



DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAS

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA

“LUIS DE CAMÕES”

**A INOVAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO SETOR DO TURISMO
EM PORTUGAL CONTINENTAL**

Dissertação de Mestrado para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas

Autor: Euclides Alcides Evaristo.

Orientadora: Professora Doutora Sandra Cristina Antunes Ribeiro.

Número do candidato: 30003728.

Dezembro de 2020

Lisboa

Dedicatória

À minha família, amigos que me apoiaram e por estarem sempre comigo.

Agradecimentos

Ao finalizar mais uma etapa particularmente importante da minha vida, não poderia deixar de expressar o mais profundo agradecimento a todos aqueles que me apoiaram, incentivaram, neste longo percurso, e contribuíram para a concretização deste trabalho.

Agradecer a Deus pela vida, saúde, conhecimento e tudo que tem me proporcionado dia após dia, à minha família, em particular aos meus pais Efraim Evaristo e Maria Alice Dinis, pelo amor e tudo que fazem por mim, aos meus irmão pelo amor, apoio no dia a dia, ao meu tio Agnaldo pelo apoio nesta grande jornada, a minha querida avó Rodrina Queto, por estar sempre comigo, a minha namorada Natallia Langamer pelo amor, apoio na aplicação do questionário e por estar sempre comigo, aos amigos e colegas Luís Reis, Gerson Vianey e Luís Baião que sempre estiveram ao meu lado no decorrer destes dois anos.

Agradeço à minha orientadora Doutora Sandra Ribeiro pelo seu apoio na realização deste trabalho.

À direção do curso de mestrado em Gestão de Empresas, aos professores e outras áreas de apoio ao curso agradeço pelo contributo e orientação no decorrer do mesmo.

A todos o meu muito obrigado.

Resumo

“Tendo em conta a conjuntura socioeconómica atual e o seu impacto sobre o tecido empresarial, as empresas precisam cada vez mais da inovação para enfrentar a turbulência dos mercados, fazer face à forte concorrência e para a sua própria sobrevivência” (Fernandes, 2012).

Nesse sentido, o que se pretende com o estudo deste tema, ou seja, o objetivo desta pesquisa, é estudar o valor que as inovações introduzidas ou optadas pelas PME da indústria hoteleira têm para a competitividade empresarial no setor do turismo. Assim, para concretizar os objetivos do estudo, isto é, para a parte empírica, aplicou-se um questionário para estudar as unidades hoteleiras de pequena dimensão em Portugal continental.

“Pretende-se com o presente estudo, dar alguns contributos consistentes à discussão sobre o tema, no sentido de se perceber o fenómeno da inovação nas pequenas e médias empresas do setor do turismo” (Fernandes, 2012).

Relativamente às principais conclusões desta investigação, as mesmas focam-se na validação das dimensões estudadas, provenientes da identificação de elementos de destaque neste setor no que diz respeito à inovação e ao impacto que esta tem nas unidades hoteleiras de pequena dimensão.

Palavra-Chave: Inovação; Competitividade Empresarial; Diferenciação Empresarial; Hotelaria.

Abstract

Taking into account the current socio-economic environment and its impact on the business fabric, companies increasingly need innovation to face the turbulence of the markets, to face the strong competition and for their own survival (Fernandes, 2012).

In this sense, what is intended with the study of this theme is the understanding of "innovation in small and medium-sized companies in the tourism sector in mainland Portugal", as well, the objective of this research is to study the value that innovations introduced or chosen by SMEs have in the hotel industry for business competitiveness in the tourism sector. Thus, to achieve the objectives of the study, the empirical part was carried out by the application of a questionnaire to study small hotels in mainland Portugal.

The aim of this study is to make some consistent contributions to the discussion on the topic, in order to understand the phenomenon of innovation in small and medium-sized companies in the tourism sector.

The main conclusions of this investigation are focused on the validation of the studied dimensions, i.e., the search for the identification of prominent elements in this sector with regard to innovation and its impact on small hotel units.

Keywords: Innovation, Competitiveness of corporate, Business differentiation, Hotels.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO.....	11
1.1. CONTEXTO E PROBLEMÁTICA.....	12
1.2. QUESTÃO DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO	12
1.3. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO	13
1.3.1. Objetivo Geral da Investigação	13
1.3.2. Objetivos Específicos.....	13
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	14
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	15
2. INOVAÇÃO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	15
2.1. Sobre o Conceito de Inovação.	16
2.1.1 Fontes para a Inovação.	18
2.2. INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE	20
2.3. INOVAÇÃO E COMPETITIVIDADE	21
2.4 INOVAÇÃO NAS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS	22
2.4.1. Processo de Inovação nas Pequenas e Médias Empresas.....	24
2.5 INOVAÇÃO NO SETOR DE SERVIÇOS	26
2.6 A INOVAÇÃO NO TURISMO.....	27
2.6.1. Características e Domínios de Inovação.	28
2.6.2. Desenvolvimento do Turismo.	29
2.7. A INOVAÇÃO NO DESEMPENHO DAS PME'S TURÍSTICAS EM PORTUGAL	30
2.7.1. A Inovação como o Principal Diferenciador para as PME'S Turísticas --	32
2.8. A HOTELARIA NO CONTEXTO DA INOVAÇÃO	33
2.8.1 Inovação nas Instalações.....	35
2.8.2 Inovação no Serviço Hoteleiro.....	35

2.9. A INFLUENCIA DA INOVAÇÃO NAS UNIDADES HOTELEIRAS DE PEQUENA DIMENSÃO.	36
2.10. INOVAÇÃO UMA REAÇÃO A FATORES INTERNOS E EXTERNOS NAS PME DE TURISMO EM PORTUGAL	38
CAPÍTULO III – METODOLOGIA	41
3. Enquadramento Metodológico-----	41
3.1. Elaboração do Questionário-----	43
3.1.1 População e Amostra -----	45
3.1.2. Procedimentos de Recolha de Dados-----	47
3.1.3 Tratamento e Análise dos Dados -----	47
3.1.4 Análise Descritiva -----	48
3.2. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO VERSOS AS QUESTÕES INQUERIDAS -----	54
CAPÍTULO IV – ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS.....	65
CAPÍTULO V – CONCLUSÕES	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	69
ANEXOS.....	80

Índice de Quadros

Quadro 1- Etapas do Processo de Investigação.....	43
Quadro 2- Outros Autores que Estudaram as Perguntas do Questionário	43

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Frequência Idade.....	49
Gráfico 2- Frequência Género.....	49
Gráfico 3- Frequência Habilitações Literárias	49
Gráfico 4. I- A Influencia da Inovação no Desempenho dos Hoteis de Menor Dimensão (PME's).	50
Gráfico 5. II- A Inovação como Diferenciador entre os Hotéis de Menor Dimensão.	50
Gráfico 6. III- Será que a Inovação Contribui para uma Maior Diferenciação dos Serviços Turísticos Prestados pelos Hotéis de Menor Dimensão.	52
Gráfico 7. IV- Como as Inovações de uma Empresa (produtos, serviços, processos, comunicação de marketing) Influencia as Preferências dos Turistas Clientes.	52
Gráfico 8. V- A Influencia da Inovação no Desenvolvimento do Turismo.	53
Gráfico 9. VI- As Hotéis de Menor Dimensão no Contexto da Inovação.	53
Gráfico 10. VII- As Inovações Introduzidas Tornaram a Empresa mais Competitiva.	54

Índice de Tabelas

Tabela 1- Resumo dos Dados Demográficos	50
Tabela 2- Objetivo a Versos Primeira Questão	55
Tabela 3- Intervalo de Confiança para a Resposta da Primeira Questão.....	55
Tabela 4- Objetivo b Versos Sétima Questão	56
Tabela 5- Intervalo de Confiança para a Resposta da Sétima Questão	57
Tabela 6- Objetivo c Versos Segunda Questão	58
Tabela 7- Intervalo de Confiança para a Resposta da Segunda Questão	58
Tabela 8 - Resposta a Terceira Questão	58
Tabela 9 - Intervalo de Confiança para a Resposta da Terceira Questão.....	59
Tabela 10 - Objetivo d Versos Quarta Questão.....	60
Tabela 11- Intervalo de Confiança para a Resposta da Quarta Questão	60
Tabela 12- Objetivo e Versos Quinta Questão	61
Tabela 13- Intervalo de Confiança para a Resposta da Quinta Questão	62
Tabela 14 - Objetivo f Versos Sexta Questão	63
Tabela 15- Intervalo de Confiança para a Resposta da Sexta Questão	63

1. Introdução

A inovação é um acontecimento que engloba os mais diversos campos do saber, quer no domínio científico como no empresarial. O importante é enaltecer que a inovação é um acontecimento multidimensional e tem muita influência no sucesso competitivo das empresas, bem como naquilo que são as trajetórias de evolução das diferentes regiões e países, por isso é pertinente o seu estudo (Poças, 2015).

Ao nos debruçarmos sobre a inovação não se trata de um fenómeno recente, porém, de um fenómeno que vem dos tempos mais remotos da humanidade, isto é, porque o homem andou sempre a procura da melhor forma de realizar as tarefas. Por isso, é que algumas pessoas à percebem como sendo a melhoria constante de algo que já existe ou existiu anteriormente, a inovação move a humanidade no que diz respeito aos objetivos que o ser humano tem de auto-superar-se e da procura constante de melhoria das condições de vida (Martins, 2003).

Segundo Poças (2015) a inovação por ser um conceito de grande abrangência, foi preciso delimitar os assuntos a serem abordados, isto em virtude dos objetivos traçados no que diz respeito ao tema em estudo, sem se perder de vista o panorama global do conceito.

Nos dias de hoje, a inovação é uma das principais prioridades tanto para os países como para as empresas, na medida em que pode ditar a sua diferenciação (Bebber et al. 2016).

Assim, apostando na inovação, estamos a apostar no desenvolvimento e crescimento de forma sustentada. À medida que com ela podemos acompanhar a evolução e se possível antecipar as necessidades dos clientes, aspeto de grande importância num mundo empresarial cada vez mais exigente e competitivo (Martins et al. 2014).

Nirazawa et al. (2015) defendem que a competitividade que existe torna o ciclo de vida dos produtos e serviços cada vez mais curto o que obriga as empresas a investir mais e mais em inovação. Desse modo, a inovação torna-se a principal arma na adaptação, renovação e sustentabilidade das organizações num mundo empresarial global.

Todo trabalho de pesquisa é elaborado com o intuito de ser divulgado para académicos no geral e toda comunidade científica, isto devido ao contributo que este possa trazer e desempenhar junto daqueles que têm interesse pelo tema e pelo avanço do conhecimento (Poças, 2015).

É de salientar que estamos diante de um tema bastante útil, atual e de grande relevância para todos os setores, principalmente para o setor dos serviços na medida em que a diferenciação é ainda mais complexa (Neves, 2010). E a escolha do tema teve por base o interesse pessoal, pelo facto de se poder recorrer a fontes acessíveis e as mesmas poderem ser manuseáveis e o quadro metodológico estar ao alcance da experiência e saber do investigador.

1.1. Contexto e Problemática

Esta dissertação concentra-se no interesse técnico-científico de continuar a estudar as relações entre a Inovação e a competitividade em pequenas e médias empresas (PME) integradas no setor do Turismo e na indústria hoteleira.

Dada a especificidade desta área de investigação, contextualizando os diversos tipos de inovação empresarial que pelos seus conceitos diferenciadores vão obtendo notoriedade e reputação junto de turistas e locais, este presente estudo tem características adequadas para se poder alcançar conclusões que indiquem caminhos para outros estudos condicentes a uma melhor compreensão da problemática da inovação nos domínios da economia e da gestão empresarial.

1.2. Questão de Partida da Investigação

Tendo em conta a natureza deste estudo, entidades e espaços criativos, e considerando as limitações e características inerentes à amostra, a investigação tem a seguinte questão de partida: Que valor turístico tem tido a inovação nas PME da indústria hoteleira em Portugal continental?

Por se compreender a complexidade dos temas que são discutidos nesta dissertação, “considera-se útil a possibilidade de dividir a questão de partida em algumas perguntas, às quais serão dadas respostas ao longo do estudo com base no tratamento dos dados obtido contextualizados em conjunto com o enquadramento teórico” (Fernandes, 2012).

PD1 - Como as inovações de uma empresa (produtos, serviços, processos, comunicação de marketing) influenciam a preferência dos turistas clientes?

PD2 - As inovações introduzidas tornaram a empresa mais competitiva?

PD3 - Será que a inovação contribui para uma maior diferenciação dos serviços turísticos prestados pelos hotéis (informações, organização de excursões, relações com parceiros organizadores de atividades apreciadas pelos turistas)?

1.3. Objetivos da Investigação

1.3.1. Objetivo Geral da Investigação

O principal objetivo da presente investigação é estudar o valor que as inovações introduzidas ou optadas pelas PME da indústria hoteleira têm para a competitividade empresarial no setor do turismo.

1.3.2. Objetivos Específicos

Em particular, pretende-se entender de que modo e no setor do turismo as inovações contribuem para um incremento da competitividade das PME enquanto unidades hoteleiras, o que pode expressar-se deste modo:

- a) Verificar se a inovação influencia as unidades hoteleiras de pequena dimensão em Portugal continental.
- b) Analisar o processo de inovação nas pequenas e médias empresas turísticas em Portugal continental.
- c) Comprovar que a inovação é o principal diferenciador para o crescimento e desenvolvimento das pequenas e médias empresas turísticas.
- d) Entender o contributo da inovação para o desempenho das pequenas e médias empresas turísticas em Portugal continental.
- e) Demonstrar a influencia da inovação nas pequenas e médias empresas turísticas em Portugal.
- f) Analisar se é a inovação uma reação a fatores internos e externos nas pequenas e medias empresas turísticas em Portugal.

1.4. Estrutura da Dissertação

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. No primeiro capítulo temos a introdução, os objetivos da investigação, a pergunta de partida da pesquisa e outros elementos formais que constituem o trabalho, na introdução é feita a contextualização do tema.

O segundo capítulo concentra-se numa revisão da literatura científica na qual são tratados alguns conceitos e noções básicas nos domínios de inovação organizacional, setor de serviços, atividade turística e serviços de hotelaria. São analisados e discutidos os conceitos de inovação, uso de políticas e estratégias de inovação como contributo para o desempenho e competitividade de PME no sistema turístico. Relativamente ao tipo de inovações possíveis, são discutidas questões como o seu valor para o posicionamento competitivo das PME da indústria hoteleira.

Procurou-se sempre evidenciar a contextualização da pesquisa bibliográfica, isto é, a sua estreita relação com os propósitos de investigação e com os seus principais suportes: as relações entre a inovação, o setor de serviços na indústria turística, em particular nas PME da indústria hoteleira.

Os métodos de trabalho de investigação são apresentados no terceiro capítulo, no qual se procede à descrição e justificação da elaboração do inquérito como instrumento utilizado para a recolha de dados. Também são expostas as técnicas de análise de dados que possibilitaram a obtenção das conclusões.

No quarto capítulo é apresentada a análise e discussão dos resultados. Pretendeu-se fazer o cruzamento de dados considerados relevantes para o aprofundamento das informações finais.

Por último, no capítulo cinco são apresentadas as conclusões válidas que procuram responder aos objetivos formulados, relacionando-as com a pergunta de partida e suas derivadas. Finalmente, são expostas às limitações deste estudo e apresentam-se algumas recomendações tidas como de interesse para investigações futuras nas relações entre estes domínios: inovação, turismo e indústria hoteleira.

Capítulo II - Enquadramento Teórico

2. Inovação na Gestão das Organizações

Nas organizações, a inovação constitui hoje um tema tradicionalmente importante para a capacidade concorrencial das empresas, e assume cada vez maior destaque no mundo empresarial. Independentemente do setor, pode-se afirmar que o mercado se encontra cada vez mais competitivo, no sentido de que as mudanças são cada vez mais rápidas e complexas, apesar da maior disponibilidade de informação que existe nos dias hoje (Gorni et al. 2009).

Neste sentido, Bolota (2016) afirma que as empresas devem estar preparadas para um cenário cada vez mais exigente, os consumidores procuram produtos e serviços diferenciados que atendam as suas necessidades e expectativas, incluindo uma necessidade de mudança e uma expectativa de incremento constante de funcionalidades e novidades, bem como uma mudança de foco isto é da posse para a experiência, a medida em que atualmente se tornou mais importante a experiência vivida com aquele produto ou serviço que a simples posse. Deste modo, investir em inovação pode proporcionar as empresas as condições fundamentais para que se mantenham no mercado e se mostrem competitivas em relação aos seus concorrentes.

Por outro lado, Jos (2015) afirma que a inovação organizacional permite a empresa implementar um novo método nas práticas de negócio da mesma, na organização do trabalho e nas suas relações com o ambiente que a rodeia. Deste modo, inovações organizacionais podem ter a ver com a redução de custos administrativos, melhoria do local de trabalho e melhoria do comportamento dos recursos humanos.

Para Nirazawa *et al.* (2015) o conceito de inovações organizacionais é utilizado para diferenciar as inovações tecnológicas das administrativas. Isto é as inovações que estão relacionadas com os recursos humanos e novas formas de organizar as atividades do negócio.

É importante realçar que nas pequenas e médias empresas turísticas a inovação envolve vários conceitos e abordagens teóricas que foram estudadas por vários autores (Gorni et al. 2009). No entanto, esta revisão da literatura não pretende analisar exaustivamente nenhum dos conceitos que, enquanto causa ou consequência, afetam a Inovação nas PMEs turísticas em Portugal, mas sim relevar e enquadrar sumariamente os principais autores e temáticas envolvidas naquele que é um cluster literário que tem vindo a captar atenção ao longo dos últimos anos, acompanhando um incremento de fluxos turísticos e uma diversificação de destinos.

2.1. Sobre o Conceito de Inovação.

No que diz respeito ao conceito de inovação é importante realçar que não é algo novo e tem vindo a ter inúmeros estudos nos últimos anos, neste sentido é preciso salientar que este conceito está marcado por uma diversidade de referências bibliográficas enquadradas sob vários quadros de análise. O termo inovação tem origem no latim “*innovare*”, que pode significar renovação e mudança (in- em novus- novo), é o fenómeno socioeconómico mais marcante da nossa era, com consequências nas economias e sociedade como um todo (Esteves, 2015).

Por outro lado, Bruno *et al.* (2014) realçam que a inovação pode ser entendida, como algo novo, conduta de mudança, processo, invenção, por isso, é entendida como o motor do crescimento de empresas. Assim, apesar das definições de inovação terem o seu cerne no critério de novidade, na mudança e na eficiência no mercado, não há uma definição unânime nas várias áreas científicas.

Ao estudar a inovação é preciso destacar Schumpeter, na medida em que o conceito original é-lhe atribuído, sendo possivelmente o autor que mais se destacou no pensamento económico sobre o conceito. No entanto, Schumpeter (1983) *apud* Esteves (2015) definiu inovação como a introdução no mercado de uma novidade técnica ou organizacional e não apenas a sua invenção.

No entanto, Zehrer *et al.* (2009) reiteram que a inovação significa lançar com sucesso no mercado um novo produto no mercado ou implementar um novo processo no ciclo de produção de uma empresa.

De outro modo, Serebrennikov & Golovkin (2006) consideram que inovar é o acontecimento de trazer para o público da empresa em geral um produto ou serviço novo ou com melhorias significativas. É de realçar que estas melhorias podem ser no que se refere a um novo processo, novo método de marketing, novo método organizacional nas práticas de negócios e na simples organização do local de trabalho e nas relações externas.

Zilber *et al.* (2008, p. 4) afirmam que a “inovação é um método criativo de obter novas aplicações para o conhecimento existente ou ainda de combinar fragmentos de conhecimentos existentes para a criação de novas soluções”.

A inovação tem grande preponderância para a competitividade de uma empresa. É importante dizer que há uma série de definições de inovação em diversas disciplinas, que diferem em termos de variedade e têm implicações diferentes. Porém, na maioria dos contextos de negócios, a inovação está ligada diretamente com a teoria de crescimento da economia.

Enquanto a teoria de Schumpeter é diferente, de acordo com este, a inovação depende das características do empreendedor, ao se deparar com um ambiente económico dinâmico (Lima & Alves 2011). Assim sendo urge a necessidade de inovar, trazer para o mercado novas ideias, produtos/serviços que possam acrescentar valor à empresa e fazer com que a empresa possa enfrentar este ambiente com firmeza.

Inovar é romper com os modelos pré-estabelecidos e iniciar a comercialização de um produto que é percebido pelos consumidores como tendo efeitos além daqueles modelos de consumo até então existentes.

Segundo a OCDE & Eurostat (2005, p.15) o manual de Oslo é um documento com proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, e “tem como objetivo orientar e padronizar os conceitos, metodologias e construção de estatísticas e indicadores de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de países industrializados”.

Por outro lado, Moreira & Vargas (2015) realçam que em cada edição do Manual de Oslo é possível identificar melhorias das proposições de indicadores e ampliações nas intenções de pesquisa no que concerne à inovação. Assim, as duas primeiras edições deste manual tiveram centradas na mensuração da inovação no setor industrial, porém, a edição de 2005, já traz com ela medidas para inovação nos serviços. Nesta edição a inovação é percebida como um processo contínuo e dinâmico que resulta da acumulação de conhecimentos e das constantes proposições de mudanças em produtos e processos que as empresas realizam, por esta razão o manual se propõe a mensurar os dados sobre o processo de inovação como um todo, a implementação de mudanças significativas na empresa, os fatores que influenciam as atividades inovadoras e os resultados da inovação.

De acordo com Serebrennikov & Golovkin (2006, p. 12) o requisito base para se considerar uma inovação é que seja “um o produto novo, um processo novo, método de marketing ou organizacional novos ou seja melhoramentos do que já existe e combinações”. É importante dizer que a inovação pode ser algo inédito, que é desenvolvido pela própria empresa, ou copiada, adaptada de outras empresas que já tenham adotado tais inovações.

