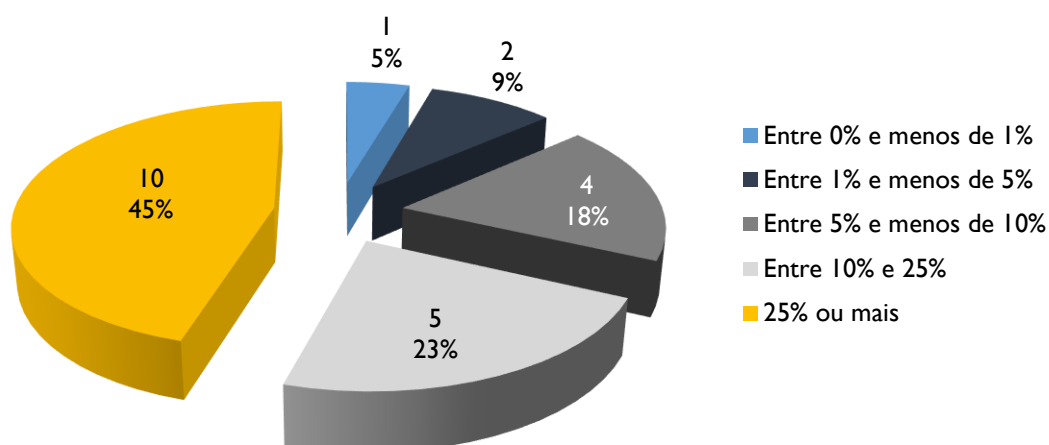
5.C - Desenvolvimento de Inovação de Produto (escolha de várias opções)



Desenvolvimento de Inovação de Produto por área de atividade (escolha de várias opções)

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Empresa</i>	35% (7)	20% (4)	30% (6)	15% (3)
<i>Empresa em Colaboração com outras empresas e instituições</i>	0	60% (3)	40% (2)	0
<i>Adaptação de produtos desenvolvidos por outras empresas ou instituições</i>	40% (4)	10% (1)	20% (2)	30% (3)
<i>Outras Empresas</i>	0	0	0	100% (1)

5.D - Percentagem de Volume de Negócios resultante de Inovação de Produto



Percentagem de Volume de Negócios resultante de Inovação de Produto por área de atividade

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Entre 0% e menos de 1%</i>	0	0	12,5% (1)	0
<i>Entre 1% e menos de 5%</i>	25% (1)	0	12,5% (1)	0
<i>Entre 5% e menos de 10%</i>	25% (1)	33,3% (2)	12,5% (1)	0
<i>Entre 10% e menos de 25%</i>	0	50% (3)	25% (2)	0
<i>25% ou mais</i>	50% (2)	16,7% (1)	37,5% (3)	100% (4)
<i>Não Sabe</i>	5	0	0	2

5.E - Perceção de Importância de Inovação de Produto por área de atividade

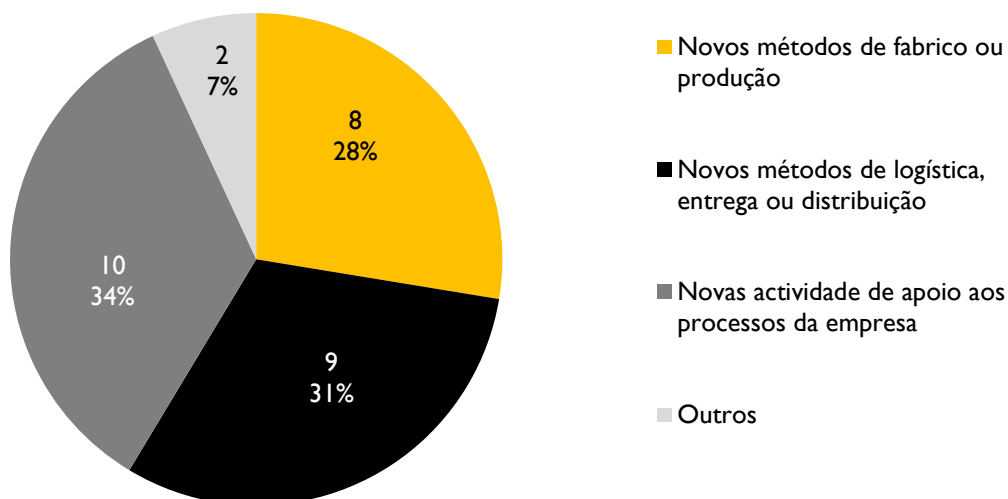
	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística	Total
<i>Média</i>	4,444	4,833	4,333	4,333	4,467
<i>Moda</i>	5	5	5	4	5
<i>Mediana</i>	5	5	5	4	5
<i>Desvio Padrão</i>	1,014	0,408	1	0,516	0,819
<i>Variância</i>	1,028	1,667	1	0,267	0,671

