

INOVAÇÃO NA HOTELARIA: UM ESTUDO IBÉRICO APOIADO NO INQUÉRITO COMUNITÁRIO À INOVAÇÃO - CIS IV

Lúisa Margarida Cagica Carvalho & Maria Teresa Gomes Valente Costa¹

Resumo

O presente artigo apresenta uma reflexão conceptual relativa à inovação, aprofundando o tema aplicado ao sector hoteleiro e enquadrando o estudo empírico desenvolvido com base na comparação dos indicadores de inovação disponíveis na Eurostat (2007) para este sector em Portugal e em Espanha.

A análise destes indicadores permitiu confirmar as hipóteses inicialmente formuladas no que concerne às diferenças relativas na inovação nos mercados português e espanhol. Concluiu-se que Portugal evidencia uma maior tendência para a inovação no processo, enquanto que a Espanha revela uma forte aposta na inovação do tipo organizacional e/ou de marketing.

Parte I – Enquadramento Teórico Inovação: Conceitos e Tipologias

A palavra inovação é empregue com uma cada vez maior frequência em contextos distintos. Este fenómeno implica que no âmbito de um trabalho de investigação desta índole comecemos por definir o que queremos dizer por inovação. A revisão de literatura regista com destaque a definição de Schumpeter (1934). Para Schumpeter, a inovação tem subjacente uma ruptura ou descontinuidade face ao passado, associando-a à expressão “creative destruction”, podendo-se afirmar que para este autor inovação é algo totalmente novo que implica um corte radical com o passado. De acordo com Lundvall (1992) a inovação é um processo cumulativo, havendo a impossibilidade de dissociar invenção, inovação e difusão. Utterback (1996) considera que inovação será a conversão de uma ideia a um primeiro uso ou venda o que tem subjacente a ideia de comercialização do bem ou serviço.

Dentro das diversas definições encontradas na vasta literatura sobre o assunto é comum a associação de inovação a um processo, que compreende, em regra, três fases a invenção, a inovação/difusão e a comercialização e que deve ter um carácter sustentável no mercado.

O termo inovação aparece associado muitas vezes a outras palavras para cumprir objectivos específicos, nomeadamente para facilitar o entendimento do tipo de inovação que cada organização está mais propensa a desenvolver. Neste contexto, podemos encontrar várias tipologias de inovação.

Schumpeter (1934: 66) distinguiu cinco tipologias de inovação: “(1) introdução de um novo produto (ou uma melhoria na qualidade de um produto já existente); (2) A introdução de um novo método de produção (inovação no processo); (3) A abertura de um novo mercado (em particular um novo mercado para exportação); (4) Uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou de bens semi-facturados; (5) Uma nova forma de organização industrial”.

1 Instituto Politécnico de Setúbal. Escola Superior de Ciências Empresariais, Departamento de Economia e Gestão

O Manual de Oslo (2005: 48-52) utiliza uma definição mais lata e indica quatro tipologias de inovação (1) Inovação de produto: “A product innovation is the introduction of a good or service that is new or significantly improved with respect to its characteristics or intended uses. This includes significant improvements in technical specifications, components and materials, incorporated software, user friendliness or other functional characteristics.” (2) Inovação de processo: “A process innovation is the implementation of a new or significantly improved production or delivery method. This includes significant changes in techniques, equipment and/or software.” (3) Inovação de marketing “A marketing innovation is the implementation of a new marketing method involving significant changes in product design or packaging, product placement, product promotion or pricing.” (4) Inovação organizacional “An organisational innovation is the implementation of a new organisational method in the firm’s business practices, workplace organisation or external relations.” Esta tipologia é a seguida pelo Inquérito Comunitário à Inovação (CIS IV), por esse motivo será a adoptada na parte empírica deste estudo.

1.1. Inovação no Sector dos Serviços

Este estudo pretende estudar as empresas de hotelaria, estas empresas incluem-se no sector dos serviços. Por esse motivo, torna-se premente clarificar o que se entende por inovação no sector dos serviços.

As características peculiares do sector serviços e o seu recente crescimento justificam a existência de poucos estudos sobre serviços e, particularmente, sobre inovação no sector dos serviços, cujos primeiros estudos surgiram apenas na década de noventa. Sublinhando esta posição, Tidd et al (2001: 10) referem “examples of innovations from service sector and smaller firms are somewhat under-represented, reflecting the little documented research in these areas”. Sendo ainda definida a inovação nos serviços, em contraponto com o sector industrial, é assumida a importância do sector para a inovação, ainda que este reúna características específicas (Coombs e Miles, 2000; Hipp et al, 2000; Sarkar e Carvalho 2006a; Sarkar e Carvalho, 2006b).

A Tabela 1, aponta quatro definições de inovação nos serviços. Interessante será notar que duas das definições são comparativas com o sector industrial.

Nos serviços a inovação está, com frequência, relacionada com o conhecimento tácito implícito à empresa, muitas vezes relacionado com as competências dos recursos humanos, ou seja, a inovação assume uma dimensão não tecnológica, mais intangível e, por conseguinte mais difícil de medir recorrendo a muitos dos indicadores actualmente existentes (Carvalho, 2005).

Contudo, não é possível dissociar actualmente este vertente mais intangível da inovação dos serviços de uma outra mais tangível relativa à tecnologia. Nesta perspectiva podem-se apontar diversos exemplos relativos à importância da utilização das tecnologias de informação e comunicação, nomeadamente e-banking, e-reserves, e-commerce, e-marketing entre outros. Este factor foi identificado por Barras (1986) que relaciona o ciclo reverso da inovação nos serviços com o ciclo de vida do produto. Esta relação explica-se segundo Barras (1986), recorrendo à teoria inicial de Schumpeter da “revolução tecnológica” e considerando as discussões mais recentes sobre a descontinuidade de crescimento nas trajectórias de inovação causadas pela emergência de novos paradigmas tecnológicos.

2. Inovação na Hotelaria

O turismo, onde se inclui o sector da hotelaria, é actualmente assumido como um facilitador do desenvolvimento global. A importância cultural, social económica do turismo teve um incremento significativo durante o século XX (Holden, 2000; Weaver e Oppermann, 2000).

Este sector inclui uma grande diversidade de empresas, cujos objectos sociais, dimensão,

Tabela 1. Inovação nos Serviços

Inovação nos serviços....	Autores
“A inovação nos serviços funciona em três fases do ciclo reverso do produto. A primeira fase refere-se à aplicação de uma nova tecnologia concebida para aumentar a eficiência na distribuição de produtos existentes; a segunda fase refere-se ao aumento na qualidade dos serviços em consequência da tecnologia aplicada e a terceira fase diz respeito à tecnologia que dá lugar ao aparecimento de novos serviços.”	Barras (1986:165) adaptado
“Inovação nos serviços refere-se essencialmente a pequenos ajustamentos nos procedimentos de carácter incremental e raramente radical. O tempo necessário para o desenvolvimento da inovação nos serviços é geralmente curto (...). O processo de inovação nos serviços é normalmente muito prático.”	Sundbo e Gallouj, (1999: 9)
“Inovação nos serviços é por definição multidimensional. Quando comparado com a indústria, por exemplo, a inovação nos serviços caracteriza-se por uma maior ênfase na dimensão organizacional (novos conceitos de serviço, novos interfaces com os clientes novos sistemas de distribuição) comparativamente às opções tecnológicas.”	Van Ark et al, (2003: 5)
“Comparativamente com a indústria a maioria das inovações nos serviços são não tecnológicas e resultam de pequenas melhorias incrementais no processo e nos procedimentos que não requerem I&D formal.”	OECD (2000: 16)

presença ou não de capital estrangeiro e características dos empresários, se traduzem numa heterogeneidade empresarial, que vai desde as cadeias internacionais de hotéis e campos de golfe às pequenas empresas familiares de dimensão local. Acresce a tudo isto a absorção, em muitos casos de mão-de-obra menos qualificada. Esta característica do sector é mais evidente nas PME e pode ser comprometedora da inovação no sector (Carvalho, 2007). Actualmente estas empresas para competirem e se adaptarem aos novos mercados têm de investir na qualificação do seu staff e em particular dos seus gestores. (OECD, 2000:128). Um estudo desenvolvido por (Sundbo, 1999) sobre inovação e empreendedorismo no sector turismo, revela que a hotelaria detém baixas taxas de sobrevivência e são sectores onde em regra as barreiras à entrada no sector são baixas.

Este conjunto de factores acaba por condicionar a inovação no sector, e, talvez justifique a escassez de estudos empíricos e de modelos teóricos aplicados ao estudo da inovação no turismo. Não sendo de estranhar que o estudo da inovação em turismo seja um tema relativamente recente.

Ainda que nos últimos anos os estudos sobre inovação em turismo se tenham tornado mais comuns, alguns autores referem a dificuldade em estudar a inovação neste sector específico (Hjalager, 2002; Sarkar e Carvalho, 2005; Sundbo e Gallouj, 1999). Os relativamente poucos estudos efectuados sobre inovação em turismo demonstram existir uma elevada diversidade de tipos de inovação das empresas turísticas entre países (Pérez e Llaudes, 2001). Esta tendência pode ser explicada pelo facto de a maioria das empresas serem de pequena dimensão, admitindo-se que as grandes empresas são mais inovadoras do que as pequenas empresas. (Hjalager, 2002; Jensen et al, 2001). Ainda que, alguns estudos mostrem relações contraditórias entre dimensão e inovação, identificando as empresas mais pequenas como mais inovadoras. (Ateljevic e Doorne, 2000). No sector do turismo mais complexo do que o impacto da dimensão será o estudo do complexo processo de inovação, os factores que o determinam e as suas causas-efeitos (Sinclair e Stabler, 1991).

O estudo dos inputs de inovação (I&D e outros inputs menos tradicionais) e dos resultados desse processo, contextualizando-o com as características dos mercados, parecem ser um tema por abordar na literatura sobre o assunto e sobre o qual este trabalho se debruçará e tentará dar o seu contributo.

No que concerne às tipologias de inovação no sector serviços, e, no sector da hotelaria/turismo em particular, é apontada a dificuldade do seu estudo isolado, uma vez que frequentemente a inovação no produto, no processo e organizacional ocorrerem em simultâneo (OECD, 2005:16). As inovações no processo são geralmente acompanhadas por inovações no produto ou são resultado directo destas” (Licht et al, 1999: 13). A inovação no processo está, assim, directamente relacionada com os procedimentos do processo de produção dos serviços e com a sua venda aos clientes, uma vez que é produzido e consumido em simultâneo.

A inovação organizacional tem sido pouco estudada em hotelaria, um dos únicos estudos encontrados refere que as empresas de hotelaria desenvolvem as inovações com um conjunto de objectivos específicos relacionados com a performance empresarial (Ottenbacher, 2007). Este estudo conclui que as diferentes abordagens de desenvolvimento de inovações organizacionais parecem estar dependentes desses objectivos. Num estudo que envolveu 185 inovações em hotelaria o autor identificou três dimensões de performance: performance de mercado, performance financeira e o melhoramento das relações com os funcionários e como os clientes.

3- O Mercado Turístico Ibérico

Espanha e Portugal partilham centenas de anos de história comum. A proximidade geográfica, demográfica e cultural são evidentes, contudo existem características que distinguem estes dois países. O estudo divulgado pelo Instituto Nacional de Estatística, através do Documento “A Península Ibérica em números - 2005” levado a cabo em conjunto pelos Institutos Nacionais de Estatística de Portugal e Espanha evidencia algumas destas diferenças com particular destaque no sector do turismo.

Assim, este documento revela valores que permitem aferir a realidade da oferta turística nos dois países e conhecer algumas particularidades relevantes, tais como, o crescimento do número de camas em estabelecimentos hoteleiros nos últimos anos (em 2003 Espanha que tinha 34,9 camas por cada 100000 habitantes, comparativamente com 23,6 camas em Portugal), a variação da taxa de ocupação dessas camas ao longo do tempo (Espanha é o país da EU com a taxa de ocupação por cama hoteleira mais elevada, 52,7% enquanto Portugal, em 12º lugar, apresenta uma taxa de 39,2%).

De salientar também o facto deste estudo referir que 61,8% das viagens efectuadas em média pelo português no estrangeiro (dentro da UE), têm como destino a Espanha, enquanto, apenas, 21% das viagens efectuadas pelos espanhóis (dentro da EU) têm como destino Portugal.

Com praticamente o quádruplo da população portuguesa, Espanha tem um PIB per capita (referência 2003) cerca de 48% superior ao português e um custo de trabalho mensal que é cerca de 50% superior ao praticado em Portugal.

3.1 Caracterização do Mercado Receptor Português

De acordo com o Turismo de Portugal, ip (2005), Portugal tem conseguido manter a sua participação a nível mundial, ao contrário do que se verifica com muitos dos seus concorrentes europeus, apesar da emergência de novos mercados que têm afastado os turistas dos mercados tradicionais. O país posicionou-se, em 2004, em 19º lugar no “ranking” dos principais destinos turísticos, com 11,6 milhões de turistas, e na 21ª posição no “ranking” das receitas, com 6,3

mil milhões de euros (dados confirmados pela Mercal Consulting Group, membro da IMCN - Independent Management Consultancies Network).

Em 2005, o total de dormidas registadas em Portugal foi de 35,5 milhões. Entre 2000 e 2005 este indicador registou um crescimento médio anual de 1,6% (Gráfico 1). A maior parte dos turistas que visitam Portugal são oriundos da Europa Ocidental, (principalmente dos países da UE), sendo os EUA a principal fonte emissora de turistas fora da Europa. Esta situação pode constatar-se através da repartição das dormidas de estrangeiros no período em referência, sendo o Reino Unido responsável por 30,7% do total de dormidas, a Alemanha por 16,5%, a Espanha por 11,5%, os Países Baixos por 6,8%, a França por 4,7%, e a Irlanda, Itália e os EUA por 3,6%, 3,1% e 2,6%, respectivamente (Gráfico 2).

De salientar que em 2005, os turistas não residentes adquiriram 23,8 milhões de dormidas em Portugal, ou seja 67% do total de dormidas registadas em Portugal.

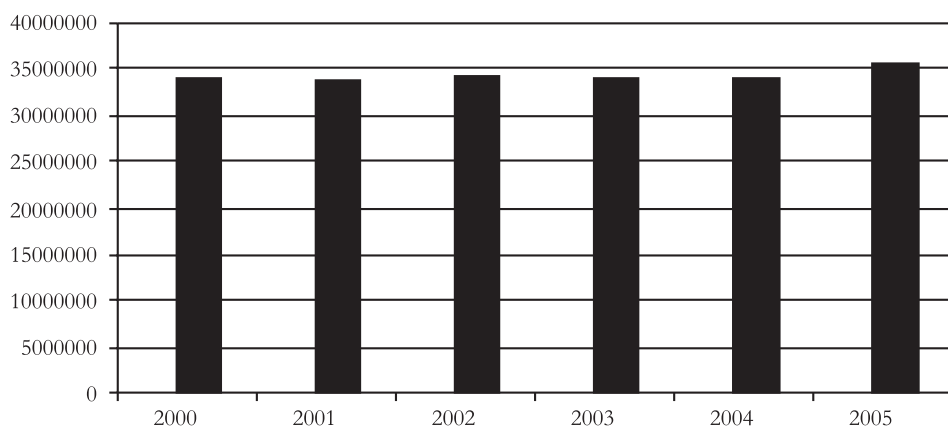


Gráfico 1. Dormidas de Turistas em Portugal – 2000-2005

Fontes: Eurostat, ES Research – Research Sectorial (2006)

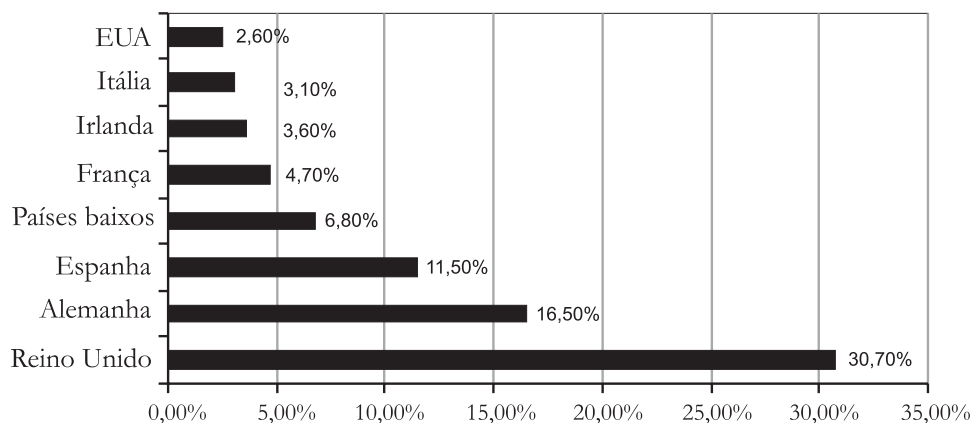


Gráfico 2. Origem dos Turistas no Mercado Portugal – 2005

Fonte: AHP (2005)

De acordo com a AHP, em 2005 registou-se em Portugal uma percentagem de ocupação/quarto hotelheiro de 60,52%. Quando comparado com o indicador equivalente do ano anterior, este valor representa um ligeiro decréscimo (menos 0,67%) face ao valor homólogo.

No entanto, quando analisada a ocupação/cama, a variação entre 2004 e 2005 é positiva, uma vez que a ocupação obtida em 2005 (55,61%) representa um aumento de 1,11% face ao mesmo indicador de 2004. Esta mesma tendência revelou-se de facto generalizada na maior

parte dos destinos turísticos portugueses (Lisboa, Madeira e Porto viram em 2005 estes indicadores apresentarem um desempenho inferior ao de 2004).

Atendendo aos principais destinos portugueses, verifica-se que apenas o Algarve viu melhorados estes indicadores face ao período anterior. A actividade hoteleira deste destino reflectiu em 2005 uma taxa de ocupação/quarto de 65,73% e uma taxa de ocupação/cama de 56,19%.

De acordo com o INE, em 2005, as regiões do Centro, Norte, Alentejo e Açores foram as que registaram uma maior dependência do turismo efectuado por residentes. Lisboa e Algarve revelaram também alguma importância em termos de preferências dos turistas residentes, embora com um peso relativo inferior. Relativamente às regiões cujo principal mercado tem origem nos turistas não residentes, a Madeira constitui a região com maior grau de dependência (Tabela 2).

Tabela 2- Distribuição das Dormidas por NUTS II, segundo os países de residência - % 2005
Fonte: INE (2005)

	1º Mercado		2º Mercado		3º Mercado		4º Mercado		5º Mercado	
	País	%	País	%	País	%	País	%	País	%
Total Portugal	Portugal	33%	Reino Unido	20,8%	Alemanha	11,0%	Espanha	7,7%	Holanda	4,7%
Norte	Portugal	62,8%	Espanha	11,5%	Reino Unido	4,3%	França	3,6%	Alemanha	3,0%
Centro	Portugal	67,2%	Espanha	9,6%	França	4,1%	Itália	4,0%	Alemanha	2,5%
Lisboa	Portugal	29,3%	Espanha	16,3%	Alemanha	7,0%	Reuno Unido	6,4%	França	5,6%
Alentejo	Portugal	73,9%	Espanha	6,5%	Holanda	3,2%	Alemanha	2,9%	Reuno Unido	2,3%
Algarve	Reino Unido	36,6%	Portugal	22,9%	Alemanha	12,9%	Holanda	8,4%	Irlanda	5,5%
Açores	Portugal	42,3%	Dinamarca	12,0%	Suécia	12,0%	Alemanha	5,7%	Finlândia	5,3%
Madeira	Reino Unido	28,0%	Alemanha	23,0%	Portugal	14,3%	França	4,1%	Espanha	4,1%

Ainda segundo a AHP, é de salientar que no período em referência verificou-se um aumento relevante na capacidade hoteleira, assim como uma maior diversificação da oferta.

As regiões NUTS II Algarve, Lisboa e Madeira acolheram 38.9%, 20.4% e 15.9%, respectivamente, do total de dormidas realizadas em Portugal (Eurostat, ES Research – Research Sectorial, 2006).

O estudo efectuado pelo Instituto Nacional de Estatística (2005) revelou que para 90% dos residentes no Reino Unido, Alemanha e Holanda o motivo da viagem é o “lazer”, para os residentes em Espanha e França esta percentagem é de cerca de 80%, e para os residentes nos Estados Unidos da América de 70%. No último caso, é importante referir que cerca de 22% destes turistas, provenientes dos EUA, visitaram Portugal em 2003 por motivos de “negócios”.

O mesmo estudo efectuou uma análise detalhada, sobre as motivações de viagem dos excursionistas entrados em Portugal em 2003, e revelou que 46,6% destes viajaram por motivo de lazer, 17,5% por motivos de negócios e afins e 16,7% por motivos de compras.

No que concerne ao país de residência dos turistas, os residentes em Espanha utilizam predominantemente o automóvel para se deslocarem a Portugal (68,3% em 2003) seguidos, numa percentagem bastante inferior, pelos residentes em França (35,7% em 2003).

Esta constatação verifica-se devido à proximidade geográfica destes mercados, uma vez que os turistas residentes na Alemanha, Reino Unido e Estados Unidos da América utilizaram maioritariamente o avião para se deslocarem para Portugal. De notar que enquanto os norte-americanos utilizam principalmente as rotas regulares, os outros dois mercados recorrem a voos charter.

No conjunto das viagens efectuadas pelos turistas residentes (INE, 2005), o meio de transporte mais utilizado foi o automóvel (73,6%), seguindo-se o autocarro (11,1%), o avião (9,4%) e o comboio (4,8%). No que concerne às viagens dos portugueses ao estrangeiro, o transporte aéreo foi o mais utilizado, com uma representação de 48,6% do total das viagens (Gráfico 3).

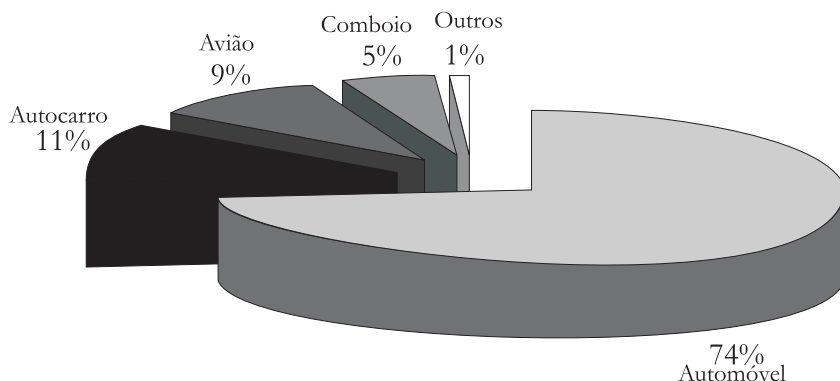


Gráfico 3. Meio de Transporte mais utilizado pelos Turistas em Portugal – Mercado Residente -% 2005

Fonte: INE (2003)

No que respeita à capacidade média dos estabelecimentos hoteleiros, medida através do número de camas por estabelecimento, registou-se no período ente 1995 e 2005, uma taxa de crescimento média anual de 1.1%. Em 2005, esta capacidade média foi 131 camas, valor bastante acima da referência europeia. No Algarve, este indicador atinge as 231 camas, o que revela alguma discrepância face à média europeia e algum desajustamento no que concerne à forte sazonalidade turística nesta região (ES Research – Research Sectorial, 2006).

Apesar da continuada concentração da oferta e da procura nos principais destinos turísticos nacionais –Algarve, Lisboa e Madeira, Portugal tem dado vários passos na diversificação do mercado da oferta e da procura, revitalizando alguns mercados maduros, através da introdução de novos produtos (PENT, 2006). O Algarve, por exemplo, um destino tradicionalmente balnear é agora, também, um destino turístico associado um produto turístico que combate o eterno problema da sazonalidade, o golfe. Também nesta região a indústria de animação tem crescido, não somente através da oferta tradicional dos Casinos e da animação nocturna, mas também através de um verdadeiro boom de Safaris pelo interior do Algarve. O próprio termalismo e as áreas protegidas aparecem com um verdadeiro significado na definição das políticas públicas e no investimento privado, e na imagem de destino turístico do Algarve.

Com base nas características específicas no mercado português foi elaborado um resumo das forças e fraquezas deste mercado, com o objectivo de conhecer e compreender o comportamento deste mercado no que concerne a práticas inovadoras neste sector de forma a fundamentar as hipóteses levantadas (Figura 2).

3.2 Caracterização do Mercado Receptor Espanhol

De acordo com o Turismo de Portugal, (2006), no ranking dos principais destinos turísticos mundiais, a Espanha ocupa o segundo lugar, sendo o principal destino entre os principais mercados emissores europeus.

O estudo efectuado por este instituto revelou que em 2003, cerca de 82% dos turistas estrangeiros que visitaram Espanha eram repeat visitors. Por outro lado, e no que concerne à procura, este mercado regista um crescimento significativo por parte dos turistas independentes e um decréscimo na procura de viagens organizadas.

Em 2005 o total de dormidas registadas em Espanha foi de 245,6 milhões. Entre 2000 e 2005 este indicador registou um crescimento médio anual de 1,6% (Gráfico 4). O mercado doméstico foi o principal mercado emissor, responsável por 43% do total de dormidas, seguido do Reino Unido e a Alemanha com 18% e 16% respectivamente (Gráfico 5).