Lustosa & Rosário (2016) afirmam que a literatura sobre inovação se centra nas inovações tecnológicas de produtos e processos, portanto, é importante realçar que existem outros tipos de inovações: as inovações de marketing e as inovações organizacionais. Assim, quando se refere à inovação de produto refere-se tanto a bens como serviços novos ou melhorados, quer nas suas funções quer no uso.

2.1.1 Fontes para a inovação.

Antes demais, é importante dizer que a inovação e atividades que se originam no processo de inovação proporcionam à empresa uma fonte inesgotável de vantagens competitivas. Neste sentido, as empresas esforçam-se a cada dia que passa por inovar, desenvolvendo novos produtos e processos, ou melhorar o que dispõem. Porém, a capacidade inovadora varia de empresa para empresa, e pode ser determinada por vários e complexos fatores sejam eles internos, externos ou relacionais (Ferreira & Vieira, 2011).

Para Drucker (2004) existem inovações que provêm de rasgos de genialidade, no entanto, a maioria das inovações e, especialmente, as de maior sucesso, resultam de uma procura consciente e intencional de oportunidades de inovação, que se resumem a apenas algumas situações. Existem quatro tipos de oportunidades que se encontram facilmente no interior das empresas ou das indústrias.

E segundo o autor são elas:

- Ocorrências inesperadas: São as mais ricas fontes de oportunidades para a inovação e bem-sucedida, infelizmente muitas vezes não só são negligenciadas mais em geral são fortemente rejeitadas. São desenvolvimentos para uma finalidade que acabam por fazer sucesso noutra aplicação. Por exemplo, a novocaína desenvolvida como anestésico cirúrgico e que acabou sendo um sucesso para o tratamento odontológico;
- Incongruências: Podem ser diversas, como tecnológicas ou de mercado. Um exemplo de incongruência que pode ser aproveitado é quando um mercado cresce significativamente e as empresas que fazem parte deste mercado não possuem margens suficientes;
- Necessidades de processo: Como o próprio nome diz é a inovação baseada na inovação através de um processo. Este tipo de inovação visa resolver problemas ligados à procura ou às restrições, como o desenvolvimento das impressoras para atender às procuras dos jornais;
- Alterações no mercado e na indústria: Podem ser oportunidades. Nestes casos, as empresas participantes, estão muito preocupadas com a concorrência, tendem a não ser inovadoras.

Por outro lado, o mesmo autor, Drucker (2004) afirma que existem três fontes de oportunidades exteriores à empresa, que compõem o ambiente social e intelectual circundante:

- Alterações demográficas: São sempre muito utilizadas como fonte externa de oportunidades para inovação. O envelhecimento da população, por exemplo, tem dado origem a uma série de produtos e serviços para atender a essa nova procura.

- Alterações na percepção: Trata-se de uma mudança da percepção, ou seja, não altera os fatos, mas sim o significado rapidamente. Também podem auxiliar na identificação de novos caminhos para a empresa.

- Novos conhecimentos: São fontes óbvias, mas mais difíceis de ocorrer neste processo.

Cordeiro (2011) afirma que estas fontes podem, contudo, sofrer uma sobreposição. Dada a diferente natureza subjacente ao seu risco, dificuldade ou complexidade, o potencial para a inovação poderá residir em mais do que uma área ao mesmo tempo. Porém, em conjunto, estas oportunidades correspondem à grande maioria de todas as oportunidades que facilitam a inovação.

No entanto, Ferreira & Vieira (2011, p. 8) propõem três tipos de fonte de inovação. São elas, “os usuários da inovação (identificados como os principais criadores); os fornecedores de materiais e componentes; e, os industriais, a quem os autores, atribuem a denominação de inovadores típicos”.

As fontes de inovação para a empresa podem ser: (1) as funções da sua cadeia de valor interna; (2) a cadeia de valor dos seus fornecedores; (3) os clientes e produtores de bens complementares; (4) as universidades, o governo e os laboratórios privados, e ainda, (5) os concorrentes e as indústrias relacionadas de outros países ou regiões (Kogabayev & Maziliauskas, 2017).

É pertinente ter o entendimento sobre a distribuição das atividades de inovação entre as indústrias, a medida que é claramente importante para as políticas de inovação. Um objetivo relevante é compreender o papel das fontes oriundas ou não da I&D no processo inovação e como a I&D pode estar relacionada com outras fontes de inovação (Serebrennikov & Golovkin, 2006).

Poças (2015, p.17) afirma que as “melhores informações sobre a prevalência das fontes de inovação do tipo não I&D são particularmente importantes para muitos serviços pois eles fazem uso da I&D com menos frequência”.

As atividades de inovação podem levar tanto ao desenvolvimento e à implementação de inovações no curto prazo como a melhoria na capacidade de inovação da empresa. A medida que a empresa aprende com o desenvolvimento e a implementação de inovações, com a conquista das fontes valiosas a partir das interações e da atividade de marketing, e com a melhoria da sua capacidade inovadora através de mudanças organizacionais (Amorim, 2005).

Relativamente as fontes de inovação na hotelaria é importante destacar Fache (2000), *apud* Pinho (2012) que fornece dois métodos ou técnicas para melhorar e inovar os serviços prestados em hotelaria. Neste sentido o autor destaca o benchmarking e o *service blueprinting*. Assim, o *service blueprinting* é uma técnica que permite identificar atalhos no processo de lidar com as reclamações e o benchmarking deve ser encarado como um processo de comparação dos próprios serviços com as melhores práticas que podem ser encontradas, aplicando-o a processos operacionais fundamentais do nosso negócio.

No entanto, é importante realçar que todas as fontes de inovação referidas anteriormente têm a sua importância no processo de inovação organizacional.

2.2. Inovação e Sustentabilidade

A sustentabilidade de qualquer negócio é importante, porém muitas das vezes é vista apenas do modo convencional, como sendo a capacidade do negócio para gerar recursos para os fatores de produção e investir para que a empresa continue a competir no mercado (Bitencourt *et al.* 2018). Neste sentido não existe nada de novo no que diz respeito a inovação, tanto em inovações tecnológicas de produto/serviço, de processo, nem de gestão do negócio

Inovar é explorar e obter sucesso a partir de novas ideias. Esse conceito pode ser aplicado em várias áreas, tanto na tecnologia, que se refere à criação de novos produtos/ e processos, quanto a mercados, modelos de negócios e criação de novos métodos (Silva & González, 2019) num mundo em constantes mudanças e confrontado por problemas socioambientais, aliar inovação à sustentabilidade se torna cada vez mais necessário, por ser, além de uma forma de preservar o meio ambiente, uma forma de alcançar novas oportunidades de mercado.

Segundo Spezamiglio *et al.* (2016, p.19) é por intermédio da inovação que é possível desenvolver ou melhorar “novos produtos /serviços, processos, métodos organizacionais e de marketing mais amigos do ambiente, acautelando os interesses de todas as partes interessadas e das gerações futuras”. Assim, com a inovação a empresa valoriza e desenvolve o seu conhecimento, tornando mais robustas as suas opções estratégicas.

Por outro lado, Gois *et al.* (2009) afirmam que uma empresa inovadora e que se revê no conceito da sustentabilidade, tem uma interpretação melhor das tendências dos mercados, clientes e os movimentos socioeconómicos, alinhando deste modo as suas estratégias e colocar o foco das suas atenções no que é considerado o caminho a seguir.

É de realçar que a sustentabilidade deve ser vista pela empresa não só como a continuidade estendida ao longo dos anos como dizem os contratos sociais, mas também como a contribuição concreta para o desenvolvimento sustentável, deste modo as inovações poderiam ter outros critérios de avaliação para além dos convencionais (Bitencourt *et al.* 2018).

Teixeira (2016) afirma que de acordo com o conceito de sustentabilidade, considera-se uma inovação aquelas que possam gerar resultados económicos, sociais e ambientais positivos ao mesmo tempo, uma coisa que é difícil concretizar, visto que as inovações trazem com elas incertezas, isto é sempre que são de grande impacto se forem radicais.

O conceito de destruição criativa desenvolvido por Schumpeter (1988), *apud* Gois *et al.* (2009) ganha uma nova forma quando pensado juntamente com a sustentabilidade. O processo de inovação precisa ter uma visão aprofundada para se adequar e atingir não somente através de seu desempenho económico, mas também, ambiental e social.

2.3. Inovação e Competitividade

Para Distanont & Khongmalai (2018) o mercado atual é caracterizado pela alta taxa de competitividade e constantes mudanças, exigindo das organizações a capacidade de adaptação a essas mudanças, levando as empresas a precisarem de criar estratégias para que possam manter-se competitivas e aptas a ganhar aos seus concorrentes.

É necessário enfatizar a relação causal da inovação, possibilitando a geração de vantagens competitivas para a empresa. É natural que gestores procurem a sobrevivência da organização num primeiro momento e, posteriormente, a ampliação de suas atividades por meio de estratégias que se desdobrem em diferenciação ou competição por custos, seja com foco amplo ou em nichos (De Conto *et al.* 2016)

No entanto, “a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (Ribeiro, 2019).

Por outro lado, Spezamiglio *et al.* (2016), afirmam que as empresas atuam num ambiente bastante competitivo, e uma das formas adotada para enfrentar a concorrência é a adoção de estratégias que visem fortalecer a organização no mercado. Desse modo, a inovação pode ser o principal caminho para a empresa conquistar vantagem competitiva sustentável em relação aos demais concorrentes.

“A relação existente entre inovação e vantagem competitiva está no facto da empresa utilizar de maneira mais eficaz seus recursos, de modo a geri-los para a geração de inovações, e estas serem passíveis de conquista de vantagem perante os concorrentes” (De Conto *et al.* 2016).

Machado (2010) defende que as PME continuam a enfrentar alguns problemas, como a concorrência, é, de salientar que a chave para aumentar a capacidade e criar vantagens para as PME é a inovação, a medida que esta pode criar um crescimento sustentável que traga vantagens competitivas para os dois mercados, interno e externo.

Neste momento, a inovação é um fator importante em vários aspetos da concorrência empresarial. A inovação permite que à empresa apresentar produtos novos ou melhorados para o mercado antes dos seus concorrentes e, assim, aumentar a sua quota de mercado. Várias são as empresas que têm tido sucesso adotando uma cultura centrada na inovação (Distanont & Khongmalai, 2018).

As vantagens resultam dos bens e serviços que estas empresas apresentam com diferenças notáveis dos produtos e a relação custo qualidade que oferecem, ao contrário dos seus concorrentes (De Conto *et al.* 2016).

2.4 Inovação nas Pequenas e Médias Empresas

O papel que as PMEs desempenham para a promoção do crescimento económico e na geração de emprego e renda é cada vez mais reconhecido (Oliveira & Bertoni, 2014). Por outro lado, estas empresas têm hoje um papel preponderante no processo de inovação e na mudança técnica especificamente. Assim, apesar de tudo que se tem escrito sobre os determinantes da inovação, sobre o efeito do tamanho da empresa nessa atividade, pode-se dizer que nada é assim tão linear.

Cordeiro (2011) afirma que a respeito da inovação, tal como existe vantagens para as grandes empresas existem também vantagens para as empresas de menor dimensão, neste sentido, as vantagens para as grandes empresas está quase sempre associado aos maiores recursos financeiros e tecnológicos que despõem, o que se traduz em vantagens matérias; E no que concerne as vantagens das pequenas e médias empresas pode se afirmar que estão essencialmente ligadas ao dinamismo empreendedor, à flexibilidade interna destas e sua de respostas as mudanças circunstâncias, ou seja são vantagens comportamentais.

É importante que se compreenda de uma vez por toda que a força do pequeno negócio reside na motivação, na maneira como está estruturado o projeto, no conhecimento adquirido ao longo da vida pelo empreendedor, isto é, em habilidades únicas, na comunicação informal, na inexistência da burocracia e na maior proximidade com o mercado e com a própria produção (Oliveira & Bertoni, 2014). Nesta linha de pensamento as pequenas e médias empresas, dadas as suas habilidades, estariam mais bem posicionadas para superar os constrangimentos num dado período através da reconfiguração de seus recursos internos, como um resultado de sua maior flexibilidade organizacional.

Nos dias de hoje um dos principais desafios para as políticas de desenvolvimento económico superarem é a necessidade das pequenas e médias empresas se tornarem mais flexíveis e adaptáveis às características do ambiente na qual elas operam, onde o principal aspeto é a mudança organizacional Brito & Cândido (2003). Partindo do princípio de que as PME's constituem-se num segmento económico imprescindível para a geração da competitividade e melhoria da qualidade de vida, bem como a geração de emprego e renda (Oliveira & Bertoni, 2014).

Bolota (2016, p. 1) defende que o facto de nos encontrarmos num mundo em constantes mudanças obriga as empresas “a estarem numa procura constante de adaptação e de flexibilização para não se sentirem ultrapassadas, o que as obriga a procurarem meios mais adequados para delinear as suas estratégias empresariais, assim como estabelecer uns processos de trabalho e de gestão mais eficientes e eficazes”.

Por outro lado, Perez & Zwicker (2010) afirmam que as inovações são adotadas ou optadas para se ter respostas para as mudanças, tanta internas como externas que envolvem as empresas, ou como as ações que possam servir para prevenir e influenciar o ambiente em que elas estão inseridas. Assim, é possível dizer que pequenas e médias empresas têm grandes condições de inovar porque na maioria dos casos elas enfrentam o desafio natural do crescimento e do desenvolvimento de suas potencialidades.

É de salientar que a influencia da inovação nas PME's pode ser vista em duas dimensões, na dimensão da eficácia e eficiência. Em relação à dimensão da eficácia, é importante dizer que o foco vai para o impacto económico da inovação na empresa, ou seja, o impacto que a inovação tem no sucesso no da mesma. Em relação à dimensão da eficiência, procura-se demonstrar o processo pelo qual se atinge os resultados, ou seja, os meios que a inovação oferece para atingir o sucesso organizacional (Mello & Machado, 2010).

A inovação tem grande impacto no desempenho das PME's, na medida em que nos dias de hoje toda e qualquer empresa que pretende se destacar no mercado, obter grandes resultados e vantagens competitivas, precisa investir em inovação de ponta. O que permitirá a empresa apresentar produtos/serviços novos ou melhorados antes dos seus concorrentes, no caso concreto das PME's do setor hoteleiro permite maior agilidade na publicitação dos sítios turísticos aos clientes, ou seja, permite estar a um click da reserva ou consulta dos clientes (Distanont & Khongmalai, 2018). Assim, atualmente é necessário estar sempre atentos com as tendências de mercado.

Segundo Goleman *et al.* (2019) a inovação é hoje o principal motor do desenvolvimento e crescimento empresarial, a capacitação das PMEs para a competitividade atual deve passar na responsabilidade de implantar e abraçar uma cultura de inovação de forma sustentável e permanente.

Assim sendo, Brito & Cândido (2003) afirmam que no caso das pequenas e médias empresas esta situação fica mais grave em função das suas próprias peculiaridades, relacionadas com a centralização, formalização, a complexidade da estrutura administrativa, a qualidade dos recursos humanos e as condições ou capacidade de investimento. Deste modo, surge então a necessidade deste segmento empresarial aplicar adequadamente a melhor inovação tecnológica, que pode ser considerada uma ação determinante para a geração de melhorias nas suas operações e contribuindo efetivamente para o alcance dos objetivos pretendidos.

Neste sentido, Goleman *at al.* (2019) realçam que no contexto atual, os homens de negócios, principalmente nas PMEs, precisam de aprender a administrar uma organização inovadora, um grupo humano capaz de transformar suas ideias em tecnologia, produtos e processos, de prever, desejar e aceitar o que é novo.

Serebrennikov & Golovkin (2006) afirmam que as pequenas e médias empresas tem necessidades mais específicas nas suas atividades. Deste modo, aumenta a importância de uma interação eficiente com outras empresas e com instituições públicas de I&D, troca de conhecimentos e, potencialmente, para comercialização e atividades de marketing.

2.4.1. Processo de Inovação nas Pequenas e Médias Empresas

Para Teixeira (2016) as PME's são diferentes das empresas de grande porte no que diz respeito ao processo de inovação e não só, na medida em que, de forma geral, estas empresas não dispõem de uma área para pesquisa e desenvolvimento e por outro lado, no que se refere

aos recursos a serem destinados ao processo de inovação são bastante reduzidos e na maioria delas vivem cercadas de incertezas oriundas das alterações na política económica do país, na diminuição do tempo de vida dos produtos e pela grande força dos concorrentes que muitas das vezes detém uma maior vantagem competitiva.

Por outro lado, Zilber *et al.* (2008) destacam que são as situações de incertezas que fazem com que as PME's vão procura do conhecimento externo à organização, o que as leva a inovação. Por isso, é que se diz que qualquer inovação é o resultado tanto de mudanças do ambiente interno como externo da empresa e a inter-relação dos diversos agentes nestes ambientes cria ideias novas, conhecimentos e como consequências podem impulsionar o surgimento de novos produtos/serviços.

Mello & Machado (2010) afirmam que o processo de inovação nas pequenas e médias empresas turísticas em Portugal segue os trâmites normais das restantes empresas, porém, com as devidas reservas no que diz respeito à questão relacionada com os recursos necessários para inovar, e por outro lado por serem empresas que na maioria das vezes não são criadoras mais sim fazem, apenas, a combinação das inovações já existentes obtendo assim um produto/serviço novo ou uma maneira diferente de o fazer.

É importante destacar que a inovação pode ser vista sob diferentes formas, como novo produto, novo serviço, novo processo, nova forma de organizar, novas formas de combinar recursos, novos mercados e, ainda, como uma melhoria contínua (Bebber *et al.* 2016).

As empresas inovam em virtude de várias razões, a medida que os seus objetivos podem envolver novos produtos, mercados, maior eficiência, maior qualidade. Assim sendo, identificar o que leva as empresas a inovarem e sua importância auxilia na análise das forças que guiam as atividades de inovação, como a competição e as oportunidades de ingresso em novos mercados (Serebrennikov & Golovkin, 2006).

É de salientar ainda, que a força de inovar de uma empresa está na sua perícia de adquirir a informação por meio da interação com o ambiente que a rodeia, bem como a maneira como trata a mesma informação e especialmente quais são suas redes de contato (Lima & Alves, 2011).

A possibilidade de uma PME's crescer no mercado depende da aposta que ela faz no seu sistema de conhecimento, a medida que o conhecimento é um dos fatores chaves do processo de inovação, e a inter-relação dos conhecimentos tácito e explícito dá origem a

inovação (Teixeira, 2016). O homem é o principal responsável pelo processo de criação de uma inovação e sem ele não ocorre este processo.

Mello & Machado (2010, p.3) realçam que a inovação pode ser vista de formas diferentes, isto é, “como novo produto, novo serviço, novo processo, nova forma de organizar, novas formas de combinar recursos, novos mercados e, ainda, como melhoria contínua”.

Por outro lado, é importante realçar que a maioria das PME's só criam ou adotam inovações quando percebem uma oportunidade de negócio ligada inovação ou, ainda, quando se sentem pressionadas pelos clientes ou seus fornecedores (Teixeira, 2016).

Oliveira & Bertoni *et al.* (2014) relembram que nem sempre a inovação é resultado da criação de algo totalmente novo, isto porque na maioria das vezes é o resultado da combinação original de coisas já existentes, neste aspeto, as pequenas e médias empresas têm um papel fundamental na criação de novos processos e produtos, a medida que as PME's tem duas grandes vantagens, a flexibilidade e a agilidade.

Por outro lado, Serebrennikov & Golovkin (2006) destacam que as empresas inovadoras estão subdivididas em aquelas que tem como atividade principal inovações próprias ou em cooperação com outras organizações públicas de pesquisa, e aquelas que inovaram por meio da adoção de inovações criadas por outras empresas. Nesta linha de pensamento as empresas inovadoras podem ser classificadas de acordo com os tipos de inovações que implementam (por exemplo, a empresa pode ter implementado um novo produto, novo processo, novo método de marketing).

Assim, é possível dizer que o processo de inovação nas pequenas e médias empresas turísticas em Portugal é feito do mesmo modo que nas empresas em geral, porém pelas suas características e recursos que dispõem estas empresas deparam-se com mais dificuldades. Por outro lado, estas empresas não são exatamente criadoras de inovações, mais sim aquelas que fazem as mais diversas combinações de inovações com o que já existem a fim de se obter um produto/serviço novo ou melhorias significativas (Mello & Machado, 2010).

2.5 Inovação no Setor de Serviços

Para se debruçar em torno da inovação no setor dos serviços é importante definir o conceito de serviços. No entanto, de acordo com o banco de Portugal, o setor dos serviços compreende o comércio, transportes e armazenagem, alojamento, restauração, atividades de informações e comunicação, consultoria e atividades administrativas (Barata, 2011). De acordo com as características próprias deste setor (intangibilidade, interatividade, variabilidade), bem

como a fraca ou mesmo inexistente proteção da propriedade intelectual presentes no setor, é possível classificar quatro tipos de serviços que são: Serviços relacionados com produtos, serviços relacionados com informação, serviços baseados em conhecimento e serviços que lidam com pessoas.

Esteves (2015) afirma que durante muito tempo a inovação em serviços foi deixada de parte, porque pensava-se que os termos Serviços e Inovação eram incompatíveis, assim sendo a literatura sobre esta temática encontra-se pouco estudada, porém atualmente, o conceito se encontra cada vez mais a emergir e são muitos os estudiosos de várias áreas atentos ao mesmo. E neste sentido, as empresas de serviços tornam-se mais e mais o foco de esforços consideráveis em I&D e inovação, adequado ao forte contributo que tem para as economias dos países.

De acordo com Neves (2010) o setor dos serviços nas economias desenvolvidas tem assegurado a essas atividades crescente visibilidade nos estudos económicos e as pesquisas científicas, dando-lhe destaque dentro dos estudos sobre inovação e no campo da gestão como um todo.

Por outro lado, Vargas & Zawislak (2006) realçam que ao fazer a análise do processo de inovação no setor de serviços não se pode desvincular da visão geral sobre o processo de inovação nas economias capitalistas contemporâneas. Partindo do princípio, que esta é a proposição subjacente à abordagem integradora da inovação em serviços, a qual apresenta elementos de um enfoque sistémico, como na noção de forças internas e externas que podem condicionar o processo de inovação.

Nos dias de hoje, o grande debate é a possibilidade de a Inovação nos Serviços poder ser analisada ou não consoante os mesmos conceitos utilizados na Inovação Industrial, uma questão que esta sempre ligada às várias abordagens de diversos autores (Gorni et al. 2009).

Moreira & Vargas (2015) afirmam que os estudos sobre inovação em serviços têm procurado construir uma teoria capaz de abarcar as suas particularidades, o que levou à proposição de abordagens distintas, mas que partem de um ponto comum: o conceito de inovação proposto por Schumpeter, que a define como o processo de fazer novas combinações levando à configuração de novos produtos/serviços ou à produção de produtos ou serviços de forma diferente, pressupondo a geração de benefício económico no resultado.

2.6 A Inovação no Turismo

2.6.1. Características e Domínios de Inovação.

Lima & Alves (2011) destacam que para falar da influência da inovação no turismo, é preciso antes de qualquer coisa clarificar o conceito de produtos turísticos e aquilo que podem englobar. A medida que é possível encontramos elementos tangíveis e intangíveis, num destino turístico podem ser identificados muitos fornecedores turísticos como hotéis, restaurantes, empresas de entretenimento, guias turísticos, entre outros, nesta linha de pensamento as empresas proporcionam apenas componentes de um produto turístico total que é consumido ao longo de uma experiência turística.

Dizer que existem diferentes definições de turismo, porém aquela que mais me identifiquei é a de Reid (2003) *apud* Esteves (2015) afirma que o turismo é a soma das experiências vividas pelos indivíduos e relações que surgem da interação entre turistas, fornecedores de serviços, governos, comunidades locais, universidades, e organizações não governamentais, naquilo que é processo de atração, transporte e acolhimento de visitantes.

A dimensão da inovação nos dias de hoje é notória, reconhecida a nível teórico bem como empírico. No entanto, o estudo da inovação no setor de serviços é bastante complexo. Isto porque a teoria da inovação foi desenvolvida com base na análise de inovação tecnológica em atividades de fabricação e por outra, as propriedades específicas das atividades do setor de serviços, isto é a essência da sua produção, tornam a mesma de difícil mensuração (Zehrer et al. 2009).

De acordo com Granjo (2013) é importante realçar que as empresas de turismo operam num sector de extrema competição, e que tem como principal característica a transformação contínua. Deste modo, a competitividade das empresas que operam neste setor depende bastante da sua capacidade de inovação, na obtenção de custos mais baixos e saídas de maior qualidade que atendam as exigências dos potenciais clientes, e introdução de novos produtos.

Lustosa & Rosário (2016) destacam que a inovação no turismo tem estudos limitados, a medida que só recentemente, o investigador tem dado mais atenção em estudar a inovação no turismo, isto porque a maioria dos estudos eram concentrados na indústria produtora.

É preciso relembrar que a inovação e o desenvolvimento de novos serviços são recursos estratégicos importantes para assegurar o crescimento e riqueza sustentável para todos os setores, mas em particular para aquelas indústrias onde os mercados estão saturados e os clientes escolhem produtos e serviços de todo o mundo, como é o caso do turismo (Gorni et al. 2009).

Por outro lado, Bitencourt *et al.* (2018) afirmam que o desenvolvimento de novos produtos e a inovação têm a capacidade de criar valor adicional para os clientes e um crescimento sustentável para os empresas. Por isso, os processos de gestão que levam a novos produtos ou inovações são de uma grande complexidade, em particular em um serviço como o turismo.

Apesar de todos os autores concordarem sobre a importância do desenvolvimento de novos serviços e inovação no turismo tem havido várias dificuldades a se superar para fortalecer a inovação no turismo. A inovação e a sua aplicação ao turismo são ainda muito limitadas e ainda estão na sua infância é preciso muito mais devido as exigências nossos dias (Gorni et al. 2009).

É preciso dizer que a inovação no turismo ou no novo produto turístico e de serviços de desenvolvimento tem sido dominada por papéis conceituais ao invés de estudos empíricos. O reduzido número de estudos sobre a inovação em programas de turismo demonstra lacunas no processo de desenvolvimento de novos serviços, bem como na sua gestão, controlo e sustentabilidade. É de salientar, que a nível europeu ainda não há uma base suficiente para a medição de novos serviços e inovação no turismo (Zehrer *et al.* 2009).

2.6.2. Desenvolvimento do Turismo.

Ano após ano Portugal, demonstrado as suas capacidades no que diz respeito ao turismo. Isto é tanto pelo número de turistas que visitam o país, bem como na crescente afirmação da sua relevância enquanto atividade económica. Deste modo, é de realçar que as agências de viagens e todos outros agentes turísticos nacionais têm motivos para se orgulharem, a medida que esta é já uma das maiores fontes de receitas externas do país (Rodrigues, 2018).

Nesta linha de pensamento, a procura tem crescido e a oferta procura acompanhar a procura, que é a tendência de qualquer mercado. O aumento de turistas que Portugal tem vindo a ter, fez crescer o número de empresas que direta ou indiretamente estão ligadas ao Turismo, isto é, com o intuito de fazer face ao número de potenciais consumidores (Esteves, 2015). Constata-se, após análise no que diz respeito ao número de estabelecimentos de alojamento turístico, assim como à totalidade de quartos e de camas existentes, que é possível verificar o crescimento dos últimos anos neste setor.

Rodrigues (2018) reafirma uma ideia bastante óbvia que o desenvolvimento e crescimento do Turismo em Portugal, apesar de ser medível pelos indicadores económicos ou resultados de inquéritos que são feitos, acaba por ter a sua principal aclamação em prémios e

referência nos medias estrangeiros que passaram a ver e divulgar o país como um todo com outros olhos.

No entanto, Machado & Almeida (2010, p. 22) realçam que o crescimento e desenvolvimento da atividade turística está diretamente ligada ao “desenvolvimento das regiões e ao aparecimento gradual de novos destinos e produtos, dinâmica esta que tem feito com que o turismo se tornasse num fator chave para o progresso socioeconómico e para a qualidade de vida das populações dos locais visitados”.

É de realçar a importância do surgimento do plano estratégico nacional do turismo (PENT), que tem sido uma grande oportunidade para fomentar o desenvolvimento da atividade turística em Portugal, tanto a nível quantitativo como qualitativo, sendo necessária uma comunicação forte alargada aos diversos parceiros do setor turístico, desde os agentes públicos, ao sector empresarial e sociedade em geral, no sentido de desenvolver uma cultura de excelência (Granjo, 2013). Esta cultura de excelência só é possível alcançá-la se todos os intervenientes das diversas áreas ligadas ao setor turístico trabalharem com um objetivo comum e entenderem que a sua atividade não está isolada e tem influência direta nas outras áreas.

2.7. A Inovação no Desempenho das PME's Turísticas em Portugal

A importância da inovação no desenvolvimento económico dos países de modo geral e de empresas tem-se intensificado à medida que o mundo se torna global. Neste sentido no que diz respeito ao mundo empresarial é necessário que os gestores de empresas e homens de negócios tenham cultura inovadora, para estarem sempre atento as novas tendências (Pinto *et al.* 2014). Atualmente, o desempenho das PME's do setor do turismo é muito dependente do tipo de inovação que tem, e dos recursos humanos que tem para trabalharem com esta inovação. E ainda é importante realçar que os impactos das inovações no desempenho destas empresas variam dos efeitos sobre as vendas, sobre os nichos de mercado que detém, sobre as mudanças na produtividade e na eficiência dos seus processos (Canela *et al.* 2013)

Vargas & Zawislak (2006) afirmam que a capacidade de inovar que uma empresa tem é um recurso-chave para os seu crescimento e desenvolvimento, a medida que empresas excelentes investem e estimulam esta capacidade de modo a executarem de forma competente os processos de inovação, levando a inovações em produtos, serviços, processos e negócios, assim, proporcionar melhores resultados.

Em países em desenvolvimento, as PME's são vistas como o motor do crescimento, essencial para o desenvolvimento de mercados e de grande preponderância no auxílio a redução da pobreza. Neste sentido, num mundo empresarial cada vez mais competitivo a inovação tornou-se reconhecida por todos como sendo importante na capacitação das PME's para competir com a concorrência (Manthey *et al.* 2017).

Para Pinto *et al.* (2014) a inovação tem grande impacto na empresa a medida que as torna mais competitivas, diferenciando-as da concorrência. A inovação é um fator impulsionador do desempenho económico-financeiro de qualquer empresa, e pode ser expresso em termos de quota de mercado, rentabilidade e crescimento.

Em geral o impacto da inovação na empresa depende principalmente do próprio sucesso da inovação, tanto no ambiente interno como externo da empresa. Dizer que o sucesso da inovação é resultante da combinação de vários fatores que favorecem as inovações nas empresas (Alvim, 2012). Porém, é preciso realçar um aspeto importante a ser considerado na análise do impacto das inovações que é o tempo necessário entre a implantação da inovação e seu impacto, a medida que algumas o seu impacto materializa-se rapidamente e outras requer tempo.

O processo de inovação enfrenta muitas incertezas, por isso, o estudo dos impactos da inovação no desempenho empresarial deve considerar, a incerteza do próprio desempenho das empresas. Deste modo, a utilização de indicadores externos como referencial para analisar se o impacto do desempenho da inovação na empresa deve ser bem observado, de modo a ter certeza que este impacto é proveniente da inovação e não influenciado por outros aspetos presentes no mercado no período em que a empresa desenvolveu atividades inovativas ou adotou uma inovação (Lima & Alves, 2011).

Por outro lado, Manthey *et al.* (2017) afirmam que ao verificar o impacto da inovação no desempenho das empresas é preciso ter alguns cuidados como a necessidade de considerar tanto os objetivos da empresa com a inovação quanto os efeitos diretos e indiretos resultantes do processo de inovação.

Em suma, nos dias de hoje, a inovação tem grande influência no desempenho empresarial, à medida que “se tornou no principal fator de diferenciação entre empresas e a principal fonte de vantagem competitiva” (De Conto *et al.* 2016, p. 4).

2.7.1. A Inovação como o Principal Diferenciador para as PME'S Turísticas

Poças (2015) afirma que o mundo empresarial a cada dia que passa torna-se mais dinâmico e exigente, assim, as empresas precisam diferenciam-se umas das outras, porém só é possível sendo inovador, isto é, procurarem constantemente novas ideias, que poderão resultar em novos produtos/serviços, pelo que se torna imprescindível a procura permanente de oportunidades, a fim de nos diferenciarmos do resto da concorrência. Portanto, as empresas podem e devem recorrer à inovação enquanto fator diferenciador para superar a concorrência.

Relativamente ao princípio de diferenciação mínima, um conceito que está associado ao marketing, no que diz respeito a maneira como a empresa é vista em comparação com a concorrência, assim, é necessário definir a capacidade dos produtores em criar uma diferença suficientemente perceptível aos olhos do consumidor entre os seus produtos e produtos substitutos ou similares (Bebber *et al.* 2016).

Assim sendo, Silva (2013) afirma que as empresas que investem e cultivam uma cultura de inovação no sentido de melhoria e diferenciação dos seus produtos e serviços apresentam normalmente um desempenho maior do que as concorrentes, isto no que diz respeito a medição da quota de mercado, rentabilidade, crescimento ou capitalização de mercado.

Por outro lado, a diferenciação tem ainda outro papel importante, o de barrar as outras empresas de entrarem no mercado, a medida em que de outro modo essas empresas teriam de dispensar altos gastos para desenvolver linhas de produto e novas estruturas para gerir tais linhas, e assim superar ou competir com as restantes empresas já estabelecidas (Almeida, 2015).

No entanto, é importante realçar que “a inovação tem um poder incontornável para criar mudanças profundas e duradouras em termos de vantagens competitivas” (Poças, 2015). E para que isso possa ser alcançado é necessário haja um nível elevado da qualidade dos produtos ou serviços, da fiabilidade e segurança que é oferecida.

Assim sendo, atualmente as empresas para se manterem no mercado precisam ter uma estratégia de diferenciação contínua e desenvolvimento de características que diferenciam os seus produtos ou serviço de modo que o cliente valorize. Deste modo, a empresa que adota este tipo de estratégia de diferenciação é diferente de seus concorrentes nas mais diversas dimensões que possam existir (Beuren & Oro, 2014).

“Uma estratégia de diferenciação continua só é possível caso haja grande investimento em inovação, a medida que este é o tipo de estratégia que faz com que a empresa seja única na

sua indústria ou setor, o que leva a ter vantagem competitiva em relação a concorrência” (Poças, 2015).

Segundo Porter (2004) *apud* Bertolini *et al.* (2011) destacam que a diferenciação isola os rivais competitivos, por meio da lealdade dos consumidores devido ao desenvolvimento da marca e da satisfação com produtos e serviços.

Neste sentido, a estratégia de diferenciação deve estar focada no cliente, isto devido as constantes transformações que trouxeram com elas padrões de comportamentos novos e neste sentido, a ênfase no produto/serviço está a entrar em desuso, o que faz com que as empresas procurem cada vez mais ter uma boa relação com os seus clientes. A medida que o consumidor atual exige mais e mais um atendimento personalizado o que implica para a empresa capacidade de reter clientes a partir dessa estratégia (Bertolini *et al.* 2011).

Assim, na visão do cliente, a diferenciação não está tão relacionada ao serviço ou setor quanto à sua forma de fazer negócios. Na medida que nos dias de hoje, com a informação que existe, já não é possível fabricar uma imagem, viver do rotulo. Isto porque a distância entre a percepção e a realidade está cada vez mais curta. Além disso, atualmente, os consumidores têm várias opções, estes podem ser instáveis (Beuren & Oro, 2014). O que dá a percepção que o marketing moderno é uma batalha pela fidelidade do cliente. O posicionamento tem que compreender mais do que a simples consciência de uma hierarquia de marcas e nomes de empresas. Mais sim, procura de uma relação especial com o cliente e o mercado como um todo.

2.8. a hotelaria no contexto da inovação

Pinho (2012) afirma que o estudo sobre inovação na hotelaria é ainda muito recente, possuindo ainda pouca investigação associada, bem como um quadro conceptual universalmente aceite. Os estudos existentes fornecem apenas conhecimentos sobre inovação nas instalações hoteleiras, inovação no serviço e sobre tudo o que diz respeito as características do processo de inovação na hotelaria e determinantes de inovação nos hotéis.

¹Tal como em outras indústrias na hotelaria não foge à regra, os fatores que conduzem à inovação variam no tempo e no espaço, de acordo com os diferentes tipos de atividades turísticas e não só, o que faz com que haja maior complexidade no processo e é mais difícil de colocar em prática (Martins, 2013, p. 23). A nível organizacional e de gestão, é importante destacar que uma liderança focada na inovação, pronta para correr determinados riscos, com uma visão e um planeamento estratégico, recursos humanos criativos que trabalhem bem em equipa, assim como

¹ Andreia Denise Oliveira Martins, autora da dissertação de mestrado em que foi retirada a frase citada.

uma integração em redes que estimulem a inovação nos hotéis são as principais vantagens que se pode ter no processo de inovação hoteleira.

No entanto, Hermiyanty *et al.* (2017) realçam que na indústria hoteleira, tanto as grandes cadeias como as unidades de menor dimensão, reconhecem que existem benefícios tangíveis e intangíveis em apostar na inovação. A indústria hoteleira está em constante mudança, o que faz que haja um ambiente cada vez mais dinâmico, por isso os gestores dos hotéis precisam adotar uma cultura inovadora a fim de atenderem as necessidades dos clientes.

Por outro lado, Perdigão (2015) destaca que no turismo, mais especificamente na hotelaria não existe opção sem o uso da inovação, seja por existir uma concorrência cada vez mais exigente, bem como pelo facto do consumidor turístico ser tendencialmente mais exigente e peculiar nos gostos. E a procura da diferença só é possível através da inovação, por isso tornou-se prioritária e passou a encabeçar a lista de prioridades dos gestores do setor.

Silva (2013) afirma que a inovação constitui a base do sucesso para qualquer empresa que atua no ramo hoteleiro, a medida que permite uma melhoria continua da qualidade dos nossos serviços, aumenta a eficiência, reduz os custos, satisfaz as necessidades atuais dos clientes, aumentar as vendas e os lucros, tal como permite ganhar uma maior quota de mercado e a se diferenciar do concorrente.

Em geral, os hotéis prestam serviços que envolvem ações intangíveis para a satisfação das pessoas, de modo geral os serviços hoteleiros estão voltados para duas áreas de atuação: negócios e lazer. Deste modo, os clientes precisam estar presentes em quase toda a operação de prestação de serviços, a fim de receberem os benefícios pretendidos. (Handa, 2014). Dizer ainda, que o cliente vê o mercado hoteleiro como um conjunto de ofertas de serviços facilmente substituíveis, o que torna complexa e difícil a missão das empresas hoteleiras se diferenciarem perante a concorrência. Neste sentido, a inovação nos hotéis tem grande importância por ser o principal fator chave para esta diferenciação que se almeja.

Devido as mudanças cada vez mais rápida, as empresas desta indústria precisam adotar uma cultura inovadora, a medida que só se tem destaque se trazerem algo novo ou melhorado para o mercado (Hermiyanty *et al.* 2017).

Atualmente, as transformações são constantes, no entanto, nas empresas hoteleiras acentuaram-se com os novos sistemas de comercialização e reservas, contratação de mão-de-obra terceirizada, incorporação da informática à hotelaria, são exemplos claros das transformações que ocorreram e continuam a ocorrer nas empresas hoteleiras (Alcobia, 2016).

2.8.1 Inovação nas instalações

Perdigão (2015) afirma que aquando do desenvolvimento de um qualquer empreendimento hoteleiro é necessário ter em conta algumas condições básicas. Em primeiro lugar tudo começa com a arquitetura das instalações, deste modo o que se pretende é tenha uma estética agradável aos olhos de quem vê. Procura-se um edifício seguro dotado de todos os requisitos modernos de salvaguarda de toda a equipa de trabalho e outros utentes. Contudo estes, por mais importantes que possam ser, e certamente que o são, não deixam de ser atualmente fatores básicos que tendem a deixar de ser diferenciadores e geradores de vantagem competitiva.

2.8.2 Inovação no serviço hoteleiro

A grupalização promove a standardização e conseqüente homogeneidade na forma como os investidores dão resposta às solicitações dos diferentes submercados. Desde a forma como os empreendimentos são projetados, passando pela decoração e ambiente em geral, até aos serviços e valências disponibilizados, tudo é padronizado e conseqüentemente igual, independentemente da sua localização. As semelhanças são muitas independentemente da localização. Não obstante existir um mercado fiel a estes princípios, que naturalmente são indicadores de uma qualidade geral uniforme, transversalmente a todas as unidades de uma determinada cadeia hoteleira, não há dúvidas que muitos clientes anseiam serem surpreendidos no que diz respeito ao atendimento e serviços (Klement & Yu, 2006).

Cada vez mais, os movimentos de massas serão o resultado de vontades individuais e naturalmente os estudos e as análises de tendências de mercado terão de passar a ter este facto em conta. Sem pretender generalizar, as pessoas deixaram de querer ser tratadas como membros de um grupo, de um conceito e de um todo. Cada um de nós, deseja receber tratamento personalizado, sermos alvo de constante atenção, que os nossos desejos sejam literalmente adivinhados, e na medida do possível satisfeitos (Hermiyanty *et al.* 2017).

Handa (2014) realça que inovar em termos de serviço, passa por incutir em todo o pessoal que dentro de um estabelecimento hoteleiro tem contacto com o cliente, a tarefa de discernir se um determinado cliente quer um atendimento de proximidade ou pelo contrário deseja que lhe seja dado espaço, sendo ele que solicita o atendimento ou um serviço, sem que estes lhe sejam sugeridos.

Na maioria dos países os hotéis desempenham um papel importante, na medida em que oferecem instalações para transações de negócios, reuniões e conferências, recreação e

entretenimento. Afirmar ainda, que em muitas regiões, os hotéis se tornam atrações importantes para os visitantes, tem grande contributo para a economia local e ainda por serem grandes empregadores de mão de obra (Hermiyanty *et al.* 2017).

Com o surgimento e propagação da Internet as principais transformações a destacar no ramo da hotelaria, é que a internet trouxe com ela a evolução e surgimento de canais de comercialização dos produtos/serviços desta indústria. Assim, com venda via internet, facilitou por um lado o acesso a informação por parte dos clientes, e por outro lado criou uma guerra por tarifas. Neste sentido somente quem tiver fatores de diferenciação na utilização das novas ferramentas de vendas e divulgação do Hotel poderá ter os benefícios que a era da internet trouxe (Alcobia, 2016). Ainda é de destacar que com a internet, para além de haver mais informação disponibilizada em sites especializados, o cliente pode dar o seu feedback em relação ao produto/serviço que o hotel disponibiliza.

2.9. A Influencia da Inovação nas Unidades Hoteleiras de Pequena Dimensão.

Ao nos debruçarmos em torno das unidades hoteleiras de pequena dimensão não estamos apenas a falar de hotéis de pequeno porte, mais também dos hostels, pousadas, guest house, ou seja, qualquer estabelecimento que preste serviço de alojamento temporário (Luz *et al.* 2017).

Carrasco (2017) afirmam que hostel é um estabelecimento de hospedagem de baixo custo, em regime de quarto partilhado, que aceita jovens turistas, sozinhos ou em grupo, numa curta estadia, possuindo áreas comuns e equipamentos coletivos.

O mesmo autor Carrasco (2017) realça que quando falamos do fator diferenciador e inovador no que diz respeito aos hostels em Portugal, relaciona-se com o facto de com o intuito de se fugir aos estereótipos que advém da hotelaria, os hostels tiveram e têm promovido um conjunto de novos comportamentos padrão e imagens facilmente identificáveis e em virtude destes comportamentos gerou paradoxalmente, um novo estereótipo que tornou assim, a imagem dos hostels universais. Elementos como os azulejos típicos, os cartazes com uma estética retro e a louça das Caldas da Rainha tornaram-se elementos característicos deste tipo de alojamento em Portugal.

² No que diz respeito a inovação nos *hostels*, é preciso destacar a inovação na gestão, comunicação externa, a extensão dos serviços e a inovação no *back-office*. No entanto, os *hostels*, diferente dos hotéis, a classificação do serviço é feita pelos

² Ana Rita da Silva Torres, é a autora da tese de mestrado onde foi retirada a citação, tese apresentada em 2015, no porto.

próprios utilizadores. Por isso é neste fator que os *hostels* investem as suas energias, para conseguir atributos distintivos capazes de atrair clientela (Torres, 2015, p. 13).

Pousadas: embora não existam parâmetros predefinidos para classificar as pousadas, pode-se considerar que esse tipo de empreendimento é a versão contemporânea das hospedarias do passado. Representam uma alternativa de hospedagem mais acessível, sem que isso signifique ausência de conforto (Cristina & Ribeiro, 2011).

No entanto, Kokt (2013) afirma que *Guest House* é um termo usado para indicar um estabelecimento pequeno de gestão personalizada que incluem casas e *bed and breakfast*, o setor *Guest House* iniciou-se no Sul de África. Atualmente, excelentes *Guest Houses* e *bed and breakfasts* são encontrados em cada canto da África do Sul e o setor contribui para a reputação e turismo do destino turístico.

O mesmo autor, Kokt (2013) as *Guest Houses* tornaram-se a escolha preferencial para muitos turistas. Estes estabelecimentos têm uma longa tradição em países como a Grã-Bretanha, Estados Unidos da América e Alemanha.

Budget Hostels é diferente do aqui analisado, nomeadamente ao nível dos critérios como a capacidade e tipo de organização empresarial. Porém, na literatura o conceito de budget hostel surge associado a hotéis de zero a duas ou três estrelas, normalmente com um mínimo de 50 quartos e que se encontram sobre a alçada de uma grande cadeia hoteleira Ruetz & Marvel (2011) *apud* Luz et al. (2017). Este tipo de hotéis tem uma aparência tipicamente estandardizada, com uma oferta ordinária de serviços comida e bebida limitada e salas para conferências ou reuniões. No entanto, não deixam de ser unidades hoteleiras de menor dimensão e de baixos custos na maioria dos casos.

Alojamento local são estabelecimentos que prestam serviços de alojamento temporário, nomeadamente a turistas, mediante remuneração, e que reúnem os requisitos previstos no Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto, alterado pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de abril, e pela Lei n.º 62/2018, de 22 de agosto, não sendo permitida a exploração como estabelecimentos de alojamento local dos estabelecimentos que reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos (Assembleia da República, 2018).

Os estabelecimentos de hospedagem poderão utilizar a denominação *hostel* quando a unidade de alojamento, única ou maioritária, seja o dormitório e preencham alguns requisitos adicionais. Os requisitos são os previstos no artigo 14º do Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de agosto de 2014, deste modo, aqueles que cumprirem estes requisitos poderão utilizar a denominação *hostel* (Assembleia da República, 2018).

Portanto, atualmente, todos os estabelecimentos anteriormente mencionados só tem grande destaque no mercado quando inovam ou procuram se diferenciar da concorrência, à medida que o mercado é cada vez mais competitivo e dinâmico e só aqueles que adotam a cultura de inovação e investem nela poderão ter uma vantagem competitiva sustentável, sejam eles grandes ou pequenos negócios (Klement & Yu, 2006).

2.10. Inovação uma Reação a Fatores Internos e Externos nas PME's do Turismo em Portugal

Perante as atuais dificuldades de um mundo em constantes mutações que assolam todos os tecidos empresariais, é necessário que as PMEs em particular encontrem soluções que lhes permitam ultrapassar os desafios que lhes são colocados todos os dias. Deste modo, as melhores soluções serão sempre aquelas que forem inovadoras, por isso, importa apostar em programas de inovação que permitam, através de um pensamento estratégico estruturado, congregar soluções que respondam cabalmente às necessidades das empresas, levando em consideração tanto os fatores do ambiente interno, como externo das empresas (Costa & Faria, 2013).

³Nas empresas inovadoras ou que adotam a cultura de inovação, a gestão de inovações requer a coordenação dos fatores ambientais que afetam o desempenho do processo de inovação. Por isso, a identificação destes fatores ambientais requer a avaliação de variáveis potenciais que podem influenciar, direta ou indiretamente, o desempenho do processo de inovação, como por exemplo: comunicação interna, estrutura organizacional, políticas, procedimentos, situação financeira, recursos humanos, tecnologia disponível e condições de mercado (Fernandes, 2012, p. 21). Os fatores atrás mencionados podem influenciar favoravelmente ou desfavoravelmente o processo de inovação da organizacional.

A literatura mostra que a diferentes formas de classificação dos fatores que influenciam o processo de inovação nas organizações. Assim, as tipologias de classificação mais utilizadas envolve a distinção entre fatores internos e fatores externos. Neste sentido, fatores internos são aspetos de natureza endógena, ou seja, que estão sob controlo da organização e que afetam o desempenho do processo, tais como: comprometimento dos colaboradores, atuação da liderança, disponibilidade de ferramentas, recursos humanos qualificados, disponibilidade de informação, disponibilidade de recursos financeiros, tolerância ao risco e o grau de estruturação do processo de inovação (Sarquis *et al.* 2015). Enquanto os fatores externos são aspetos de natureza exógena, ligados ao ambiente externo, aqueles que não estão sob o controlo da organização e que afetam o desempenho do processo de inovação, tais como: a procura de mercado, apoio do governo, tecnologia disponível no mercado, propriedade intelectual,

³ Juliana Carina Camilo Fernandes, é a autora da tese onde foi retirada a citação, tese apresentada em 2012.

relações entre sociedades, relações sindicais, participação de fornecedores e redes interorganizacionais com universidades.

É de salientar, que os fatores de influência à inovação podem estar relacionados às características da organização, que pessoas de diferentes funções organizacionais são fatores relevantes no desempenho do processo de inovação, e que o planejamento do processo de inovação contribuir para a efetividade dos resultados. Neste sentido, Kühl e Cunha (2013) *apud* Sarquis *et al.* (2015) em seu estudo concluíram que organizações de manufatura e prestadores de serviços têm percepções diferentes sobre a importância dos fatores que influenciam o processo de inovação, porém, ambas avaliam como importante a centralização das atividades de inovação e os fatores econômicos (custos, risco e financiamento).

Kahilana (2017) afirma que no que diz respeito aos fatores internos, tem se dado mais em fase sobre a dimensão da empresa, o “*know-how*” empresarial e experiência da empresa, bem como algumas características organizacionais associadas à relação da gestão da propriedade e da estrutura dos processos de decisão.

Os fatores que influenciam o processo de inovação têm natureza dinâmica e estão relacionados entre si. Num determinado período, um fator facilitador interno pode se converter em um fator dificultador e vice-versa; e por outro lado, as condições externas favoráveis podem se tornar desfavoráveis. Fatores dificultadores podem também emergir em decorrência da ausência de fatores facilitadores (Costa & Faria, 2013).

No que diz respeito aos fatores externos é importante dizer que são umas das variáveis que orientam o processo de Inovação Tecnológica, desde as características empresariais e estrutura do mercado, fornecedores, tecnologia de suporte, infraestrutura e regulamentação governamental. Neste sentido, as relações com fornecedores e outras e outros intervenientes do mercado estimula a criação de novas ideias o que é importante para o processo de inovação (Rodrigues & Ribeiro, 2000).

Por outro lado, Kahilana (2017) destaca a interação com outros atores, tais como, universidades, instituições de investigação públicas e privadas, clientes, fornecedores, concorrentes, instituições de ensino superior e entre outras empresas, é possível oportunidades de acesso aos recursos e conhecimento tecnológico, que nutrem e promovem a rápida evolução das inovações, acesso a novos mercados, economias de escala e partilha de riscos e custos.

Ainda relativamente aos fatores externos à empresa é preciso destacar a globalização. No sentido que com a globalização dos mercados, o que aumenta o ambiente de maior

rivalidade, as rápidas mudanças tecnológicas, os mais curtos ciclos de vida de produtos e tecnologia e muitas empresas especialmente as PME, procuram cada vez mais ter a inovação como fator-chave para a vantagem competitiva sustentável. À medida que o ambiente externo afeta principalmente a sobrevivência e o crescimento da empresa (Rodrigues & Ribeiro, 2000).

Segundo André (2015) face a inovação as empresas podem demonstrar algumas atitudes básicas tais como: Atitude ativa, atenta e passiva.

- Atitude ativa, neste tipo de atitude a empresa tem uma política ativa de lançamento de novos produtos ou de modernização dos processos utilizados. Em regra, existe uma boa utilização de ferramentas informáticas de apoio à conceção e a produção, a empresa procura recorrer a novas soluções organizacionais e comerciais para reclamar a sua posição competitiva.
- Atitude de atenta, a empresa não toma iniciativas relevantes de lançamento de novos produtos. Porém procura acompanhar a evolução da concorrência e responde rapidamente, por isso, observa-se um nível aceitável de introdução de nova tecnologia e de inovação organizacionais, mas ainda com insuficiências.
- Atitude passiva, neste tipo de atitude a tecnologia é tida como um fator exógeno na estratégia da empresa. Por isso, não existe uma política definida de lançamento de novos produtos e a maioria das vendas respeita a produtos relativamente antigos. A introdução de tecnologias da informação para apoio na conceção e desenvolvimento de produtos é nula ou muito limitada. A apetência pelo recurso a nova abordagem nos domínios organizacional e comercial é escassa.

Depois de ver alguns estudos sobre os fatores interno e externos que influenciam o processo de inovação é possível dizer que relativamente a questão se a inovação nas PME turísticas em Portugal é uma reação aos fatores internos e externos a resposta é, depende da atitude da empresa face a inovação. À medida que, os fatores tanto os internos como os externos podem influenciar favoravelmente ou desfavorável ao processo de inovação da empresa no determinado momento, tudo depende da dinâmica do mercado e outros atores (Sarquis et al. 2015).

Convém salientar que este enquadramento teórico, contextualiza os conceitos apresentados e fundamenta os métodos de pesquisa que serão seguidos, a fim de obter dados que possibilitem responder às questões anteriormente formuladas.

Capítulo III – Metodologia

3. Enquadramento Metodológico

Neste capítulo apresenta-se a metodologia utilizada para a pesquisa, tendo em conta os objetivos traçados e o estudo realizado pelo investigador.

A metodologia é em outras palavras a explicação detalhada de como se procedeu a obtenção dos dados (Prodanov & Freitas, 2013). Neste sentido é importante referir que para este trabalho de investigação recorreu-se a fontes de informação primárias e secundárias, tendo-se aplicado um questionário à totalidade da população alvo. Os dados que foram obtidos através do questionário foram alvo de uma análise estatística descritiva. A análise descritiva centra a sua atenção tem no estudo de características não uniformes das unidades que são observadas ou experimentadas, como por exemplo de pessoas, entidades, cidades, escolas (Pestana & Gageiro, 2008). E serve para descrever dados através de estatísticas, nomeadamente a média.

⁴Naquilo que é o trabalho prático, importa salientar a forma como foi feita a recolha de dados e no sentido de se reduzir a subjetividade, obter respostas confiáveis, facilitar a consolidação e a análise das respostas, os dados recolhidos por questionário sofreram um tratamento quantitativo, pelo que tiveram de ser, na sua maioria, pré-codificados. Tratamento este que permitiu comparar as respostas globais de diferentes categorias sociais e analisar as correlações entre variáveis (Poças, 2015, p.73), tendo-se para tal utilizado o programa SPSS, 27.0.

Para Fonseca (2002) *apud* Poças (2015) *metodos* significa organização de um estudo sistemático, ou seja, metodologia é o estudo organizado dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa científica. Etimologicamente falando, quer dizer o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

É fundamental realçar a diferença entre metodologia e métodos. A medida que a metodologia se interessa pela validade do caminho que se escolhe para se chegar aos objetivos pretendidos na pesquisa; portanto, não deve ser confundida com o conteúdo nem com os procedimentos (métodos e técnicas). Assim, a metodologia é muito mais que a simples descrição dos procedimentos (métodos e técnicas a serem utilizados na pesquisa), porque ela deve indicar a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo (Prodanov & Freitas, 2013).

Barañano (2004) afirma que o método descritivo tem como características observar, registar, analisar, descrever e correlacionar fatos ou fenómenos sem manipulá-los, procurando

⁴ Vítória Manuela de Almeida Poças, é a autora da dissertação onde foi tirada a citação, apresentada em 2015, em Viana de Castelo.

descobrir com precisão a frequência com que um fenômeno ocorre e sua relação com outros fatores. A pesquisa descritiva pode assumir algumas formas que se relacionam com aquilo que o pesquisador deseja dar para seu estudo.

Por outro lado, Keynes (2014, p. 4) afirma que o método indutivo é o “raciocínio que, após considerar um número suficiente de casos particulares, conclui uma verdade geral. A indução, ao contrário da dedução parte da experiência sensível dos dados particulares”.

Nesta perspectiva, o exercício metódico do conhecer afirma uma posição indutiva do sujeito em relação ao objeto, na qual a investigação científica é uma questão de generalização provável, a partir dos resultados obtidos por meio das observações e das experiências (Diniz, et al. 2008). Assim, pode se dizer que se optou pelo método descritivo porque considerou-se ser o mais prático naquilo que o investigador queria.

Pesquisa exploratória com uma abordagem quantitativa

Segundo Malhotra (2001) *apud* Provdanov & Freitas (2013), a pesquisa exploratória é geralmente usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão. O seu objetivo é prover na pesquisa critérios e compreensão.

É importante dizer que a pesquisa exploratória vem normalmente acompanhada de uma abordagem qualitativa, bem como a discussão, e, caracteriza-se pela ausência de hipóteses, ou hipóteses pouco definidas (Piovesan & Temporini, 1995).

É de realçar que os métodos utilizados pela pesquisa exploratória são geralmente amplos e versáteis. Os métodos aplicados compreendem: levantamentos em fontes secundárias, levantamentos de experiências, estudos de casos selecionados e observação informal (Fonseca *et al.* 2002).

Quadro 1- Etapas do processo de investigação

Conceptualização	1. Recolha, análise, seleção e revisão da literatura 2. Enquadramento e contextualização do tema 3. Definição da composição dos capítulos da dissertação
Construção	4. Elaboração do questionário 5. Aplicação do questionário
Verificação	6. Recolha de dados 7. Tratamento e análise dos dados 8. Discussão dos resultados 9. Conclusões
Concretização	10. Finalização/revisão da redação da dissertação

Fonte: Elaboração própria

Escolheu-se o questionário por se considerar ser o método possível para conseguir os dados pretendidos, isto de acordo com os possíveis respondentes do mesmo e devido a situação pandémica em que nos encontramos de momento. Visto que o setor dos serviços, em particular a hotelaria, foi bastante afetado o que dificultou a aplicação do questionário aos possíveis respondentes. E neste sentido a aplicação foi realizada via mail.

3.1. Elaboração do Questionário

“O primeiro passo, na elaboração de um inquérito por questionário, passa pela capacidade de controlo da multiplicidade de sentidos e de referências, porventura concatenados com os enunciados das perguntas e das respostas” (Poças, 2015). Para isso, é importante o domínio da linguagem utilizada, assim como saber muito bem o que realmente se pretende com as questões a enunciar (Ferreira, 2011).

⁵Na elaboração do questionário as questões devem ser inseridas de maneira a dar resposta aos objetivos propostos, de forma clara e ordenada de modo a haver um encadeamento de ideias, tendo em conta a abordagem feita no enquadramento teórico (ver Capítulo II), sabendo que é muito importante recolher apenas a informação relevante à investigação (Poças, 2015, p.72).

Neste sentido é importante salientar que as questões usadas para o questionário deste estudo já foram objeto de estudo de outros estudos como podemos constatar de seguida:

Quadro 2- Outros autores que estudaram as perguntas do questionário

⁵ Vitória Manuela de Almeida Poças, é a outra citada por ter usado uma frase retirada da sua tese de mestrado apresentada em 2015, em Viana de Castelo.

Questões aplicadas no questionário realizado no presente estudo	Outros autores que estudaram estas questões
A inovação como diferenciador entre os hotéis de menor dimensão.	(Bebber et al. 2016); (Beuren & Oro, 2014); (De Conto et al. 2016).
A influência da inovação no desempenho dos hotéis de menor dimensão (PME's).	(Pinto et al. 2014); (Vargas & Zawislak, 2006); (Alvim, 2012); (Manthey et al. 2017).
As inovações introduzidas tornaram a empresa mais competitiva.	(Poças, 2015); (Moura, 2016).
Influência da inovação no desenvolvimento do turismo.	(Machado & Almeida, 2010); (Rodrigues, 2018).
O contributo da inovação para uma maior diferenciação dos serviços turísticos prestados pelos hotéis de menor dimensão.	(Bebber et al. 2016); (Beuren & Oro, 2014); (De Conto et al. 2016).
Os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação.	(Lima & Alves, 2011); (Hermiyanty et al. 2017).
Como as inovações de uma empresa (produtos, serviços, processos, comunicação de marketing) influenciam a preferência dos turistas clientes.	(Hermiyanty et al. 2017); (Perdigão, 2015); (Honda, 2014); (Silva, 2013).

Fonte: Elaboração própria

Poças (2015) afirma que os inquéritos por questionários refletem uma grande fonte de evidências, portanto, é preciso ter a atenção com a sua dimensão, porque quando demasiado extensos podem provocar a renitência e o aborrecimento dos inquiridos, reações que qualquer indivíduo percebe se pensarmos na interferência que o inquérito representa no seu dia-a-dia. Assim, foi necessário elaborar questões que pudessem ser respondidas de forma intuitiva, de modo que este seja claro e de fácil de preenchimento, assim como o agrupamento por secções, dotando desta forma o questionário de menos conteúdo, tornando-o menos extenso.

Para a elaboração do questionário e para que este possa nos ajudar a obter os dados adequados é necessário ter cuidados como: (Kauark et al. 2010).

- Informar como preencher o questionário;
- Perguntas claras e objetivas;
- Saber o tipo de perguntas que queremos fazer (fechadas ou abertas);
- O que queremos saber tendo em conta os nossos objetivos de pesquisa;
- Fazer um estudo piloto (Isto é testar a aceitação do questionário, avaliar as dificuldades na aplicação do mesmo, realizar correções na formulação das perguntas e dimensionar a amostra).
- Ter em atenção ao número de perguntas a serem feitas;
- Fazer a escolha da escala de medida (a escolha da escala adequada é fundamental para se mensurar aspetos pertinentes a uma avaliação por parte dos inqueridos. Por exemplo, satisfação com um produto ou serviço; grau de dificuldade; importância, e outros.

- Ter em atenção as variáveis quantitativas (é importante evitar usar lista de valores para variáveis quantitativas para melhorar a exatidão dos dados).

Optou-se por um questionário de perguntas fechadas porque estes promovem maior facilidade na comparação dos dados, mas também com o objetivo de se obter maior número de respostas, característica importante para a obtenção da representatividade da amostra.

Assim, é preciso ter em atenção as técnicas estatísticas a utilizar, ou seja, aquelas que no caso se adequam mais para a análise e tratamento dos dados, nesta linha de ideias é importante definir os tipos de escalas de medidas que serão aplicadas (nominal, ordinal de intervalos e de rácio). Dizer que as escalas servem para quantificar as respostas de um indivíduo, a respeito de uma variável definida. Deste modo optou-se por utilizar a escala de Likert com uma escala de 4 níveis, em que cada nível tem amplitude igual e pode ser vista como uma escala de intervalo semelhante (Poças, 2015).

3.1.1 População e Amostra

O requisito de verificabilidade de um inquérito naquilo que é a definição do âmbito tanto geográfico como temporal de um estudo que precisa ser verificado. Assim, logo depois da definição do campo de análise o pesquisador pode optar pela recolha dos dados, a incidência das suas análises será feita a respeito da totalidade da população coberta por esse campo ou limitada por uma amostra representativa desta população (Quivy & Campenhoudt, 2005).

No entanto, neste trabalho optou-se por aplicar o questionário à população, que é o conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões Hill & Hill (2009) *apud* Poças (2015) com o objetivo de se poder obter o máximo de respostas, tendo em conta a própria dimensão da população, no caso 167 hotéis de menor dimensão, e alinhada com os objetivos da investigação. Deste modo é fundamental referir que a escolha é, na realidade, bastante teórica, visto que na maioria das vezes, uma das soluções se impõe em função dos objetivos da investigação (Quivy & Campenhoudt, 2005).

É de realçar que a opinião de todos é de grande relevância por isso não podemos excluir nenhuma ocorrência no campo de investigação, no sentido que a opinião de todos é importante e porque a amostragem garante apenas resultados aproximados.

Neste sentido, Ferreira (2011, p. 13) considera que uma “amostra é representativa de um determinado universo quando esta garanta a aleatoriedade do processo da sua constituição e para isso deve ser suficientemente grande para permitir a análise multivariada com a desagregação das categorias que se deseja”.

Por outro lado, Poças (2015) afirma que é importante que saibamos que os inquéritos por amostragem podem contribuir para uma investigação no que diz respeito a redução de custos bem como numa maior rapidez na obtenção dos resultados, no que se refere a uma maior profundidade no tratamento da informação, a medida que a utilização de grupos relativamente menores facilita a recolha e um maior número de dados. Por outro lado, reduz a possibilidade de ocorrência de erros que possam surgir na recolha, anotação e tratamento da informação, no entanto, é preciso dizer que uma amostra muito pequena pode diminuir a credibilidade dos resultados.

Relativamente as respostas obtidas é preciso dizer que o número ficou aquém do esperado, o que pode pôr em causa a representatividade da amostra e por conseguinte implicar naquilo que são as conclusões, ou seja, estas não poderem ser generalizadas com confiança para toda a população (Poças, 2015). Portanto, isto é muito vulgar sempre que os questionários são enviados por correio, porém neste caso teve ainda mais um entrave a situação causada pela pandemia da Covid 19, no setor hoteleiro. Houve muitos que não responderam, e para que o número de respostas aumentasse tive de se alargar o prazo para os respondentes do inquérito e muitos dos casos ir até a presença destes para sensibilizar que respondessem ao questionário.

E fundamental salientar que qualquer trabalho de pesquisa exige do investigador mecanismo para obter informações, partindo do princípio de que um dos objetivos principais é a recolha de dados de uma pequena parte de um grande grupo e obter conhecimento sobre o grupo maior (Varão *at al.* 2006).

Mayer (2016, p. 37) afirma que “a amostragem aleatória simples é o método mais simples para selecionarmos uma amostra probabilística de uma população”. A medida que serve de base para outros procedimentos amostrais.

Deste modo, decidiu-se utilizar a amostragem aleatória simples porque chegou-se à conclusão de que com esta teríamos os melhores resultados devido às limitações como recursos em fazer o estudo de todo universo que é a indústria hoteleira de Portugal continental (Varão *et al.* 2006).

Relativamente ao tamanho final da amostra, foi possível obter 43 respostas, o que representa uma taxa de resposta de aproximadamente 29,39%, apesar de ser uma taxa pouco representativa para a população estudada, porém consideramos o número suficiente para continuar o estudo, considerando a amostra representativa, pelo que a análise e conclusões

apenas se referem à amostra e não à população como um todo. Assim, os resultados obtidos com esta amostra servem de indicadores para estudos futuros sobre o tema em estudo.

É de destacar que o mais importante foi obter as ideias gerais sobre os hotéis de menor dimensão em Portugal e o grande contributo que traz a inovação para a gestão diária das suas atividades e para a concretização dos seus objetivos, bem como aspetos relativos a concorrência no mercado.

3.1.2. Procedimentos de Recolha de Dados

Para obter a informação o investigador, fez uma pesquisa exploratória nas bases de dados disponíveis (*B-ON, Google e Google Académico*). E no que diz respeito aos dados que dão resposta as questões que são levantadas na investigação e por conseguinte no questionário foram obtidos por intermédio de um questionário dirigido a empresas do setor hoteleiro que trabalham com a inovação em Portugal continental. Os respondentes foram selecionados num universo vasto de empresas, porém decidiu-se escolher aquelas em que teríamos mais probabilidades de obter respostas, bem como que iam ao encontro do tema e dos objetivos traçados no caso os hotéis de menor dimensão (PMEs). E o procedimento usado para obter as respostas foi a aplicação do questionário via mail, isto é, contactou-se telefonicamente as entidades e fez-se uma sensibilização, explicando o objetivo do estudo e as entidades deram os seus contatos (e-mail) para a aplicação do questionário.

3.1.3 Tratamento e análise dos dados

Partindo do pressuposto de que o que se pretende é dar respostas aos objetivos propostos para a investigação, foi necessário tratar os dados quantitativos por meio da estatística descritiva. À medida que esta tem o foco no estudo de características não uniformes das unidades observadas ou em análise (Pestana & Gageiro, 2014) com a finalidade de descrever os dados através de indicadores, como por exemplo a média.

E importante realçar que os dados recolhidos com a aplicação do questionário são bastante ricos em informação e podem ser de grande utilidade para o desenvolvimento deste trabalho e da ideia que se tinha da importância da inovação nas unidades hoteleiras de menor dimensão em Portugal.

“Em termos de estatística descritiva apresentam-se, para as variáveis de caracterização, as tabelas de frequências e gráficos ilustrativos das distribuições de valores verificadas” (Cunha, 2013).

Relativamente aos intervalos de confiança são determinados com um grau de confiança de 95%. Os intervalos de confiança são um instrumento da inferência estatística, que permitem inferir sobre os intervalos de valores que se observam para a população, a partir de dados da amostra e também averiguar se as diferenças observadas na amostra são estatisticamente significantes, ou seja, se as conclusões da amostra se podem inferir para a população (Guimarães & Sarsfield Cabral, 2010).

Ao valor de 95% para o grau de confiança está associado um valor complementar de 5%, que é um valor de referência utilizado nas Ciências Sociais para testar hipóteses, significa que estabelecemos a inferência com uma probabilidade de erro inferior a 5%.

Apresentam-se os valores médios e o limite inferior (LI) e limite superior (LS) do intervalo de confiança, com um grau de confiança de 95%. Estes dados permitem concluir sobre os intervalos de valores que se observam para a população e comparar quaisquer categorias de uma variável:

- Se existir sobreposição entre os valores do intervalo de confiança, significa que não podemos considerar que as duas categorias em análise apresentam valores diferentes.
- Se não existir sobreposição entre os valores do intervalo de confiança, significa que podemos considerar que as duas categorias em análise apresentam valores diferentes.

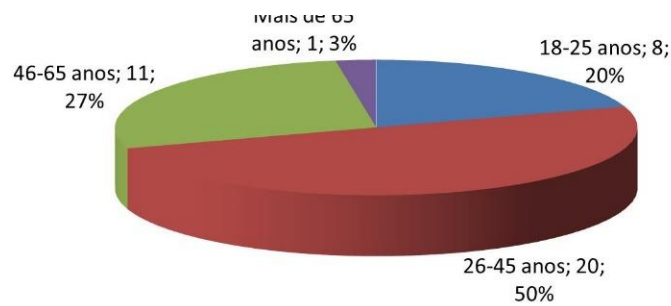
“Estas conclusões são estabelecidas para um nível de significância de 5%, tal como todos os testes de hipóteses utilizados nas Ciências Sociais” (Nunes & Afonso, 2019).

3.1.4 Análise Descritiva

É importante referir que para ser possível efetuar uma análise estatística adequada dos dados é necessário estimar o tamanho da amostra. Neste sentido, importa referir de que forma é que a baixa representatividade da amostra é sustentada. Assim, pode-se dizer que neste trabalho deparei-me com imensas dificuldades em obter respostas das empresas devido à pandemia da Covid 19, na medida em que foi muito complicado contactar as empresas pessoalmente e por outros meios nem sempre se observavam respostas.

Assim, a amostra é constituída por 40 elementos, tendo as respostas sido recolhidas entre 6 de maio e 20 de julho de 2020. Foram eliminados três casos que não tinham respostas válidas. E quando a soma das respostas é superior a 40, significa que alguns elementos da amostra deram mais do que uma resposta.

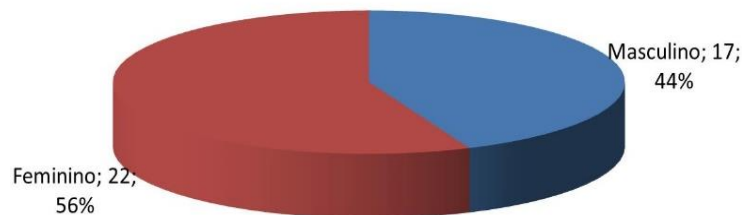
Gráfico 1 - Frequência idade



Fonte: Elaboração própria.

Relativamente aos indivíduos da amostra, 20,0% têm 18-25 anos, 50,0% têm 26-45 anos, 27,5% têm 46-65 anos e 2,5% (um elemento) tem mais de 65 anos.

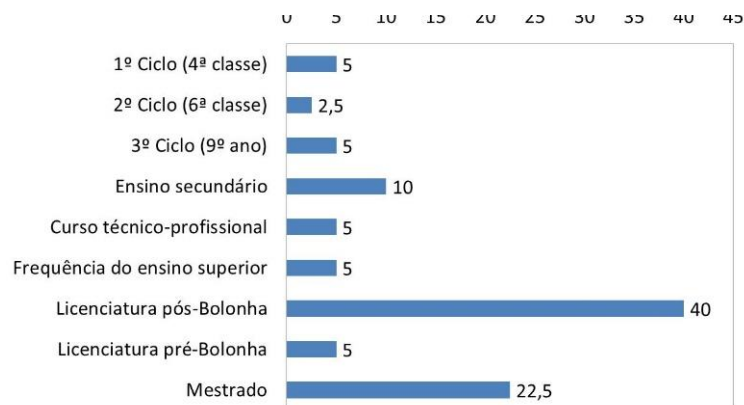
Gráfico 2- Frequência género



Fonte: Elaboração própria.

Os indivíduos que constituem a amostra, 43,6% são do género masculino e os restantes 56,4% do género feminino.

Gráfico 3- Frequência habilitações literárias



Fonte: Elaboração própria.

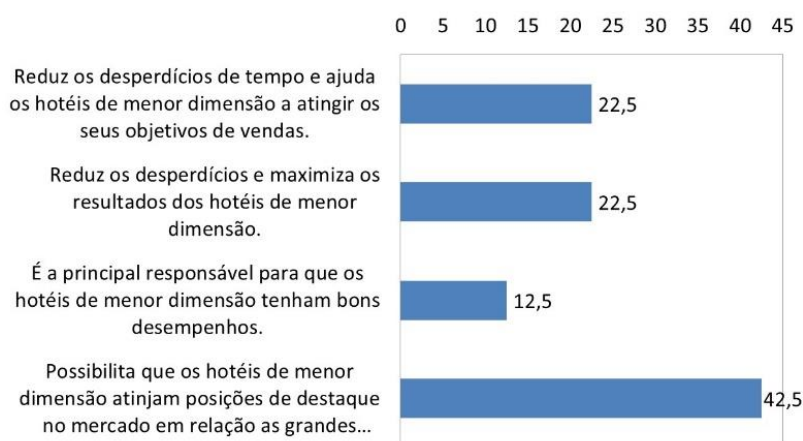
Na amostra, 5,0% têm 1º Ciclo (4ª classe), 2,5% (um elemento) tem 2º Ciclo (6ª classe), 5,0% têm 3º Ciclo (9º ano), 10,0% têm Ensino secundário, 5,0% têm Curso técnico-profissional, 5,0% têm Frequência do ensino superior, 40,0% têm Licenciatura pós-Bolonha, 5,0% têm Licenciatura pré-Bolonha e 22,5% têm Mestrado.

Tabela 1- Resumo dos dados demográficos

		Frequência	Porcentagem
Idade	18-25 anos	8	20,0
	26-45 anos	20	50,0
	46-65 anos	11	27,5
	Mais de 65 anos	1	2,5
Género (1 não resposta)	Masculino	17	43,6
	Feminino	22	56,4
Habilitações literárias	1º Ciclo (4ª classe)	2	5,0
	2º Ciclo (6ª classe)	1	2,5
	3º Ciclo (9º ano)	2	5,0
	Ensino secundário	4	10,0
	Curso técnico-profissional	2	5,0
	Frequência do ensino superior	2	5,0
	Licenciatura pós-Bolonha	16	40,0
	Licenciatura pré-Bolonha	2	5,0
	Mestrado	9	22,5
Total		40	100,0

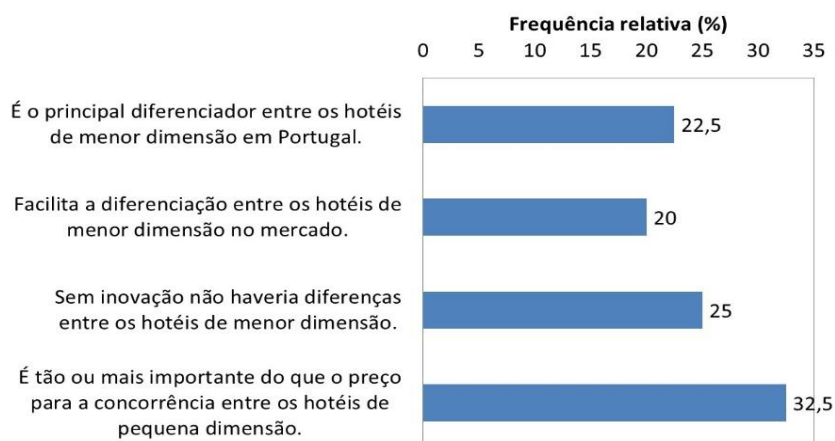
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 4. I- A influencia da inovação no desempenho dos hotéis de menor dimensão (PME's).



Fonte: Elaboração própria.

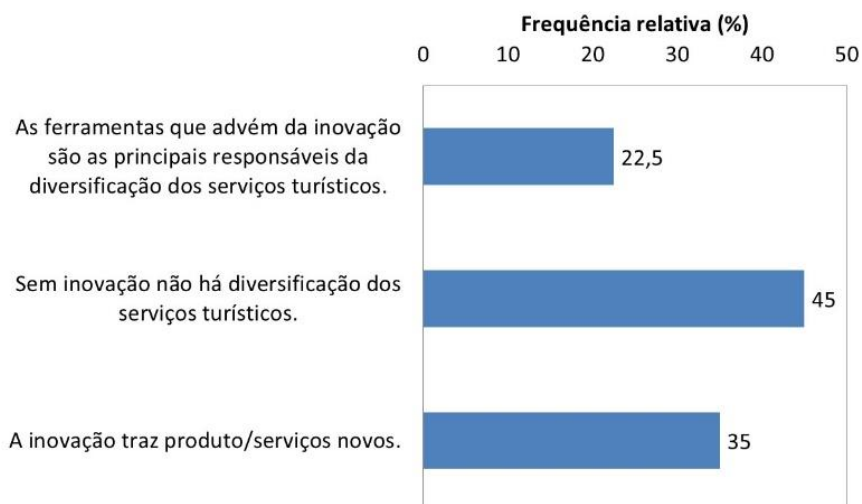
Gráfico 5. II- A inovação como diferenciador entre os hotéis de menor dimensão.



Fonte: Elaboração própria.

No que se refere aos indivíduos da amostra, 32,5% respondem que a Inovação é tão ou mais importante do que o preço para a concorrência entre os hotéis de pequena dimensão, 25,0% respondem que sem inovação não haveria diferenças entre os hotéis de menor dimensão, 22,5% respondem que a Inovação é o principal diferenciador entre os hotéis de menor dimensão em Portugal e 20,0% respondem que a Inovação facilita a diferenciação entre os hotéis de menor dimensão no mercado.

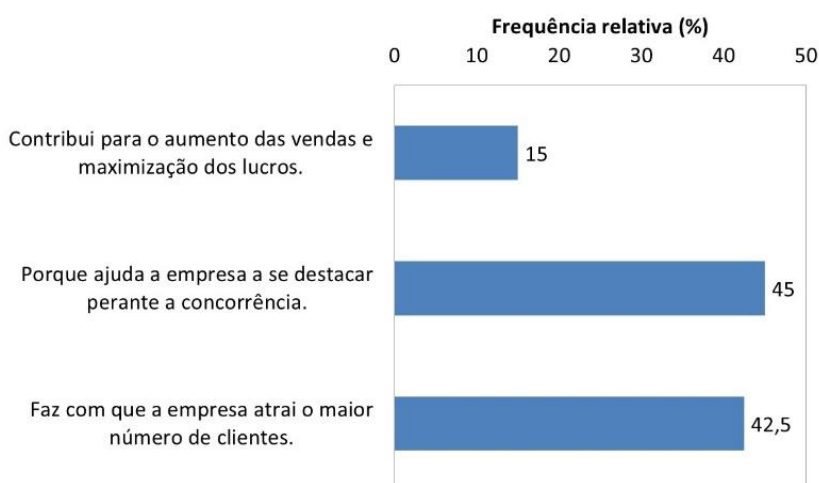
Gráfico 6. III- Será que a inovação contribui para uma maior diferenciação dos serviços turísticos prestados pelos hotéis de menor dimensão.



Fonte: Elaboração própria.

Na amostra, 45,0% respondem que sem inovação não há diversificação dos serviços turísticos, 35,0% respondem que a inovação traz produto/serviços novos e 22,5% respondem que as ferramentas que advém da inovação são as principais responsáveis da diversificação dos serviços turísticos.

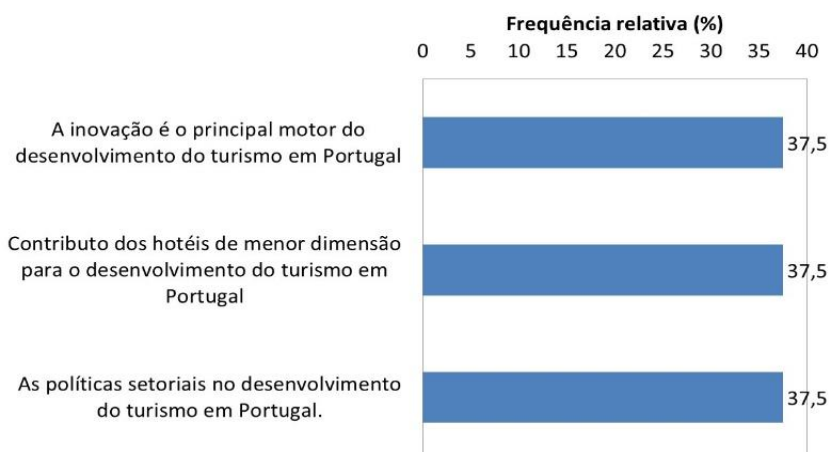
Gráfico 7. IV- Como as inovações de uma empresa (produtos, serviços, processos, comunicação de marketing) influencia as preferências dos turistas clientes.



Fonte: Elaboração própria.

Os indivíduos da amostra, 45,0% respondem que porque ajuda a empresa a se destacar perante a concorrência, 42,5% respondem que faz com que a empresa atraia o maior número de clientes e 15,0% respondem que contribui para o aumento das vendas e maximização dos lucros.

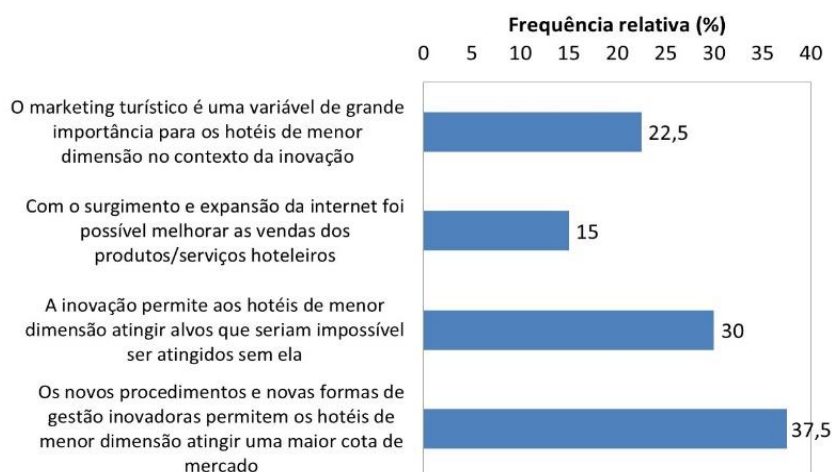
Gráfico 8. V- A influencia da inovação no desenvolvimento do turismo.



Fonte: Elaboração própria

Na amostra, 37,5% respondem que a inovação é o principal motor do desenvolvimento do turismo em Portugal, 37,5% respondem que contributo dos hotéis de menor dimensão para o desenvolvimento do turismo em Portugal e também 32,5% respondem que as políticas setoriais no desenvolvimento do turismo em Portugal.

Gráfico 9. VI- Os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação.

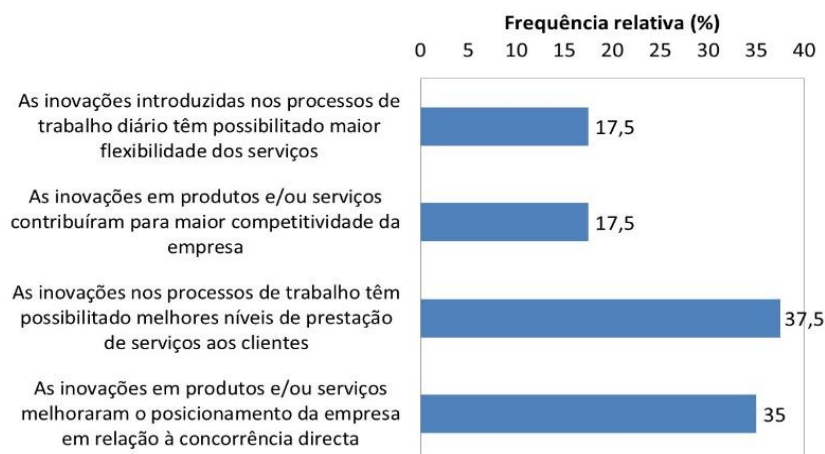


Fonte: Elaboração própria.

Os indivíduos que representam a amostra, 37,5% respondem que os novos procedimentos e novas formas de gestão inovadoras permitem os hotéis de menor dimensão atingir uma maior cota, 30,0% respondem que a inovação permite aos hotéis de menor dimensão atingir alvos que seriam impossível ser atingidos sem ela, 22,5% respondem que o marketing

turístico é uma variável de grande importância para os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação e 15,0% respondem que com o surgimento e expansão da internet foi possível melhorar as vendas dos produtos/serviços hoteleiros.

Gráfico 10. VII- As inovações introduzidas tornaram a empresa mais competitiva.



