



**Padrões de inovação no consórcio da Estratégia de
Eficiência Colectiva PROVERE *iNature* -
a experiência do investimento privado no
CENTRO2020**

Mestrado em Controlo de Gestão

Miguel Vasco da Graça Ribeiro

Leiria, Março de 2023



**Padrões de inovação no consórcio da Estratégia de
Eficiência Colectiva PROVERE *iNature* -
a experiência do investimento privado no
CENTRO2020**

Mestrado em Controlo de Gestão

Miguel Vasco da Graça Ribeiro

Dissertação realizada sob a orientação da Professora Doutora
Susana Cristina Serrano Fernandes Rodrigues

Leiria, Março de 2023

O autor escreve de acordo com a antiga ortografia.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesma foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Controlo de Gestão, no ano lectivo 2022/2023, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Dedicatória

Ao Tomás. À Matilde.

*A nossa vida é toda ela feita de acasos.
Mas é o que há em nós de necessário que lhes há-de dar um sentido.*

- Vergílio Ferreira

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Agradecimentos

A elaboração e redacção do presente trabalho apenas foi possível devido à generosidade e disponibilidade de diversas pessoas a quem devo um sentido agradecimento.

Em primeiro lugar, tenho a agradecer a disponibilidade dos promotores das candidaturas e das entidades que facilitaram o acesso à informação necessária para desenvolver o estudo. A inspiração, resistência e capacidade de trabalho num território que enfrenta há demasiado tempo problemas demográficos, sociais e económicos é um exemplo concreto do triunfo do sonho e da vontade.

Também na linha da frente, agradeço a orientação da professora Susana Rodrigues, cuja paciência, persistência e incentivo que garantiu que fosse possível chegar até esta etapa.

À professora Irene Ciccarino agradeço a prontidão, disponibilidade e as pistas que muito auxiliaram no exercício de compreensão e tratamento dos dados estatísticos.

Agradeço igualmente ao Professor José Luís Martins e à Professora Inês Lisboa, a compreensão e suporte.

Devo um enorme obrigado à Catarina pelo amparo permanente e pela cobertura com que sempre me permite encaixar mais um desafio, a somar ao esforço e à pressão da agenda profissional, e por assegurar que em tudo o resto a minha vida se encontra organizada e em andamento.

Agradeço à Matilde e ao Tomás pelo tempo que não me permiti dedicar-lhes e que espero ter a oportunidade de recuperar e retribuir.

Aos meus pais, que por sorte me acompanham, por sempre terem garantido os meios e o incentivo para seguir um caminho de melhoria e evolução, mesmo que isso pudesse implicar o aumento da distância física.

Ao Paulo Fernandes pela autonomia que sempre me concedeu, permitindo acomodar mais este desafio entre tantas outras prioridades e urgências profissionais.

Aos meus colegas e profissionais de diversas áreas que fui encontrando ao longo do meu percurso, dos quais tive o prazer de guardar a amizade e que são modelo de inspiração para aceitar desafios improváveis, valorizar o trabalho em prol do desenvolvimento, do território e das comunidades... Muito Obrigado.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Resumo

A inovação é um fenómeno de importância vital para a sobrevivência e afirmação da competitividade das empresas. Pode assumir múltiplas configurações e mobilizar diferentes dimensões da actividade empresarial. Pela sua relevância para o desenvolvimento económico e social, a inovação é frequentemente um aspecto estratégico fundamental que os programas de financiamento público procuram activar.

Muitos são os investigadores que têm investigado a inovação, e os seus diferentes tipos. Contudo o estudo dos diferentes tipos de inovação e o financiamento público tem sido negligenciado. O presente estudo tem como objectivo aprofundar o conhecimento sobre os diversos tipos de inovação, essencialmente inovação em Produto (compreendendo duas categorias: Bens e Serviços) e inovação em Processo (compreendendo seis categorias: Produção de bens e serviços, Distribuição e logística, Marketing e vendas, Sistemas de informação e comunicação, Administração e Gestão, e Desenvolvimento de produto e processo), que são promovidos pelas empresas pela atribuição de financiamento público, i.e. projectos financiados pelo CENTRO2020, com um foco específico sobre o programa da Estratégia de Eficiência Colectiva PROVERE iNature. A arquitectura de tipos e categorias de inovação foi estabelecida pela 4ª edição do Manual de Oslo.

A partir da recolha de informação secundária de 12 projectos com financiamento aprovado entre 2016 e 2020, os dados foram analisados com recurso ao software IBM® SPSS®, versão 28.

Foi efectuada a correlação de Pearson, a análise factorial, a análise de clusters, assim como a análise descritiva dos dados estatísticos. As conclusões revelam diferentes tipos de inovação, com diferentes padrões de configuração, apoiados por financiamento público.

Este é um dos primeiros estudos centrados na relação entre o financiamento público e a arquitectura de tipos e categorias de inovação estabelecida pela 4ª edição do Manual de Oslo.

Palavras-chave: Inovação, Padrões, Tipos de inovação, Incentivos, CENTRO2020, PROVERE.

Abstract

Innovation is a phenomenon of utmost importance for the survival and thrive of firm competitiveness. It can assume several configurations and mobilize different dimensions of business activity. Due to its relevance for the economic and social development, innovation is frequently a strategic key aspect that the incentive programs of public funding aim to activate.

There are many researchers who have investigated innovation, and its different types. However, the study of different types of innovation and public funding has been neglected. The current study aims at deepening the knowledge about the different innovation types, mainly by Product Innovation (comprising two categories: Goods and Services) and Process Innovation (comprising six categories: Production of goods and services, Distribution and logistics, Marketing and sales, Information and communication systems, Administration and management, and Product and business process development), that are promoted by firms through the attribution of a public grant, i.e. projects funded by CENTRO2020, with a specific scope on the program of the Colective Efficiency Strategy PROVERE iNature. The innovation types and categories architecture was established by the 4th edition of the Oslo Manual.

By gathering secondary data from 12 projects with approved funding between 2016 and 2020, data was analyzed through the IBMTM SPSSTM software, version 28. Pearson correlation, factorial analysis, cluster analysis, as well as the descriptive analysis were conducted for data analysis. The findings reveal different types of innovation, with different configuration patterns, supported by public financing.

This is one of the first studies centered on the relationship between public funding and innovation types and categories architecture established by the 4th edition of the Oslo Manual.

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Lista de Figuras

Figura 1 – Rankings e Indicadores de Inovação – Empresas Inovadoras.	1
Figura 2 – Performance dos sistemas de inovação dos países membros da UE.	2
Figura 3 – Empresas com actividades de inovação, por tipo de actividade, em % do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço (2016-2018 e 2018-2020).	8
Figura 4 – Empresas que introduziram bens novos ou melhorados e empresas que introduziram serviços novos ou melhorados com actividades de inovação, em % do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por actividade económica (2016-2018 e 2018-2020).	9
Figura 5 – Empresas que introduziram inovação de processo, segundo o tipo de inovação, em % do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por actividade económica (2016-2018 e 2018-2020).	10
Figura 6 – Forças e fraquezas relativas do desempenho em inovação da Região Centro, comparativamente ao contexto nacional e da União Europeia (2021).	10
Figura 7 – Empresas que receberam apoio financeiro público, segundo o tipo de autoridade pública, em % do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por empresas inovadoras, não inovadoras e total (2018-2020).	11
Figura 8 – Peso relativo, por sector de actividade económica, do nº de projectos aprovados, do fundo aprovado e do investimento elegível no âmbito CENTRO 2020, até 31.12.2020.	25
Figura 9 – Território de intervenção da EEC PROVERE <i>iNature</i>	30
Figura 10 – Modelo Teórico Proposto.	47
Figura 11 – Etapas do procedimento de investigação.	51
Figura 12 – Estratégia e fases da investigação.	52
Figura 13 – Distribuição das empresas por idade.	59
Figura 14 – Distribuição das empresas por N° trabalhadores.	60
Figura 15 – Distribuição das empresas por Volume de Negócios Médio.	60
Figura 16 – Distribuição das empresas por Nível de Endividamento Médio.	61
Figura 17 – Distribuição das empresas por Taxa Média de Variação Anual VN.	61
Figura 18 – Distribuição das empresas por Taxa Média de Variação Anual do Endividamento.	62
Figura 19 – Distribuição das categorias de inovação por frequências relativas.	66
Figura 20 – Percentagem dos tipos de inovação registadas pelas empresas.	68
Figura 21 – Caixas de bigodes das variáveis estandardizadas (<i>Zscores</i>).	71
Figura 22 – Pormenor das caixas de bigodes das variáveis de inovação estandardizadas (<i>Zscores</i>).	72
Figura 23 – Gráfico de escarpa.	75

Figura 24 – Gráfico de componente em espaço rotacionado.....	76
Figura 25 – Dendograma usando ligação média (entre grupos).....	110

Lista de Tabelas

Tabela 1 – Comparação dos tipos de inovação entre a anterior e actual edição do Manual de Oslo.....	14
Tabela 2 – Tipos de Inovação.	20
Tabela 3 – Eixos Prioritários do CENTRO2020.....	23
Tabela 4 – EEC PROVERE na Região Centro (2009).	28
Tabela 5 – EEC PROVERE na Região Centro (2016).	28
Tabela 6 – Tipos e Categorias de Inovação.	37
Tabela 7 – Dados Secundários.	54
Tabela 8 – Enquadramento dos avisos de concurso das candidaturas aprovadas.	56
Tabela 9 – N° de empresas por sector de actividade económica.....	62
Tabela 10 – Estatísticas Descritivas.....	63
Tabela 11 – Empresas portuguesas por idade (anos).	64
Tabela 12 – Dimensão média das empresas portuguesas (N° trabalhadores).	64
Tabela 13 – Volume de Negócios médio por sector de actividade (euros).....	65
Tabela 14 – Nível de Endividamento por sector de actividade (euros).	65
Tabela 15 – Inovações registadas por categoria.....	67
Tabela 16 – Percentagem de empresas que regista pelo menos uma inovação, por categoria.	67
Tabela 17 – Percentagem de empresas que inova em mais que uma categoria.	68
Tabela 18 – Testes de Normalidade.....	69
Tabela 19 – Matriz de correlações ^a	73
Tabela 20 – Teste de KMO e Bartlett.	73
Tabela 21 – Matrizes anti-imagem.....	74
Tabela 22 – Comunalidades,.....	74
Tabela 23 – Matriz de componente ^a	75
Tabela 24 – Matriz de componente rotativa ^b	75
Tabela 25 – Estatísticas de confiabilidade.	76
Tabela 26 – Estatísticas de confiabilidade (depois de retirada a variável <i>Inov_B.5</i>).	76
Tabela 27 – Estatísticas de confiabilidade (depois de retirada a variável <i>Inov_B.3</i>).	77

Tabela 28 – Síntese de revisão de literatura – padrões de complementaridades entre tipos de inovação.	96
Tabela 29 – Síntese de revisão de literatura – características das empresas e subsídios.	101
Tabela 30 – Matriz de Correlação de Pearson.	106
Tabela 31 – Matriz de proximidade.	108
Tabela 32 – Planeamento de aglomeração.	109
Tabela 33 – Centros do Cluster iniciais.	111
Tabela 34 – Histórico de iteração ^a	111
Tabela 35 – Associação de cluster.	111
Tabela 36 – Centros do Cluster finais.	112
Tabela 37 – Distâncias entre centros do cluster finais.	112
Tabela 38 – ANOVA.	112
Tabela 39 – Número de casos em cada cluster.	113

Lista de siglas e acrónimos

AD&C	Agência de Desenvolvimento e Coesão
ANI	Agência Nacional de Inovação
CAE	Classificação Portuguesa das Actividades Económicas
CCDR	Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro
CE	Comissão Europeia
CENTRO2020	Programa Operacional Regional do Centro
CIS	Inquérito Comunitário à Inovação (<i>Community Innovation Survey</i>)
EEC	Estratégia de Eficiência Colectiva
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
I&D	Investigação e Desenvolvimento
ICNB	Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I.P.
INE	Instituto Nacional de Estatística
ITI	Investimentos Territoriais Integrados
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
NUT	Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos
PME	Pequenas e Médias Empresas
PROVERE	Programa de Valorização dos Recursos Endógenos
RIS3	Estratégia de Investigação e Inovação para Especialização Inteligente
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
ONGs	Organizações Não Governamentais
TIC	Tecnologias da Informação e Comunicação
TICE	Tecnologias da Informação, Comunicação e Electrónica
UE	União Europeia

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória.....	v
Agradecimentos.....	vii
Resumo	ix
Abstract.....	xi
Lista de Figuras.....	xiii
Lista de Tabelas.....	xv
Lista de siglas e acrónimos	xvii
1. Introdução.....	1
1.1. Enquadramento e motivação para o tema	1
1.2. A motivação para a realização do estudo.....	3
1.3. Objecto de estudo e objectivos	3
1.4. O carácter distintivo da investigação	4
1.5. A metodologia do trabalho	4
1.6. A estrutura da dissertação.....	5
2. A Inovação – Contexto.....	7
2.1. Introdução do Capítulo 2.....	7
2.2. O contexto da inovação nas empresas	7
2.3. A natureza heterogénea da inovação.....	11
2.3.1. A Medição da Inovação - o Manual de Oslo e o CIS.....	12
2.3.2. Especificidades da inovação em serviços.....	15
2.4. Conclusão do Capítulo 2.....	16
3. A inovação no contexto de política pública - o PROVERE no enquadramento do CENTRO2020.....	17
3.1. Introdução do Capítulo 3.....	17
3.2. A inovação nas empresas no contexto de política pública	17
3.3. Os instrumentos de política pública para a inovação em Portugal	18

3.4.	Portugal 2020: incentivos ao investimento de natureza privada	21
3.4.1.	RIS3 no Centro de Portugal	22
3.4.2.	CENTRO2020: Programa Operacional Regional do Centro	23
3.4.3.	PROVERE: Programa de Valorização de Recursos Endógenos	26
3.4.4.	<i>iNature</i> – A cooperação para a criação de valor	29
3.5.	Conclusão do Capítulo 3	31
4.	Enquadramento Teórico	32
4.1.	Introdução do Capítulo 4	32
4.2.	A inovação como conceito económico de mudança	32
4.2.1.	A natureza da inovação – perspectivas e contextos	33
4.3.	Definição dos conceitos	35
4.3.1.	A Inovação	35
4.3.2.	As definições de inovação segundo o Manual de Oslo.....	36
4.3.3.	Dois visões sobre a natureza da inovação: Integrativa e Distintiva	38
4.3.4.	Padrões entre tipos de inovação	38
4.4.	Incentivos ao investimento e práticas de inovação nas empresas	41
4.4.1.	Idade.....	41
4.4.2.	Dimensão	42
4.4.3.	Volume de Negócios.....	43
4.4.4.	Endividamento	45
4.5.	Conclusão do Capítulo 4	46
5.	Metodologia e Estratégia de Investigação	47
5.1.	Introdução do Capítulo 5	47
5.2.	Modelo Teórico	47
5.2.1.	As variáveis em estudo	48
5.2.2.	As questões de investigação.....	50
5.3.	A estratégia de investigação	51
5.3.1.	Revisão de Literatura	52
5.3.2.	Recolha de informação – Dados Secundários.....	53
5.3.3.	A amostra	55
5.3.1.	Métodos e Técnicas para a Análise dos Dados	57
5.4.	Conclusão do Capítulo 5	58
6.	Apresentação e Análise de Resultados	59
6.1.	Introdução do Capítulo 6	59
6.2.	Caracterização das empresas	59
6.3.	Correlação entre categorias de inovação e perfil das empresas	69

6.4.	Interdependência entre categorias de inovação	70
6.5.	A análise de <i>clusters</i>	77
6.6.	Exploração descritiva dos dados estatísticos	78
6.7.	A resposta às questões de investigação	79
6.8.	Conclusão do Capítulo 6.....	83
7.	Conclusão	84
7.1.	Introdução do Capítulo 7.....	84
7.2.	Principais Conclusões da Investigação.....	84
7.3.	Contribuição para o conhecimento.....	85
7.4.	Contributo para a gestão	86
7.5.	Limitações do Estudo	86
7.6.	Agenda de Investigação Futura	87
	Referências Bibliográficas	88
	Glossário.....	94
	Anexos	95
	Anexo A – Revisão de Literatura.....	95
	Anexo B – Correlação de Pearson	105
	Anexo C – <i>Clusters</i>	108
	Anexo D – Caixas de Bigodes (<i>box-plots</i>)	114
	Anexo E – Tabela de sistematização de dados para análise de casos para estudo	121
	Anexo F – Programa de Acção EEC PROVERE <i>iNature</i> – I Etapa	123
	Anexo G – Programa de Acção EEC PROVERE <i>iNature</i> – II Etapa	144

Esta página foi intencionalmente deixada em branco.

1. Introdução

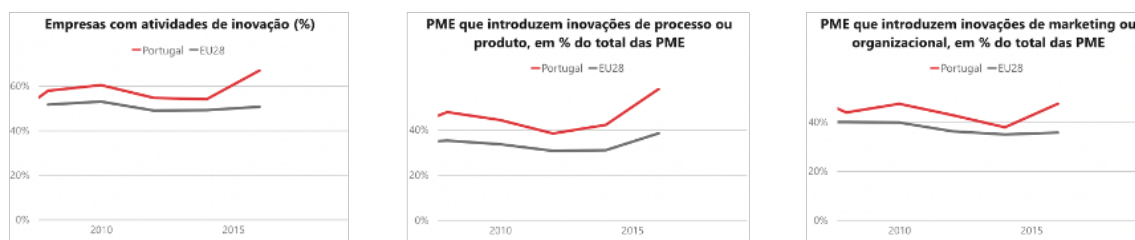
1.1. Enquadramento e motivação para o tema

“Em territórios de baixa densidade populacional (e também empresarial), como o são a generalidade das áreas rurais portuguesas e de outras regiões do mundo, a colaboração, o conhecimento e a aprendizagem sobre como fazer eclodir a inovação e sobre como gerar os incentivos para concretizá-la são ferramentas determinantes para que, paulatinamente, a inovação deixe de ser a excepção e se converta em regra” (Madureira et al., 2013, p. 161).

A prática da inovação é comumente destacada como um elemento de importância vital para a sobrevivência e sucesso das empresas e das organizações e como factor relevante na afirmação da competitividade das comunidades, regiões, territórios e, até, países (Baregheh et al., 2009, p. 1324).

O contexto das empresas inovadoras em Portugal evidencia-se face à média da UE em diversos indicadores, entre os quais se destacam, por exemplo, a percentagem de empresas com actividades de inovação, a percentagem de PME que introduzem inovações de processo ou de produto, de marketing ou organizacional, como se resume na Figura 1, que apresenta dados disponibilizados publicamente pela Agência Nacional de Inovação (ANI, 2022).

Figura 1 – Rankings e Indicadores de Inovação – Empresas Inovadoras.

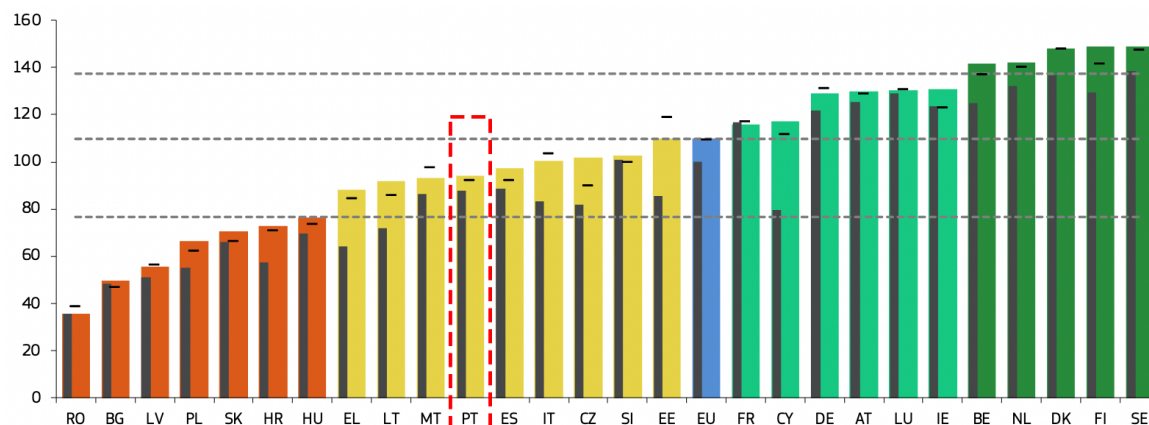


Fonte: ANI, 2022.

No entanto, em termos do seu desempenho global, como se pode constatar na figura 1.2, Portugal ocupa a 17ª posição na lista dos países mais inovadores da União Europeia, segundo o *European Innovation Scoreboard* (CE, 2022, p. 7).

Os estudos sobre inovação têm vindo a redireccionar o seu foco de um ponto de partida centrado no empreendedor individual e, depois, das empresas, para uma abordagem centrada na interacção a diversidade de actores que constitui o sistema de inovação – por exemplo, empresários, empresas, sector público e social, ONGs, agência governamentais –, e os seus processos de troca de informação, resolução de problemas e aprendizagem mútua (Edwards-Schachter, 2018, p. 67).

Figura 2 – Performance dos sistemas de inovação dos países membros da UE.



Fonte: CE, 2022, p. 7.

Também a política de inovação em Portugal, que tem sido alicerçada no conjunto de financiamentos europeus que suportam uma fatia significativa das iniciativas de apoio à inovação e I&D, tem prosseguido neste alinhamento, tendo registado nos últimos anos um aumento na eficiência da sua aplicação na promoção de lógicas de rede, de colaboração e de eficiência colectiva (ANI, 2020, pp. 16–17).

Estando associada à competitividade dos ecossistemas nacionais e regionais onde as empresas centram a sua actividade, este trabalho de cooperação assume particular relevância para âmbitos territoriais de intervenção (como os territórios de baixa densidade do território de Portugal Continental) e contextos económicos e sociais que enfrentam desafios do ponto de vista demográfico e social, para o seu desenvolvimento sustentável e para a criação de emprego e riqueza.

Sendo os apoios financeiros directos às empresas um importante instrumento de política pública para a competitividade (Dvouletý et al., 2021, p. 258), assume-se como relevante poder aprofundar uma análise sobre os padrões de inovação que esse tipo de apoio mobiliza e de que forma podem estar relacionados com algumas características-chave das empresas, como primeiro passo norteador de um processo de avaliação dos impactos dos programas de financiamento, neste caso com um enfoque regional.

Procurando agregar as problemáticas referidas de forma resumida até este ponto, o foco deste trabalho procurou desde o início analisar a forma como as empresas privadas que integram o consórcio da EEC PROVERE *iNature* se enquadram ao nível das categorias de inovação que procuram desenvolver (a pergunta inicial), e de que forma esse comportamento se encontra associado às características dessas mesmas empresas, a partir das candidaturas submetidas e aprovadas em avisos de concurso promovidos no âmbito do CENTRO2020.

1.2. A motivação para a realização do estudo

Norteadado pelo interesse e motivação profissional do autor, o trabalho procurou definir uma visão mais detalhada, um olhar de pormenor sobre as práticas objectivas de inovação que são concretizadas pelas pequenas empresas que prosseguem o acto de resistência que continua a ser o desenvolvimento de negócios e a criação de valor económico e social numa região em que a maior fatia do território enfrenta sérios problemas demográficos, apesar de todo o potencial associado ao seu património endógeno. Sendo a promoção de inovação neste contexto uma dimensão prioritária dos instrumentos de política pública, com particular enfoque no sector do turismo, impôs-se como justo dar o devido destaque ao contributo alavancado por financiamento público que estas empresárias e empresários, em conjunto com as suas equipas, garantem para a afirmação da região e do país, no mosaico de diversidade que tecem enquanto rede de eficiência colectiva.

1.3. Objecto de estudo e objectivos

Esta dissertação tem como principal objectivo a identificação dos padrões de inovação implementados pelas empresas que integram o consórcio da Estratégia de Eficiência Colectiva *iNature*, no âmbito dos projectos que essas empresas viram ser financiados em candidaturas ao CENTRO2020.

Como objectivos do estudo foram definidos os seguintes:

- identificar se as actividades inovadoras se concentram num tipo específico de inovação ou se são transversais à actividade das empresas;
- avaliar se as empresas com projectos de financiamento aprovados combinam diferentes tipos de actividades inovadoras, permitindo identificar a existência de padrões de inovação;
- confirmar se existe alguma associação entre a atribuição de apoio financeiro público, os tipos de actividades inovadoras e determinadas características das empresas:

- Idade;
- Dimensão;
- Volume de Negócios;
- Endividamento.

1.4. O carácter distintivo da investigação

A investigação que se detalhará ao longo deste trabalho distingue-se por definir um contraponto à literatura existente, onde não se encontram evidências de estudos que abordem os padrões de inovação que são efectivamente dinamizados nas empresas por acção da atribuição de financiamento público directo, e em particular no sector do turismo (Bernini & Pellegrini, 2013, p. 158). Os artigos consultados incidem principalmente no estudo das relações entre os diferentes tipos de inovação ou sobre os efeitos de interdependência entre os factores característicos das empresas e a atribuição de subsídios, mas não fazem a integração de ambas as linhas de análise. Essa é uma vertente diferenciadora que é afluída neste estudo.

Para além disso, este destaca-se por ser um dos primeiros estudos de que se tem conhecimento que incide sobre os tipos de inovação organizados de acordo com a arquitectura definida pela edição mais recente do Manual de Oslo, editada em 2018, que será – prevê-se – o referencial metodológico para o estudo das actividades inovadoras nos próximos anos.

1.5. A metodologia do trabalho

Neste trabalho será realizada uma análise de 12 candidaturas aprovadas em concursos promovidos no âmbito do CENTRO2020 entre os anos de 2016 e 2020, submetidas por empresas privadas consorciadas da EEC PROVERE *iNature*, e quais as categorias de inovação que lhes estão associadas, procurando analisar se existe algum padrão de comportamento transversal ou se se evidenciam ocorrências de um ou mais tipos específicos de inovação, assim como se procura a existência de alguma relação destas ocorrências com a idade, dimensão, volume de negócios e nível de endividamento destas empresas.

Para tal, será utilizada a técnica de análise de conteúdo das candidaturas submetidas e aprovadas, identificando as categorias e padrões de inovação aí enunciados e cruzando essa análise com os dados obtidos sobre as empresas disponibilizados pela plataforma *SABI*, para os anos em questão.

A partir daí, será apresentada a análise de estatística descritiva e serão utilizadas as técnicas de correlação, análise factorial e análise de conglomerados *clusters* para procurar padrões de associação entre tipos de inovação.

1.6. A estrutura da dissertação

O trabalho estrutura-se com uma abordagem inicial, onde no Capítulo 1 se procede à introdução do tema da dissertação, assim como à justificação da escolha do mesmo e se sintetizam os principais objectivos do estudo.

No Capítulo 2 efectua-se a contextualização da inovação no âmbito territorial de Portugal e da Região Centro assim como do peso das principais fontes de financiamento público de suporte à inovação. Para além disso, enquadra-se a natureza diversa do fenómeno da inovação e da problemática da sua identificação e mensuração, onde se destaca o referencial do Manual de Oslo. O capítulo termina com uma secção onde se abordam as especificidades que enquadram as actividades inovadoras no sector dos serviços.

O Capítulo 3 enquadra a dimensão da inovação no quadro dos instrumentos de política pública, contextualizando a essência do CENTRO2020 e em particular o foco que dedica às abordagens territoriais PROVERE, onde se incide especificamente na caracterização do universo de aplicação deste estudo - o consórcio promotor da Estratégia de Eficiência Colectiva *iNature*.

De seguida, no Capítulo 4 define-se o enquadramento teórico do fenómeno da inovação, e sintetiza-se a base de conhecimento relevante para a sua compreensão assim como se identificam os conceitos fundamentais a utilizar no presente trabalho e onde, a partir de estudos existentes, se procura estabelecer o estado da arte relativamente aos padrões de inovação nas empresas, a sua relação com o financiamento público sob a forma de subsídios e características-chave das empresas ao nível da sua idade, dimensão, volume de negócios e endividamento.

No Capítulo 5, a atenção é dedicada à apresentação da metodologia, questões de investigação e estratégia desenvolvida para a realização deste estudo, procedendo-se de seguida à apresentação dos resultados no Capítulo 6, que sinaliza os dados mais relevantes e os enquadra perante as dimensões específicas que se pretende investigar.

A dissertação encerra com o Capítulo 7 onde se sintetizam as suas conclusões, se referencia o seu contributo para o conhecimento, enquadrando igualmente as suas limitações, e se

identificam potenciais pistas de desenvolvimento de investigação para o futuro, apresentando-se por último os anexos de suporte referenciados ao longo do trabalho.

As citações e referências bibliográficas foram efectuadas de acordo com as normas da *APA – American Psychological Association*, 7ª edição, conforme guia elaborado e disponibilizado pelas Bibliotecas do Instituto Politécnico de Leiria (2022).

2. A Inovação – Contexto

2.1. Introdução do Capítulo 2

O presente trabalho define como temas fundamentais a inovação nas empresas, os padrões em que se organizam as actividades inovadoras, e o efeito moderador que exerce o financiamento público sobre essas mesmas actividades. Nesse sentido, este capítulo procura enquadrar o contexto da inovação nas empresas em Portugal, e em particular na região Centro, a problemática da identificação e mensuração das actividades inovadoras e as especificidades que caracterizam o sector dos serviços, sintetizando as principais dimensões de análise que estarão subjacentes de forma transversal a este estudo.

2.2. O contexto da inovação nas empresas

Segundo Fagerberg (2006, p. 20), a inovação é um importante factor que enquadra as diferenças de desempenho registado entre as empresas, as regiões e países. Sendo um elemento-chave em termos de política e estratégia, assume uma absoluta centralidade no processo de renovação e criação de valor, assim como na afirmação de vantagens competitivas para as organizações (Baregheh et al., 2009, p. 1324). As empresas procuram implementar diversas formas de inovação através da introdução no mercado de novos produtos, com recurso a novas tecnologias ou *designs* para manter o seu próprio crescimento (Lin et al., 2016, p. 140).

A sua incidência em produtos, serviços, processos, estruturas laborais e sistemas de gestão traduz o seu efeito profundo na criação de novos negócios, crescimento das empresas em emprego e rendimento e na melhoria de padrões de qualidade de vida, que se reconhece como elemento de progresso económico e social (Damanpour, 2020, p. 2).

O seu potencial transformador pode ser alargado por via de um efeito de *spillover*, que vai além do domínio específico da actividade empresarial, estendendo os seus benefícios à economia como um todo, que pode acabar por incorporar ganhos sociais maiores do que os estritamente associados aos lucros individuais (Tidd & Bessant, 2009, p. 538), sendo este precisamente o efeito que se encontra subjacente à motivação para a definição de uma política pública de apoio à inovação nas empresas (Le & Jaffe, 2017, p. 446).

Na medida em que se passa a fazer uma leitura comparativa entre os contextos inovadores dos países, são estabelecidos como alguns modelos de referência, como os de que em seguida se dá conta com recurso ao âmbito do presente trabalho.

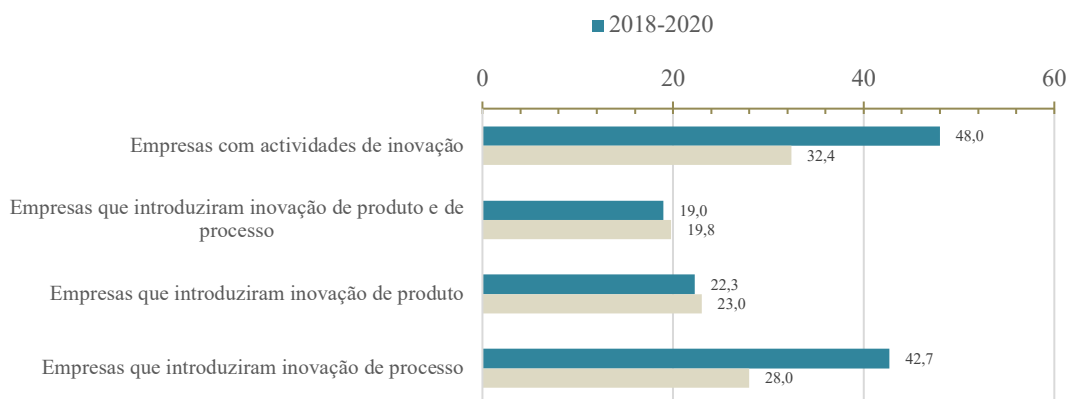
De acordo com o *European Innovation Scoreboard* (CE, 2022, p. 69), Portugal é um Inovador Moderado, com uma performance inovadora que ronda os 85% da média europeia, com um aumento a um ritmo inferior ao desta, o que tem adensado o distanciamento entre Portugal e o resto da União Europeia em termos de inovação.

Uma análise mais centrada no contexto regional NUT II, a partir do *Regional Innovation Scoreboard* (CE, 2021a, p. 31), confirma a leitura do contexto nacional na região Centro, também ela classificada como Inovadora Moderada destacando-se, no entanto, no campo específico que enquadra a cooperação entre PME inovadoras, onde regista valores significativamente acima da média.

Segundo o Inquérito Comunitário à Inovação (INE, 2022b, p. 5) a inovação é um fenómeno que continua a ampliar a sua abrangência ao nível das empresas que incorporam actividades inovadoras na sua operação, sendo preponderante a inovação de processo comparativamente à inovação de produto. Nomeadamente em Portugal, cerca de metade das empresas (48%) registaram actividades de inovação no triénio 2018-2020.

No que se refere ao tipo específico de inovação que foi introduzido (Figura 3), destaca-se a opção da maioria das empresas por desenvolver inovação de processo (42,7%), que representa praticamente o dobro da percentagem das empresas que optaram por inovação de produto (22,3%) e daquelas que apostaram na implementação conjunta de ambos os tipos de inovação (19,0%).

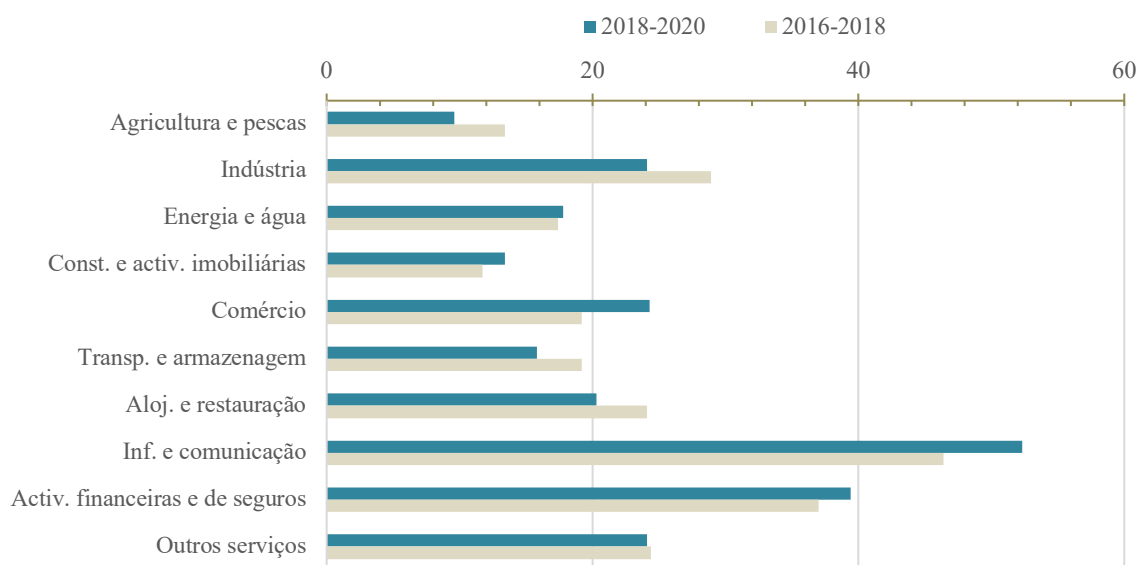
Figura 3 – Empresas com actividades de inovação, por tipo de actividade, em % do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço (2016-2018 e 2018-2020).



Fonte: Adaptado de INE, 2022, p. 14.

Relativamente aos sectores de actividades, na inovação de produto – bens e serviços – (Figura 4) destacam-se as empresas dos sectores da Informação e Comunicação (52,3%), das Actividades financeiras e de seguros (39,4%), de Comércio (24,3%), de Indústria e de Outros serviços (24,1%), seguindo-se o do Alojamento e Restauração (20,3%), na 6ª posição.

Figura 4 – Empresas que introduziram bens novos ou melhorados e empresas que introduziram serviços novos ou melhorados com actividades de inovação, em % do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por actividade económica (2016-2018 e 2018-2020).



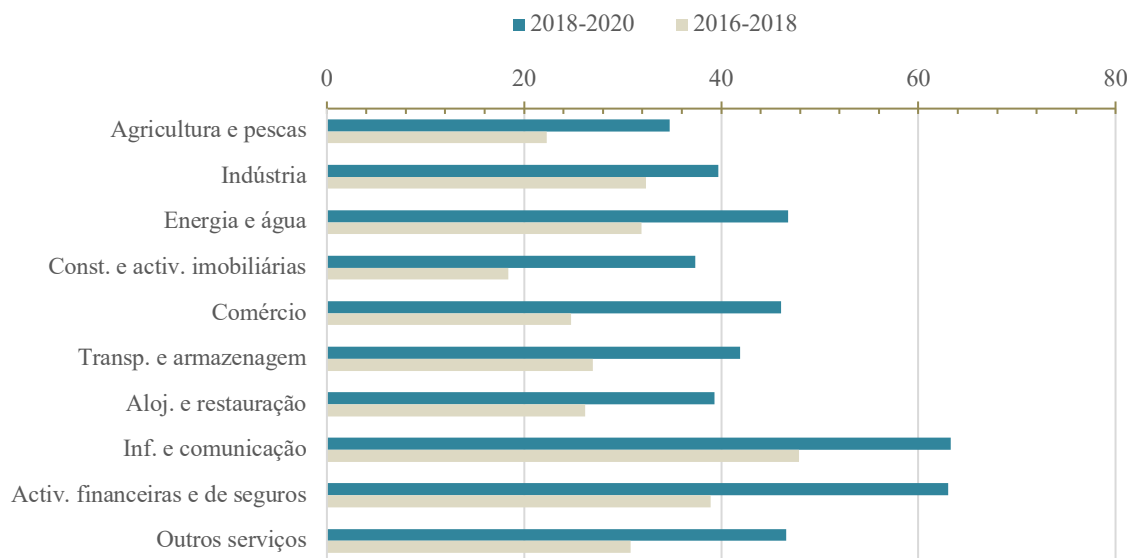
Fonte: INE, 2022, p. 17.

Já no campo da inovação em processo (Figura 5), mantêm-se como sectores mais inovadores a Informação e Comunicação (63,3%) e as Actividades financeiras e de seguros (63,0%), seguindo-se os da Energia e água (46,8%), os Outros Serviços (46,6%), o Comércio (46,1%) e o Transporte e Armazenagem (41,9%), a Indústria (39,7%) e, finalmente, na 8ª posição, o sector do Alojamento e Restauração (39,3%).

Nesse mesmo período destacam-se como regiões com maior percentagem de empresas inovadoras a Área Metropolitana de Lisboa e a Região Centro, com 52,2% e 51,1%, respectivamente.

No gráfico de radar apresentado na Figura 6, consegue observar-se que o ponto onde a Região Centro se destaca relativamente à média europeia (linha azul) é ao nível das co-publicações científicas internacionais. Já em relação ao contexto nacional (linha laranja) – constituindo um dado potencialmente interessante para o âmbito do presente trabalho – se destaca principalmente ao nível do emprego em empresas inovadoras e, acima de tudo, pela colaboração que as PME inovadoras estabelecem entre si.

Figura 5 – Empresas que introduziram inovação de processo, segundo o tipo de inovação, em % do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por actividade económica (2016-2018 e 2018-2020).



Fonte: INE, 2022, p. 24.

Figura 6 – Forças e fraquezas relativas do desempenho em inovação da Região Centro, comparativamente ao contexto nacional e da União Europeia (2021).



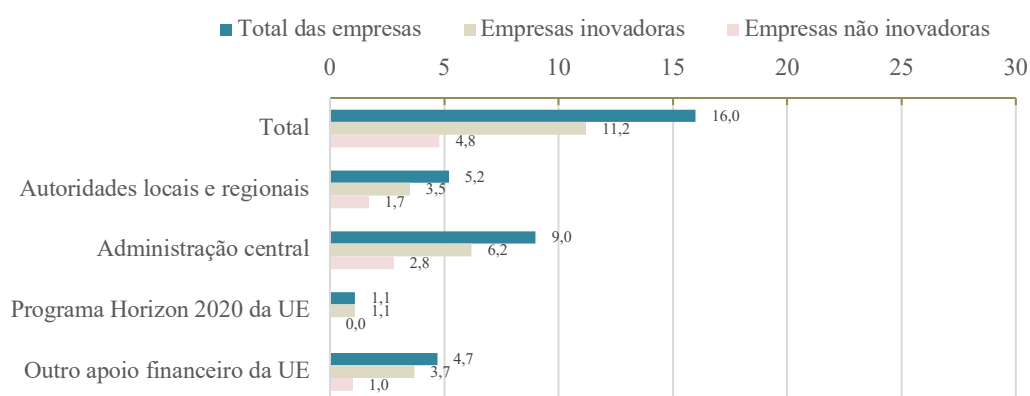
Fonte: CE, 2021b, p. 3.

Pela relevância que assume o contributo da inovação para a competitividade e desenvolvimento territorial, são mobilizados instrumentos de política pública que direccionam investimento específico para o cumprimento dessa ambição, como o são diversos programas europeus – onde se evidencia o Horizonte Europa (anteriormente designado por *Horizon 2020*) –, nacionais e regionais – como é o caso do CENTRO2020 que será o âmbito específico desta investigação.

No domínio do apoio financeiro público, 16% das empresas receberam apoio e 5,2% utilizaram esse apoio em I&D e outras actividades de inovação (INE, 2022b, p. 42), devendo também destacar-se o facto de 9,0% desses apoios terem origem na administração central e 5,2% em autoridades locais e regionais (ver Figura 7).

Em termos de sector de actividade, a maior percentagem de empresas a receber apoio público integra o sector do *Alojamento e restauração* com 26,4%, ao qual se seguem os sectores da *Agricultura e pescas* e da *Informação e comunicação* com 24,7% e 22,9 %, respectivamente.

Figura 7 – Empresas que receberam apoio financeiro público, segundo o tipo de autoridade pública, em % do total de empresas com 10 ou mais pessoas ao serviço, por empresas inovadoras, não inovadoras e total (2018-2020).



Fonte: INE, 2022, p. 42.

O processo de inovação nas empresas é determinado por uma decisão, condicionada por diversos factores, e que procura em primeiro lugar responder aos custos elevados enfrentados pelas empresas, mas também reagir à concorrência no mercado, às dificuldades na obtenção de subvenções ou de investimento privado ou à falta de financiamento interno para a inovação (INE, 2022b, p. 52). Na secção seguinte será abordada a natureza abrangente e complexa com que esta se configura.

2.3. A natureza heterogénea da inovação

Os processos de inovação assumem uma natureza muito variada e configuram-se como um exercício de conexão que envolve a exploração de oportunidades para desenvolver ou melhorar produtos, processos e serviços, a partir de um avanço técnico, de uma mudança no mercado da procura ou de uma combinação entre estes dois factores. Assumindo a incerteza, mobilizam processos de aprendizagem por teoria ou por tentativa e erro, e podem envolver em algum nível conhecimento intrínseco à empresa ou organização. Isto traduz-se num

conjunto heterogéneo de realidades organizacionais que impedem o estabelecimento de um modelo de boas práticas no desenvolvimento de inovação que possa ser facilmente transferível e aplicado de forma directa em outras empresas (Pavitt, 2006, p. 96).

O desafio de acompanhar a mutação da definição do fenómeno da inovação é de uma premente actualidade, pois reflecte as próprias alterações da estrutura social e económica contemporânea. Edwards-Schachter (2018) refere-se à inovação como “um complexo processo sociocultural que envolve diferentes actores e fontes de conhecimento” (p. 76), que amplificam as dimensões sobre as quais se pode desenvolver este fenómeno, como por exemplo se verifica sobre os modelos de negócio, seja pela utilização crescente da Internet e das TIC na resposta às necessidades dos consumidores através de plataformas colaborativas, pela procura de soluções para as necessidades de comunidades mais pobres e desfavorecidas ou pelo foco na sustentabilidade, ou sobre o *design*, que se concentra na mensagem que veicula e no significado sociocultural que os clientes atribuem aos produtos ou serviços, associando por exemplo tecnologias existentes a novos contextos. No contexto da contemporaneidade global, merece também referência o domínio da inovação social que se orienta no sentido da resposta a desafios sociais, maioritariamente através de soluções não-tecnológicas e com um nível significativo de envolvimento e participação da sociedade, priorizando o bem-estar por oposição ao lucro e a inovação responsável, que se define no cruzamento da ética com a produção de conhecimento, implicando novas práticas empresariais de responsabilidade social.

Esta natureza diversa e permeável que se associa à inovação, coloca também um grande desafio em termos da identificação e mensuração das actividades inovadoras, problemática que se aborda especificamente na seguinte secção.

2.3.1. A Medição da Inovação - o Manual de Oslo e o CIS

No que se refere à mensuração do fenómeno da inovação e à identificação de actividades inovadoras, a referência metodológica é o Manual de Oslo, editado pela primeira vez pela OCDE em 1992 com um enfoque inicial apenas na dimensão tecnológica da inovação e num contexto meramente industrial, tendo posteriormente ampliado o objecto de análise, passando a abranger o sector dos serviços, a compreender inovação não tecnológica e encarando a inovação numa perspectiva sistémica (Madureira et al., 2013, p. 8; Sakowski et al., 2019, p. 273).

Tendo sido reconhecidas limitações aos dados estatísticos que permitia recolher, nomeadamente ao nível dos padrões mistos de inovação, que combinam diversos tipos de

inovação entre si, foi identificada a necessidade de rever este referencial de acordo com as tendências actuais de inovação que se associam nomeadamente a um “conceito amplo (...) [com] grande diversidade de padrões e dinâmicas (...) [e que depende] de uma multitude de actores” (Madureira et al., 2013, p. 8), para onde concorrem outros *inputs* que não estritamente os que se relacionam com I&D.

Na sua terceira edição veio a reconhecer a importância da inovação em actividades menos intensivas em I&D, como acontece no sector dos serviços, e a incluir dinâmicas de inovação incrementais (Edwards-Schachter, 2018, p. 67; Madureira et al., 2013, p. 11).

Aí se reconheceu a inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) ou processo novo ou significativamente melhorado, um novo método de marketing ou organizacional, nas práticas de negócio, organização do local de trabalho ou relações externas” (OECD & Eurostat, 2005, p. 46).

Admitindo que a definição do conceito é subjectiva, o mesmo Manual apresenta propostas para a sua concretização e mensurabilidade, que utilizaremos neste trabalho, através do detalhe do conceito em *actividades inovadoras* para nos referirmos ao processo, o que inclui “todas as actividades de desenvolvimento, financeiras e comerciais, levadas a cabo por uma empresa que pretendem resultar numa inovação para a empresa” e *inovação* para o fazermos em relação aos resultados, no que será “um produto ou processo de negócio (ou uma combinação de ambos), novo ou melhorado, que difere significativamente dos anteriores produtos ou processos da empresa e que foi introduzido no mercado ou a que foi dado uso pela empresa” (OECD & Eurostat, 2018, p. 20).

Entre a 3ª e a 4ª edição do Manual de Oslo são propostas alterações na organização dos diferentes tipos de inovação, cuja correspondência se estabelece na Tabela 1.

É partir das directrizes do Manual de Oslo que se tem desenvolvido a construção e aplicação do inquérito CIS (*Community Innovation Survey*) que constitui o principal instrumento para a sistematização de dados estatísticos, de forma regular e sistémica, sobre a inovação das empresas pertencentes a um conjunto de sectores diferenciados. Com periodicidade bienal, versa sobre o contexto de inovação dos países que integram a EU, detalhando informação sobre os *inputs* (por ex.: fontes de informação e financiamento público) e os *outputs* (por ex.: número de inovações de produto e/ou processo), sobre a qual se estrutura o *European Innovation Scoreboard* (Madureira et al., 2013, pp. 16–17).

Como principais limitações apresenta a marginalização das empresas mais pequenas (com menos de 10 trabalhadores) e a dificuldade em detalhar a ocorrência de padrões de inovação

Tabela 1 – Comparação dos tipos de inovação entre a anterior e actual edição do Manual de Oslo.

3ª edição	Subcomponentes	4ª edição	Diferenças
<i>Produto</i>	Bens Serviços	Bens Serviços Bens e serviços captadores de conhecimento e combinações. Inclui as características de design dos bens e serviços.	Inclusão das características de design de produto, que estavam incluídas em inovação de marketing na 3ª edição.
<i>Processo</i>	Produção Distribuição e logística Serviços auxiliares (compras, contabilidade e TICs)	Produção Distribuição e logística Sistemas de Informação e Comunicação	Serviços auxiliares da 3ª edição transitaram para administração e gestão.
<i>Organizacional</i>	Práticas comerciais Organização de local de trabalho (distribuição de resultados) Relações externas	Administração e Gestão	Inovações organizacionais na 3ª edição estão nas subcategorias <i>a</i> , <i>b</i> e <i>f</i> nesta edição do manual. Os serviços auxiliares de administração e gestão estavam incluídos em inovação de processo na 3ª edição.
<i>Marketing</i>	Design de produtos Posicionamento de produto e embalagem Promoção de produto Preço	Marketing, vendas e apoio pós-venda	As inovações de marketing na 3ª edição estão incluídas nas subcategorias <i>a</i> e <i>b</i> neste manual. Inovações em vendas, serviços pós-venda e outras funções de suporte ao cliente não estavam incluídas na 3ª edição. Inovações relacionadas com o design de produto estão incluídas sob inovação de produto neste manual.
-	-	Desenvolvimento de produto e processos empresariais	Não era explicitamente considerada na 3ª edição, e provavelmente era reportada como inovação de Processo.

Fonte: OECD e Eurostat, 2018, p. 75.

mistos (em que podem ser estabelecidas relações de influência entre diferentes tipos de inovação), assim como a falta de informação sobre os investimentos em inovação (por não ser especificada contabilisticamente). Para obviar a estas e a outras limitações, tem registado diversas iterações desde a sua criação, acompanhado logicamente – pela sua estreita relação

– a evolução registada ao nível do referencial metodológico que tem como base – o Manual de Oslo (Madureira et al., 2013, pp. 20, 21).

Será por isso esta a fonte fundamental para a identificação dos conceitos e definições que serão utilizados no âmbito desta dissertação, que serão identificados no Capítulo 4, no âmbito do enquadramento teórico que aí se aborda com maior detalhe.

2.3.2. Especificidades da inovação em serviços

Para além do sector dos serviços ter sido secundarizado durante muito tempo do ponto de vista da inovação, resultando numa evidente limitação em termos de base de conhecimento empírico (também aplicável ao sector do turismo), a dificuldade em identificar e estabelecer uma distinção entre um bem e um serviço, a potencial interpretação errada da inovação em serviços como um novo serviço e a especificidade deste tipo de actividades em que os serviços são simultaneamente produto e processo, dificultam o seu enquadramento nas classificações comuns de inovação de produto, processo ou organizacional (Amara et al., 2009, p. 407; Battisti & Stoneman, 2021, p. 2; Guisado-González et al., 2014, p. 67; OECD & Eurostat, 2018, p. 53; Toivonen & Tuominen, 2009, p. 887; Witell et al., 2016, p. 2868). Na análise aos resultados do inquérito conduzido no contexto rural português por Madureira et al. (2013, p. 48), é sublinhado que “a pequena dimensão das organizações, a ausência de *inputs* e de resultados de I&D e o carácter incremental das inovações contribuem para que a inovação seja invisível e para que estas organizações não sejam manifestamente reconhecidas como inovadoras”. Esta é uma questão que evidencia a dificuldade em apreender a plena medida da inovação *escondida*, que representa a actividade inovadora que não é apreendida pelos instrumentos de avaliação existentes e inclui “inovações promovidas pelos utilizadores e inovações que são baseadas no *design*, nas marcas, no *software* e em outros investimentos intangíveis” (Edwards-Schachter, 2018, p. 66).

No caso dos serviços em turismo, distingue-se em particular o facto das inovações serem facilmente observáveis pelo público, facilitando a sua imitação por concorrentes, para além da dificuldade na sua análise ser reforçada pela natureza que os produtos turísticos assumem como experiências, cujo usufruto ocorre em simultâneo com a sua produção e que se encontram profundamente enraizados num contexto espacial específico (Decelle, 2006, p. 3; Guisado-González et al., 2014, p. 70).

Apesar de se registarem visões divergentes sobre a intensidade inovadora do sector dos serviços comparativamente à indústria (Battisti & Stoneman, 2021, p. 15; Guisado-González et al., 2014, p. 77), parece ser reconhecido de forma abrangente que a inovação em serviços

tem uma natureza mais incremental, de perfil mais imaterial e intangível e de menor intensidade tecnológica (Edwards-Schachter, 2018, p. 69; Madureira et al., 2013, p. 8).

2.4. Conclusão do Capítulo 2

Deste capítulo resulta a rápida constatação da dificuldade que estará inerente a um trabalho de análise sobre as actividades inovadoras das empresas, dado que o fenómeno da inovação assume uma natureza ampla, transversal e heterogénea, o que se traduz inclusivamente na regular revisão dos instrumentos metodológicos utilizados para a sua mensuração, como por exemplo o é o Manual de Oslo.

A realidade das empresas portuguesas aponta para a predominância de uma aposta na inovação em processo, o que não poderá deixar de ser considerado à luz da terciarização do tecido económico do país e das especificidades que o fenómeno da inovação assume no domínio do sector dos serviços, onde assume grande relevância a actividade turística. Nesse sentido, o próximo capítulo fará o enquadramento da inovação no contexto dos instrumentos de política pública regional.

3. A inovação no contexto de política pública - o PROVERE no enquadramento do CENTRO2020

3.1. Introdução do Capítulo 3

Neste capítulo sistematiza-se o enquadramento dos principais instrumentos de política pública que são disponibilizados às empresas como incentivo ao desenvolvimento de inovação e, em particular, de que forma esses instrumentos se organizam no contexto regional do Centro de Portugal e, mais especificamente, em relação às empresas integrantes da abordagem PROVERE centrada na cooperação para a valorização do património natural.

3.2. A inovação nas empresas no contexto de política pública

Os programas de apoio promovidos pelos governos representam transferências (de forma directa ou indirecta) de recursos para as empresas, sendo as actividades e resultados relacionados com a inovação um dos alvos regulares do apoio público, para suprir falhas de mercado, sendo parte substantiva direccionada às PME (Bronzini & Piselli, 2016, p. 443; Čadil et al., 2017, p. 992; Dvouletý et al., 2021, p. 244; OECD & Eurostat, 2018, p. 156).

Apesar do impacto que se reconhece às políticas de apoio à inovação, o corpo de conhecimento relacionado com os impactos desses subsídios sobre os *outputs* de inovação das empresas é ainda escasso (Bronzini & Piselli, 2016, p. 443; Le & Jaffe, 2017, p. 429).

Sendo um instrumento de política pública, a atribuição de subsídios visa promover efeitos profundos de desenvolvimento económico e a literatura tende a reconhecer essa importância documentando uma tendência com maior incidência na inovação mais profunda do que incremental. Esta é uma conclusão reforçada por Le e Jaffe (2017, p. 430) ao referir que a concessão do subsídio praticamente duplica a probabilidade de dada empresa introduzir novos bens e serviços no mundo, assinalando também a maior eficácia de apoios direccionados a projectos específicos comparativamente a formas alternativas de apoio como o possam ser créditos fiscais à I&D.

A atribuição de apoio financeiro sob esta forma permite aumentar o nível de *outputs* do processo de inovação sem implicar necessariamente um aumento dos *inputs* (ex: investimento em I&D), pois pode permitir às empresas assumir escolhas com maior componente de risco e levar a cabo projectos com maior intensidade inovadora, com o propósito de captar esse mesmo incentivo, que de outra forma enfrentariam maiores

dificuldades em assegurar financiamento privado para a sua realização (Bronzini & Piselli, 2016, p. 444).

Em termos de política pública, e especificamente em relação ao âmbito dos programas de incentivos, poderá ser pertinente descentralizar a planificação dos programas públicos de financiamento à I&D por oposição a uma gestão mais centralizada (Guo et al., 2022, p. 15), dado existirem evidências que associam maior eficácia aos programas regionais que aos geridos a nível nacional, eventualmente por terem um foco específico mais fechado sobre as empresas de menor dimensão (Bronzini & Piselli, 2016, p. 456).

No caso das PME's do sector do turismo, onde os subsídios assumem grande medida de importância, também ancorados maioritariamente sobre programas de desenvolvimento regional parecem registar-se efeitos positivos tanto na performance como no emprego das empresas turísticas apoiadas ainda que por estarem relacionadas em grau elevado com as características do destino (naturais, históricas, culturais e geográficas), essas especificidades possam influenciar os efeitos dos subsídios (Bernini & Pellegrini, 2013, pp. 156, 157, 163). No entanto, a leitura dos efeitos da atribuição de apoio financeiro público sobre a competitividade das empresas deve ser efectuada com cautela, dado que um efeito positivo no emprego pode ser fomentado pelo próprio programa de apoio, sem que se assista depois a qualquer efeito estatístico, levantando preocupações sobre a própria sustentabilidade do emprego criado (Čadil et al., 2017, p. 994).

No âmbito do sector do turismo, e particularmente no âmbito do alojamento, existe evidência de um efeito positivo dos apoios públicos na produtividade, taxa de ocupação e rentabilidade diária por quarto, decorrente de investimentos de renovação e melhoria de qualidade, o que lhes confere uma reforçada relevância enquanto instrumento de promoção do desenvolvimento económico neste sector (Srhoj et al., 2021, p. 13).

A forma como estes instrumentos se estruturam para o apoio à inovação em Portugal será detalha na secção seguinte.

3.3. Os instrumentos de política pública para a inovação em Portugal

O aumento da qualidade das infra-estruturas tecnológicas, a competência das diversas entidades do sistema nacional de inovação assim como o talento existente ao nível dos recursos humanos, tem atraído investimentos em actividades de alto valor acrescentado que têm contribuído de forma decisiva para a afirmação da imagem de Portugal no contexto internacional (ANI, 2020, p. 15).

Os recursos financeiros para suporte da política de inovação em Portugal, por via do reforço do investimento em I&D, nomeadamente em domínios como a qualificação do emprego ou a inovação no tecido produtivo provêm de diferentes fontes:

- SIFIDE – Sistema de Incentivos Fiscais à I&D empresarial, criado em 1997, representa um conjunto de benefícios fiscais centrados na dedução à colecta do investimento em I&D em sede de Imposto sobre o Rendimento de Pessoas Colectivas (ANI, 2020, p. 54);
- Horizonte Europa (anteriormente conhecido como *Horizon 2020*), o maior programa de investigação e inovação da UE, tem como foco o apoio ao desenvolvimento de projectos inovadores e com potencial de disrupção promovidos por empresas e entidades do sistema científico e tecnológico, com o objectivo de reforçar a base científica e tecnológica da UE, assente em 3 Pilares Programáticos: Excelência Científica, Desafios globais e competitividade industrial europeia, e Europa inovadora (ANI, 2020, p. 57; Conselho Europeu, 2023);
- *Business Angels* e Fundos de Capital de Risco, cujo investimento é assegurado pela aquisição de instrumentos de capital em empresas que apresentem elevado potencial de desenvolvimento (ANI, 2020, p. 59);
- Programas de capacitação para a Transferência de Tecnologia que integram instrumentos como o Apoio à criação, reestruturação estratégica ou reforço das infra-estruturas tecnológicas, o Apoio às actividades de transferência de tecnologia por parte dos Centros de Interface e dos Laboratórios Colaborativos, o Apoio à Contratação de Recursos Humanos Altamente Qualificados, o Programa *Born from Knowledge (BfK)*, o *StartUP Voucher* e o Programa *Go Portugal* (ANI, 2020, p. 62);
- Outros fundos de apoio à Inovação, onde se incluem (ANI, 2020, pp. 60–61):
 - Fundo Azul – centrado na Economia do Mar e Ambiente Marinho;
 - FITEC - Fundo de Inovação, Tecnologia e Economia Circular – para apoio à capacitação tecnológica e desenvolvimento de novas competências;
 - Fundo de Inovação Social – visando o investimento de impacto para resposta a necessidades sociais;
 - Fundo Ambiental – para fomento de políticas ambientais para as alterações climáticas, recursos hídricos, resíduos e conservação da natureza;
 - Fundo de Eficiência Energética – para suporte do financiamento das medidas previstas no Plano Nacional de Acção para a Eficiência Energética.

Como já foi referido, parte muito significativa das iniciativas de apoio à inovação têm encontrado suporte nos Fundos Europeus Estruturais e de Investimento (ANI, 2020, p. 16), e detalham-se na Tabela 2 os diversos sistemas de incentivos e apoios existentes.

Tabela 2 – Tipos de Inovação.

Sistemas de Incentivos e Apoios	Instrumentos de Financiamento
Sistema de Incentivos às Empresas	<p>Inovação empresarial e Empreendedorismo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inovação Produtiva PME - Inovação Produtiva não PME - Empreendedorismo Qualificado e Criativo - Vales de Empreendedorismo - Vales de Incubação <p>Qualificação e Internacionalização de PME</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualificação PME (projectos individuais e conjuntos) - Internacionalização PME (projectos individuais e conjuntos) - Vales de Inovação - Vales de Internacionalização - Vales Comércio - Vales de Indústria 4.0 - Vales de Economia Circular <p>Investigação e Desenvolvimento Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> - Projectos de I&D empresas (individuais e em co-promoção) - Projectos demonstradores (individuais e em co-promoção) - Programas mobilizadores (em co-promoção) - Núcleos de I&D (individuais e em co-promoção) - Protecção da propriedade intelectual e industrial - Internacionalização de I&D - Vales de I&D
Sistema de Apoio à Transformação Digital da Administração Pública	<p>Modernização da Administração Pública</p> <p>Capacitação dos Serviços da Administração Pública</p> <p>Acções de Formação</p>
Sistema de Apoio à Investigação científica e Tecnológica (SI I&DT)	<p>Projectos de investigação científica e desenvolvimento tecnológico (individuais e em co-promoção)</p> <p>Projectos de investigação de carácter exploratório (individuais e em co-promoção)</p> <p>Programas de actividades conjuntas (em co-promoção)</p> <p>Programas integrados de investigação científica e desenvolvimento tecnológico (individuais e em co-promoção)</p> <p>Projectos de provas de conceito (individuais e em co-promoção)</p> <p>Protecção de direitos de propriedade intelectual (individuais e em co-promoção)</p> <p>Projectos de desenvolvimento e implementação de infra-estruturas de investigação (individuais e em co-promoção)</p> <p>Projectos de internacionalização de I&D (individuais e em co-promoção)</p>
Sistema de Apoio a Acções Colectivas	<p>Transferência do conhecimento científico e tecnológico (individuais e em co-promoção)</p> <p>Redes e outras formas de parceria e cooperação (individuais e em co-promoção)</p> <p>Promoção do espírito empresarial (individuais e em co-promoção)</p> <p>Internationalização (individuais e em co-promoção)</p> <p>Qualificação (individuais e em co-promoção)</p>

Fonte: ANI, 2020, p. 50.

Face ao âmbito territorial definido como foco da presente investigação, será abordado na secção seguinte o enquadramento relativo ao CENTRO2020 como principal instrumento mobilizador da inovação a nível regional.

3.4. Portugal 2020: incentivos ao investimento de natureza privada

O conceito de inovação é referenciado com regularidade no discurso associado aos quadros de financiamento comunitário, e tal ocorre desde a publicação do livro verde sobre a inovação na UE, editado em 1995 em resposta à ausência de uma política de incentivos à inovação por parte da então Comunidade Europeia (Madureira et al., 2013, p. 13).

Desde a adesão de Portugal à Comunidade Europeia, a 1 de Janeiro de 1986, que os fundos estruturais têm sido uma importante fonte de desenvolvimento, tendo a entrada em vigor da Política de Coesão, em 1989, operacionalizado um modelo de programação plurianual de 5 quadros de apoio estrutural (L. M. Pires, 2017, p. 20):

- 1º Quadro Comunitário de Apoio - QCA I (1989-1993);
- 2º Quadro Comunitário de Apoio – QCA II (1994-1999);
- 3º Quadro Comunitário de Apoio – QCA III (2000-2006);
- Quadro de Referência Estratégico Nacional – QREN (2007-2013);
- Acordo de Parceria – Portugal 2020 (2014-2020).

O Acordo de Parceria celebrado entre Portugal e a Comissão Europeia, denominado Portugal 2020, alinhado pelos princípios de programação da Estratégia Europa 2020, estabeleceu a política de desenvolvimento económico, social, ambiental e territorial para o estímulo ao crescimento e criação de emprego em Portugal no horizonte temporal entre os anos de 2014 e 2020 (República Portuguesa, 2014, p. i).

O texto do acordo foi organizado com base em quatro prioridades de intervenção:

- Competitividade e internacionalização;
- Inclusão social e emprego;
- Capital Humano;
- Sustentabilidade e eficiência no uso de recursos.

A partir de cada uma destas prioridades, são definidos objectivos e metas, organizando uma acção convergente de todos os programas operacionais temáticos, geridos centralmente, com os programas operacionais regionais, surgindo o Portugal 2020 como uma mudança substantiva relativamente aos períodos anteriores, ao apostar no investimento produtivo, nas

qualificações e emprego, em detrimento das infra-estruturas territoriais, “com relevo para o apoio às pequenas e médias empresas, à ciência e tecnologia, à inovação” (L. M. Pires, 2017, p. 37).

Prosseguindo os objectivos da Estratégia Europa 2020, que aponta para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo, o acordo prevê diversas escalas de intervenção para o desenvolvimento integrado de Estratégias Territoriais, com recurso aos ITI, onde está prevista a possibilidade de uma geografia funcional ou temática, com potencial de capitalização da abordagem PROVERE (República Portuguesa, 2014, p. 309).

No que se refere ao enquadramento da promoção da actividade de inovação e das empresas, destaca-se o Domínio Temático *Competitividade e Internacionalização*, onde o Objectivo Temático 1. *Reforço da Investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação* enquadra na prioridade 1.2 “a promoção do investimento [...] das empresas em inovação e investigação”, e em particular o Objectivo Temático 3. *Reforço da competitividade das PME* que estabelece 4 prioridades, que suportam a *promoção do espírito empresarial nomeadamente facilitando o apoio à exploração económicas de novas ideias, o desenvolvimento e aplicação de novos modelos empresariais para as PME, o apoio à criação e ao alargamento de capacidades avançadas de desenvolvimento de produtos e serviços*, assim como o *apoio à capacidade das PME para crescerem em mercados regionais, nacionais e internacionais e de empreenderem processos de inovação* (República Portuguesa, 2014, p. 331).

3.4.1. RIS3 no Centro de Portugal

O desenvolvimento das Estratégias de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente (*RIS3*) foi uma obrigatoriedade estabelecida pela Comissão Europeia no âmbito da Política de Coesão 2014-2020, implicando que em cada região fossem identificadas as áreas prioritárias para financiamento no âmbito do investigação e inovação. Na região Centro de Portugal foram definidos como domínios diferenciadores: a Agro-indústria, a Floresta, o Mar, as TICE, os Materiais, a Saúde e o Bem-estar, a Biotecnologia e o Turismo. Estes são mobilizados por 4 áreas prioritárias, estabelecidas como Plataformas de Inovação: Soluções Industriais Sustentáveis, Valorização dos recursos endógenos naturais, Tecnologias para a qualidade de vida e Inovação territorial (CCDRC, 2016, p. 2).

Estas áreas prioritárias pretendem enquadrar a promoção de projectos de investigação e inovação a partir das competências mobilizadas pelos actores regionais, tendentes a actividades que fomentem a diferenciação da economia regional e do seu ecossistema de

inovação assentes no reforço das cadeias de valor. Nesta estratégia merece destaque a menção específica ao apoio às regiões com menor nível de desenvolvimento, assim como ao apoio à inovação não tecnológica e à adopção e difusão do conhecimento através de inovações sociais e de serviços, resposta aos desafios sociais e novos modelos de negócios, entre outros (CCDRC, 2016, p. 3).

No alinhamento com este enquadramento, na subsecção seguinte será dado enfoque específico ao CENTRO2020 como instrumento estratégico e financeiro de suporte à concretização territorial da estratégia alargada de inovação definida pela convergência do Portugal2020 com a RIS3.

3.4.2. CENTRO2020: Programa Operacional Regional do Centro

Ainda que tenha vindo a adaptar-se através de diversas reprogramações, nomeadamente ajustando a sua estrutura em resposta a contextos de grande impacto para a dinâmica económica regional, o CENTRO2020: Programa Operacional Regional do Centro mantém a sua estrutura fundamental, que se sintetiza na Tabela 3, organizada em torno de 9 Eixos Prioritários (CCDRC, 2014a, pp. 33–34):

Tabela 3 – Eixos Prioritários do CENTRO2020.

Eixo 1: Investigação, Desenvolvimento e Inovação (IDEIAS)
Eixo 2: Competitividade e Internacionalização da Economia Regional (COMPETIR)
Eixo 3: Desenvolver o Potencial Humano (APRENDER)
Eixo 4: Promover e Dinamizar a Empregabilidade (EMPREGAR e CONVERGIR)
Eixo 5: Fortalecer a Coesão Social e Territorial (APROXIMAR e CONVERGIR)
Eixo 6: Afirmar a Sustentabilidade dos Recursos (SUSTENTAR)
Eixo 7: Afirmar a Sustentabilidade dos Territórios (CONSERVAR)
Eixo 8: Reforçar a capacitação institucional das entidades regionais (CAPACITAR)
Eixo 9: Reforçar a rede urbana (CIDADES)

Fonte: Elaboração própria a partir de CCDRC, 2014a.

O CENTRO 2020 vincula-se com o âmbito da inovação através ao estabelecer na sua arquitectura estratégica prioridades de investimento que especificam objectivos explicitados de *aumentar o investimento empresarial em I&I e em actividades inovadoras* – objectivos específicos da prioridade 1b do *Objectivo Temático 01 – Reforçar a investigação, o*

desenvolvimento tecnológico e a inovação, do Eixo 1; assim como no Eixo 2, no *Objectivo Temático 03 – Reforçar a competitividade das pequenas e médias empresas (...)* são destacados os objectivos específicos de mobilização da actividade empresarial, nomeadamente a promoção do *empreendedorismo qualificado e criativo*, o *reforço da capacitação empresarial das micro e PME para o desenvolvimento de bens e serviços* (CCDRC, 2014a, p. 60).

No final do ano de 2020, que conclui o período de referência para o presente estudo, o CENTRO2020 tinha já aprovado 8.499 operações, num total de 1.915 milhões de euros de financiamento atribuído, representando um volume total de 3.680 empresas apoiadas, correspondente a um aumento esperado de 9.565 postos de trabalho (CCDRC, 2021, p. 7).

Um olhar mais detalhado à base de dados que lista os projectos aprovados pelo CENTRO2020 (CCDRC, 2023), permite observar através da Figura 8 a distribuição relativa do número de projectos aprovados, fundo aprovado e investimento elegível por divisão de sector de actividade de acordo com o estipulado na Classificação de Actividades Económicas (INE, 2007, p. 39).

Aí é possível verificar que em termos dos projectos aprovados, os sectores que concentram maior número de projectos são as Indústrias Transformadoras (29,52%), o Comércio e a Reparação de Veículos (14,73%), o Alojamento, restauração e similares (10,75%) e as Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (9,69%).

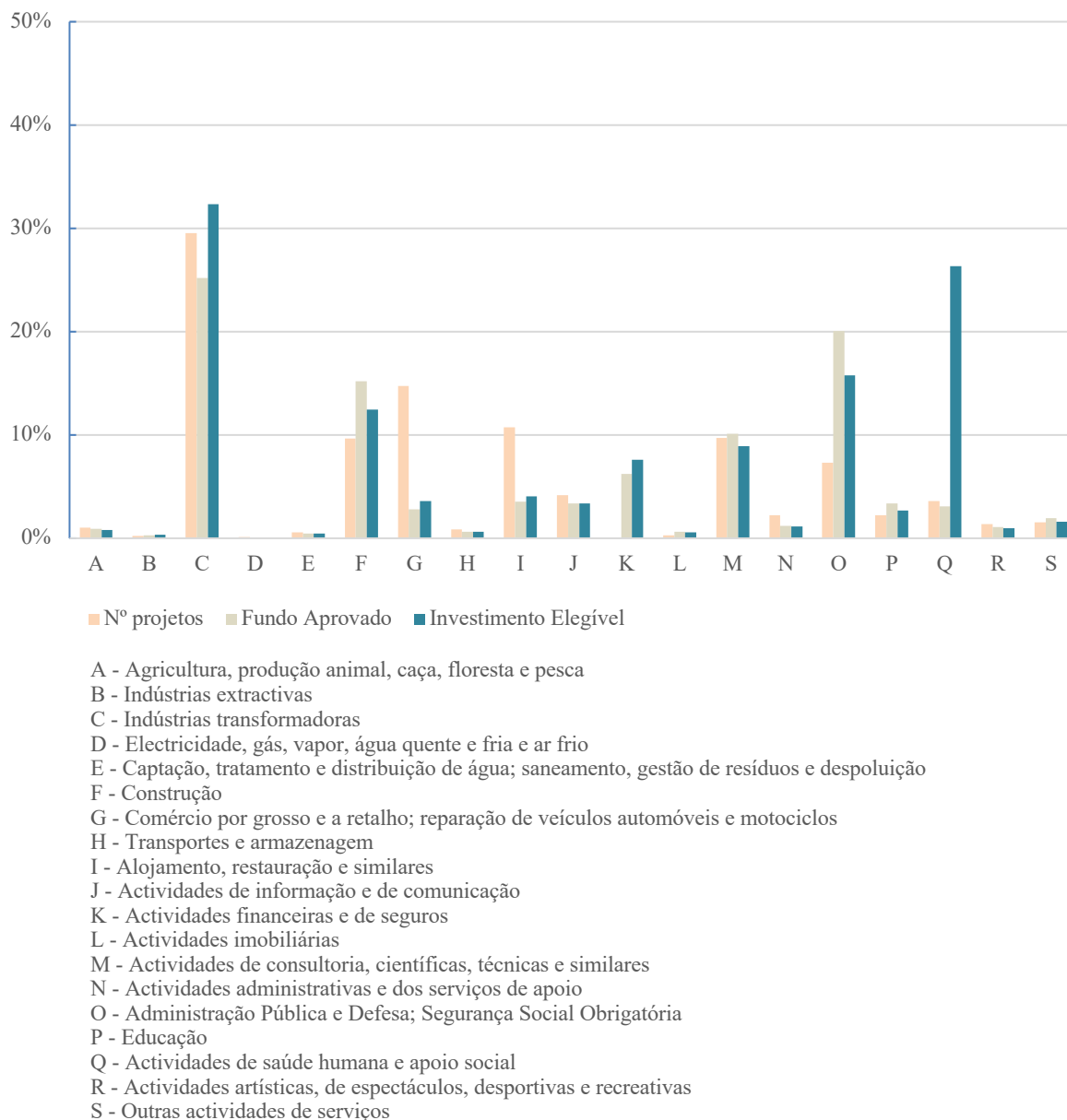
No que se refere ao montante de financiamento aprovado, também o principal sector é o das Indústrias Transformadoras (25,17%), seguindo-se a Administração Pública e Defesa (20,03%), a Construção (15,19%) e as Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares (10,11%).

Em termos de investimento total elegível, volta a evidenciar-se o maior peso das Indústrias Transformadoras (32,36%), as Actividades de saúde humana e apoio social (26,33%), a Administração Pública e Defesa (15,77%) e a Construção (12,45%).

Daqui se releva de forma substantiva a dimensão de pequena escala que está associada aos projectos aprovados nos sectores do Comércio e do Alojamento e Restauração, que apesar de ser relevantes em número de projectos aprovados, essa relevância não encontra dimensão correspondente ao nível do investimento aprovado e do financiamento atribuído.

Exemplo disso é o peso relativo que a Divisão 55 – Alojamento, que como se comprovará à frente é a que enquadra mais empresas no âmbito deste estudo, apresenta em termos de projectos aprovados (6,93%) mobilizando valores relativos inferiores no investimento elegível (3,42%) e no fundo captado para apoio directo às empresas (2,98%).

Figura 8 – Peso relativo, por sector de actividade económica, do nº de projectos aprovados, do fundo aprovado e do investimento elegível no âmbito CENTRO 2020, até 31.12.2020.



Fonte: Elaboração própria.

Para além dos focos específicos sobre as actividades inovadoras das empresas atrás referidos, o CENTRO2020 integrou na sua programação para o período de 2014-2020, no seu Eixo 4, a prioridade de investimento 8.9 (8b) que se foca no *Apoio ao crescimento propício ao emprego através do desenvolvimento do potencial endógeno como parte integrante de uma estratégia territorial para zonas específicas, incluindo a conversão de regiões industriais em declínio e desenvolvimento de determinados recursos naturais e culturais e da sua acessibilidade* (CCDRC, 2014a, pp. 168–169).

Nesse âmbito, enquadra as seguintes tipologias de acção:

- Apoio à elaboração e acompanhamento das estratégias de valorização económica baseadas em recursos endógenos de âmbito regional, através de manchas geográficas com coerência temática;
- Apoio a estratégias de marketing e de animação territorial associadas a recursos com valor económico de âmbito regional;
- Qualificação e modernização da oferta de produtos endógenos com dimensão nacional, ao nível da denominação de origem, da concepção de novos produtos, do desenvolvimento do design e de estratégias de marketing inovadoras ou da aposta em novos canais de distribuição;
- Criação de redes locais de promoção do conhecimento e inovação, assentes numa lógica de “recriação” de produtos endógenos, concepção de novos produtos, *design* e *marketing* inovador para produtos locais.

Um dos exemplos de intervenção enquadrados neste âmbito é a abordagem PROVERE que se introduz com maior enfoque na subsecção seguinte.

3.4.3. PROVERE: Programa de Valorização de Recursos Endógenos

Tendo sido lançada no âmbito do Quadro de Referência Estratégico Nacional 2007-2013 (QREN) a iniciativa das Estratégias de Eficiência Colectiva (EEC) com o propósito de representar um “conjunto coerente e estrategicamente justificado de iniciativas, integradas num Programa de Acção, que visem a inovação, a qualificação ou a modernização de um agregado de empresas com uma implantação espacial de expressão nacional, regional ou local”, foi definida como uma das possíveis tipologias dessas EEC o Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos – PROVERE (CCDRC, 2020).

A abordagem PROVERE, iniciativa de política pública, centrada na definição de uma estratégia integrada de valorização económica de base territorial, com incidência específica em territórios de baixa densidade, procurou desde a sua génese fomentar a competitividade desses espaços regionais através de um processo de desenvolvimento assente na “valorização de recursos endógenos tidos como inimitáveis e tendencialmente diferenciadores, gerando efeitos noutras actividades” (CCDRC, 2014b, p. 6).

A partir do trabalho de acções preparatórias para identificação desses recursos distintivos, a visão de desenvolvimento territorial formulada pela abordagem PROVERE foi corporizada por um Programa de Acção orientado pelos seguintes princípios (CCDRC, 2015, pp. 3, 4):

- privilegiar as iniciativas dos agentes privados em relação às intervenções das entidades públicas;
- promover um modelo de auto-governança em detrimento de uma governança centralizada assente quase exclusivamente em entidades da administração;
- promover uma lógica de intervenção mais centrada na capacitação dos agentes e na valorização e promoção dos recursos.

Esse Programa de Acção alinha um conjunto coerente de projectos – âncora e complementares – com a visão estratégica de base territorial, com o objectivo de garantir um nível elevado de compromisso entre agentes públicos e privados, numa actuação complementar e de materialização da eficiência colectiva que se pretende garantir (CCDRC, 2014b, p. 6).

As candidaturas ao Programa de Valorização Económica dos Recursos Endógenos (PROVERE) assumem uma natureza inovadora, por ser uma abordagem que se consubstancia com o objectivo de “tornar claro o que existe de singular em cada foco temático, que deva merecer o esforço conjunto da sua valorização e promoção” (A. Pires, 2010, p. 126), assim como a co-responsabilização do conjunto de parceiros públicos e privados que organizam e partilham dessa estratégia.

Por ser visto normalmente como “um motor de crescimento económico, desenvolvimento regional e um contributo para o aumento do bem-estar económico das populações locais” (Lopes & Costa, 2021, p. 310), acaba por ser lógico que no caso da Região Centro, os domínios temáticos convocados se tivessem centrado essencialmente no sector do turismo: o património cultural edificado, o património cultural imaterial, as infra-estruturas de acolhimento e serviços e de animação turística, o património natural, os produtos locais agro-alimentares, a gastronomia e os produtos locais de *art & craft*.

Tais domínios enquadraram o reconhecimento formal em Julho de 2009 de 8 EEC PROVERE na Região Centro (Tabela 4), que posteriormente, fruto do processo de avaliação desencadeado em 2015, com foco na “valorização económica dos recursos endógenos e a consolidação das parcerias e dos consórcios” (CCDRC, 2020) veio a ser revisto, passando a validar a continuação de 5 destas estratégias (Tabela 5) que vieram a ser convidadas a submeter candidatura para os seus programas de acção actualizados.

Tabela 4 – EEC PROVERE na Região Centro (2009).

Designação da EEC
Aldeias Históricas – Valorização do Património Judaico
Beira Baixa – Terras de Excelência
<i>Buy Nature</i> – Turismo sustentável em áreas classificadas
Mercados do Tejo
Rede das Aldeias do Xisto
Turismo e Património do Vale do Côa
Valorização das Estâncias Termiais da Região Centro
Villa Sicó – Programa de Valorização Económica dos Espaços da Romanização

Fonte: CCDRC, 2015, p. 4.

O contrato de Reconhecimento Formal da EEC PROVERE *iNature* ocorreu a 7 de Fevereiro de 2017 e resumia então o Programa de Acção que se apresenta de forma resumida no anexo F ao presente trabalho.

Tabela 5 – EEC PROVERE na Região Centro (2016).

Designação da EEC
Aldeias Históricas – Valorização do Património Judaico
Beira Baixa – Terras de Excelência
<i>iNature</i> - Turismo sustentável em áreas classificadas
Rede das Aldeias do Xisto
Valorização das Estâncias Termiais da Região Centro

Fonte: CCDRC, 2020.

No final de 2018, concluiu-se assim a primeira etapa de implementação do Programa de Acção das EEC PROVERE apoiadas pelo CENTRO2020, que, após avaliação, teve sequência num novo ciclo de três anos (2019-2021), consolidando o trabalho anterior e induzindo uma mobilização para uma “maior intensidade inovadora nas formas de valorizar economicamente os recursos endógenos e, por essa via, dinamizar os territórios em que eles se inserem” (CCDRC, 2020).

Neste novo ciclo, o Programa de Acção passou a ser estruturado através dos seguintes projectos âncora:

- PA 1 – Comunicação e Marketing;
- PA 2 - Animação;
- PA 3 – Inovação;
- PA 4 – Experimentação: aldeias do conhecimento;
- PA 5 - Estruturas de animação permanente;
- PA 6 – Projecto de dinamização, coordenação e acompanhamento.

Da mesma forma, apresenta-se a sua versão resumida no anexo G ao presente trabalho.

Refira-se que por motivos relacionados com as condicionantes determinadas pelo quadro de pandemia Covid-19, que limitou severamente a execução das actividades previstas, a Autoridade de Gestão do CENTRO2020 deliberou prorrogar o prazo para execução do actual Programa de Acção até 31 de Março de 2023.

3.4.4. *iNature* – A cooperação para a criação de valor

A definição de uma estratégia centrada especificamente na valorização do património natural decorre, entre outros factores, de uma crescente e generalizada consciência ecológica, que se foi evidenciando nas últimas quatro décadas no desenvolvimento de políticas ambientais para além do domínio estrito da protecção das espécies ou dos ecossistemas em risco, assim como da crescente tendência de reconhecimento do contacto directo com a natureza como prática de lazer potencialmente universal (A. Pires, 2010, pp. 55–56).

A existência na Região Centro de um conjunto de áreas classificadas pela ocorrência de habitats muito específicos pelos valores naturais que comportam, como o Parque Natural da Serra da Estrela, a Paisagem Protegida da Serra do Açor, o Parque Natural do Tejo Internacional ou a Reserva Natural da Serra da Malcata, assim como a existência de outros estatutos de classificação decorrentes de directivas europeias e que levaram à classificação de Sítios de Interesse Comunitário (de acordo com a Directiva Habitats) e de Zonas de Protecção Especial (no âmbito da Directiva Aves), definiram uma geografia alargada que se estende da foz do Côa ao Tejo, abrangendo a Serra da Lousã, a Serra da Gardunha ou o Geopark Naturtejo da Meseta Meridional, foco territorial da base económica regional a mobilizar na configuração original da Estratégia de Eficiência Colectiva *Buy Nature* - Turismo Sustentável em Áreas Classificadas (Figura 9).

Figura 9 – Território de intervenção da EEC PROVERE *iNature*.

Fonte: Destinature, 2023.

Esta EEC surgiu da “intenção de conciliar o que resta de uma natureza selvagem com a sustentabilidade do seu usufruto”(A. Pires, 2010, p. 63), e apresentou na sua versão inicial um conjunto de 171 projectos promovidos por um consórcio de 122 entidades, lideradas pelo ICNB, com o propósito transversal de desenvolver iniciativas inovadoras com potencial de criação de emprego, em ligação estreita com a visitação a este conjunto de áreas classificadas, convocando o sector turístico para a valorização e preservação das mesmas.

O desafio de avaliar a inovação nestes territórios de natureza rural, adensa-se pelo facto de serem territórios caracterizados pela predominância de “pequenas e muito pequenas empresas e onde prevalece a inovação de baixa intensidade tecnológica” (Madureira et al., 2013, p. 8), mas onde a especificidade da inovação se ancora no potencial endógeno dos seus recursos locais – físicos e/ou imateriais.

É fundamental também os sistemas de incentivos públicos tenham em conta a especificidade do seu contexto real de aplicação, assumindo-se como instrumentos flexíveis, inclusivos e inteligentes no apoio a projectos de carácter único, com assunção do risco, atentos aos padrões de *inovação escondida* e destacando os resultados intangíveis da inovação na valorização dos territórios (Madureira et al., 2013, p. 161).

Para que esses efeitos possam ser plenamente identificados, é fundamental estabelecer os principais conceitos que enquadram o conhecimento e a investigação sobre as práticas de inovação das empresas, algo que ocupará o capítulo seguinte.

3.5. Conclusão do Capítulo 3

Sendo os programas de apoio público uma importante fonte de recursos financeiros de suporte à inovação nas empresas, estes procuram enquadrar a natureza diversa do fenómeno da inovação. Nos casos particulares do CENTRO2020 e da abordagem PROVERE, estes programas pretendem definir uma política pública de suporte à inovação que atende ao contexto específico das dinâmicas territoriais da região Centro, com as suas debilidades e desafios, mas também com as suas singularidades e potencial mobilizador. Com um foco descentralizado, assentam na conexão e integração entre os agentes públicos e privados como plataforma de cooperação que almeja a convergência de resultados entre a competitividade das empresas e a correspondente competitividade territorial.

4. Enquadramento Teórico

4.1. Introdução do Capítulo 4

Neste capítulo, com o propósito de enquadrar as principais dimensões de conhecimento que estão subjacentes às questões de investigação que se pretendem explorar com o presente trabalho, serão sistematizados os principais conceitos relativos aos domínios específicos convocados por esta investigação, assim como se fará referência aos principais estudos que enquadram abordagens semelhantes ao contexto das empresas em análise, nomeadamente na convergência da inovação com o financiamento público, e os padrões de actividades inovadoras que a partir daí se identificam nas empresas. Tendo como ponto de partida o abrangente quadro conceptual que sistematiza as suas diversas categorias, como se poderá afinal definir a natureza da inovação?

4.2. A inovação como conceito económico de mudança

O fenómeno da inovação ganha relevância científica no século XX, a partir do trabalho seminal de Schumpeter, pioneiro na introdução de uma definição operacional de inovação, em que está subjacente a procura de valor e de um ganho que se espera alcançar para a empresa ou organização e que, por isso, tem associado uma grande componente de incerteza (Madureira et al., 2013, p. 7; OECD & Eurostat, 2018, p. 48).

A inovação é um fenómeno inerente ao próprio propósito evolutivo da humanidade, que activa a “capacidade criativa da invenção como fonte de mudança tecnológica, social e cultural” (Edwards-Schachter, 2018, p. 65), e quando enquadrado pela realidade empresarial representa a expectativa de obter um aumento na quota de mercado, vendas ou lucros, que mobilizam esse movimento de mudança e evolução.

O pensamento referencial de Schumpeter encara a inovação como um conceito económico com potenciais benefícios extensíveis além da empresa que a concretiza, por induzir as restantes a prosseguir um caminho mais viável para a sua actividade, mas isso implica a sua concretização, como acaba por se constatar a partir das diferentes definições de inovação, sem a qual não se irá além de uma ideia, uma formulação ou um protótipo sem qualquer relevância económica (Freeman & Soete, 2005, p. 6; OECD & Eurostat, 2018, p. 47; Tidd & Bessant, 2009, p. 16; Toivonen & Tuominen, 2009, p. 892).

Fortemente associado ao conceito de mudança, o domínio da inovação tem constituído um prolífico campo de investigação sobre o qual se tem consolidado um crescente número de estudos a partir de diferentes disciplinas, com o objectivo de apreender todas as dimensões que caracterizam este fenómeno sistémico, resultante da “interacção continuada entre diferentes actores e organizações” (Fagerberg, 2006, p. 4), sujeito a factores externos – políticos, sociais, organizacionais e económicos – e com implicações sociais e económicas associadas ao nível de investimentos e mudanças que pode implicar para que seja bem-sucedida.

4.2.1. A natureza da inovação – perspectivas e contextos

O modelo de Utterback & Abernathy (1975, p. 643) avança com uma perspectiva sistémica sobre a inovação a partir da abordagem do ciclo de vida do produto, a partir do qual define dois perfis de inovação: a *radical*, em etapas iniciais da difusão e adopção do produto, e a *incremental* em estádios mais avançados do seu ciclo de vida.

Se a inovação incremental se refere à manutenção de um produto ou serviço no mercado, desenvolvendo-se através de pequenas melhorias a partir da condição existente, a inovação radical tem uma natureza exploratória que comporta um nível significativo de incerteza que pode resultar em potenciais mudanças de paradigma na transformação da empresa e até de sectores de actividade (Edwards-Schachter, 2018, p. 72). Há diferentes perspectivas de análise que a abordam, tanto do lado de quem a desenvolve – e não estão estabelecidas associações conclusivas com as características das empresas, como a idade ou a dimensão, por exemplo – como do lado de quem a adopta, havendo quem defenda que é dessa perspectiva que se pode avaliar a dimensão verdadeiramente radical ou não da inovação.

Nesse mesmo sentido, a peculiaridade da inovação reside também no contexto em que a própria se manifesta, e em que poderá revelar-se em graus de magnitude diferenciados, consoante seja *nova para o mercado* ou *nova para a empresa* (Stojkoski et al., 2022, p. 5), se o produto ou serviço for inteiramente novo para o mercado ou se se referir a um produto ou serviço que não era até ao momento produzido pela empresa, mas que poderia já estar presente no mercado ou posto em prática por outra(s) empresa(s). Por oposição ao conceito de *novo para a empresa*, Toivonen e Tuominen (2009, p. 893) defendem que se possa considerar um outro contexto de *novo para o sector* ou *novo para a região*, para que não seja considerado como processo de inovação a assimilação por uma empresa de uma inovação com um eventual grau de difusão global muito elevado.

Esta questão não é ignorada pelo Manual de Oslo, que considera que uma inovação pode basear-se na difusão de produtos ou processos que já são utilizados em outros contextos geográficos ou de mercado, assumindo neste caso um perfil de natureza incremental (Doran, 2012, p. 3; OECD & Eurostat, 2018, p. 47), assim como acontece na resposta a mercados já estabelecidos, através da optimização de sistemas de produção que procura garantir ganhos mais relevantes de eficiência do que aqueles que tem origem nas mudanças radicais (Tidd & Bessant, 2009, p. 3). Foi o quadro de alargamento do âmbito de investigação no domínio da inovação que reforçou a importância deste tipo de melhorias incrementais e de natureza mais intangível como um tipo de inovação que não pode deixar de ser considerado numa perspectiva mais abrangente, que passa a deixar de considerar como fonte exclusiva de inovação um sistema de I&D, algo que não é assegurado por todas as empresas que inovam (Gault, 2018, p. 619; Toivonen & Tuominen, 2009, p. 887).

No entanto, uma leitura centrada exclusivamente num binómio que distingue inovação incremental por oposição a radical, não traduz de forma completa os efeitos mobilizados pela implementação deste processo nas organizações, pela implicação de diferentes níveis de conhecimento no desenvolvimento de um produto (bem ou serviço), entendido como sistema ou como um conjunto de componentes. Ao encarar de forma diferente os componentes de um produto ou serviço e a forma como estes componentes são combinados, assumem relevância as definições de inovação *modular* (quando exercida nos componentes) ou *arquitectural* (quando ocorre na organização dos mesmos), que traduzem diferentes níveis de conhecimento e de interacção com o contexto envolvente, e por isso colocam desafios diferenciados às empresas (Fagerberg, 2006, p. 21; Henderson & Clark, 1990, p. 9).

Pode-se concluir por isso que a forma como é entendida a inovação depende do próprio contexto de gestão, e do nível de impacto que exerce nas diversas dimensões que estabelecem a vantagem competitiva de uma dada empresa, pois em alguns casos a inovação destrói e torna obsoletas determinadas competências, enquanto em outros ajusta e melhora. Ainda que se evidencie um grande número de formulações conceptuais à volta da inovação, elas convergem na afirmação da “necessidade de completar os aspectos de desenvolvimento e exploração de novo conhecimento, não apenas a sua invenção” (Tidd & Bessant, 2009, p. 16), o que destaca o papel fundamental que o perfil de gestão representa para a efectivação de um processo de inovação. São diversas as fontes que salientam tanto a necessidade de estar implícita a implementação no processo, como a importância da concretização do valor

económico da invenção, que torna assim efectiva a inovação (Garcia & Calantone, 2002, p. 112; OECD & Eurostat, 2018, p. 44).

4.3. Definição dos conceitos

4.3.1. A Inovação

Sendo um fenómeno multidimensional que incorpora diversos significados e perspectivas de diferentes disciplinas, apesar do vasto corpo de literatura que aborda o seu papel, a inovação continua a ter associado um desafio de interpretação pela “ausência de uma definição comum, o que compromete a compreensão da [sua] natureza” (Baregheh et al., 2009, p. 1324).

Na sua definição sublinha-se a relevância dos conceitos associados de invenção, novidade e mudança, que abrangem diversas actividades relacionadas com a organização e gestão de negócios, além das mais conhecidas na literatura, relacionadas com as actividades tecnológicas e de I&D, subjacentes às múltiplas enumerações que pode assumir (Battisti & Stoneman, 2021, p. 3; Edwards-Schachter, 2018, p. 66).

O conceito de inovação está historicamente associado à dimensão tecnológica, que se tornou o foco dominante nos estudos que foram aprofundando o conhecimento sobre este fenómeno, e onde se enquadra um dos primeiros ensaios de conceptualização desenvolvido por Schumpeter que introduz o conceito de *destruição criativa* como motor para a procura de novas fontes de rendimento e novas formas de produção de bens ou serviços pelas empresas (OECD & Eurostat, 2018, p. 45; Tidd & Bessant, 2009, p. 15).

No âmbito deste trabalho será utilizada a síntese do conceito de inovação na redacção dada pelo Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2018), que define a inovação como:

“um produto ou processo (ou uma combinação de ambos), novo ou melhorado, que difere significativamente dos anteriores produtos ou processos da unidade e que foi disponibilizado aos potenciais utilizadores (produto) ou a que foi dado uso pela unidade (processo)” (p. 20), sendo que aqui se deve entender unidade como o agente responsável pela inovação, que pode assumir diferentes naturezas e dimensões consoante o sector de actividade em causa.

4.3.2. As definições de inovação segundo o Manual de Oslo

No que se refere às categorias de inovação a utilizar ao longo do presente trabalho, a edição mais recente deste referencial (OECD & Eurostat, 2018) define uma redução dos tipos de inovação que considera, integrando em *inovações de produto* e *inovações de processo*, as anteriores quatro tipologias de *produto*, *processo*, *organizacional* e *marketing*, passando a ser:

- *Inovação de produto* “um bem ou serviço novo ou melhorado que se distingue significativamente dos anteriores bens e serviços da empresa e que foi introduzido no mercado” (p. 70) e;
- *Inovação de processo* “um processo de negócio novo ou melhorado para uma ou mais funções empresariais que se distinguem significativamente dos anteriores processos de negócio e que passou a ser usado pela empresa” (p. 72).

Comparativamente à inovação de produto, que se categoriza de acordo com a sua natureza material ou imaterial, a inovação de processo apresenta uma maior diversidade de categorias funcionais: produção de bens e serviços; marketing e vendas; sistemas de informação e comunicação; administração e gestão; desenvolvimento de produto e de processo de negócio. Nestas destaca-se a produção de bens e serviços como a função fundamental de uma empresa, onde as restantes envolvem actividades de suporte a esse mesmo fim (OECD & Eurostat, 2018, p. 74).

Na Tabela 6 sintetizam-se os principais tipos e categorias, assim como as principais actividades que são abrangidas por cada uma, assim como se inclui informação detalhada referente às subcategorias que enquadram as diversas actividades e funções inovadoras das empresas.

Importa também realçar, como já foi anteriormente referido, que a definição de inovação pressupõe um processo de difusão, dado que as diferenças a observar nas características se referem aos produtos e processos da empresa que são desenvolvidos por si, assim como aos que são inicialmente desenvolvidos por outras empresas e que podem vir a ser aplicados com pouca ou nenhuma alteração. Ao mesmo tempo, para ser possa ser considerada como tal, não é forçoso que uma qualquer inovação tenha que ter associado um sucesso comercial, financeiro ou industrial que se possa verificar quando esta é medida ou registada (OECD & Eurostat, 2018, p. 69).

Tabela 6 – Tipos e Categorias de Inovação.

Tipo	Categorias	Detalhes e subcategorias
<i>Produto</i>	Bens	Inclui objectos tangíveis e produtos captadores de conhecimento sobre os quais podem ser estabelecidos direitos de propriedade, passível de ser transferida no mercado.
	Serviços	Integra actividades intangíveis que são prestadas e consumidas simultaneamente e que alteram as condições (físicas, psicológicas, etc.) dos utilizadores.
<i>Processo</i>	Produção de bens e serviços	Actividades que transformam inputs em bens e serviços, incluindo actividades de engenharia, testes, análises e certificação, de apoio à produção.
	Distribuição e logística	Esta função inclui: <ul style="list-style-type: none"> a) transporte e distribuição; b) armazenamento; c) processamento de encomendas.
	Marketing e vendas	Esta função inclui: <ul style="list-style-type: none"> a) técnicas de marketing incluindo publicidade (promoção e <i>packaging</i>), marketing directo, feiras, pesquisa de mercado e outras actividades para desenvolvimento de novos mercados; b) técnicas e estratégias de preço; c) vendas e actividades pós-venda, incluindo serviços de apoio e relação com o cliente.
	Sistemas de informação e comunicação	A manutenção e aprovisionamento de sistemas de informação e comunicação, incluindo: <ul style="list-style-type: none"> a) hardware e software; b) bases de dados; c) manutenção e reparação; d) alojamento web e outras actividades informáticas.
	Administração e Gestão	Esta função inclui: <ul style="list-style-type: none"> a) gestão estratégica e operacional (tomada de decisão multifuncional), e organização de responsabilidades de trabalho; b) governança corporativa (regulamentação, planeamento e relações públicas); c) contabilidade, auditoria, pagamentos, seguros e outras actividades financeiras; d) gestão de recursos humanos (formação, recrutamento, organização local de trabalho, processamento salarial, apoio de saúde); e) compras; f) gestão de relações externas com fornecedores, parceiros, etc.
	Desenvolvimento de produto e processo	Actividades de análise, identificação, desenvolvimento ou adaptação de produtos ou processos da empresa, de forma sistémica ou <i>ad hoc</i> .

Fonte: Adaptado de OECD e Eurostat, 2018, pp. 71–73.

Ainda que, como foi referido, tenham sido integradas no tipo mais abrangente de inovação de processo, entende-se que poderá ser relevante para o conhecimento enquadrar ainda assim, e como referência, os conceitos de inovação de *marketing* e inovação *organizacional*, por constarem de diversos estudos referenciados nesta investigação:

- *Inovação de marketing* sendo “a implementação de um novo procedimento de marketing que envolve mudanças significativas no design de produto ou embalagem, posicionamento de produto, promoção ou preço” (OECD & Eurostat, 2005, p. 49), e;
- *Inovação organizacional* consistindo de “um novo procedimento organizacional nas práticas organizacionais da empresa, na organização laboral ou relações externas” (OECD & Eurostat, 2005, p. 51).

4.3.3. Duas visões sobre a natureza da inovação: Integrativa e Distintiva

A diversidade de relações existentes entre os diferentes tipos de inovação estabeleceu duas abordagens com perspectivas diferenciadas: a visão *integrativa* – onde os diferentes tipos de inovação são complementares – e a *distintiva* – que assume que os determinantes de cada tipo de inovação são diferentes (Guisado-González et al., 2017, p. 442).

No que se refere à visão integrativa, a complementaridade refere-se à interacção positiva entre os elementos de um sistema em que o acréscimo de um dos elementos aumenta os ganhos obtidos pelo acréscimo de um dos outros elementos (Milgrom & Roberts, 1995, p. 181) e, quando aplicada ao domínio das práticas de inovação, este racional significa que o investimento numa destas práticas aumenta o valor de investir numa outra prática (Mothe et al., 2015a, p. 3042) e, assim, de apostar na sua implementação conjunta.

Na visão distintiva, considera-se que as determinantes de cada tipo de inovação são diferentes, assim como o seu impacto sobre o desempenho inovador das empresas, que neste caso não obtêm vantagens da implementação simultânea de diferentes tipos de inovação (Guisado-González et al., 2017, p. 456).

4.3.4. Padrões entre tipos de inovação

O presente trabalho estabelece como um dos seus pontos principais de investigação a eventual existência de um padrão de complementaridade entre as categorias de inovação nas empresas, pelo que importa ter presente que a percepção da existência de complementaridade entre inovação de produto e de processo remonta ao início da análise do fenómeno por Schumpeter (Doran, 2012, p. 4), e tende a consolidar-se pelo crescente corpo de conhecimento que revela que as empresas que introduzem mais que uma categoria de inovação têm melhor desempenho que aquelas que apenas implementam uma de cada vez (Zhang, 2022, p. 1), numa lógica que reforça a perspectiva que é “a adopção de uma abordagem mais sistémica à inovação – combinando produto, processo e mudança

organizacional – (...) o que dá às empresas uma verdadeira vantagem competitiva” (Mothe et al., 2015b, p. 570). No entanto, a investigação sobre combinação entre os diferentes tipos de inovação e o seu impacto na performance das organizações é uma tendência muito recente (Damanpour, 2020, p. 242).

A complementaridade entre formas de inovação tecnológica e não tecnológica, traduzidas numa grande diversidade de padrões, sugere que os resultados de determinadas tipos de inovação podem constituir *inputs* de outros, o que pode significar que um nível elevado de desempenho em certas categorias de inovação pode exercer um “efeito de alavancagem” na performance de outras, o que dada a especificidade de contexto e a forma como cada empresa combina os diferentes tipos de inovação pode ser um elemento “altamente idiossincrático” que representa uma vantagem competitiva difícil de imitar pelas concorrentes (Amara et al., 2009, p. 423).

O estudo de Battisti e Stoneman (2021, p. 2), a partir de um inquérito sobre as actividades inovadoras de 1.497 empresas enquadradas maioritariamente no sector terciário, sustenta que as empresas tendem a procurar e a utilizar simultaneamente mais que um tipo de inovação, sugerindo a existência potencial de complementaridade entre as diversas actividades inovadoras e que a intensidade na prossecução dessas actividades é também influenciada de forma positiva pela performance empresarial.

No entanto, o facto de terem lugar diferentes tipos de inovação e se registar um maior efeito na produtividade, não garante que exista complementaridade – pode significar apenas que existe maior produtividade quando as empresas investem em diferentes tipos de inovação simultaneamente (Stojkoski et al., 2022, p. 14).

Doran (2012, pp. 18–19) identifica relações de complementaridade entre inovação organizacional e os perfis de inovação tecnológica, em 582 empresas irlandesas com mais de 10 trabalhadores de diversos sectores, partir de dados do CIS 2004-2006, sublinhando a importância de uma perspectiva sistémica, dado que todos os tipos de inovação actuam como complemento de, pelo menos, uma outra forma de inovação, o que implica que para ser bem sucedidas, as empresas devem encetar uma abordagem multifacetada à inovação, pelos ganhos de escala que podem estar associados a algumas das possíveis combinações. No entanto, o seu trabalho refere que a natureza variável da combinação entre os diversos tipos de inovação não permite concluir pela sua estrita complementaridade ou substituição.

O padrão de coexistência simultânea de inovação tecnológica, organizacional e marketing é também um dos padrões com maior abrangência no trabalho de González-Blanco et al. (2019, p. 147), dado ser o padrão que nunca apresenta efeitos negativos para a produtividade

das empresas, num universo de 8.935 observações de empresas de serviços que integram o *PITEC* – Painel de Inovação Tecnológica espanhol no período entre 2008 e 2012. No entanto, quando se consideram combinações de apenas dois tipos de inovação, só a combinação entre inovação tecnológica (na qual os autores integram a inovação de produto e de processo, dada a dificuldade em fazer a distinção entre ambas, por ser tratar apenas de empresas de serviços) e de marketing se enquadra na visão integrativa, o que significa que não advêm vantagens da implementação conjunta dos restantes pares de categorias de inovação (tecnológica-organizacional e marketing-organizacional).

Da literatura referida releva-se de forma transversal a importância da categoria de inovação organizacional, associada positivamente à ocorrência de inovação tecnológica (produto e processo) ainda que se deva ter conta a complexidade que pode assumir a gestão e combinação dessas práticas organizacionais no sentido da melhoria do desempenho das empresas (Mothe et al., 2015b, p. 587), sendo que a sua implementação conjunta pode aumentar a probabilidade das empresas serem mais inovadoras em processo e de tirarem maiores ganhos dessas mesmas actividades inovadoras (Mothe et al., 2015a, p. 3050).

Sakowski et al. (2019, p. 285) descrevem de forma clara uma inter-relação da inovação organizacional com os outros tipos de inovação, nomeadamente destacando a que se estabelece com a inovação de marketing (numa aproximação entre tipologias não-tecnológicas de inovação), para além da inovação em processo e em produto.

O contexto sectorial no entanto, parece não ser relevante para definir a inter-relação entre tipos de inovação, dado que uma análise comparativa entre o sector industrial e o sector do turismo, a partir dos dados de uma amostra de 12.183 empresas do *PITEC* em 2008, identifica resultados similares entre ambos os sectores, que traduzem a inexistência de relação entre a inovação em produto e em processo, suportando por isso a visão distintiva, implicando que neste caso não pudesse ser considerada como boa-prática a implementação conjunta destes tipos de inovação (Guisado-González et al., 2014, p. 76).

Amara et al. (2009, p. 422) encontram, numa amostra de 1.142 empresas de nove sectores de conhecimento intensivo da província de Québec no Canadá, sinais de complementaridade entre as inovações de produto, de processo e em 3 dimensões de inovação organizacional (marketing, estratégia e administração) do total de 4 que consideraram no seu estudo, que são também elas complementares entre si. Os diversos padrões de complementaridade encontrados sugerem a complementaridade entre as formas tecnológicas e não tecnológicas de inovação, e reforçam a ideia de que os *outputs* de certas formas de inovação podem ser

os *inputs* sobre os quais outras formas de inovação se podem estabelecer num efeito de alavancagem de desempenho inovador.

No estudo que incidiu especificamente sobre a inovação no contexto rural português, abrangendo 120 organizações (maioritariamente empresas, mas também entidades do sector público e não lucrativo) de sectores diversos – como a agricultura, a indústria, o comércio, o alojamento e restauração, por exemplo –, evidencia-se uma tendência para a combinação de vários tipos de inovação em simultâneo, em padrões mistos que se alinham com a visão integrativa, onde se destaca a combinação de inovação de produto com inovação de marketing (Madureira et al., 2013, p. 42).

4.4. Incentivos ao investimento e práticas de inovação nas empresas

Face à relevância que assume a atribuição do financiamento público na promoção de práticas de inovação nas empresas, e em particular para as PME, importa compreender como se estruturam os efeitos de relação estabelecidos entre a atribuição desse apoio e a organização das actividades inovadoras. O presente trabalho introduz uma componente de exploração das categorias de inovação que são enunciadas nos projectos de financiamento das empresas em análise, e a sua possível relação com características específicas das empresas, nomeadamente a sua dimensão, idade, volume de negócios e nível de endividamento. Procura-se nesta secção sistematizar a informação que associa essas características aos tipos de inovação desenvolvidos pelas empresas e à atribuição de apoio financeiro público, para antecipar a resposta às questões específicas desta investigação.

4.4.1. Idade

O presente estudo pretende analisar a eventual relação entre a idade das empresas com as categorias de inovação dinamizadas pelo incentivo público, e verifica-se que aquele factor também se assume como um indicador relevante para a dinamização de inovação porque traduz a experiência acumulada pela empresa ao longo do tempo, numa associação positiva através de uma maior propensão a realizar I&D, assim como à probabilidade de implementação de todos os tipos de actividades inovadoras, para manter a sua competitividade e crescimento, como se veio a identificar num conjunto de 1.016 empresas com actividade entre os anos de 2001 e 2006 em 12 subsectores de actividade de âmbito industrial (Lin et al., 2016, p. 157), ainda que as empresas mais novas possam ser mais ágeis

a implementar a mudança se forem menos afectadas pela inércia organizacional e os custos associados a esse ajustamento forem menores (OECD & Eurostat, 2018, p. 105).

A literatura também sugere que são as empresas inovadoras mais jovens que introduzem mais inovações radicais, algo que consubstancia o enquadramento inicial do próprio trabalho de Schumpeter, onde se destaca o papel de indução de uma dinâmica concorrencial no mercado a partir das capacidades inovadoras dessas mesmas empresas mais recentes (Segarra-Blasco & Teruel, 2016, pp. 714, 716).

O estudo centrado em 560 empresas restritas a actividades de natureza industrial e de conhecimento intensivo, com menos de 250 trabalhadores, que viram aprovados 686 projectos no âmbito de um programa de apoio à inovação empresarial na Catalunha, desenvolvido por Segarra-Blasco e Teruel (2016, p. 727), aborda o impacto que a dimensão da idade das empresas pode exercer sobre o financiamento público à inovação, e destaca algumas evidências sobre uma maior propensão das empresas mais novas serem financiadas, assim como um papel moderador sobre outros factores como a dimensão e a taxa de crescimento de vendas - significando que as empresas mais maduras podem compensar a sua desvantagem com uma maior escala e maior crescimento do volume de negócios. O mesmo trabalho aponta como possibilidade que a idade das empresas seja definida como um critério prioritário pelas agências financiadoras devido às maiores dificuldades que estas empresas mais novas registam na captação de outras fontes de financiamento externo, enquanto por outro lado, no enquadramento das empresas com maior maturidade se pode registar um efeito de persistência, com um perfil de acumulação de competências, fruto de maior experiência, e que pode ser factor crucial na apresentação de candidaturas a novas fases de concurso (Segarra-Blasco & Teruel, 2016, pp. 717–718).

A existência de uma relação entre a idade das empresas e o facto de receberem apoio é, no entanto, contestada por alguns autores (Čadil et al., 2017, p. 1003), que não encontraram evidência de uma relação estatística significativa no âmbito do Programa Operacional para as Empresas e Inovação promovido na República Checa, para projectos concluídos entre os anos de 2007 e 2011.

4.4.2. Dimensão

Sendo também uma das características focadas na análise deste estudo a dimensão das empresas, este factor parece influenciar positivamente a variedade de tipos de inovação desenvolvidos pelas empresas, registando-se na literatura evidências em que a uma maior dimensão das empresas corresponde uma maior propensão para inovar tanto de forma

transversal na maioria das categorias (Amara et al., 2009, p. 421), como incidindo de forma mais vincada sobre inovação em produto e processo (Lin et al., 2016, p. 168; Mothe et al., 2015b, p. 583) ou organizacional (Sakowski et al., 2019, p. 281). Este racional está inclusivamente presente na evolução do pensamento de Schumpeter, que passou a relevar o papel das grandes empresas, pela associação da I&D e inovação a economias de escala, (Edwards-Schachter, 2018, p. 67).

Quando o foco passa a incidir sobre a eventual relação que se pode estabelecer entre as características das empresas e a atribuição de apoio público, por ser também parte importante do âmbito deste trabalho, verifica-se que a dimensão da empresa também pode também exercer um efeito moderador, na medida em que pode significar uma maior capacidade administrativa para suporte do processo de candidatura, onde as microempresas se podem confrontar com maiores dificuldades (Čadil et al., 2017, p. 1003; Segarra-Blasco & Teruel, 2016, p. 715), ainda que a estas possa ser associado um impacto mais vincado pela maior eficácia que pode traduzir esse apoio no aumento do investimento em inovação e em patentes – ainda que muitas inovações relevantes ao nível da empresa não se traduzam necessariamente em registos de propriedade intelectual, e não possam por isso ser quantificadas (Bronzini & Piselli, 2016, p. 456). Os mesmos autores comentam, no entanto, a partir do estudo que efectuaram a um grupo de 612 PME (incluindo empresas do sector dos serviços) que viram aprovados projectos para financiamento em 2004 e 2005, via programa público de apoio à inovação no âmbito regional da Emilia-Romagna em Itália, que parece registar-se uma maior eficiência dos incentivos no aumento do investimento direccionado para a inovação no âmbito das empresas mais pequenas.

Esta linha é subscrita por Tidd e Bessant (2009, p. 60), que apontam a dimensão das empresas como um factor condicionante da gestão da inovação, dado que as organizações de menor dimensão, como as PME, apresentam vantagens como agilidade e rapidez na decisão ainda que assumindo algumas limitações ao nível dos recursos disponíveis.

4.4.3. Volume de Negócios

Outra das dimensões convocadas nesta dissertação, para enquadrar a sua relação com o financiamento público e categorias de inovação contempladas nos projectos das empresas que vieram a merecer apoio respeita ao volume de negócios. Na opinião de Battisti e Stoneman (2021, p. 16) existe uma associação positiva entre o crescimento das vendas e a implementação da inovação, de forma mais evidente quando as empresas combinam inovação tecnológica com inovação organizacional, denunciando assim, como se referiu já

em relação a Doran (2012, p. 18), a existência de um efeito de integração entre a dimensão tecnológica e não-tecnológica. Reforça-se a significância atribuída à categoria de inovação organizacional como elemento fundamental para a agregação de valor aos outros tipos de inovação, o que dá continuidade ao defendido por Polder et al., citados por Stojkoski et al. (2022, p. 3) que, não conseguindo estabelecer um efeito de complementaridade entre os diferentes tipos de inovação recomendam a implementação simultânea dos mesmos.

A perspectiva exemplificada por Zhang (2022, pp. 6–8), no estudo que conduziu sobre 1.139 empresas PME industriais chinesas, assinala que as empresas que registam inovações ao nível do produto apresentam melhor performance, avaliada a partir das vendas anuais por trabalhador, mas destaca também a importância da inovação organizacional como elemento facilitador do desempenho das empresas. Este mesmo estudo conclui também pela inexistência de relação entre a inovação de produto, qualidade (que aí se enquadra como um tipo de inovação de processo) e organizacional, o que parece inconsistente com os resultados empíricos associados aos países desenvolvidos, definindo uma sugestão de influência do contexto do próprio país em que se localizam as empresas sobre o potencial efeito de complementaridade entre tipos de inovação.

No estudo sobre as organizações inovadoras no contexto rural português, a inovação assume grande importância para a maioria das empresas nomeadamente na criação de emprego, o que estará associado ao crescimento do seu volume de negócios, dado que para quase dois terços das organizações a inovação representa mais de 70% das vendas, sendo que em metade das organizações a inovação assume a responsabilidade por 100% das vendas, o que revela uma orientação das estratégias de inovação para o mercado (Madureira et al., 2013, p. 159).

A correspondência entre a atribuição de um subsídio e um maior nível de retorno financeiro em termos de vendas pode ser difícil de demonstrar, até pela influência de factores do contexto interno e externo à empresa. No entanto, e considerando que os próprios programas de financiamento são definidos com um foco específico, será possível (e provável) identificar um impacto significativo e positivo nos resultados de inovação, que poderão representar um maior crescimento na venda de novos produtos comparativamente a empresas não financiadas, mas sem que isso represente necessariamente um efeito positivo garantido sobre o retorno financeiro da empresa (Guo et al., 2022, pp. 2, 10).

No entanto, deve assinalar-se que a maioria dos 30 estudos empíricos analisados por Dvouletý et al. (2021, p. 258), relativos aos apoios directos concedidos em países da UE e

publicados 2000 e 2019, alegam uma associação positiva dos programas de financiamento com o aumento das vendas das empresas.

4.4.4. Endividamento

O conjunto de dimensões que esta investigação procura enquadrar, na exploração de eventuais efeitos moderadores das escolhas de tipos de inovação com o financiamento público recebido pelas empresas, completa-se com o nível de endividamento.

No âmbito da literatura revista no âmbito do presente trabalho não foi possível enquadrar uma possível relação entre as categorias de inovação prosseguidas pelas empresas e o seu nível de endividamento, o que impossibilita uma análise em detalhe que contextualize este domínio de conhecimento. Numa perspectiva mais lata, foi encontrada referência a uma associação positiva entre a utilização de financiamento externo (como empréstimos bancários) e a actividade inovadora das empresas, numa amostra multissetorial de 1.970 empresas ibero-americanas, em que cerca de 5% das empresas envolvidas são portuguesas (Lema et al., 2013, p. 15).

Em certa medida, a actividade inovadora em empresas maiores e mais maduras pode revelar-se mais interessante para as entidades financiadoras, corporizando assim uma associação positiva entre a dimensão e idade das empresas com o seu nível de endividamento que pode encontrar justificação no próprio processo de crescimento das empresas, cujo percurso ao longo do tempo vai criando um corpo de informação sobre a sua actividade comercial, que contribui para dissipar junto dos potenciais investidores e/ou financiadores o nível de incerteza associado às actividades de inovação (Guo et al., 2022, p. 9). De facto, é assumido que as empresas com maior rentabilidade e com maior fatia de capital próprio podem assim ter maior margem para escolhas com resultado incerto (OECD & Eurostat, 2018, p. 106).

O aumento do nível de endividamento das empresas pode também ser induzido pela alavancagem financeira reforçada que pode ser atribuída à concessão de subsídios, e que por essa via define um “efeito de certificação” (Chiappini et al., 2022, p. 2; Guo et al., 2022, p. 4; Le & Jaffe, 2017, p. 430; Segarra-Blasco & Teruel, 2016, p. 718) que acaba por melhorar as condições de acesso a financiamento bancário por parte das empresas.

A análise de Chiappini et al. (2022, p. 15) aos dados relativos a empresas francesas receptoras de subsídios e outros apoios financeiros entre 2000 e 2014 ilustra uma particular relevância e concentração deste efeito nas PME com idade inferior a 7 anos, que identificam um aumento significativo do rácio entre dívida bancária e dívida total assim como no nível de endividamento total (dívida total/activo) a curto-prazo (2 anos) após a atribuição do

subsídio, por serem estas empresas mais novas e de menor dimensão as que potencialmente enfrentam maiores dificuldades no acesso a financiamento externo, por menor histórico de informação.

É argumentada, no entanto, uma perspectiva divergente pelo trabalho de Coad, Segarra e Teruel citado por Segarra-Blasco e Teruel (2016, p. 716) que defende que as empresas mais novas têm menor disponibilidade de fundos e por isso um maior nível de endividamento.

No capítulo que se segue, será detalhada a metodologia a utilizar para o desenvolvimento da investigação, no sentido de poder identificar se algum dos estudos referidos é corroborado pelas conclusões que serão apresentadas nas páginas finais.

4.5. Conclusão do Capítulo 4

Face à natureza diversa do fenómeno da inovação e ao vasto corpo de conhecimento que procura apreender a sua múltipla natureza, facilmente se antecipa que essa complexidade se transfere para os estudos sobre factores específicos da actividade das empresas, o que é reflectido pelo amplo espectro de perspectivas traçadas pelos diversos estudos que neste capítulo foram apresentados de forma resumida.

A ligação profunda da inovação com a mutação veloz da economia e sociedade global sublinha a actualidade do desafio que se encontra associado à delimitação de um corpo de conhecimento que contemple os critérios objectivos a ter como referencial universal para identificar as actividades inovadoras. Tal não será possível sem um olhar detalhado que tenha em conta a especificidade dos sectores de actividade económica e as próprias circunstâncias que enquadram a oportunidade e a forma em que a inovação é implementada nas diversas empresas.

5. Metodologia e Estratégia de Investigação

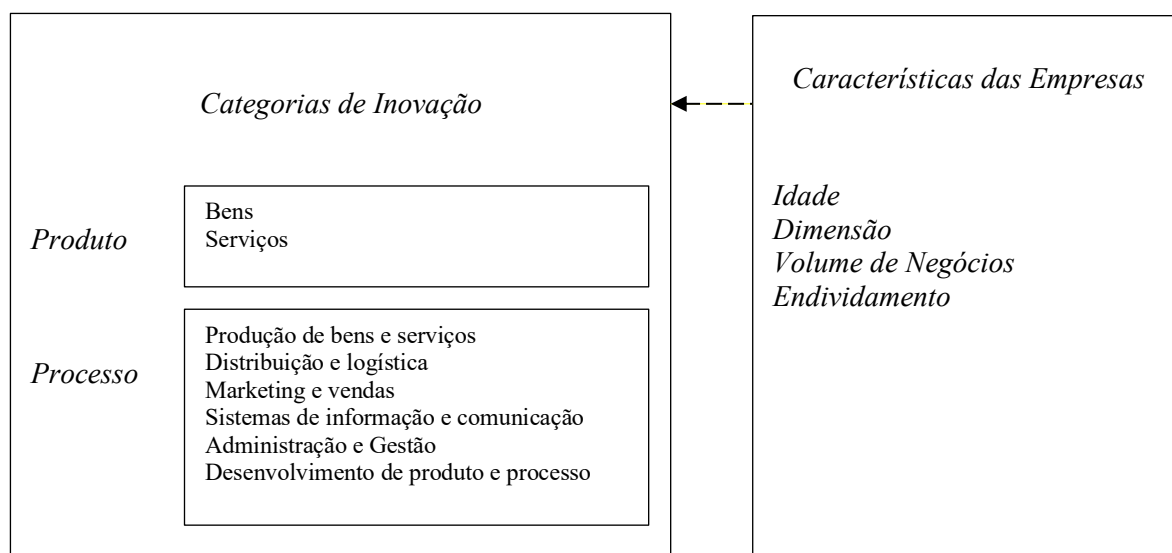
5.1. Introdução do Capítulo 5

O presente capítulo enquadra o modelo conceptual prosseguido para a investigação e a metodologia utilizada, as questões de investigação que delimitaram o âmbito do estudo e as variáveis convocadas para análise. São igualmente detalhadas as opções seleccionadas para recolha da informação a partir da literatura e de dados secundários, sublinhando as suas vantagens e desvantagens, assim como se caracteriza o processo de selecção da amostra e os métodos utilizados para análise dos dados.

5.2. Modelo Teórico

Considerando que o objectivo da presente investigação é proceder à análise dos padrões de inovação que estão associados às candidaturas de investimento das empresas consorciadas da EEC PROVERE *iNature*, aprovadas no âmbito do CENTRO2020, estabelecemos um modelo teórico (Figura 10) que procura explorar e ilustrar a relação entre as possíveis configurações de categorias de inovação com um determinado conjunto de características dessas empresas: Dimensão, Idade, Volume de Negócios e Endividamento.

Figura 10 – Modelo Teórico Proposto.



Fonte: Elaboração Própria.

5.2.1. As variáveis em estudo

Para a compreensão das possíveis relações existentes entre as categorias de inovação identificadas, os padrões em que se organizam e as características das empresas, consideraremos como variáveis independentes as que estão associadas às características das empresas, dado que se pretende identificar o potencial efeito que exercem sobre os diversos tipos de inovação alavancados pelo financiamento público concedido aos projectos dessas mesmas empresas, pelo que os tipos de inovação serão neste contexto tidos como variáveis dependentes.

Para o suporte e detalhe da estrutura conceptual do modelo referido na secção anterior, as variáveis em análise no âmbito deste estudo foram seleccionadas a partir do trabalho de revisão de literatura que foi efectuado, assim como a partir dos campos de informação integrantes das candidaturas disponibilizadas pelas empresas relativas aos seus projectos de financiamento, e são as que de seguida se identificam:

Idade

Idade da empresa à data de 31 de Dezembro de 2020, medida em número de anos desde a data da sua constituição. Deve ser medida pelo número de anos em que a empresa (ou unidade organizacional) está economicamente activa. (OECD & Eurostat, 2018, p. 105).

Dim

Dimensão da empresa à data de 31 de Dezembro de 2020, medida em número de trabalhadores.

Nivel_Inov

Índice relativo que avalia em quantas das 8 potenciais categorias definidas para análise, cada empresa regista assinala inovação. Construído através da composição de uma variável binária (*dummy*) em que 1 = regista inovação e 0 = não inova na categoria, logo por exemplo uma empresa inova em duas das categorias = $(2/8) = 0,25$ e uma empresa que inova em 5 das 8 categorias = $(5/8) = 0,625$.

Qte_Inov

Número total de inovações identificadas em cada um dos projectos submetidos pelas empresas em estudo.

Inov_A.1

Número de inovações enquadradas na categoria *Produto/Bens*, conforme definida pelo Manual de Oslo, em cada um dos projectos submetidos pelas empresas em estudo.

Inov_A.2

Número de inovações enquadradas na categoria *Produto/Serviços* conforme definida pelo Manual de Oslo, em cada um dos projectos submetidos pelas empresas em estudo.

Inov_B.1

Número de inovações enquadradas na categoria *Processo/Produção de bens e serviços*, conforme definida pelo Manual de Oslo, em cada um dos projectos submetidos pelas empresas em estudo.

Inov_B.2

Número de inovações enquadradas na categoria *Processo/Distribuição e logística*, conforme definida pelo Manual de Oslo, em cada um dos projectos submetidos pelas empresas em estudo.

Inov_B.3

Número de inovações enquadradas na categoria *Processo/Marketing e Vendas*, conforme definida pelo Manual de Oslo, em cada um dos projectos submetidos pelas empresas em estudo.

Inov_B.4

Número de inovações enquadradas na categoria *Processo/Sistemas de informação e comunicação*, conforme definida pelo Manual de Oslo, em cada um dos projectos submetidos pelas empresas em estudo.

Inov_B.5

Número de inovações enquadradas na categoria *Processo/Administração e Gestão*, conforme definido na 4ª edição do Manual de Oslo, em cada um dos projectos submetidos pelas empresas em estudo.

Inov_B.6

Número de inovações enquadradas na categoria *Processo/Desenvolvimento de produto e processo*, conforme definida pelo Manual de Oslo, em cada um dos projectos submetidos pelas empresas em estudo.

Med_VN

Valor médio do *Volume de Negócios* no período 2018-2020, medido em Euros (€).

Tx_var_VN

Taxa média de *variação anual do Volume de Negócios* no período 2018-2020.

Med_Endiv

Esta variável refere-se ao valor médio do rácio de *Endividamento* da empresa para o período 2018-2020, em que o referido rácio é calculado de acordo com a seguinte fórmula:

$RE = \text{Passivo} / \text{Capital Total}$, onde $\text{Capital Total} = \text{Capital Próprio} + \text{Passivo}$ (Fernandes et al., 2013, p. 118).

Esta variável pretende avaliar a dependência da empresa face ao capital alheio, podendo os seus valores variar entre zero e um, considerando-se aceitáveis valores do rácio situados entre 0,50 e 0,66.

Tx_var_Endiv

Taxa média de *variação anual do rácio de Endividamento* no período 2018-2020.

5.2.2. As questões de investigação

A evolução registada desde o ponto de partida – a formulação da pergunta inicial – permitiu conduzir a investigação e reenquadrar o seu foco à medida que se ia desenvolvendo e incorporar a dimensão dos padrões de inovação, o que permitiu abordar de forma mais robusta a definição da problemática através de um enunciado claro, realista e relevante, que suporta os conceitos fundamentais a integrar no modelo de análise.

Estabeleceu-se assim a meta do estudo traduzida na principal questão de investigação:

Que práticas de inovação são suportadas pelo financiamento público?

Com este ponto de partida, e para assistir à sua resposta pretendida detalhou-se um conjunto de 6 questões com um enfoque mais detalhado sobre a incidência específica da inovação no caso das empresas em estudo, isto é:

Q1 – a inovação nestas empresas concentra-se em algum tipo particular de inovação ou ocorre de forma transversal?

Q2 – existe algum padrão de complementaridade entre as categorias de inovação promovida por estas empresas?

Q3 – existe alguma relação entre a idade da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?

Q4 – existe alguma relação entre a dimensão da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?

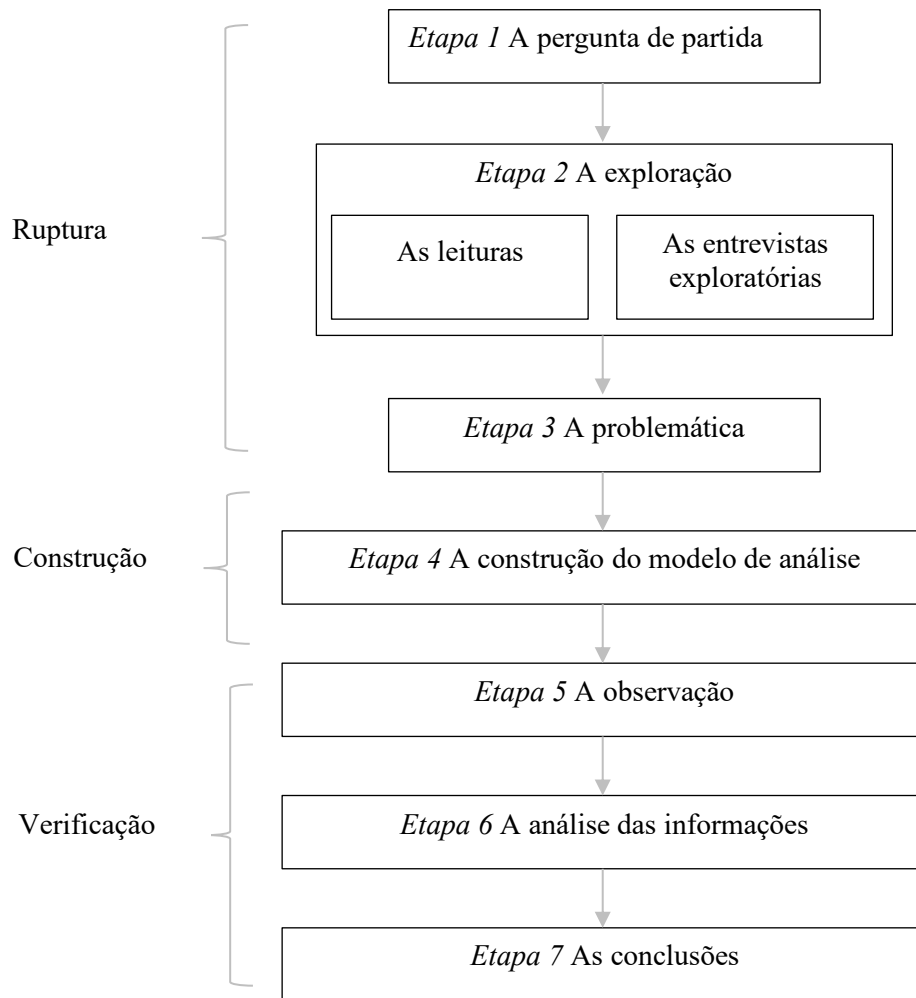
Q5 – existe alguma relação entre a taxa de crescimento do volume de negócios da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?

Q6 – existe alguma relação entre o nível de endividamento da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?

5.3. A estratégia de investigação

A partir do modelo teórico referido na secção 5.1, definiu-se um planeamento assente na estrutura procedimental proposta por Quivy e Campenhoudt (1992, p. 24), apresentada na Figura 11, que assenta em 7 etapas¹ que suportam o procedimento de investigação.

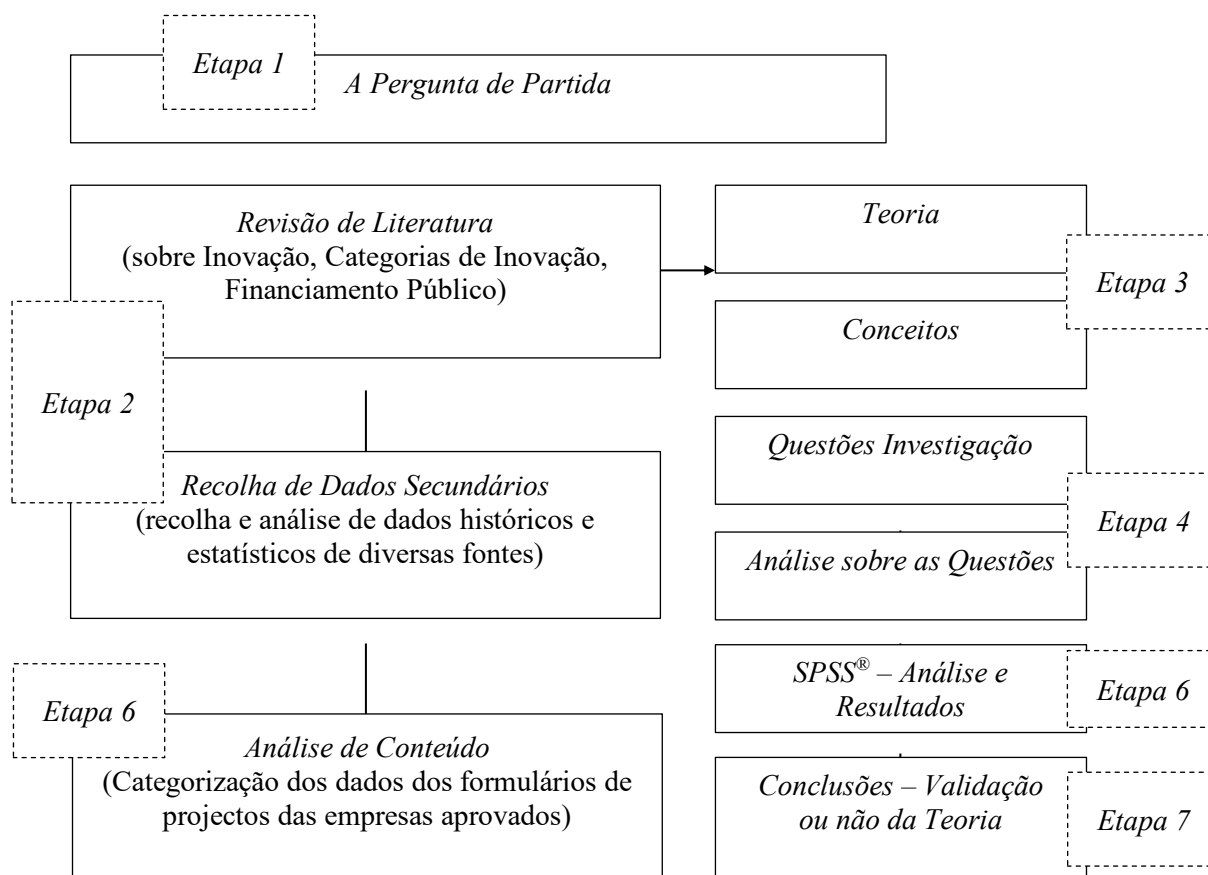
Figura 11 – Etapas do procedimento de investigação.



Fonte: Quivy e Campenhoudt, 1992, p.24.

Enquadrando esta estrutura com o modelo sintetizado para a estratégia híbrida de investigação prosseguida no trabalho de Rodrigues (2002, p. 164), foram estruturadas diversas fases de trabalho para o presente estudo, que se enquadram com as etapas acima referidas (Figura 12).

¹ Note-se que no âmbito da metodologia do presente estudo, no que se refere à etapa 2 – exploração não se recorreu à realização de entrevistas.

Figura 12 – Estratégia e fases da investigação.

Fonte: Adaptado de Rodrigues, 2002, p. 164.

5.3.1. Revisão de Literatura

A revisão de literatura foi efectuada com o propósito fundamental de enquadrar a base teórica de suporte à definição dos conceitos sobre os quais assentaria toda a investigação, assim como o de delinear o âmbito do corpo de conhecimento para o qual se pretende contribuir. Nesse sentido, e em primeiro lugar, procurou-se enquadrar a definição da inovação, das suas categorias e a problemática da identificação das actividades inovadoras das empresas, o que permitiu, a partir da questão inicial, detalhar as demais questões de investigação, pelo que se procedeu à consulta de diversas obras de referência sobre o fenómeno da inovação. Esta leitura exploratória permitiu antever a potencial abrangência do tema e estabeleceu o ponto de partida conceptual para a formulação das questões de investigação.

Para responder às duas primeiras questões de investigação (*Q1 – a inovação nestas empresas concentra-se em algum tipo particular de inovação ou ocorre de forma transversal?* e *Q2 – existe algum padrão de complementaridade entre as categorias de inovação promovida por estas empresas?*) procurou-se sistematizar a compreensão do fenómeno da inovação e da problemática dos padrões de complementaridade entre categorias específicas de inovação,

consultando para esse fim artigos revistos por pares publicados em revistas científicas, referenciadas através da base de dados *Scopus*, identificados a partir de uma pesquisa específica sobre complementaridade entre tipos de inovação, na área temática de Gestão. Paralelamente, a partir da mesma base de dados, mas com um enfoque nas variáveis associadas às características das empresas, para assistir à resposta das restantes questões de investigação, foram consultados diversos artigos da mesma área temática, centrados na atribuição de subsídios públicos à inovação nas empresas e a sua eventual relação com as variáveis Dimensão, Idade, Volume de Negócios e Endividamento. Dessa revisão de literatura efectuou-se uma sistematização apresentada no Anexo A da presente dissertação.

5.3.2. Recolha de informação – Dados Secundários

Dada a especificidade das variáveis que integram a presente estudo, como referenciado na caracterização do modelo teórico, e considerando que os projectos se podem ainda encontrar em curso, impedindo uma avaliação objectiva do seu período pós-projecto para uma plena avaliação dos impactos, foi tomada a opção de centrar a recolha de informação em dados secundários.

A investigação assentou no recurso a informação secundária, por ser uma fonte de informação com a vantagem de facilitar o acesso a dados precisos, disponibilizada de forma rápida e geralmente sem custos, e possibilitar a identificação de perspectivas interessantes de análise, ainda que exista o risco deste tipo de informação ser limitado para o objecto de estudo em questão, por poder ter sido recolhida com outros propósitos de investigação (Malhotra et al., 2017, p. 95).

No âmbito do processo de recolha de dados secundários, recorreu-se aos dados disponibilizados pela Agência de Desenvolvimento e Coesão, CCDRC, Destinature, Banco de Portugal, INE, assim como aos dados obtidos através de pesquisa pela base de dados *SABI*, conforme se sistematiza na Tabela 7, para além dos artigos de publicações científicas referidos no âmbito da revisão de literatura.

Este domínio específico de recolha de informação permitiu obter os dados essenciais à resposta das questões de investigação com foco mais detalhado de análise: *Q3 – existe alguma relação entre a dimensão da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?*, *Q4 – existe alguma relação entre a idade da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?*, *Q5 – existe alguma relação entre a taxa de crescimento do volume de negócios da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?* e *Q6 –*

existe alguma relação entre o nível de endividamento da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?.

Tabela 7 – Dados Secundários.

Tipo de Dados Secundários	Instituição	Contributo da informação
Dados estatísticos <i>ad-hoc</i> produzidos pelo Estado Português - Listagem sobre os projectos aprovados pelo CENTRO 2020 entre 2016 e 2020, e identificação das empresas promotoras.	Agência de Desenvolvimento e Coesão	* Permitiu identificar o potencial universo de casos para estudo.
Dados documentais escritos diversos, como relatórios, artigos, regulamentos, legislação. - Documentos orientadores da estratégia de desenvolvimento regional; - Programas de acção PROVERE; - Avisos de concurso.	CCDRC – CENTRO2020	* Identificou a potencial amostra – empresas consorciadas PROVERE <i>iNature</i> .
Dados documentais escritos - Formulários de candidatura sobre os projectos aprovados.	- Empresários promotores das candidaturas; - Destinaturo.	* Definiu a amostra do estudo. * Permitiu conhecer o âmbito dos projectos aprovados e análise de conteúdo sobre as categorias de inovação.
Dados estatísticos periódicos publicados pelo Estado Português e outras instituições - Dados estatísticos sobre as empresas portuguesas	- INE; - Banco de Portugal; - Comunidade Europeia.	* Perceber as características das empresas portuguesas * Conhecer os principais tipos de inovação implementados pelas empresas.
Dados estatísticos publicados por outras instituições internacionais - Dados de caracterização das empresas.	- Bureau Van Dijk (base de dados <i>SABI</i> – Sistema de Balanços Ibéricos disponibilizada pelo IPL)	* Permitiu obter dados referentes às variáveis em estudo.

Fonte: Adaptado de Rodrigues, 2002, p. 182.

5.3.3. A amostra

A amostra deste estudo foi definida com recurso à listagem empresas com candidaturas aprovadas à data de referência de 31.12.2021, disponível no portal Portugal 2020 (AD&C, 2022). Essa listagem foi posteriormente cruzada com as empresas integrantes do contrato de consórcio da EEC PROVERE *iNature* assinado a 02.05.2019, identificando os potenciais casos de interesse estabelecendo, nomeadamente, como população base do estudo a definida pelas empresas cujas candidaturas de investimento passaram com sucesso pelo crivo da análise técnica da entidade financiadora, neste caso centrada a Autoridade de Gestão do CENTRO2020.

Com recurso aos contactos constantes do referido contrato de consórcio, foi solicitado por e-mail o acesso aos documentos submetidos em candidatura, para que a partir da análise feita à informação constante dos formulários submetidos, pudessem os diversos casos ser classificados em termos de práticas de inovação no âmbito definido para este trabalho.

Tendo sido disponibilizado o acesso a 14 formulários de candidatura, partiu-se para a elaboração da matriz de classificação dos casos de estudo, procurando enquadrar as variáveis definidas na subsecção 5.2.1. com os dados disponíveis na plataforma da base de dados do Sistema de Balanços Ibéricos - *SABI* (Bureau van Dijk, 2022).

Verificando a informação disponível relativamente às variáveis que respeitam às características da actividade das empresas, assinala-se que algumas delas tiveram o início da sua actividade durante o ano de 2017, pelo que se entendeu definir como período de análise o triénio decorrente entre 01.01.2018 e 31.12.2020, por ser a única base temporal comum. Ao tomar como ponto de partida o ano de 2018, sendo o primeiro ano completo em que todas estas empresas estiveram simultaneamente em actividades, pretende-se ter uma base equilibrada para comparações entre dados e indicadores. No entanto, foi tomada a decisão de não considerar uma das empresas, por apesar de constar da listagem de operações aprovadas se encontrar registada como tendo encerrado a sua actividade.

Os dados seleccionados para o registo das variáveis do estudo foram os referentes ao número de trabalhadores, idade, volume de negócios e nível de endividamento, sendo a partir destes últimos calculadas as respectivas médias e taxas médias de variação anuais. Por um dos casos ter valor 0 (zero) para o volume de negócios no ano de 2018 e como tal impedir o cálculo da taxa média de variação anual, optou-se por excluir também esse caso da análise. Pela participação voluntária que implicou, configurando assim um processo com recurso à técnica de amostragem não-aleatória por conveniência (Fávero et al., 2009, p. 99), ficou definida uma amostra de 12 projectos alvo de análise.

De um total de 64 casos identificados como população do estudo (candidaturas de empresas privadas integrantes do consórcio *iNature* aprovadas no âmbito do programa CENTRO2020), registamos a adesão de 18,75% do universo de análise, sendo que se assinala que as empresas que integram o contrato de consórcio perfazem um total de 70.

As candidaturas seleccionadas para análise foram submetidas a diversos avisos de concurso, que se encontram sintetizados na Tabela 8, onde é feito o enquadramento com a respectiva prioridade de investimento do CENTRO2020:

Tabela 8 – Enquadramento dos avisos de concurso das candidaturas aprovadas.

Eixo	Prioridade de Investimento	Objectivo Temático	Aviso de Concurso
Eixo 2 - Competitividade e Internacionalização da Economia Regional (COMPETIR)	3.2. Novos modelos empresariais para PME, especialmente no que respeita à internacionalização	OT3 - Reforçar a competitividade das PME	14/SI/2015
Eixo 4 - Promover e Dinamizar a Empregabilidade (EMPREGAR e CONVERGIR)	8.3 Criação de Emprego por conta própria, empreendedorismo e criação de empresas, incluindo micro, pequenas e médias empresas inovadoras 8.8 Concessão de Apoio ao desenvolvimento dos viveiros de empresas e o apoio à atividade por conta própria, às microempresas e à criação de empresas	OT8 - Promover o emprego e apoiar a mobilidade laboral	CENTRO-M7-2017-23 CENTRO-M7-2017-27 CENTRO-M9-2018-08
Eixo 5 - Fortalecer a Coesão Social e Territorial (APROXIMAR e CONVERGIR)	9.6 Estratégias de desenvolvimento local lideradas pelas comunidades locais 9.10 Investimentos no contexto de estratégias de desenvolvimento local de base comunitária	09 - Promover a inclusão social e combater a pobreza	CENTRO-M8-2017-09 CENTRO-M8-2017-20 CENTRO-M8-2017-24 CENTRO-M8-2017-28

Fonte: Elaboração própria.

Para enquadrar a análise desenvolvida no âmbito deste estudo, entende-se como especialmente relevante a assunção de que “o valor de uma inovação é incerto e apenas pode ser plenamente avaliado algum tempo após a sua implementação” (OECD & Eurostat, 2018, p. 48), pelo que o estudo incide exactamente sobre as pistas que cada um dos promotores enuncia no formulário de candidatura enquanto intenções de cada um dos projectos, e é nesse quadro de intenção que eles são avaliados.

Deve aqui recuperar-se a menção ao efeito de persistência, referido na subsecção 4.4.1, para enquadrar o processo de análise aos dados com uma nota relativa à possibilidade de enviesamento por via de um processo de dupla selecção em que uma determinada empresa avança com a submissão de uma candidatura por autodeterminação, numa decisão que pode ser influenciada pelos critérios do próprio concurso, que pode vir a apoiar candidatos com maior probabilidade de sucesso, podendo levar à aprovação de projectos de candidatos bem-sucedidos em avisos de concurso anteriores e por isso com uma vantagem competitiva nesse âmbito (OECD & Eurostat, 2018, p. 235).

5.3.1. Métodos e Técnicas para a Análise dos Dados

No âmbito de uma investigação como a presente, é determinante que os meios de observação e recolha dos dados atenda aos objectivos e metodologia estabelecidos (Quivy & Campenhoudt, 1992, p. 186), o que levou a que sobre o teor de cada um dos formulários das candidaturas das empresas que constituem a amostra tivesse sido operada uma análise de conteúdo desenvolvida enquanto exercício de interpretação no equilíbrio entre a objectividade rigorosa e a frutuosa subjectividade (Bardin, 2011, p. 15), que procurou no âmbito deste trabalho ser o mais exaustiva possível, na medida em que se procurou apreender a plenitude dos potenciais significados constantes das potenciais inovações enunciadas nos formulários de candidatura.

A partir da estrutura de tipos e categorias de inovação referenciados pelo Manual de Oslo, procurou-se transformar os dados constantes dos campos descritivos e justificativos dos formulários, organizando as unidades de registo de forma agregada num corpo sistematizado de informação codificada e plena de sentido (Bardin, 2011, p. 48).

Para cada caso em análise, foi mapeado o número de referências a propostas de inovação, que foram sendo exaustivamente classificadas nessas mesmas categorias. O resultado dessa categorização encontra-se sistematizada na matriz que se apresenta no anexo E.

A organização da informação nessa matriz foi feita com recurso a um código único para identificação dos casos individuais de cada empresa, assegurando a confidencialidade da informação, tendo sido associados a cada um desses códigos campos para as quantificações de ocorrências de inovação, em que categorias se enquadram, de acordo com os conceitos assumidos para o presente trabalho – como referido na secção 4.3.2 – assim como para as variáveis associadas à idade da empresa, o número de trabalhadores, o volume de vendas e o nível de endividamento (sendo que para estes dois campos ou variáveis se consideraram os dados referentes aos anos de 2018, 2019 e 2020). Esta informação permitiu também quantificar os valores médios e taxas médias de variação do volume de negócios e do nível de endividamento para o mesmo período de referência.

Esta matriz foi transposta para o *software* de análise estatística *IBM® SPSS® Statistics 28*, a partir do qual se produziram os resultados apresentados no capítulo seguinte.

Nota: Assinala-se que o mapa de classificação das referências às propostas de inovação atrás referido, cuja síntese se apresenta no anexo E, não foi incluído no presente trabalho por representar informação potencialmente sensível, contendo referências explícitas a casos concretos de actividades inovadoras que podem estar associados a factores de diferenciação das empresas, levantando assim reservas por parte do autor à partilha pública dessa informações, que por esse motivo optou por não o fazer.

5.4. Conclusão do Capítulo 5

Este capítulo enquadró o quadro teórico delineado para estruturar a investigação e os principais passos que foram seguidos a partir da identificação das questões de investigação e da escolha das variáveis a utilizar na operacionalização da análise. Os métodos e técnicas utilizados procuraram ter em linha de conta a coerência entre a especificidade do tema, a delimitação da amostra e os tipos e fontes de informação disponíveis.

6. Apresentação e Análise de Resultados

6.1. Introdução do Capítulo 6

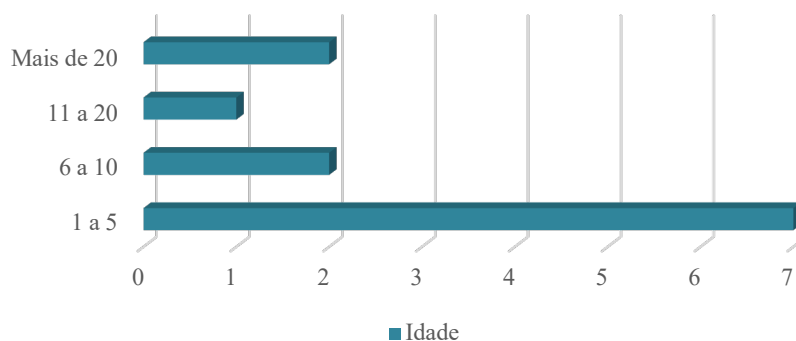
Neste capítulo são apresentados os resultados obtidos a partir da análise estatística efectuada com recurso ao programa *IBM® SPSS® Statistics*, versão 28.

Inicia-se pela caracterização da amostra nos aspectos relevantes para o presente estudo, enquadrando-as relativamente ao contexto nacional e sintetizando as principais categorias de inovação registadas. De seguida, detalham-se os dados obtidos a partir da aplicação da correlação de Pearson, da análise factorial e de *clusters* e também da análise descritiva sobre os padrões de inovação identificados. O capítulo conclui-se com o enquadramento dos resultados relativamente às questões estabelecidas para a investigação.

6.2. Caracterização das empresas

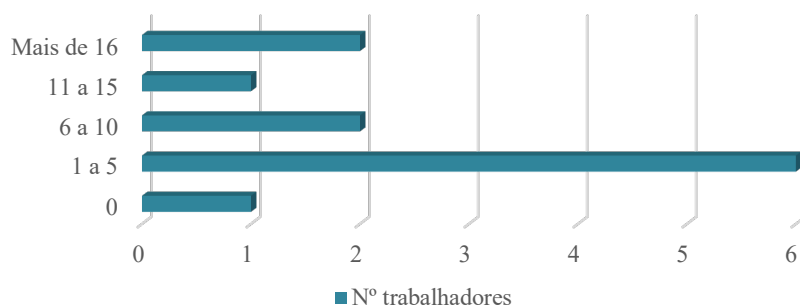
Em relação à caracterização da amostra, a Figura 13 evidencia que mais de metade (58,33%) das empresas em estudo tem uma idade situada entre os 1 e 5 anos, num escalão que se destaca em relação aos restantes.

Figura 13 – Distribuição das empresas por idade.



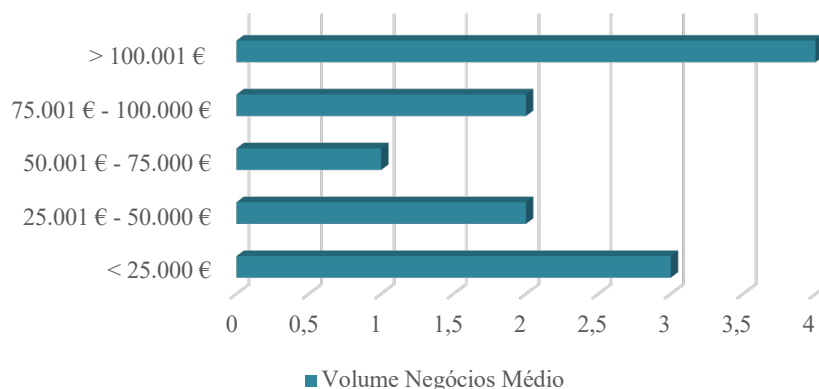
Fonte: Elaboração própria.

No que se refere à sua dimensão, o número de trabalhadores (Figura 14) reflecte um comportamento similar, com 50% das empresas a situar-se num mesmo escalão – o que representa uma estrutura de 1 a 5 trabalhadores, num reflexo de uma estrutura de micro e pequenas empresas com bastante peso na amostra.

Figura 14 – Distribuição das empresas por N° trabalhadores.

Fonte: Elaboração própria.

Já no que se refere ao volume de negócios médio, parece registar-se um maior equilíbrio nos valores registados no âmbito da amostra, onde o maior número de empresas apresenta um volume de negócios médio superior a 100.000,00€ seguindo-se o escalão respeitante ao nível inferior a 25.000,00€ (Figura 15).

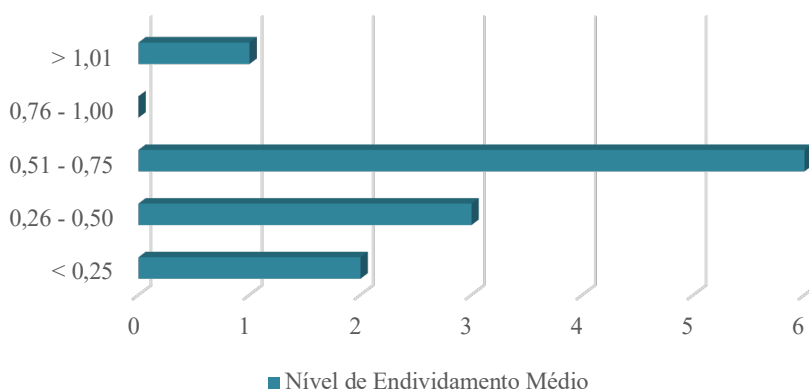
Figura 15 – Distribuição das empresas por Volume de Negócios Médio.

Fonte: Elaboração própria.

Para o nível de endividamento (Figura 16) evidenciam-se as empresas com um nível situado entre 0,51 e 0,75 (com 50% das empresas da amostra), com a maioria das restantes a enquadrar-se abaixo desse nível de endividamento. Apenas 8,33% das empresas apresentam um endividamento superior a 0,75.

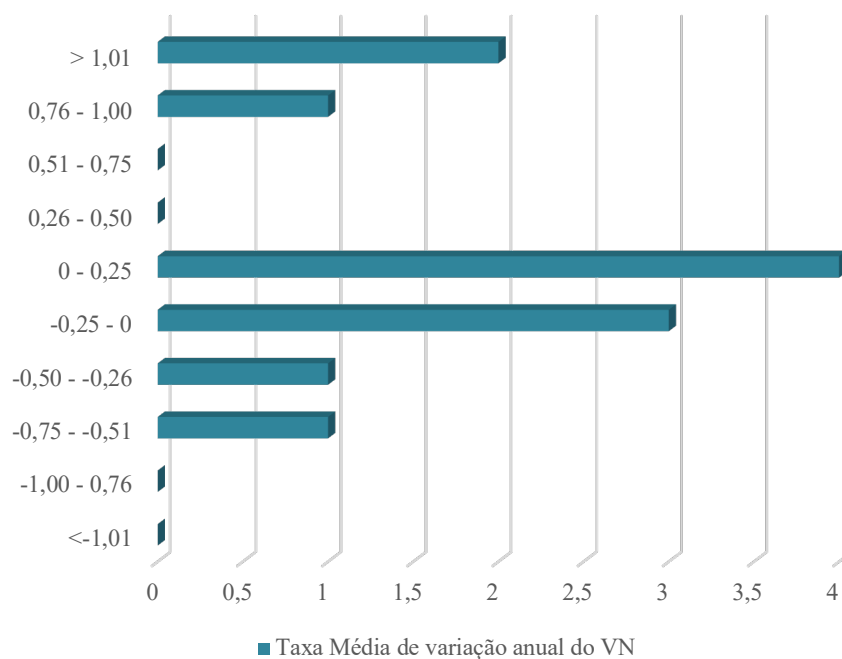
Relativamente à variação anual média do volume de negócios, para o período de referência do estudo, verificamos na Figura 17 que mais de metade das empresas se encontra num intervalo de variação entre os -25% e os 25%, com uma ligeira tendência para o sentido positivo.

Figura 16 – Distribuição das empresas por Nível de Endividamento Médio.



Fonte: Elaboração própria.

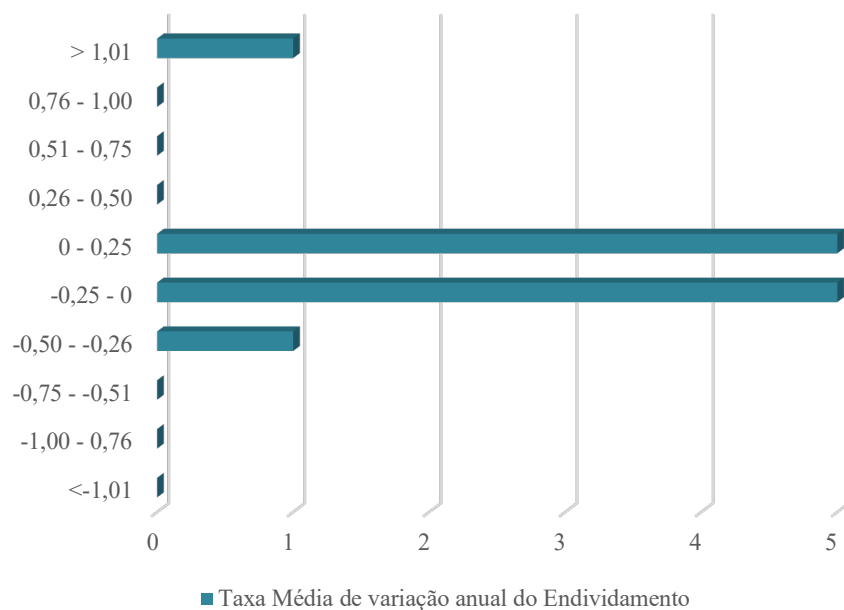
Figura 17 – Distribuição das empresas por Taxa Média de Variação Anual VN.



Fonte: Elaboração própria.

No que respeita à média de variação anual do nível de endividamento registamos uma concentração ainda mais evidente em torno do intervalo (-25 % a 25%) com 83,33% das empresas (Figura 18).

A Tabela 9 permite observar a forma como na amostra deste estudo se afirmam preponderantemente as empresas relacionadas com o sector do turismo, mais precisamente no âmbito das actividades relacionadas com o alojamento.

Figura 18 – Distribuição das empresas por Taxa Média de Variação Anual do Endividamento.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 9 – Nº de empresas por sector de actividade económica.

Sector de actividade económica (Divisão – CAE Rev. 3)	Quantidade
10 - Indústrias alimentares	1
16 - Indústrias da madeira e da cortiça	1
38 - Recolha, tratamento e eliminação de resíduos; valorização materiais	1
47 - Comércio a retalho, excepto de veículos automóveis e motociclos	1
55 - Alojamento	7
93 - Actividades desportivas, de diversão e recreativas	1

Fonte: Elaboração própria.

Ao procedermos a uma análise descritiva das variáveis (Tabela 10), verificamos que em média, as empresas que constituem a amostra objecto de estudo têm em média 10,5 anos de idade e contam com uma estrutura de cerca de 9 trabalhadores. O volume de negócios médio é de 476.573,28 € e o nível médio de endividamento é de 53,88 %. No triénio em referência (2018-2020) a taxa média de variação anual do volume de negócios representa um crescimento médio de 171%. No que se refere à variação do nível de endividamento, em média registou-se um aumento de 3,29%.

Relativamente às categorias de inovação registadas, em média cada empresa regista 7,5 ocorrências, sendo que se destaca a inovação em Produto/Serviços (*Inov_A.2*) com uma

média de 2,5 ocorrências por empresa. Assinale-se que a inovação em Processo/Desenvolvimento de Produto e Processo (*Inov_B.6*) não registou qualquer tipo de ocorrência em nenhum dos casos em estudo.

Tabela 10 – Estatísticas Descritivas.

Variável	Média	Mediana	Desvio Padrão
<i>Idade</i>	10,500000	5,000000	11,389788
<i>Dim</i>	9,250000	5,000000	14,309088
<i>Nivel_Inov</i>	0,427083	0,500000	0,099120
<i>Qte_Inov</i>	7,500000	6,500000	3,000000
<i>Inov_A.1</i>	0,083333	0,0E0	0,288675
<i>Inov_A.2</i>	2,500000	2,000000	2,195036
<i>Inov_B.1</i>	1,250000	1,000000	1,712255
<i>Inov_B.2</i>	0,166667	0,0E0	0,389249
<i>Inov_B.3</i>	1,583333	1,500000	1,240112
<i>Inov_B.4</i>	1,000000	0,500000	1,128152
<i>Inov_B.5</i>	0,916667	0,500000	1,083625
<i>Inov_B.6</i>	0,0E0	0,0E0	0,0E0
<i>Med_VN</i>	476.573,29	74.714,07	1.230.570,26
<i>Tx_var_VN</i>	1,712950	0,045000	5,468187
<i>Med_Endiv</i>	53,883944	60,807333	28,131347
<i>Tx_var_Endiv</i>	0,032967	-0,026900	0,346612

Fonte: Elaboração própria.

Comparativamente ao cenário das empresas em Portugal, e aos valores médios para o contexto nacional apresentado na Tabela 11, podemos observar que relativamente à idade das empresas, as empresas da amostra apresentam um maior peso de empresas mais jovens. Tal facto será atribuível à predominância de candidaturas enquadradas num programa que visava essencialmente promover a criação de emprego e de empresas.

Já no que se refere à dimensão das empresas, medida por número de trabalhadores ao serviço, as empresas da amostra em média têm 3 vezes mais trabalhadores que a média nacional (Tabela 12), o que será influenciado pela amostra relativamente pouco diversa e onde uma única empresa tem praticamente o mesmo número de trabalhadores que o conjunto das restantes.

Tabela 11 – Empresas portuguesas por idade (anos).

Empresas por idade	Peso relativo
Até 5 anos	38,11 %
6 a 10 anos	17,70 %
11 a 20 anos	22,61 %
Mais de 20 anos	21,58 %

Fonte: Banco de Portugal, 2022.

Tabela 12 – Dimensão média das empresas portuguesas (Nº trabalhadores).

Setor de Actividade	Dimensão média
<i>Total</i>	3,2
Divisão 10	10,3
Divisão 16	6,0
Divisão 38	19,0
Divisão 47	3,6
Divisão 55	2,7
Divisão 93	2,3

Fonte: Elaboração própria a partir de INE, 2022a.

Nos indicadores referentes ao desempenho, na medida referente ao volume de negócios para o período em referência (Tabela 13), verifica-se que tanto o valor médio como a taxa média de variação anual são maiores para as empresas da amostra. Tendo o ano de 2020 sido um ano em que se colocou um desafio global relacionado com a pandemia Covid-19, com efeitos de contracção da actividade económica por todo o planeta, e com efeitos particularmente severos no sector do turismo, as empresas analisadas no estudo terão os seus valores médios mais elevados atribuídos à maior capacidade de resistência que se evidenciou na actividade turística no interior de Portugal, em espaços naturais que proporcionaram maior contexto de segurança sanitária (Silva & Carvalho, 2022, p. 190). Este território define precisamente o âmbito territorial de actuação das empresas que integram a EEC PROVERE *iNature*, pelo que o seu desempenho, apesar de todas as limitações terá sido, ainda assim, melhor que a média do território nacional.

Tabela 13 – Volume de Negócios médio por sector de actividade (euros).

Sector de Actividade	2020	2019	2018	VN Médio (2018-2020)	Taxa Média Var. anual (2018-2020)
<i>Total</i>	285.530,87	313.002,52	310.351,01	302.961,47	-0,0409
Divisão 10	1.501.133,98	1.462.902,11	1.448.345,07	1.470.793,72	0,0179
Divisão 16	678.838,97	696.237,66	693.911,77	689.662,80	-0,0109
Divisão 38	1.697.943,50	1.602.886,01	1.671.975,36	1.657.601,62	0,0078
Divisão 47	417.112,83	423.465,82	401.067,94	413.882,20	0,0194
Divisão 55	64.854,02	135.635,76	138.541,45	113.010,41	-0,3260
Divisão 93	82.172,90	124.793,25	110.738,42	105.901,52	-0,1349

Fonte: Elaboração própria a partir de INE, 2022a.

Comparando os valores relativos à componente de endividamento (Tabela 14), as empresas analisadas revelam um nível de endividamento inferior à média nacional, ainda que com uma taxa média anual de variação positiva, enquanto no contexto nacional se verifica uma taxa média anual que aponta para uma ligeira redução do nível de endividamento das empresas.

Tabela 14 – Nível de Endividamento por sector de actividade (euros).

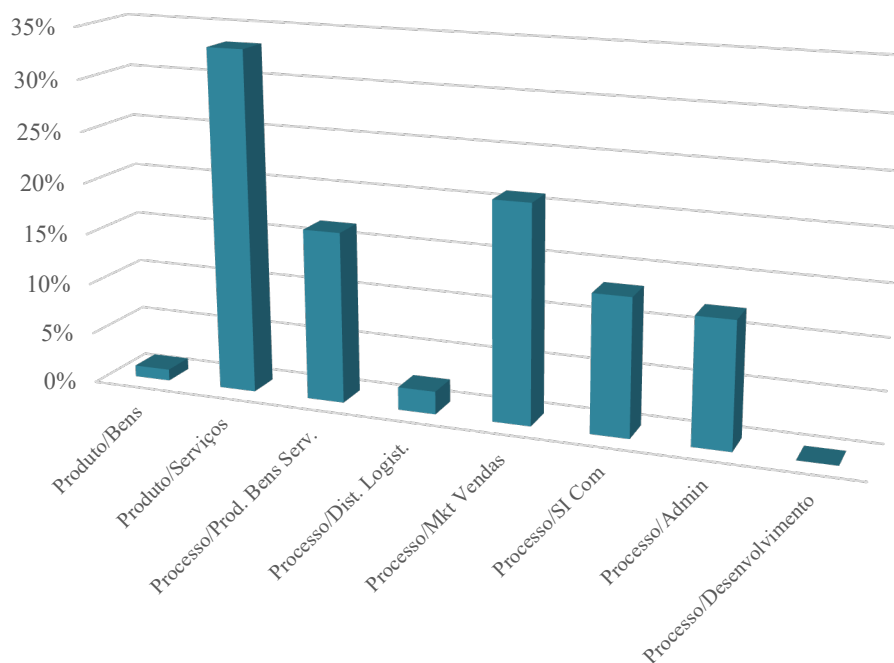
Setor de Actividade	2020	2019	2018	Endividamento Médio (2018-2020)	Taxa Média Var. anual (2018-2020)
<i>Total</i>	0,61	0,63	0,64	0,63	-0,0239
Divisão 10	0,56	0,58	0,58	0,57	-0,0174
Divisão 16	0,62	0,62	0,63	0,62	-0,0080
Divisão 38	0,52	0,59	0,59	0,57	-0,0618
Divisão 47	0,67	0,68	0,66	0,67	0,0075
Divisão 55	0,68	0,66	0,67	0,67	0,0075
Divisão 93	0,82	0,80	0,81	0,81	0,0062

Fonte: Elaboração própria a partir de INE, 2022a.

Incidindo sobre a categorização dos tipos de inovação identificados nos formulários das candidaturas disponibilizados pelas empresas em estudo, e enquadrando a informação com

as categorias de inovação estabelecidas pelo Manual de Oslo, verifica-se pela Figura 19 que, do total de 90 ocorrências registadas na amostra, o tipo de inovação em Processo agrega 65,56% das inovações registadas, aproximadamente o dobro das que se integram em Produto (34,44%).

Figura 19 – Distribuição das categorias de inovação por frequências relativas.



Fonte: Elaboração própria.

Com maior detalhe relativamente às categorias individuais, como é possível verificar na Tabela 15, destaca-se a inovação em Produto na categoria de Serviços com 33,33% das ocorrências totais registadas. Segue-se depois a inovação em Processo/Marketing e Vendas com 21,11%, incidindo nesta mesma classe as 3 seguintes categorias: Produção de Bens e Serviços (16,68%), Sistemas de Informação e Comunicação (13,33%) e Administração e Gestão (12,22%). Regista-se ainda um último nível onde se situa a inovação em Produto/Bens (1,11%), valor que se entende como natural num sector com actividade predominantemente baseada na prestação de serviços. A categoria Processo/Desenvolvimento de Produto e Processo de Negócio não registou qualquer ocorrência (0,00%).

Tabela 15 – Inovações registadas por categoria.

Categorias de inovação	Nº de inovações identificadas
<i>Total</i>	<i>90</i>
Produto/Bens	1
Produto/Serviços	30
Processo/Produção de Bens e Serviços	15
Processo/Distribuição e Logística	2
Processo/Marketing e Vendas	19
Processo/Sistemas de Informação e Comunicação	12
Processo/Administração e Gestão	11
Processo/Desenvolvimento Produto e Processo de Negócio	0

Fonte: Elaboração própria.

Para 5 das 8 categorias, pelo menos metade das empresas apresentou uma inovação, destacando-se as categorias de Produto/Serviços e de Processo/Marketing e Vendas, onde pelo menos 75% das empresas enquadraram actividades inovadoras (Tabela 16).

Tabela 16 – Percentagem de empresas que regista pelo menos uma inovação, por categoria.

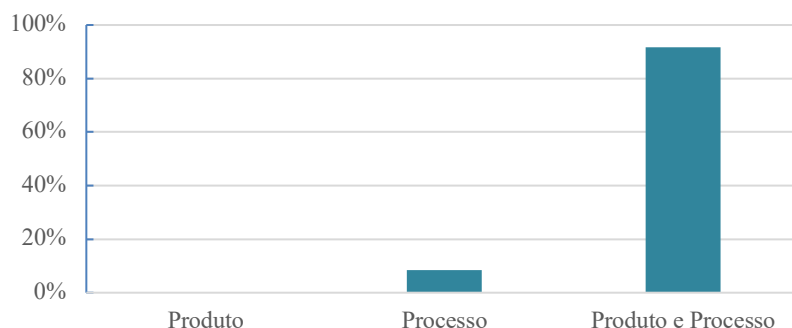
Categorias de inovação	% de empresas
Produto/Bens	8,33 %
Produto/Serviços	83,33 %
Processo/Produção de Bens e Serviços	58,33 %
Processo/Distribuição e Logística	16,67%
Processo/Marketing e Vendas	75,00 %
Processo/Sistemas de Informação e Comunicação	50,00 %
Processo/Administração e Gestão	50,00 %
Processo/Desenvolvimento Produto e Processo de Negócio	0,00 %

Fonte: Elaboração própria.

No que se refere aos tipos de inovação, como se pode ver pela Figura 20, apenas uma das empresas (8,33%) concentra as suas actividades inovadoras no âmbito da inovação em Processo. Todas as outras empresas (91,67%) optam por combinar simultaneamente inovação em Produto e em Processo. Este cenário não alinha com o contexto nacional, como visto na secção 2.2., em que a aposta maioritária das empresas direcciona-se para processo

como opção única, relegando para último lugar a combinação entre os dois tipos de inovação, que aqui se impõe de forma definitiva.

Figura 20 – Percentagem dos tipos de inovação registadas pelas empresas.



Fonte: Elaboração própria.

Já no que se refere ao detalhe das categorias, verifica-se que das empresas da amostra abrangida neste estudo, todas registam ocorrências de inovação e nunca apenas em uma categoria, existindo sempre a combinação de pelo menos 2 categorias, e evidenciando-se a preferência da maioria das empresas por inovar em 4 categorias em simultâneo (Tabela 17).

Tabela 17 – Percentagem de empresas que inova em mais que uma categoria.

Combinações de categorias	% de empresas
2 categorias em simultâneo	16,77 %
3 categorias em simultâneo	25,00 %
4 categorias em simultâneo	58,33 %

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisar as combinações formuladas que envolvem as diferentes categorias de inovação a partir da transformação do registo de inovação tratado como variável binária (*dummy*) em que $1 =$ regista inovação e $0 =$ não regista inovação na categoria, verifica-se que há 3 padrões que se repetem em casos diferentes da amostra:

1. (*Inov_A.2*; *Inov_B.1* e *Inov_B.4*);
2. (*Inov_A.2*; *Inov_B.1*, *Inov_B.3* e *Inov_B.4*);
3. (*Inov_A.2*; *Inov_B.3*, *Inov_B.4* e *Inov_B.5*);

Salienta-se que há dois elementos em comum de forma transversal a estes diferentes padrões: a presença de *Inov_A.2* e de *Inov_B.4*, sugerindo assim uma transversalidade da associação entre inovação de Produto/Serviços e Processo/Sistemas de informação e comunicação.

Nos restantes casos, todos em combinações únicas, o que será atribuível à pequena dimensão da amostra, regista-se a prevalência de *Inov_B.3*, a que se seguem *Inov_A.2* e *Inov_B.5*, e por fim *Inov_B.4*, que não volta a registar-se.

6.3. Correlação entre categorias de inovação e perfil das empresas

Considerando que as questões de investigação deste trabalho se centram na eventual relação das variáveis Idade, Dimensão, Volume de Negócios e Endividamento com as categorias de inovação identificadas na informação prestada por cada empresa, exploramos essa possibilidade com recurso à correlação de Pearson, por ser a medida correlacional mais aplicada no domínio das ciências sociais (Fávero et al., 2009, p. 202).

Efectuando o teste de Shapiro-Wilk (seleccionado por oposição ao de Kolmogorov-Smirnov devido ao tamanho da amostra ser inferior a 30) apresenta-se na Tabela 18 o resultado para os testes de normalidade das variáveis.

Tabela 18 – Testes de Normalidade.

Variável	Kolmogorov-Smirnov ^(a)			Shapiro-Wilk		
	Estatística	gl	Sig.	Estatística	gl	Sig.
<i>Idade</i>	0,302	12	0,003	0,652	12	<,001
<i>Dim</i>	0,312	12	0,002	0,619	12	<,001
<i>Nivel_Inov</i>	0,352	12	<,001	0,729	12	0,002
<i>Qte_Inov</i>	0,233	12	0,071	0,848	12	0,034
<i>Inov_A.1</i>	0,53	12	<,001	0,327	12	<,001
<i>Inov_A.2</i>	0,173	12	,200*	0,908	12	0,199
<i>Inov_B.1</i>	0,247	12	0,041	0,723	12	0,001
<i>Inov_B.2</i>	0,499	12	<,001	0,465	12	<,001
<i>Inov_B.3</i>	0,207	12	0,167	0,846	12	0,033
<i>Inov_B.4</i>	0,312	12	0,002	0,782	12	0,006
<i>Inov_B.5</i>	0,301	12	0,004	0,801	12	0,01
<i>Inov_B.6</i>	.	12	.	.	12	.
<i>Med_VN</i>	0,391	12	<,001	0,426	12	<,001
<i>Tx_var_VN</i>	0,434	12	<,001	0,409	12	<,001
<i>Med_Endiv</i>	0,156	12	,200*	0,941	12	0,512
<i>Tx_var_Endiv</i>	0,275	12	0,013	0,718	12	0,001

* Este é um limite inferior da significância verdadeira.

^(a) Correlação de Significância de Lilliefors

Fonte: Elaboração própria.

Do teste efectuado, apenas podemos concluir que as variáveis *Inov_A.2* e *Med_Endiv* apresentam distribuição normal, dado que as restantes apresentam o menor nível de significância observado ($p\text{-value} < 0,05$) e isso não nos permite concluir que a distribuição dos dados referentes a essas variáveis apresentam aderência à distribuição normal.

Logo, para que possamos estudar a correlação de Pearson, que carece que os dados sejam provenientes de populações com distribuição normal (Pestana & Gageiro, 2014, p. 345) teremos que estandardizar as diferentes variáveis recorrendo ao método *Zscores*.

Ao elaborar a matriz de correlações de Pearson, na Tabela B.1, disponibilizada no anexo B, evidencia-se a forte correlação entre as variáveis *Idade*, *Dim* e *Med_VN*, que parece ser uma relação lógica, pois é natural que o crescimento de uma empresa ao longo dos anos só seja possível com recurso a um alargamento do número de trabalhadores, o que suporta e depende também de um volume de negócios mais significativo. Tal é evidenciado pela correlação ainda mais forte que se estabelece entre o par de variáveis *Dim* e *Med_VN*.

Identifica-se também uma forte correlação entre o registo de ocorrências de inovação *Qte_Inov* e a variável *Inov_A.2*, sendo, no entanto, uma relação já passível de ser identificada no âmbito da Estatística Descritiva, por ser esta a categoria com maior número de ocorrências e essa dependência directa se evidenciar.

Releva também a potencial correlação que se estabelece entre 3 variáveis que se referem a categorias específicas de inovação (*Inov_A.1*, *Inov_B.1* e *Inov_B.2*), mas verifica-se que tal poderá ser induzido pela coincidência no baixo número de ocorrências que se verifica tanto em *Inov_A.1* como em *Inov_B.2*.

Também merece referência a potencial correlação negativa estabelecida entre o Nível Relativo de Inovação *Nivel_Inov*, que reflecte a abrangência de categorias de inovação em cada empresa, com a evolução da taxa média de variação anual de volume de negócios *Tx_var_VN*. Em alguma medida, essa variação negativa nas vendas poderá resultar na diversificação de categorias de inovação procuradas pelas empresas, no sentido de contrariar essa tendência.

6.4. Interdependência entre categorias de inovação

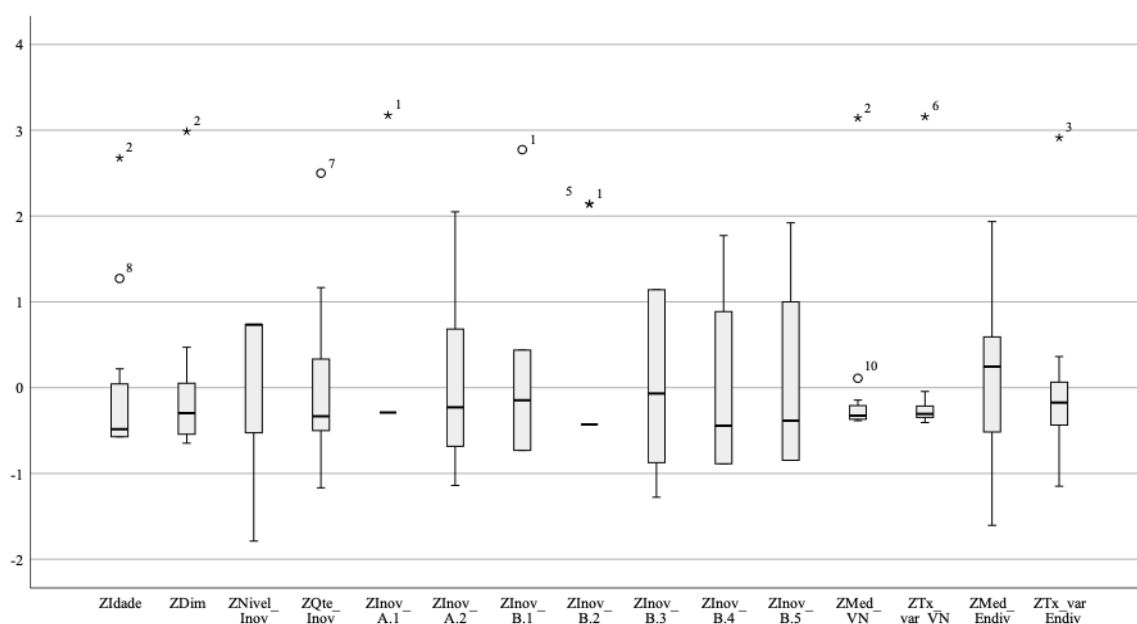
Para identificar potenciais factores comuns que permitissem identificar relações de interdependência entre as variáveis, recorreu-se à técnica de análise factorial, com o propósito de estimar componentes não observáveis de forma directa e reduzir a complexidade de interpretação dos dados.

Para que se possa explorar uma análise factorial de componentes principais, deve-se em primeiro lugar explorar cada variável em termos de *outliers* e enviesamento da distribuição (Pestana & Gageiro, 2014, p. 529). Como se pretende avaliar a eventual medida em que factores associados às variáveis de inovação podem influenciar o comportamento das restantes, a análise centra-se nessas mesmas variáveis, com excepção da variável *Inov_B.6* referente à Inovação em Processo/Desenvolvimento de Produto e Processo por não ter registado nenhuma ocorrência.

Como identificado no estudo de correlação na secção anterior, dado que a maioria não apresenta distribuição normal, serão utilizados os valores estandardizados com recurso ao método *Zscores*.

Nas Figuras 21 e 22, pode-se verificar a existência dos possíveis e prováveis *outliers*. No entanto, como sublinham Fávero et al. (2009, p. 68), cabe ao investigador decidir o que fazer com esses *outliers* de acordo com os seus objectivos de pesquisa. Considerando que a dimensão da amostra tem uma importância particular no contexto da análise factorial, em que a regra geral recomenda que o número de observações seja 5 vezes superior ao número de variáveis que compõem o banco de dados, o princípio orientador (confirmando que aos potenciais e prováveis *outliers* não correspondiam erros nos dados) foi o de manter todas as observações, para não reduzir ainda mais o número de casos em análise, limitando ainda mais a diversidade de dados da amostra.

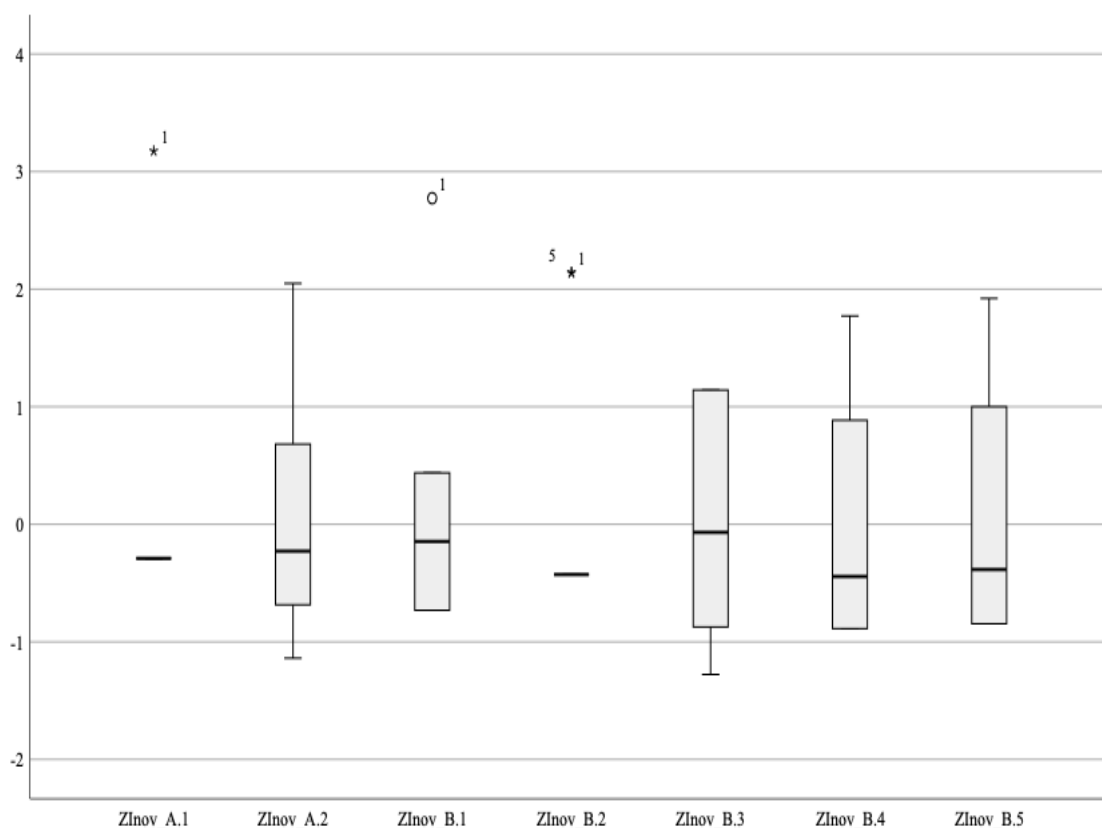
Figura 21 – Caixas de bigodes das variáveis estandardizadas (*Zscores*).



Fonte: Elaboração própria.

Dado que a base de análise no que se refere ao conjunto de variáveis e ocorrências é a mesma que foi utilizada no estudo da correlação de Pearson, podemos consultar a matriz constante da Tabela 30 apresentada no anexo B e verificar que há um número razoável de correlações com valores superiores a 0,30, o que indicia que poderem os ter condições para continuar a análise factorial. No entanto, olhando apenas a correlação entre os tipos de inovação, esse número não é particularmente significativo o que pode indicar que esta técnica pode não ser a mais adequada (Fávero et al., 2009, p. 251).

Figura 22 – Pormenor das caixas de bigodes das variáveis de inovação estandardizadas (*Zscores*).



Fonte: Elaboração própria.

A análise factorial efectuada a todas as variáveis tem como resultado um determinante =,000 e a referência que a matriz não é definida positiva, o que pode indicar que são poucas observações para conduzir a análise factorial para o número de variáveis em causa.

Fazendo incidir a análise factorial nas categorias de inovação, são identificados como veremos dois factores potenciais.

Prosseguindo com a análise com recurso ao *SPSS*[®], verificamos na Tabela 19 que existe uma potencial correlação entre as seguintes tipologias de inovação: Produto/Bens (*Inov_A.1*),

Processo/Produção Bens e Serviços (*Inov_B.1*) e Processo/Distribuição e Logística (*Inov_B.2*).

Tabela 19 – Matriz de correlações ^a.

		Inov_A.1	Inov_A.2	Inov_B.1	Inov_B.2	Inov_B.3	Inov_B.4	Inov_B.5
Correlação	Inov_A.1	1,000	-,359	,874	,674	-,148	-,279	-,266
	Inov_A.2	-,359	1,000	-,278	-,213	,150	,441	-,057
	Inov_B.1	,874	-,278	1,000	,477	-,332	-,047	-,576
	Inov_B.2	,674	-,213	,477	1,000	-,220	-,414	-,180
	Inov_B.3	-,148	,150	-,332	-,220	1,000	,195	,242
	Inov_B.4	-,279	,441	-,047	-,414	,195	1,000	-,297
	Inov_B.5	-,266	-,057	-,576	-,180	,242	-,297	1,000
Sig. (unilateral)	Inov_A.1		,126	<,001	,008	,323	,190	,201
	Inov_A.2	,126		,191	,253	,321	,076	,430
	Inov_B.1	,000	,191		,058	,146	,442	,025
	Inov_B.2	,008	,253	,058		,246	,090	,288
	Inov_B.3	,323	,321	,146	,246		,272	,224
	Inov_B.4	,190	,076	,442	,090	,272		,174
	Inov_B.5	,201	,430	,025	,288	,224	,174	

^a Determinante = ,012

Fonte: Elaboração própria.

O resultado da estatística *KMO* (Kaiser-Meyer-Olkin) abaixo de 0,6 (Tabela 20) indicia mais uma vez que a análise factorial pode não ser adequada.

Tabela 20 – Teste de *KMO* e Bartlett.

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adequação de amostragem.		,435
Teste de esfericidade de Bartlett	Aprox. Qui-quadrado	34,390
	gl	21
	Sig.	,033

Fonte: Elaboração própria.

A análise das matrizes anti-imagem para variâncias-covariâncias e para correlações (Tabela 21) consubstanciam essa indicação, dado que o facto de os valores da diagonal principal da matriz anti-imagem de correlações apresentarem na sua maioria valores abaixo de 0,5 aponta para que estas variáveis não se ajustem à estrutura definida pelas outras variáveis e mereceriam eventualmente ser eliminadas da análise (Maroco, 2007, p. 392).

Tabela 21 – Matrizes anti-imagem.

		Inov_A.1	Inov_A.2	Inov_B.1	Inov_B.2	Inov_B.3	Inov_B.4	Inov_B.5
Covariância anti-imagem	Inov_A.1	,060	,014	-,055	-,094	-,103	,036	-,087
	Inov_A.2	,014	,714	,011	-,068	-,020	-,224	,023
	Inov_B.1	-,055	,011	,059	,072	,104	-,040	,101
	Inov_B.2	-,094	-,068	,072	,339	,157	,079	,146
	Inov_B.3	-,103	-,020	,104	,157	,578	-,156	,106
	Inov_B.4	,036	-,224	-,040	,079	-,156	,529	,053
	Inov_B.5	-,087	,023	,101	,146	,106	,053	,334
Correlação anti-imagem	Inov_A.1	,426 ^a	,067	-,933	-,664	-,555	,203	-,618
	Inov_A.2	,067	,745 ^a	,052	-,137	-,031	-,364	,047
	Inov_B.1	-,933	,052	,427 ^a	,511	,567	-,226	,721
	Inov_B.2	-,664	-,137	,511	,478 ^a	,355	,186	,435
	Inov_B.3	-,555	-,031	,567	,355	,251 ^a	-,283	,240
	Inov_B.4	,203	-,364	-,226	,186	-,283	,617 ^a	,125
	Inov_B.5	-,618	,047	,721	,435	,240	,203	,334 ^a

^a Medidas de adequação de amostragem (MSA)

Fonte: Elaboração própria.

No entanto, os resultados da análise das comunalidades (Tabela 22), indicia que apenas as variáveis Processo/Marketing e Vendas (*Inov_B.3*) e em menor medida a inovação em Produto/Serviços (*Inov_A.2*) poderão não se enquadrar, pois estes valores são tão mais próximos de zero quando os factores comuns explicam baixa ou nenhuma variância da variável.

Tabela 22 – Comunalidades,

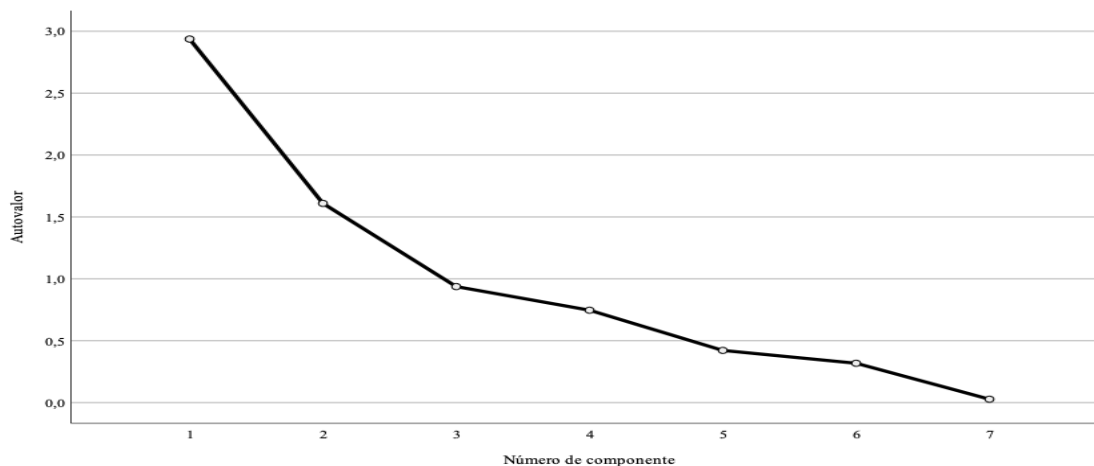
	Inicial	Extracção
Inov_A.1	1,000	,812
Inov_A.2	1,000	,495
Inov_B.1	1,000	,898
Inov_B.2	1,000	,603
Inov_B.3	1,000	,196
Inov_B.4	1,000	,783
Inov_B.5	1,000	,760

Método de Extracção: análise de Componente Principal.

Fonte: Elaboração própria.

Com base na retenção de valores próprios (*eigenvalues*) superiores a 1, foram retidos dois factores que justificam 64,96% da variância dos dados originais o que é sublinhado pelo gráfico de escarpa (Figura 23).

Figura 23 – Gráfico de escarpa.



Fonte: Elaboração própria.

Através da matriz dos componentes (Tabela 23), conseguimos ter a percepção de qual factor explica de melhor forma cada variável original. Pela matriz de componente rotativa (Tabela 24), que extrema a carga factorial de forma que cada variável se associe a um factor, verificamos que nas variáveis *Inov_A.1*, *Inov_B.1* e *Inov_B.2* é predominante o factor 1, e nas variáveis *Inov_A.2*, *Inov_B.3* e *Inov_B.4* o factor 2, que passaremos a designar respectivamente, e de forma empírica, de factor de Produção e factor de Sistemas.

O gráfico de componente em espaço rotacionado (Figura 24) evidencia a associação de variáveis por cada uma das componentes que define cada um dos factores.

Tabela 23 – Matriz de componente ^a.

	Componente	
	1	2
Inov_A.1	,901	,020
Inov_A.2	-,489	,507
Inov_B.1	,877	,358
Inov_B.2	,759	-,163
Inov_B.3	-,438	-,065
Inov_B.4	-,402	,788
Inov_B.5	-,433	-,757

Método de Extração: análise de Componente Principal.

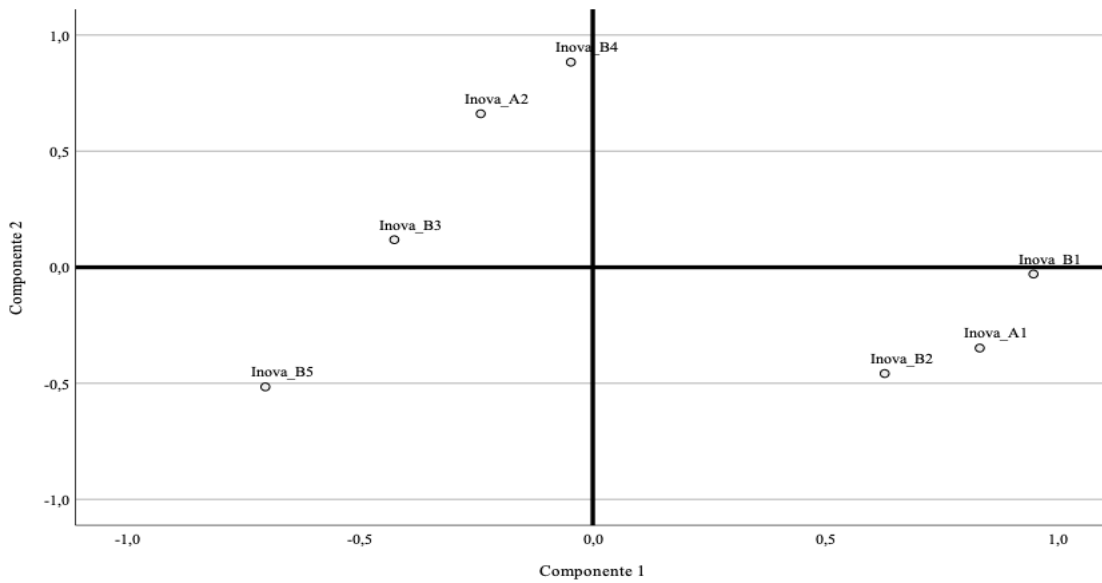
^a 2 componentes extraídos.
Fonte: Elaboração própria.

Tabela 24 – Matriz de componente rotativa ^b.

	Componente	
	1	2
Inov_A.1	,831	-,348
Inov_A.2	-,241	,661
Inov_B.1	,947	-,029
Inov_B.2	,627	-,458
Inov_B.3	-,426	,119
Inov_B.4	-,047	,884
Inov_B.5	-,703	-,515

Método Extração: análise de Componente Principal.
Método Rotação: Varimax c/ Normalização de Kaiser.
^b Rotação convergida em 3 iterações.

Figura 24 – Gráfico de componente em espaço rotacionado.



Fonte: Elaboração própria.

Efectuando uma análise da confiabilidade interna da análise (Tabela 25), medido pelo alfa de Cronbach, verificamos que ele é negativo, pelo que não podemos considerar válido o modelo.

Tabela 25 – Estatísticas de confiabilidade.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens personalizados ^a	N de itens
-,248	-,248	7

^a O valor é negativo devido a uma covariância média negativa entre itens. Isto viola as suposições do modelo de confiabilidade. É possível verificar as codificações do item.

Fonte: Elaboração própria.

Olhando para as matrizes de componente e componente rotativa, verificamos que a variável *Inov_B.5* não consegue ser associada a nenhum factor pelo que vamos avaliar o alfa de Cronbach caso essa variável seja retirada (Tabela 26).

Tabela 26 – Estatísticas de confiabilidade (depois de retirada a variável *Inov_B.5*).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens personalizados ^a	N de itens
,178	,178	6

Fonte: Elaboração própria.

Mesmo com um novo passo de iteração em que retiramos a variável *Inov_B.3* pela baixa comunalidade que apresenta (Tabela 27), o alfa de Cronbach atinge apenas o valor de 0,324 o que se revela pouco sólido para uma análise exploratória.

Tabela 27 – Estatísticas de confiabilidade (depois de retirada a variável *Inov_B.3*).

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens personalizados ^a	N de itens
,324	,324	5

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados terão que ser observados à luz do que referem Hair, Anderson, Tatham e Black, citados por Fávero et al. (2009, p. 237), reflectindo a dificuldade de aplicar a análise factorial a uma amostra que preferencialmente deverá ser igual ou superior a 100 observações.

6.5. A análise de *clusters*

A análise de *clusters* procura agrupar objectos com base nas suas singularidades, na busca pela representação da sua estrutura natural (Fávero et al., 2009, p. 196). A sua aplicação detalhada no âmbito deste trabalho encontra-se incluída para referência no Anexo C, com as conclusões relevantes abaixo resumidas.

Como a utilização de variáveis com escalas diferentes pode distorcer a estrutura do agrupamento, foram utilizadas as variáveis estandardizadas (*Zscores*) já utilizadas no âmbito dos pontos anteriores, com uma primeira análise aos aglomerados hierárquicos como hipótese exploratória no software *SPSS*[®], avaliando as possibilidades de agregação. O resultado obtido, aponta para um número de 2 *clusters*, tanto a partir das variáveis originais como do resultado onde substituímos as observações dos *outliers* pelos valores médios de cada variável – segundo Fávero et al. (2009, pp. 56, 197), eles podem dificultar a identificação de *clusters*. Este trabalho exploratório permite identificar o potencial número de grupos, mas pode não ser suficiente por ser um procedimento mais adequado a grandes amostras (Fávero et al., 2009, p. 219).

Ao proceder à classificação de conglomerados não hierárquicos (*kmeans*), verifica-se que se identificam dois *clusters* constituídos por 4 e 8 empresas, respectivamente, sendo que a variáveis que mais terão contribuído para a formação destes *clusters* estão relacionadas com

a dimensão da empresa – Número de trabalhadores (*Dim*) e Volume de Negócios Médio (*Med_VN*).

6.6. Exploração descritiva dos dados estatísticos

Desenvolvendo um exercício de exploração dos dados em estatística descritiva, pode ocorrer a identificação de perspectivas potencialmente interessantes, ainda que restritas à amostra do estudo, sem possibilidade de serem generalizadas, por ser uma análise não inferencial.

Ao classificar os diferentes tipos de inovação como variáveis *dummy*, pode ser explorada uma análise descritiva de cada categoria de inovação, de acordo com os casos que se destacam em relação às restantes observações, analisando as demais variáveis como dependentes através geração de gráficos caixa de bigodes (*box-plot*), que se disponibilizam para consulta no Anexo D ao presente trabalho.

Aí se constata uma tendência das empresas mais jovens para não registar práticas de inovação em *Inov_B.1* (Processo/Produção de Bens e Serviços).

No que se refere à dimensão da empresa, à luz do seu número de trabalhadores, podemos observar que nas empresas que não inovam em *Inov_B.1* também se concentram as de menor dimensão, por oposição ao que acontece com *Inov_B.3* (Processo/Marketing e Vendas) e *Inov_B.5* (Processo/Administração e Gestão) onde são essas empresas mais pequenas que registam a ocorrência de inovação.

O que a análise dos gráficos caixa de bigodes em relação à variável respeitante ao volume de negócios médio permite avaliar, é que onde tende a ocorrer uma maior dispersão nos valores registados para o volume de negócios é no quadro da inovação em *Inov_B.1* (Processo/Produção de Bens e Serviços) e *Inov_B.4* (Processo/Sistemas de informação), onde se enquadram os valores médios mais altos. Relativamente à inovação em *Inov_B.3* (Processo/Marketing e Vendas) verifica-se o contrário, agregando as empresas com valores mais baixos.

À inovação em *Inov_B.3* e *Inov_B.4* parecem estar associados valores mais baixos ou até negativos de variação do volume de negócios. Por outro lado, destaca-se o contraste verificado por oposição a quem não inova em *Inov_B.3* onde se integram os valores mais elevados de variação positiva.

Abordando o nível médio de endividamento, verificamos que as empresas em análise não registam maior nível de endividamento por inovarem em *Inov_B.4*, dado que é neste tipo de inovação que se identificam as empresas com os níveis mais baixos de endividamento.

Quem inova em *Inov_B.1* e *Inov_B.3* apresenta uma tendência semelhante e ligeira no sentido de menor nível de endividamento médio comparativamente a quem não inova.

Já em *Inov_B.5* e *Inov_A.2* (Produto/Serviços) é o contrário que se verifica, com tendência para concentrar para maiores níveis de endividamento nas empresas que registam inovações nestas categorias.

No que se refere à variação registada para esta variável no período considerado, e de forma semelhante ao registado para o endividamento médio, as empresas não vêem o seu nível de endividamento crescer por inovarem em *Inov_B.4*, sendo que as empresas que registam este tipo de inovação evidenciam até uma variação negativa do seu nível de endividamento. Um comportamento semelhante regista-se em relação a *Inov_B.3*.

Por outro lado, quem não inova em *Inov_B.1*, também parece ter associado um cenário de alívio do endividamento com taxas mais baixas ou negativas, ainda que os valores mais extremados de redução e de aumento se verifiquem do lado de quem inova.

6.7. A resposta às questões de investigação

Procura-se na presente secção enquadrar os resultados obtidos com a resposta às questões de investigação que orientaram o foco e estrutura do presente trabalho.

Q1 – a inovação nestas empresas concentra-se em algum tipo particular de inovação ou ocorre de forma transversal?

Como se pode verificar dos dados apresentados, regista-se por parte da maioria das empresas analisadas uma abordagem de natureza transversal à inovação, integrando nos seus projectos de investimento dimensões que se enquadram em diversos tipos e categorias de inovação, conforme definidas pelo Manual de Oslo. No conjunto das empresas estudadas, assume preponderância a categoria de *Serviços na Inovação em Produto* – de longe a mais relevante – a que se seguem as categorias de *Marketing e Vendas*, *Produção de Bens e Serviços*, *Sistemas de Informação e Comunicação* e *Administração e Gestão*, que se enquadram todas elas em *Inovação em Processo*. Esta hierarquização será atribuída ao facto das empresas abrangidas pelo presente estudo serem maioritariamente de serviços, e em particular do sector turístico, procurando reforçar a sua competitividade através de uma aposta em novos produtos, incentivadas pelos próprios avisos de concurso.

Os resultados alinham com as conclusões de Battisti e Stoneman (2021, p. 15) no sentido da procura simultânea pelas empresas de mais que um tipo de inovação, assim como pela diversidade de combinações estabelecidas entre as dimensões da inovação tecnológica

(enquadrada em *Produto*) e as dimensões da inovação não-tecnológica (enquadrada em *Processo*) que também é sublinhada nos trabalhos de Doran (2012, p. 19), Sakowski et al. (2019, p. 285), Madureira et al. (2013, p. 158).

As pistas da presente investigação parecem apontar num sentido divergente à independência entre as inovações de produto e de processo no sector do turismo, conforme foi concluído no estudo de Guisado-González et al. (2014, p. 76).

Q2 – existe algum padrão de complementaridade entre as categorias de inovação promovida por estas empresas?

Salvaguardando que os dados apresentados se circunscrevem à amostra do estudo, não sendo possível inferir conclusões para um universo mais alargado, prevalece a combinação de pelo menos duas categorias de inovação, registando-se uma tendência da maioria das empresas para inovar em quatro categorias em simultâneo.

Os padrões de inovação identificados podem representar uma relação de associação entre inovação em *Serviços* e inovação em *Sistemas de informação e comunicação*, pela sua integração constante nos padrões de inovação que se repetem na amostra. Esta é uma pista que segue no sentido contrário ao estudo de Amara et al. (2009, p. 422), onde se sublinha a ausência de uma relação entre os sistemas de informação e comunicação (aí entendida como tecnologias avançadas integrantes da categoria de inovação no domínio da gestão) e a inovação em *Processo* e em *Produto*.

Q3 – existe alguma relação entre a idade da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?

No presente estudo identifica-se uma tendência para a inovação em *Marketing e Vendas* ser assumida maioritariamente pelas empresas mais jovens, o que contraria parcialmente a correlação positiva entre a idade das empresas e todos os tipos de inovação identificados por Lin et al. (2016, p. 157) – ainda que para empresas de natureza industrial –, ao mesmo tempo que a inovação em *Produção de Bens e Serviços* enquadra de forma genérica empresas de todas as maturidades (ainda que as empresas que não inovam nesta categoria sejam tendencialmente as de criação mais recente). O facto de as empresas que integram a amostra – significando a atribuição de financiamento de apoio – registarem um maior peso de empresas jovens relativamente à média nacional vai de encontro à perspectiva de Segarra-Blasco e Teruel (2016, p. 727), sobre as empresas mais jovens deterem um posicionamento mais favorável para a captação deste tipo de apoio.

Q4 – existe alguma relação entre a dimensão da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?

No que se refere à dimensão da empresa determinada pelo seu número de trabalhadores, podemos observar uma tendência das empresas de menor dimensão em direccionar os seus esforços para a implementação de inovação em *Processo*, em particular nas categorias de *Marketing e Vendas* e de *Administração e Gestão*.

Estas sugestões contrariam parcialmente o estudo de Amara et al. (2009, p. 421), onde a inovação de natureza administrativa está associada positivamente às empresas de maior dimensão, assim como parecem ir no sentido contrário a Lin et al. (2016, p. 168), que associam às empresas de maior dimensão a opção pela inovação em *Processo*, ou numa combinação desta com inovação em *Produto*.

Deve também sublinhar-se que esta variável, em conjunto com o volume de negócios médio, é uma das mais determinantes na formação de *clusters*, como vimos atrás na secção 6.5, o que denota a sua importância como factor crítico e determinante para a gestão e competitividade das empresas.

Q5 – existe alguma relação entre a taxa de crescimento do volume de negócios da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?

As empresas com maior volume de negócios parecem apostar na inovação em *Processo*, nomeadamente nas categorias de *Produção de Bens e Serviços* e de *Sistemas de informação e comunicação*, parecendo esta mesma categoria – em conjunto com a inovação em *Marketing e Vendas* – estar associada aos valores mais baixos ou até negativos de variação do volume de negócios.

Este padrão não permite alinhar plenamente com Battisti e Stoneman (2021, p. 15), dado que ao contrário destes autores não conseguimos identificar pistas de maiores taxas de crescimento de vendas associadas simultaneamente à inovação tecnológica e não tecnológica (no domínio das práticas de gestão, por exemplo).

Novamente, e como atrás referido, destaca-se a relevância que a variável associada ao volume de negócios médio, em conjunto com a dimensão, exerceu na formação de *clusters*, conforme referido na secção 6.5, numa associação que é reforçada por alguma da literatura analisada (Doran, 2012, p. 15).

Q6 – existe alguma relação entre o nível de endividamento da(s) empresa(s) e as categorias de inovação identificadas?

As empresas com os níveis mais baixos de endividamento enquadram-se de forma significativa na inovação em *Sistemas de Informação e Comunicação*, registando-se uma tendência equiparada – ainda que menos pronunciada – nas categorias de *Produção de bens e serviços* e de *Marketing e Vendas*. Por outro lado, os níveis mais elevados de endividamento parecem associar-se à inovação em *Administração e Gestão* e na categoria de *Serviços*.

No que se refere à variação registada no período considerado para o estudo, esta acompanha de alguma medida o padrão referido para os valores médios, sendo registado um alívio do nível de endividamento nas empresas que inovam em *Sistemas de informação e comunicação* e em *Marketing e Vendas*. Já para a categoria de *Produção de bens e serviços*, parece ser a opção por não inovar que se associa a um cenário de alívio do endividamento com taxas mais baixas ou negativas.

Bronzini e Piselli (2016, p. 449) referem um padrão que associa empresas de maior dimensão e menor nível de endividamento nas candidaturas aprovadas pelo programa de financiamento que analisaram. Na presente investigação, registamos uma perspectiva de divergência parcial em relação à inovação em *Marketing e Vendas*, em que valores mais baixos de endividamento estão associados a empresas de menor dimensão.

Sintetizando uma resposta objectiva à principal questão de investigação a partir da qual se estruturou o presente trabalho - *Que práticas de inovação são suportadas pelo financiamento público?* – podemos responder que para as empresas analisadas, que integram o consórcio da EEC PROVERE *iNature*, o financiamento público suporta um investimento transversal em diversos tipos de inovação, enquadrados em ambos os tipos de inovação: *Produto* e *Processo*, com um claro enfoque na componente de *Produto/Serviços*, que é acompanhada pelas categorias de *Processo: Marketing e Vendas, Produção de Bens e Serviços, Sistemas de Informação e Comunicação* e *Administração e Gestão*. Prevalece igualmente a opção das empresas pela combinação simultânea de diferentes tipos e categorias de inovação, configurando diferentes padrões de actividades inovadoras.

6.8. Conclusão do Capítulo 6

Neste capítulo, foram apresentados os resultados da análise estatística a partir dos quais se sintetizaram as principais conclusões, posicionando-as em referência (de confirmação ou em divergência) aos principais estudos referenciados ao longo deste trabalho.

Foi detalhado o processo de análise que procurou desenvolver as respostas às questões de investigação, que se direccionou para uma análise de teor mais descritivo dos padrões de inovação no grupo de empresas em questão.

Foi possível observar que aí são implementadas as práticas de inovação de forma transversal às diversas categorias e em diferentes combinações. Sublinha-se a potencial relevância da dimensão e do volume de negócios das empresas como factores agregadores e distintivos na agregação das mesmas, assim como a persistência de algumas categorias de inovação em combinações diferenciadas que se estendem a diversas empresas.

No último capítulo, que se segue, serão sintetizadas as principais conclusões do estudo, a sua contribuição para o conhecimento, o contributo para a gestão da inovação, as limitações da dissertação e as linhas potencial de desenvolvimento de investigação futura.

7. Conclusão

7.1. Introdução do Capítulo 7

Neste capítulo, que encerra o presente trabalho, resumem-se as principais conclusões, enquadram-se perante o seu contributo para o conhecimento, e enumeram-se as limitações que condicionam o âmbito do estudo. Apontam-se também as potenciais pistas para o desenvolvimento de investigação futura, a partir dos objectivos que foram estabelecidos para a avaliação da relação entre o financiamento público e os tipos e padrões de inovação que são dinamizados nas empresas por via desse apoio, e a sua relação com alguns factores característicos das empresas como a idade, dimensão, volume de negócios e endividamento.

7.2. Principais Conclusões da Investigação

Os projectos das empresas integrantes do consórcio da EEC PROVERE *iNature* aprovados pelo CENTRO2020 mobilizam diferentes tipos de inovação de forma transversal.

De forma muito vincada, a maioria das empresas aposta numa combinação entre inovação de Produto e de Processo, e não concentra a sua escolha numa única categoria. A combinação de quatro categorias diferentes em simultâneo é o modelo que regista maior adesão.

Ao definir um enfoque sobre a arquitectura de categorias que é definida pela edição mais recente do Manual de Oslo, o presente estudo permite observar uma tendência destas empresas para privilegiar a inovação em Produto/Serviços que é observada na maioria delas, assim como a inovação em Processo/Marketing e Vendas.

Relativamente aos padrões de inovação identificados, apesar da reduzida dimensão da amostra, são identificados sinais de consistência associados à repetida integração das categorias de inovação em Produto/Serviços e em Processo/Sistemas de informação e comunicação em diferentes tipos de combinação.

Apesar de não se ter conseguido estabelecer de forma estatisticamente relevante uma relação de interdependência entre as diversas variáveis envolvidas, sugere-se a relevância da associação entre a dimensão da empresa e do seu volume de negócios como características distintivas das empresas.

Neste estudo identifica-se também uma propensão para a inovação em Processo/Marketing e Vendas assumida maioritariamente pelas empresas mais jovens, assim como pelas de

menor dimensão, que também parecem ter uma associação significativa à categoria de inovação em Processo/Administração e Gestão.

Já as categorias de inovação em Processo/Produção de Bens e Serviços e em Processo/Sistemas de informação e comunicação parecem ser escolhidas pelas empresas com maior volume de negócios. Em conjunto com inovação em Processo/Marketing e Vendas, estarão associadas também a níveis mais baixos de endividamento. No sentido oposto, as empresas que apostam na inovação em Processo/Administração e Gestão e na categoria de Produto/Serviços tendem a apresentar maiores níveis de endividamento.

Concluindo, a transversalidade da opção por diversos tipos de inovação nas empresas abrangidas pela presente investigação, sugere a existência de um entendimento abrangente das vantagens da inovação para as empresas, dado que a maioria dos projectos aprovados apresenta mais que um tipo de inovação, e como tal, podemos concluir – para a amostra de empresas integrantes do consórcio da EEC PROVERE *iNature* – que o financiamento público no âmbito do CENTRO2020 mobiliza de forma ampla e transversal as diversas categorias de inovação nas empresas, não se contendo a uma incidência limitada a um foco restrito.

7.3. Contribuição para o conhecimento

Dado que a presente investigação se insere num campo onde não existe um domínio consolidado de conhecimento, procurou implementar-se neste âmbito uma convergência entre diversos estudos com enfoque em algumas das áreas específicas que foram abordadas. Como tal, a partir dos dados analisados ressaltam algumas observações que alinham no mesmo sentido de alguns dos estudos consultados, nomeadamente os de Battisti e Stoneman (2021), Doran (2012), Sakowski et al. (2019) e Madureira et al. (2013).

No entanto, deve ser tida em consideração nesta referência que grande parte destes estudos incidem sobre as relações estabelecidas entre os diversos tipos e categorias de inovação, mas carecem de estabelecer uma relação com a atribuição de apoio público, como se procurou aqui desenvolver.

Foi especificamente nessa vertente que se procurou ir além do âmbito do conhecimento existente e aprofundar o conhecimento sobre o impacto que a atribuição de financiamento público directo às empresas exerce sobre as diferentes tipologias de inovação que a partir daí são implementadas.

7.4. Contributo para a gestão

A aposta no desenho de projectos que convocam padrões mistos de inovação, isto é, que incidem sobre mais que um tipo de inovação parece ter resultados positivos para as empresas, dado que a maioria das empresas envolvidas no presente estudo – todas com projectos de financiamento aprovados – integra essa referência nos seus projectos. Tal parece sugerir que a diversificação de categorias de inovação dos projectos candidatados pode ter bons resultados em termos de avaliação por parte da entidade financiadora, pelo que será sensato as empresas enquadrarem esse racional em candidaturas futuras e assim estruturarem o seu modelo de competitividade.

7.5. Limitações do Estudo

O presente trabalho apresenta algumas limitações, entre as quais ressalta naturalmente a impossibilidade de avaliar a medida concreta do impacto das diversas categorias de inovação que se enumeram nas candidaturas, por não ter decorrido ainda o tempo necessário para que todos os projectos possam ser avaliados com o distanciamento temporal necessário, na efectiva concretização das propostas de inovação identificadas e que integraram as candidaturas, e essa avaliação implicar o acesso aos dados referentes às eventuais mais-valias de desempenho para as empresas (Tidd & Bessant, 2009, p. 539), assim como a recolha de dados primários junto de cada uma das empresas implicadas neste estudo.

O próprio Manual de Oslo recomenda um período de observação de 3 anos para avaliação das implicações directamente associadas ao resultado das vendas associadas à inovação (OECD & Eurostat, 2018, p. 168), o que se revelou manifestamente impossível de assimilar no período em que este trabalho foi elaborado. Esse facto inclui o mesmo no espectro de estudos centrados nos efeitos a curto-prazo, com pouco distanciamento temporal da concessão do apoio conforme referido por Dvouletý et al. (2021, p. 248).

Esta investigação não integra informação sobre os gastos específicos em actividades inovadoras concretizados pelas empresas, comparados com o total de gastos, o que permitiria integrar a intensidade inovadora destas empresas e explorar a relação de causalidade e eficiência entre o input ao nível de inovação e o output ao nível da performance das empresas (OECD & Eurostat, 2018, pp. 228, 230).

Da mesma forma, deve registar-se a dificuldade sentida na consolidação de uma base de conhecimento de suporte a partir da literatura, por muito do impacto documentado sobre o financiamento público estar relacionado com a dimensão da produtividade o que implicaria

a análise da capacidade das empresas no uso eficiente dos *inputs* e recursos (Dvouletý et al., 2021, p. 254), algo que não se poderia efectivamente concretizar a partir das propostas de investimento enunciadas pelas empresas nas suas candidaturas, mas teria que ser confirmado a médio-prazo.

A dimensão da amostra também exerce um efeito limitador ao âmbito do presente estudo, dado que o baixo número de empresas envolvidas não permite inferir das conclusões para um universo mais vasto de empresas.

7.6. Agenda de Investigação Futura

Apesar das suas limitações, o presente trabalho permite apontar algumas pistas com potencial de desenvolvimento para investigação futura, nomeadamente a da avaliação do grau de concretização de cada projecto e o aprofundamento do estudo da relação entre essas categorias de inovação e o desempenho das empresas no período pós-projecto, assim como as potenciais novas oportunidades que poderão ser identificadas a partir da incorporação desses tipos de inovação. Čadil et al. (2017, p. 996) sugerem que esses impactos possam ser avaliados a médio e longo-prazo, estabelecendo um intervalo de tempo além do encerramento do projecto para medir o impacto efectivo ao nível das empresas, sugerindo um período mínimo de 2 anos, com o longo-prazo a ser considerado aproximadamente além dos 5 anos.

Uma outra potencial linha de desenvolvimento pode consubstanciar o conhecimento sobre o impacto dos subsídios públicos às empresas privadas no sector do turismo, contribuindo para minimizar a ausência de estudos empíricos neste domínio assinalada por Bernini e Pellegrini (Bernini & Pellegrini, 2013, p. 158), nomeadamente recorrendo a uma análise sobre os efeitos para a *performance* das empresas da implementação conjunta de diversos tipos de inovação por oposição à sua mera adopção de forma independente.

A alteração da arquitectura de categorias de inovação operada em 2018 com a edição mais recente do Manual de Oslo define também, por si, uma nova linha de investigação dada a pertinência de garantir um corpo de conhecimento actualizado sobre os padrões de inovação nas empresas, o financiamento público da inovação e a sua relação com o desempenho das empresas, e nomeadamente enquadrando estudos empíricos centrados nos efeitos da combinação entre diferentes categorias de inovação sobre o desempenho das empresas, que encontra (ainda) pouco reflexo na literatura existente.

Referências Bibliográficas

- AD&C – Agência de Desenvolvimento e Coesão. (2022). *Portugal 2020 - Projectos Aprovados*. <https://portugal2020.pt/projetos-aprovados/lista-de-operacoes-aprovadas/>
- Amara, N., Landry, R., & Doloreux, D. (2009). Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. *Service Industries Journal*, 29(4), 407–430. Scopus. <https://doi.org/10.1080/02642060802307847>
- ANI – Agência Nacional de Inovação. (2020). *Relatório Nacional de Inovação*. https://www.ani.pt/media/6211/relatorio_bienal_portugues_junho_2021.pdf
- ANI – Agência Nacional de Inovação. (2022). *Agência Nacional de Inovação - Rankings e Indicadores de Inovação*. <https://www.ani.pt/pt/avaliacao-e-monitorizacao/monitorizacao/rankings-e-indicadores/>
- Banco de Portugal. (2022). *Quadros de Sector*. <https://www.bportugal.pt/QS/qsweb/Dashboards>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. Edições 70.
- Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339. <https://doi.org/10.1108/00251740910984578>
- Battisti, G., & Stoneman, P. (2021). Complementarities in the sourcing, use and exploitation of managerial and technological innovations. *Economics of Innovation and New Technology*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/10438599.2021.1924697>
- Bernini, C., & Pellegrini, G. (2013). Is subsidising tourism firms an effective use of public funds? *Tourism Management*, 35, 156–167. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.012>
- Bibliotecas do Politécnico de Leiria. (2022). *Guia para a Elaboração de Citações e Referências Bibliográficas*. <https://www.ipleiria.pt/sdoc/apoio-a-investigacao/>
- Bronzini, R., & Piselli, P. (2016). The impact of R&D subsidies on firm innovation. *Research Policy*, 45(2), 442–457. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.10.008>
- Bureau van Dijk. (2022). *SABI*. <https://login.bvdinfo.com/R0/SabiNeo>
- Čadil, J., Mirošník, K., & Reháč, J. (2017). The lack of short-term impact of cohesion policy on the competitiveness of SMEs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 35(8), 991–1009. Scopus. <https://doi.org/10.1177/0266242617695382>

- CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2014a). *Programa Operacional Regional do Centro 2014-2020*. <http://www.centro.portugal2020.pt/index.php/documentos-gerais/programa-operacional-regional-do-centro-centro-2020-setembro-2021/download>
- CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2014b). *PROVERE na Região Centro – Territórios que contam, Pessoas que valem*. CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro.
- CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2015). *AVISO Nº 01/CENTRO/2015 - Convite PROVERE – