

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

O papel do Instituto Turismo de Portugal na criação de
ecossistemas empreendedores, no período 2015/20

António Miguel Almeida Marto Marcelino

Lisboa, 18 de Dezembro de 2021

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

“O papel do Instituto Turismo de Portugal na criação de ecossistemas
empreendedores, no período 2015/20”

António Miguel Almeida Marto Marcelino

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para
cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e
Empreendedorismo realizada sob a orientação científica de José Moleiro Martins.

Constituição do Júri:

Presidente - Prof. Especialista Arménio Breia

Arguente - Prof.a Doutora Tânia Jesus

Vogal - Prof. Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, 18 de Dezembro de 2021

“Determinação, coragem e autoconfiança são fatores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho.”

Dalai Lama

Agradecimentos

Esta foi uma jornada que se prolongou e estendeu no tempo. Se pudéssemos comparar com um jogo de futebol, a entrega foi feita nos últimos minutos do tempo extra. Os motivos e as desculpas sempre foram muitas para colocar o trabalho de investigação de lado, mas agora que o encarei de frente, não existe mais tempo para desculpas ou atrasados.

Tendo espaço e a oportunidade para tal, começo por agradecer ao Professor Doutor José Moleiro Martins, orientador de dissertação, por toda a disponibilidade e paciência que teve para comigo. Agradeço a todo o corpo docente do ISCAL que ao longo do curso me presenteou com os mais diversos conhecimentos, justificando o sacrifício de estar na sua presença depois de um dia de trabalho.

Uma palavra de apreço e gratidão pelos convidados que entrevistei, bem como as mais de 251 pessoas que responderam voluntariamente ao meu inquérito.

Os agradecimentos não ficam completos sem destacar a importância de todos os amigos, parceiros, clientes, professores colegas de profissão, mas acima de tudo aos meus colegas de trabalho que todos os dias me desafiam a ser mais completo e mais competente. A eles destaco o André Soares “O brasileiro que colega de conheci no mestrado do ISCAL” e o César Valente “Colega de velha data” e a todos os que estão na estrutura do Fórum Turismo.

E mesmo por fim, e não menos importante agradeço a toda a minha família Pai, Irmã, Sobrinha, Avó, mas é para ti Senhora minha Mãe, Ana Maria que deixo um agradecimento especial, tão especial como tu.

Um obrigado a todos,
...sou apenas uma parte de cada um de vocês.

António Marto

Resumo

Nunca os temas de empreendedorismo tiveram tanto destaque na sociedade como os tempos atuais que vivemos, levando-nos cada vez mais a questionar tudo o que está a montante do empreendedorismo, as chamadas condições para o desenvolvimento do empreendedorismo ou, mais fácil o Ecosistema Empreendedor. O Turismo é uma das áreas económicas que tem vindo a crescer e a aproveitar o empreendedorismo para se diferenciar em inovação.

Um dos principais responsáveis pela inovação, crescimento, divulgação e promoção do Turismo em Portugal é o próprio Instituto de Turismo de Portugal. Como tal, o presente estudo pretende analisar o papel do Instituto de Turismo de Portugal na criação de ecossistemas empreendedores, no período 2015/20.

A avaliação será realizada com base em entrevistas realizadas aos principais agentes ativos nacionais responsáveis pelas medidas e ações no âmbito do desenvolvimento do Ecosistema Empreendedor em Portugal, bem como uma triangulação de dados realizada com a osculação da comunidade empreendedora nacional através que um inquérito por questionário. Inquérito esse construído sobre as orientações do modelo de Daniel Isenberg. O resultado de investigação das duas realidades (primeira realidade: as entrevistas aos responsáveis pelas políticas e ações criadas para o desenvolvimento das condições para o empreendedorismo no turismo) com o confronto com a (segunda realidade: inquérito de satisfação das condições empreendedoras junto dos empreendedores) que permitirá tirar conclusões imediatas e recomendações para trabalhos futuros.

Palavras-Chave: Ecosistema Empreendedor, Inovação, Serviços e Turismo.

Abstrat

Never have the themes of entrepreneurship been so prominent in society as the current times we live in, leading us to increasingly question everything that is upstream of entrepreneurship, the so-called conditions for the development of entrepreneurship or, easier, the Entrepreneurial Ecosystem. Tourism is one of the economic areas that has been growing and taking advantage of entrepreneurship to differentiate itself in terms of innovation.

One of the main responsible for the innovation, growth, dissemination and promotion of Tourism in Portugal is the Instituto de Turismo de Portugal. As such, this study aims to analyze the role of the Instituto de Turismo de Portugal in the creation of entrepreneurial ecosystems in the 2015/20 period.

The evaluation will be carried out based on interviews carried out with the main national active agents responsible for measures and actions in the context of the development of the Entrepreneurial Ecosystem in Portugal, as well as a triangulation of data carried out with the influence of the national entrepreneurial community through a questionnaire survey. This survey is built on the guidelines of Daniel Isenberg's model. The result of the investigation of the two realities (first reality: interviews with those responsible for the police and actions created for the development of conditions for entrepreneurship in tourism) with the confrontation with the (second reality) : survey on the satisfaction of entrepreneurial conditions among entrepreneurs) which will allow drawing immediate conclusions and recommendations for future work.

Keywords: Entrepreneurial Ecosystem, Innovation, Services and Tourism

Índice

Índice de Tabelas	xii
Índice de Gráficos	xiii
Índice de Figuras	xiv
1. Introdução	1
1.1 Relevância do tema	1
1.2 Objetivos do estudo.....	3
1.3 Estrutura da dissertação	4
2. Revisão da Literatura.....	6
2.1 Ecossistema empreendedor	6
2.1.1 O que é um ecossistema empreendedor?.....	6
2.1.2 Modelos de ecossistemas empreendedores	7
2.1.3 Ecossistemas Empreendedores em Portugal;	11
2.1.3.1 O caso da cidade de Lisboa	11
2.1.3.2 O caso de Cascais	12
2.2. Inovação no sector dos serviços	13
2.2.1 Conceito de inovação	13
2.2.2 Tipologias de inovação.....	15
2.2.3 Inovação no Setor dos Serviços	16
2.2.4 Heterogeneidade do Setor dos Serviços	18
2.3 O empreendedorismo como forma de inovação do setor do turismo.....	19
2.3.1 Conceito de empreendedorismo	19
2.3.2 Fontes de inovação no empreendedorismo	20
2.3.3 Evolução do turismo no período 2015-2020 em Portugal.....	22
2.3.3.1 O ano especial 2020.....	26
2.3.4 O empreendedorismo no setor do turismo	28
2.4 Sumula da Revisão da Literatura.....	30
2.5 Questões de Investigação	33
3. Metodologia.....	34
3.1 Estudo de Casos.....	35
3.2 Definição do universo de estudo	37
3.3 Recolha de dados.....	39
3.3.1 Entrevistas semiestruturadas	39
3.3.2 Inquérito por questionário	40
3.4 Caracterização das Instituições Estudadas	40
3.4.1 Instituto de Turismo de Portugal.....	40
3.4.2 NEST – Centro de Inovação do Turismo	41
3.4.3 Portugal Capital Ventures	41
3.4.4 StartUp Lisboa.....	42
3.4.5 DNA Cascais	42
3.4.6 Territórios Criativos	43

4 Apresentação de resultados	44
4.1. Apresentação e análise dos resultados qualitativos	44
4.1.1 Análise da entrevista a Luís Araújo	44
4.1.2 Análise da entrevista a Sérgio Guerreiro.....	46
4.1.3 Análise da entrevista a Roberto Antunes	48
4.1.4 Análise da entrevista a Miguel Barbosa.....	49
4.1.5 Análise da entrevista a Teresa Preta.....	51
4.2. Apresentação e análise dos resultados quantitativos.....	52
4.2.1 Análise individual por questão colocada.....	52
4.2.1.1 Parte I – Definição da amostra	53
4.2.1.2 Parte II – A relação da amostra face ao Ecossistema Empreendedor.....	56
4.2.2 Análise geral do inquérito por questionário	62
4.3 Respostas às questões de investigação.....	64
5. Considerações Finais	69
5.1 Conclusão do estudo	69
5.2 Contributos para a teoria e para a prática.....	72
5.3 Limitações do estudo.....	74
5.4 Recomendações para estudos futuros	75
6. Referências bibliográficas.....	76
Anexos.....	84
Anexo I - Perspetiva Evolucionista da Inovação nos serviços.....	84
Anexo II – Guião de Entrevistas Semiestruturadas.....	85
Anexo III - Inquérito por questionário	87
Apêndices.....	91
Entrevista - Luís Araújo (Instituto de Turismo de Portugal) – 10 de maio de 2021	91
Entrevista - Sérgio Guerreiro (Instituto de Turismo de Portugal) – 21 de maio de 2021	95
Entrevista - Roberto Antunes (Nest - Centro de Inovação em Turismo) – 25 de maio de 2021	100
Entrevista - Miguel Barbosa (Portugal Ventures) – 07 de maio de 2021	105
Entrevista - Teresa Preta (Territórios Criativos) – 21 de maio de 2021	111
Rede de Territórios Empreendedores do Interior	115

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Crescimento face a países concorrentes	23
Tabela 2 - Receitas Turísticas (2015 – 2020)	25
Tabela 3 - Dormidas por NUTS II (2014 – 2020)	28
Tabela 4 - Amostra por conveniência entrevistada	38
Tabela 5 - Modelo de Ecosistema Empreendedor de Daniel Isenberg	60
Tabela 6 – Aspectos de análise de Daniel Isenberg	86

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Hospedes por ano (2016 – 2020)	24
Gráfico 2 - Dormidas por ano (2016 – 2020)	24
Gráfico 3 - Género da amostra	53
Gráfico 4 - Nível de escolaridade concluído	54
Gráfico 5 - Localização da amostra	55
Gráfico 6 - Situação profissional da amostra	56
Gráfico 7 - Consideração perante a afirmação de Schumpeter (1997)"	57
Gráfico 8 - Desenvolvimento de ideias de projeto (2015-2020)	58
Gráfico 9 - Área de desenvolvimento de ideia ou projeto de negócio (2015-2020)	58
Gráfico 10 - Portugal oferece condições para o desenvolvimento empreendedorismo.	59
Gráfico 11 - Instituto de Turismo de Portugal na criação de condições para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo no período de 2015 a 2020	60
Gráfico 12 - Valor de investimento financeiro atribuído pelo ITdP	62

Índice de Figuras

Figura 1 - Ecosistema Empreendedor - Modelo de Vogel	8
Figura 2 - Ecosistema de Empreendedor - Modelo de Daniel Isenberg	9
Figura 3 - Ecosistema de Empreendedor - Modelo da OCDE	10
Figura 4 - Indicador de dormidas por ano 2020	27
Figura 5 – Identidade gráfica Rede de Territórios Empreendedores do Interior	112

Lista de abreviaturas

AEP - Associação Empresarial de Portugal

AICEP - Associação Internacional das Comunicações de Expressão Portuguesa

AIP - Associação Industrial Portuguesa

ANDE - Aspen Network of Development Entrepreneurs

EE - Ecosistemas Empreendedores

ETC - European Travel Commission

FAST - Faster Tourism Innovation

I&D - Investigação e Desenvolvimento

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

ITdP - Instituto do Turismo de Portugal

NEST - Centro de Inovação em Turismo

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT - Organização Mundial de Turismo

SET - Secretária de Estado de Turismo

WEF - World Economic Forum

1. Introdução

1.1 Relevância do tema

A Comissão Europeia e o Programa do XIX Governo Constitucional, apontam o empreendedorismo e a inovação como objetivos prioritários, com um papel fundamental no aumento da competitividade e na capacidade de crescimento económico de Portugal e, claro, o turismo não é exceção.

Consciente da necessidade de estimular a inovação no setor do turismo, o Governo definiu o empreendedorismo como uma das prioridades em termos de política setorial, com o objetivo de promover Portugal como destino moderno e inovador, capaz de atrair investimento, talento e visitantes internacionais.

Quando falamos em turismo percebemos que é uma palavra que tem vindo a ganhar cada vez mais relevância e está, cada vez mais, presente no nosso dia a dia. Segundo o relatório do World Travel & Tourism Council (WTTC), o turismo foi a origem de 19,1% da riqueza produzida em 2019, em Portugal, para o PIB. Mas nem tudo se resume em apenas um ano. Portugal tem vindo, consecutivamente, a crescer em notoriedade e procura turística, desde o período de 2015, fruto não só, mas também da instabilidade provocada pela “Primavera Árabe” e por uma mudança radical na estratégia de promoção de Portugal.

O destino Portugal tem vindo a ser colocado no mapa de turismo internacional pelos mais diferentes motivos, como o lazer, a cultura, o contacto com as tradições nacionais, mas também com o propósito de conhecer um país que se tem afirmado internacionalmente como um país inovador e empreendedor.

De acordo com a edição de 2020 do European Innovation Scoreboard (EIS 2020) e a Agência Nacional de Inovação, Portugal é um país “fortemente inovador”, estando acima da média da União Europeia no que toca às dimensões ambientais para a inovação, da atratividade do sistema de investigação e na inovação empresarial, entre outras. Estes bons resultados de Portugal ao longo do tempo refletem o aumento da capacidade de inovação das empresas, das entidades de I&D e da generalidade dos atores do Sistema Nacional de Inovação, incluindo as entidades públicas de apoio e promoção à I&D e à inovação.

Atualmente existem alguns casos que têm ajudado a afirmar o nome de Portugal como país empreendedor como é o caso das seguintes Startups: Outsystems, empresa de desenvolvimento de aplicações de software; a Talkdesk, fornecedora de serviços de call center alojados na cloud e a Farfetch, empresa de comércio eletrónico de moda de luxo.

Mas o ecossistema empreendedor português vai muito para além destes grandes unicórnios tecnológicos, havendo inúmeras startups com distinções a nível internacional. No caso do turismo, em particular, as startups portuguesas HiJiffy e Live Electric Tours foram vencedoras de duas categorias da Global Tourism Startup Competition, um concurso da Organização Mundial do Turismo que distingue a inovação e sustentabilidade nas atividades turística.

Numa reação ao impacto da pandemia, Portugal foi classificado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) como o país com mais projetos inovadores para combater a Covid-19 onde o turismo esteve e está presente.

Parece-nos pertinente perceber se o empreendedorismo tem vindo a conseguir desenvolver-se no turismo com a mesma robustez, como em outras áreas já acontece bem como perceber se o empreendedorismo tem colocado pressão ao turismo para inovar e qual o papel do Instituto de Turismo de Portugal na geração de condições para tal. Tendo em conta que o turismo, vive desde 2015 um tempo de crescimento, este também poderá ser o tempo de aposta no empreendedorismo com visão que o mesmo traga ao turismo a inovação.

Segundo Nuno Fazenda, antigo Administrador do Turismo de Portugal com responsabilidade no empreendedorismo, “Empreender e inovar não são modas, irreverência ou mesmo uma forma de estar na vida, mas premissas-chave de sobrevivência num mundo em permanente mudança. No Turismo, que é multifacetado, transversal e que se insere numa economia global, essas premissas ganham ainda mais sentido. São essas novas premissas que o turismo tem assumido como responsabilidade para desenvolvimento e construção de um futuro”.

Percebemos que o Instituto de Turismo de Portugal, tem uma grande responsabilidade na dinâmica do setor do turismo, não só pela sua capacidade de mobilização, como também pela capacidade de formação e financiamento. Cabe ao mesmo a responsabilidade de principiar com novos objetivos, visões e missões para a criação de condições para o desenvolvimento de um turismo melhor. Acreditando que um turismo melhor é aquele

que está mais disponível para a mudança e para a inovação e é aquele que o empreendedorismo pode ajudar a transformar, mas para isso é necessário haver condições para que ele exista e se possa desenvolver.

1.2 Objetivos do estudo

Face aos desafios colocados pelo governo perante a ambição em afirmar o empreendedorismo como um aliado para a inovação e transformação da economia o setor do turismo é “convidado” a abraçar o desafio de promover o empreendedorismo como uma forma de inovação. Segundo Ana Mendes Godinho, Secretária de Estado do Turismo sublinha que “O apoio à inovação e ao empreendedorismo enquadra-se no objetivo, inscrito na Estratégia Turismo 2027, de posicionar Portugal como um *hub* internacional especializado em turismo”.

Com o crescimento constante do turismo ao longo do período 2015-2019 (sendo afetado gravemente esse crescimento com a pandemia Covid-19 no ano de 2020 tendo tido o pior ano dos últimos 4 anos), o turismo é um setor que surge com grande necessidade de inovação, não só numa relação de contacto com o cliente, mas também no aparecimento de novos negócios, mais modernos e mais diferenciadores dos existentes. Dessa forma o empreendedorismo é visto como um possível aliado para refrescar o setor e fornecer inovação. Essa é a ambição do Instituto de Turismo de Portugal que tem como uma das funções, desenvolver e apoiar as empresas mais especificamente apoio à inovação, ao empreendedorismo e às startups de turismo.

Dessa forma, a presente investigação pretende perceber “O papel do Instituto Turismo de Portugal na criação de ecossistemas empreendedores, no período 2015/20” fazendo um cruzamento de dados levantados a partir das entrevistas feitas a alguns dos principais criadores das medidas de apoio ao empreendedorismos do turismo como, por exemplo, o Programa FIT - Fostering Innovation in Tourism que trabalha com mais de 46 incubadoras nacionais, com os dados recolhidos a partir de um inquérito por questionário aos empreendedores que criaram projetos no turismo no período entre 2015 e 2020. Pretende-se perceber, ainda e mais concretamente, se o trabalho desenvolvido para criar condições para o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor na área do turismo tem gerado resultados e a identificar possíveis melhorias.

Podemos assim, dividir em objetivo geral e objetivos específicos da seguinte forma:
Objetivo geral:

Avaliar o papel do Instituto do Turismo de Portugal na criação de ecossistemas empreendedores, no período 2015/20, através da validação dos agentes ativos do empreendedorismo no turismo nacional e o contacto com a comunidade empreendedora turística.

Objetivos específicos:

- Identificar o modo e a forma que Portugal tem vindo a adotar para criar um ambiente propício à consolidação de um ecossistema empreendedor no turismo;
- Identificar a relação de importância da inovação para o turismo em Portugal;
- Ressaltar a relação que se estabelece entre empreendedorismo e a inovação do setor do turismo.

1.3 Estrutura da dissertação

A dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos como apresentado de seguida.

No capítulo nº1, irá ser feita uma Introdução à Relevância do Tema, com a apresentação dos objetivos do trabalho e por fim uma breve visão da estrutura da dissertação.

Seguindo no capítulo nº2, será feita a Revisão da Literatura, onde vão ser abordados diversos assuntos relevantes para o enquadramento teórico do estudo. O enquadramento será feito em três subtópicos, começando pelo enquadramento no que diz respeito ao “Ecosistema Empreendedor” abordando dentro do mesmo tema o que são, apresentando alguns modelos e por último referenciando ecossistemas empreendedores em Portugal. Ainda dentro da Revisão da Literatura será abordado o tema “Inovação no Setor dos Serviços” onde serão apresentadas as diferentes definições de inovação, os tipos de inovação com uma passagem pela inovação no setor dos serviços e a heterogeneidade do setor dos serviços. Por último dentro da Revisão da Literatura, será feita uma abordagem ao “Empreendedorismo como forma de inovação do setor do turismo”, onde será definido empreendedorismo, as fontes de inovação no empreendedorismo, uma referência à evolução do turismo no período 2015-2020 com um apontamento ao ano de 2020 e, por fim, uma referência ao empreendedorismo no turismo.

No capítulo nº3 será apresentada a Metodologia, onde será dada uma explicação do enquadramento e metodologias do estudo. Nesse capítulo procede-se à identificação do problema, metodologia utilizada, procedimentos adotados e seleção documental e recolha de dados.

O capítulo nº4 será de Apresentação dos resultados, onde serão apresentados os resultados do estudo empírico realizado, tendo como base as entrevistas semiestruturadas e a análise ao inquérito por questionário, com a apresentação das respostas às três questões de investigação.

Por fim, no capítulo nº5 serão apresentadas as Considerações Finais, onde se poderá encontrar a conclusão assim como as limitações e perspetivas futuras do estudo.

2. Revisão da Literatura

2.1 Ecosystema empreendedor

2.1.1 O que é um ecossistema empreendedor?

A atividade empreendedora necessita de um conjunto de elementos que se interrelacionam e que evoluem ao longo do tempo, formando um sistema dinâmico que estimula a criação de novas empresas (Neck et al., 2004). Esse sistema é designado por “ecossistema empreendedor”, ou seja, um Ecosystema Empreendedor consiste num conjunto diversificado de atores interdependentes que, dentro de uma região geográfica, influenciam na formação e eventual trajetória de todo o grupo de atores e potencialmente na economia como um todo (Cohen, 2006). Dessa forma, entende-se que os Ecosystemas Empreendedores evoluem a partir de um conjunto de componentes, interdependentes entre si, que interagem para gerar a criação de novos negócios ao longo do tempo.

O conceito de Ecosystema Empreendedor é um conceito recente, ao qual, não existe consenso entre os diferentes autores sobre a sua definição como irmos analisar ao longo deste capítulo. O termo “ecossistema empreendedor” é uma nomenclatura recente que se associa à aglomeração de negócios, inovação e relacionamento entre parceiros de negócios (Carvalho et al., 2016). Willis (1997) refere que " (...) uma unidade que compreende uma comunidade (ou comunidades) de organismos nos ambientes físicos e químicos, em qualquer escala, desejavelmente especificada, em que há fluxos contínuos de matéria e energia num sistema aberto e interativo (...)". Para alguns especialistas, como Daniel Isenberg da Universidade de Babson, o conceito de ecossistema empreendedor trata-se de uma rede de relacionamentos que permite interações entre uma ampla gama de atores institucionais e individuais, para promover empreendedorismo, inovação e crescimento económico regional (D. Isenberg, 2010). Este é reconhecido como um dos autores mais completos na definição e investigação sobre esta temática. Stam e Spigel (2017) definem ecossistema empreendedor como "um conjunto de atores e fatores interdependentes coordenados de forma a permitir o empreendedorismo produtivo dentro de um determinado território". No entanto, de acordo com a definição proposta pela OCDE apresentada por Mason e Brown (2013) um ecossistema empreendedor deve ser entendido como um conjunto de atores interligados, isto é, empresários, organizações empresariais (por exemplo: empresas, *business angel*, bancos, entre outros), centros

universitários, organismos financeiros entre outros, que se unem para se relacionarem, com o objetivo de intervir e governar o desempenho num determinado ambiente empresarial.

Já Vogel (2013) reconhece que "(...) uma comunidade interativa dentro de uma região geográfica, composta por vários atores interdependentes (por exemplo, empresários, instituições e organizações) e fatores (por exemplo, mercados, regulamentações, ambientes de apoio, cultura empresarial), que evoluem ao longo do tempo e cujos atores e fatores coexistem e interagem para promover a criação de novas empresas (...)".

Apesar da diversidade de abordagens, um elo comum entre os ecossistemas empreendedores é a certeza de que qualquer ecossistema envolve vários elementos-chave todos eles interligados, que interagem constantemente e se reforçam mutuamente, englobando vários componentes que precisam de cooperar para facilitar a inovação e o crescimento (Foster et al., 2013; Stam, 2015).

No meio de todas estas abordagens e definições distintas umas das outras, há autores que apresentam os seus modelos de ecossistemas empreendedores, com a apresentação e defesa da sua estrutura de construção como poderemos ver no tópico seguinte.

2.1.2 Modelos de ecossistemas empreendedores

Para conhecer e compreender alguns modelos de ecossistemas empreendedores, necessário avaliar de forma detalhada o ecossistema empreendedor, permitindo o diagnóstico de potenciais, desafios e oportunidades que possam ser executados através de intervenções específicas. Assim, há vários modelos a que se pode recorrer para realizar o diagnóstico, neste caso, optei por analisar as diferentes perspetivas, como a de Vogel, Daniel Isenberg e o mais recentemente o modelo apresentado pela OCDE, defendido como o mais completo de todos os modelos (D. Isenberg, 2010; Vogel, 2013).

De acordo com Vogel (2013), considera-se que fazem parte deste ecossistema empreendedor vários fatores, que influenciam as atividades empresariais, como os mercados, infraestruturas, inovação, governo e as políticas públicas e a localização geográfica que, conjuntamente, formam um contexto de fatores não empreendedores: o financiamento, a educação, a cultura, as redes de *networking*, os apoios existentes na iniciação de funções e a visibilidade, tanto das marcas, como dos próprios empresários,

constituem desta forma um ecossistema empreendedor, como podemos observar através da Figura 1 que nos retrata os domínios de análise tidas em conta por Vogel.

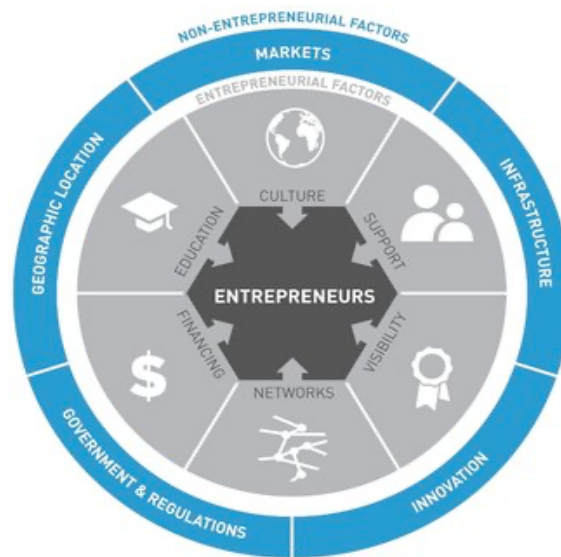


Figura 1: Ecossistema Empreendedor – Modelo de Vogel

Fonte: Vogel (2013), p.7.1

Por sua vez, o conhecido investigador dos ecossistemas empreendedores Daniel Isenberg também apresenta um modelo de EE que pressupõe uma visão holística. Visão essa de vários elementos consolidados em seis domínios e que interagem num determinado contexto e lugar, de modo complexo e único, numa combinação singular de políticas públicas, capital financeiro, cultura, instituições de suporte aos empreendedores, recursos humanos e mercados (D. J; Isenberg, 2010; 2011). A Figura 2 expõe este modelo aqui apresentado numa versão completa em inglês.

Segundo Isenberg (2011), em relação às políticas públicas, o papel do governo é fundamental para a diminuição de obstáculos na criação de condições de acesso à lei, às facilidades burocráticas e à criação de políticas de incentivo. Segundo o mesmo ao nível da cultura, destaca-se a necessidade de desenvolvimento de uma cultura empreendedora com tolerância à falha, pois os empreendedores, em geral, fracassam várias vezes antes de alcançarem o sucesso. Ao nível das Instituições de Suporte, Isenberg (2011) diz-nos que as mesmas têm como principal função integrar os atores do ecossistema e providenciar serviços complementares às *startups* onde os centros de empreendedorismo, escolas de negócios, redes de empreendedores e incubadoras têm um papel fundamental. No domínio dos mercados Isenberg (2011) aponta que as *startups* devem relacionar-se

com grandes empresas e outros atores do ecossistema, conseguindo obter benefícios e acessos a novos mercados.

No campo do capital humano Isenberg (2011), aponta como tópico de análise a mão-de-obra e as instituições educacionais onde podemos encontrar o campo de análise sobre a nível de especialização da mão de obra, a nível de empreendedorismo geracional bem como ao nível da formação, com a existência de cursos práticos e oficinas de empreendedorismo, formação especializada em empreendedorismo em docentes e professores e a implementação de mentorias com executivos de sucesso.

Por último Isenberg (2011) destaca o papel dos recursos financeiros disponíveis nomeadamente uma análise sobre as condições de acessos ao micro empréstimo, ao contacto com *business angels*, ao acesso aos fundos de capital de risco, aos acessos aos mercados de capitais privados e por último às condições de endividamento ou de dívida. A Figura 2 expõe este modelo de Daniel Isenberg numa versão completa dos seus domínios de análise, versão em inglês.

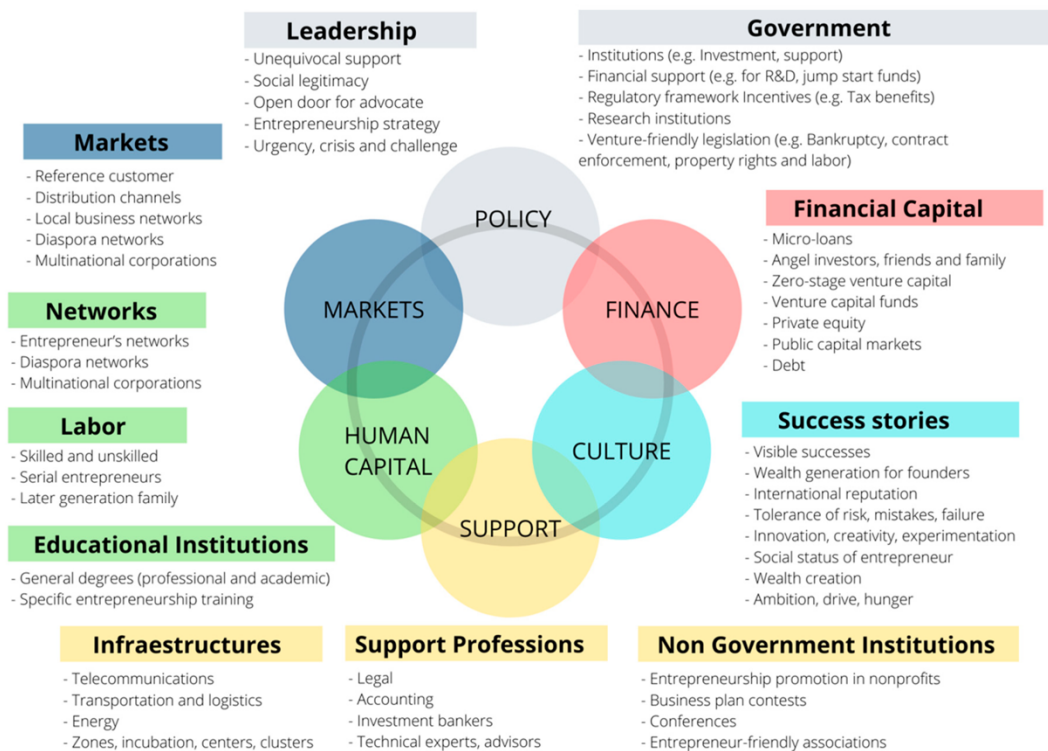


Figura 2: Ecosistema de Empreendedor – Modelo de Daniel Isenberg

Fonte: Isenberg (2011, s/p)

O Fórum Econômico Mundial identificou que os empreendedores consideram o acesso a capital um dos três aspectos mais importantes dos ecossistemas de empreendedorismo, sendo os restantes: o acesso a diferentes mercados e ao capital humano (World Economic Forum, 2014).

Com todos os modelos existentes e apresentados até aqui, um dos modelos com maior relevância na atualidade é proposto pela OCDE, visto que, é um dos mais completos de todas as abordagens referidas, com uma análise desenvolvida na União Europeia, extremamente complexa em relação às alternativas. O modelo em estudo proposto pela OCDE identifica três vertentes:

- Determinantes;
- Desempenho empresarial;
- Impactos gerados.

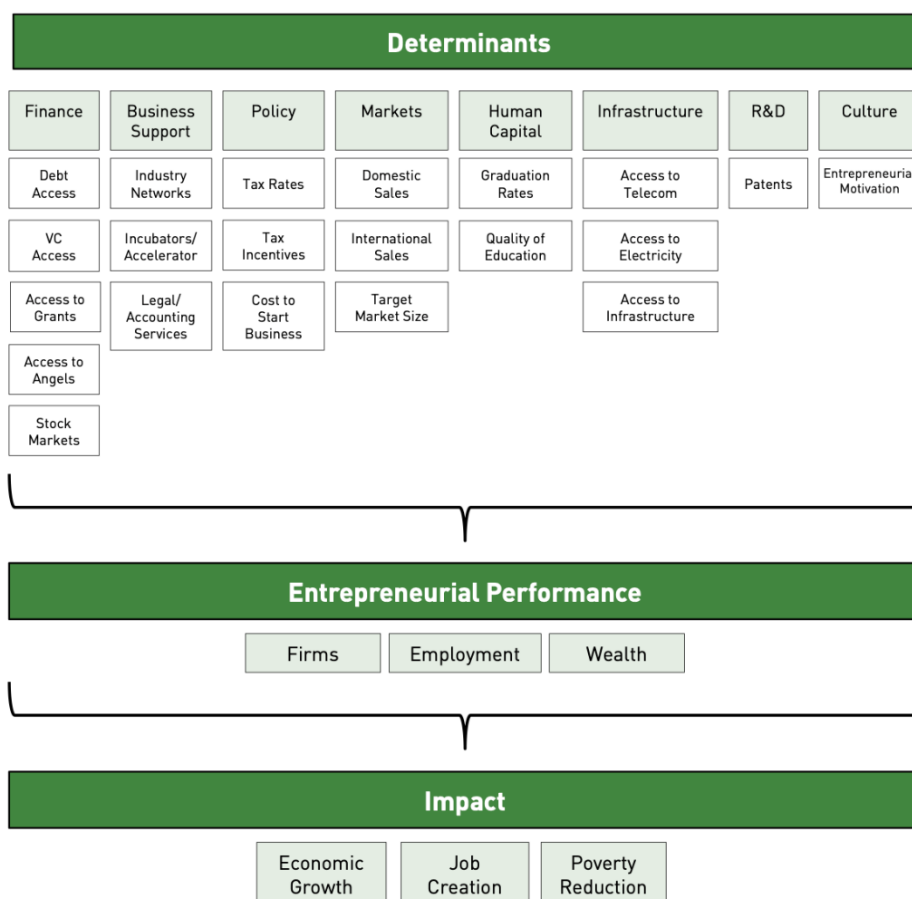


Figura 3: Modelo adaptado da OCDE: Medidas de análise do ecossistema de empreendedorismo

Fonte: Aspen Network of Development Entrepreneurs, (2013), p.6.

Como já referido este é um modelo muito apreciado perante a comunidade investigadora, porque necessita de um número limitado de indicadores capaz de medir o impacto e o desempenho do empreendedorismo. A amplitude de análise proveniente deste modelo permite uma maior amplitude de resultados face aos outros modelos aqui apresentados.

Alguns efeitos dos investimentos, políticas ou ações, são difíceis de quantificar, no entanto, é importante compreender a dimensão e a interação entre os respetivos determinantes, que dependem diretamente do contexto económico e social do país, essa interação, é fundamental para avaliar o ecossistema empresarial, e posteriormente a conceção de intervenções apropriadas (Lerner, 2013). Deste modo, os possíveis determinantes do empreendedorismo referem-se aos vários elementos que afetam o empreendedorismo, e apesar de existirem várias abordagens de avaliação, a maioria é relativamente consistente no que respeita a este tema, neste caso, consideram-se fatores como recursos financeiros, apoio aos negócios (redes), políticas, mercados, capital humano, infraestrutura, I&D e a cultura.

2.1.3 Ecossistemas Empreendedores em Portugal;

Em Portugal temos alguns exemplos de ecossistemas empreendedores a funcionar com dinâmica própria que poderiam ser trazidos como exemplo, mas perante a proximidade e maior contacto com as realidades locais apresento o caso da cidade de Lisboa e Cascais, em quem ambas têm um dinamismo em torno do empreendedorismo, dos serviços e do turístico muito interessante.

2.1.3.1 O caso da cidade de Lisboa

Lisboa, “cidade start up”, foi um projeto da Câmara Municipal de Lisboa, que ambiciona transformar Lisboa numa cidade *start up* internacional, favorecendo por esta via o desenvolvimento de projetos empreendedores e criam um ecossistema empreendedor que envolve e conta com diversos atores e entidades localizadas na região de Lisboa.

Desde o ano de 2011, que Lisboa desenvolve e encoraja o desenvolvimento de um ecossistema empreendedor que inclui, incubadoras empresariais, aceleradoras, FabLabs, espaços de *coworking*, *business angel* e investidores de capital de risco. Lisboa, em 2015, foi eleita a região europeia mais empreendedora e recebeu pela primeira vez o *WebSummit* (evento de empreendedorismo e inovação). Nesse mesmo ano, a capital do país, viu ser renovado a realização deste evento por mais 10 anos.

Esta estratégia pretendeu transformar Lisboa numa cidade inovadora aumentando o número de novas empresas e de empreendedores estrangeiros. Para esse efeito, a cidade, tem vindo a oferecer infraestruturas de suporte, menores taxas de licenciamento, aumentando o I&D e maiores facilidades na ligação das *startups* com as universidades e institutos de pesquisa. Nos últimos 3 anos, o programa de micro empreendedorismo de Lisboa, ajudou a criar mais de 70 negócios e cerca de 160 novos empregos (Euronews, 2019).

2.1.3.2 O caso de Cascais

O Município de Cascais é conhecido por ser um dos destinos turísticos de Portugal mais apetecíveis com excelentes infraestruturas, parques naturais e com uma extensa costa marítima. O Guia do Investidor refere que Cascais é responsável por 2,3% do PIB nacional, uma vez que, o concelho de Cascais consta de uma vasta economia onde 82% da mesma é composta por serviços, 17% pela indústria e 1% é representado pela atividade agrícola.

O Município de Cascais lançou em 2007 um projeto considerado inovador denominado por Agência DNA Cascais, promovida pelo executivo camarário, sob a responsabilidade direta de um dos seus vice-presidentes, e que tinha como principais objetivos a promoção do empreendedorismo local, na vertente jovem e social, tendo como principais atores/promotores, a Câmara Municipal de Cascais (CMC), a Empresa Municipal de Ambiente de Cascais (EMAC) e a Empresa Municipal de Desenvolvimento Turístico da Costa do Estoril (DTCE). (*DNA.Cascais Empreendedorismo e Comércio*, n.d.)

Segundo a informação disponibilizada na página oficial da DNA Cascais, nos últimos 11 anos, foram criadas 320 empresas (que potenciaram mais de 1600 novos postos de trabalho). Possui igualmente um dos maiores programas de empreendedorismo escolar em Portugal, que ao longo de 10 edições já envolveu mais de 18.000 alunos, 50 escolas e 2 universidades (ESHTE e ESSA) do concelho de Cascais, no seu projeto Escolas Empreendedoras.

A Agência DNA Cascais promove um ecossistema empreendedor bastante completo e único e que tem por principais eixos de atuação, a captação, fixação e desenvolvimento de competências e conhecimentos sendo este ecossistema caracterizado por 4 polos de ação distintos, sendo eles:

1. Empreendedorismo Jovem, Social e Criativo;
2. Ideias, Negócios e Internacionalização;
3. Financiamento;
4. Incubação.

De forma a retratar os polos, a DNA Cascais tem uma intervenção específica em cada um deles, através da criação de programas especializados e direcionados para um público específico podendo ser eles jovens ou seniores desempregados ou empreendedores com uma ideia de negócio.

2.2. Inovação no sector dos serviços

A inovação é um dos principais desafios da economia atual, que merece a constante atenção para quem pretende estar na vanguarda e liderança, neste caso das empresas e entidades prestadoras de serviços. No seguinte capítulo começaremos por estudar os diferentes conceitos de inovação, passando por perceber que tipos de inovação existem, falando mais tarde sobre a inovação no setor dos serviços e por fim abordaremos a heterogeneidade do setor dos serviços.

2.2.1 Conceito de inovação

Tal como noutros conceitos, o conceito de inovação não gera consenso entre os autores e por isso, não existe uma definição universalmente aceite entre os vários que escrevem sobre o tema. A inovação é vista sob diferentes perspetivas, essas perspetivas diferem no objeto em que se focam, nos conceitos, nas considerações estratégias, na metodologia e nos modelos, na mensuração e na análise (Souitaris, 2002). Desta forma, o termo inovação tem a sua origem no latim, da expressão “in novare”, que significa tornar algo novo ou renovar algo já existente. O conceito de inovação, inicialmente, surge associado à evolução e ao desenvolvimento tecnológico. Vários estudos sobre inovação empresarial tendem a associar o conceito de inovação às diversas atividades de I&D (Investigação e Desenvolvimento), ou à ideia de tecnologia material, abrangendo a aquisição de novos equipamentos com a finalidade de introdução de novos processos, ou produtos, numa tentativa de satisfazer as novas e constantes necessidades dos consumidores (M. Silva, 2003).

Schumpeter e Backhaus dão-nos uma definição clássica na obra *The Theory of Economic Development*. mencionado que, para ocorrer inovação no âmbito organizacional, deve haver a combinação de materiais e forças. Ou seja, produtos, processos ou outros elementos viáveis para pôr em prática uma ação inovadora.

Utilizando autores mais recentes, do ponto de vista de Drucker (2014) a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual estes exploram a mudança como uma oportunidade para fazerem um negócio ou o serviço diferente. Na mesma linha de raciocínio, Katz (2003) afirma que a “Inovação é a corporificação, combinação ou síntese do conhecimento em novos produtos, processos ou serviços que proporcionam valor de forma original e relevante.”

Para José Moleiro Martins, António Abreu e João Calado a inovação resulta do conhecimento das necessidades do consumidor, tendências de mercado, ofertas dos concorrentes, relacionamentos com distribuidores, mudanças tecnológicas e, por outro lado, a combinação de autonomia e responsabilidade pessoal (Martins, J. M., Abreu, A., & Calado, 2018).

Bucha (2009) refere-se à inovação como «a base de conhecimento para um empreendedor, sendo uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas da mudança que tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras». Já Godinho (2013) refere-se ao conceito de uma forma mais informal, afirmando que «inovação consiste em produzir novos produtos com processos já existentes ou, concomitantemente, em produzir novos produtos com novos processos». Afirmado assim, que existem diferentes formas de inovar, tanto nos produtos como nos processos, assim as diferentes formas podem ser vantajosas para os consumidores de novos produtos como para as organizações que optam por novos processos.

O manual de Oslo da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico, define a inovação como sendo a implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo, novo ou significativamente melhorado, de um novo método de marketing ou de um novo método organizacional nas atividades comerciais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (de Oslo, 1997).

Para concluir, “cada investigador tende a definir inovação baseada na sua perspetiva acerca dos aspetos que consideram mais importantes da inovação” (Sarkar, 2007, pp.114). Esta afirmação ajuda a perceber que não existe um consenso comum para definir,

de uma forma geral, o conceito de inovação. Mas existe de uma forma geral a consciência que o próprio processo de inovação é uma das melhores maneiras de aperfeiçoar a cultura de inovação da empresa (Martins, J. M., Abreu, A., & Calado, 2018).

2.2.2 Tipologias de inovação

À semelhança do que acontece com a definição de inovação, existe igualmente uma grande variedade de tipologias para a inovação. “As tipologias e classificações de inovação estão fortemente ligadas à forma como o investigador vê a inovação. Por esse motivo, torna-se difícil a distinção entre algumas definições, tipos genéricos de inovações e tipologias.” (Sarkar, 2007, p.226).

Joseph Schumpeter foi o primeiro economista a identificar a inovação como um resultado do empreendedorismo (Stokes et al., 2010). Para ele o empreendedor sai de mercados existentes e causa a formação de novos mercados, a chamada inovação disruptiva que implica uma mudança e a inovação de paradigma. Este tipo de inovação contradiz com a inovação incremental que se prende numa evolução através de melhorias contínuas do produto ou serviço.

Hisrich e Peters (2002) diferenciaram três formas de se abordar a inovação. Podendo ser ordinária (se forem novos produtos com pouco avanço tecnológico), tecnológica (se os produtos tiverem avanços significativos) e progressiva (novos produtos com alguma tecnologia).

Por outro lado, Gupta (2008) identificou três níveis básicos na inovação: a incremental (quando se referem a alterações menores); arquitetural (quando implica um novo paradigma de novos mercados ou novas aplicações) e radical (quando não é tão radical quanto a arquitetural, mas significativa para criar novas oportunidades).

Para Chandy e Tellis (1998) a diferença entre inovação radical e inovação incremental reside no uso substancial da tecnologia, bem como nas necessidades dos consumidores, sejam elas novas ou já existentes. Assim, enquanto a inovação radical encontra-se orientada para as empresas mais focadas para a tecnologia/produto e menos para o cliente, a inovação incremental permite pequenos melhoramentos nos produtos/serviços, mas impede que o *output final* do processo de inovação seja algo considerado como novo.

Uma vez mais o Manual de Oslo da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Económico define a inovação como “... a implementação de um produto (bem ou serviço)

ou processo, novo ou significativamente melhorado, de um novo método de *marketing* ou de um novo método organizacional nas atividades comerciais, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (de Oslo, 1997). Nesta linha, este mesmo manual refere que existem quatro tipos de inovação, sendo eles:

1. Inovação de Processos;
2. Inovação de Produtos;
3. Inovação Organizacional;
4. Inovação de *Marketing*.

Em suma, pode concluir-se que a escolha do tipo de inovação, seja ele radical, incremental, disruptiva, arquitetural, de processos, marketing, de produtos, organizacional, tecnológica ou progressiva, está inteiramente dependente da flexibilidade dos recursos de uma empresa e da disponibilidade dos mesmos para inovar. Assim, deve-se ter em consideração a vantagem financeira da empresa, no que concerne à decisão ou intenção de se inovar nos seus processos ou produtos (Catalão, 2012).

2.2.3 Inovação no Setor dos Serviços

Antes de começar a abordar o tema inovação no setor dos serviços, considero ser fundamental, contextualizar o conceito geral de setor de serviços, tendo em conta a sua importância e dimensão.

Desta forma e de acordo com o Banco de Portugal, o setor dos serviços engloba o comércio, os transportes e armazenagem, o alojamento e restauração, as atividades de informações e comunicação, consultoria e atividades administrativas e outros serviços (Menezes, 2014). Podemos classificar os serviços em quatro tipos: serviços que lidam com produtos, serviços que lidam com informação, serviços baseados em conhecimento e serviços que lidam com pessoas (Howells et al., 2004).

Nas economias desenvolvidas, o setor dos serviços ocupa uma posição de destaque, uma vez que, o setor dos serviços é responsável por mais de 70% do total do emprego e do valor acrescentado das economias da OCDE, (dados da própria OCDE).

No entanto, apesar da crescente importância deste setor nas economias desenvolvidas, os estudos sobre a inovação do setor dos serviços são relativamente recentes. Segundo Bryson e Monnoyer (2004), o interesse sobre este tema ganhou maior notoriedade durante os anos 90. Anteriormente os trabalhos sobre a inovação centravam-se maioritariamente

nos produtos tangíveis e no setor industrial, sendo os serviços encarados como os ‘retardatários’ no campo da inovação. Atualmente, a realidade é diferente, uma vez que, este setor está a criar interesse a muitos investigadores.

A investigação sobre a inovação em serviços, apresenta algumas dificuldade e limitações, uma vez que, a teoria sobre a inovação foi desenvolvida com base na análise de atividades industriais. Deste modo, as características específicas das atividades de serviços tornam-se mais difíceis de analisar (Gallouj & Weinstein, 1997). Tais fatos levaram a que grande parte da teoria tradicional de inovação não tenha tido particular interesse no setor dos serviços, levando a que a inovação no setor dos serviços tenha sido tratada como uma extensão de teorias de marketing (Sundbo, 1998).

Atualmente, estuda-se e debate-se a possibilidade da inovação nos serviços poder ou não ser analisada consoante os mesmos conceitos utilizados na inovação em indústria (Drejer, 2002). Segundo vários autores que contribuíram ou com o estudo da temática (Silva et al., 2011; Szczygielski, 2011) é possível distinguir cinco formas distintas de abordar a inovação nos serviços, sendo estas :

- Abordagem de indiferença: predominante na literatura económica até à década de 90 e consistia no foco restrito à inovação ao setor industrial ignorando o setor dos serviços;
- Abordagem de assimilação: são aplicadas as teorias e os conceitos desenvolvidos em contextos da indústria no caso da inovação em serviços; a inovação em serviços é estudada e documentada estatisticamente da mesma forma que é abordada a inovação na indústria.
- Abordagem de demarcação: argumenta que as atividades no setor dos serviços são distintas dos outros setores, tendo características e dinâmicas que obrigam o uso de novos instrumentos e teorias. É defendido que os tipos de inovação e a gestão do processo de inovação são muito diferentes daqueles presentes na indústria;
- Abordagem tecnológica: evidência o papel e importância das novas tecnologias no setor de serviços, defendendo que a trajetória da inovação em serviços é distinta da presente noutros setores. Sendo que, vários autores, ~~então~~ introduzem esta abordagem junto com a abordagem de assimilação (Morrar, 2014);

- Abordagem de síntese: sugere que os estudos sobre inovação em serviços trazem elementos até agora negligenciados pela inovação na indústria requerendo uma análise, uma vez que os elementos de inovação não são exclusivos à indústria e/ou empresas do setor de serviços.

No Anexo I, encontram-se para consulta perspectiva evolucionista da inovação nos serviços construída por (C. Fernandes et all 2015) onde se consegue perceber que a evolução do estudo do setor dos serviços, esteve muito tempo parada, por prioridade dada ao estudo setor transformador.

2.2.4 Heterogeneidade do Setor dos Serviços

Segundo a União Europeia (EU), a mudança para uma economia de serviços é uma tendência de longo prazo, em 2019, o emprego nos Serviços representava 74% do emprego total na EU e estima que, os serviços corresponderão a 75% do comércio global até 2025. Em Portugal e de acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), o setor dos serviços tem vindo a crescer nos últimos anos, trazendo um contributo positivamente para a evolução do PIB nacional. Dessa forma e segundo o Instituto de Turismo de Portugal, o setor do turismo é a maior atividade económica exportadora de serviços do país, sendo, em 2019, responsável por 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais. As receitas turísticas registaram um contributo de 8,7% para o PIB nacional (T. de Portugal, 2020).

Dada a diversidade empresarial presente no setor dos serviços, a literatura analisada inclui vários exercícios tipológicos conduzidos pelas mudanças técnicas proposta por e adaptada por Soete & Miozzo (1989) com vista à categorização das empresas de serviços quanto ao seu processo de inovação (Gallouj, 2002; Gallouj & Djellal, 2011; Hipp, C. & Grupp, 2005; Miles, 2008; Popescu, 2006), são elas:

- **Redes físicas em grande escala:** empresas que seguem uma trajetória tecnológica marcada por redução de custos e estratégia em rede, sendo por norma de grandes dimensões, podendo recorrer a fornecedores externos, mas sempre em posição de poder. Exemplos: transporte e grossistas;
- **Redes de informação:** apresentam características semelhantes à categoria anterior sendo diferentes em relação ao meio de entrega que neste caso é

informativo (informação codificada enquanto meio de entrega). Exemplos: finanças, seguros, comunicações, entre outros;

- **Fornecedores especializados e empresas científicas:** por norma de pequena dimensão que são ativas em termos de inovações tecnológicas, marcadas por *know-how* de I&D, direitos de autor e diferenciação de produto, como por exemplo: serviços especializados e software;
- **Empresas dominadas por fornecedores:** empresas dominadas pelos fornecedores de equipamento e sistemas técnicos, caracterizadas por uma pouca Inovação que é limitada à aquisição de tecnologias através de fornecedores industriais, tais como: serviços pessoais (reparação, limpeza, catering, hotelaria, restauração, etc.) e serviços públicos e sociais (educação, saúde, administração pública, entre muitos outros).

2.3 O empreendedorismo como forma de inovação do setor do turismo

Neste capítulo iremos abordar o conceito de empreendedorismo, apresentado por diversos autores, abordar as fontes de inovação no empreendedorismo e por último analisar a evolução do turismo no período 2015-2020 em Portugal com um destaque ao ano 2020 ano do início da pandemia Covid 19.

2.3.1 Conceito de empreendedorismo

No contexto socioeconómico atual, o empreendedorismo, é uma temática que tem vindo a ganhar cada vez mais importância devido à sua influência e impacto no desenvolvimento económico dos países (Mações, 2018). Empreendedorismo significa fazer algo de novo ou resolver problemas ou situações complicadas. Este conceito é bastante utilizado no âmbito empresarial e está diretamente ligado à criação de valor, à identificação e à criação de novas oportunidades transformando-as num negócio através da criação de uma empresa ou de um novo produto/serviço.

No século XVII, um economista francês, Richard Cantillon, terá sido o primeiro a definir empreendedor. No ensaio *Essai sur la Nature du Commerce en Général*, em 1775, Cantillon descreve o empreendedor como “uma pessoa que adquire um determinado produto por um preço e o vai posteriormente vender por um preço incerto, tomando

decisões sobre obter e usar recursos assumindo o risco empresarial”, conceito que se mantém até aos dias de hoje ganhando apenas maior abrangência a nível corporativo.

De acordo com Say (1803), o empreendedor é visto enquanto agente de mudança que inova e cria é um dos principais responsável pelo desenvolvimento e crescimento económico. Desta forma, podemos afirmar que o empreendedor é também considerado um agente que desloca os recursos económicos de um setor cuja produtividade é menor para um setor de obtenha maior produtividade e rendimento, realizando uma separação entre lucros do empreendedor e os lucros do capital (Ross et al., 2010).

Mair recentemente Schumpeter (1997) definiu empreendedorismo defendendo que o empreendedor é o responsável pela aplicação da inovação no contexto de negócios e que a inovação, a criatividade e a capacidade de assumir riscos são características do empreendedor.

Tendo em conta a afirmação que o empreendedorismo tem vindo a ter na economia atual o mesmo tem vindo a ser alvo de investimento e conseqüentemente tem vindo a ganhar importância, visibilidade e por sua vez atração pra a investigação. Daí existirem um conjunto de definições mais recentes.

2.3.2 Fontes de inovação no empreendedorismo

A inovação é um fenómeno cada vez mais importante e necessário como já foi referido anteriormente, no entanto, este fenómeno não acontece automaticamente, é movido pelo empreendedorismo que permite que as ideias se transformem em realidade. Segundo Schumpeter (1997), a inovação é considerada um pré-requisito para o desenvolvimento e crescimento económico, que se reveste através de cinco formas:

1. Introdução de um novo bem;
2. Introdução de um novo método de produção;
3. Abertura de novos mercados;
4. Novas fontes de aquisição de matérias-primas ou bens intermédios;
5. A criação de uma empresa.

Deste modo, a inovação é considerada um elemento crucial para os empreendedores e para o sucesso dos negócios devido às constantes alterações e mudanças existentes no nosso quotidiano – que provocam situações de desequilíbrio gerando novas oportunidades (Portugal, M. N. 2017).

A inovação é a ferramenta-chave dos gestores, o meio pelo qual exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. É passível de ser apresentada como uma disciplina, de ser ensinada e aprendida, de ser praticada (Drucker, 1985). Desta forma, os conceitos de Empreendedorismo e Inovação estão associados, uma vez que, a inovação se revela essencial para a criação de um novo negócio e/ou melhoria de um produto/serviço. Os empreendedores precisam procurar ativamente fontes de inovação e estar atentos às mudanças que podem indicar oportunidades de inovação. Drucker (1985) inúmeras sete fontes de oportunidades para inovar, sendo estas: o inesperado, incongruência, necessidade de processo, mudanças na estrutura, mudanças demográficas ou populacionais, mudanças de percepção, disposição e significado e conhecimento novo.

Segundo Drucker (1985) a primeira fonte de oportunidade dá-se de forma inesperada, ou seja, o sucesso inesperado, o fracasso inesperado ou mesmo um acontecimento externo que não se está à espera pode trazer a necessidade de a organização ter de adaptar os seus produtos e/ou serviços para conseguir a continuar a ter sucesso no mercado. O fracasso inesperado tanto da própria empresa como da concorrência poderá motivar o empreendedor a procurar novas oportunidades e alternativas para potenciar e desenvolver o seu negócio (Von Krogh et al., 2001).

A necessidade de processo está diretamente relacionada com os procedimentos diários da organização, uma vez que, geralmente existem métodos que necessitam de melhorias que podem estar no processo de desenvolvimento de um produto/serviço, na sua produção ou elaboração e até mesmo na forma como chega ao cliente. O empreendedor necessita estar aberto à mudança e procurar as melhores práticas e metodologias de negócio.

Num mundo cada vez mais globalizado, as mudanças na estrutura das empresas são cada vez mais constantes, tendo em conta que, os produtos e serviços, competem diariamente por um espaço no mercado. Desta forma, é essencial que se mantenha em constante atenção às novidades tecnológicas e assim poderem atualizar a sua produção – oferecendo uma maior eficácia e eficiência do produto e/ou serviço (de Mello et al., 2010).

As mudanças na dinâmica populacional como o envelhecimento da população, o crescimento da classe média, a insegurança, a mobilidade urbana, entre muitos outros fatores externos às organizações podem trazer novos mercados e novas formas de potenciar determinados produtos e serviços. A mudança de percepção, disposição e

significado está diretamente ligado às mudanças no comportamento dos indivíduos enquanto sociedade. Um exemplo atual que surgiu desta fonte de inovação foi o mercado online – que cada vez mais tem vindo a ganhar expressão na sociedade em que vivemos.

Por último, o conhecimento, seja este científico ou não, o conhecimento e a procura constante de informação tornaram-se fundamentais no processo de inovação (Drucker, 2004). Em suma, como afirma Rezende (1983) “O que é revelante é a noção de que o processo de inovação pode ser sistematizado e o primeiro passo para isso é identificar onde a oportunidade de inovação deve ser buscada”.

2.3.3 Evolução do turismo no período 2015-2020 em Portugal

O setor do turismo, tem vindo a ganhar consecutivamente importância na economia nacional, segundo Manuel Caldeira Cabral, Ex-Ministro da Economia, o Turismo é uma atividade económica estratégica para o desenvolvimento económico e social do país, designadamente para o emprego e para o crescimento das exportações. Os resultados obtidos em 2016, confirmam o Turismo como a maior atividade exportadora do país, fruto de um trabalho articulado e de um investimento forte, efetuado por privados e públicos (Cabral, 2017).

Luís Araújo, atual presidente do Instituto de Turismo de Portugal, afirma que Portugal tem ambições mundiais que passam por «afirmar o turismo como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo» (Araújo, 2017). Mas nem sempre foi assim, até 2010, Portugal esteve muito aquém das suas potencialidades, até que existiu uma reviravolta na estratégia de comunicação e promoção do destino Portugal que marca o início de uma nova era do turismo no país.

Segundo, João Cotrim de Figueiredo, ex-presidente do Turismo de Portugal, numa entrevista ao Jornal Expresso revela a estratégia executada nesta reviravolta estratégica: «De uma só vez se pôs fim a todos os cartazes promocionais e acabou-se com o patrocínio de eventos como o Estoril Open ou o *Rally* de Portugal. Todo o dinheiro foi canalizado para o marketing digital. O *Facebook* e o *Instagram* passaram a ser tão ou mais importantes do que a presença em qualquer feira de turismo». O Ex-Presidente do Turismo de Portugal, na mesma entrevista, refere: «é através da internet que cada vez mais se escolhem os destinos de férias, se compram voos e marcam hotéis, sem

intermediários e à medida dos interesses de cada um. Simples, mas a verdade é que nenhum outro país o tinha feito antes» (Leiria & Bastos, 2017).

Uns anos mais tarde, em 2016, Portugal, apresenta resultados de crescimento de mais de 6,3% assumindo o segundo lugar no crescimento a nível mundial dos países concorrentes como podemos observar através da tabela 1 abaixo.

Tabela 1: Crescimento face a países concorrente, com variação média anula, em %.

		Receitas em 2016*	
1	Malta	+7,4	1,2
2	Portugal	+6,3	11,5
3	Turquia	+4,5	24
4	Marrocos	+3,7	5,3
5	Croácia	+3,1	8
6	Grécia	+2,8	14,1
7	Espanha	+2,4	50,9
8	Itália	+2,2	35,6
8	França	+1,6	41,4
9	Egito	0	5,5
10	Tunísia	-3,2	1,2

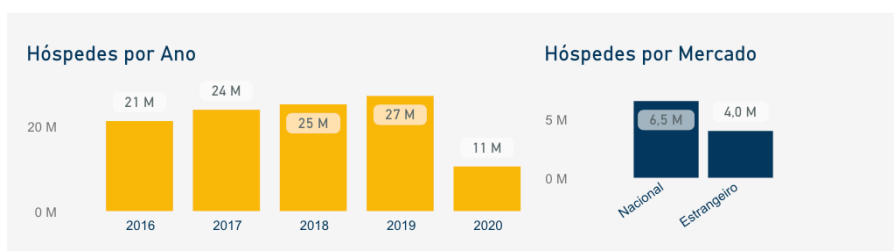
*Milhares de milhões de euros

Fonte: Jornal Expresso com base INE.

«Portugal é dos países europeus que percentualmente mais cresce, cresce mais do que os seus principais rivais e cresce acima de todas as médias. Mas se os números em 2016 eram já muito positivos, em 2019 os resultados foram para além das melhores expectativas ao nível de número de turistas, dormidas, receitas, emprego e exportações. Segundo as informações do Portal *Business* do Turismo de Portugal.» O setor do turismo é a maior atividade económica exportadora do país, sendo, em 2019, responsável por 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais.

As receitas turísticas registaram um contributo de 8,7% para o PIB nacional» (Portugal, 2020). Em, 2019, Portugal apresentou resultados bastante positivos batendo todos os records, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) apresentados pelo Turismo de Portugal em 2019 foram registados 27,0 milhões de hóspedes com um crescimento de 7,2% em relação a 2018, dos quais, 16,3 milhões de hóspedes são estrangeiros. O gráfico 1 abaixo retirado do *Traavel Bi* do Turismo de Portugal reforça o crescimento constante ao longo de 2016 com 21 Milhões e 2019 com 27 Milhões de hóspedes (Portugal, 2020).