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
5	66,7% (6)	83,3% (5)	55,6% (5)	33,3% (2)
4	22,2% (2)	16,7% (1)	33,3% (3)	66,7% (4)
2	11,1% (1)	0	11,1% (1)	0

6- Inovação de Processo

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística	Total
<i>Número</i>	5	6	6	3	20
<i>Percentagem</i>	55,55%	100%	66,67%	50%	66,67%

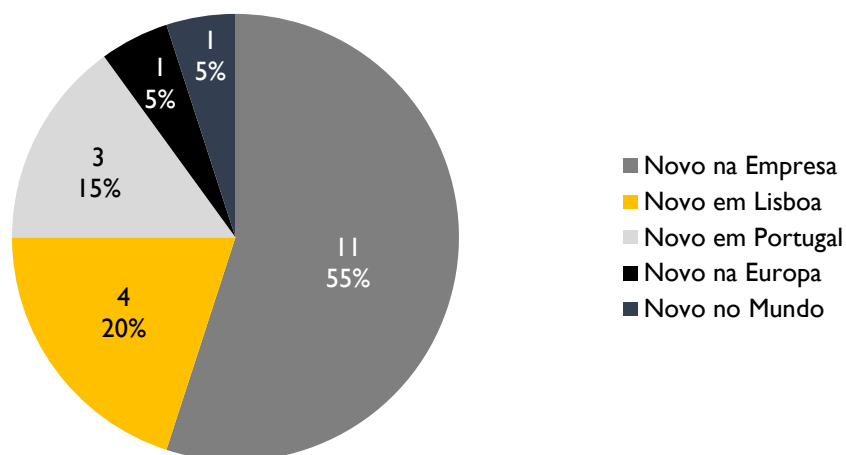
6.A - Tipologia de Inovação de Processo (escolha de várias opções)



Tipologia de Inovação de Processo por área de atividade

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Novos métodos de fabrico ou produção</i>	50% (4)	37,5% (3)	12,5% (1)	0
<i>Novos métodos de logística, entrega ou distribuição</i>	22,2% (2)	33,3% (3)	33,3% (3)	11,1% (1)
<i>Novas atividades de apoio aos processos das empresas</i>	20% (2)	10% (1)	50% (5)	20% (2)
<i>Outros</i>	0	100% (2)	0	0