Fonte: Elaboração própria

Na amostra, 37,5% respondem que as inovações nos processos de trabalho têm possibilitado melhores níveis de prestação de serviços aos clientes, 35,0% respondem que as inovações em produtos e/ou serviços melhoraram o posicionamento da empresa em relação à concorrência directa, 17,5% respondem que as inovações introduzidas nos processos de trabalho diário têm possibilitado maior flexibilidade dos serviços e também 17,5% respondem que as inovações em produtos e/ou serviços contribuíram para maior competitividade da empresa.

3.2. Objetivos da Investigação Versos as Questões Inqueridas

Objetivo a) Verificar se a inovação influencia as unidades hoteleiras de pequena dimensão em Portugal continental.

Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise da questão I - A influência da inovação no desempenho dos hotéis de menor dimensão (PME's).

Intervalos de confiança a 95% para a resposta a questão I - A influência da inovação no desempenho dos hotéis de menor dimensão (PME's).

Tabela 2- Objetivo A versus primeira questão

	%	IC a 95%	
		LI	LS
Reduz os desperdícios de tempo e ajuda os hotéis de menor dimensão a atingir os seus objetivos de vendas.	22,5%	9,0%	36,0%
Reduz os desperdícios e maximiza os resultados dos hotéis de menor dimensão.	22,5%	9,0%	36,0%
É a principal responsável para que os hotéis de menor dimensão tenham bons desempenhos.	12,5%	1,8%	23,2%
Possibilita que os hotéis de menor dimensão atinjam posições de destaque no mercado em relação as grandes cadeias hoteleiras.	42,5%	26,5%	58,5%

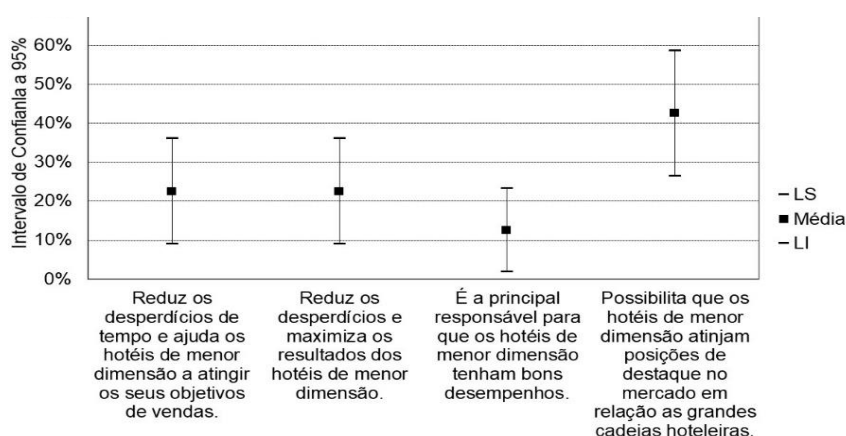
Fonte: Elaboração própria.

Por exemplo, comparando a resposta é a principal responsável para que os hotéis de menor dimensão tenham bons desempenhos. Com um IC a 95% de [1,8%;23,2%] com a resposta possibilita que os hotéis de menor dimensão atinjam posições de destaque no mercado em relação as grandes cadeias hoteleiras. Com um IC a 95% de [26,5%;58,5%], não existe sobreposição e conclui-se que as duas respostas são significativamente diferentes.

Outro exemplo, comparando a resposta reduz os desperdícios de tempo e ajuda os hotéis de menor dimensão a atingir os seus objetivos de vendas. Com um IC a 95% de [9,0%;36,0%] com a resposta possibilita que os hotéis de menor dimensão atinjam posições de destaque no mercado em relação as grandes cadeias hoteleiras. Com um IC a 95% de [26,5%;58,5%], existe sobreposição e não se pode concluir que as duas respostas sejam significativamente diferentes.

Intervalos de confiança a 95% para a resposta à questão I - A influência da inovação no desempenho dos hotéis de menor dimensão (PME's).

Tabela 3- Intervalo de confiança para a resposta da primeira questão



Fonte: Elaboração própria.

Podemos concluir que a resposta possibilita que os hotéis de menor dimensão atinjam posições de destaque no mercado em relação as grandes cadeias hoteleiras é mais dada comparativamente com a resposta é a principal responsável para que os hotéis de menor dimensão tenham bons desempenhos, tendo as respostas reduz os desperdícios de tempo e ajuda os hotéis de menor dimensão a atingir os seus objetivos de vendas e reduz os desperdícios e maximiza os resultados dos hotéis de menor dimensão valores que não se diferenciam das outras duas opções de resposta.

Portanto, relativamente ao objetivo a), de verificar até que ponto a inovação influencia as unidades hoteleiras de pequena dimensão em Portugal continental, a influência é superior para que atinjam posições de destaque no mercado em relação as grandes cadeias hoteleiras e inferior para ser a principal responsável para que tenham bons desempenhos, sendo intermédia para as reduções de desperdícios.

Objetivo b) Analisar o processo de inovação nas pequenas e medias empresas turísticas em Portugal continental.

Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise da questão VII – As inovações introduzidas tornaram a empresa mais competitiva.

Intervalos de confiança a 95% para a resposta a Questão VII – As inovações introduzidas tornaram a empresa mais competitiva.

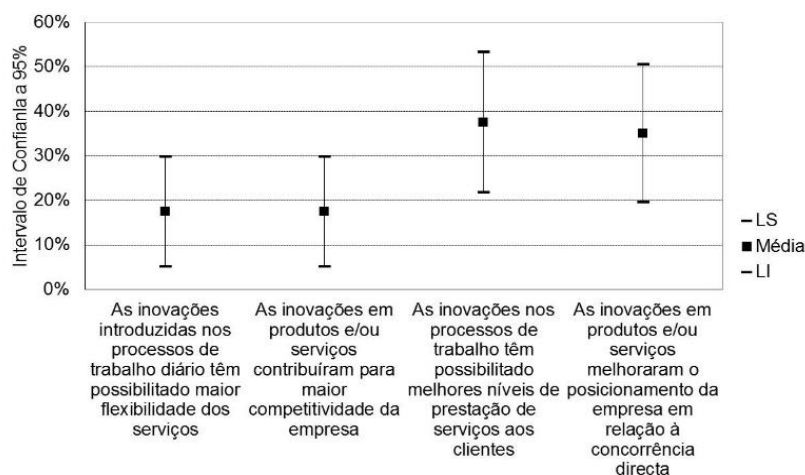
Tabela 4- Objetivo B versos sétima questão

	%	IC a 95%	
		LI	LS
As inovações introduzidas nos processos de trabalho diário têm possibilitado maior flexibilidade dos serviços	17,5%	5,2%	29,8%
As inovações em produtos e/ou serviços contribuíram para maior competitividade da empresa	17,5%	5,2%	29,8%
As inovações nos processos de trabalho têm possibilitado melhores níveis de prestação de serviços aos clientes	37,5%	21,8%	53,2%
As inovações em produtos e/ou serviços melhoraram o posicionamento da empresa em relação à concorrência directa	35,0%	19,6%	50,4%

Fonte: Elaboração própria

Intervalos de confiança a 95% para a resposta a questão VII – As inovações introduzidas tornaram a empresa mais competitiva.

Tabela 5- Intervalo de confiança para a resposta da sétima questão



Fonte: Elaboração própria

Podemos concluir que as respostas não apresentam diferenças significativas entre si.

Portanto, relativamente ao objetivo b), de analisar o processo de inovação nas pequenas e médias empresas turísticas em Portugal continente, todos os aspetos da competitividade melhorados pelas inovações introduzidos são considerados de forma semelhante (não significativamente diferente), nomeadamente a maior flexibilidade dos serviços e os melhores níveis de prestação de serviços aos clientes conseguidos pelas inovações introduzidas nos processos de trabalho, e a maior competitividade da empresa e melhor posicionamento da empresa em relação à concorrência directa conseguidos pelas inovações em produtos e/ou serviços.

Objetivo c) Comprovar que a inovação é o principal diferenciador para o crescimento e desenvolvimento das pequenas e médias empresas turísticas.

Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise das questões II - A inovação como diferenciador entre os hotéis de menor dimensão e III - Será que a inovação contribui para uma maior diferenciação dos serviços turísticos prestados pelos hotéis de menor dimensão.

Intervalos de confiança a 95% para a resposta a questão II - A inovação como diferenciador entre os hotéis de menor dimensão.

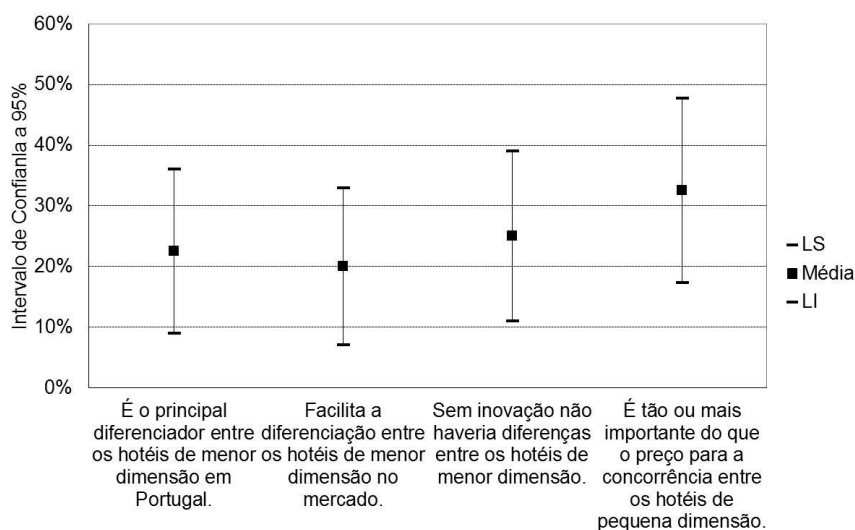
Tabela 6- Objetivo C versus segunda questão

	%	IC a 95%	
		LI	LS
É o principal diferenciador entre os hotéis de menor dimensão em Portugal.	22,5%	9,0%	36,0%
Facilita a diferenciação entre os hotéis de menor dimensão no mercado.	20,0%	7,0%	33,0%
Sem inovação não haveria diferenças entre os hotéis de menor dimensão.	25,0%	11,0%	39,0%
É tão ou mais importante do que o preço para a concorrência entre os hotéis de pequena dimensão.	32,5%	17,3%	47,7%

Fonte: Elaboração própria.

Intervalos de confiança a 95% para as respostas a questão II - A inovação como diferenciador entre os hotéis de menor dimensão.

Tabela 7- Intervalo de confiança para a resposta da segunda questão



Fonte: Elaboração própria.

Podemos concluir que as respostas não apresentam diferenças significativas entre si.

Intervalos de confiança a 95% para a resposta a questão III - Será que a inovação contribui para uma maior diferenciação dos serviços turísticos prestados pelos hotéis de menor dimensão.

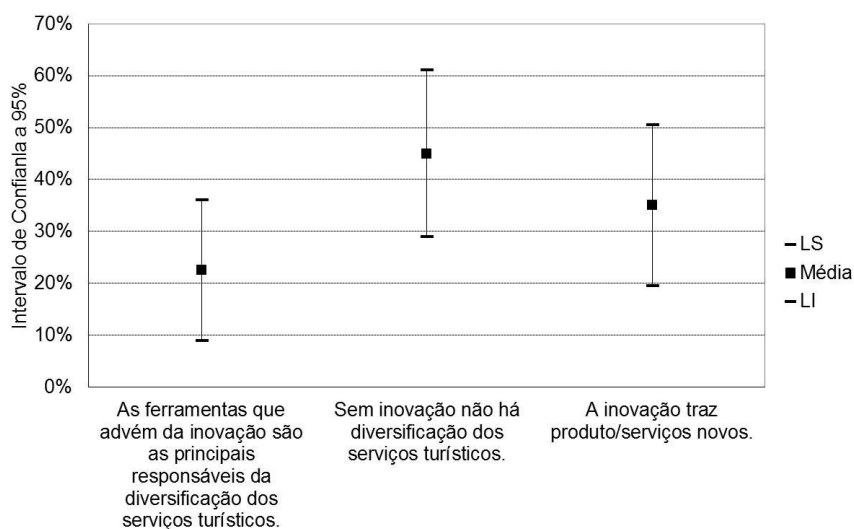
Tabela 8 - Resposta a terceira questão

	%	IC a 95%	
		LI	LS
As ferramentas que advém da inovação são as principais responsáveis da diversificação dos serviços turísticos.	22,5%	9,0%	36,0%
Sem inovação não há diversificação dos serviços turísticos.	45,0%	28,9%	61,1%
A inovação traz produto/serviços novos.	35,0%	19,6%	50,4%

Fonte: Elaboração própria.

Intervalos de confiança a 95% para as respostas a questão III - Será que a inovação contribui para uma maior diferenciação dos serviços turísticos prestados pelos hotéis de menor dimensão.

Tabela 9 - Intervalo de confiança para a resposta da terceira questão



Fonte: Elaboração própria

Podemos concluir que as respostas não apresentam diferenças significativas entre si.

Portanto, relativamente ao objetivo c), de Comprovar que a inovação é o principal diferenciador para o crescimento e desenvolvimento das pequenas e médias empresas turísticas:

Todos os aspetos de inovação referidos como diferenciador entre os hotéis de menor dimensão são considerados de forma semelhante (não significativamente diferente), nomeadamente a inovação ser o principal diferenciador entre os hotéis de menor dimensão em Portugal, facilitar a diferenciação entre os hotéis de menor dimensão no mercado, sem inovação não haveria diferenças entre os hotéis de menor dimensão, e ser tão ou mais importante do que o preço para a concorrência entre os hotéis de pequena dimensão.

Todos os aspetos de inovação referidos como contribuindo para uma maior diferenciação dos serviços turísticos prestados pelos hotéis de menor dimensão são considerados de forma semelhante (não significativamente diferente), nomeadamente as ferramentas que advêm de a inovação serem as principais responsáveis da diversificação dos serviços turísticos, sem inovação não haver diversificação dos serviços turísticos, e que a inovação traz produto/serviços novos.

Objetivo d) Entender o contributo da inovação para o desempenho das pequenas e médias empresas turísticas em Portugal continental.

Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise da questão IV - Como as inovações de uma empresa (produtos, serviços, processos, comunicação de marketing) influenciam a preferência dos turistas clientes.

Intervalos de confiança a 95% para a resposta a questão IV - Como as inovações de uma empresa (produtos, serviços, processos, comunicação de marketing) influenciam a preferência dos turistas clientes.

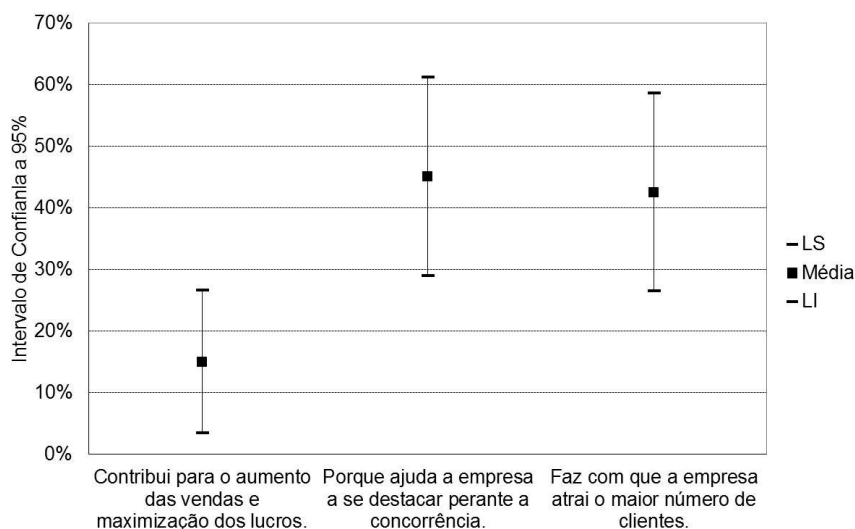
Tabela 10 - Objetivo D versos quarta questão

	%	IC a 95%	
		LI	LS
Contribui para o aumento das vendas e maximização dos lucros.	15,0%	3,4%	26,6%
Porque ajuda a empresa a se destacar perante a concorrência.	45,0%	28,9%	61,1%
Faz com que a empresa atraia o maior número de clientes.	42,5%	26,6%	58,5%

Fonte: Elaboração própria.

Intervalos de confiança a 95% para a resposta a questão IV - Como as inovações de uma empresa (produtos, serviços, processos, comunicação de marketing) influenciam a preferência dos turistas clientes.

Tabela 11- Intervalo de confiança para a resposta da quarta questão



Fonte: Elaboração própria.

Podemos concluir que as respostas porque ajuda a empresa a se destacar perante a concorrência e faz com que a empresa atraia o maior número de clientes são mais dadas

comparativamente com a resposta contribui para o aumento das vendas e maximização dos lucros.

Portanto, relativamente ao objetivo d), de entender o contributo da inovação para o desempenho das pequenas e médias empresas turísticas em Portugal continente, o contributo é superior para ajudar a empresa a destacar-se perante a concorrência e fazer com que a empresa atraia o maior número de clientes e inferior para contribuir para o aumento das vendas e maximização dos lucros.

Objetivo e) Demonstrar a influencia da inovação nas pequenas e médias empresas turísticas em Portugal.

Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise da questão V - Influência da inovação no desenvolvimento do turismo.

Intervalos de confiança a 95% para a resposta a questão V - Influência da inovação no desenvolvimento do turismo.

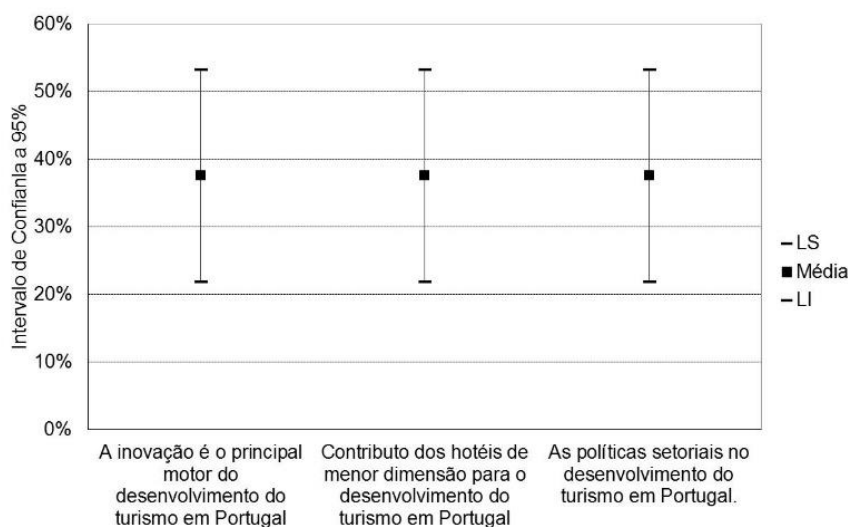
Tabela 12- Objetivo e versos quinta questão

	%	IC a 95%	
		LI	LS
A inovação é o principal motor do desenvolvimento do turismo em Portugal	37,5%	21,8%	53,2%
Contributo dos hotéis de menor dimensão para o desenvolvimento do turismo em Portugal	37,5%	21,8%	53,2%
As políticas setoriais no desenvolvimento do turismo em Portugal.	37,5%	21,8%	53,2%

Fonte: Elaboração própria

Intervalos de confiança a 95% para as respostas a questão V - Influência da inovação no desenvolvimento do turismo.

Tabela 13- Intervalo de confiança para a resposta da quinta questão



Fonte: Elaboração própria.

Podemos concluir que as respostas não apresentam diferenças significativas entre si.

Portanto, relativamente ao objetivo e), de demonstrar a influência da inovação nas pequenas e médias empresas turísticas em Portugal, todos os aspetos são considerados de forma semelhante (não significativamente diferente), nomeadamente a inovação ser o principal motor do desenvolvimento do turismo em Portugal, o contributo dos hotéis de menor dimensão para o desenvolvimento do turismo em Portugal, e as políticas sectoriais no desenvolvimento do turismo em Portugal.

Objetivo f) Analisar se é a inovação uma reação a fatores internos e externos nas pequenas e medias empresas de turismo em Portugal.

Para o estudo deste objetivo consideramos pertinente a análise da questão VI – Os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação.

Intervalos de confiança a 95% para as respostas a questão VI – Os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação.

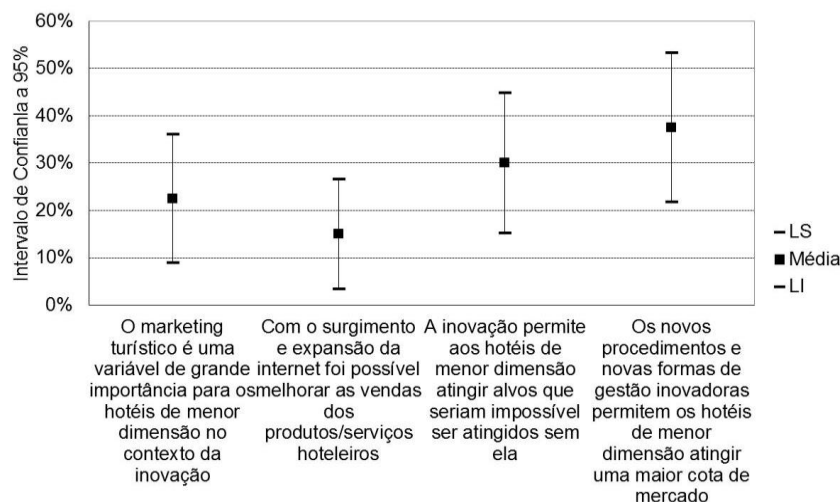
Tabela 14 - Objetivo F versos sexta questão

	%	IC a 95%	
		LI	LS
O marketing turístico é uma variável de grande importância para os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação	22,5%	9,0%	36,0%
Com o surgimento e expansão da internet foi possível melhorar as vendas dos produtos/serviços hoteleiros	15,0%	3,4%	26,6%
A inovação permite aos hotéis de menor dimensão atingir alvos que seriam impossível ser atingidos sem ela	30,0%	15,2%	44,8%
Os novos procedimentos e novas formas de gestão inovadoras permitem os hotéis de menor dimensão atingir uma maior cota de mercado	37,5%	21,8%	53,2%

Fonte: Elaboração própria.

Intervalos de confiança a 95% para a resposta a questão VI – Os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação.

Tabela 15- Intervalo de confiança para a resposta da sexta questão



Fonte: Elaboração própria.

Podemos concluir que as respostas não apresentam diferenças significativas entre si.

Portanto, relativamente ao objetivo f), de analisar se é a inovação uma reação a fatores internos e externos nas pequenas e medias empresas de turismo em Portugal, todos os aspetos são considerados de forma semelhante (não significativamente diferente), nomeadamente o marketing turístico ser uma variável de grande importância para os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação, com o surgimento e expansão da internet ter sido possível melhorar as vendas dos produtos/serviços hoteleiros, a inovação permitir aos hotéis de menor dimensão atingir alvos que seriam impossível ser atingidos sem ela, e os novos procedimentos e novas formas de gestão inovadoras permitirem aos hotéis de menor dimensão atingir uma maior cota de mercado.

Os dados foram analisados com recurso a conhecimentos estatísticas e ao software SPSS, versão 27.0.

Capítulo IV – Análise e Discussão de Resultados

Neste capítulo pretende-se analisar e discutir os resultados obtidos no inquérito feito (ver tratamento e análise de dados) e fazendo o respetivo enquadramento com a teoria (ver Capítulo II), e respondendo aos objetivos geral e específicos e as questões em estudo no presente trabalho de investigação.

Como foi efetuada anteriormente a caracterização da amostra, procede-se desde já à análise e discussão dos resultados relacionados com a temática em estudo, a inovação nas pequenas e médias empresas turísticas em Portugal continental.

Assim, no que diz respeito aos dados demográficos é de salientar que 50% dos respondentes ao inquérito tem entre os 26 aos 46 anos de idade. E relativamente ao género dizer que se destacou o género feminino com 56% do número total dos respondentes ao inquérito. E em relação as habilitações literárias 40% dos respondentes tem a licenciatura pós-Bolonha, ou seja, é a maioria.

Quanto à influência da inovação no desempenho dos hotéis de menor dimensão, os respondentes ao questionário, ou seja 42,5 % dos 100 % referem que a Inovação possibilita que os hotéis de menor dimensão atinjam posições de destaque no mercado em relação as grandes cadeias (ver tratamento e análise de dados).

Quanto à inovação como diferenciador entre os hotéis de menor dimensão, os respondentes ao questionário, ou seja 32,5 % afirmam que a inovação é tão ou mais importante do que o preço para a concorrência entre os hotéis de pequena dimensão, enquanto 25 % dizem que sem inovação não haveria diferenças entre os hotéis de menor dimensão, isto é, num total de 100 % (ver tratamento e análise de dados).

Quanto ao contributo da inovação para uma maior diferenciação dos serviços turísticos prestados pelos hotéis de menor dimensão, os respondentes ao questionário ou seja 35 % dos 100 % responderam que a inovação traz produto/serviços novos enquanto 22,5% dizem que as ferramentas que advém da inovação são as principais responsáveis da diversificação dos serviços turísticos (ver tratamento e análise de dados).

Quanto a questão que diz como as inovações de uma empresa (produtos, serviços, processos, comunicação de marketing) influenciam a preferência dos turistas clientes, os respondentes ao questionário isto é 45 % dos 100 % dizem estas inovações ajudam a empresa a se destacar perante a concorrência, enquanto 42,5% responderam que estas inovações fazem

com que a empresa atrai o maior número de clientes em relação a concorrência (ver tratamento e análise de dados).

Quanto a influência da inovação no desenvolvimento do turismo em Portugal, é de destacar que 37,5% respondem que a inovação é o principal motor do desenvolvimento do turismo em Portugal, enquanto 37,5% responderam que o contributo dos hotéis de menor dimensão influencia o desenvolvimento do turismo em Portugal (ver tratamento e análise de dados).

No que diz respeito a questão os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação, os respondentes ao questionário, ou seja 37,5% afirmam que os novos procedimentos e novas formas de gestão inovadoras permitem os hotéis de menor dimensão atingir uma maior cota de mercado, enquanto 30 % responderam que a inovação permite aos hotéis de menor dimensão atingir alvos que seriam impossível ser atingidos sem ela (ver tratamento e análise de dados).

Quanto a questão as inovações introduzidas tornaram a empresa mais competitiva 37,5% responderam que as inovações nos processos de trabalho têm possibilitado melhores níveis de prestação de serviços aos clientes, enquanto 35 % dizem que as inovações em produtos e/ou serviços melhoraram o posicionamento da empresa em relação à concorrência (ver tratamento e análise de dados).

Capítulo V – Conclusões

A inovação é uma temática atual e tem vindo a merecer a atenção de investigadores, homens de negócios, estudiosos e de todos de uma forma geral, isto é, pelo seu importante impacto que tem nos dias de hoje, assim é pertinente estudar e divulgar esta temática.

“O presente trabalho apresenta uma revisão bibliográfica na qual procurou-se apresentar de forma resumida, direta e atualizada a temática em estudo, onde foi possível aliar os contributos dos diferentes autores que abordam a questão da inovação” (Poças,2015). Utilizou-se o questionário como o instrumento para obtenção dos dados, porém a baixa representatividade da amostra limitou tirar algumas ilações da população, no entanto, entende-se que os resultados obtidos são um contributo para a literatura sobre o tema, por toda a informação relevante que foi possível recolher.

Pretendeu-se, com este trabalho de investigação, verificar qual é o valor que as inovações introduzidas ou optadas pelas PME da indústria hoteleira têm para a competitividade empresarial no setor do turismo. Com este trabalho foi possível aprimorar a capacidade para a identificação da problemática, desenvolvê-la com método e poder expô-la de forma técnica.

De forma resumida, apresentam-se os contributos para os conhecimentos originados pelo trabalho, nomeadamente os que dão resposta aos objetivos, geral e específicos. Constatase que a inovação contribui para a competitividade empresarial no setor do turismo (objetivo geral), fator importante tendo em conta o contexto global e exigências dos mercados atuais, e que permite à mesma manter-se líder do setor no mercado em Portugal. No que respeita aos objetivos específicos, verifica-se que a inovação tem grande influência para as unidades hoteleiras de pequena dimensão, a medida que é um dos meios facilitadores da relação que mantém com os clientes e fornecedores. Também, no que diz respeito a qualidade dos produtos/serviços, ela (inovação), dita a sua posição de liderança no mercado face aos concorrentes.

Verifica-se também que a inovação é um fator de diferenciação entre empresas da indústria hoteleira e esta característica passa essencialmente pela abertura à mudança, pela aposta na qualidade e num serviço de excelência, que permitem à empresa manter a cota do mercado, manter vantagem competitiva e superar a concorrência, além de permitir também o desenvolvimento de novos serviços e penetração em nichos mais específicos. E por consequência é responsável pelo crescimento do desempenho da empresa.

Constatou-se também que o processo de inovação nos hotéis de menor dimensão (PME), segue os mesmo parâmetros que nas grandes empresas com a principal diferença incidir na questão dos recursos disponíveis e na falta de um departamento de pesquisa e desenvolvimento e introdução na empresa essencialmente através de formação, aquisição de equipamentos e software e que as vantagens associadas à sua implementação permitem reduzir o tempo de resposta às necessidades dos clientes, aumentar a satisfação dos colaboradores, melhorar a prestação dos serviços, sendo que a inovação pode mesmo ditar a sobrevivência da empresa.

Demostrou-se também, que a inovação é para muitas empresas deste setor uma cultura, porém, é muitas das vezes também uma reação aos fatores internos e externos nestas empresas. A medida que umas adotam a cultura inovadora na estratégia empresa e outras só tem a preocupação de inovar quando o mercado faz pressão.

No que diz respeito a amostra, mesmo com a pouca representatividade, assumiu-se que era um número suficiente, pelo que foi possível atingir os objetivos propostos. Sublinha-se, portanto, como ponto fraco da investigação a baixa representatividade da amostra, e como ponto forte o levantamento de dados primários e secundários para exposição do tema em estudo, tratamento e análise de dados, assim como a apresentação e discussão dos resultados.

A intenção é, portanto, que este trabalho de investigação tenha produzido novos conhecimentos teóricos, bem como aclarar muitas questões sobre a tema em estudo e que sirva de contributo para o avanço do conhecimento científico.

Relativamente as limitações, foram detetadas muitas limitações ao estudo nomeadamente a dificuldade na obtenção de respostas ao questionário, apesar de se ter garantido a confidencialidade e anonimato dos dados, assim como a situação pandémica da Covid 19, que teve grande impacto naquilo é as não respostas ao questionário outra limitação detetada foi a impossibilidade na maioria dos casos de ir presencialmente ao encontro dos possíveis respondentes isto também devido a pandemia da Covid, no entanto seriam necessários mais recursos (tempo, financeiro) para a sua aplicação.

“Como futuras linhas de investigação é preciso aprofundar algumas questões como o papel da inovação na expansão das unidades hoteleiras de pequena dimensão, bem como melhorar o questionário e ampliar a sua aplicação a fim de se obter uma amostra maior” (Poças, 2015).

Referências Bibliográficas

- ALCOBIA, Orlando Miguel Pestana. (2016). **O Turismo e a Inovação na Hotelaria: Contributos para o Desenvolvimento Socioeconómico do Município de Inhambane** (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Turismo do Estoril. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/2016> [Consultado à 22-02-2020].
- ALMEIDA, Rita Bigotte (2015). **Criatividade e Inovação como Fatores de Diferenciação** (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Lisboa. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 26-11-2019].
- ALVIM, Júlio César (2012). **Avaliação dos Impactos aa Inovação no Desempenho das Empresas** (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Empresariais. Belo Horizonte, Brasil. Disponível em: www.fumec.br [Consultado à 18-12-2019].
- ANDRÉ, José André (2015). **Ser Empreendedor com Base em Processos de Inovação Competitivo** (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400>[Consultado à 18-12-2019].
- AMORIM, Ester. (2005). **Gestão da Inovação e Novas Tecnologias**. In Coleção Gestão da Produtividade e Qualidade, Vol. 14, pp. 50-61. Disponível em: <https://www.google.com>. [Consultado à 18-12-2019].
- ALVES FILHO, José Roberto Paz. (2014). **Estratégia de Diferenciação: Um Estudo de Caso numa Instituição de Ensino Superior à Distância na Cidade de Patos**. In Centro de Ciências exatas e sociais aplicadas. Vol. 1, pp. 3-10. Disponível em: space.bc.uepb.edu.br/jspui/bitstream/123456789.
- BARAÑANO, Ana Maria. (2004). **Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão**, 4ª. ed. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN97789726183129.
- BARATA, José Manuel Monteiro. (2011). **Inovação nos Serviços: Conceitos, Modelos e Medidas. uma Aplicação ao Setor Bancário**. In Teaching Economics Working Papers. Vol. 2, pp. 7-30. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 19-12-2019].
- BEBBER, Suélen; Graciola, Ana Paula; Souza, Ariane Vanessa de Oliveira; Nodari Cristine Hermann; Olea, Pelayo Munhoz; Dorion, Eric Charles Henri. (2016). **Inovação Como Estratégia de**

- Diferenciação: Produção de Vinho Kosher no Vale dos Vinhedos.** In Desenvolvimento em Gestão, Vol. 14, pp. 8-11. Disponível em: <https://b-on.ual.pt>. [Consultado à 14-12-2019].
- BERTOLINI, Dayane. (2011). **Um Estudo sobre a Influência da Estratégia de Diferenciação em uma Cooperativa de Crédito.** In Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Vol. 8, pp. 4- 6. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 18-12-2019].
- BEUREN, Ilse Maria; Oro, Ieda Margarete. (2014). **Relação entre Estratégia de Diferenciação e Inovação, e Sistemas de Controlo Gestão.** In **Revista de Administração Contemporânea.** Vol. 18, pp. 3- 5. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141394>. [Consultado à 14-12-2019].
- BITENCOURT, D. V., Silva, J. C., Santos, L. C. P. (2018). **Inovação e Sustentabilidade: Novos Modelos e Preposições.** In Interfaces Científicas - Exatas e Tecnológicas. Vol. 3, pp. 4- 7. Disponível em: <https://doi.org/10.17564/2359.2018v3n1p43-52>. [Consultado à 08-02-2019].
- BOLOTA, Romina dos Santos. (2016). **Inovação na sua Vertente Organizacional.** (Dissertação de mestrado). Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Lisboa Portugal. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 20-10-2019].
- BRITO, Klauber Nascimento; Cândido, Gesinaldo Ataíde. (2003). **Difusão da Inovação Tecnológica como Mecanismo de Contribuição para Formação de Diferenciais Competitivos em Pequenas e Médias Empresas.** In Revista Eletrônica de Administração, Vol. 9, pp. 5-16. Disponível em: <https://b-on.ual.pt>. [Consultado à 19-12-2019]. ISSN: ISBN 1413-231.
- BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; Fonseca, Vinícius de Araújo Marcus. (2014). **Cultura de Inovação: Conceitos e Modelos Teóricos.** In Revista de Administração Contemporânea, Vol. 18, pp. 3- 10. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141025>. [Consultado à 10-11-2019].
- CANELA, Renata; Cassol, Alessandra; Vasconcelos, Vanessa Nunes De Souza Alencar; Rodrigues, Leonel Cezar. (2013). **Impacto da Inovação no Desempenho Financeiro das Empresas Brasileiras: Um Estudo Empírico do Período de 2009 a 2013.** In SINGEP, Vol. 4, pp. 2- 6. Disponível em: <https://b-on.ual.pt>. [Consultado à 14-12-2019].
- CARRASCO, João Pedro Venâncio. (2017). **Plano De Negócio: Algés Hostel.** (Dissertação de Mestrado). Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 24-03-2020].

- CORDEIRO, Ana Sílvia Ramos de Oliveira. (2011). **Análise das barreiras à inovação em Pequenas e Médias Empresas em Portugal**. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Minho. Minho, Portugal. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16489>. [Consultado à 30-09-2019].
- COSTA, Souza Jonilto; Bruno-Faria, Maria de Fátima. (2013). **Processo de Inovação no Contexto Organizacional: uma análise de facilitadores e dificultadores**. In BBR: Brazilian Business Review, Vol. 10, pp. 2-6 Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar>. [Consultado à 29-11-2019].
- CUNHA, Manuel Rafael Caixeiro. Instabilidade após entorse do tornozelo estudo prospetivo longitudinal. (Mestrado em Medicina). Universidade da Beira Interior. Covilhã, Portugal. Disponível em: <https://docplayer.com.br/80113524-Instabilidade-apos-entorse-do-tornozelo-estudo-prospetivo-longitudinal.html>. [Consultado à 27-11-2019].
- CRISTINA, Karla; Ribeiro, Campos. (2011). **Meios de Hospedagem**. In Centro de Educação Tecnológica do Amazonas. Vol. 2, pp. 5-34. Disponível em: <https://www.google.com/search?ei=Meios+de+Hospedagem>. [Consultado à 10-04-2020].
- DE CONTO, Samuel Martim; Júnior, José Antônio Valle Antunes; Vaccaro, Guilherme Luís Roehe. (2016). **A Inovação como Fator de Vantagem Competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos**. In Gestão & Produção. Vol. 23, pp. 1-5. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0104-530x1677-14>. [Consultado à 14-02-2019].
- DINIZ, Célia Regina, Da Silva, Iolanda Barbosa. (2008). **Tipos de métodos e sua aplicação**. In UEPB. Vol. 21, pp. 5-11. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 14-02-2020].
- DISTANONT, Anyanitha; Khongmalai, Orapan Khongmalai. (2018). **O Papel da Inovação na Criação de uma Vantagem Competitiva**. In Kasetsart Journal of Social Sciences. Vol. 3, pp. 2- 5. Disponível em: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd>. [Consultado à 12-12-2020].
- DECRETO-Lei nº 62/2018 de 22 de agosto. **Diário da República** nº 171/2018 – I Série. Lisboa: Assembleia da República.
- DRUCKER, Peter. (2004). **A Disciplina da Inovação**. In Harvard Business Review. Vol. 3, pp. 3-8. Disponível em: <http://www3.uma.pt/jfreitas/inovacao.doc>. [Consultado á 20-11-2019].

DRUCKER, Peter Ferdinand. (1997). *Inovação e gestão*. 4ª ed. Lisboa: Editotial Presença, Lda. SBN: 9789722310055.

ESTEVES, Telmo. (2015). **Inovação no Turismo em Lisboa**. (Dissertação de Mestrado).

Universidade Europeia. Lisboa, Portugal Disponível em:

<https://www.google.com/search>. [Consultado à 28-09-2019].

FERREIRA, José Maria Carvalho; Neves, José Gonçalves; Caetano, António. (2011). **Manual de psicossociologia das organizações**. 6ª ed. Amadora: Escolar Editora. ISBN: 9789725922972.

FERREIRA, Leandro; Viera, Filipa Dionísio. (2011). **A Relevância as Fontes de Informação Externas na Capacidade Inovadora de Empresas de Gestão de Resíduos: Estudo de Casos**.

In Revista Ibero-americana de Engenharia Industrial. Vol. 3, pp. 3-8. Disponível em:

<https://doi.org/10.13084/2175-8018.v03n05a02>. [Consultado à 24-11-2019].

FERNANDES, Juliana Carina Camilo. (2012). *Empreendedorismo e Atitude Inovadora nas Empresas Estudos de caso aplicados à hotelaria*. (Dissertação de Mestrado). Escola Superior de Ciências Empresariais. Setúbal. Portugal. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 14-12-2019].

FONSECA, J. J. S., Danton, G., Freitas, C. C., Prodanov, E. C. De, Maxwell, F. de O., Marques, H. R., Manfroi, J., Castilho, M. A. De Noal, M. L., Breu, F., Guggenbichler, S., Wollmann, J. (2002). **Metodologia do Trabalho Científico**. In Serviço de Biblioteca e Informação. Vol. 5, pp. 4- 33. Disponível em: <http://materia prima.pro.br/extensao/pesquisa/metodologia-cientifica>. [Consultado à 12-03-2020].

GOIS, Leonel; Oliveira, Lima. (2009). **Sustentabilidade e Inovação na Cadeia Produtiva do Caju no Ceará**. In Revista Eletrônica de Gestão Organizacional. Vol. 7, pp. 3-16. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 28-12-2019].

GUIMARÃES, R. C. e Sarsfield Cabral, J. A. (2010). **Estatística**. 2ª ed. Verlag Dashöfer Portugal: ISBN: 9789896421083.

GOLEMAN, Daniel; Boyatzis, Richard; Mckee, Annie. (2019). **Cultura Inovadora na Pequena e Média Empresa**. In Journal of Chemical Information and Modeling. Vol. 2, pp. 6-10. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v2i1.34>. [Consultado à 28-12-2019].

GORNI, Patrícia Monteiro; Dreher, Marialva Tomio; Machado, Denise Del Prá Neto. (2009). **Inovação em serviços turísticos: a percepção desse processo em agências de viagens**. In

Observatório de Inovação do Turismo. Vol. 4, pp. 3-10. Disponível em: <https://b-on.ual.pt.ISSN1980-6965>. [Consultado à 25-11-2019].

GRANJO, Doutor Paulo. (2013). **Empreendedorismo e Inovação no Turismo. A Herança Magna como atração cultural**. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 28-09-2019].

HILL, Manuela Magalhães; Hill, Andrew. (2009). **Investigação por Questionário**. 2ª ed. Lisboa: Edições Sílabo, Lda. ISBN: 9789726182733.

HANDA, Gerdina Verónica da Silva. (2014). **Inovação no Sector Hoteleiro Angolano: Estudo Aplicado À Cidade do Lubango**. (Dissertação de Mestrado). Lisbon School of Economics & Management. Lisboa, Portugal. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400>.

HERMIYANTY, Wandira Ayu Bertin. (2017). **Innovation in hospitality: the perception of innovation through the eyes of managers of the Porto da Ilha Hotel**. In Journal of Chemical Information and Modeling. Vol. 8, pp. 4-8. Disponível em: <https://b-on.ual.pt>. [Consultado 14-11-2019] ISSN: 1983-5442.

JOS, Maria Sousa. (2015). **Inovação Organizacional**. In Revista Pessoal. Vol. 3, pp. 2-5. Disponível em: <https://www.google.com/search> [Consultado à 18-12-2019].

KAHILANA, Orlando Francisco Líssimo. (2017). **A Influência dos Fatores Impulsionadores e das Barreiras à Inovação Tecnológica Empresarial**. (Dissertação de Doutoramento). Universidade da Beira Interior. Covilhã, Portugal. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 07-03-2020].

KAUART, Fabiana da Silva; Fernanda Castro Manhães; Carlos Henrique Medeiros. (2010). **Metodologia da Pesquisa: Um Guia Prático**. 2ª ed. Bahia: Via Litterarum Editora. ISBN 45-237-6045-5.

KEYNES, John Maynard. (2014). **Sobre o método indutivo na obra de Keynes**. In Revista de Economia Contemporânea. Vol. 15, pp. 3-10. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/>. [Consultado à 12-03-2020].

KLEMENT, Claudia Fernanda Franceschi; Yu, Abraham Sin Oih. (2006). **Inovação na Indústria Hoteleira: Complementação entre Inovações Tecnológicas e Inovações Baseadas em**

- Serviços.** In Revista acadêmica. Vol. 1, pp. 1-8. Disponível em: <https://scholar.google.com.br/scholar>. [Consult. Em: 20-01-2020].
- KOKT, Desere. (2013). **A Practical Guide to Guest House Management.** In Jornal Internacional de Gestão de Hospitalidade. Vol. 2, pp. 5-16 Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=ptPT&as_sdt=0%2C5&q=A+Practical+Guide+to+Guest+House+Management. [Consultado à 19-04-2020].
- LIMA, Fabiana de Oliveira; Alves, Jordânia Louse. (2011). **Inovação no Sector do Turismo – Apontamentos do Processo Inovador através do Estudo do Grupo Pestana.** In Tourism & Management Studies. Vol. 1, pp. 3-10. Disponível em: <https://b-on.ual.pt>. [Consultado à 14-12-2019] ISSN: 2182-8458.
- LUSTOSA, Maria Cecília Junqueira, Rosário, Francisco José Peixoto. (2016). **Desenvolvimento local e inovação em atividades tradicionais: o arranjo produtivo local de turismo Lagoas e Mares do Sul, Alagoas, Brasil.** In Interações. Vol. 17, pp. 3-6 Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.20435/1518-70122016110>. [Consultado à 18-12-2019].
- LUZ, Bruna Soares; Dos Santos, Daniele Cristina Tavares; Da Silva, Aldair Fernandes. (2017). **Gestão Hoteleira.** In Revista Vianna Sapiens. Vol. 8, pp. 4-9 Disponível em: <https://doi.org/10.31994/rvs.v8i2.237>. [Consultado à 18-03-2020].
- MACHADO, Luís Pinto; Almeida, António. (2010). **Inovação e Novas Tecnologias.** In Sociedade Portuguesa de Inovação. Vol. 1, pp. 10-14-104 Disponível em: <https://scholar.google.pt/scholar?q=INOVAÇÃO+NOVAS+TECNOLOGIAS&hl>. [Consultado à 24-11-2019].
- MANTHEY, Nilvane; Verdinelli, Miguel Angel. (2017). **O Impacto da Capacidade de Inovação no Desempenho da Inovação de Produto em PMES do Setor Industrial.** In Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. Vol. 6, pp. 2-4 Disponível em: <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i2.441>. [Consultado à: 27-11-2019].
- MAYER, Fernando de Pol. (2016). **Introdução à Estatística e conceitos de amostragem.** In Laboratório de Estatística e Geoinformação. Vol. 2, pp. 6-8 Disponível em: <http://leg.ufpr.br/~fernandomayer/aulas/ce001e-2016-2/01>. [Consultado à 24-02-2020].
- MARTINS, E, Terblanche, F. (2003). **Building organisational culture that stimulates creativity and innovation.** In European Journal of Innovation Management. Vol. 4, pp. 3-14 Disponível em: <https://www.google.com>/ISBN: 62398943567.

- MARTINS, Andreia Denise Oliveira. (2013) A Inovação como Vantagem Competitiva nos Hotéis de Luxo. (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro, Portugal. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/32242039.pdf>. [Consultado 18.12.2019].
- MARTINS, Cristina; Fiates, Gabriela Gonçalves Silveira; Dutra, Ademar. (2014). **Empreendedorismo inovador gerado pelas incubadoras de base tecnológica: Mapeamento da produção científica até 2013**. In Revista de Negócios. Vol. 19, pp. 3-7. Disponível em: <https://www.google.com/>. ISSN 1980.4431.
- MELLO, Cristiane Marques; Machado, Hilka Vier; Jesus, Marcos Júnio Ferreira. (2010). **Considerações sobre a Inovação em PMES: o papel das redes e do empreendedor**. In Revista de Administração da UFSM. Vol. 3, pp. 2-12 Disponível em: <https://doi.org/10.5902/198346592236>. [Consultado à 26-11-2019].
- MOREIRA, Marina Figueiredo; Vargas, Eduardo Raupp. (2015). **Indução de Inovações em Serviços: Compras Governamentais para a Inovação ou Compras de Inovações**. In Revista Gestão & Tecnologia. Vol. 15, pp. 3-8 Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/>. [Consultado à 27-11-2019].
- NEVES, Humberto Jorge Marques. (2010). **Novação nos Serviços: O Impacto das Relações com Clientes e Fornecedores na Inovação nos Serviços**. (Dissertação de Mestrado). Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa Portugal. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/bitstream/>. [Consultado à 19-11-2019].
- Nunes, Carla; Afonso, Anabela. (2019). Probabilidades e Estatística: Aplicações e Soluções em SPSS. Universidade de Évora. ISBN: 978-972-778-123-2. [Consultado à 27-12-2019]
- NIRAZAWA, Alyni Nomoto; Spezamiglio, Bárbara; Balboni Bernardo Monteiro; Falsarella, Carla Regina B. Matias; Belíssimo, Daniel; Clemente, Lucas Manoel Marques. (2015). **Inovação nas Organizações**. In Revista de Administração de Empresas. Vol. 7, pp. 5-12 Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/php/311926/mod_resource/content. [Consultado à 28-12-2019].
- OLIVEIRA, Vanessa Parreiras; Bertoni, Rebeca Bulhões. (2014). **Problemas e Obstáculos à Inovação em Pequenas e Médias Empresas no Brasil: Uma Discussão a partir da Pesquisa de Inovação**. In Pintec. Pymes, Innovación y Desarrollo. Vol. 2, pp. 3-10 Disponível em: [cholar.google.com.br/scholar](https://scholar.google.com.br/scholar). [Consultado à 29-12-2019].

- OCDE e Eurostat. (2005). **Manual de Oslo: Orientação Para recolha e interpretação de dados da inovação**, Third Edition, OCDE e EUROSTAT Publicação. Disponível em: <https://www.google.com/>. [Consultado à 27-12-2019].
- PERDIGÃO, Diana Gentil Tomás. (2015). **Implementação de um Sistema de Sustentabilidade no Vila Vita Parc Resort & SPA**. (Dissertação Mestrado). Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar. Leiria, Portugal. Disponível em: <https://iconline.ipleiria.pt/bitstream/>. [Consultado à 22-03-2020].
- PESTANA, Maria Helena; Gageiro; João Nuno. (2008). **Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS**. 5.^a Ed. Rev. e corrigida, Edições Sílabo. Lisboa. ISBN: 978-972-618-498-0.
- PESTANA, Maria Helena; Gageiro, João Nunes. (2014). **Análise de dados para Ciências Sociais a Complementaridade do SPSS**. 6.^a ed. Lisboa: Edições Sílabo. ISBN: 978-972-618-775-2.
- PINHO, Bruno António Martins. (2012). **Comportamentos em Hotelaria face à Inovação** (Dissertação de Mestrado). Universidade de Aveiro. Aveiro, Portugal. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 17-02-2020].
- PINTO, António; Henriques, Carla, Martinho, Ana Maria. (2014). **O Impacto da Inovação na Rendibilidade Empresarial**. In Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão. Vol. 13, pp. 3-11. Disponível em: <https://b-on.ual.pt>. [Consultado à 14-11-2019] ISSN: ISSN 1645-4464.
- PEREZ, Gilberto, Zwicker Ronaldo. (2010). **Fatores Determinantes da Adoção de Sistemas de Informação na Área de Saúde: Um Estudo Sobre o Prontuário Médico Eletrônico**. In Revista de Administração Mackenzie. Vol. 11, pp. 3-8. Disponível em: <https://b-on.ual.pt>. [Consultado à 24-11-2019] ISSN: 1518-6776.
- PIOVESAN, Armando; Temporini, Edméa Rita. (1995). **Métodos de Amostragem Esquema Geral da Investigação Empírica Objeto teórico Fases do Enquadramento teórico**. In Revista de Saúde Pública. Vol. 29, pp. 3-12 Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0034-89101995>. [Consultado à 20-03-2020].
- POÇAS, Vitória Manuela de Almeida. (2015). **O Contributo da Inovação para a Competitividade das Organizações** (Dissertação de Mestrado). Instituto Politécnico de Viana do Castelo. Viana do Castelo, Portugal. Disponível em: <http://repositorio.ipvc.pt/bitstream/> [Consultado à 19-12-2019].

- PRODANOV, Cleber Cristiano; Freitas, Ernani Cesar. (2013). **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2.^a ed. Novo Hamburgo: Feevale. ISBN978-85-7717-158-3.
- QUIVY, Raymond, & Campenhoudt, Luc Van. (2005). **Manual de Investigação em Ciências Sociais**. 4^a ed. (G. Valente, Ed., J. M. Marques, M. A. Mendes, & M. Carvalho, Trads.) Lisboa: Gradiva. ISBN:972-662-275-1.
- RODRIGUES, Bonifácio Humberto do Rosário. (2018). **Turismo Cultural e Desenvolvimento. A Rota das Catedrais e o Caso de Santarém** (Dissertação de Doutoramento). Geografia e Turismo. Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra. Coimbra, Portugal. Disponível em: <http://hdl.handle.net/>. [Consultado à 26-11-2019].
- RIBEIRO, Naina de Jesus. (2019). Determinantes da competitividade do setor metalomecânico português. (Dissertação de Mestrado). Universidade Católica Portuguesa. Viseu, Portugal. Disponível em: <https://repositorio.ucp.pt/bitstream/10400.14/30718/1/Competitividade.pdf>. [Consultado à 24-11-2019].
- RODRIGUES, Maria João; Ribeiro, José Félix. (2000). **Inovação, Tecnologia e Globalização: o papel do conhecimento e o lugar do trabalho na nova economia**. In Tendências. Vol. 2, pp. 6-18. Disponível em: <http://www.esec.pt/cdi/ebooks/docs1/> [Consultado à 18-02-2020].
- SARQUIS, Aléssio Bessa, Sehnem, Simone, Tontini, Gérson, Scharf, Edson Roberto. (2015). **Fatores de Influência no Processo de Inovação em Empresas de Base Tecnológica**. In Revista Catarinense da Ciência Contábil. Vol. 14, p. 3-6 Disponível em: <https://doi.org/10.16930/2237-7662/>. [Consult. Em: 16-02-2020].
- SEREBRENNIKOV, L. V; Golovkin, A. V. (2006). **The reaction of formaldehyde with hydrogen peroxide: IR spectra in xenon matrices and calculations of intermediates and transition states**. In University Chemistry Bulletin. Vol. 60, pp. 8-18. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 18-11-2019].
- SILVA, Algéria Varel; González, Mario Orestes Aguirre. (2019). **Caracterizando a inovação: uma análise em MPEs participantes do Programa ALI**. VOL. 1, pp. 41-98. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 23-11-2019].
- SILVA, Isilda Gomes. (2013). **Estudo de Segmento de Mercado da Indústria Hoteleira: Fatores de diferenciação e inovação**. (Dissertação de Mestrado). Escola de Economia e Gestão da

Universidade do Minho. Portugal. Disponível em: <https://repositorium.sdum.uminho.pt/>
[Consultado à 19-02-2020].

SPEZAMIGLIO, Bárbara dos Santos; Galina, Simone Vasconcelos Ribeiro; Cália, Rogério Cerávolo. (2016). **Competitividade, Inovação e Sustentabilidade: Uma Inter-Relação Por Meio da Sistematização da Literatura**. In Revista Eletrônica de Administração. Vol. 22, pp. 4-12. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413>. [Consult. Em: 24-11-2019].

TEIXEIRA, Luís Filipe do Nascimento. (2016). **Gestão da Inovação Sustentável** (Dissertação Mestrado). Universidade Católica Portuguesa. Portugal. Disponível em: <https://www.google.com/search> [Consultado à 20-10-2019].

TEIXEIRA, Rivanda Meira; Sacramento, Patrícia Melo. (2016). **Tipos de Inovações em Pequenas e Médias Empresas Turísticas**. In Revista de Administração de Empresa. Vol. 14, pp. 3-7. Disponível em: <https://doi.org/10.18593/race.v14i>. [Consultado à 28-11-2019].

TORRES, Ana Rita da Silva. (2015). **Inovação de serviços nos Hostels da cidade do Porto Fatores de sucesso e performance**. (Dissertação de Mestrado). Universidade do Porto. Porto, Portugal. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 16-03-2020].

VARÃO, Carla; Cláudia Batista; Vânia Martinho. (2006). **Métodos de Amostragem Esquema Geral da Investigação Empírica Objeto teórico Fases do Enquadramento teórico**. Vol. 3, p. 3-8. Disponível em: <https://www.google.com/search>. [Consultado à 28-03-2020].

VARGAS, Eduardo Raupp; Zawislak, Paulo Antônio. (2006). **Inovação em Serviços no Paradigma da Economia do Aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação**. In Revista de Administração Contemporânea. Vol. 10, pp. 4-7. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175>. [Consultado à 28-12-2019].

ZEHRER, Anita; Pechlander, Harald; Reuter, Christopher. (2009). **Innovativeness in tourism: The perception of innovation awards participants**. In Journal of Tourism. Vol. 14, pp. 3-9. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/175518>. [Consultado à 26-11-2019].

ZILBER, Moises Ari; Lex, Sérgio; Moraes, Cláudio Alberto; Perez, Gilberto; Vidal, Patrícia Gonçalves; Corrêa, Gisleine Bartolomeu Fregoneze. (2008). **A inovação e os fatores organizacionais característicos**. Revista de Ciências da Administração. Vol. 10, pp. 3-10. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2008>. [Consultado à 20-12-2019].

Dados demográficos**Tabela de frequências: Idade**

	Frequência	Porcentagem
18-25 anos	8	20,0
26-45 anos	20	50,0
46-65 anos	11	27,5
Mais de 65 anos	1	2,5
Total	40	100,0

Tabela de frequências: Género

	Frequência	Porcentagem
Masculino	17	43,6
Feminino	22	56,4
Total	39	100,0

Tabela de frequências: Habilitações literárias

	Frequência	Porcentagem
1º Ciclo (4ª classe)	2	5,0
2º Ciclo (6ª classe)	1	2,5
3º Ciclo (9º ano)	2	5,0
Ensino secundário	4	10,0
Curso técnico-profissional	2	5,0
Frequência do ensino superior	2	5,0
Licenciatura pós-Bolonha	16	40,0
Licenciatura pré-Bolonha	2	5,0
Mestrado	9	22,5
Total	40	100,0

Tabela de frequência 1ª pergunta

	Frequência	Porcentagem
Reduz os desperdícios de tempo e ajuda os hotéis de menor dimensão a atingir os seus objetivos de vendas	9	22,5%
Reduz os desperdícios e maximiza os resultados dos hotéis de menor dimensão	9	22,5%
É a principal responsável para que os hotéis de menor dimensão tenham bons desempenhos	5	12,5%
Possibilita que os hotéis de menor dimensão atinjam posições de destaque no mercado em relação as grandes cadeias	17	42,5%
Total	40	100,0%

Tabela de frequência 2ª pergunta

	Frequência	Percentagem
É o principal diferenciador entre os hotéis de menor dimensão em Portugal	9	22,5%
Facilita a diferenciação entre os hotéis de menor dimensão no mercado	8	20,0%
Sem inovação não haveria diferenças entre os hotéis de menor dimensão	10	25,0%
É tão ou mais importante do que o preço para a concorrência entre os hotéis de pequena dimensão	13	32,5%
Total	40	100,0%

Tabela de frequência 3ª pergunta

	Frequência	Percentagem
As ferramentas que advêm da inovação são as principais responsáveis da diversificação dos serviços turísticos	9	22,5%
Sem inovação não há diversificação dos serviços turísticos	18	45,0%
A inovação traz produto/serviços novos	14	35,0%
Total	40	100,0%

Tabela de frequência 4ª pergunta

	Frequência	Percentagem
Contribui para o aumento das vendas e maximização dos lucros	6	15,0%
Porque ajuda a empresa a se destacar perante a concorrência	18	45,0%
Faz com que a empresa atraia o maior número de clientes	17	42,5%
Total	40	100,0%

Tabela de frequência 5ª pergunta

	Frequência	Percentagem
A inovação é o principal motor do desenvolvimento do turismo em Portugal	15	37,5%
Contributo dos hotéis de menor dimensão para o desenvolvimento do turismo em Portugal	15	37,5%
As políticas setoriais no desenvolvimento do turismo em Portugal	15	37,5%
Total	40	100,0%

Tabela de frequência 6ª pergunta

	Frequência	Percentagem
O marketing turístico é uma variável de grande importância para os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação	9	22,5%
Com o surgimento e expansão da internet foi possível melhorar as vendas dos produtos/serviços hoteleiros	6	15,0%
A inovação permite aos hotéis de menor dimensão atingir alvos que seriam impossível ser atingidos sem ela	12	30,0%
Os novos procedimentos e novas formas de gestão inovadoras permitem os hotéis de menor dimensão atingir uma maior cota	15	37,5%
Total	40	100,0%

Tabela de frequência 7ª pergunta

	Frequência	Porcentagem
As inovações introduzidas nos processos de trabalho diário têm possibilitado maior flexibilidade dos serviços	7	17,5%
As inovações em produtos e/ou serviços contribuíram para maior competitividade da empresa	7	17,5%
As inovações nos processos de trabalho têm possibilitado melhores níveis de prestação de serviços aos clientes	15	37,5%
As inovações em produtos e/ou serviços melhoraram o posicionamento da empresa em relação à concorrência directa	14	35,0%
Total	40	100,0%

Questionário

Este questionário faz parte de uma dissertação de mestrado em Gestão Empresas na Universidade Autónoma de Lisboa (UAL), que versará sobre a Inovação nas pequenas e médias empresas turísticas em Portugal.

Com este estudo pretende-se analisar como a inovação (processos, serviços, produtos) tem contribuído para a competitividade dos hotéis de menor dimensão (PME).

Os dados pessoais dos respondentes serão utilizados apenas para efeitos analíticos, comprometendo-se o autor a não os divulgar ou difundir por qualquer meio.

Agradecemos antecipadamente a sua colaboração no preenchimento do questionário que se segue.

Dados demográficos

1. Idade

18-25

26-45

46-65

Mais de 65

2. Género

Masculino

Feminino

3. Habilitações literárias

1º Ciclo (4ª classe)

2º Ciclo (6ª classe)

3º Ciclo (9º ano)

Ensino secundário

Curso técnico-profissional

Frequência do ensino superior

Bacharelato

Licenciatura pós-Bolonha

Licenciatura pré-Bolonha

Mestrado

I - A influência da inovação no desempenho dos hotéis de menor dimensão (PME's).

Indique com um X a resposta (apenas uma) com a qual mais concorda e que complementem a frase: “A inovação...

- Reduz os desperdícios de tempo e ajuda os hotéis de menor dimensão a atingir os seus objetivos de vendas.

- Reduz os desperdícios e maximiza os resultados dos hotéis de menor dimensão.

- É a principal responsável para que os hotéis de menor dimensão tenham bons desempenhos.

- Possibilita que os hotéis de menor dimensão atinjam posições de destaque no mercado em relação as grandes cadeias hoteleiras.

II - A inovação como diferenciador entre os hotéis de menor dimensão.

Indique com um X a resposta (apenas uma) com a qual mais concorda e que complementem a frase: “A inovação...

- É o principal diferenciador entre os hotéis de menor dimensão em Portugal.

- Facilita a diferenciação entre os hotéis de menor dimensão no mercado.

- Sem inovação não haveria diferenças entre os hotéis de menor dimensão.

- É tão ou mais importante do que o preço para a concorrência entre os hotéis de pequena dimensão.

III - Será que a inovação contribui para uma maior diferenciação dos serviços turísticos prestados pelos hotéis de menor dimensão.

Indique com um X a resposta (apenas uma) com a qual mais concorda.

- As ferramentas que advém da inovação são as principais responsáveis da diversificação dos serviços turísticos.

- Sem inovação não há diversificação dos serviços turísticos.

- A inovação traz produto/serviços novos.

IV - Como as inovações de uma empresa (produtos, serviços, processos, comunicação de marketing) influenciam a preferência dos turistas clientes.

Indique com um X a resposta (apenas uma) com a qual mais concorda.

- Contribui para o aumento das vendas e maximização dos lucros.

- Porque ajuda a empresa a se destacar perante a concorrência.

- Faz com que a empresa atraia o maior número de clientes.

V - Influência da inovação no desenvolvimento do turismo.

Indique a sua opinião sobre a influência da inovação assinalando com um X numa escala de cinco valores, onde 1 = nada importante, 2 = pouco importante, 3 = importante, 4 = bastante importante e 5 = muito importante.

	1	2	3	4	5
A inovação é o principal motor do desenvolvimento do turismo em Portugal					
Contributo dos hotéis de menor dimensão para o desenvolvimento do turismo em Portugal					
As políticas setoriais no desenvolvimento do turismo em Portugal.					

VI – Os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação.

Indique a sua opinião sobre o valor da inovação no desempenho dos hotéis de menor dimensão, assinalando com um X numa escala de cinco valores, onde 1 = nada importante, 2 = pouco importante, 3 = importante, 4 = bastante importante e 5 = muito importante.

	1	2	3	4	5
O marketing turístico é uma variável de grande importância para os hotéis de menor dimensão no contexto da inovação					
Com o surgimento e expansão da internet foi possível melhorar as vendas dos produtos/serviços hoteleiros					
A inovação permite aos hotéis de menor dimensão atingir alvos que seriam impossível ser atingidos sem ela					
Os novos procedimentos e novas formas de gestão inovadoras permitem os hotéis de menor dimensão atingir uma maior cota de mercado					

VII – As inovações introduzidas tornaram a empresa mais competitiva.

Indique a sua opinião sobre a frequência das inovações no desempenho dos hotéis de menor dimensão, assinalando com um X numa escala de cinco valores, onde 1 = nada importante, 2 = pouco importante, 3 = importante, 4 = bastante importante e 5 = muito importante.

	1	2	3	4	5
As inovações introduzidas nos processos de trabalho diário têm possibilitado maior flexibilidade dos serviços					
As inovações em produtos e/ou serviços contribuíram para maior competitividade da empresa					
As inovações nos processos de trabalho têm possibilitado melhores níveis de prestação de serviços aos clientes					
As inovações em produtos e/ou serviços melhoraram o posicionamento da empresa em relação à concorrência directa					