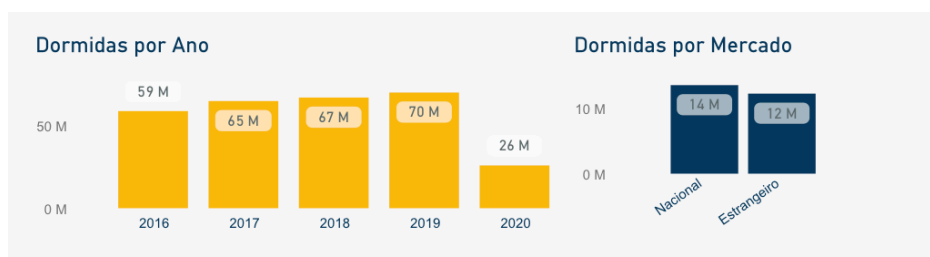
Gráfico 1: Indicador de hóspedes por ano (2016 – 2020)



Fonte: Travel Bi by Turismo de Portugal 2021

Ao nível de dormidas desde o ano 2016 que se tem vindo a deparar com um crescimento constante. Em 2019 foi um ano com um total de 69,8 milhões de dormidas das quais 48,8 milhões de dormidas de estrangeiro e 21,1 milhões de dormidas de nacionais como apresentado abaixo no gráfico 2.

Gráfico 2: Indicador de dormidas por ano (2016 – 2020)



Fonte: Travel Bi by Turismo de Portugal 2021

O ano de 2019 foi o melhor ano de sempre em termos turísticos, não só o melhor ano de hóspedes e o melhor ano de dormidas, mas também em termos de oportunidades de emprego.

Ao nível do emprego, o setor do turismo em 2019 gerou 336,8 mil empregos (um peso 6,9% na economia nacional), representando um decréscimo de 7,1 mil empregos em relação ao ano de 2018 (dados de 3 CAE's: alojamento, restauração e agências de viagem). E por fim ainda segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE) apresentados pelo Turismo de Portugal o setor do turismo é a maior atividade económica exportadora do país, sendo responsável, em 2019, por 52,3% das exportações de serviços e 19,7% das exportações totais, tendo as receitas turísticas registado um contributo de 8,7% no PIB português (T. de Portugal, 2020a).

A tabela 2 reflete as origens das receitas turísticas pelos diferentes mercados provenientes, onde concluímos que desde 2015 a 2019 a entrada de receitas é sempre crescente até atingir o pico com o ano 2019. Receitas turísticas essas que contribuíram com de 8,7% no PIB português (T. de Portugal, 2020a).

Segundo a tabela 2, percebemos que os principais mercados a visitar Portugal são França, Alemanha, Espanha e Reino Unido, são também alguns dos países com maior poder de compra da Europa.

O ano de 2020 foi o ano da chegada da pandemia Covid-19 a Portugal, onde os números das receitas turísticas são completamente afetados, existindo uma perda de 60% das receitas face ao ano 2019.

Tabela 2: Receitas Turísticas 2015-2020

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
Alemanha	1 253 510	1 439 570	1 753 250	1 944 550	1 974 040	882 630
Angola	672 970	449 550	534 070	405 930	372 850	186 800
Bélgica	261 320	290 170	325 280	369 010	378 560	201 860
Brasil	363 220	405 420	586 280	667 620	737 720	216 310
E.U.A	493 240	568 700	807 010	1 003 220	1 231 050	315 580
Espanha	1 228 290	1 232 180	1 488 360	1 710 320	1 941 000	1 011 910
França	1 885 850	2 127 470	2 283 380	2 510 980	2 566 200	1 551 170
Países Baixos	492 500	614 900	710 050	735 290	707 260	314 370
Irlanda	359 660	437 320	566 340	621 130	697 600	194 949
Itália	223 720	271 680	363 290	420 770	473 470	186 900
Luxemburgo	123 850	143 770	173 230	194 960	210 380	147 540
Reino Unido	2 121 280	2 484 850	2 917 210	3 045 970	3 272 360	1 201 710
Suíça	407 660	507 580	565 070	581 700	589 560	304 560
Todos os Países	11 605 220	12 811 400	15 550 380	17 053 540	18 290 990	7 754 040

Fonte: Banco de Portugal - Receitas Turísticas da rubrica "Viagens e Turismo" da Balança de Pagamentos Unidade: € (milhares) - Valores ajustados pelo Banco de Portugal em 17.02.2021

A estratégia de desenvolvimento e consolidação do sector do turismo em Portugal encontra-se focada no desenvolvimento e crescimento da captação de turistas internacionais, e na dinamização do turismo interno (T. de Portugal, 2020a).

Atualmente, existem um conjunto de ferramentas de apoio às empresas do sector, de carácter de apoio ao investimento nomeadamente à vertente privada. Efetivamente, este e outros aspetos contribuíram para que Portugal ficasse em 12º lugar num ranking de 141 países, enquanto destino turístico, no índice de competitividade em viagens e turismo. Este lugar, no ranking, foi baseado em fatores como o ambiente empresarial vivido no

sector em Portugal, o nível de segurança e proteção, os recursos humanos e o mercado de trabalho, abertura internacional, priorização das viagens e turismo e as infraestruturas de serviço turístico (Peixoto & Lusa, 2019).

A Estratégia Turismo 2020 desenvolvida pelo Instituto de Turismo de Portugal, contempla 5 princípios:

- I. O primeiro prende-se com a pessoa, figurando aqui uma lógica de mercado na orientação do sector do turismo para a procura e não para a oferta;
- II. Segue-se o princípio da liberdade, elencando na diversidade de escolhas e motivações individuais a própria procura;
- III. Ambos conduzem ao princípio da abertura, em que o setor deve ele próprio deter uma cultura de abertura à mudança, não descurando toda a utilização vertiginosa de ferramentas de acesso a dados e informação disponibilizadas através da Internet;
- IV. A democratização no acesso à informação que a Internet trouxe consigo necessariamente que conduz ao princípio do conhecimento. Não bastará só ter informação, é fundamental que o sector do turismo possa transformar essa informação em conhecimento e que o disponibilize a todas as entidades e agentes presentes nele;
- V. Por fim, a colaboração entre todos os envolvidos, numa lógica de parceria e/ou de trabalho em rede, é fundamental (Turismo de Portugal, s/d).

O trabalho que o Turismo de Portugal tem vindo a dar frutos e a dar nas vistas com o reconhecimento a nível nacional e internacional. Vários são os prémios que ao longo dos anos o Instituto de Turismo de Portugal tem vindo a receber, nomeadamente como «Melhor Destino da Europa», «Melhor Organismo Oficial de Turismo do Mundo», «Melhor Organismo Oficial de Turismo da Europa», pelo sexto ano consecutivo entre outros (Turismo de Portugal, 2020) entre tantos outros mais.

2.3.3.1 O ano especial 2020

Previa-se um dos melhores anos de sempre em termos de crescimento, tendo em conta o que vinha a acontecer consecutivamente desde 2015, seria mais um ano de grande desempenho turístico nacional, mas a pandemia, *covid-19*, tornou 2020 um ano diferente atípico. Rita Marques, Secretária de Estado do Turismo descreveu este acontecimento

como: «uma crise sem precedentes, sem limites e aparentemente sem fim referindo que o setor do turismo poderia perder até 60 mil empregos nesse mesmo ano, de 2020, devido a toda a situação pandémica” (Laranjeiro, 2020).

Em 2020, os estabelecimentos turísticos registaram 10,5 milhões de hóspedes e 26,0 milhões de dormidas que se traduziram em decréscimos de 61,3% e 63,0%, respetivamente, face a 2019 como podemos observar na figura 4.

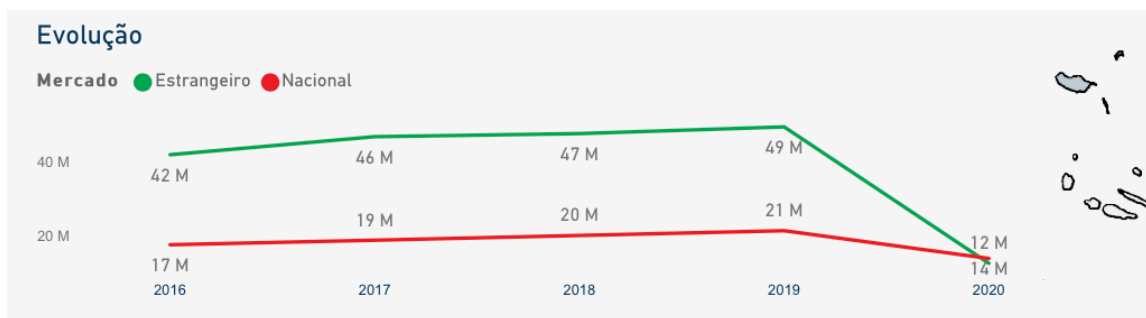


Figura 4: Indicador de dormidas por ano 2020

Fonte: Travel Bi by Turismo de Portugal

Desde 1993, ano em que se registaram 25,9 milhões de dormidas, que não se observava um número de dormidas tão reduzido. Os proveitos totais ascenderam a 1,5 mil milhões de euros e os referentes apenas ao aposento foram de 1,1 mil milhões de euros, mas ambos os indicadores apresentaram quebras que ultrapassaram os 63%, quando comparados com 2019. A pandemia *Covid-19* e as medidas restritivas adotadas pelos vários governos determinaram esta forte quebra na atividade turística, que levou ao encerramento definitivo ou temporário de muitas empresas. Uma vez que, em dezembro passado, 50,5% dos estabelecimentos estiveram encerrados ou não apresentaram movimento de hóspedes (Portugal, 2021).

Tabela 3: Dormidas por Nuts II no período de 2014-2020

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Norte	6 061 742	7 001 899	7 989 922	9 008 846	9 778 017	10 810 712	4 415 214
Centro	4 486 949	5 058 446	5 643 792	6 764 282	6 777 827	7 134 863	3 381 756
A.M. Lisboa	12 279 422	13 468 659	14 800 346	16 695 206	17 516 975	18 639 062	5 310 366
Alentejo	1 664 296	1 924 308	2 134 313	2 487 385	2 675 945	2 938 830	1 840 730
Algarve	16 591 548	17 256 396	19 005 838	20 207 151	20 443 247	20 900 495	7 927 055
Açores	1 120 543	1 334 442	1 617 521	1 862 351	2 125 826	2 277 805	654 907
Madeira	6 506 866	7 030 026	7 930 908	8 359 989	8 344 266	7 457 197	2 438 072
PORTUGAL	48 711 366	53 074 176	59 122 640	65 385 210	67 662 103	70 158 964	25 968 100
Taxa de Variação Absoluta	n/def	4 362 810	6 048 464	6 262 570	2 276 893	2 496 861	-44 190 864
Taxa de Variação Relativa	n/def	0,089565	0,113962	0,105925	0,034823	0,036902	-0,629868
Taxa de Variação Relativa Arredondada %	n/def	9,0	11,4	10,6	3,5	3,7	-63,0

Fonte: Construída pelo próprio com os dados do INE no período de 2014-2020

A tabela 3, indica-nos que o número de dormidas em todas as NUTS II no período de 2014 a 2020. O ano de 2020, apresenta fortes percas em relação em todos os anos do período de análise. Com taxa de variação relativa com percas de 63% em relação ao ano 2019, originada pelo início da Pandemia Covid 19, que chega a Portugal em março de 2020.

2.3.4 O empreendedorismo no setor do turismo

O turismo é composto maioritariamente por pequenas e médias empresas. Estas são constantemente chamadas a responder de uma forma rápida e eficaz às necessidades, às exigências do mercado o que as torna numa fonte constante de adaptação e inovação.

Desta forma, o termo “inovação” tem sido progressivamente utilizado para descrever o comportamento das empresas turísticas, dos destinos e do próprio setor turístico.

No entanto, segundo Stamboulis e Skayannis (2003) o turismo está a passar por mudanças constantes e significativas e será necessário enfrentar novos desafios que irão provocar novas perspetivas. Pedro Rocha Vieira, presidente da Beta-i, sublinha: “o turismo é um sector estratégico de inovação em Portugal, crucial para o crescimento da nossa economia. Portugal tem um grande potencial para criar startups tecnológicas com potencial global na área do turismo, segundo o mesmo “temos todas as condições para que a próxima Booking.com nasça em Portugal” (Vieira, 2014).

Já para João Cotrim de Figueiredo, Ex. Presidente do Turismo de Portugal. “A inovação é crucial para a crescente afirmação do Turismo como um dos principais setores económicos em Portugal. Refiro-me à inovação em qualquer das componentes da cadeia

de valor, seja no próprio produto, na sua promoção ou na sua gestão. Por isso queremos dar tanta importância ao empreendedorismo no setor: acreditamos que da energia criativa de jovens empreendedores poderão nascer as ideias que sustentem mais um ciclo de crescimento do Turismo em Portugal” (Cotrim de Figueiredo, 2014).

A atual pandemia, Covid-19, vivida entre 2020 e 2021 é um exemplo bastante atual onde foi necessário recorrer à mudança, à inovação e ao uso das novas tecnologias para poder dinamizar o setor do turismo. Desta forma, as novas tecnologias acabaram por ganhar ainda mais importância para o desenvolvimento, comunicação e operacionalidade do setor tornando o turismo online uma realidade contemporânea. Em suma, segundo Rita a uma entrevista no Jornal Expresso «O turismo não é só a maior indústria do mundo, é o setor número um no segmento *online*, representando cerca de 11% do total das vendas da internet» (Brilhante, 2020)..

A criação de mundos virtuais, onde o turista se pode movimentar, ver, ouvir e manipular objetos como no mundo real, pode ser um recurso bastante importante para a descoberta a inovação do setor turístico. Uma vez que, nestas simulações, os participantes poderão aprender, de uma forma ativa, os destinos turísticos e os serviços existentes antes da viagem (Molina, 2003).

Os negócios complementares fazem parte da indústria turística. Desta forma, uma viajante utiliza vários tipos de serviços, como por exemplo, o serviço de transporte, alojamento, restauração, atividades de lazer, entre muitos outros com o intuito de adquirir uma experiência agradável. Assim sendo, um *website* bem estruturado aliado a uma boa utilização das redes sociais (*Facebook, Instagram*, entre outros) poderá facilitar o processo de planeamento e decisão de um turista (Costa, 2005). De uma forma sistemática conseguimos identificar duas dimensões da mudança do setor turístico e hoteleiro, sendo estas: as novas formas de turismo, ou seja, o turismo que se afasta do turismo de massa e procura experiências mais individuais e exclusivas e a difusão das tecnologias de informação e comunicação que afeta a criação, a produção e o consumo do produto turístico.

As principais iniciativas de inovação no setor de turismo envolveram internet, software, geolocalização, identificação por radiofrequência, design/interface, aplicativo móvel, conteúdo e gestão de relacionamento com o cliente tendo acima de 70% da inovação sendo oriunda do setor de produto/serviços (Aldebert, et al.,2011).

As empresas do setor de turismo precisam ser criativas para enfrentar os desafios da inovação, como a concorrência, o marketing, o preço ou o custo dos negócios, a estrutura de negócios e a comunicação (Carlisle et al., 2013). Ou quanto maior a empresa referente ao setor de turismo, maior a probabilidade de ser inovadora (Divisekera & Nguyen, 2018). Até mesmo o ambiente de trabalho agradável chega a aumentar 42,2% a criatividade do setor de turismo, ou seja, o suporte organizacional está indiretamente relacionado à criatividade dos funcionários (Tsai et al., 2015).

2.4 Sumula da Revisão da Literatura

Como forma de resumo da revisão da literatura, pretende-se com este tópico fazer uma breve revisão das principais teorias abordadas para suportar o estudo “O papel do Instituto Turismo de Portugal, na criação de ecossistemas empreendedores, no período 2015/20”.

Este capítulo começa com uma abordagem à definição de Ecossistema Empreendedor, que segundo (Carvalho et al., 2016) é uma nomenclatura recente que se associa à aglomeração de negócios, inovação e relacionamento entre parceiros de negócios. Ao longo da definição, foi apresentado um conjunto de visões de diferentes autores, ao qual destaco a visão de Daniel Isenberg da Universidade de Babson, que define EE com uma rede de relacionamentos que permite interações entre uma ampla gama de atores institucionais e individuais, para promover empreendedorismo, inovação e crescimento económico regional (D. Isenberg, 2010). Destaco a visão de Vogel (2013) que nos diz que um Ecossistema Empreendedor é "(...) uma comunidade interativa dentro de uma região geográfica, composta por vários atores interdependentes (por exemplo, empresários, instituições e organizações) e fatores (por exemplo, mercados, regulamentações, ambientes de apoio, cultura empresarial), que evoluem ao longo do tempo e cujos atores e fatores coexistem e interagem para promover a criação de novas empresas (...)" por fim destaco a definição da OCDE apresentada por Mason e Brown (2013) que nos diz que um ecossistema empreendedor deve ser entendido como um conjunto de atores interligados, isto é, empresários, organizações empresariais (por exemplo: empresas, *business angel*, bancos, entre outros), centros universitários, organismos financeiros entre outros, que se unem para se relacionarem, com o objetivo de intervir e governar o desempenho num determinado ambiente empresarial.

Apesar da diversidade de abordagens, um elo comum entre os ecossistemas empreendedores é a certeza de que qualquer ecossistema envolve vários elementos-chave interconectados, que interagem constantemente e se reforçam mutuamente, englobando vários componentes que precisam de cooperar para facilitar a inovação e o crescimento (Foster et al., 2013; Stam, 2015).

Ao longo da revisão da literatura são ainda apresentados três modelos de Ecossistemas Empreendedores desenvolvidos pelos principais autores sobre o tema, sendo eles Vogel (2013), Isenberg (2011) e o mais recente o modelo da OCDE. Sendo que grande parte do trabalho é desenvolvido ao encontro do modelo de Daniel Isenberg.

Por sua vez e avançando nesta breve sumula, a mesma caminha para um estudo à inovação no sector dos serviços, evidenciando os tipos de inovação, bem como uma passagem pela heterogeneidade do setor dos serviços. Desta forma o estudo irá de seguida focar-se na inovação tendo em conta que é um dos principais tópicos para o desenvolvimento do trabalho.

A inovação é vista sob diferentes perspetivas, essas perspetivas diferem no objeto em que se focam, nos conceitos, nas considerações estratégias, na metodologia e nos modelos, na mensuração e na análise (Souitaris, 2002). O conceito de inovação, inicialmente, surge associado à evolução e ao desenvolvimento tecnológico. Vários estudos sobre inovação empresarial tendem a associar o conceito de inovação às diversas atividades de I&D (Investigação e Desenvolvimento), ou à ideia de tecnologia material, abrangendo a aquisição de novos equipamentos com a finalidade de introdução de novos processos, ou produtos, numa tentativa de satisfazer as novas e constantes necessidades dos consumidores (M. Silva, 2003).

Hisrich e Peters (2002) diferenciaram três formas de se abordar a inovação. Podendo ser ordinária (se forem novos produtos com pouco avanço tecnológico), tecnológica (se os produtos tiverem avanços significativos) e progressiva (novos produtos com alguma tecnologia). Por seu lado Gupta (2008) identificou três níveis básicos na inovação: a incremental (quando se referem a alterações menores); arquitetural (quando implica um novo paradigma – novos mercados ou novas aplicações) e radical (quando não é tão radical quanto a arquitetural, mas significativa para criar novas oportunidades). Já Bucha (2009) refere-se à inovação como «a base de conhecimento para um empreendedor, sendo uma disciplina de diagnóstico: um exame sistemático das áreas da mudança que

tipicamente oferecem oportunidades empreendedoras». Utilizando autores mais recentes, do ponto de vista de Drucker (2014) a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual estes exploram a mudança como uma oportunidade para fazerem um negócio ou serviço diferente. José Moleiro Martins, António Abreu e João Calado defendem que a inovação resulta do conhecimento das necessidades do consumidor, tendências de mercado, ofertas dos concorrentes, relacionamentos com distribuidores, mudanças tecnológicas e, por outro lado, a combinação de autonomia e responsabilidade pessoal (Martins, J. M., Abreu, A., & Calado, 2019).

De uma forma geral “cada investigador tende a definir inovação baseada na sua perspetiva acerca dos aspetos que consideram mais importantes da inovação” (Sarkar, 2007, p.114). Esta afirmação ajuda a perceber que não existe um consenso comum para definir, de uma forma geral, o conceito de inovação. Pode-se reter a noção de que a inovação é vista como um processo dinâmico e interativo de mudança.

Em suma, pode concluir-se que a adoção do tipo de inovação, seja ele radical, incremental, disruptiva, arquitetural, de processos, marketing, de produtos, organizacional, tecnológica ou progressiva, está inteiramente dependente da flexibilidade dos recursos de uma empresa e da disponibilidade dos mesmos para inovar.

O último tópico da revisão da literatura aborda o empreendedorismo como forma de inovação do setor do turismo, falando das diferentes fontes de inovação no empreendedorismo, à evolução do turismo em Portugal no período de 2015 a 2020 com um olhar destacado para o último ano 2020 e ainda com uma passagem pelo empreendedorismo no setor do turismo.

Como já foi referido anteriormente no contexto socioeconómico atual, o empreendedorismo, é uma temática que tem ganho cada vez mais importância devido à sua influência e impacto no desenvolvimento económico dos países (Mações, 2018). Empreendedorismo significa fazer algo de novo ou resolver problemas ou situações complicadas. Este conceito é bastante utilizado no âmbito empresarial e está diretamente ligado à criação de valor, à identificação e à criação de novas oportunidades transformando-as num negócio através da criação de uma empresa ou de um novo produto/serviço que iremos explorar ao longo do trabalho. De acordo com Say (1803), o empreendedor, é visto como agente de mudança que inova e cria. É também considerado um agente que desloca os recursos económicos de um setor cuja produtividade é menor

para um setor de obtenha maior produtividade e rendimento, realizando uma separação entre lucros do empreendedor e os lucros do capital (Ross et al., 2010).

Desta forma, a inovação é considerada um elemento crucial para os empreendedores e para o sucesso dos negócios devido às constantes alterações e mudanças existentes no nosso quotidiano – que provocam situações de desequilíbrio gerando novas oportunidades (Portugal, M. N., 2017). Oportunidades essas que o setor do turismo tem vindo a aproveitar para se afirmar como *hub* para o desenvolvimento económico, social e ambiental em todo o território, posicionando Portugal como um dos destinos turísticos mais competitivos e sustentáveis do mundo» (Araújo, 2017). Segundo Stamboulis e Skayannis (2003) o turismo está a passar por mudanças constantes e significativas e será necessário enfrentar novos desafios que irão provocar novas perspetivas.

2.5 Questões de Investigação

De forma direta e objetiva são apresentadas as três questões de investigação, à qual procurarei dar resposta ao longo da investigação.

- I. Questão de Investigação: “De que forma é que Portugal tem vindo a criar um ambiente propício à consolidação de um ecossistema empreendedor no turismo?”
- II. Questão de Investigação: “Qual é importância da inovação para o turismo em Portugal?”
- III. Questão de Investigação: “Qual a relação se estabelece entre empreendedorismo e a inovação do setor do turismo?”

3. Metodologia

“Uma metodologia é um conjunto estruturado de diretrizes ou atividades para ajudar as pessoas a realizar pesquisas ou intervenções.” (Mingers & Brocklesby, 1997). Este capítulo tem como objetivo mostrar a componente prática da presente dissertação, a metodologia utilizada, a definição do universo de estudo, assim como as formas de recolha e o tratamento de dados.

O autor Gil (2008) define método como o «[...] caminho para se chegar a determinado fim. E método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento».

Este capítulo apresenta a metodologia enquadrada neste estudo, focando-a num caso detalhado de uma identidade bem definida (Pérez Serrano, G., 2000). Este estudo é de natureza qualitativa e interpretativa pois, pretende analisar o papel do Instituto de Turismo de Portugal na criação de um ecossistema empreendedor, no período 2015-2020.

- De que formar é que Portugal tem vindo a criar um ambiente propício à consolidação de um ecossistema empreendedor no turismo?
- Qual é importância da inovação para o turismo em Portugal?
- Qual a relação se estabelece entre empreendedorismo e a inovação do setor do turismo?

Esta investigação enquadra-se numa metodologia qualitativa, uma vez que, o que se pretende não é explicar a realidade, mas sim compreendê-la. A investigação deve reger-se por um conjunto de regras e possuir linguagem específica, de acordo com Postic (1990, p.45) “...antes de se empreender uma investigação sistemática, é necessário estabelecer um quadro de referências preciso”, trata-se de fixar um critério de ocorrência do fenómeno a observar.

A abordagem qualitativa, como afirmam Bogdan e Biklen requer que os investigadores desenvolvam empatia com os participantes no estudo e que façam esforços concentrados para compreender vários pontos de vista (1994). O objetivo não é o juízo de valor, mas antes, compreender o ponto de vista dos sujeitos e determinar como e com que critério eles o julgam.

Após a delimitação do âmbito, do universo e modo de recolha de dados para o estudo este capítulo terá como objetivo caracterizar a amostra descrever as condições de realização e o seu desenvolvimento. Tal como, apresentar e justificar variáveis, esclarecer as técnicas e instrumentos de observação e definir detalhadamente todos os procedimentos utilizados nos instrumentos de recolha de dados.

3.1 Estudo de Casos

O presente trabalho será desenvolvido a partir do método estudo de casos. Este é um dos modelos de estudo mais utilizado nas ciências sociais, segundo Yin (1994), os *case studies* adequam-se a questões de pesquisa sobre o ‘como’ e o ‘porquê’, quando o investigador tem pouco controlo sobre os eventos estudados e quando analisa fenómenos contemporâneos. Ainda seguindo Yin (2011) método estudo de casos é um método empírico que estuda um fenómeno contemporâneo a partir do seu contexto de vida real. Dessa forma o presente estudo irá estudar o comportamento do Instituto de Turismo de Portugal e a sua ação sobre a criação de condições para o empreendedorismo, através do estudo de vários entrevistados, responsáveis pela criação de um ecossistema empreendedor para o Turismo.

Vários autores definem o método estudos de caso onde destacam as diferentes características e benefícios deste método. Segundo Tull e Hawkins (1976), trata-se de uma análise intensiva de uma situação particular que é também apontado como «[...] meio de organizar dados sociais, preservando o carácter unitário do objeto social estudado» (Goode, W. & Hatt, 1969, p.422).

De acordo com Gil (2009), o estudo de casos é caracterizado pela flexibilidade sem perder a rigidez, sendo que, o estudo exige o cumprimento de algumas etapas como: formulação e delimitação do problema, seleção da amostra, determinação dos procedimentos de recolha e análise de dados. Na visão do autor, este descarta qualquer definição que apresente como um mero método de recolha de dados. Para Yin (2009) existem quatro cenários aplicáveis para o método do estudos de caso:

1. Para aplicar na investigação de situações mais complexas, que não podem ser devidamente percebidas através do recurso a questionários ou estratégias experimentais;
2. Para descrever o contexto onde o acontecimento ocorreu;

3. Para avaliar pormenorizadamente a forma como foi levada a cabo a investigação;
4. Para explorar situações que não representam um conjunto simples e claro de resultados.

A finalidade do estudo de casos é tornar compreensível os casos, através da particularização (Stake, 1999). Esta característica materializa-se na capacidade de o investigador extrapolar a partir de casos em particular, conclusões que respeitem as situações mais gerais. Através do caso concreto «[...] podemos aprender muitas coisas que são gerais» (Stake, 1999, p.78). Nesse sentido, este estudo destaca-se devido à estratégia utilizada e pretende através da análise de dados mista recolher dados qualitativos e quantitativos que permita chegar a conclusões sobre a temática acima apresentada.

Assim sendo, é importante referir as características que definem um estudo de casos. Coutinho e Chaves (2002) fazem referência a cinco características básicas, sendo estas:

- É um sistema limitado, e tem fronteiras em termos de tempo, eventos ou processos e que nem sempre são claras e precisas;
- É um caso sobre “algo”, que necessita ser identificado para conferir foco e direção à investigação;
- É preciso preservar o carácter único, específico, diferente, complexo do caso
- A investigação decorre em ambiente natural;
- O investigador recorre a fontes múltiplas de dados e a métodos de recolha diversificados: observações diretas e indiretas, entrevistas, questionários, narrativas, registos de áudio e vídeo, diários, cartas, documentos, entre outros.

Assim sendo, o estudo irá estabelecer uma fronteira temporal definida entre o período de 2015 a 2020. A investigação desta temática decorrerá num ambiente natural, ou seja, não serão criados ou encenados momentos para a recolha de dados. Por último, serão utilizados métodos de recolhas de dados como: entrevistas, documentos e questionários para a recolha de dados. Por último, estaremos perante uma triangulação de dados, o que irá reforçar a validade do estudo. O método estudo de casos, foi escolhido para esta investigação por ser bastante amplo, pois permite que o fenómeno seja estudado com base em situações contemporâneas, que estejam a acontecer, ou em situações passadas, que já

ocorreram e que sejam importantes para a compreensão das questões de pesquisa colocadas.

3.2 Definição do universo de estudo

Neste tipo de abordagem metodológica, como é o estudo de casos, não se privilegia uma amostragem aleatória e numerosa, mas sim criteriosa ou intencional, ou seja, a seleção da amostra está sujeita a determinados critérios que permitam ao investigador aprender o máximo sobre o fenómeno em estudo (Vale, 2004).

O método de estudo de casos pode ser composto por apenas um único ou múltiplos casos de estudo. A utilização de múltiplos casos é mais frequente nas pesquisas sociais, uma vez que, proporciona evidências inseridas em diferentes contextos permitindo a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade.

É no campo de ação do nosso estudo que ocorre a investigação e onde se obtém os dados considerados válidos. O campo “... trata-se de locais onde sujeitos se entregam às suas tarefas quotidianas, sendo este ambiente natural, por excelência, o objeto de estudo dos investigadores.” (Bogdan & Biklen, 1994, p.113). Deste modo, o campo da nossa investigação é a realidade organizacional da instituição de educação e do centro educativo onde decorre a prática pedagógica.

O presente trabalho terá como universo de estudo o Turismo, atividade anteriormente descrita, mais propriamente o Instituto de Turismo de Portugal, quem tem como uma das suas principais funções apoiar o desenvolvimento das infraestruturas turísticas e o investimento no setor. Por sua vez, e numa relação direta, foram estudadas algumas das entidades que dão continuidade ao plano de ação definido pelo Instituto de Turismo de Portugal afim do desenvolvimento de condições à prática do empreendedorismo. Poderemos perceber que estão no meio dessas entidades, algumas dos mais conhecidos *players* do empreendedorismo em Portugal, como por exemplo a Portugal Ventures, Beta I, Start Up Lisboa, Territórios Criativos entre outras que desta forma atribuem maior confiabilidade ao processo de amostragem, que parte de um universo confiável.

Dessa forma foram realizadas cinco entrevistas como pode observar através da tabela 4 é apresentada a amostra utilizada para a realização de entrevistas. Estas entrevistas foram realizadas a pessoas de destaque dentro do ecossistema empreendedor turístico nacional

e da direção do Instituto do Turismo de Portugal. Esta é considerada uma amostra por conveniência, uma vez que se assegura a confidencialidade dos dados, sendo composta por:

Tabela 4: Amostra por conveniência entrevistada

ENTIDADE	NOME	CARGO
Instituto de Turismo de Portugal	Luís Araújo	Presidente da Direção do Turismo de Portugal e Presidente da European Travel Commission
Instituto de Turismo de Portugal	Sérgio Guerreiro	Diretor de Inovação do Turismo de Portugal e Membro do Conselho da OCDE
NEST - Centro de Inovação do Turismo	Roberto Antunes	Diretor Executivo
Portugal Ventures	Miguel Barbosa	Diretor de Investimento
Territórios Criativos	Teresa Preta	CEO Territórios Criativos

Fonte: Elaboração Própria

Para além das entrevistas realizadas foi também realizado um contacto com a comunidade empreendedora turística com o intuito de perceber o seu ponto de vista sobre o ecossistema empreendedor criado no período de 2015 a 2020. A comunidade inquirida que respondeu de forma livre e espontânea ao inquérito, foi contactada por *e-mail* pessoal e/ou institucional e pessoal, redes sociais do próprio autor, entre outras.