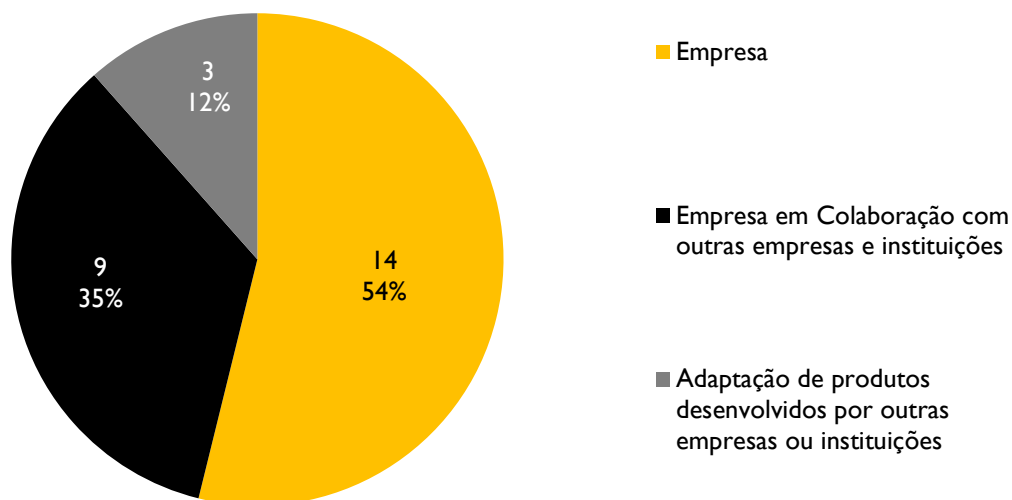
6.B - Extensão de Inovação de Processo



Grau de Inovação de Processo por área de atividade

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Novo na Empresa</i>	40% (2)	66,7% (4)	50% (3)	66,7% (2)
<i>Novo em Lisboa</i>	40% (2)	16,7% (1)	0	33,3% (1)
<i>Novo em Portugal</i>	20% (1)	16,7% (1)	16,7% (1)	0
<i>Novo na Europa</i>	0	0	16,7% (1)	0
<i>Novo no Mundo</i>	0	0	16,7% (1)	0

6.C - Desenvolvimento de Inovação de Processo (escolha de várias opções)



Desenvolvimento de Inovação de Processo por área de atividade

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Empresa</i>	35,7% (5)	21,4% (3)	35,7% (5)	7% (1)
<i>Empresa em Colaboração com outras empresas e instituições</i>	0	55,5% (5)	22,2% (2)	22,2% (2)
<i>Adaptação de produtos desenvolvidos por outras empresas ou instituições</i>	33,3% (1)	0	66,7% (2)	0

6.D - Perceção de Importância de Inovação de Processo por área de atividade

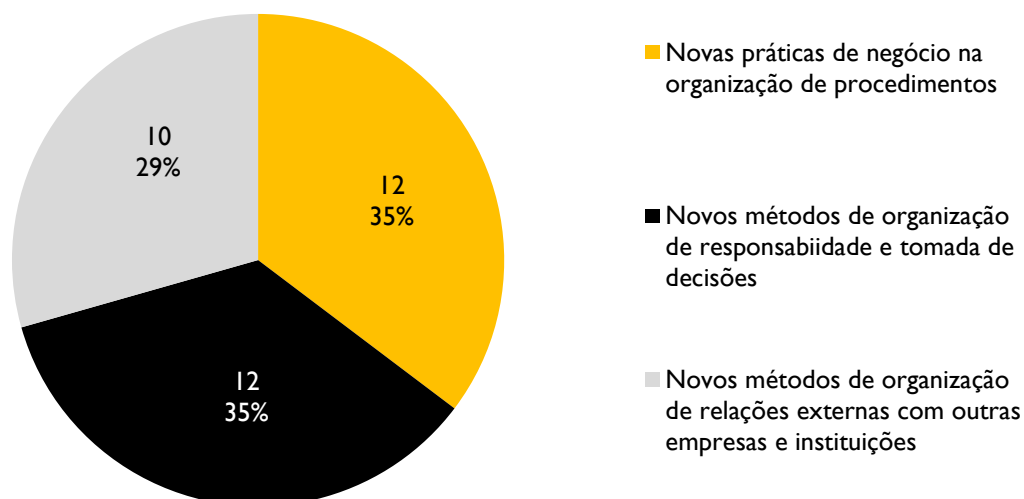
	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística	Total
<i>Média</i>	3,889	4,5	3,889	3,833	4
<i>Moda</i>	5	5	5	4	4
<i>Mediana</i>	4	5	5	4	5
<i>Desvio Padrão</i>	1,167	0,837	1,453	0,408	1,083
<i>Variância</i>	1,361	0,7	2,111	0,167	1,172

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
5	44,4% (4)	66,7% (4)	55,6% (5)	0
4	11,1% (1)	16,7% (1)	0	83,3% (5)
3	33,3% (3)	16,7% (1)	33,3% (3)	16,7% (1)
2	11,1% (1)	0	0	0
1	0	0	11,1% (1)	0

7- Inovação Organizacional

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística	Total
Número	4	3	9	6	22
Percentagem	44,4%	50%	100%	100%	73,3%

7.A - Tipologia de Inovação Organizacional (escolha de várias opções)



Tipologia de Inovação Organizacional por área de atividade

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Novas práticas de negócio na organização de procedimentos</i>	25% (3)	8,3% (1)	58,3% (7)	8,3% (1)
<i>Novos métodos de organização de responsabilidade e tomada de decisões</i>	75% (3)	33,3% (1)	55,6% (5)	50% (3)
<i>Novos métodos de organização de relações externas com outras empresas e instituições</i>	0	30% (1)	50% (5)	40% (4)

7.B - Perceção de Importância de Inovação Organizacional por área de atividade

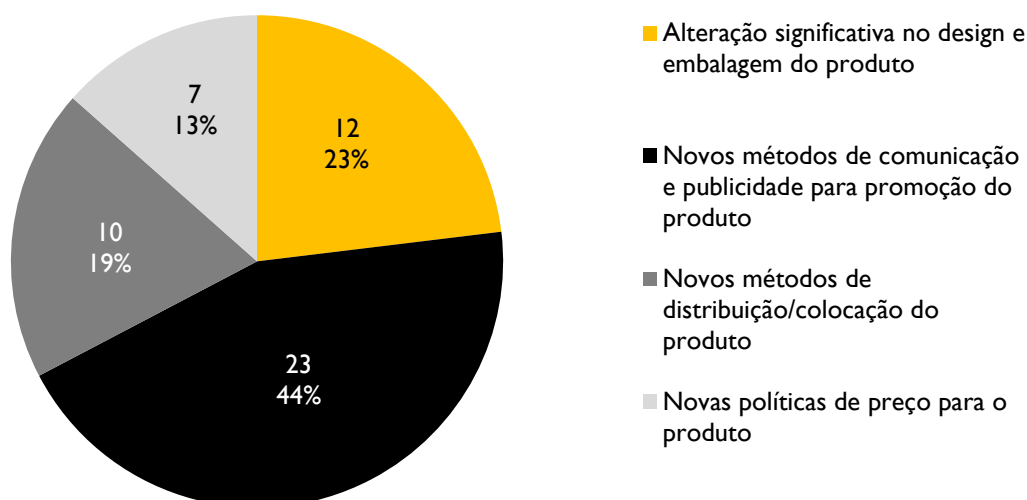
	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística	Total
<i>Média</i>	4,333	4,167	4,667	4,333	4,4
<i>Moda</i>	4	4	5	4	5
<i>Mediana</i>	4	4	5	4	4,5
<i>Desvio Padrão</i>	0,707	0,753	0,707	0,516	0,675
<i>Variância</i>	0,5	0,567	0,5	0,267	0,455

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
5	44,4% (4)	33,3% (2)	77,8% (7)	33,3% (2)
4	44,4% (4)	50% (3)	11,1% (1)	66,7% (4)
3	11,1% (3)	16,7% (1)	11,1% (1)	0

8- Inovação de Marketing

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística	Total
<i>Número</i>	7	6	8	6	27
<i>Percentagem</i>	77,8%	100%	88,9%	100%	90%

8.A - Tipologia de Inovação de Marketing (escolha de várias opções)



Tipologia de Inovação de Marketing por área de atividade

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Alteração significativa no design e embalagem do produto</i>	25% (3)	41,7% (5)	33,3% (4)	0
<i>Novos métodos de comunicação e publicidade para promoção do produto</i>	26,1% (6)	13,4% (4)	34,8% (8)	21,7% (5)
<i>Novos métodos de distribuição/colocação do produto</i>	0	40% (4)	20% (2)	40% (4)
<i>Novas políticas de preço para o produto</i>	14,3% (1)	28,6% (2)	28,6% (2)	28,6% (2)