FORÇAS

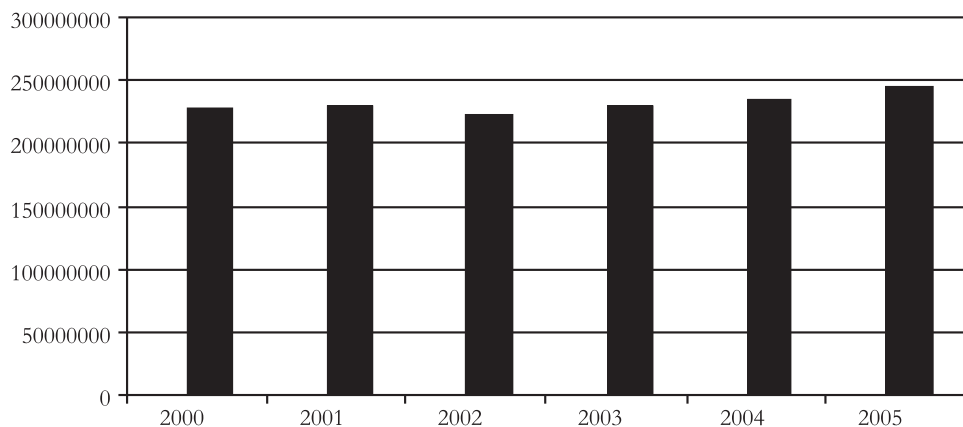
- Condições climáticas – temperaturas amenas todo o ano; pouca precipitação fora do Inverno; elevado número de dias de sol e horas de luz por ano;
- Disponibilidade de recursos naturais, ambientais, patrimoniais, culturais (paisagens atractivas, praias limpas, número elevado de praias com bandeira Azul);
- Boa relação Preço / Qualidade;
- Reconhecido como destino internacional seguro;
- Produtos regionais com forte atracção turística cavalo, gastronomia, vinho;
- Regulamentação do turismo de natureza actividades de empresas de animação turística (legislação pioneira na empresas de animação turística (legislação pioneira na Europa);
- Reconhecido como um dos mais importantes destinos de golfe do mundo (sobretudo a região do Algarve).

FRAQUEZAS

- Deficiente estruturação da oferta e da sua requalificação, com carências de equipamentos e actividades de animação em regiões chave do país;
- Iniciativas de promoção limitadas;
- Alojamento fortemente dependente de um pequeno número de operadores turísticos europeus;
- Falta de recursos humanos qualificados – sobretudo na época alta – e reduzido profissionalismo;
- Inexistência evento, monumento, especificidade cultural ou MARCA – âncora, para a imagem do País;
- Insuficiente sistema de sinalização dos recursos e atracções turísticas;
- Forte sazonalidade;
- Falta de actividades de entretenimento cultural, sobretudo na época baixa;
- Grande dependência de quatro grandes mercados;
- Maior nível de desenvolvimento nos grandes centros;
- Pequena utilização de novas tecnologias;
- Insuficientes voos regulares para o Porto e o Algarve;
- Sistema de classificação da oferta turística não baseada na qualidade;
- Vários operadores independentes, de reduzida dimensão e não organizados.

Figura 2. Pontos Fortes e Pontos Fracos do Mercado Português

Fonte: Autoras

**Gráfico 4 .** Dormidas de Turistas em Espanha – 2000-2005

Fonte: IP (2006)

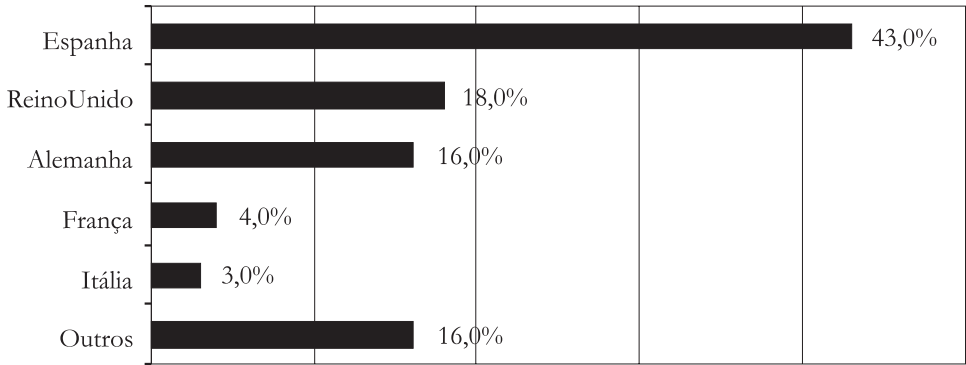


Gráfico 5. Origem dos Turistas no Mercado Espanhol - % 2005

Fonte: IP (2006)

Ainda no mesmo período de 2005, e no que respeita às principais regiões receptoras, as Baleares concentraram cerca de 20% do total de dormidas neste país, enquanto a Andaluzia e a Catalunha registaram 17% e 16% respectivamente (Gráfico 6).



Gráfico 6. Principais Destinos Espanhóis - % 2005

Fonte: IP (2006)

O transporte aéreo, foi representativamente utilizado por uma grande parte dos turistas que visitam Espanha (73% do total), facto este que se prende com a crescente oferta de rotas para diferentes destinos espanhóis, operadas por companhias regulares, charter e low cost. De notar, que a proximidade de Espanha em relação aos principais mercados emissores europeus, resultam na forte utilização da via rodoviária (Gráfico 7).

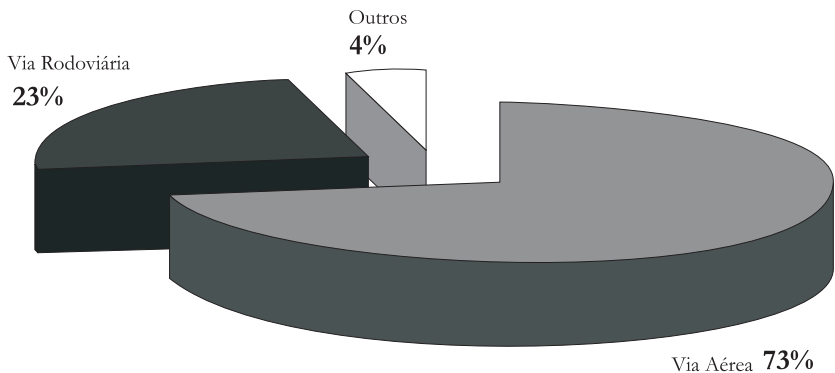


Gráfico 7. Meio de Transporte mais utilizado pelos Turistas em Espanha - % 2005

Fonte: IP (2006)

No que se refere às motivações envolvidas na escolha deste mercado, para 80% dos turistas que visitam Espanha em 2005, o Lazer constituiu a sua principal motivação. De salientar que 10% do total dos turistas, visitaram este país por razões relacionadas com o trabalho, com particular ênfase, no segmento de negócios, feiras e eventos (Gráfico 8).

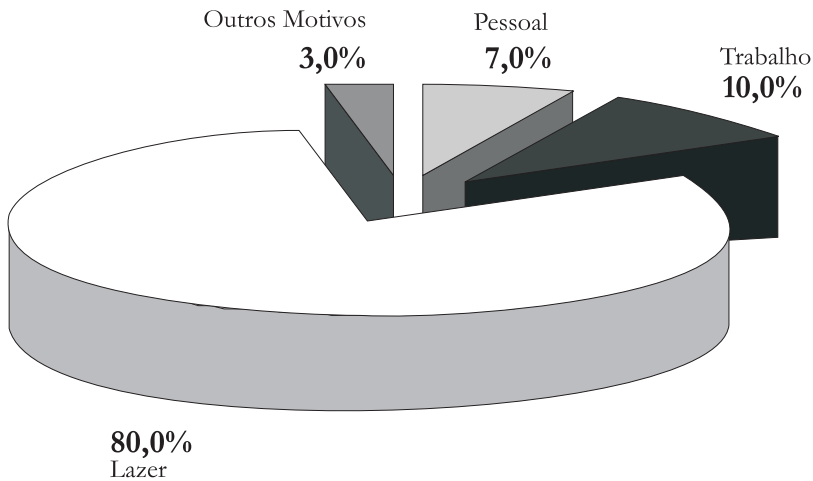


Gráfico 8. Motivações dos Turistas que visitaram Espanha –% Turistas em 2005
Fonte: IP (2006)

A procura do mercado turístico espanhol é caracterizada por uma sazonalidade elevada, com forte concentração nos meses de Junho a Setembro, que tradicionalmente registam o maior número de dormidas de turistas (49% das dormidas). De salientar, contudo a representatividade da shoulder season (Maio e Outubro) que concentraram no conjunto 18% das dormidas. Com uma oferta muito direccionada para o produto Sol e Mar, a faixa costeira e as ilhas de Espanha concentram o principal número de dormidas. A referir no entanto que as motivações City Breaks, Cultura e MICE são cada vez mais relevantes, revelando o esforço que Espanha desenvolve na diversificação da oferta de produtos turísticos, procurando atrair novos e diferentes segmentos de procura, e simultaneamente complementar os produtos turísticos tradicionais.

O Turismo de Cruzeiros que registou um forte crescimento da procura em Espanha, principalmente pelo mercado interno, constitui outro esforço na diversificação da oferta e levou a um grande investimento por parte de empresas nacionais e internacionais no que se refere ao aumento de capacidade de oferta e na criação de novas rotas com origem e chegada a Espanha.

Relativamente à tipologia de alojamento com maior procura em Espanha são os hotéis de 3* e 4* (“estrellas de oro”), com uma representatividade de 75,3% no conjunto. No entanto o alojamento de self catering em diversos destinos espanhóis tem uma representatividade significativa.

Finalmente, o ano 2005, registou um total de 55,6 milhões de chegadas de turistas a Espanha, sendo o mercado do Reino Unido e o Alemão, os mais relevantes, com quotas de mercado de 29% e de cerca de 18%, respectivamente. A taxa média de ocupação nos estabelecimentos hoteleiros, no período em referência foi de 55% (Gráfico 9).

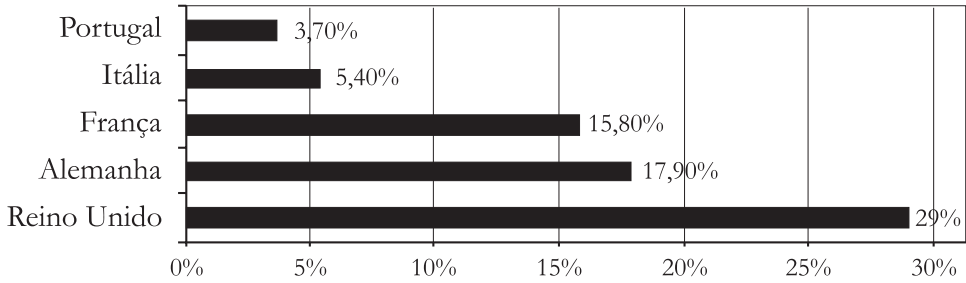


Gráfico 9. Chegadas de Turistas a Espanha –% Mercados Representativos 2005

Fonte: IP (2006)

As características específicas no mercado espanhol em análise permitem a apresentação do resumo das Forças e Fraquezas do mesmo, no sentido de melhor compreender o comportamento deste mercado no que concerne a práticas inovadoras neste sector de forma a fundamentar as hipóteses levantadas (Figura 3).

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> •Elevado número de companhias aéreas de origem espanhola; •Baixo nível de inflação; •Mercado tradicional - segundo maior mercado receptor de turistas internacionais; •Grande variedade de produtos turísticos (dimensão e diversidade da costa marítima; história e cultura, golfe, montanha, etc.); •Clima; •Performance económica positiva; •Forte investimento em promoção turística; •Turismo residencial desenvolvido; •Boas ligações aéreas aos principais mercados emissores de turistas; •Sucesso de empresas Espanholas no exterior; •Cidades espanholas (ex. Madrid eBarcelona) com oferta de produtos muito competitivos (ex: cultura, city breaks); •Excelente imagem de destino; •Vias rodoviárias de elevada qualidade e sem portagens; •Forte componente cultural; •Qualidade Elevada dos aeroportos; •Uma das melhores redes de promoção turística no exterior; 	<ul style="list-style-type: none"> •Mercado turístico maduro associado a turismo de massas (muito saturado em determinados períodos do ano) e desordenamento do território (no sul de Espanha); •Imagem fortemente associada ao produto sol e mar; •Forte sazonalidade acentuada; •Insegurança associada aos atentados terroristas de 11 de Março e da ETA e dos fluxos ilegais de emigrantes; •Dificuldades para comunicação em línguas estrangeiras; •Escândalos no sul de Espanha (Marbella), relacionando com os direitos sobre a propriedade que condicionam o desenvolvimento do turismo residencial; •Dispersão do poder turístico pelas diversas Comunidades Autónomas;

Figura 3. Pontos Fortes e Pontos Fracos do Mercado Espanhol

Fonte: Autoras

Em termos comparativos, o posicionamento geográfico, a interdependência económica dos dois mercados em análise e a existência de poucos estudos sobre inovação no sector do

turismo aplicados à Península Ibérica, podem justificar a realização de estudos empíricos que relacionem os dois mercados.

Parte II-Um Estudo Ibérico Apoiado no Inquérito Comunitário à Inovação CIS IV

Metodologia

Este trabalho baseia o seu estudo empírico num estudo comparativo entre os indicadores de inovação disponíveis na Eurostat (2007) para o sector de Hotelaria em Portugal e Espanha com apoio no CIS IV. Na maioria dos países o CIS IV foi lançado em 2005, tendo como referência o período 2002-2004, à excepção da República Checa onde o período de referência foi de 2003-2005. O CIS IV foi aplicado aos 25 estados membros da UE, aos estados candidatos, à Islândia e à Noruega. À semelhança do ocorrido anteriormente, foram introduzidas alterações no CIS IV, tornando-o mais pequeno e de mais fácil em termos de resposta, esperando-se ainda, que a sua qualidade melhore fruto do aumento da taxa de resposta e de uma maior familiaridade dos respondentes com o questionário (OCDE, 2006). O CIS IV introduziu indicadores adicionais relacionados com a difusão do conhecimento e da tecnologia, com as empresas denominadas “fast growing gazelles”, com a inovação organizacional e com a procura de inovação e de tecnologia.

No que respeita a Portugal, o CIS IV foi levado a cabo pelo OCES, por delegação de competências do INE, entre Junho e Novembro de 2005. O inquérito foi enviado a 7.370 empresas, representativas de uma população de 27.797 empresas, atingindo-se uma taxa de resposta de 74,3%. Foram inquiridas empresas das secções C à K da CAE – Rev. 2.1. A amostra foi estratificada por CAE a 2 dígitos (excepto para os grupos 742 e 743, tratados a 3 dígitos), por classe de dimensão (em nº de empregados) e por NUTS II. Foram inquiridas empresas com 5 ou mais empregados (nos dados apresentados apenas se consideram as empresas com 10 ou mais empregados). Os resultados são extrapolados para a população através da aplicação de factores de ponderação (OCES, 2006). A amostra contém 11070 empresas da hotelaria espanholas e 33 empresas da hotelaria portuguesas, o que representa a totalidade das empresas deste sector incluídas no CIS IV. De modo a facilitar a compreensão deste estudo, os dados analisados foram convertidos em valores percentuais relativos ao total de cada país. Esta opção deveu-se à disparidade do tamanho da amostra nacional e espanhola, que poderia evoluir em conclusões enviesadas se fossem considerados valores absolutos.

A escolha dos dois países, defende-se pela escassez de estudos sobre inovação neste sector, inexistência de estudos que comparem os dois países ibéricos, e com os aspectos referidos na Parte I deste trabalho. Recorrendo aos dados secundários publicados pela Eurostat (Eurostat, 2007) para os dois países agruparam-se os indicadores de acordo com as suas características tipologias de inovação, inputs e outputs de inovação e cooperação para a inovação.

2. Hipóteses

A revisão de literatura, as características e a evolução do mercado ibérico, permitiram formular as seguintes hipóteses:

H1: A inovação no processo tende a ser maior no mercado turístico português.

H2: A inovação organizacional e de marketing tende a ser maior no mercado turístico espanhol.

H3: O mercado turístico português investe mais em inputs da inovação e o mercado

turístico espanhol apresenta maiores outputs da inovação.

H4: Os métodos de protecção da inovação são pouco utilizados no mercado turístico ibérico.

H5: O mercado turístico ibérico revela baixos níveis de cooperação para a inovação.

3. Estudo Empírico

3.1. Caracterização das empresas do sector representadas na amostra

Este ponto pretende apresentar uma descrição das amostras referidas na metodologia. O Gráfico 10 ilustra em termos percentuais a auto classificação das empresas atendendo ao desenvolvimento ou não de actividades inovadoras. Na Península Ibérica a maioria das empresas refere não possuir actividades inovadoras, ainda que em Espanha 25,2% das empresas respondentes tenham respondido deter actividades inovadoras, e, em Portugal esta percentagem é comparativamente superior (45,5%). Os resultados vêm ao encontro do que foi referido na revisão de literatura, nomeadamente a dificuldade em medir inovação nos serviços e o facto de por vezes esta ter um carácter incremental que leva a que as empresas não considerem esses ajustes e melhoria introduzidas como inovações.

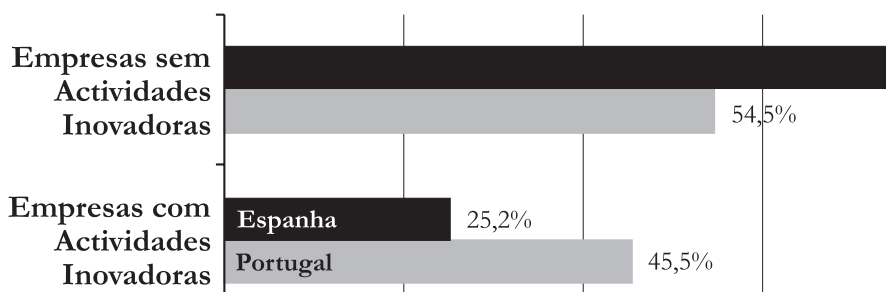


Gráfico 10. Empresas da Hotelaria na Península Ibérica

Fonte: CIS IV, Eurostat (2007)

No que concerne à pertença do grupo empresarial nacional ou estrangeiro, verifica-se que as empresas portuguesas evidenciam valores percentuais de 21,3 e 6,1 respectivamente, enquanto Espanha apresenta valores relativamente baixos de 1% e 0,3% (Gráfico 11).

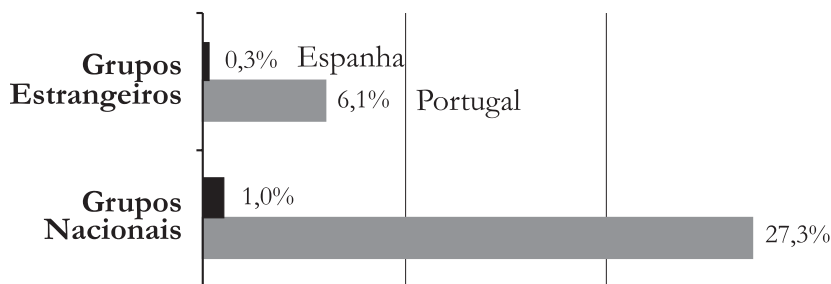


Gráfico 11. Empresas que pertencem a um Grupo na Hotelaria e Turismo na Península Ibérica

Fonte: CIS IV, Eurostat (2007)

Nos pontos seguintes os resultados são apresentados em termos relativos, foram calculados intra país e as percentagens foram realizadas tendo por base o número de empresas com actividade inovadora em cada um dos países, e não o total de empresas ibéricas com actividade inovadora. Estes procedimentos pretendem evitar possíveis resultados menos claros resultantes das diferenças de dimensão das amostras.

2. Tipologias de Inovação

Relativamente às tipologias de inovação (Gráficos 12 e 13) verifica-se que Portugal revela uma elevada aposta na inovação no processo, ou seja, 53% dos respondentes indicam realizar este tipo de inovação. Ao invés, no mercado espanhol a inovação no produto representa 36,4% e a no processo 32,7%, valores que são relativamente próximos.

A análise destes dados permitem-nos confirmar a H1: A inovação no processo tende a ser maior no mercado turístico português. Uma vez que Portugal revela maior valor percentual na inovação de processo o que pode indiciar um ciclo reverso característico de um mercado segmentado, com alguns segmentos em fase de crescimento no que concerne ao ciclo de vida do produto. Pode ainda, sugerir o desencadear de um conjunto de estratégias de integração vertical e horizontal que se tem vindo a verificar no sector em Portugal.

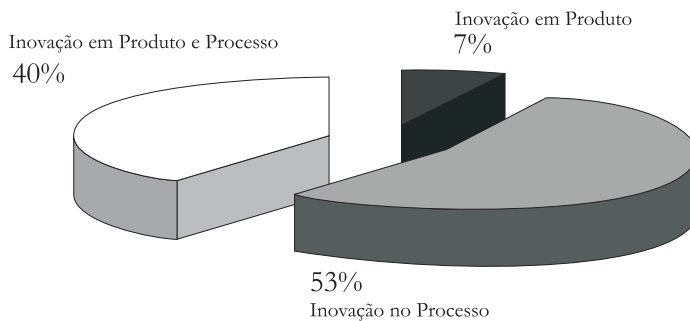


Gráfico 12. Empresas Portuguesas com Actividade Inovadora por Tipologia de Inovação
Fonte: CIS IV, Eurostat (2007)

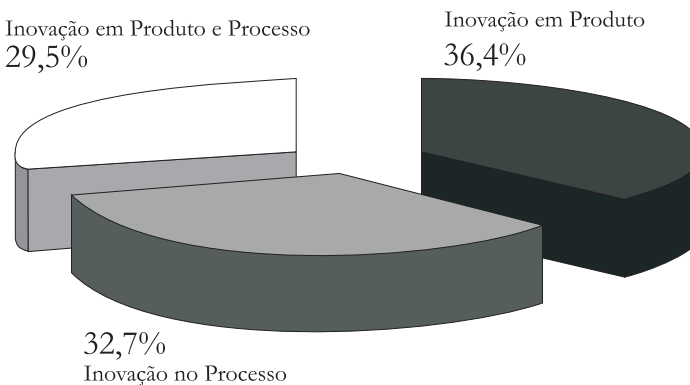


Gráfico 13. Empresas Espanholas com Actividade Inovadora por Tipologia de Inovação
Fonte: CIS IV, Eurostat (2007)

O Gráfico 14, ilustra as inovações organizacionais e de marketing nas empresas ibéricas, verificando-se que o mercado espanhol relativamente ao português revela valores percentuais mais elevados dos dois tipos de inovação em análise, 42,3% no seu conjunto contra 6,7% em Portugal. Sendo de acrescentar que nenhuma das empresas portuguesas da amostra revelou ter efectuado inovações de marketing. Os dados permitem confirmar H2: A inovação organizacional e de marketing tende a ser maior no mercado turístico espanhol. Os resultados obtidos podem sugerir que o mercado espanhol fruto da sua dimensão usufrui de economias de escala,

que tendem a ser obtidas a partir de ganhos alcançados através da inovação organizacional permitindo melhorar a produtividade e a performance empresarial.

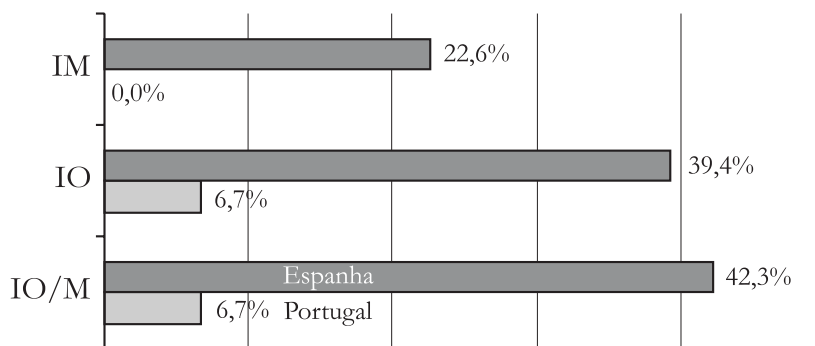


Gráfico 14. Inovações Organizacionais e de Marketing nas Empresas Ibéricas com Actividade Inovadora (IO/M - Inovações Organizacionais e ou de Marketing; OI - Inovações Organizacionais; IM - Inovações de Marketing).

Fonte: CIS IV, Eurostat (2007)

3. Inputs e outputs de inovação

Este ponto pretender apresentar os resultados, em termos relativos, nos dois países estudados quanto aos inputs e outputs de inovação. Os cálculos das percentagens foram realizados tendo por base o número de empresas com actividade inovadora em cada um dos países. No que concerne aos inputs de inovação (Gráfico 15) as empresas portuguesas apresentam valores superiores aos das empresas espanholas, quer ao nível do investimento e desenvolvimento interno como externo (60% e 46,7% respectivamente), na aquisição de máquinas, equipamento e software e na aquisição de outros conhecimentos externos (86,7% e 26,7%), assim como na formação das empresas respondentes (80%). Verifica-se nas empresas nacionais, uma forte aposta em termos de inputs de inovação na aquisição de máquina, equipamento e software (embora os valores em Espanha sejam também elevados) em formação. Por outro lado, as empresas espanholas (Gráficos 16 e 17) evidenciam outputs superiores aos das empresas portuguesas a vários níveis, nomeadamente, ao nível das melhorias de gama de bens e serviços (31,4%), da entrada em novos mercados, aumento da quota de mercado (16,5%), da melhoria na qualidade dos bens e serviços (33,8%), do aumento na flexibilidade e na capacidade de produção e fornecimento de serviços (17,7% e 35,5% respectivamente), da redução do custo de trabalho por unidade produzida (12,8%), da RMEPUP (19,8%), da redução dos impactos ambientais ou melhorias na higiene e segurança (13%) e do cumprimento de procedimentos (28,8%). Estes valores confirmam a H3: O mercado turístico português investe mais em inputs da inovação e o mercado turístico espanhol apresenta maiores outputs da inovação. O mercado espanhol, com investimentos superiores ao nível da inovação de produto e de inovação organizacional e/ou de marketing, investe essencialmente em máquinas, equipamento e software, assim como recursos humanos qualificados para atingirem maiores níveis de eficiência, melhorias a vários níveis de produtividade (mão-de-obra, equipamento, e produtividade global) e adaptações organizacionais que respondam às alterações da envolvente externa das empresas, quer ao nível directo como indirecto para assim, melhorarem o seu desempenho.

Naturalmente que os mercados de maior dimensão, tendem a ganhar em termos de economias de escala obtendo outputs da inovação mais elevados. Os resultados sugerem a existência de níveis de produtividade mais elevados no mercado espanhol. A forte aposta do mercado

espanhol na inovação organizacional e/ou marketing evidencia os valores elevados no que concerne à redução no tempo de resposta às necessidades dos clientes e fornecedores (22,9%), ao aumento da qualidade dos bens e serviços (31,9%), à redução dos custos por unidade produzida (11,6%) e ao aumento da satisfação e ou redução da rotatividade do pessoal (24,3%). Comparativamente com as empresas portuguesas, estes valores confirmam o investimento mais fraco em inovação de produto e inovação organizacional e de marketing.

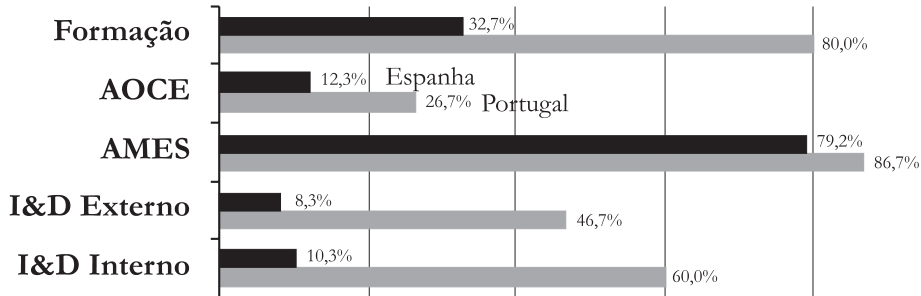


Gráfico 15. Inputs de Inovação nas Empresas Inovadoras Ibéricas com Actividade Inovadora (AMES- Aquisição de Máquinas Equipamento e Software; AOCE- Aquisição Outros Conhecimentos Externos)

Fonte: CIS IV, Eurostat (2007)

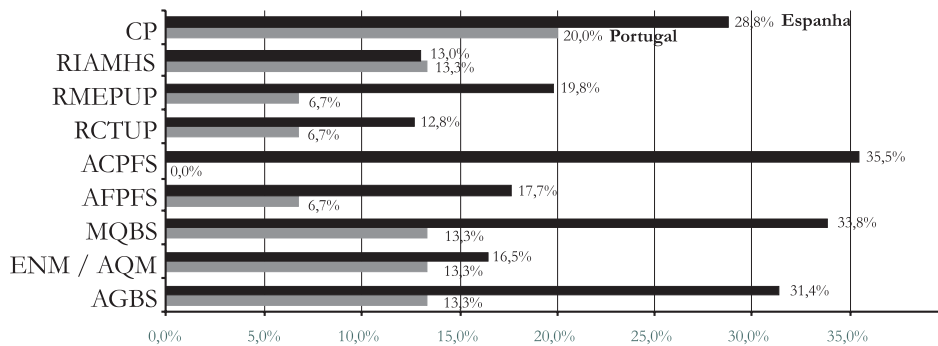


Gráfico 16. Efeitos da Inovação nas Empresas Ibéricas com Actividade Inovadora no Período de 2002-2004 (AGBS - Aumento da Gama de Bens e Serviços; ENM/AQM - Entrada em Novos Mercados ou Aumento da Quota de Mercado; MQBS - Melhoria na Qualidade dos Bens e Serviços; AFPFS - Aumento na Flexibilidade de Produção e Fornecimento de Serviços; ACPFS - Aumento da Capacidade de Produção e Fornecimento de Serviços; RCTUP - Redução do Custo de Trabalho por Unidade Produzida; RMEPUP - Redução de materiais e energia por Unidade Produzida; RIAMHS - Redução dos Impactos Ambientais ou Melhorias na Higiene e Segurança; CP- Cumprimento de Procedimentos)

Fonte: CIS IV, Eurostat (2007)

Relativamente à protecção da inovação nas empresas (Gráfico 18) ambos os países apresentam valores percentuais baixos. Dentro destes instrumentos de protecção os valores mais elevados são os relativos à marca registada, que em Espanha é de 21,5% e em Portugal de 6,7%, seguindo-se o design industrial com 13% e 6,7%, respectivamente, e, por último as patentes com 9,9% e 6,7% em cada um dos países correspondentes. Estes resultados permitem confirmar a H4: Os métodos de protecção da inovação são pouco utilizados no mercado turístico ibérico. A confirmação desta hipótese corrobora outros estudos que revelam que o sector serviços tem maiores dificuldades em proteger as inovações com recursos a métodos formais.

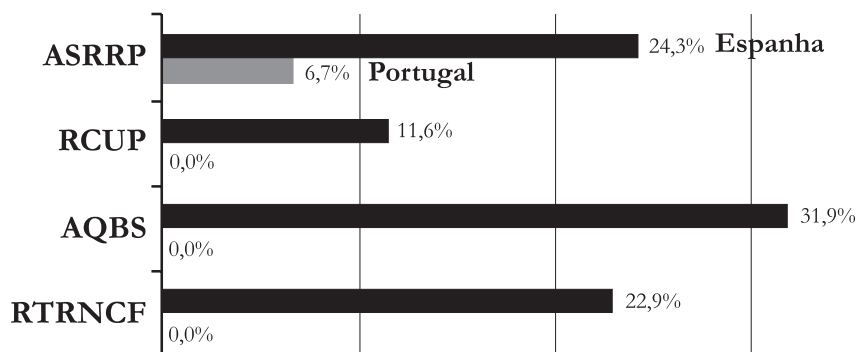


Gráfico 17. Principais Efeitos da Inovação Organizacional nas Empresas Ibéricas com Actividade Inovadora (**RTRNCF** - Redução no Tempo de Resposta às Necessidades dos Clientes e Fornecedores; **AQBS** - Aumento da Qualidade dos Bens e Serviços; **RCUP** - Redução dos Custos por Unidade Produzida; **ASRRP** - Aumento da Satisfação e ou Redução da Rotatividade do Pessoal).

Fonte: CIS IV, Eurostat (2007)

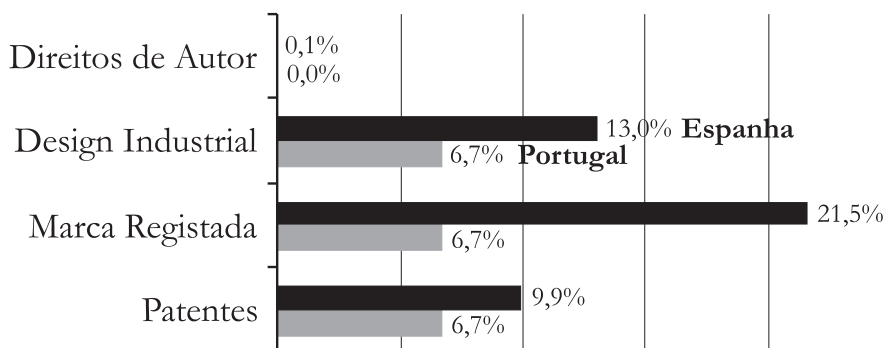


Gráfico 18. Patentes e Métodos de Protecção da Inovação nas Empresas Ibéricas com Actividade Inovadora (TTC- Todos os Tipos de Cooperação; CEG- Cooperação com Empresas de mesmo Grupo; COEOG- Cooperação com Outras Entidades ou Grupos Nacionais; COEGE- Cooperação com Outras Entidades ou Grupos Europeus; COEGEUO- Cooperação com Outras Entidades ou Grupos dos Estados Unidos e Outros Países)

Fonte: CIS IV, Eurostat (2007)

4. Cooperação para a Inovação

De acordo com o Gráfico 19, no que respeita à cooperação para a inovação, as empresas ibéricas, revelam valores diminutos permitindo aceitar H5: O mercado turístico ibérico revela baixos níveis de cooperação para a inovação, o que pode ser justificado por razões de ordem cultural. No entanto, a confirmação desta percepção mereceria um estudo mais profundo relativo às razões subjacentes deste fenómeno, assim como, a extensão deste estudo a outros sectores e países, afim de verificar se esta é uma tendência sectorial ou, se pelo contrário, se justifica por diferenças baseadas em aspectos culturais e modelos económicos entre países e regiões.



Gráfico 19. Cooperação na Inovação nas Empresas Ibéricas com Actividade Inovadora no Período 2002-2004

Considerações Finais

Este estudo revelou-se importante, em termos macroeconómicos, permitindo uma caracterização dos dois países no que concerne à inovação e suas dinâmicas na hotelaria.

A existência de poucos estudos sobre inovação neste sector, em particular, no caso português, e as lacunas e interrogações colocadas pela revisão de literatura desenvolvida na primeira parte deste estudo propiciaram o levantamento de hipóteses e a realização do estudo empírico.