Ao longo desta pesquisa, todos os assuntos foram abordados da maneira mais clara e fiel possível, com base em dados e autores, seguindo-se uma abordagem científica. As fontes de informação utilizadas pertencem a bancos de dados oficiais como o Instituto Nacional de Estatística (INE), *Travel Bi*, relatórios, documentos oficiais, mecanismos de pesquisa académica – como *Google Scholar*, *Google*, repositórios de universidades, repositórios nacionais e internacionais, bibliotecas online e físicas e revistas científicas na área de estudos.

3.3 Recolha de dados

Passando para uma ordem de recolha de dados, é interessante analisar algumas visões de diferentes autores. O investigador deve recolher dados de diversas fontes e estruturá-los num registo organizado (Ferreira & Serra, 2009).

Yin (2001) propõe que nos estudos de caso sejam utilizadas múltiplas fontes de dados:

- Documentação;
- Registos em Arquivos;
- Entrevistas;
- Observações Diretas;
- Observação participante;
- Artefactos Físicos.

Existem dois tipos de fontes de pesquisa, as fontes primárias e as fontes secundárias. Os dados primários são informações obtidos, diretamente através da conceção e aplicação de inquéritos, planeamento e condução de entrevistas e em estudos baseados na observação. Os dados secundários provêm da análise documental, nomeadamente, através de informações trabalhadas por terceiros e procede à sua recolha em livros, dicionários, enciclopédias, *internet*, jornais e revistas, os quais formam um conjunto das principais fontes de investigação (Sousa & Baptista, 2011).

Para completar a investigação, foram utilizadas diferentes fontes de recolhas de dados, nomeadamente dados primários com a recolha de cinco entrevistas semiestruturadas realizadas aos principais agentes ativos no ecossistema relacionado com empreendedorismo turístico nacional. Os dados secundários, como a aplicação de um questionário junto da comunidade empreendedora com uma amostragem de 251 pessoas tornam-se fulcrais para conseguir trabalhar numa triangulação de dados credível.

3.3.1 Entrevistas semiestruturadas

Como recolha de dados primários foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que proporcionaram momentos em que o entrevistador entrevista os entrevistados com o recurso a um guião de perguntas previamente estruturadas. O guião de entrevistas (semiestruturadas) a colocar aos entrevistados é composto por um total de 16 questões

organizadas em 3 dimensões. Na dimensão 1 é feita uma interligação com o ecossistema empreendedor turístico. Na dimensão 2 é feita uma ligação das questões com o tema empreendedorismo como ferramenta de inovação. Por fim na dimensão 3 onde é feita a ligação da importância da inovação para o turismo em Portugal.

Durante a realização das entrevistas semiestruturadas poderão surgir perguntas de oportunidade, não estando previstas, mas que serão transcritas e registadas nos apêndices deste trabalho. O guião das entrevistas encontra-se disponível no Anexo II com o nome Guião de Entrevistas Semiestruturadas

3.3.2 Inquérito por questionário

Como fonte de recolha de dados, foi realizado um questionário, para dar resposta a um determinado problema. O mesmo, foi colocado a uma amostra representativa do grupo que se pretende estudar. Os dados recolhidos são de fácil tratamento visto que as respostas são de campo fechado, permitindo uma fácil quantificação dos resultados e, conseqüentemente, a sua análise. Neste caso, as sete primeiras perguntas são utilizadas para caracterização do perfil da amostra e por sua vez as perguntas seguintes são colocadas para perceber a satisfação do inquirido sobre as condições empreendedoras no nas áreas de turismo.

O inquérito com o nome “O papel do Instituto de Turismo de Portugal na criação de ecossistemas empreendedores” está disponível no Anexo III tendo sido criado através da ferramenta Google Forms.

3.4 Caracterização das Instituições Estudadas

3.4.1 Instituto de Turismo de Portugal

O Instituto de Turismo de Portugal está integrado no Ministério da Economia e Transição Digital, e é a autoridade turística nacional, responsável pela promoção turística nacional, valorização e sustentabilidade da atividade turística nacional. Agrega numa única entidade todas as competências institucionais relativas à dinamização do turismo, desde a oferta à procura. Tem uma relação privilegiada com as outras entidades públicas e os agentes económicos no país e no estrangeiro.

O Turismo de Portugal tem nos seus objetivos, reforçar o turismo como um dos principais motores de crescimento da economia portuguesa tendo como missão os seguintes pilares (Turismo de Portugal, 2021):

- Promover Portugal como destino turístico;
- Apoiar o desenvolvimento das infraestruturas turísticas e o investimento no setor;
- Desenvolver a formação de recursos humanos;
- Regular e fiscalizar os jogos de fortuna ou azar.

3.4.2 NEST – Centro de Inovação do Turismo

O NEST - Centro de Inovação do Turismo, é o projeto âncora da iniciativa Turismo 4.0 e tem como objetivo contribuir para potenciar Portugal como *hub* global de inovação do turismo. O NEST tem como missão promover a inovação e o uso da tecnologia na cadeia de valor do turismo apoiando o desenvolvimento de novas ideias de negócio, a experimentação de projetos e a capacitação das empresas na transição para a economia digital. Esta entidade tem como objetivos:

- A promoção do empreendedorismo, da inovação e da investigação em turismo;
- O apoio às empresas no desenvolvimento de uma visão criativa e inovadora;
- A criação de laboratórios de formação em colaboração com Universidades, Escolas de Turismo, Incubadoras e Centros de Conhecimento;
- A produção e transferência de conhecimento para as empresas.

O NEST é constituído por forma jurídica como uma associação privada sem fins lucrativos, foi constituída em 18 de fevereiro de 2019 por oito entidades, na qualidade de associados fundadores, a ANA - Aeroportos de Portugal, o Banco BPI, a Brisa, a Google, a Microsoft, o Millennium BCP, a NOS e o Turismo de Portugal (NEST, 2021).

3.4.3 Portugal Capital Ventures

A Portugal Ventures é uma Sociedade de Capital de Risco que investe em projetos inovadores de base científica, tecnológica e da área do turismo. Estabelece parcerias com empreendedores e *Start-ups* para reforçar a competitividade em todas as fases de desenvolvimento das empresas.

Criada em 2012, resulta da fusão de três das mais representativas sociedades de capital de risco em Portugal, sendo estas: Turismo Capital, INOV Capital e AICEP Capital.

3.4.4 StartUp Lisboa

A Startup Lisboa é uma incubadora de empresas que iniciou a sua atividade em fevereiro de 2012, com a inauguração do seu primeiro edifício na Rua da Prata 80, no centro histórico de Lisboa. Fundado em 2011 pela Câmara Municipal de Lisboa, o banco Montepio e o IAPMEI (Agência Portuguesa para a Competitividade e Inovação), nasceu da vontade dos cidadãos, tendo sido uma das ideias mais votadas no Orçamento Participativo da Câmara Municipal 2009/2010 (Startup Lisboa, 2021).

É uma associação privada sem fins lucrativos que tem como missão apoiar a criação de empresas e empresários nos primeiros anos de atividade, promover a criação de emprego e contribuir para a vitalidade urbana, social e económica de Lisboa.

3.4.5 DNA Cascais

A DNA Cascais é uma associação sem fins lucrativos, constituída por tempo indeterminado, com localização no concelho de Cascais. A DNA Cascais tem por objeto contribuir, por todos os meios adequados, para a promoção, incentivo e desenvolvimento do empreendedorismo em geral, com especial incidência para a promoção do empreendedorismo jovem e social no Concelho de Cascais.

Segundo os dados apresentados no website da DNA Cascais, a mesma apoiou nos últimos 14 anos, 424 novas empresas que representam 2.155 novos postos de trabalho e 69,1 milhões de Euros de Investimento global no universo empresas DNA Cascais, decorrentes 4099 reuniões com empreendedores. Possui igualmente um dos maiores programas de Empreendedorismo Jovem em Portugal, que ao longo de longo dos 13 anos do programa, viu mais de 49.000 jovens, 300 professores e 50 escolas do concelho de Cascais envolvidas no seu projeto Escolas Empreendedoras.

A DNA Cascais, tem por principais eixos de atuação o captar, fixar e desenvolver competências e conhecimentos, através da promoção e estímulo da criatividade e inovação, num ambiente promotor de empreendedorismo, nomeadamente através das seguintes atividades (DNA Cascais, 2021):

3.4.6 Territórios Criativos

A empresa Território Criativos, está presente no mercado há mais de 10 anos a impulsionar empreendedores locais com propostas de valor únicas e diferenciadas. Onde procuram dinamizar incubadoras em locais também eles únicos: seja numa escola do antigo regime, dentro de um autódromo ou num mercado agroalimentar.

A Territórios Criativos tem vindo a desenvolver um conjunto de ações em ligadas ao empreendedorismo regional ao longo de todos o país, com maior incidência nos territórios de menor densidade demográfica. Em termos organizacionais a empresa trabalha dentro dos seguintes eixos (Territórios Criativos, 2021):

- Gestão e dinamização de incubadoras;
- Formação;
- Programas de aceleração, ideação e *bootcamps*;
- Empreendedorismo jovem

4 Apresentação de resultados

4.1. Apresentação e análise dos resultados qualitativos

4.1.1 Análise da entrevista a Luís Araújo

Luís Araújo, é licenciado em direito pela Faculdade de Direito da Universidade de Lisboa, com diversas especializações em hotelaria pela Universidade de Cornell entre muitas outras. Atualmente assume funções de Presidente do Turismo de Portugal desde fevereiro de 2016 recentemente tornou-se também Presidente da European Travel Commission (ETC).

Da entrevista realizada com ao Luís Araújo existem vários pontos a destacar. No entanto, irá ser destacado os seis domínios de análise do modelo de ecossistema empreendedor defendido pelo investigado Daniel Isenberg (2011) sendo estes:

- Acesso a novos mercados;
- Ajusto das políticas públicas ao empreendedorismo no turismo;
- Acesso a capital financeiro;
- Desenvolvimento de cultura empreendedora;
- Construção de instituições de suporte ou empreendedorismo;
- Retenção de recursos humanos.

Acesso a novos mercados

Sobre o acesso a novos mercados fala-nos da presença Institucional de Portugal para feiras internacionais e o “facto de o Turismo de Portugal levar quatro *start-ups* às feiras de turismo internacionais é outra forma de inovação. Ao haver uma criação de um espaço para colocar quatro *start-ups* dentro das feiras, foi permitido a comercialização dos seus negócios e a dialogação com as empresas do setor” (Luís Araújo, comunicação pessoal, maio 10, 2021). Este é uma ação visível em que várias *start-ups* têm aproveitado para se contactarem com outros mercados.

Ajusto das políticas públicas ao empreendedorismo no turismo

Em termos de fiscalidade refere “se fosse mais positivo para estas *start-ups*, ter-se-ia mais procura a nível daquilo que é feito, por outro lado se houve-se mais benefícios pela adoção de soluções tecnológicas ou outras que fossem criadas por *start-ups*...”. De uma forma

ainda mais direta e objetiva diz-nos que “se houvesse uma maior simplificação acreditasse que seria mais fácil atrair mais empreendedores de diferentes áreas” (Luís Araújo, comunicação pessoal, maio 10, 2021).

Acesso a capital financeiro

Em termos de financiamentos refere que “nos últimos quatro anos foi criada não só uma grande parceria com a Portugal Ventures, mas também houve um lançamento de avisos muito mais focados nos desafios que se colocavam as empresas e as *start-ups*”. Ainda segundo o mesmo, um dos programas de financiamento FIT (Faster Innovation in Tourism), que é responsável pelo investimento direto por volta de um milhão e meio por ano” (Luís Araújo, comunicação pessoal, maio 10, 2021). Segundo Luís Araújo, também foi incluída a possibilidade nas linhas de financiamento do Turismo de Portugal de empresas não tão focadas em produtos e serviços poderem recorrer as linhas de financiamento específicas.

Desenvolvimento de cultura empreendedora

O Turismo de Portugal, através do programa, FIT tem estabelecido parcerias com 27 incubadoras e aceleradoras em todo o país desde 2016. Estas parcerias têm como principal objetivo estimular o empreendedorismo, sendo também esta uma forma de inovação. Ainda sobre o desenvolvimento de uma cultura empreendedora, Luís Araújo, menciona que o NEST tem sido essencial, tal como, várias empresas (NOS, a Brisa, a Banca, entre outras) que têm fornecido contributos fundamentais de incentivo ao empreendedorismo. Em termos de parceiros internacionais, o Innovate Israel junto de outros parceiros institucionais como a OMT têm colaborado em conjunto para estimular o empreendedorismo no setor turístico no País. O Presidente do Turismo de Portugal destaca o trabalho notável e o importante papel das incubadoras e das aceleradoras por todo o território nacional (Luís Araújo, comunicação pessoal, maio 10, 2021).

Construção de Instituições de suporte ou empreendedorismo

Segundo Luís Araújo (comunicação pessoal, maio 10, 2021) em termos europeus, o Turismo de Portugal esta acima do nível no que corresponde a instituições de suporte ou empreendedorismo, graças ao NEST, que já existe a um ano e meio e que teve um papel crucial para fazer a ligação dos pontos entre o setor mais estabelecido e estimular tudo aquilo que foi feito, como o FIT.

Hoje, o NEST, segundo Luís Araújo (comunicação pessoal, maio 10, 2021) pode ser considerado uma das ideias mais inovadoras, não só pela criação, mas também dos parceiros que trouxe para dentro do NEST que estão relacionados ao turismo, mas de uma maneira indireta, ou seja, não fazem parte da cadeia de valor direta do turismo.

Retenção de Recursos Humanos

O grau de empreendedorismo no setor do turismo é muito superior à média nacional representando 22% a nível de taxa de empreendedorismo no setor. A média nacional situa-se entre os 15% e os 17%. Estes valores estão relacionados com a uma maior percentagem de população jovem que opera no setor no turismo.

4.1.2 Análise da entrevista a Sérgio Guerreiro

Sérgio Guerreiro, licenciado em economia, mestre em gestão e administração pública e doutorado em turismo pelo Instituto de Geografia e Ordenamento do Território da Universidade de Lisboa. É também docente e investigador no ensino superior. Tem experiência de mais de 20 anos na atividade turística, tendo desempenhado funções de dirigente na ex-direcção-geral do turismo e no Turismo de Portugal, nas áreas da estratégia, estudos, estatísticas, assuntos internacionais e inovação, desempenhando atualmente as funções de Diretor Coordenador da Direção de Gestão do Conhecimento. Hoje é também o Chairman do Comité de Turismo da OCDE e do Market Intelligence Group da European Travel Commission.

Acesso a novos mercados

Sobre o acesso a novos mercados Sérgio Guerreiro fala-nos que “nos últimos três anos temos conseguido permanecer num nível constante de acesso e disponibilidade a novos mercados” refere ainda que “sentimos que é insuficiente, pois as 300 *start-ups* por ano, pedem-nos mais” (Sérgio Guerreiro, comunicação pessoal, maio 21, 2021).

Ajusto das políticas públicas ao empreendedorismo no turismo

Sobre o ajusto das políticas públicas ao empreendedorismo no turismo, Sérgio Guerreiro não adianta muito, mas faz questão de dizer que é da competência do “veículo público e das instituições de capital de risco apresentar propostas de programas de inovação que o Turismo de Portugal considere o mais atrativo possível” (Sérgio Guerreiro, comunicação pessoal, maio 21, 2021).

Acesso a capital financeiro

Segundo Sérgio Guerreiro (comunicação pessoal, maio 21, 2021) o acesso ao capital financeiro “nos últimos três anos, temos conseguido permanecer num nível constante com 16-17 programas por ano, investindo um milhão de euros em termos de investimento direto”. Este menciona ainda que resultado do apoio tem “desenvolvido 300 *start-ups* por ano neste modelo que temos definido sempre a trabalhar em conjunto com a Portugal Ventures”.

Desenvolvimento de cultura empreendedora

Sobre a criação de uma cultura empreendedora refere “que nós procuramos criar um ecossistema, ou seja, não entro numa iniciativa isolada, eu tento entrar num processo que tem uma autoridade pública, que apoia, que enquadra e que acompanha as incubadoras que estão focadas em *challenges* (Sérgio Guerreiro, comunicação pessoal, maio 21, 2021). A nível internacional e enquanto Chairman do Comité de Turismo da OCDE afirma que “... Portugal é um bom caso e que é reconhecido internacionalmente como a realização de um bom trabalho, evidente que não podemos imaginar, por exemplo, que o sistema de *traveltack* do Estados Unidos ou o sistema de *traveltack* de Israel” (Sérgio Guerreiro, comunicação pessoal, maio 21, 2021).

Construção de Instituições de suporte ou empreendedorismo

“Por percebermos que há muita coisa para ser feita criámos o centro de inovação do turismo, na verdade a criação do NEST foi termos um veículo dedicado a promover o empreendedorismo, gerar e fazer testes e desenvolvimento de aplicações que beneficiam o setor do turismo. Também temos o NISP para poder apoiar *start-ups* que tenham potencial, mas que não estejam capazes ainda de chegar ao mercado. Ainda no decorrer da entrevista, Sérgio Guerreiro (comunicação pessoal, maio 21, 2021) refere que “se quisermos ser reconhecidos internacionalmente como *case study* temos que ter capacidade de ter uma rede de *provites* que responda a qualquer desafio”.

Retenção de recursos humanos

Sobre a retenção de recursos humanos, Sérgio Guerreiro, adianta que “...vamos ter que continuar a estar, e temos tentado com estes programas e iniciativas de trazer talentos para o setor...”. Ao longo da entrevista, ficou também presente que “o talento tornou-se um bem ainda mais escasso e é bom que se tenha noção disso, uma vez que, eventualmente há repercussões nos pagamentos”. Segundo Sérgio Guerreiro

(comunicação pessoal, maio 21, 2021) já existe, como foi referido anteriormente neste trabalho académico, muito trabalho de empreendedorismo realizado pelas escolas e universidades portuguesas.

4.1.3 Análise da entrevista a Roberto Antunes

Roberto Antunes, Diretor Executivo do NEST. Formado em economia pela Universidade Nova de Lisboa, e com uma pós-graduação em gestão de turismo pela ESTH do Estoril. Apresenta uma longa experiência em gestão de marketing, comunicação e inovação com funções de liderança local, regional e global em multinacionais na área de bens de grande consumo, nomeadamente 18 anos na Unilever (Portugal, França, Itália, UK e Brasil).

Acesso a novos mercados

Roberto Antunes acredita que Portugal “... necessita ainda de alguns melhoramentos para que se consiga realizar algo com maior potencial para que no final da cadeia possa ter um impacto concreto” (Roberto Antunes, comunicação pessoal, maio 25, 2021). Não é uma resposta clara sobre o acesso a novos mercados, mas indica que existe um caminho a ser percorrido.

Ajusto das políticas públicas ao empreendedorismo no turismo

Segundo Roberto Antunes (comunicação pessoal, maio 25, 2021) “...existe um trabalho que opera muito perto de pequenas e médias empresas sobre as suas atividades e quase que na mesma medida que as *start-ups* é desenvolvida a ideia, ganhar maturidade e dar imensa estrutura para que se sejam potenciais negócios futuros”. O Diretor Executivo do NEST acredita “que há outro lado que precisa de ser trabalhado e esta um pouco omissa.” Através destas observações podemos concluir que o entrevistado defende que deve existir uma maior investida no intra-empreendedorismo.

Acesso a capital financeiro

Sobre o acesso ao capital financeiro, à semelhança de Luís Araújo e Sérgio Guerreiro, Roberto Antunes fala do programa “*Faster Innovation in Tourism*” onde explica que “entre outras oportunidades como o financiamento que é dado para iniciativas que são tidas em áreas de interesse como a revitalização de um determinado património que seja edificado ou não, mas que possa traduzir em oportunidade de produção turística com impacto e com interesse” (Roberto Antunes, comunicação pessoal, maio 25, 2021).

Desenvolvimento de cultura empreendedora

Segundo Roberto Antunes (comunicação pessoal, maio 25, 2021) o sistema empreendedor começa com cultura e, o NEST tem tido um papel essencial. Roberto vai mais longe quando refere que “Começando por um conceito de *village*, não é só o ecossistema, é os princípios pelos quais ele deve viver. Silicon Valley ensinou-nos que, a partir do momento em que se começa a ter um princípio ou uma filosofia e que mais vão aderindo, territorialmente vai haver mais pessoas positivamente contagiadas”.

O entrevistado fala-nos sobre a estrutura da Venture Capital pela ferramenta da Portugal Ventures, que tem vindo a trazer “mais massa critica por conta de um projeto mais eficiente, portanto que consiga, no final, levar mais massa potencialmente passiva para ser capitalizada”.

Construção de instituições de suporte ou empreendedorismo

À semelhança dos entrevistados anteriores, Roberto menciona que “o NEST desempenha um papel importante para a estratégia do turismo, sendo que pegando nesse trabalho feito de raiz para atrair massas pode-se depurar e dar apoios, para assim dar a lento algumas ideias para que potencialmente tenham um maior impacto” (Roberto Antunes, comunicação pessoal, maio 25, 2021).

Retenção de recursos humanos

Sobre a retenção de recursos humanos, o entrevistado diz que “existe pouco desenvolvimento das matérias que eventualmente são essenciais para o ambiente empresarial, como, por exemplo, a gestão e a retenção de recursos humanos” (Roberto Antunes, comunicação pessoal, maio 25, 2021).

4.1.4 Análise da entrevista a Miguel Barbosa

Miguel é licenciado em engenharia eletrotécnica e computadores pelo IST, tem um MBA da Universidade Nova. Recentemente concluiu o mestrado em estratégia de investimento e internacionalização e o PAGETUR – Programa de Gestão para o Turismo da Universidade Católica. Com mais de 20 anos de experiência na indústria de capital de risco, tem estado envolvido em várias oportunidades de investimento, nomeadamente nos setores da indústria, turismo e das TIC. Tendo começado a colaborar com o ISCTE em 2003 é, desde 2009, professor convidado no ISG e na Universidade Lusófona, onde leciona inovação e estratégias de internacionalização, assim como análise de projetos de

investimentos. Atualmente, o Miguel é Diretor de Investimento da unidade de Turismo da Portugal Ventures.

Acesso a novos mercados

Relativamente a esta temática, Miguel Barbosa refere que “O Turismo de Portugal teve um programa em que levava sistematicamente *start-ups* as feiras internacionais onde participavam. Isto tem uma diferença radical, sendo que se essas *start-ups* se estivessem sozinhas não teriam uma grande visibilidade na feira, estando posicionadas no pavilhão mais longe da feira porque não representavam custos nem capacidades para estar no pavilhão principal da feira,” dessa forma, Miguel Barbosa, diz que “estando os *start-ups* instalados dentro do *stand* do Turismo de Portugal a consequência seria que estariam instaladas no pavilhão principal da feira.”(Miguel Barbosa, comunicação pessoal, maio 7, 2021).

Ajusto das políticas públicas ao empreendedorismo no turismo

Sobre o ajusto das políticas públicas ao empreendedorismo no turismo, Miguel Barbosa, diz que dispõe “de uma grande visibilidade sobre isso, mas Portugal do ponto de vista de financiamento, das primeiras fases dos projetos acho estar relativamente bem servida, sendo que existem várias entidades, como a Portugal Ventures, que financiam os primeiros estágios dos projetos, isto aplica-se a totalidade de empreendedorismo.” O mesmo complementa esta temática referindo que “o que falta a Portugal são entidades que consigam financiar os estágios seguintes, ou seja as notas participadas quando necessitam de financiar um serviço A, B e C, tem que procurar no exterior.” (Miguel Barbosa, comunicação pessoal, maio 7, 2021).

Acesso a capital financeiro

Sobre o acesso a capital financeiro refere que “é por isso criamos um investimento *standard* que é uma conversa *both note* de 100 mil euros, porque achamos que estes projetos não estão ainda num estágio suficiente nem para estarem a ser avaliados nem para ser realizada uma entrada diretamente da capital social, por isso atrasamos essa entrada por 24 meses, ou seja, os 100 mil euros”, mas não fica por aqui. Segundo Miguel Barbosa (comunicação pessoal, maio 7, 2021) foram investidos “paralelamente com estes 100 mil euros, é investido mais 24 mil euros no projeto, destinados a suportar o custo do mentor durante 24 meses”. Sobre esta temática, Miguel Barbosa, acrescenta que “nos

últimos dois anos, mesmo com a situação pandémica, foram investidos 5 milhões de euros por ano” e questionado sobre o futuro adianta que, “sim, estão disponíveis fundos suficientes para este investimento e continua-se à procura de novos projetos para serem investidos.” (Miguel Barbosa, comunicação pessoal, maio 7, 2021).

Desenvolvimento de cultura empreendedora

Segundo Miguel Barbosa (comunicação pessoal, maio 7, 2021) a cultura empreendedora está bastante presente e um exemplo claro disso é o Tourism Innovation and Competition realizado com o Turismo de Portugal, a Portugal Ventures e a Universidade Católica, depois de ser explicado à UNTWO os mesmos decidiram fazer algo semelhante. O mesmo refere que Portugal tem ido mais longe na criação de uma cultura empreendedora, “alguns dos programas FITS pretendem não só desenvolver o ecossistema nacional através do *nurturing* dessas *start-ups*, mas também trazer *start-ups* internacionais para os programas para, através deste *mingle* com *start-ups* portuguesas, ser incorporado um conhecimento estrangeiro para Portugal de modo a ser desempenhada uma maior capacidade de inovação”.

Construção de Instituições de suporte ou empreendedorismo

Sobre a construção de instituições de suporte ao empreendedorismo, Miguel Barbosa, faz referência à Portugal Ventures como uma “entidade completamente autónoma do Turismo de Portugal, uma vez que, a Portugal Ventures é financiada maioritariamente pelo Banco Português de Fomento, e, portanto, não existe uma participação acionista por parte do Turismo de Portugal, mas que todos são importantes para o suporte ou empreendedorismo” (Miguel Barbosa, comunicação pessoal, maio 7, 2021).

Retenção de recursos humanos

“Os nossos empreendedores quando têm visão que para ser feito um projeto tecnológico necessitarão de sair de Portugal pela pequena dimensão do país e o baixo número demográfico. Os empreendedores portugueses sabem que ao criar as suas empresas, passado 1, 2 ou 3 anos tem que desenvolver o seu projeto no exterior, sendo uma grande vantagem.” (Miguel Barbosa, comunicação pessoal, maio 7, 2021).

4.1.5 Análise da entrevista a Teresa Preta

Teresa Preta é CEO dos Territórios Criativos, é especialista em gestão e dinamização de incubadoras de negócios municipais. Foi Diretora-Executiva da incubadora Mafra &

Ericeira Business Factory e Senior Advisor de várias incubadoras nacionais, nomeadamente o Loures INOVA, Start-up Portimão, Alvaiázere+, Incuba+ Santa Maria e InUAc. Consultora, mentora e formadora em empreendedorismo. Autora de artigos publicados sobre empreendedorismo. Oradora, moderadora e júri em diversas iniciativas ligadas ao empreendedorismo. Empreendedora e empresária no setor Agroalimentar, alojamento local e consultoria. Presidente da GEN Portugal, representação portuguesa da GEN Global, plataforma de empreendedorismo mundial presente em mais de 160 países. Dirigente associativo de várias organizações de economia social e solidária e membro do conselho consultivo da TESE.

Acesso a capital financeiro

Teresa Preta refere que “há uma grande lacuna ao nível das competências financeiras...” (Teresa Preta, comunicação pessoal, maio 21, 2021).

Desenvolvimento de cultura empreendedora

“Temos programas como o *green up* que são direcionados para alunos da escola de hotelaria e turismo do Turismo de Portugal e ajuda a desenvolver o espírito empreendedor nesses jovens, a grande maioria dos projetos não passa a *start-ups*, mas é bom porque é programa de ideação e estimula estas competências” (Teresa Preta, comunicação pessoal, maio 21, 2021).

Retenção de recursos humanos;

Sobre a retenção de recursos humanos, “há que continuar a investir em programas nos jovens, acredito que isso pode ser uma medida com efeito de médio prazo”. Esta acredita “que enquanto o Turismo de Portugal não focar os seus programas em todos os territórios e somente focar mais no litoral não existira uma valorização das pessoas não pertencentes ao litoral de Portugal e assim acho que falta um investimento num ecossistema como um todo, que inclua todas as regiões do País” (Teresa Preta, comunicação pessoal, maio 21, 2021).

4.2. Apresentação e análise dos resultados quantitativos

4.2.1 Análise individual por questão colocada.

O inquérito por questionário foi colocado junto da comunidade empreendedora no setor do turismo como iremos perceber aos longo das respostas, bem como a outros que não se reconhecem como empreendedores perante a definição de Schumpeter (1997) "O

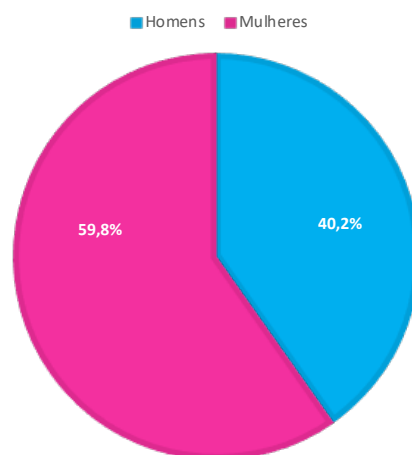
empreendedor é o responsável pela aplicação da inovação no contexto de negócios e que a inovação, a criatividade e a capacidade de assumir riscos são características do empreendedor”. O universo de respostas corresponde a um total de 251, ao qual passo a descrever, sempre que possível com o recurso a fontes ilustradas, como gráficos ou tabelas.

4.2.1.1 Parte I – Definição da amostra

Género

A amostra encontra-se dividida por homens e mulheres. Cerca de 59,8% desta amostra correspondem a 150 inquiridos do género feminino e 40,2%, correspondem a 101 inquiridos do género masculino, como podemos observar através do gráfico 3.

Gráfico 3: Género da amostra.



Fonte: Própria (Construído a partir de Google Docs.)

Idade:

A amostra apresentada corresponde a uma média de idades de 39,51 anos, aproximadamente 40 anos, onde a idade mínima é de 17 anos e a máxima de 64 anos. Ambas pertencentes ao género masculino.

Estado civil:

Sobre o seu estado civil da amostra podemos observar que existe uma diversidade de situações, tais como:

- I. “Casado” correspondendo a um universo de 73 pessoas (29,08%), com uma média de idade de 48 anos;

- II. “União de facto” correspondendo a um universo de 30 pessoas (11,96%), com uma média de média de idade de 41 anos;
- III. “Solteiro” que se traduz num universo de 117 pessoas (46,61%), com uma média de média de idade de 33 anos;
- IV. “Divorciado” num universo existente de 30 pessoas (11,96%), com uma média de média de idade de 41 anos;

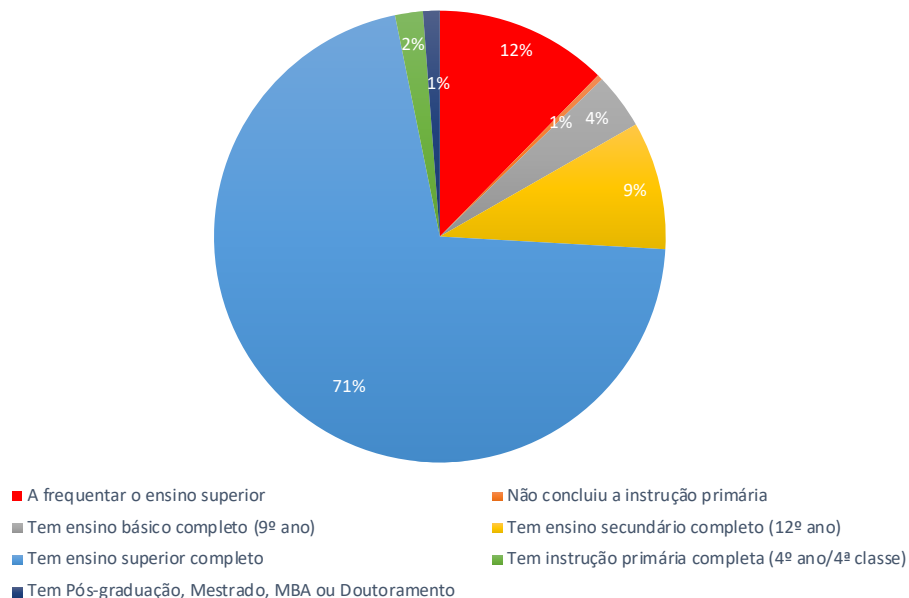
Existência de filhos:

Sobre a relação dos resultados da amostra, 123 inquiridos (49%) respondem ter filhos enquanto 128 inquiridos (51%) responde não ter.

Nível máximo de escolaridade concluído:

Sobre o nível máximo de escolaridade podemos constatar, através da análise do gráfico 4, que a grande maioria, cerca de 178 pessoas (71%) apresenta o “ensino superior completo”. Esta amostra representa uma média de 41 anos de idade, com o estado civil solteiro, maioritariamente do género feminino e não tem filhos.

Gráfico 4: Nível de escolaridade concluído



Fonte: Própria (Construído a partir de Google Docs.)

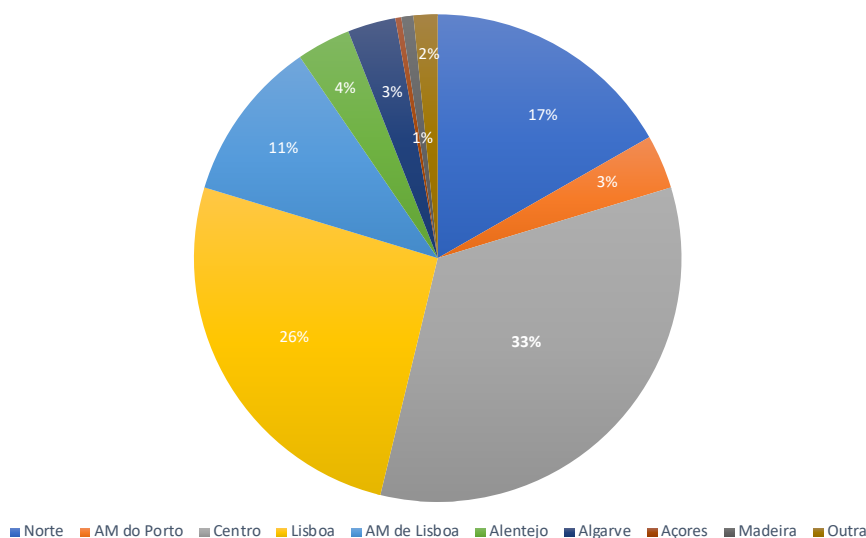
Seguidamente, como podemos observar, o destaque vai para o grupo que se encontra a frequentar o ensino superior com apenas 31 pessoas (12%) rondando uma média de 29

anos de idade, correspondendo ao estado civil “solteiro”, maioritariamente do género feminino e não tem filhos.

A localização da amostra:

Segundo o resultado da amostra podemos observar no gráfico 5, que em termos de localização da amostra, ela se encontra principalmente na região Centro de Portugal com 84 pessoas (33%), a região de Lisboa com 65 pessoas (26%), a região Norte com 42 pessoas (17%), a Área Metropolitana de Lisboa com 27 pessoas (11%), por sua vez a Área Metropolitana do Porto com 9 pessoas (3%) e o Alentejo também com 9 pessoas (3%), o Algarve com 8 pessoas (2%), outras regiões com 4 pessoas (1%) as duas últimas posições são ocupadas pela Madeira com 2 pessoas e os Açores apenas com 1 pessoa.

Gráfico 5: Localização da amostra



Fonte: Própria (Construído a partir de Google Docs.)

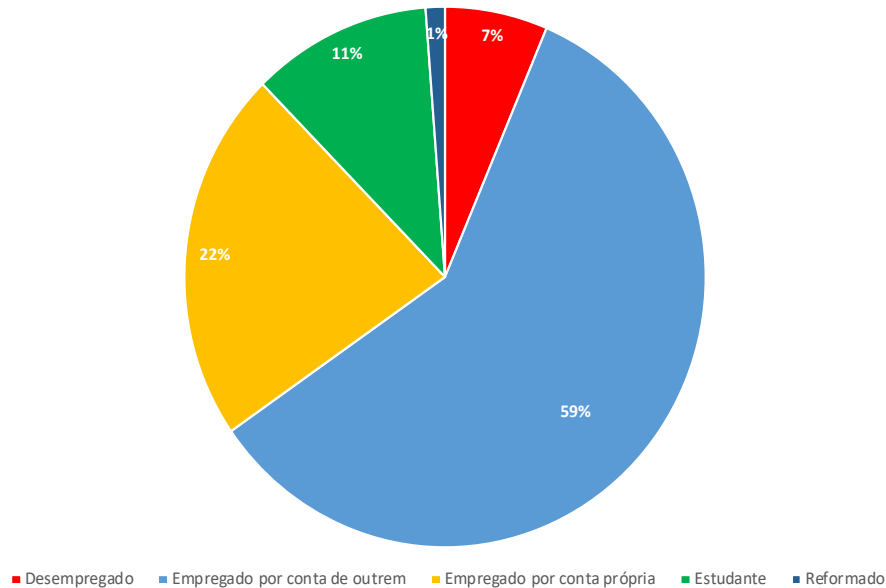
Dentro desta amostra “as outras regiões”, são compostas por 4 respostas provenientes de pessoas vindas da Suíça, Paris e Reino Unido, que recentemente emigraram por questões profissionais para estes mercados.

Situação profissional:

Sobre a situação profissional como podemos perceber no gráfico 6, a grande maioria encontra-se a trabalhar por conta de outrem, como podemos observar através das respostas das 148 pessoas (59%) da amostra. Por sua vez, cerca de 56 pessoas (22%) empregados por conta própria, temos 28 estudantes (11%), 16 pessoas (7%)

desempregado e por último 3 pessoas na situação profissional de reformado que representa (1%) da amostra.

Gráfico 6: Situação profissional da amostra



Fonte: Própria (Construído a partir de Google Docs.)

Podemos tirar algumas notas gerais sobre a natureza da amostra:

- I. Conseguimos perceber que parte da amostra que se identificou numa situação profissional co “empregado por conta própria”, está localizado na zona de Lisboa e Centro de Portugal, tem o ensino superior completo, não tem filhos, tem uma média de idades de 41 anos, apresenta um estado civil de “solteiro” e é maioritariamente do sexo masculino.
- II. Por sua vez, a parte da amostra que se identificou como desempregado tem o ensino superior completo, não tem filhos, tem uma média de idades de 38 anos estão num estado cível de “solteiro” e são maioritariamente do género feminino.

4.2.1.2 Parte II – A relação da amostra face ao Ecosistema Empreendedor

A segunda parte do inquérito por questionário, foi construída com base de inspiração do modelo de ecossistema empreendedor defendido pelo investigado Daniel Isenberg tendo especial destaque e atenção às condições criadas nas seguintes áreas satisfação:

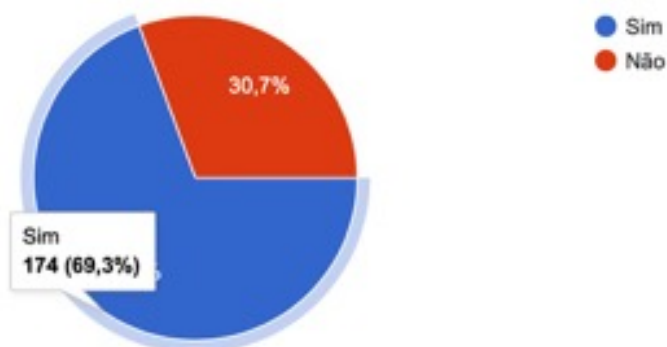
- Acesso a novos mercados;
- Ajusto das políticas públicas;

- Acesso a capital financeiro;
- Desenvolvimento de cultura empreendedora;
- Construção de instituições de suporte ou empreendedorismo;
- Retenção de recursos humanos.

Como forma de filtro da população inquirida, foi apresentada a afirmação, "O empreendedor é o responsável pela aplicação da inovação no contexto de negócios e que a inovação, a criatividade e a capacidade de assumir riscos são características do empreendedor" Schumpeter (1997).

Perante afirmação acima mencionada foram obtidas 251 respostas. Destas aproximadamente 174 pessoas (69,3%) afirmam concordar e consideram-se empreendedores. Em contraste cerca de 77 pessoas (30,7%) não concordam e não se consideram empreendedoras como podemos perceber através da análise do gráfico 6.

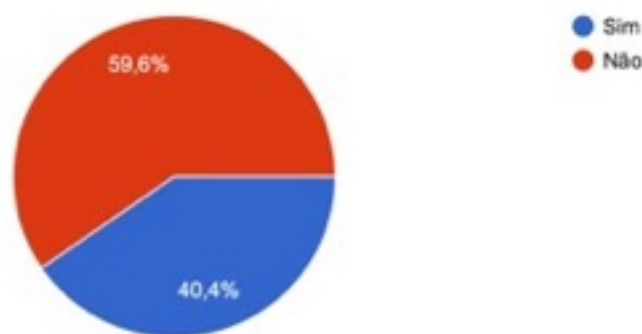
Gráfico 7: Consideração perante a definição de empreendedor.



Fonte: Própria (Construído a partir de Google Docs)

O gráfico 7 reflete as respostas da amostra perante a pergunta: *Entre 2015 até à data criou ou desenvolveu alguma ideia ou projeto de negócio na área do turismo?* Desta forma, podemos observar que 102 pessoas (40,4%) dizem que sim, que entre 2015 até à data criou ou desenvolveu alguma ideia ou projeto de negócio na área do turismo e 149 pessoas (59,6%) dizem que não ter criado ou desenvolvido alguma ideia de projeto ou negócio na área do turismo.

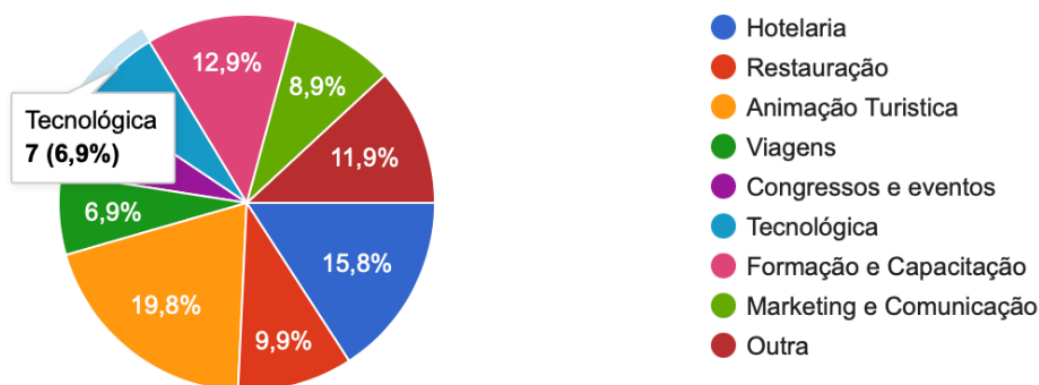
Gráfico 8: Entre 2015 até à data criou ou desenvolveu alguma ideia ou projeto de negócio na área do turismo?



Fonte: Própria (Construído a partir de Google Docs)

Continuando no desenvolvimento da interpretação do inquérito por questionário, mas seguindo apenas com a amostra que responde positivamente à criação ou desenvolvimento alguma ideia ou projeto de negócio na área do turismo, que representa 101 pessoas (40,4%) da amostra, podemos perceber observando o gráfico 8, que a amostra se dividiu pela seguinte forma:

Gráfico 9: Área de desenvolvimento de ideia ou projeto de negócio



Fonte: Própria (Construído a partir de Google Docs)

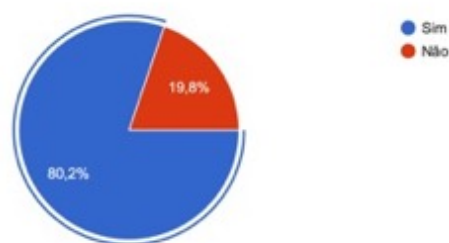
O gráfico 9 apresenta como a amostra se divide tendo em conta a área de desenvolvimento de ideia ou projeto de negócio, dessa forma percebemos que:

- Hotelaria com 15,8% com 16 pessoas;
- Restauração com 9,9% com 10 pessoas;
- Animação Turística com 19,8% com 20 pessoas;
- Viagens com 6,9% com 7 pessoas;
- Congressos e eventos com 6,9% com 7 pessoas;

- Tecnológica com 6,9% com 7 pessoas;
- Formação e Capacitação com 12,9% com 13 pessoas;
- Marketing e Comunicação com 8,9% com 9 pessoas;
- Outra com 11,9% com 12 pessoas.

Quando questionado os se Portugal oferece condições para o desenvolvimento da prática empreendedora em turismo obteve-se um total de 101 respostas em que 81 pessoas (80,2%) responderam de forma positiva e em que 20 pessoas (19,8%) responderam de forma negativa como podemos observar através do gráfico 10.

Gráfico 10: Portugal oferece condições para o desenvolvimento da prática empreendedora.



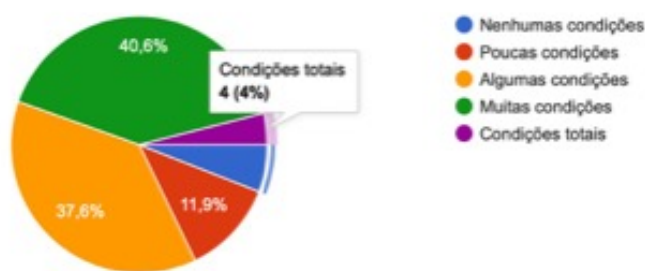
Fonte: Própria (Construído a partir de Google Docs)

Os cinco entrevistados, responderam em conformidade com os resultados do gráfico 9, como podemos verificar através da resposta do Sérgio Guerreiro onde menciona “ *Portugal é um bom caso e é reconhecido internacionalmente como um bom caso de trabalho*”. O entrevistado Roberto Antunes também destaca o reconhecimento de Portugal na área de empreendedorismo através da seguinte citação “ *em termos da Europa, estamos em cima da média, por sermos um país pequeno conseguimos realizar coisas mais rapidamente*”. Ambas as opiniões estão de acordo como os dados do inquérito. Desta forma, podemos observar que Portugal de uma forma geral tem oferecido boas condições para o desenvolvimento do empreendedorismo no País (Sérgio Guerreiro, comunicação pessoal, maio 21, 2021) (Roberto Antunes, comunicação pessoal, maio 25, 2021).

Dentro da amostra que se considera empreendedora seguindo a definição de Schumpeter, quando questionada se o Instituto de Turismo de Portugal tem criado condições para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo no período de 2015 a 2020 podemos observar que 4% das respostas correspondem à resposta “cria condições totais”, cerca de 40,6% a “cria muitas condições”, 37,6% acredita que o Instituto de Turismo de Portugal

tem vindo a criar algumas condições, numa percentagem menor cerca de 11,9% acredita que o Instituto de Turismo de Portugal tem criado poucas condições e 5,9% respondem que não tem criado nenhuma condições como podemos acompanhar através do gráfico 11.

Gráfico 11: Instituto de Turismo de Portugal tem criado condições para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo no período de 2015 a 2020?



Fonte: Própria (Construído a partir de Google Docs)

Como podemos observar dentro daqueles que são os domínios de análise do modelo de ecossistema empreendedor defendido por Isenberg, percebemos que a mostra se encontra bem repartida como podemos observar através da tabela 5 que representa um resumo tendo em os campos de observação.

Tabela 5: Modelo de Ecossistema Empreendedor de Daniel Isenberg

	Nenhumas condições	Poucas condições	Algumas condições	Muitas condições	Condições totais
Acesso a novos mercados	9%	17%	45%	26%	3%
Ajusto das Políticas Públicas ao empreendedorismo no turismo	12%	28%	40%	19%	1%
Acesso a Capital financeiro	10%	27%	43%	18%	2%
Desenvolvimento de cultura empreendedora	9%	21%	37%	25%	8%
Construção de Instituições de suporte ou empreendedorismo	7%	26%	36%	27%	4%
Retenção de Recursos Humanos	10%	32%	43%	13%	2%

Fonte: Própria (Construído a partir de Google Docs.)

Sobre a avaliação da performance do Instituto de Turismo de Portugal, aos acessos a novos mercados a amostra responde que já existem algumas condições (45%) e (26%) diz que já existem muitas condições.

Luís Araújo (comunicação pessoal, maio 10, 2021) na entrevista neste mesmo estudo percebemos que “ *...o facto de a Turismo de Portugal levar quatro startups as feiras de turismo internacionais é outra forma de inovação, isto tem como objetivo não só promover Portugal como destino tecnológico e avançado, mas também quebrar o ciclo das empresas focadas em produtos e serviço (Hoteleiros, futuros operadores, Agencias de viagens e Destinos), sendo que somente estas empresas que iam as feiras de turismo...* ”

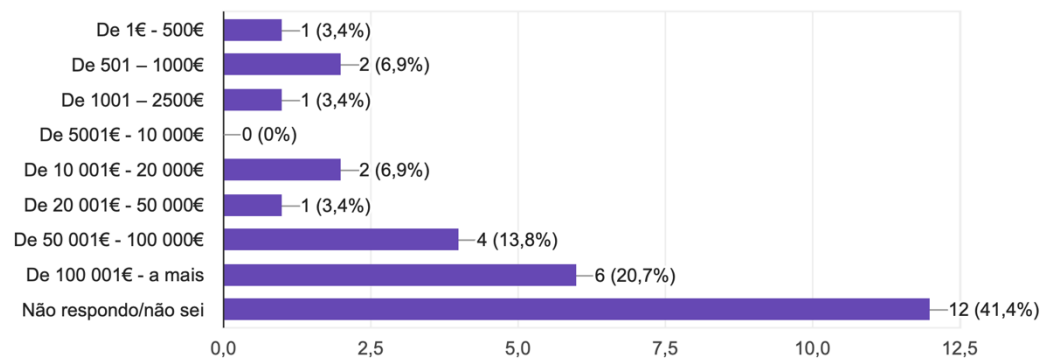
Sobre a avaliação da performance do Instituto de Turismo de Portugal na criação e ajusto das Políticas Públicas ao empreendedorismo no turismo, percebemos que a amostra representada por (40%), diz que tem vindo a criar algumas condições, mas são mais os que dizem que são poucas ou nenhuma (40%), do que os que dizem ter criado muitas ou totais (20%). O que Luís Araújo) “ *... em termos de fiscalidades, se fosse mais positiva para estas startups, ter-se-ia mais procura a nível daquilo que é feito, por outro lado se houve-se mais benefícios pela adoção de soluções tecnológicas ou outras que fossem criadas por startups, as empresas estariam mais atentas nestes produtos...* ” (Luís Araújo, comunicação pessoal, maio 10, 2021).

Sobre a avaliação da performance do Instituto de Turismo de Portugal e a retenção de Recursos Humanos a amostra diz maioritariamente (43%), que existem algumas condições, mas pelo que podemos analisar pela leitura da tabela nº1 ainda existe um caminho a percorrer. Segundo Sérgio Guerreiro (comunicação pessoal, maio 21, 2021) “ *...temos tentado com estes programas e iniciativas trazer talentos para o setor ainda que as empresas não sejam puramente turísticas e, portanto, acho que há condições para o fazer e o setor do turismo há muitos anos que compra tecnologia e agora a tecnologia tornou-se um bem escasso e o talento tornou-se um bem ainda mais escasso e é bom que se tenha noção disso e eventualmente há repercussões nos pagamentos* ”.

A questão - Já foi beneficiário de algum investimento/apoio financeiro atribuído pelo Instituto de Turismo de Portugal para o desenvolvimento de alguma ideia de negócio ou projeto? - Foi respondida por 101 pessoas onde uma pequena parte diz que sim (15,8%) e a grande maioria (84,2%) diz que nunca recebeu nenhum investimento ou

apoio financeiro. Perceberemos na pergunta seguinte, qual a grandeza recebida nos casos que partilharam, como podemos perceber pelo gráfico 12 que apresenta um resumo do investimento recebido pelos inquiridos aos seus projetos de empreendedorismo nas diferentes áreas do turismo.

Gráfico 12: Valor de investimento financeiro pago pelo Instituto de Turismo de Portugal.



Fonte: Própria (Construído a partir de Google Docs)

No total das respostas, 17 projetos que foram beneficiários do Instituto de Turismo de Portugal, receberam um total aproximado de 1.095 003,00€ de investimento. O total do investimento foi dividido pelas seguintes rubricas: Hotelaria com 4 projetos receberam um total de 302 501,00 €, os 2 projetos da área de Formação e Capacitação receberam um total 200 001,00 €; os 4 projetos de Animação Turística receberam um total de 171 000,00 €, os 2 projetos tecnológicos receberam um total de 100 500,00 €, o projeto de viagens recebeu o valor de 100 000,00 €, os 2 projetos de Marketing e Comunicação receberam o valor de 21 000,00 € e por último a rubrica outros com 2 projetos com o valor de 200 001,00 € recebido.

4.2.2 Análise geral do inquérito por questionário

Em termos gerais podemos perceber que o universo dos inquiridos, 17 responderam ter projetos financiados pelo Instituto de Turismo de Portugal, que apresentam alguns dados interessantes:

- I. Estão separados por sexos de forma proporcional, têm uma média de 41 anos de idades, estão divididos entre solteiros e casados de forma semelhante, não tem filhos, em termos de grau académico, dividem-se entre “ensino superior

completo” e “Pós-graduação, Mestrado, MBA ou Doutoramento”, são maioritariamente da região de Lisboa.

- II. A sua maioria está de acordo com a questão “Considera que Portugal oferece condições para o desenvolvimento da prática empreendedora em turismo”;
- III. Os inquiridos com projetos beneficiários de financiamento, estão naturalmente mais satisfeitos com as condições criadas no período de 2015-2020 para o empreendedorismo no turismo do que os restantes;
- IV. Em relação às seguintes questões de em destaque percebemos que as suas opiniões se dividem da seguinte forma:

Avaliação sobre o acesso a novos mercados:

- Nenhumas condições: 3
- Poucas condições: 2
- **Algumas condições: 5**
- Muitas condições: 7
- Condições totais: 0

Avaliação sobre o ajusto das Políticas Públicas ao empreendedorismo no turismo

- Nenhumas condições: 4
- **Poucas condições: 8**
- Algumas condições: 3
- Muitas condições: 2
- Condições totais: 0

Avaliação sobre o acesso a Capital financeiro

- Nenhumas condições: 3
- Poucas condições: 3
- **Algumas condições: 8**
- Muitas condições: 3
- Condições totais: 2

Avaliação sobre o desenvolvimento de Cultura empreendedora

- Nenhumas condições: 2
- Poucas condições: 4
- **Algumas condições: 6**
- Muitas condições: 3
- Condições totais: 2

Avaliação sobre a construção de Instituições de suporte ou empreendedorismo

- Nenhumas condições: 2
- **Poucas condições: 5**
- **Algumas condições: 5**

- Muitas condições: 4
- Condições totais: 0

Avaliação sobre a Retenção de Recursos Humanos

- Nenhumas condições: 2
- **Poucas condições: 7**
- Algumas condições: 4
- Muitas condições: 2
- Condições totais: 1

Destaco que existem situações que mesmo tendo sido beneficiários de apoio financeiro pelo Instituto do Turismo de Portugal, cerca de 2 respostas dizem que o Instituto do Turismo de Portugal ter criado condições totais no acesso a capital financeiro. Da mesma forma como sobre o desenvolvimento de Cultura empreendedora, onde apenas 2 respostas dizem que o Instituto do Turismo de Portugal ter criado condições totais.

4.3 Respostas às questões de investigação

Para conseguir responder às questões de investigação, foi necessário recorrer a um conjunto de informação que começou por uma revisão da literatura com alguns dos principais investigadores do tema, bem como o recurso a dados externos de diferentes origens. Foram realizadas cinco entrevistas semiestruturadas, a uma amostra por conveniência, tendo em conta o trabalho desenvolvido e a importância dos cargos que ocupam os entrevistados. Paralelamente, foi efetuado um inquérito por questionário respondido por 251 intervenientes com o intuito de perceber a sua satisfação sobre o ecossistema empreendedor nacional segundo o modelo Daniel Isenberg, sendo que nesta amostragem encontramos uma população de empreendedores e de não empreendedores.

Sobre a pergunta 1: De que forma é que Portugal tem vindo a criar um ambiente propício à consolidação de um ecossistema empreendedor no turismo?

Segundo o Presidente do Turismo de Portugal, Luís Araújo (comunicação pessoal, maio 10, 2021) *“O grau de empreendedorismo no setor do Turismo é muito superior à média nacional representando 22% a nível de taxa de empreendedorismo no setor e a media nacional é a volta de 15% a 17%, sendo isto é um bom indicador. Ainda segundo o mesmo”*. Deste modo, podemos observar que a nível europeu, o Turismo de Portugal está

muito acima do nível, graças ao NEST que teve um papel fulcral em realizar a ligação do setor turístico com um o setor mais estabelecido.

Segundo o Diretor de Inovação do Turismo de Portugal, Sérgio Guerreiro (comunicação pessoal, maio 19, 2021) *“O papel do Turismo de Portugal perante a criação de condições para o desenvolvimento do empreendedorismo é que ele resulta dos seus estatutos...” Mas como podemos perceber é um Ecosistema que tem vindo a crescer* “. Através desta citação podemos perceber existe um ecossistema que se está a começar a formar embora esteja a desenvolver-se é necessário criar um ecossistema mais conciso, ou seja, deverá existir mais iniciativas para que o ecossistema consiga ganhar mais notoriedade pública.

Segundo Roberto Antunes (comunicação pessoal, maio 25, 2021) o papel do NEST é de grande importância para a criação do ecossistema empreendedor nacional ao ponto de referir que *“O sistema empreendedor começa com cultura e, o NEST tem tido um papel essencial”*.

Segundo Teresa Preta, CEO dos Territórios Criativos, *“o ecossistema empreendedor em Portugal está francamente a "borbulhar”*” Portugal apresenta uma evolução acima da média europeia a nível de empreendedorismo. No entanto, Portugal quando comparado com os Estados Unidos da América ainda se encontra muito aquém.

No que diz respeito aos resultados dos inquéritos, a amostra composta por 102 inquiridos corresponde aos que se identificam como empreendedores no período de 2015 a 2020. Desta amostra cerca de 79,41% (81 inquiridos) salienta que Portugal oferece condições para o desenvolvimento da prática empreendedora em turismo. Contrariamente, 20,59% (21 inquiridos) afirma não estar de acordo, ou seja, que Portugal não oferece condições para o desenvolvimento da prática empreendedora no setor do turismo. Ainda dentro desta temática, com a pergunta *“Considera que Instituto de Turismo de Portugal tem criado condições para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo no período de 2015 a 2020?”* podemos observar que aqueles que responderam que Portugal oferece condições para o desenvolvimento da prática empreendedora em turismo, também se mostram muito satisfeitos com as condições geradas pelo Instituto de Turismo de Portugal correspondendo a 68,13%. Ao contrário, os que afirmam que Portugal não oferece condições para o desenvolvimento da prática empreendedora em turismo, são também os mais insatisfeitos relativamente às condições desenvolvidas para o empreendedorismo no setor no período de 2015 a 2020 correspondendo a um total de 15,38%.

Sobre a pergunta 2: Qual é a importância da inovação para o turismo em Portugal?

Utilizando autores mais recentes como é o caso de Drucker (2014) a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual estes exploram a mudança como uma oportunidade para fazerem um negócio ou o serviço diferente. Na mesma linha de raciocínio, Katz (2003) afirma que a “inovação é a corporificação, combinação ou síntese do conhecimento em novos produtos, processos ou serviços que proporcionam valor de forma original e relevante.” Utilizando o pensamento Drucker (2014) e de Katz (2003) transcrevo aqueles que foram as respostas aos longo das entrevistas sobre importância da inovação para o turismo em Portugal.

Segundo Luís Araújo (comunicação pessoal, maio 10, 2021), Presidente do Turismo de Portugal, *“é necessário criar condições para que o empreendedorismo se desenvolva, ou seja, para que exista inovação tem que haver algumas condicionantes para que aconteça, nomeadamente a existência de dados, o conhecimento sobre o território e as oportunidades que possam surgir.”* Sérgio Guerreiro (comunicação pessoal, maio 19, 2021) defende que a capacidade competitiva do País depende muito da sua capacidade de inovação. Para o Diretor Executivo do NEST, Roberto Antunes *“O empreendedorismo tem tido um elemento catalisador da inovação, no sentido de ser um instrumento de geração de ideias, ou seja, o convite para o pensamento de inovação e ao empreendedorismo dentro do setor”*. Roberto Antunes acrescenta na sua entrevista que o Instituto de Turismo de Portugal tem vindo a criar os princípios de *Silicon Valley* através da criação de um centro de inovação que dará origem a uma maior disseminação de inovação e de oportunidades, mais palco para *start-ups*, entre outros. Estas iniciativas no futuro vão ser bastante importantes para a criação de um ecossistema empreendedor mais forte e conciso para o setor turístico (Roberto Antunes, comunicação pessoal, maio 25, 2021)

Teresa Preta, CEO dos Territórios Criativos considera importante o apoio da inovação e do empreendedorismo na seguinte citação *“considero que sim, apoiar o empreendedorismo é apoiar a inovação no setor do turismo”*. Esta diz-nos ainda que *“continuamos a acreditar que não são só as ideias disruptivas e altamente inovadoras que agitam o ecossistema empreendedor português, portanto há que haver inovação e nós estimulamos essa inovação nas empresas”*.

Dentro do inquérito levantado junto do público, e sobre a pergunta: *Para si o Instituto de Turismo de Portugal tem criado condições para o desenvolvimento do empreendedorismo nos seguintes domínios?* Conseguimos perceber que das 102 respostas, 70% considera que o Instituto de Turismo de Portugal tem vindo a criar algumas, muitas ou condições totais para o desenvolvimento do empreendedorismo fomentando a inovação. Por outro lado, apenas 28% considera que do Instituto de Turismo de Portugal tem vindo nenhuma ou poucas condições para o desenvolvimento do empreendedorismo e consequentemente inovação do setor.

Sobre a pergunta 3: Qual a relação que se estabelece entre empreendedorismo e a inovação do setor do turismo?

Segundo (Luís Araújo (comunicação pessoal, maio 10, 2021) *“O empreendedorismo é uma fonte de inovação, mas poderia ser mais ambicioso, ou pelo menos procurar mais sinergias e parcerias com outras áreas, sendo que, às vezes se sente que é muito focado naquilo que já existe (restauração, alojamento) existindo um grande número de oportunidades que aglomeram diferentes áreas. Este paradigma é sentido, mas ao longo do tempo tem vindo a mudar”*. Ainda numa visão pessoal o Presidente do Turismo de Portugal, diz-nos que falta uma adoção do empreendedorismo pela academia, ou seja, as universidades e os institutos deveriam ter mais componentes relacionadas a este fenómeno. Só deste modo existiria uma aposta clara e transversal, possível de chegar aos mais variados cursos e áreas trabalhadas pelo ensino superior. Tal como acontece nos programas educativos de gestão.

Sérgio Guerreiro entende que *“o empreendedorismo é uma das formas de inovação, em Portugal as empresas do setor turismo em geral tem inovado de uma maneira impressionante na última década, se tivermos em conta a quantidade de novos modelos de restauração que abriram, de novos modelos de hotelaria que abriram, de novos serviços turísticos que abriram, da quantidade de empresas de animação turística com ofertas multivariáveis que existem, houve muita inovação”* (Sérgio Guerreiro, comunicação pessoal, maio 21, 2021).

De uma forma muito direta e objetiva o Diretor Executivo do NEST refere que *“O empreendedorismo tem sido um elemento catalisador da inovação, no sentido de ser um instrumento de geração de ideias, ou seja, o convite para o pensamento de inovação e ao*

empreendedorismo dentro do setor” (Roberto Antunes, comunicação pessoal, maio 25, 2021).

Após análise perante as entrevistas realizadas e o cruzamento dos dados dos resultados dos inquéritos sobre as questões: *Para si o Instituto de Turismo de Portugal tem criado condições para o desenvolvimento do empreendedorismo nos seguintes domínios, Ajusto das Políticas Públicas ao empreendedorismo no turismo?*” e *“Para si o Instituto de Turismo de Portugal tem criado condições para o desenvolvimento do empreendedorismo nos seguintes domínios. Construção de Instituições de suporte ou empreendedorismo?”* os resultados foram bastante semelhantes, onde podemos verificar que 42 inquiridos, cerca de 41,4% da amostra, respondem dizendo que o Instituto de Turismo de Portugal, tem vindo a criar algumas condições em ambas as perguntas. Contrariamente, apenas 5 inquiridos, cerca de 4,9% da amostra, respondem dizendo que o Instituto de Turismo de Portugal tem criado condições totais.

5. Considerações Finais

Na reta final do trabalho, o último capítulo contempla as reflexões finais do presente estudo, que se divide e organiza em quatro partes, sendo elas as seguintes: A primeira parte começa com a “Conclusão do estudo”, onde se pretende apresentar o resultado alcançado com o estudo de casos. De seguida os “Contributos para a teoria e para a prática”, onde serão expostos os eventuais apoios que o trabalho gerou ao discutir a temática da criação dos Ecossistemas Empreendedores gerados pelo Instituto do Turismo de Portugal. De seguida, “As limitações”, onde serão apresentadas as dificuldades encontradas na realização da investigação. Por último falar-se-á das “recomendações”, com sugestões para trabalhos futuros, que visam dar continuidade ao conhecimento iniciado com este trabalho.

5.1 Conclusão do estudo

Esta foi uma investigação muito particular, porque para além de ter tido um tempo superior ao normal de investigação, ela também mudou de objetivos e tema ao longo desse mesmo tempo. A razão para ambas as situações descritas é a mesma: a pandemia fruto da Covid-19, que veio não só trazer a alteração do quotidiano da vida, mas também dar novas prioridades profissionais como o garantir a continuidade dos postos de trabalho.

Ao longo do processo de investigação o tema “O papel do Turismo de Portugal na criação de ecossistemas empreendedores, no período 2015/20” veio ganhando mais força e mais pertinência para o assunto de investigação. Numa primeira fase foi estudado com o recurso aos mais diversos autores internacionais e nacionais, aquilo que se entende e como se descreve um Ecossistema Empreendedor, bem como estudados alguns modelos diferentes, onde se destaca o modelo de Vogel, Daniel Isenberg e, mais recentemente, o modelo apresentado pela OCDE. Para além de terem sido estudados também foram identificados Ecossistemas Empreendedores em Portugal, que ajudam a objetivar aquilo que percebemos como bons exemplos.

Numa segunda fase foi estudada a inovação do setor dos serviços, que é dos três temas principais da revisão de literatura o que menos histórico tem de conteúdos investigados. Mas ultrapassado este desafio foi entendido como é composta, num mundo atual, a heterogeneidade do setor dos serviços.

Por último, no campo da revisão da literatura foi interpretado a relação de empreendedorismo e inovação no setor do turismo. Neste tópico o histórico de investigação já é mais empírica e os conteúdos são claramente também mais interessantes por uma questão de proximidade profissional com as motivações do autor.

Ao longo do desenvolvimento da investigação, ficou cada vez mais claro com um conjunto de evidências que irão ser expostas nos próximos campos, mas do início ao fim conclui-se que o tema dos Ecossistemas Empreendedores em Portugal é um tema de extrema relevância, e no caso do turismo ainda não se encontra bem explorado e estudado, uma vez que o mesmo tem um grande potencial se vier a ser bem explorado.

Ao longo da investigação foram-se registando alguns pontos conclusivos que agora passaremos a descrever. Talvez como um dos principais possa dizer que Portugal é um país que tem vindo a fazer um trabalho de forma muito competente dentro das necessidades para o desenvolvimento do empreendedorismo turístico. Digo isto, porque quando questionado se “Portugal oferece condições para o desenvolvimento da prática empreendedora” 80,2% dos inquiridos dizem que sim. Digo isto porque também os 5 entrevistados, dizem todos eles que Portugal é um exemplo a nível mundial pela sua qualidade empreendedora, salvaguardando as duas potências mundiais que é o caso do sistema Travelltack dos Estados Unidos da América ou o sistema de Travelltack de Israel. Para terminar este tópico existe uma conformidade perante aquilo que é uma autoavaliação interna muito positiva e perante aquilo que é uma avaliação externa também muito positiva perante a nossa competência empreendedora turística.

Ao longo do estudo foram evidenciadas outras conclusões, nomeadamente quando sobre a questão da satisfação de “O Instituto de Turismo de Portugal tem criado condições para o desenvolvimento do empreendedorismo nos seguintes domínios: Acesso a novos mercados; Ajuste das Políticas Públicas ao empreendedorismo no turismo; Acesso a Capital financeiro; Desenvolvimento de cultura empreendedora; Construção de Instituições de suporte ou empreendedorismo; Retenção de Recursos Humanos”. Onde se pode concluir que as respostas divergem em função ao facto de já terem sido beneficiários de algum investimento/apoio financeiro atribuído pelo Instituto de Turismo de Portugal para o desenvolvimento de alguma ideia de negócio ou projeto. Ou seja, aqueles que dizem já ter sido beneficiários de investimento/apoio financeiro a satisfação é muito

maior do que os que dizem ser empreendedores e que nunca foram beneficiários de investimento/apoio financeiro.

No que diz respeito às políticas públicas (fiscalidade) podemos concluir e utilizando aquilo que foi o resultado da entrevista que, muito existe para fazer, pois tanto os entrevistados como os inquiridos por questionário se mostram insatisfeitos perante a atualidade. Como podemos perceber e dito pelo Presidente do Turismo de Portugal, Luís Araújo, “Em termos de fiscalidades, se fosse mais positiva para estas startups, ter-se-ia mais procura a nível daquilo que é feito, por outro lado se houvesse mais benefícios pela adoção de soluções tecnológicas ou outras que fossem criadas por startups, as empresas estariam mais atentas nestes produtos”. Ou até mesmo e ainda segundo, Luís Araújo, “...outra área tem a ver com a simplificação de tudo o que tenha a ver com a implementação no terreno. Se houvesse uma maior simplificação acredita-se que seria mais fácil atrair mais empreendedores de diferentes áreas”.

Ao longo da investigação também ficou bem claro que o empreendedorismo, tem vindo a colocar uma pressão muito positiva na inovação no setor do turismo. Tanto é que o Instituto de Turismo de Portugal, tem vindo a aplicar muito do seu orçamento em medidas de apoio ao desenvolvimento do empreendedorismo. Sabendo que mesmo assim não é suficiente, mas é um esforço que tem vindo a ser recompensado pelos inúmeros prémios que o turismo nacional tem vindo a receber internacionalmente.

Continua a não ser suficiente porque os empreendedores ainda dizem que existe um trabalho a ser feito em alguns importantes domínios, nomeadamente no acesso ao Capital. Neste campo existe a reclamação dos empreendedores pedindo apoio e financiamento do Banco Central Europeu e ao Governo de Portugal naquele que é o suporte económico para startups (a reclamação dos empreendedores perante os empréstimos a fundo perdido e o acesso às linhas de crédito).

Em Portugal e, mais concretamente, na área do turismo, existe ainda uma falta de ação mais eficaz em termos da taxa fiscal ao contrário de outros países da Europa de fora da Europa como o caso de Reino Unido, Suécia, Alemanha, Japão e Austrália.

Em termos de Acesso a Capitais, o que falta a Portugal são entidades que consigam financiar os estágios seguintes dos processos de maturidades das Startups, Miguel Barbosa, diz “... Portugal do ponto de vista de financiamento, das primeiras fases dos projetos acho estar relativamente bem servida, sendo que existem várias entidades, como

a "Portugal Ventures" que financiam os primeiros estágios dos projetos, isto aplica-se à totalidade de empreendedorismo.” (Miguel Barbosa, comunicação pessoal, maio 7, 2021).

Mesmo numa linha final de pensamento o empreendedorismo no turismo tem vindo a apresentar indicadores muito interessantes, nomeadamente os que foram apresentados pelo Presidente do Turismo de Portugal, Luís Araújo, “O grau de empreendedorismo no setor do Turismo é muito superior à média nacional representando 22% a nível de taxa de empreendedorismo no setor e a média nacional é à volta de 15% a 17%, sendo que isto é um bom indicador.” Estes resultados estão na base daquilo que é uma aposta de promover a prática do empreendedorismo nas diversas instituições de ensino turísticas nacionais.

Ainda, conclui-se que o Ecosistema Empreendedor Turístico nacional tem vindo a crescer consecutivamente ao longo dos últimos 5 anos. Não só porque existe claramente um maior empenho de Instituições como o Instituto do Turismo de Portugal, como também existe uma maior oportunidade por parte do setor do turismo, porque percebeu que o empreendedorismo lhe traz maior capacidade de inovação e modernização.

De uma forma muito direta e objetiva, Roberto Antunes, Diretor Executivo do Nest diz-nos que “O empreendedorismo tem sido um elemento catalisador da inovação, no sentido de ser um instrumento de geração de ideias, ou seja, o convite para o pensamento de inovação e ao empreendedorismo dentro do setor” (Roberto Antunes, comunicação pessoal, maio 25, 2021).

Mesmo não tendo as condições totais para a prática do empreendedorismo, como podemos ver a isenção de medidas sobre a carga fiscal importa perceber que mesmo assim “em termos da Europa, estamos acima da média, por sermos um país pequeno conseguimos realizar coisas mais rapidamente” (Roberto Antunes, comunicação pessoal, maio 25, 2021) e que “Diria que Portugal é um bom caso e é reconhecido internacionalmente como um bom caso de trabalho” (Sérgio Guerreiro, comunicação pessoal, maio 21, 2021).

5.2 Contributos para a teoria e para a prática

Com o decorrer do trabalho desenvolvido e com as matérias investigadas ao longo do percurso, foi idealizado, desenvolvido e apresentado ao Governo de Portugal mais

concretamente à Secretaria de Estado da Valorização do Interior, o projeto “Rede de Territórios Empreendedores do Interior”. O projeto de origem do autor da presente dissertação, tem como objetivo a criação de uma rede colaborativa entre os diferentes agentes ativos do Ecossistema Empreendedor localizados nos Territórios do Interior, para o reforço do impacto das ações ligadas ao Empreendedorismo, bem como para o incentivo à inovação e internacionalização dos territórios do Interior. O presente projeto encontra-se neste momento em análise por parte da Secretaria de Estado da Valorização do Interior. O projeto encontra-se para consulta na lista dos (Apêndices-Rede de Territórios Empreendedores do Interior, para obter todas as informações sobre a sua descrição e desenvolvimento).

De uma forma geral a “Rede de Territórios Empreendedores do Interior” pretende contribuir para interligar a teoria e a prática., começando por identificar o estado de maturidade dos territórios do interior perante a prática do Empreendedorismo. Após o reconhecimento da maturidade ajudar na compensação das infraestruturas, com a criação do trabalho em rede e, por último, o trabalho na promoção e atração de empreendedores para o interior do país, ação esta conseguida com o financiamento das suas atividades empreendedoras e com a criação de condições para o desenvolvimento das suas vidas no interior do país. Este é um exemplo de como passar da teoria para a prática, pois para além de ter sido inspirado na presente dissertação foi reconhecido pela Secretaria de Estado da Valorização do Interior como válido e pertinente.

Posteriormente e em relação direta a esta investigação, a pertinência da mesma foi de extrema importância, pois proporcionou ao autor uma maior aproximação aos agentes ativos da criação das condições empreendedoras turísticas nacionais como Turismo de Portugal, NEST, Portugal Ventures, ao ponto de poder desenvolver projetos em conjunto. Por sua vez e não ficando por aqui, em termos práticos será partilhada a informação gerada pela presente investigação junto do NEST, como forma de recolha de questões a serem resolvidos ou minimizados num futuro breve.

Por último o autor pretende aprofundar o presente trabalho para apresentar uma proposta da criação de um observatório regional das condições empreendedoras para o turismo, como forma a trabalhar sobre a diminuição das assimetrias regionais com recurso ao Plano de Resiliência e Recuperação sobre o empreendedorismo.

5.3 Limitações do estudo

Como a maioria dos trabalhos de investigação, o presente estudo apresenta um conjunto de limitações que foram identificadas ao longo do trabalho, ao qual passo de seguida a enumerar e a descrever.

Começando pelo início do estudo, um dos conceitos principais “Ecossistema Empreendedor” é um conceito ainda muito recente, fazendo dele um conceito com pouco histórico na sua investigação e abordagem científica. Mais concretamente a adaptação do conceito “Ecossistema Empreendedor” à realidade nacional no setor do turismo ainda mais o torna isolado.

Em segundo lugar, outra limitação identificada ao longo da investigação, deve-se ao facto do ano 2020 (último ano de estudo) ter sido um ano anormal em termos de comportamento turístico devido à Covid-19, ao ponto dos próprios relatórios de dados não estarem disponíveis com a frequência habitual. Falamos dos relatórios de ocupação turística emitidos pelo INE e também pela ferramenta de controlo de dados do Turismo de Portugal, o TravelBi.

Em terceiro lugar, podemos considerar uma limitação ao estudo as amostras relativas à recolha de dados. Relativamente às entrevistas, apenas foram realizadas 5 entrevistas, o que considero ser uma limitação de amostra. Por sua vez e ainda dentro das limitações da amostra, em termos de dados de inquérito, foi recolhida uma amostra de 251 inquiridos, sendo que alguns não se reconhecem como empreendedores e por isso ficamos com um universo de 102 empreendedores turísticos no período de 2015 a 2020.

Em quarto lugar, identifico como limitação a não utilização do programa de tratamento de dados quantitativos, como por exemplo o “Spss” e o “Nvivo” para dados qualitativos, que pode limitar a interpretação das conclusões.

Em quinto lugar relato a limitação pela escolha apenas de 3 modelos de Ecossistemas Empreendedores para análise quando existem muitos mais para análise e estudo.

Em sexto lugar relato que nos temas da revisão de conhecimentos no tópico inovação em serviços, a dissertação apresenta algumas limitações uma vez que os conteúdos são muito escassos e o que existem estão muito mais desenvolvidos para a análise das atividades industriais.

Em sétimo lugar, o ambiente pandémico e negativo vivido no âmbito geral e em especial no turismo, pode ter afetado negativamente os resultados dos inquéritos.

Por último, e ao longo da investigação no contacto com os entrevistados, entende a perceber que é difícil medir o retorno das medidas de apoio ao empreendedorismo, bem como medir a de forma isenta a satisfação dos empreendedores sobre as condições do Ecosistema Empreendedor nacional.

5.4 Recomendações para estudos futuros

Com o desejo profundo, de que o trabalho desenvolvido possa ser um propulsor para trabalhos futuros, pela oportunidade de explorar o conceito de Ecosistema Empreendedor ao nível nacional, em especial no setor do Turismo, vejo que num futuro breve deveria ser replicado o mesmo trabalho com um maior nível de profundidade. O que quer dizer com esta afirmação é com uma amostra maior de entrevistas, bem como o maior número de pessoas inquiridas. Isso dará ao investigador um estudo com maior estrutura e profundidade. Um estudo capaz de descrever o comportamento de variáveis de modo individual ou em grupos para caracterização dos dados (amostras, população) ou ainda comparar um grupo (uma amostra) de observações referente a uma característica de uma unidade experimental (empresas, pessoas ou produtos) com um valor específico. Onde o objetivo poderá passar por identificar uma diferença entre esse valor e o valor do grupo de forma a ajudar na definição ou ajusto das políticas publicas.

Em termos de trabalho futuro, sugiro que seria interessante criar um modelo para medir a taxa de retorno de apoio ao empreendedorismo no turismo. Digo isto porque nenhum dos inquiridos me conseguiu explicar de forma clara e objetiva como é medido o retorno de apoio ao empreendedorismo no turismo. Sem uma boa medição e avaliação, torna-se mais difícil poder definir novas estratégias para o futuro.

Ainda dentro deste tópico, mas de uma forma mais utópica sugiro que seja criado um observatório do empreendedorismo turístico, para que todas as respostas sejam retiradas a partir de lá. Portugal apresenta algumas disparidades em termos de oportunidades para a prática do empreendedorismo ao longo do seu território. Com um grupo de trabalho focado em perceber o Ecosistema Empreendedor turístico nacional, seria mais fácil atuar para atenuar as disparidades regionais. Criando possíveis novas infraestruturas ou complementaridade das existentes para que tivéssemos uma resposta empreendedora

equiparada nacionalmente e um conjunto de medidas e ações tomadas a partir de dados e conhecimento prévio.

6. Referências bibliográficas

- Araújo, L. (2017). *Estratégia Turismo 2027*.
<https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- Aldebert, B., Dang, R. J., & Longhi, C. (2011). Innovation in the Tourism Industry: The Case of Tourism@. *Tourism Management*, 32(5), 1204–1213.
- Biklen, R. C. B., & Knopp, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação*. Porto Editora.
- Brilhante, P. (2020, dezembro 28). O turismo em Portugal “recuou dez anos.” *Expresso*.
- Bryson, J., & Monnoyer, M. (2004). Understanding the Relationship Between Services and Innovation: The RESER Review of the European Service Literature on Innovation. *The Service Industries Journal*, 24(1), 205–222.
- Bucha, A. (2009). *Empreendedorismo: Aprender a saber a ser empreendedor*. Editora RH.
- Cabral, M. C. (2017). *Estratégia Turismo 2027*.
<https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- Cantillon, R. (1755). The circulation and exchange of goods and merchandise. *Essai Sur La Nature Du Commerce En Général*.
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., & Tiffin, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management*, 35(C), 59–69.
- Carvalho, L. M. C., Viana, A. B. N., & Mantovani, D. M. N. (2016). O Papel da FAPESP no Ecossistema. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia Da FUNDACE*, 7(1), 84-101.
- Cascais, D. (2021). *Sobre a DNA Cascais* em <https://www.dnacascais.pt/sobre-a-dna-cascais/>

- Catalão, D. (2012). *Inovação de processos e sustentabilidade organizacional. Tese Mestrado em Marketing e Gestão Estratégica*. Universidade do Minho.
- Chandy, R. K., & Tellis, G. J. (1998). Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize. *Journal of Marketing Research*, 35(4), 474–487.
- Chaves, C. P. C. & J. H. (2002). O estudo de Casos na Investigação em Tecnologia Educativa em Portugal. *Revista Portuguesa de Educação*, 15(1), 221–243.
- Cohen, B. (2006). Sustainable Valley Entrepreneurial Ecosystems. *Business Strategy and the Environment*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1002/bse.428>
- Costa, C. (2005). Turismo e Cultura: Avaliação das Teorias e Práticas Culturais do Sector do Turismo (1990-2000). *Análise Social*, 279–295.
- Criativos, T. (2021). *A Empresa em* <https://territorioscriativos.eu/a-empresa/>
- de Mello, C. M., Machado, H. V., & de Jesus, M. J. F. (2010). Considerações Sobre a Inovação em PMEs: O Papel das Redes e do Empreendedor. *Revista de Administração Da UFSM*, 3(1).
- de Oslo, M. (1997). *Manual de Oslo*.
- Divisekera, S., & Nguyen, V. K. (2018). Determinants of Innovation in Tourism Evidence from Australia. *Tourism Management*, 67(May), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.01.010>
- DNA.Cascais Empreendedorismo e Comércio. (n.d.). <https://www.dnacascais.pt/sobre-a-dna-cascais/>
- Drejer, I. (2002). A Schumpeterian perspective on service innovation. In *9th International Joseph Schumpeter Society Conference*.
- Drucker, P. (1985). Entrepreneurial Strategies. *California Management Review*, 27(000002).
- Drucker, P. (2004). A Disciplina da Inovação. *Harvard Business Review*, 82(8).
- Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Foster, G., Shimizu, C., Ciesinski, S., Davila, A., Hassan, S., Jia, N., & Morris, R. (2013). Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth

- dynamics. In *World Economic Forum* (Vol. 11, pp.1–36).
- Gallouj, F. (2002). *Innovation in the service economy: the new wealth of nations*. Edward Elgar Publishing.
- Gallouj, F., & Djellal, F.(2011). *The handbook of innovation and services: a multi-disciplinary perspective*. Edward Elgar Publishing.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in Services. *Research Policy*. *Innovation in Services. Research Policy*, 26(4–5), 537–566.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa*.6ª. Atla
- Godinho, M. (2013). *Inovação em Portugal*. Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Goode, W. & Hatt, P. (1969). *Métodos em pesquisa social*. 3ª. Cia Editora Nacional.
- Gupta, P. (2008). *Inovação empresarial no século XXI*. Grupo Editorial Vida Económica.
- Hawkins, D. S. T. & D. I. (1976). *Marketing research: Meaning, measurement, and method*. Macmillan Publishing.
- Hipp, C., & Grupp, H. (2005). Innovation in the Service Sector: The Demand for Service-specific Innovation Measurement Concepts and Typologies. *Research Policy*, 34(4), 517–535.
- Hisrich, R., & Peters, M. (2002). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill Hogher Education.
- Howells, J., Tether, B., Gallouj, F., Djellal, F., Gallouj, C., Blind, K., Edler, J., Hipp, C., Montobbio, F., Corrocher, N., Macpherson, A., & Banach, D. (2004). *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends*. European Comission.
- Isenberg, D. (2010). The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50. <https://hbr.org/2010/06/the-big-idea-how-to-start-an-entrepreneurial-revolution>
- Isenberg, D. J; (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Institute.
- Isenberg, D. J. (2010). The Big Idea: How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 41–50. <https://doi.org/doi:10.1353/abr.2012.0147>

- Katz, R. (2003). Managing Technological innovation in business organizations. In L. V. Shavinina & K. L. Seeratan (Eds.), *The international Handbook on Innovation* (Pergamon, pp. 31–43).
- Laranjeiro, A. (2020, outubro 24). Secretária de Estado: Turismo pode perder 60 mil empregos. *Dinheiro Vivo* em <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/secretario-de-estado-do-turismo-turismo-pode-perder-60-mil-empregos-13069260.html>
- Leiria, I., Bastos, J. . (2017). Turismo. O segredo do nosso sucesso. *Expresso* em <https://expresso.pt/sociedade/2017-06-17-Turismo.-O-segredo-do-nosso-sucesso>
- Lerner, J. (2013). The Boulevard of Broken Dreams: Innovation Policy and Entrepreneurship. *Innovation Policy and the Economy*, 13(1), 61–82.
- Lisboa, S. (2021). *Info & Stats* em <https://www.startuplisboa.com/about-1>
- Mações, M. A.(2018). *Manual de gestão moderna. Teoria e prática*. Leya.
- Marcel Postic. (1990). *Observação e Formação de Professores*. Edições Almedina.
- Mason, C., & Brown, R. (2013). *Entrepreneurial Ecosystems and Growth Oriented Entrepreneurship*. 1–302. <https://doi.org/10.4337/9781785364624>
- Martins, J.M., Abreu, A. & Calado, J. (2019), Business incubator and economic Development, in Prabu, S.L., Tnk, S., Jacob-Lopes, E. & Zepka, L.Q. (Eds.), *Intellectual Property Rights*. IntechOpen. <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.88562>
- Martins, J.M., Abreu, A. & Calado, J. (2018). The need to develop a corporate culture of innovation in a globalization context. In G. Wang (Ed.), *Globalization* (pp. 71–87). IntechOpen.
- Mesquita Nunes, A. (2016, agosto 13). “Excesso de turismo” ou o porquê de não sermos um País competitivo. *Visão* em <https://visao.sapo.pt/opiniao/ponto-de-vista/2016-08-13-excesso-de-turismo-ou-o-porque-de-nao-sermos-um-pais-competitivo/>
- Miles, I. (2008). Patterns of Innovation in Service Industries. *IMB Systems Journal*, 47(1), 115–128.

- Mingers, J., & Brocklesby, J. (1997). Multimethodology: Towards a Framework for Mixing Methodologies. *Omega*, 25(5), 489–509. [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(97\)00018-2](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(97)00018-2)
- Molina, S. (2003). *O pós-turismo*. Aleph.
- Morrar, R. (2014). Innovation in Services: A Literature Review. *Technology Innovation Management Review*, 4(4).
- Neck, H. M., Meyer, G. D., Cohen, B., & Corbett, A. C. (2004). An Entrepreneurial System View of New Venture Creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 190–208. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627x.2004.00105.x>
- NEST. (2021). *About Us* em <https://www.nestportugal.pt/about-us>
- Peixoto, A. C., & LUSA. (2019, setembro 4). Portugal sobe a 12.º e alcança melhor classificação de sempre em ranking de competitividade no Turismo. *Observador* em <https://observador.pt/2019/09/04/portugal-sobe-a-12-o-e-alcanca-melhor-classificacao-de-sempre-em-ranking-de-competitividade-no-turismo/>
- Pérez Serrano, G. (2000). Investigación cualitativa: Retos e interrogantes. In E. La Muralla (Ed.), *Técnicas y análisis de datos* (3ª).
- Popescu, N. (2006). Determinant of Services Sector Competitiveness. *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 23.
- Portugal, T. de. (2020a). *Desempenho turístico*. O Turismo Em Portugal Terminou 2019 Com Os Indicadores a Crescer em http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx
- Portugal, T. de. (2020b). *TravelBI - Hóspedes* em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/hospedes.aspx>
- Portugal, T. de. (2021). *TravelBI - Turismo em Números | dezembro 2020 (com receitas turísticas)* em <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/turismo-em-numeros-2020.aspx>
- Portugal, M. N. (2017). *Empreendedorismo: gestão estratégica*. Escolar Editora.
- Rezende, F. (1983). *Crescimento (descontrolado) da intervenção governamental na economia brasileira*.

- Ross, S. A., Jaffe, J., & Westerfield, R. W. (2010). *Corporate Finance*. McGraw-Hill Education Europe.
- Sarkar, S. (2007). *Empreendedorismo e inovação*. Escolar Editora.
- Say, J.-B. (1803). *Traité D'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*. Deterville.
- Schumpeter, J. ., & Backhaus, U. (2003). *The theory of economic development* (Springer).
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Económico*. Nova Cultural.
- Serra, M. F. & F. (2009). *Casos de estudo – usar, escrever e estudar*. LIDEL.
- Silva, M. (2003). *Capacidade Inovadora Empresarial - Estudo dos factores impulsionadores e limitadores nas empresas industriais portuguesas*. Tese de doutoramento, Universidade da Beira Interior, Portugal.
- Silva, M. J., Sousa, G., Moreira, J., & Simões, J. (2011). Innovation Activities in the Service Sector: Empirical Evidence from Portuguese Firms. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 1(6), 1–12.
- Souitaris, V. (2002). Technological Trajectories as Moderators of Firm-level Determinants of Innovation. *Research Policy*, 31(6), 877–898.
- Sousa, M., & Baptista, C. (2011). *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. 4ªEd. Pactor.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Morata, Ediciones.
- Stam, E. (2015). Entrepreneurial Ecosystems and Regional Policy: a Sympathetic Critique. *European Planning Studies*, 23(9), 1759–1769.
- Stam, E. ., & Spiegel, B. (2017). *The SAGE Handbook of Small Business and Entrepreneurship*. Sage.
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation Strategies and Technology for Experience-based Tourism. *Tourism Management*, 24(1), 35–43.
- Stokes, D., Wilson, N., & Mador, M. (2010). *Entrepreneurship*. Cengage Learning EMEA.
- Sundbo, J. (1998). *The theory of innovation*. E. Elgar.

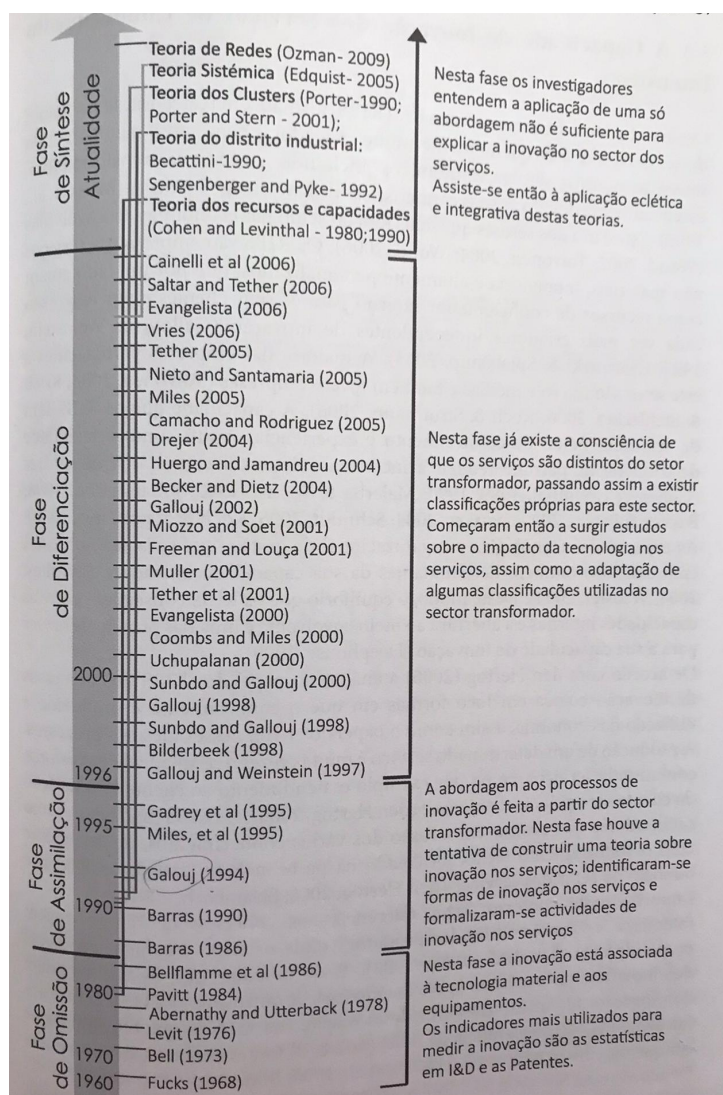
- Szczygielski, K. (2011). What are Service Sector Innovations and How do We Measure Them? *CASE Network Studies and Analyses*, 422.
- Tsai, C. Y., Horng, J. S., Liu, C. H., & Hu, D. C. (2015). Work Environment and Atmosphere: The Role of Organizational Support in the Creativity Performance of Tourism and Hospitality Organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 26–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.009>
- Turismo de Portugal. (2020). *Prémios e distinções em* http://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/Organizacao/Premios_Distincoes/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal, I. P. (2021). *Missão e visão em* http://www.turismodeportugal.pt/pt/quem_somos/Organizacao/Missao_Visao/Paginas/default.aspx
- Turismo de Portugal, I. P. (2014). *Turismo é oportunidade de negócio para startups*. 211–214 em <http://www.publituris.pt/2014/07/02/turismo-e-oportunidade-de-negocio-para-startups/>
- Vale, I. (2004). Algumas Notas sobre Investigação Qualitativa em Educação Matemática: O estudo de casos. *Revista Da Escola Superior de Educação de Viana Do Castelo*, 5, 171–202.
- Vogel, P. (2013). *The Employment Outlook for Youth: Building Entrepreneurial Ecosystems as a Way Forward*. College of Management of Technology, École Polytechnique Fédérale de Lausanne.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Facilitando a Criação de Conhecimento: reiventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Campus.
- World Economic Forum. (2014). *Entrepreneurial Ecosystems Around the Globe and Early-Stage Company Growth Dynamics – the Entrepreneur’s Perspective*.
- Willis, A. J. (1997). The Ecosystem: An Evolving Concept Viewed Historically. *Functional Ecology*, 11(2), 268–271. <https://www.jstor.org/stable/2390328>
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Vol.5. Sage
- Yin, RK. (2011). *Applications of case study research*. Sage.

Yin, Robert. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. 2ª. Bookman.

Anexos

Anexo I - Perspetiva Evolucionista da Inovação nos serviços

No Anexo I, encontram-se para consulta, algumas conclusões retiradas sobre esta temática a nível empírico com base na revisão de leitura efetuada por (C. Fernandes et all 2015) sobre a perspetiva evolucionista da inovação nos serviços. Como podemos perceber o estudo sobre a inovação do setor dos serviços encontra-se numa perspetiva evolucionista, uma vez que, esteve muito tempo condicionado ao estudo da evolução do setor transformador.



Fonte: Inovação e Empreendedorismo no setor dos Serviços p.69 (Cristina Fernandes e João J. Ferreira)

Anexo II – Guião de Entrevistas Semiestruturadas

Dimensão 1:

Portugal tem vindo a criar um ambiente propício à consolidação de um ecossistema empreendedor no turismo.

1.1 Qual o papel do Turismo de Portugal na criação de condições para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo?

1.2 De que forma é que o apoio à criação de condições empreendedoras tem levado à criação de novas empresas?

1.3 Quais são os resultados de apoiar o empreendedorismo no turismo?

1.4 De que forma é medido o retorno do apoio ao empreendedorismo?

1.5 Como é que o Turismo de Portugal tem desenvolvido Ecossistemas Empreendedores? E com quem?

1.6 Qual o valor que o Turismo de Portugal investe por ano na criação de ecossistemas empreendedores?

Dimensão 2:

O empreendedorismo como ferramenta de promoção da inovação no setor do turismo.

2.1 Apoiar o empreendedorismo é apoiar a inovação do turismo?

2.2 Quais são as competências exigidas a um empreendedor no turismo?

2.3 Qual o nível de desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal comparado com outros países?

2.4 Por ano, qual o valor de investimento que o Turismo de Portugal tem vindo a investir ao apoio do empreendedorismo?

2.5 Promover o acesso a financiamento, desenvolvendo e gerindo linhas de apoio financeiro dedicadas ao empreendedorismo e promovendo iniciativas de encontro entre startups e investidores, continuará a ser uma aposta?

Dimensão 3:

A importância da inovação para o turismo em Portugal.

3.1 De que forma tem vindo o setor do turismo a inovar nos últimos 5 anos?

3.2 O que tem feito o Turismo de Portugal para inovar o setor do turismo.

3.3 O Turismo, enquanto atividade pluridisciplinar, exige vários «saberes». De que forma o turismo português tem tido a capacidade de atrair talentos das mais diversas áreas de conhecimento?

3.4 Pode dar-nos exemplos em concreto de inovação trazida ao setor por parte do empreendedorismo?

3.5 Face aos desafios que se vivem globalmente, e na atividade turística em particular, o investimento na inovação do setor vai continuar a ser uma aposta estratégica do Turismo de Portugal?

Anexo III - Inquérito por questionário

Inquérito: O papel do Instituto de Turismo de Portugal na criação de ecossistemas empreendedores.

(Todos os dados gerados serão mantidos confidencialidade e anonimato por responsabilidade do promotor do questionário. Por favor, responda da forma mais rigorosa e verdadeira possível).

Obrigada pela sua participação neste inquérito, com a duração aproximada de 2 minutos.

1. Por favor, indique o seu género:
 - a. Feminino
 - b. Masculino
2. Por favor, indique a sua idade, em anos:
3. Por favor, indique o seu estado civil: *
 - a. Casado
 - b. União de facto
 - c. Solteiro
 - d. Divorciado
 - e. Viúvo
4. Por favor, indique se tem filhos? *
 - a. Sim
 - b. Não
5. Qual o seu nível máximo de escolaridade concluído? *
 - a. Não concluiu a instrução primária
 - b. Tem instrução primária completa (4º ano/4ª classe)
 - c. Tem ensino básico completo (9º ano)
 - d. Tem ensino secundário completo (12º ano)
 - e. A frequentar o ensino superior
 - f. Tem ensino superior completo
6. Indique a sua localização: *
 - a. Norte
 - b. Área Metropolitana do Porto
 - c. Centro
 - d. Lisboa

- e. Área Metropolitana de Lisboa
- f. Alentejo
- g. Algarve
- h. Açores
- i. Madeira
- j. Outra:

7. A sua situação profissional: *

- a. Empregado por conta de outrem
- b. Empregado por conta própria
- c. Estudante
- d. Reformado
- e. Desempregado

"O empreendedor é o responsável pela aplicação da inovação no contexto de negócios e que a inovação, a criatividade e a capacidade de assumir riscos são características do empreendedor Schumpeter (1997)"

8. Face ao conceito anterior considera-se um empreendedor? *

- a. Sim
- b. Não

9. Entre 2015 até à data criou ou desenvolveu alguma ideia ou projeto de negócio na área do turismo? *

- a. Sim
- b. Não

10. O projeto de negócio que criou foi em que área? *

- a. Hotelaria
- b. Restauração
- c. Animação Turística
- d. Viagens
- e. Congressos e eventos
- f. Tecnológica
- g. Formação e Capacitação
- h. Marketing e Comunicação
- i. Outro

11. Considera que Portugal oferece condições para o desenvolvimento da prática empreendedora em turismo? *

- a. Sim
- b. Não

12. Considera que Instituto de Turismo de Portugal tem criado condições para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo no período de 2015 a 2020? *

- a. Nenhumas condições
- b. Poucas condições
- c. Algumas condições
- d. Muitas condições
- e. Condições totais

13. Para si o Instituto de Turismo de Portugal tem criado condições para o desenvolvimento do empreendedorismo nos seguintes domínios? *

Tabela 6: Aspetos de análise de Daniel Isenberg –

	Nenhumas condições	Poucas condições	Algumas condições	Muitas condições	Condições totais
Acesso a novos mercados	-	-	-	-	-
Ajusto das Políticas Públicas ao empreendedorismo no turismo	-	-	-	-	-
Acesso a Capital financeiro	-	-	-	-	-
Desenvolvimento de cultura empreendedora	-	-	-	-	-
Construção de Instituições de suporte ou empreendedorismo	-	-	-	-	-
Retenção de Recursos Humanos	-	-	-	-	-

Fonte: Elaboração Própria

14. Já foi beneficiário de algum investimento/apoio financeiro atribuído pelo Instituto de Turismo de Portugal para o desenvolvimento de alguma ideia de negócio ou projeto? *

- a. Sim
- b. Não

15. Se sim, quanto?

- a. De 1€ - 500€
- b. De 501 – 1000€
- c. De 1001 – 2500€
- d. De 5001€ - 10 000€
- e. De 10 001€ - 20 000€
- f. De 20 001€ - 50 000€
- g. De 50 001€ - 100 000€
- h. De 100 001€ - a mais

- i. Não respondo/não sei
- j. Outra:

Apêndices

Entrevista - Luís Araújo (Instituto de Turismo de Portugal) – 10 de maio de 2021

Dimensão 1:

Portugal tem vindo a criar um ambiente propício à consolidação de um ecossistema empreendedor no turismo.

1.4 De que forma é medido o retorno do apoio ao empreendedorismo?

Como não existe métricas quantitativas relativas a isto, aquilo que é visto é que existe uma visibilidade muito maior de Portugal relativamente a tudo o que é inovação no setor do turismo. Portanto, isto é o mais importante, um investimento na comunicação e na visibilidade e obviamente uma adaptação muito maior das empresas consideradas mais tradicionais a este tipo de projeto, não só em termos de participação que tem nos programas lançados pelo Turismo de Portugal, mas também na adoção de soluções no seu próprio negócio e na sua própria operação.

1.6 Qual o valor que o Turismo de Portugal investe por ano na criação de ecossistemas empreendedores?

O empreendedorismo como ferramenta de promoção da inovação no setor do turismo.

3.1 Apoiar o empreendedorismo é apoiar a inovação do turismo?

O empreendedorismo é uma fonte de inovação, mas poderia ser mais ambicioso, ou pelo menos procurar mais sinergias e parcerias com outras áreas, sendo que as vezes se sente que é muito focado naquilo que já existe (restauração, alojamento) existindo um grande número de oportunidades que aglomeram diferentes áreas. Este paradigma é algo sentido, mas ao longo do tempo tem vindo a mudar.

3.2 Quais são as competências exigidas a um empreendedor no turismo?

O mais importante é a resistência, mas também a curiosidade. O facto de existir uma abertura aquilo que pode ser um negócio ou a flexibilidade em adaptar uma ideia inicial é essencial

.3 Qual o nível de desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal comparado com outros países

Em termos de níveis europeus, o Turismo de Portugal esta muito acima do nível, graças ao "NEST" (que já existe a um ano e meio) que teve um papel importante de fazer a ligação dos pontos entre o setor mais estabelecido e também foi estimulando tudo aquilo que foi feito, como o "Faster Tourism Inovation".

O NEST pode ser considerado uma das ideias mais inovadoras, não só pela criação, mas também dos parceiros que trouxe para dentro do NEST que estão relacionados ao turismo, mas de uma maneira indireta, ou seja, não fazem parte da cadeia de valor direta do turismo.

3.4 Por ano, qual o valor de investimento que o Turismo de Portugal tem vindo a investir ao apoio do empreendedorismo?

Não existe um valor concreto, até porque considera-se tudo como empreendedorismo, sendo que existe em todo o lado. O que esta quantificado é aquilo que existe no ponto de vista do FIT (Faster Inovation in Tourism), que é a volta de um milhão e meio por ano, neste exemplo não entra todos os programas relacionados com inovação e com empreendedorismo, por exemplo o "Nest" e outros, não tendo isto quantificado dessa maneira, mas é uma quantia substancial.

2. A importância da inovação para o turismo em Portugal.

2.1 De que forma tem vindo o setor do turismo a inovar nos últimos 5 anos?

Na área do empreendedorismo, existem alguns compartimentos diferentes. Por um lado, tem de se criar condições para que o empreendedorismo se desenvolva, ou seja, para que exista inovação tem que haver algumas condicionantes para que aconteça, nomeadamente a existência de dados, o conhecimento sobre o território e as oportunidades que possam surgir. Neste sentido, o que foi realizado que pode ser-se considerado inovador foi a instalação de Wi-fi grátis em quase metade dos centros históricos do país, atualmente quase metade dos centros históricos do país com Wi-fi grátis financiado pelo Turismo de Portugal, isto permite a empresas dentro do setor e às startups a recolha de dados para serem geridos e interpretados para o seu negócio.

O facto de a Turismo de Portugal levar quatro startups as feiras de turismo internacionais é outra forma de inovação, isto tem como objetivo não só promover Portugal como destino tecnológico e avançado, mas também quebrar o ciclo das empresas focadas em produtos e serviço (Hoteleiros, futuros operadores, Agências de viagens e Destinos),

sendo que somente estas empresas que iam as feiras de turismo. Ao haver uma criação de um espaço para colocar os quatro startups dentro das feiras, foi permitido a comercialização dos seus negócios e a dialogação com as empresas do setor.

Isto são dois exemplos de como as coisas tem que ser feitas a nível do empreendedorismo, que é ter de se quebrar o paradigma, e entrar em situações, eventos ou empresas e desafiar o ecossistema do Turismo, dando as condições para que o empreendedorismo se desenvolva.

O "Faster Innovation in Tourism" com um milhão e meio de euro, estando agora na fase de estímulo ao empreendedorismo, com parcerias com 27 incubadoras e aceleradoras em todo o país em 2016 tem como objetivo assemelhar-se aquilo que é o estímulo do empreendedorismo, sendo considerado outra forma de inovação.

A nível da qualificação, a introdução dentro dos currículos da escola uma componente de empreendedorismo em alguns módulos e ser transversal em todo o curso pode ser-se considerada uma componente positiva em termos de empreendedorismo.

Em termos de financiamentos, nos últimos quatro anos foi criada não só uma grande parceria com a Portugal Ventures, mas também houve um lançamento de avisos muito mais focados nos desafios que se colocavam as empresas e as startups. Também foi incluída a possibilidade nas linhas de financiamento do Turismo de Portugal de empresas não tao focadas em produtos e Serviços poderem recorrer as linhas de financiamento.

Em termos de fiscalidades, se fosse mais positiva para estas startups, ter-se-ia mais procura a nível daquilo que é feito, por outro lado se houve-se mais benefícios pela adoção de soluções tecnológicas ou outras que fossem criadas por startups, as empresas estariam mais atentas nestes produtos.

Outra área tem haver com a simplificação de tudo o que tenha haver com a implementação no terreno. Se houvesse uma maior simplificação acredita-se que seria mais fácil atrair mais empreendedores de diferentes áreas.

Perguntas Extras.

- 1. Pode dar um exemplo concreto de uma startup portuguesa que ilustre bem uma inovação em termos de serviço ou produto?**

Existem várias, mas aquelas que tem aguentado por mais tempo são:

- Tem tido sucesso e que tem funcionado bem a nível de comunicação, existia uma barreira que existia com as empresas do setor com os consumidores;
- Tem que também tem funcionando bem; a "Indie campers" também é um bom exemplo e tem crescido exponencialmente.

O trabalho do "Nest", que foi dar visibilidade às startups e organizando-as, porque muitas vezes perde-se no meio da quantidade de coisas que existem e não as classificamos de acordo com a especialidade que tem.

2. A taxa de retorno nesta área do turismo não é quantificável?

O grau de empreendedorismo no setor do Turismo é muito superior a média nacional representando 22% a nível de taxa de empreendedorismo no setor e a media nacional é a volta de 15% a 17%, sendo isto é um bom indicador. Estes valores estão relacionados também relacionada com a percentagem de jovens no turismo que, é tem a maior percentagem que em outros setores.

3. Portugal é atualmente um País com maturidade suficiente para receber empreendedores portugueses ou externos capazes de poderem dar continuidade as suas ideias, Portugal é hoje um país diferente a 5 anos atras, com uma maior maturidade empreendedora?

Sim, existe uma maior recetividade tanto do lado de quem já esta estabelecido como do lado de quem quer iniciar o seu negócio, há muita mais informação, conhecimento e proximidade entre as duas áreas. Numa opinião pessoal acho que falta uma adoção desta vertente do empreendedorismo pela academia, a universidade tem que ter mais componentes sobre o empreendedorismo, existindo uma aposta clara, chegando a todas as áreas trabalhadas nas universidades, isto tem-se focado muito nos programas de gestão, mas tem que estar em todas as áreas (Ex: um medico tem que ter ferramentas básicas para ser um empreendedor).

4. Se pudéssemos por o empreendedorismo e a promoção lado a lado quem vence, em termos de aposta do Turismo de Portugal?

As duas tem o seu papel, sendo que um influencia o outro, e convergem para algo essencial que é a questão da sustentabilidade da atividade. Portanto a promoção caminha para uma maior sustentabilidade do destino e do turismo e a inovação e o empreendedorismo contribuem para essa mesma sustentabilidade.

5. Cada vez mais olha-se o Turismo como um setor não de fronteiras, mas transversal, vocês capacitam estudantes ao longo de 1 a 2 anos, esta retenção de talentos preocupa-vos que fique em Portugal ou isto não é uma preocupação se forem o exterior?

Como tudo na vida, tem-se pontos positivos e negativos, em termos negativos está-se a perder talentos para outros países, áreas e destinos, mas também é positiva a experiência internacional. O objetivo é dar condições para que quem quer ser empreendedor no nosso país, possa sê-lo até ao final.

6. Esta jornada dos tais 5 anos em análise tem relacionado o "Turismo de Portugal" com diversos players para o desenvolvimento do Turismo, considera algum como o de extrema essência para este caminho estar a ser feito com sucesso?

Eu acho que o parceiro do "Nest" tem sido essencial, a "NOS", a "Brisa", "Banca" tem dado contrui-tos exteriores. Em termos de parceiros internacionais, o "Innovate Israel" tem sido um parceiro muito positivo e tem sido muito estimulante. Em termos de parceiros mais institucionais, tem-se a "OMT" tendo existido muita colaboração. As incubadoras e as aceleradoras em todo o país também tem feito um trabalho muito notável.

Entrevista - Sérgio Guerreiro (Instituto de Turismo de Portugal) – 21 de maio de 2021

Dimensão 1:

Portugal tem vindo a criar um ambiente propício à consolidação de um ecossistema empreendedor no turismo.

1.1 Qual o papel do Turismo de Portugal na criação de condições para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo?

O papel do turismo de Portugal é que ele resulta dos seus estatutos, nos estatutos do Turismo de Portugal que cabe ao Turismo de Portugal promover o desenvolvimento sustentável do setor do Turismo e portanto o empreendedorismo acaba por ser uma das vertentes, ou seja o Turismo de Portugal tem a sua atividade muito bem definida que passa por valorizar a oferta e participar na classificação dos empreendimentos turísticos por apoiar financeiramente o investimento do setor, por promover a formação, por fazer Marketing de Portugal como um destino turístico e por ser regulador do jogo etc. Nesses

domínios é trabalhado o tema do empreendedorismo sobretudo nas nossas escolas e nos nossos alunos há já bastante tempo e apercebemo-nos a cerca de 7 ou 8 anos que a capacidade competitiva do País depende muito da sua capacidade de inovação, no momento em que a tecnologia passava a ser um elemento cada vez mais importante e no momento em que estávamos a viver um pico de crise no pós-crise 2008-2009 e na época da crise da troika apercebemo-nos que era preciso fazer um esforço para induzir a tecnologia no setor para apoiar o desenvolvimento de novas ideias de negócios e novos modelos de negócios e desenvolver tecnologia para que as nossas empresas possam melhorar e serem mais importantes no trabalho que fazemos. Ao mesmo tempo percebemos também que havia primeiro um ecossistema que se estava a começar a formar embora diria com valores de diferentes componentes do ecossistema mas que na verdade não estava ligado e de todo estava orientado para o setor do Turismo e portanto tínhamos pessoas com talento a saírem das universidades e da área da tecnologia, havia, mesmo na altura que não havia dinheiro, business Angels que estavam a circular capazes de apoiar esse processo, tínhamos universidades a produzir algum trabalho e temos ainda alguns investidores internacionais com alguma capacidade de financiamento e tinha ainda acabada de ser criada a Portugal Ventures como veículo público de capital de risco e a nossa ideia de tentar fazer este trabalho foi tentar ligar o ecossistema e faze-lo trabalhar no setor do turismo e para fazer isto junta-mos e desafia-mos incubadoras e portanto fomos ter com as incubadoras e as aceleradoras e convidamos a apresentar propostas de programas de inovação que a Turismo de Portugal financia e no fundo ajudar a fazer a primeira vaga que chamo de "Geradiou flow" que é começar a ter cada vez mais gente a desenvolver programas de mediação, a desenvolver novas ideias de negócios, novas startups a começarem a nascer etc., e portanto isso foi o nosso início até que chegamos a um modelo em que conseguimos aumentar o nosso nível de investimento e agora diria que nos últimos três anos temos conseguido mais ou menos permanecer num nível constante de termos mais ou menos 16-17 programas por ano investindo mais ou menos um milhão de euros em termos de investimento e apoiando o desenvolvimento de 300 startups por ano e este modelo que temos definido sempre a trabalhar em conjunto com a Portugal Ventures, porque isto é tudo um ciclo virtuoso que é se eu tiver um bom programa de aceleração que desenvolvem boas soluções de negócios, essas boas soluções de negócios podem ser apoiadas pela Portugal Ventures para diminuir o risco e ao mesmo tempo. As empresas também com soluções mais robustas para poder apoiar as empresas

no desenvolvimento dos seus negócios e aquilo que diria uma das coisas que tem sido surpreendente tem sido as boas Startups Portuguesas tem crescido e não tem tido problemas em se afirmar.

1.2 Quais são os resultados de apoiar o empreendedorismo no turismo?

Diria que tem 3 vertentes, uma de tangibilidade, ou seja o numero de introdução de tecnologias e de novas ideias de negócios no setor, segundo é contagiar o setor para que isso faça parte das dinâmicas de gestão, ou seja ter um setor que é ágil por natureza, inovador por natureza e que esteja preparado para mudanças, disrupções e alterações do mercado, em terceiro o empreendedorismo tem um impacto na imagem de Portugal como um destino turístico inovador, ou seja cidades mais interessantes, abertas e criativas são formas de adicionar valor à marca e abre novos mercados.

1.3 De que forma é medido o retorno do apoio ao empreendedorismo?

O objetivo inicialmente foi gerar ideias e apoiar startups portanto a nossa métrica de sucesso era o valor crescente do numero de startups que participava nos nossos programas. Nesta ultima edição que já é fruto de um processo de aprendizagem foi também percebermos os resultado que tínhamos tido e alterar-mos ligeiramente a métrica e aquilo que interessa hoje é apostar um bocadinho mais na indução e um bocadinho menos em gerar quantidade, portanto acredito que já tem algum volume de inovadores no mercado e já os ajudei a fazer o caminho, já disseminei e já consegui conquistar o setor para olhar para inovação como uma oportunidade de olhar para o ecossistema de empreendedorismo como uma oportunidade, este ano a ultima edição, e o que acho que vamos seguir para o futuro, passou por valorizar a indução de inovação do setor ou seja não é gerar um número de startups é, por exemplo, que é o numero de pilotos desenvolvidos com o setor, ou seja ter a capacidade de passar da geração de ideias a apoiar inovadores que vão trabalhar e testar as suas aplicações nas empresas, portanto o meu objetivo aqui é crescer cada vez mais e por cada vez que eu invisto num programa eu quero ter um numero de pilotos ou seja quero numero de empresas que vão estar dispostas a soluções de inovadores e com um pouco de sorte e de habilidade, se as funções forem boas e se as empresas do setor do turismo perceberem que a inovação tem valor para o seu valor de negocio há aqui uma incorporação dessa inovação no modelo de negocio das empresas e achamos que isso é o tema virtuoso desse processo e portanto invertemos a

métrica mas um fruto da aprendizagem segundo fruto da maturidade que fomos tendo e apercebemo-nos disso.

O empreendedorismo como ferramenta de promoção da inovação no setor do turismo.

3.1 Apoiar o empreendedorismo é apoiar a inovação do turismo?

O empreendedorismo é uma das formas de inovação, em Portugal as empresas do setor turismo em geral tem inovado de uma maneira impressionante na ultima década, se tivermos em conta a quantidade de novos modelos de restauração que abriram, de novos modelos de hotelaria que abriram, de novos serviços turísticos que abriram, da quantidade de empresas de animação turística com ofertas multivariáveis que existem, houve muita inovação, se olhar-mos nesta componente de Startups, já existe como já referi, muito trabalho de empreendedorismo feitos nas nossas escolas e universidades e isto nunca esteve em causa, agora pensamos que o tema de indução de tecnologia e de inovações com capacidades escaláveis eram precisas até porque a transição digital era algo que à 7 ou 8 anos percebemos que era inevitável e a crise pandémica Covid-19 veio tornar absolutamente claro e esse também foi um campo de adoção enorme de soluções de Startups em que houve muitas pessoas que perceberam que certas Startups eram a solução à qual estes procuravam. Assim digo que não, os nossos programas de empreendedorismo não são o nosso único veículo de empreendedorismo até porque temos sistemas de incentivo focados na inovação e sistemas de incentivo focados a apoiar novos projetos sendo que os dois devem correr ao mesmo tempo, e, portanto, há um nível de pressão para indução da tecnologia onde Portugal quer ser líder e juntamos as duas componentes, os nossos programas de inovação não são todos tecnológicos mas a maior parte são tecnológicos

3.3 Qual o nível de desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal comparado com outros países?

Diria que Portugal é um bom caso e é reconhecido internacionalmente como um bom caso de trabalho, evidente que não podemos imaginar, por exemplo, que o sistema de Traveltack do Estados unidos ou o sistema de Traveltack de Israel que são casos muitos avançados, mas, por exemplo, Israel é nosso parceiro desde há bastantes anos e que também tem sido um processo de aprendizagem para nós, é um modelo e nós temos aprendido com ele para sermos à escala Europeia os mais reconhecidos, posso não possuir métricas, mas sei que tem-se feito um bom caminho. No final do dia, o mais importante,

o que se vai medir é a capacidade de inovação e da corporação da tecnologia que o setor tem, e esse é um pulo que vamos ter que dar inevitavelmente nos próximos ano

3.5 Promover o acesso a financiamento, desenvolvendo e gerindo linhas de apoio financeiro dedicadas ao empreendedorismo e promovendo iniciativas de encontro entre startups e investidores, continuará a ser uma aposta

A importância da inovação para o turismo em Portugal.

Perguntas Extra

1. Prevê-se continuar a evoluir em termos de inovação no setor do Turismo nos próximos anos ou vão manter-se mais estagnadas ou vai manter-se constante por causa da Covid-19?

A Covid-19 tornou inevitável que a inovação passe a fazer parte do dia-dia das empresas, ou seja não é de algumas empresas, é de todas as empresas e temos que encontrar formas de perceber como é que as pequenas empresas também tem condições de inovar de forma continua e eu acho que este é o desafio que o ecossistema tem neste momento, porque as pequenas empresas deveria ter uma forma de inovar ate mais fácil que as grandes empresas porque não tem que combater a cultura de forma tão marcante, portanto diria que sim, a transição digital apenas começou e se nós olhar-mos para o "Clowd map" de transformações digitais que são esperadas de entrada de novas tecnologias no mercado nos próximos anos percebemos que vai ser uma inevitabilidade que este tema passe a incorporar a dia a estratégia de qualquer organização.

2. Teremos capacidade para reter o talento que trabalha no empreendedorismo na área do turismo ou estes empreendedores começarão a olhar para outros setores com maior rendimento e terem maior sucesso. O empreendedorismo na área do turismo consegue estar ao nível da expectativa do empreendedor?

Sim vai ter que continuar a estar, temos tentado com estes programas e iniciativas trazer talentos para o setor ainda que as empresas não sejam puramente turísticas e, portanto, acho que há condição para o fazer e o setor do turismo há muitos anos que compra tecnologia e agora a tecnologia tornou-se um bem escasso e o talento tornou-se um bem

ainda mais escasso e é bom que se tenha noção disso e eventualmente há repercussões nos pagamentos

3. O que ainda falta-vos fazer para aumentar...?

Diria muita coisa, foi por percebermos que há muita coisa para ser feita que criamos o centro de inovação do Turismo, na verdade a criação do Nest foi termos um veículo dedicado a promover o empreendedorismo e gerar e fazer testes e desenvolvimento de aplicações que beneficiam o setor do turismo, também temos o "Nisp" para poder apoiar startups que tenham potenciais mas que não estejam capazes ainda para chegar no mercado, e depois podemos assim, entre nós, criar um ecossistema que faça com que qualquer empresa do setor cada vez que tenha um problema tenha uma rede que consiga resolver o problema. Se quisermos ser reconhecidos internacionalmente como "Case Study" temos que ter capacidade de ter uma rede de "Provites" que responda a qualquer desafio.

4. O turismo tem uma taxa empreendedora muito maior do que qualquer outra área do setor económico em Portugal?

Sim, posso não possuir essas métricas mas posso dizer que nós procuramos criar um ecossistema, ou seja, não entro numa iniciativa isolada, eu tento entrar num processo que tem uma autoridade pública que apoia e que dá o enquadramento e que acompanha, tenho incubadoras focadas em "Challenges" que foram partilhados com as indústrias e que são comuns, hoje em dia consegui fazer com que um terço dos meus programas pelo menos são programas de inovação aberta em que tenha empresas a trabalhar com os empreendedores e portanto há um tema de segurança e de "Go to Market" muito próximo em que estou a apoiar Startups com as empresas e para responder às necessidades das empresas. O mercado turístico é um mercado global em termos de clientes, se fizer uma aplicação que possa servir os clientes estamos a falar em Portugal de 20 milhões de turistas e estamos a falar mundialmente de 1.4 milhões de turistas em 2019, ou seja é algo que se pegar tem um enorme potencial em termos globais, e é um campo de oportunidades e um espaço onde posso testar soluções e para testar a viabilidade da tecnologia, sendo um grande contributo.

Entrevista - Roberto Antunes (Nest - Centro de Inovação em Turismo) – 25 de maio de 2021

Dimensão 1:

Portugal tem vindo a criar um ambiente propício à consolidação de um ecossistema empreendedor no turismo.

1.1 Qual o papel do Turismo de Portugal na criação de condições para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo

O empreendedorismo tem tido um elemento catalisador da inovação, no sentido de ser um instrumento de geração de ideias, ou seja, o convite para o pensamento de inovação e ao empreendedorismo dentro do setor. Existem alguns mecanismos como por exemplo, tudo o que é realizado no "Faster Innovation in Tourism", entre outras oportunidades como o financiamento que é dado para iniciativas que são tidas em áreas de interesse como a revitalização de um determinado património que seja edificado ou não, mas que possa traduzir em oportunidade de produção turística com impacto e com interesse.

O Turismo de Portugal tem tido um papel bastante interessante, tendo uma capacidade de ter massas e convidar as respetivas massas a dar entrada no próprio setor, sendo muito saudável. Numa fase subsequente o trabalho dessas massas é levado com continuidade, sendo que como ainda esta numa fase embrionária da geração de um potencial negócio que de seguida pode ser traduzido como uma mais-valia com um impacto concreto, sendo que ainda existe um caminho longo para que todo o esforço desse trabalho se traduza em impactos económicos, isto é, em peso relativo do turismo dentro do PIB.

Não se sabe bem realizar os cálculos de quanto, por via da inovação, conseguiu-se fazer progredir e crescer o turismo ou quanto pesam as startups dentro das economias. Existem estatísticas que falam em cerca de entre 1% a 2% em Portugal de um modo geral (genérico) versus aquilo que nos Estados Unidos se vê à volta dos 7% portanto uma participação do que são as novas iniciativas muito maior no crescimento da economia como um todo, sendo que em Portugal tem em comparação valores menores, mas o caminho para Portugal está mais ou menos trilhados mas necessita ainda de alguns melhoramentos para que se consiga realizar algo com maior potencial para que no final da cadeia ter um impacto concreto.

O Nest desempenha um papel importante para a estratégia do turismo, sendo que pegando nesse trabalho feito de raiz para atrair massas pode-se depurar e dar apoios, para assim dar a longo algumas ideias para que potencialmente tenham um maior impacto e que depois consequentemente se traduza como uma maior oportunidade para que o outro instrumento que vai mais a jusante. O Venture Capital pela ferramenta da Portugal

Ventures, vai ter mais massa crítica por conta de um projeto mais eficiente, portanto que consiga, no final, levar mais massa potencialmente passiva para ser capitalizada. Esta dinâmica é muito focada em Startups, sendo que, na minha opinião, tem que ser feito um pouco de trabalho em outras vertentes, sendo que esta vertente foi muito tendenciosa no passado fazendo parte daquilo que é mais visível deste trabalho de inovação em questão de Startups. Existe um trabalho que opera muito perto de pequenas e médias empresas sobre as suas atividades e quase que na mesma medida que se com as Startups é desenvolvida a ideia, ganhar maturidade e dar imensa estrutura para que se sejam potenciais negócios futuros, acho que há outro lado que precisa de ser trabalho e esta um pouco omissa, o Turismo de Portugal tem alguns instrumentos para trazer uma capacitação e alucinar também as lideranças e os negócios a se profissionalizarem e a aprofundarem as suas estratégias e a sofisticar o seu marketing, estes instrumentos fazem falta para as pequenas e médias empresas. A diferença, de modo geral, é que nestes programas existem 300 ou 500 que participam por ano, mas muito poucos são negócios já estabelecidos ou de gente que já de facto está a investir no turismo, são pessoas que estão a fazer uma prospeção de uma oportunidade que ainda não está ancorado ainda necessariamente no próprio setor e existe uma manancial de gente que está já ancorado no setor e se tivesse acesso a programas de facilitação para desenvolver as suas estratégias para repensarem em áreas que o aspeto digital podia ser uma mais valia, como fazer o ajustamentos as suas estruturas, e se fosse alvo de programas um pouco como se faz o FIT, mas numa versão de ajudar pequenas e médias empresas para fazerem internamente esse processo, inclusivamente também identificariam por esse caminho muitas matérias de inovação que o mercado não está a oferecer porque por um lado só está a ver aquilo que é a ideia da potencial oferta de inovação que é tida por pessoas que não estão introduzidas dentro do setor. Existe pouco desenvolvimento das matérias que eventualmente são essenciais para o ambiente empresarial, como, por exemplo, a gestão de recursos humanos, a desmaterialização de processos, tornar o check-in bastante seamless, entre outras soluções. Existe um grande território a ser explorado e não se quer entrar muito nesse caminho, até porque, o que vai ser submetido num programa agora para financiamento, ao contrário do ano passado que foi investido num programa de inovação para startups, a aposta agora vai ser um programa para apoiar as PME's.

1.4 De que forma é medido o retorno do apoio ao empreendedorismo?

Existem várias medidas que até o Turismo de Portugal utiliza, portanto, a quantidade de pessoas envolvidas, e é necessário também, para qualquer funil de oportunidade uma massa crítica envolvida e pessoas interessadas. A última instância seria de facto uma forma de medir o crescimento desses negócios por conta de apoios, sendo que existe um conceito de *returning investment*, isto é, que capacidade existe para desdobrar uma verba num curto ou no longo prazo para mais do que aquilo que ela representa simbolicamente, portanto, medir a geração de valor desses novos negócios, medir o crescimento dessas próprias Startups e do que estes negócios impactados e afetos a esses programas se repercutem em 1 ano a 2 anos. Existe um acompanhamento quantitativo de participação, mas não existe nenhuma plataforma com a obrigatoriedade de captação dos dados desta natureza, por exemplo, existe o INEC que tem todas as informações dos dados, mas que não consegue fazer um corte do que foi a base de participantes que beneficiaram das verbas do Turismo de Portugal, devido a isto é difícil ver o verdadeiro retorno desse esforço, por um lado penso que isto está a ser feito de forma um pouco empírica, portanto, sente-se ou não sente-se que surgiu inovação, novidade, entre outros....

Por outro lado, penso que tudo não é empírico, e tem o lado da Portugal Ventures que acaba por ter targets de um ponto de vista de um número de conceitos e de potenciais microempresas afetas à capitalização, portanto consegue-se ver que durante percurso dos últimos anos houve mais a serem capitalizados. Está a ser difícil conseguir galgar e aumentar em número considerável o número de Startups capitalizadas, ("Aqui entre nós, não partilhes esta gravação) existe um arriscar em fazê-lo, por conta de mostrar progressões anos após anos mas, tudo exprimido não dá uma grande evolução de assim tantos negócios que vão surgindo anos após anos assim novos e merecedores de grandes investimentos, isto é, criou-se um terreno tão fértil ao ponto que se consegue com mais escala e quantidade melhores ideias e que se gerem a si até oportunidade de mais inovadores com possibilidade de serem capitalizados, isto não está a acontecer à escala com que os investimentos estão a ser feitos. Existem formas de ser feitos, os campeões podem ser a taxa de crescimento dessas microempresas ano após anos, aquelas que foram afetas por algum investimento ou ação que participaram. A mensuração no próprio negócio total do turismo não é algo que gostaria de ver, o percentual que é desenvolvido por aquelas empresas que entraram nos últimos cinco anos, portanto se existisse uma forma de realizar essa triagem, empresas que surgiram e entraram para dentro dos dados de INE nos últimos cinco anos de qual é o peso que estão a ter no total de negócios

desenvolvido dentro do turismo, isto é uma medida que penso que tem que ser trabalhada para ser maior, porque os investimentos que são retirados do setor publico para a inovação é para garantir que as novas empresas pesem cada vez mais, por outro lado o desempenho também da estrutura existente inovou, isto é, todas as empresas que investiram nas novas soluções ou que se envolveram com outros terceiros que acabaram por especializarem-se em determinadas maneiras, ou seja, tudo aquilo que é um conceito de inovação que não precisa de se aplicar somente a uma tecnologia nova, inovar pode ser, por exemplo, desmaterializar um processo e decidir alguma coisa que fica terceirizada e há uma parte do processo que passa a ser a competência de outra empresa que é especializada no assunto mas que entra nesta cadeia e com isso é possível ter um total no processo mais fluido e mais rentável. Se fosse possível entender se alguma medida, se acompanha anualmente, as empresas que inovaram e que foram sujeitas a atividades inovadoras, seja elas de que ordem qual a sua performance, seria uma forma de entender se de facto a inovação esta a ter uma repercussão depois do que é o PIB que o turismo consegue construir, e depois podem ser feitas medidas mais quantitativas, fazer o comparativo entre as que inovaram e as que não inovaram e se tiveram uma propensão para maior crescimento ou não, isto ajuda a criar narrativas desde discurso que digitalizar e inovar faz sentido e portanto é necessário alimentar este processo para que na ponta o google, entre outros fizeram vários estudos onde foi possível concluir que aqueles que se digitalizaram atravessaram os momentos mais críticos desta pandemia melhor do que aqueles que não se digitalizaram, independentemente com resultados pouco positivos. Os que tiveram uma melhor performance eram aqueles que estavam estruturalmente mais orientados para algo mais avançado, algo mais digitalizado.

1.5 Como é que o Turismo de Portugal tem desenvolvido Ecosystemas Empreendedores? E com quem?

O sistema empreendedor começa com cultura e, o "NEST" tem tido um papel essencial. Começando por um conceito de "Village", portanto, não é só o ecossistema, é os princípios pelos quais ele deve viver. "Silicon Valley" nos ensinou que: "A partir do momento que se começa a ter um princípio ou uma filosofia e que mais vão aderindo, territorialmente vai haver mais pessoas positivamente contagiadas". Estes princípios de "Silicon Valley" passam-se com a criação de um centro de inovação, ou seja, uma maior disseminação de inovação e de oportunidades, mais palco para Startups, entre outros, sendo isto algo que alavanca para dar credibilidade a um sistema, sendo que o Turismo

de Portugal tem feito positivamente. O Turismo de Portugal tem criado estratégias sobre este assunto, ao definir que o que importa para o futuro é a sustentabilidade e ao criar um programa de turismo mais sustentável começa-se a dar sinais mais concretos ao ecossistema de quais são as áreas onde de facto vale a pena apostar e inovar, posteriormente é necessário criar instrumentos para que esta conexão possa acontecer, muitas das vezes é criado momentos de estímulo para que possam ser realizadas como o "Faster Innovation in Tourism" onde existe open innovation, onde existem desafios trazidos pelos tecidos económicos para inovadores pensarem e desenvolverem, a quantidade de "Peaches" e que são dispersos territorialmente e regionalmente é muito importante e existem programas que existem que acabam por tocar em todas as regiões do País e algumas temáticas acabam por ser de um ponto de vista Macro, eram esquecidos, mas o Turismo de Portugal encontrou um sistema para que programas para temáticas como o Turismo rural possam enaltecer muito daquilo que no passado não era muito trabalhado e começou a fazer com que isto começa-se a entrar dentro do radar e a criar mais apelos para os empreendedores.

Entrevista - Miguel Barbosa (Portugal Ventures) – 07 de maio de 2021

Dimensão 1:

Portugal tem vindo a criar um ambiente propício à consolidação de um ecossistema empreendedor no turismo.

1. Qual o papel do Turismo de Portugal na criação de condições para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo?

É um papel de extrema importância, principalmente ao abrigo do programa chamado "Programa FIT - Fostering Innovation in Tourism", um programa que é financiado na sua totalidade pelo "Turismo de Portugal". A sua essência por baixo, é constituída por um número variável de subprogramas entre 15-20, dependendo dos diversos anos, atualmente estão na sua terceira ou quarta edição.

Estes inúmeros subprogramas que estão por baixo (Ex: Tourism explore, Discovery, The journey...), são programas de aceleração, sendo que dentro destes programas de aceleração existem: Aceleração de Ideias, Aceleração de Projetos e Aceleração Open Innovation (É um Match Making entre startups e empresas de maior dimensão, onde as próprias entidades que fazem estes tipos de programas e os montam (Fábrica de startups,

Territórios criativos, Newton...) posteriormente procuram startups ou pessoas que tem ideias de projetos, os mesmos tendem a unir pessoas com ideias semelhantes de modo a criar um processo acelerado para constituir uma empresa.).

Como são subprogramas entre 15 a 20 por ano, alguns tem uma vertente mais tecnológica, outros com uma vertente menos tecnológica e outros com uma vertente mais setorial. Este conjunto de programas e vertentes tem permitido "o fermento" deste empreendedorismo da área do turismo.

A Portugal Ventures tem uma atuação neste trabalho e ecossistema do turismo em 3 a 5 vertente. Primeiro, existe um trabalhando direto com o "Turismo de Portugal" e com os programas, de seguida trabalha-se diretamente com as entidades que fazem os programas em 3 vertentes possíveis que são: Seremos mentores dos próprios programas fazendo apresentações do que a "Portugal Ventures" faz, para que os projetos eventualmente possam ser ulteriormente financiados pela "Portugal Ventures" e estar diretamente envolvidos no juiz que são feitos no final desses

Programas.

A "Portugal Ventures" criou um programa "Call FIT" (que no final deste mês vai ser aberta a sua terceira edição) e uma "Call especifica" onde só podem aceder os projetos que terminaram um dos programas FIT no ano anterior (não os que se inscreveram, os que terminaram). Esses projetos que terminaram e que foram acelerados por esse processo, tem depois acesso a uma "Call" da "Portugal Ventures" chamada "Call FIT".

Os projetos vindos de uma "Call" estão num estágio ligeiramente inferior aqueles projetos que vem "À Call normal" (À Call Turismo) e por isso criamos um investimento standard que é uma conversa "both note" de 100 mil euros, porque achamos que estes projetos não estão ainda num estagio suficiente nem para estarem a ser avaliados nem para ser realizada uma entrada diretamente da capital social, por isso atrasamos essa entrada por 24 meses, ou seja, os 100 mil euros destinam-se a financiar esse projeto, idealmente por um período de 24 meses até que possa vir a existir uma nova ronda de capital e esse projeto possa angariar esse respetivo valor da ronda de capital. Depois a Portugal Ventures converte essa "convertible note" que o fez com o desconto pré-estabelecido.

Paralelamente com estes 100 mil Euros, é investido mais 24 mil euros no projeto, destinados a suportar o custo do mentor durante 24 meses, é necessário a aquisição de mentores devido ao facto dos projetos ainda estarem numa fase embrionária (numa fase em que os pilotos a funcionar e com os primeiros clientes pagantes), e precisarem de orientação para puderem se desenvolver.

O mentor é escolhido em conjunto com os promotores, ou seja, são apresentados nomes de promotores e posteriormente são escolhidos os promotores ideais para a função, sendo que o mentor pode mudar ao longo do tempo, ou seja, se ao longo do processo é necessário um mentor que vai em conta com a especificidades do desenvolvimento do projeto ou de um mentor que vai em conta com as necessidades específicas que o projeto tem em determinado momento.

Se não existir essa iniciativa por parte dos promotores de promoverem e proporem nomes, é arranjado, por parte da rede de contactos da empresa, um conjunto de 4 ou 5 nomes, e em conjunto com os promotores, é selecionado um mentor para esse período e ao longo do tempo observa-se se é necessário mudar de mentor.

Na primeira edição foram investidos 3 projetos. Na segunda edição foi investido 2 projetos. No final de maio, vai ser aberta a terceira edição, para que as candidaturas estejam abertas até ao início de outubro, que é quando estes programas que estão em curso vão acabar, a esmagadora maioria acaba no final setembro, mas é atribuída mais uma semana para poderem fazer a candidatura.

1.1 Quais são os resultados de apoiar o empreendedorismo no turismo?

Em termos práticos, o facto da "Portugal Ventures" ter saído do mercado do turismo por razões internas durante o ano de 2016 levou a que os anos de 2017 e 2018 fossem miseráveis em termos de investimentos, isso levou a reconstrução de toda a credibilidade e networking da "Portugal Ventures" na área do turismo. No ano 2019 forma avistados resultados, onde foram feitos 12 novos investimentos.

Quando aconteceu um dos investimentos realizados pela "Portugal Ventures", o "Re-Funding" (um startup Israelita que ganhou o First Startup Competition da UNWTO), a empresa esteve associada a organização mundial do Turismo (UNTWO) no seu primeiro concurso de startups (que basicamente foi a copia de um programa realizado no ano anterior, "Tourism Inovation and competition", que foi feito com o "Turismo de Portugal", a "Portugal Ventures" e com a "Universidade Catolica", e depois de ser

explicado a "UNTWO" os mesmos decidiram fazer algo semelhante). Ao estabelecer esta ligação, foi permitido a associação a esse First Startup Competition, e depois a empresa ser selecionada por esses próprios promotores para investir na startup israelita que ganhou essa primeira competição. No fundo, esta capacidade de a empresa inovar naquilo que esta a fazer, o que também levou a essa copia por parte da UNWTO e o facto de estarmos associados aos mesmos.

Alguns dos programas FITS pretendem não só desenvolver o ecossistema nacional através do "nurturing" dessas startups mas também trazer startups internacionais para os programas para, através deste mingle com startups portuguesas, ser incorporado um conhecimento estrangeiro para Portugal de modo a ser desempenhada uma maior capacidade de inovação.

1.2 De que forma é medido o retorno do apoio ao empreendedorismo?

É uma pergunta mais direcionada à entidade "Turismo de Portugal", sendo que no fundo a "Portugal Ventures" é somente uma entidade que apoia essa estratégia e que é recetora do resultado dessa estratégia. A "Portugal Ventures" investe em projetos que resultam dessa estratégia.

A "Portugal Ventures" acompanha alguns projetos durante um determinado tempo e a certa altura um desses projetos entra num estado suficiente para ser investido e então é realizado um investimento.

O "Turismo de Portugal" teve um programa em que levava sistematicamente startups as feiras internacionais onde participavam. Isto tem uma diferença radical, sendo que se essas startups estivessem sozinhas não teriam uma grande visibilidade na feira, estando posicionadas no pavilhão mais

longe da feira porque não representavam custos nem capacidades para estar no pavilhão principal da feira, estando os startups instalados dentro do stand do "Turismo de Portugal" a consequência seria que estariam instaladas no pavilhão principal da feira.

1.3 Como é que o Turismo de Portugal tem desenvolvido Ecossistemas Empreendedores? E com quem?

A "Portugal Ventures" é uma entidade completamente autónoma do "Turismo de Portugal". Neste momento a "Portugal Ventures" é financiada maioritariamente pelo

Banco Português, e, portanto, não existe uma participação acionista por parte do "Turismo de Portugal".

Nesta vertente da área do turismo da "Portugal Ventures" há uma maior ligação não formal entre os clientes. A "Portugal Ventures" é constituída por mais outras 3 áreas (engineer manufactory, life sciences e digitals) que não tem associação com "Turismo de Portugal". Sendo assim a "Portugal Ventures" é uma entidade completamente a parte, onde constitui 4 verticais (sendo uma delas a área do turismo).

3. O empreendedorismo como ferramenta de promoção da inovação no setor do turismo.

3.1 Apoiar o empreendedorismo é apoiar a inovação do turismo?

Sim, tipicamente a inovação é apoiada num conceito mais lato, ou seja, ou é apoiada a inovação através das tecnologias ou é apoiada através do apoio ao desenvolvimento de projetos não tecnológicos, mas com um conceito diferente que ainda não esteja associado a uma nova tecnologia.

3.2 Quais são as competências exigidas a um empreendedor no turismo?

Para ser um empreendedor no turismo são necessários empreendedores que:

- Precisam de não olhar somente para o seu umbigo.
- Não olhar somente para a parte tecnológica, sendo que a tecnologia não é o que vende, é necessária uma equipa composta por vários profissionais (Business developers, comerciais ...) para criar um projeto.
- Enorme capacidade de jogo de cintura para conseguir ultrapassar os obstáculos que vão aparecendo ao longo do percurso.

3.3 Qual o nível de desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal comparado com outros países?

Estas comparações dependem muito de país para país. Se formos comparar Portugal com Espanha, Portugal está muito a frente nesse especto. Os nossos empreendedores quando tem visão que para ser feito um projeto tecnológico necessitarão de sair de Portugal pela pequena dimensão do país e o baixo número demográfico. Em Espanha, o empreendedor tem um mercado relevante para realizarem os seus projetos e, somente mais a frente percebem que precisam de ir para o exterior. Os empreendedores portugueses sabem que

ao criar as suas empresas, passado 1,2 ou 3 anos tem que desenvolver o seu projeto no exterior, sendo uma grande vantagem.

Se formos comparar Portugal com Israel, Israel está anos-luz a frente que Portugal.

3.5 Promover o acesso a financiamento, desenvolvendo e gerindo linhas de apoio financeiro dedicadas ao empreendedorismo e promovendo iniciativas de encontro entre startups e investidores, continuará a ser uma aposta?

Sim, estão disponíveis fundos suficientes para este investimento e continua-se a procura de novos projetos para serem investidos. Antigamente, antes do ano de 2012, a "Portugal Ventures" era intitulada de "Turismo capital", sendo que a "Portugal Ventures" capitaliza 30 de experiência na área do turismo.

A "Portugal Ventures" tem um parceiro fantástico, quase como uma ligação umbilical, que é o "Turismo de Portugal", que por ser um parceiro que ta geograficamente perto da "Portugal Ventures", permite aos profissionais de ambas as empresas alinhar as experiências, cooperarem e complementarem-se uma à outra. Isto tem-se alargado a outras empresas (tourism innovation center) para que as entidades estejam mais interligadas e que exista uma fermentação no empreendedorismo na área do turismo, olhando para duas vertentes, Tecnologia e não tecnologia.

Perguntas Extras.

1. Se pudesse selecionar as rubricas de investimento que tem feito de apoio aos projetos de turismo, estamos a falar de que valores, neste período de 2015-2020?

Só tem informações de 2017 para a frente. Entre 2017 e 2018, os valores da "Portugal Ventures" não foram brilhantes, mas nos últimos dois anos, mesmo com a situação pandémica, foram investidos 5 milhões de euros por ano.

Em 2019 foram investidos 12 projetos novos, em 2020 forma investidos 6 projetos novos e em 2021 foram investidos em apenas 1 novo projeto, e isto entre novos e investimento em notas participadas da cerca de cinco a cinco e meio quer em 2019 quer em 2020.

2. Se Pudermos comparar Portugal com outros países da Europa, qual o nível que Portugal estaria em termos de posição?

Em termos da Europa, estamos em cima da média, por sermos um país pequeno conseguimos realizar coisas mais rapidamente. Comparando a países específicos, como Israel, claramente estamos abaixo, isto em termos de empreendedorismo como um todo.

3. Portugal tem conseguido não desperdiçar talento empreendedor?

Não disponho de uma grande visibilidade sobre isso, mas Portugal do ponto de vista de financiamento, das primeiras fases dos projetos acho estar relativamente bem servida, sendo que existem várias entidades, como a "Portugal Ventures" que financiam os primeiros estágios dos projetos, isto aplica-se a totalidade de empreendedorismo.

O que falta a Portugal são entidades que consigam financiar os estágios seguintes, ou seja as notas participadas quando necessitam de financiar um serviço A, B e C etc, tem que procurar no exterior.

4. Algum projeto português que tenha ido ao exterior para se poder financiar a um nível superior na área do turismo?

No turismo tem "Indie campers", depois pode-se considerar a "top desk" mas o conceito é mais digital.

O que cresceu mais na área do turismo, que é uma mistura de tecnologia e não tecnologia, é a "Indie campers", que teve a sua origem na "Portugal Ventures", que sofreu um investimento por parte da "Portugal Ventures".

Entrevista - Teresa Preta (Territórios Criativos) – 21 de maio de 2021

Dimensão 1:

Portugal tem vindo a criar um ambiente propício à consolidação de um ecossistema empreendedor no turismo.

1.1 Qual o papel do Turismo de Portugal na criação de condições para o desenvolvimento do empreendedorismo em turismo?

Consideramos que o turismo de Portugal tem tido um papel fundamental, a Territórios Criativos está num ecossistema empreendedor antes do Turismo de Portugal, alias por parte do protocolo do "FIT", Luís Matos Martins o administrador dos Territórios Criativos esteve nas reuniões preliminares com o Turismo de Portugal e deu algumas ideias no sentido de se construir um financiamento que fosse de acordo com as necessidades do mercado. No âmbito do "Faster innovation in Tourism" nós os territórios criativos temos

todos os anos desenvolvido mais que um programa, seja de ideação, de aceleração, de inovação aberta ou até de Networking, portanto penso ter um papel fundamental por um lado porque continuamos a fazer o que já fazemos, mas aqui com a chancela do Turismo de Portugal quer queiramos quer não, isto faz credibilizar o nosso trabalho.

Os desafios que temos posto ao Turismo de Portugal enquanto territórios criativos e o que nos diferencia dos outros é que nos no primeiro ano tivemos em sete territórios fora dos grandes centros urbanos, no segundo ano fomos a 30 territórios e o ano passado fomos para 50 territórios tendo um impacto significativo e ao Turismo de Portugal ao compactua com a nossas ideias esta a dar oportunidades através dos territórios criativos aos empreendedores do interior do país e territórios que não tem acesso à informação como nos grandes centros urbanos, quando refiro a acesso a informação refiro me tanto à falta de acesso ao conhecimento ao nível dos financiamentos que existem para alavancar as suas empresas ou pequenas empresas mas também conhecimento ao nível da terminologia do ecossistema empreendedor, muitas vezes chegamos a territórios que as pessoas não sabem o que é um "Pitch", não sabem o que é uma roda de financiamento, não sabem o que é uma fonte de financiamento e portanto nós somos os tradutores do que se faz nos polos do ecossistema de Portugal e nós vamos aos territórios e traduzimos.

Existe uma componente que estes programas proporcionam que é o Networking, seja no "Net me up" que é um evento onde metemos 200 pessoas num "catamaran" desde a empreendedores, a investidores, potenciais clientes e parceiros num registo de "Pitching" e Networkink a um "Tourism up" que para além das 50 startups envolvidas tem o mesmo número de parceiro, o mesmo número de camaras associadas, portanto isto tem um impacto que não é mesurável. O Turismo de Portugal ao financiar este tipo de projetos esta a ajudar numa missão social porque estamos a integrar num ecossistema aqueles que de outra forma não conseguiriam estar, ao estar somente em Lisboa ou nos grandes centros urbanos não chega-se a esses empreendedores que estão localizados na mesma, mas agimos de maneira diferente, ao ir a todos os territórios que nos propomos, ainda este ano tínhamos que ir a 9 ou 10 escola e apesar do Covid-19 não ser possível o presencial nós em equipa fomos sempre, monta-mos o quartel general e emitimos dali, portanto para além o impacto no empreendedor é o impacto nos territórios que depois se afirma territórios empreendedores. Temos programas como o "Green up" que são direcionados para alunos das escola de hotelaria e turismo do Turismo de Portugal e ajuda a desenvolver o espirito empreendedor nesses jovens, a grande maioria dos projetos não

passa a Startups mas é bom porque é programa de ideação e estimula estas competências , depois temos o Tourism Up e o Taste Up que são programas para outras faixas etárias e, pela primeira vez este ano um programa de inovação aberta e teve um impacto mesurável ao nível de meter startups tecnológicas e não tecnológicas na área do Turismo já com alguma maturidade em contacto com grandes empresas na área do Turismo, inicialmente falamos com as empresas, percebemos quais as dificuldades e problemas específicos que tinham e nós fomos buscar Startups da nossa base de dados para dar resposta a este problema e no final maioria dos negócios apresentados nas apresentações de "Piches" concretiza-se em negocio ou seja são realizados.

2. O empreendedorismo como ferramenta de promoção da inovação no setor do turismo

3.1 Apoiar o empreendedorismo é apoiar a inovação do turismo?

Considero que sim, apoiar o empreendedorismo é apoiar a inovação no setor, contudo nós nos Territórios Criativos acreditamos que não são só as ideias disruptivas e altamente inovadoras que agitam o ecossistema empreendedor português, portanto há que haver inovação e nós estimulamos essa inovação nas empresas, mas não tem que ser uma inovação de outro mundo. Nos Territórios Criativos move-os fazer com que estas pessoas consigam perceber o valor dos seus produtos.

3.2 Quais são as competências exigidas a um empreendedor no turismo?

Acreditamos que se tem que ter paixão naquilo que faz alias esse é a "Teckline" dos Territórios Criativos e nos vemos se o empreendedor tem paixão naquilo que faz é meio caminho andado para o sucesso. O conhecimento do negócio, tem que se ter conhecimento daquilo que estou a preformar, o "expertise" ao nível do "Cor-business". A equipa, há uma grande lacuna ao nível das competências financeiras, mas não há mal nenhum se o empreendedor tiver alguém da equipa que complemente isso, por isso a equipa é algo fundamental. A rede de contactos é algo fundamental, um empreendedor que não potencia os contactos ao participar nestes programas ao participar nestes programas ou quando vai a reuniões ou quando conhece pessoas informalmente, se tiver a capacidade de potenciar os contactos é meio caminho andado para o sucesso.

3.3 Qual o nível de desenvolvimento do empreendedorismo em Portugal comparado com outros países?

O ecossistema empreendedor em Portugal está francamente a "borbulhar" e depende da realidade, por exemplo sou Presidente do gene de Portugal que é a "Global and puniship Network" que está presente em mais de 160 países já estivemos na Turquia, no Bahrein e este ano estaremos na arabia saudita, portanto em termos de Países do medio oriente e africanos, Portugal esta muito acima em termos de empreendedorismo. Comparado com a Europa, para aquilo que somos estamos bem posicionados em termos de empreendedorismo, agora comparativamente aos Estados unidos, por exemplo, Portugal tem em termos de competências, temos muita dificuldade em falhar e nesse sentido estamos muito aquém, mas o Territórios criativos tem como objetivo trabalhar estas competências empreendedoras e a abertura ao risco.

3.5 Promover o acesso a financiamento, desenvolvendo e gerindo linhas de apoio financeiro dedicadas ao empreendedorismo e promovendo iniciativas de encontro entre startups e investidores, continuará a ser uma aposta?

Tenho quase a certeza de que sim, para o Turismo de Portugal e pelo que tenho ouvido penso que sim

Perguntas Extras

1 . De que forma é medido o sucesso do vosso trabalho?

Muitas vezes o impacto é mesurável porque não se consegue fazer, no entanto temos elementos de medição que é o feedback informal, que é os questionários de avaliação apos cada intervenção que fazemos, as reuniões com os envolvidos, com o cliente, reunimo-nos sempre com o Turismo de Portugal e com os parceiros envolvidos no sentido de perceber aquele que foi o impacto.

2. Quais são as lacunas dentro daquilo que são as condições necessárias a criar para o empreendedorismo, o que falta criar para que a prática do empreendedorismo na área do turismo seja uma prática mais usual?

Há que continuar a investir em programas nos jovens, acredito que isso pode ser uma medida com efeito de medio prazo. Acredito que enquanto o Turismo de Portugal não focar os seus programas em todos os territórios e somente focar mais no litoral não existira uma valorização das pessoas não pertencentes ao litoral de Portugal e assim acho que

falta um investimento num ecossistema como um todo, que inclua todas as regiões de Portugal.

Penso que também é necessário criar redes entre regiões, por exemplo, nos não podemos ter uma incubadora no Alentejo completamente alheia ao que as outras incubadoras estão a fazer.

Rede de Territórios Empreendedores do Interior

Projeto foi apresentado à Secretaria de Estado da Valorização do Interior no dia 20 de Março pelas 15h00 no Ministério da Coesão Territorial, projeto esse da autoria de António Marto, criador do presente estudo de investigação “O papel do Turismo de Portugal na criação de ecossistemas empreendedores, no período 2015/20”. O documento consta com a identidade gráfica apresentado na figura 5.



Figura 5: Identidade gráfica do projeto Rede de Territórios Empreendedores do Interior

Fonte: Elaborado pelo próprio