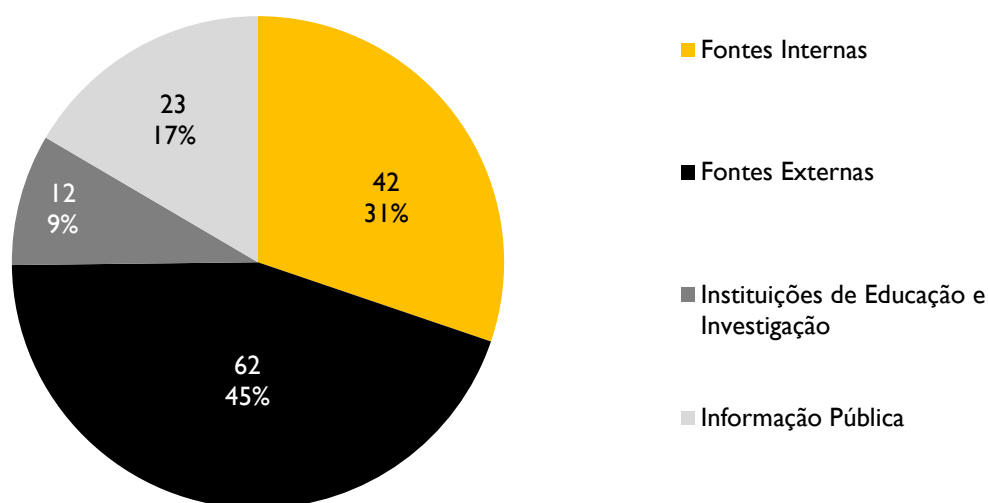
8.B - Perceção de Importância de Inovação de Marketing por área de atividade

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística	Total
<i>Média</i>	4,333	4,5	4,667	4,5	4,5
<i>Moda</i>	5	5	5	5	5
<i>Mediana</i>	5	5	5	5	5
<i>Desvio Padrão</i>	0,867	0,837	0,707	0,837	0,777
<i>Variância</i>	0,75	0,7	0,5	0,7	0,603

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
5	55,6% (5)	66,7% (4)	77,8% (7)	66,7% (4)
4	22,2% (2)	16,7% (1)	11,1% (1)	16,7% (1)
3	22,2% (2)	16,7% (1)	11,1% (1)	16,7% (1)

9- Fontes de Informação

(Distribuição da totalidade de fontes de informação (são contabilizadas todas as escolhas dentro de cada tipo de fonte de informação))

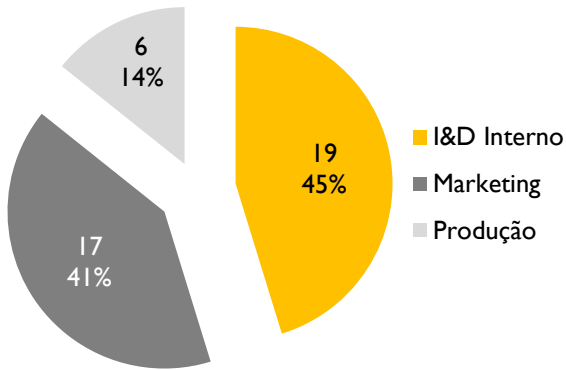


Distribuição de Fontes de Informação por área de atividade

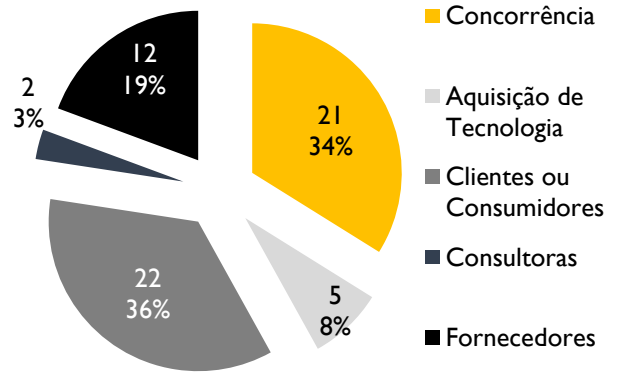
	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Fontes Internas</i>	25,9% (7)	22,2% (6)	29,6% (8)	22,2% (6)
<i>Fontes Externas</i>	31% (9)	20,7% (6)	31% (9)	17,2% (5)
<i>Instituições de Educação e Investigação</i>	11,1% (1)	22,2% (2)	22,2% (2)	44,4% (4)
<i>Informação Pública</i>	33,3% (6)	27,8% (5)	22,2% (4)	16,7% (3)

Distribuição de Fontes de Informação por tipologia de fonte

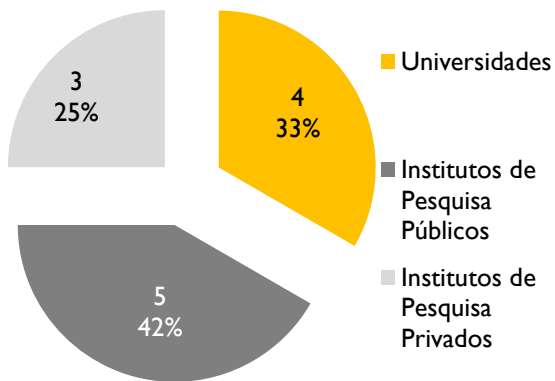
Fontes Internas



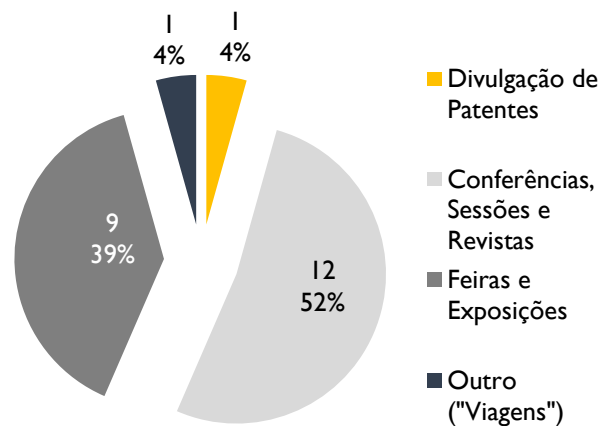
Fontes Externas



Instituições de Educação e Investigação



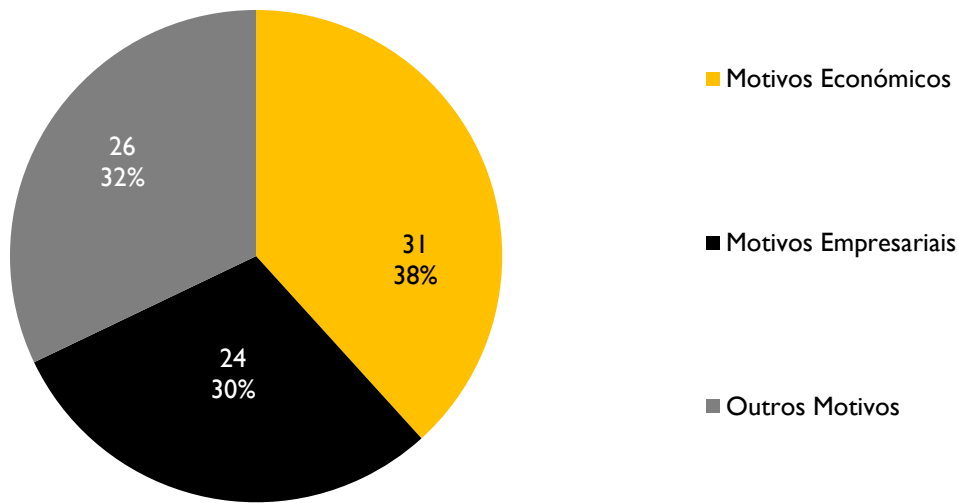
Informação Pública



Distribuição de Fontes de Informação por área de atividade e tipologia de fonte

	Tipo de Fonte	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
Fontes Internas	<i>I&D Interno</i>	26,3% (5)	26,3% (5)	33,3% (6)	16,7% (3)
	<i>Marketing</i>	23,5% (4)	17,6% (3)	41,2% (7)	17,6% (3)
	<i>Produção</i>	0	50% (3)	50%(3)	0
Fontes Externas	<i>Concorrência</i>	23,8% (5)	28,6% (6)	38,1% (8)	9,5% (2)
	<i>Aquisição de Tecnologia</i>	20% (1)	20% (1)	40% (2)	20% (1)
	<i>Clientes ou Consumidores</i>	36,4% (8)	22,7% (5)	22,7% (5)	18,2% (4)
	<i>Consultoras</i>	0	0	100% (2)	0
	<i>Fornecedores</i>	50% (6)	25% (3)	25% (3)	0
Instituições de Educação e Inovação	<i>Universidades</i>	25% (1)	25% (1)	0	50% (2)
	<i>Institutos de Pesquisa Públicos</i>	0	20% (1)	20% (1)	60% (3)
	<i>Institutos de Pesquisa Privados</i>	0	66,7% (2)	33,3% (1)	0
Informação Pública	<i>Divulgação de Patentes</i>	0	100% (1)	0	0
	<i>Conferências, Sessões e Revistas</i>	41,7% (5)	16,7% (2)	25% (3)	16,7% (2)
	<i>Feiras e Exposições</i>	0	55,5% (5)	11,1% (1)	33,3% (3)
	<i>Outro (“Viagens”)</i>	100% (1)	0	0	0

I0- Motivos que dificultaram Processo de Inovação

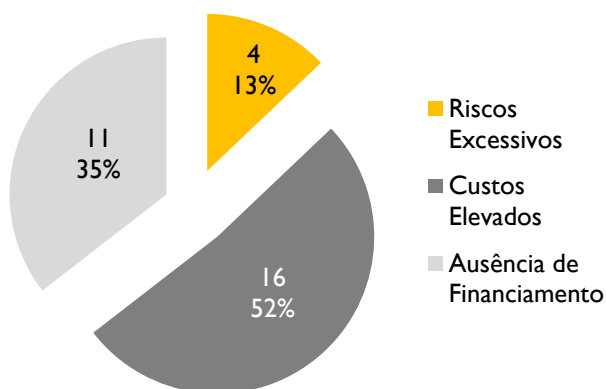


Distribuição de motivos por Área de Atividade

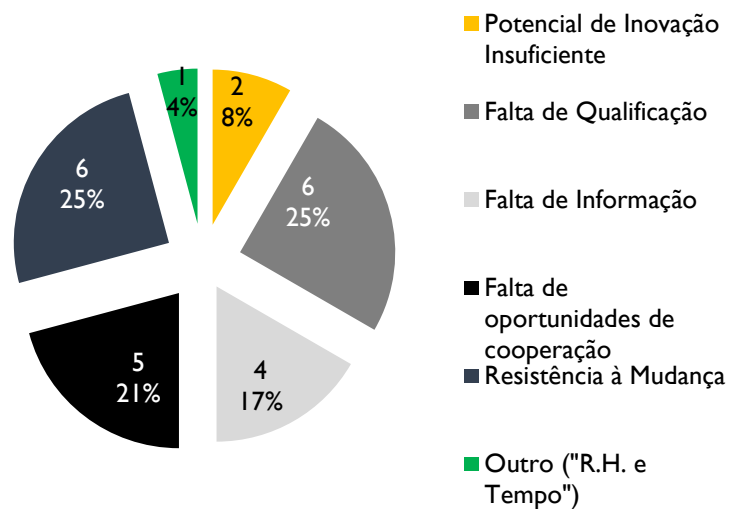
	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>Motivos Económicos</i>	29% (9)	22,6% (7)	29% (9)	19,4% (6)
<i>Motivos Empresariais</i>	37,5% (9)	16,7% (4)	29,2% (7)	16,7% (4)
<i>Outros Motivos</i>	26,9% (7)	26,9% (7)	15,4% (4)	30,8% (8)

Distribuição de motivos pela sua tipologia

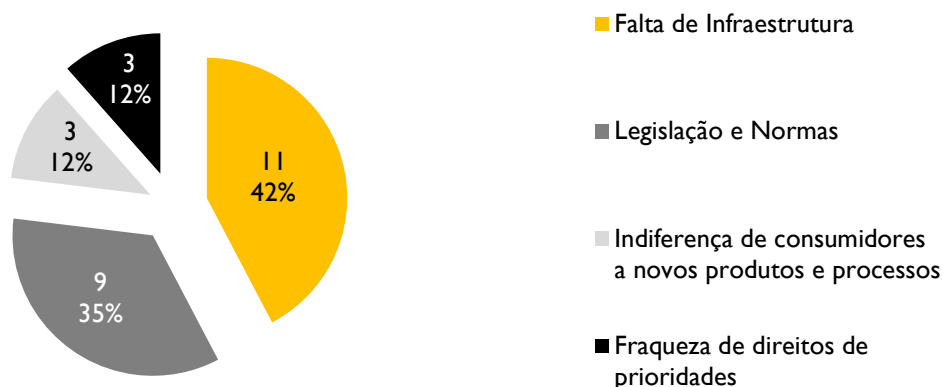
Motivos Económicos



Motivos Empresariais



Outros Motivos



Distribuição motivos por área de atividade e tipologia de motivo

	Tipo de Fonte	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
Motivos Económicos	<i>Riscos Excessivos</i>	25% (1)	25% (1)	25% (1)	25% (1)
	<i>Custos Elevados</i>	25% (4)	18,7% (3)	43,7% (7)	12,5% (2)
	<i>Ausência de Financiamento</i>	36,4% (4)	27,3% (3)	9,1% (1)	27,3% (3)
Motivos Empresariais	<i>Potencial de Inovação insuficiente</i>	50% (1)	0	50% (1)	0
	<i>Falta de Qualificação</i>	16,7% (1)	33,3% (2)	33,3% (2)	16,7% (1)
	<i>Falta de Informação</i>	0	50% (2)	25% (1)	25% (1)
	<i>Falta de oportunidades de cooperação</i>	80% (4)	0	20% (1)	0
	<i>Resistência à Mudança</i>	50% (3)	0	33,3% (2)	16,7% (1)
	<i>Outro ("R.H. e Tempo")</i>	0	0	0	100% (1)
	<i>Falta de Infraestrutura</i>	36,4% (4)	27,3% (3)	18,2% (2)	18,2% (2)
Outros Motivos	<i>Legislação e Normas</i>	22,2% (2)	22,2% (2)	11,1% (1)	44,4% (4)
	<i>Indiferença de Consumidores a novos produtos e processos</i>	33,3% (1)	0	33,3% (1)	33,3% (1)
	<i>Fraqueza de direitos de prioridade</i>	0	66,7% (2)	0	33,3% (1)

II - Opinião Pessoal

II.A - Perceção de Importância do Turismo no sucesso das empresas

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística	Total
<i>Média</i>	3,222	4,5	5	4,667	4,3
<i>Moda</i>	2	5	5	5	5
<i>Mediana</i>	3	5	5	5	5
<i>Desvio Padrão</i>	1,563	0,837	0	0,816	1,208
<i>Variância</i>	2,444	0,7	0	0,667	1,459

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>5</i>	33,3% (3)	66,7% (4)	100% (9)	83,3% (5)
<i>4</i>	11,1% (1)	16,7% (1)	0	0
<i>3</i>	11,1% (1)	16,7% (1)	0	16,7% (1)
<i>2</i>	33,3% (3)	0	0	0
<i>1</i>	11,1% (1)	0	0	0

II.B - Perceção de Importância de Inovação na competitividade das empresas

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística	Total
<i>Média</i>	4,555	5	4,889	4,833	4,8
<i>Moda</i>	5	5	5	5	5
<i>Mediana</i>	5	5	5	5	5
<i>Desvio Padrão</i>	0,527	0	0,333	0,408	0,407
<i>Variância</i>	0,278	0	0,111	0,167	0,166

	Restauração	Comércio	Alojamento	Animação Turística
<i>5</i>	55,6% (5)	100% (6)	88,9% (8)	83,3% (5)
<i>4</i>	44,4% (4)	0	11,1% (1)	16,7% (1)