As hipóteses formuladas foram confirmadas, provando que o mercado português aposta primordialmente na inovação no processo, enquanto que o mercado espanhol tende a realizar mais intensivamente inovação no produto, inovação organizacional e de marketing. Estes resultados sugerem o reflexo da possível segmentação do mercado português, onde se incluem segmentos em processo de reestruturação (estratégias de integração vertical e horizontal) e crescimento. Estas tendências podem ser reveladoras de estratégias delineadas para ganhar dimensão, incrementar produtividade e competir em mercados globais.

Verificou-se que, de um modo geral, os inputs em inovação são elevados no mercado português, ainda que o mercado espanhol invista na aquisição de máquinas, equipamento e software, assim como na qualificação dos recursos humanos. No que concerne aos outputs de inovação, ao inverso, o mercado espanhol demonstra outputs da inovação mais elevados, o que pode ser justificado, em parte pela maior dimensão do mercado que origina ganhos de produtividade fruto de economias de escala.

Por último, no que respeita à cooperação para a inovação, em ambos os mercados os valores são significativamente baixos.

Por fim, será importante indicar um conjunto de limitações deste estudo, nomeadamente, o facto dos dados do estudo empírico não serem dados primários inviabilizou a utilização de um conjunto de instrumentos estatísticos que teriam sido úteis para confirmar de forma mais premente as hipóteses e para efectuar comparações mais robustas. Por outro lado, a confidencialidade de dados imposta pela Eurostat, não permitiu caracterizar a nível regional as amostras, o que pode levantar questões quanto à sua homogeneidade, ainda que a Eurostat garante a fiabilidade dos dados recolhidos e a sua representatividade em termos da população estudada.

Em suma, este estudo permitiu identificar um conjunto de tendências no que concerne à inovação em hotelaria no mercado ibérico, as quais poderão ser exploradas com recurso a modelos em estudos posteriores no sentido de explicar de forma mais desagregada os factores que contribuem para a inovação no sector da hotelaria e turismo.

Bibliografia

- ATELJEVIC I.; DOORNE S. (2000) “Staying within the fence” -lifestyle entrepreneurship in tourism”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 8, no. 5, 378-392.
- BARRAS, R. (1986) “Towards a Theory of Innovation in Services”, *Research policy*, vol. 15, pp 161-173
- CARVALHO, L. (2005) “Inovação no sector dos serviços como factor chave para a competitividade da economia portuguesa” comunicação apresentada no 1º Congresso Nacional dos Economistas, Porto, 27-29 de Outubro
- CARVALHO, L. (2007) “Empreendedorismo e Inovação: Um Modelo para o Sector dos Serviços” Projecto de Tese de Doutoramento, Universidade de Évora
- CHRISTENSEN, C. (2003) “The Innovators’s Solution”, Harvard Business Scholl Press
- COOMBS, R.; I. MILES (2000). “Innovation, Measurement and Services: The New Problematique” in *Innovation Systems in the Service Economy: Measurement and Case Study Analysis*, *Economics of Science, Technology and Innovation*, vol. 18, J. S. Metcalfe e I. Miles (editors), 85-103. Kluwer Academic Publisher, USA.
- EUROSTAT (2007) “Data Navigation tree” disponível em : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=w_elcomeref&open=/science/inn/inn_cis4&language=en&product=EU_science_technology_innovation&root=EU_science_technology_innovation&scrollto=0
- HJALAGER A.M. (2002) “Repairing innovation defectiveness in tourism” in *Tourism Management*, Vol. 23, 465-474.
- HOLDEN A. (2000) “Environment and Tourism”, Routledge, London, UK.
- HIPP, C., B.S. TETHER; I. MILES (2000). “The Incidence and Effects of Innovation in Services: Evidence from Germany”, *International Journal of Innovation Management*, 4/4, 417-417-453.
- LICHT, G. EBLING, G.; JANZ, N.; NIGGEMANN, H. (1999) “Innovation in Service Sector – Selected Facts And Some Policy Conclusions” Center For European Research, Mannheim, December
- LUNDVALL, B. (1992) “National Systems of Innovation – Towards a Theory of innovation and Interactive Learning” edited by Bengt-Ake Lundvall, Pinter, London
- OCES (2006) “4º Inquérito Comunitário à Inovação – CIS IV – Quadros – Síntese dos Resultados” Edição OCES
- OECD (2000) “Industry, Services & Trade. Measuring the role of Tourism in OECD Economies. The OECD Manual on Tourism Satellite Accounts and Employment” disponível em www.oecd.org
- OECD (2005) “Promoting Innovation In Services” Working Paper On Innovation And Technology Policy, 14 October, Paris.
- OECD (2006) “Community Innovation Statistics” disponível em <http://www.oecd.org/data-oecd/37/39/37489901.pdf>
- OTTENBACHER, M. (2007) “Innovation Management in the Hospitality Industry: Different Strategies for Achieving Success” *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 31, No. 4, 431-454
- PERÉZ P.S.; LLAUDES M.A. (2001) “The effects of technological innovations on the Spanish tourism sector in Information and communication technologies” in *tourism 2001: Proceedings of the International Conference in Montreal, Canada, 2001*, pp. 224-233.
- SARKAR, S.; CARVALHO, L. (2005) “Which Model is best suited to measuring innovation in tourism sector” paper presented in International Conference Theoretical Advances in Tourism Economics, 18, 19 March.
- SARKAR, S.; CARVALHO, L. (2006a) “Inovação nos serviços: Novos desafios exigem novas abordagens” in livro “Economia com Compromisso”, edição CEFAG, Universidade de

Évora, pp 223-234

- SARKAR, S.; CARVALHO, L. (2006b) “Inovação nos Serviços: uma nova área de investigação” na revista Científica “Encontros Científicos, n^o2, Junho, Universidade do Algarve, pp.52-59
- SCHUMPETER, J. (1934), “The Theory of Economic Development”, Harvard University Press
- SINCLAIR M.T.; STABLER M.J (1991) “New Perspectives on the Tourism Industry” in Sinclair M.T. and Stabler M.J. (eds.) 1991: The Tourism Industry: An International Analysis, 1-14, CAB International, Oxon, UK.
- SUNDBO, J.; GALLOUJ, F. (1999) “Innovation in Services in seven European Countries” 99:1, Synthesis Report for European Commission, DG XII, TSER-SI4S.
- UTTERBACK, J. (1996) “Mastering Dynamics of innovation” Harvard Business School Press
- VAN ARK, B.; BROESMA, L.; HERTOOG, P. (2003) “Services Innovation, Performance Policy: A Review” Synthesis Report in the Framework of the Project Structural Information Provision on Information in Services, June.
- WEAVER D.; OPPERMANN M. (2000) “Tourism Management”, John Wiley & Sons, Brisbane, Australia.
- AHP (2006), “Balanço 2005 – Indicadores menos positivos na Hotelaria” disponível em <http://www.ahp-monitor.pt/?mod=news&data=read.obj&aid=111> (Janeiro/Fevereiro 2008).
- DIRECÇÃO GERAL DO TURISMO (2004), Gastos dos Estrangeiros em Portugal 2003, Direcção de Serviços de Estudos e Estratégia Turísticos, disponível em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/estudoseestatisticas/Anexos/GASTOS%20DOS%20ESTRANGEIROS%20EM%20PORTUGAL%20-%202003.pdf>, (Janeiro/Fevereiro 2008).
- ESPÍRITO SANTO RESEARCH, RESEARCH SECTORIAL (2006), Turismo: uma marca nacional. Oportunidades de Investimento, disponível em <http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?srv=207&stp=1&id=83031&fext=.pdf>, (Janeiro/Fevereiro 2008).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2005), “La Península Ibérica en CIFRAS”, disponível em www.ine.es/prodyser/pubweb/pin05/pin05_pres.pdf
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA E DA INOVAÇÃO (2006) “Plano Estratégico Nacional do Turismo” disponível em www.dgturismo.pt (Janeiro/Fevereiro 2008).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTATÍSTICA (2006), Viagens Turísticas Dos Residentes – 2005, destaque-Informação à Comunicação Social, disponível em http://www.gep-moptc.pt/gep/Destaques%20INE/viag_turist_res_anual_060511.pdf, (Janeiro/Fevereiro 2008).
- TURISMO DE PORTUGAL, IP, (2006), “Análise dos Mercados Concorrentes (Receptores) Sinopse de Mercado – Espanha, Dezembro de 2006”, disponível em http://www.iturismo.pt/resources/download/proturismo/Estrutural/Sinopse_Mercado_Concorrencial_Espanha.pdf (Janeiro/Fevereiro 2008).

Contactos:

Luísa Margarida Cagica Carvalho: lcarvalho@esce.ips.pt

Maria Teresa Gomes Valente Costa: tcosta@esce.ips.pt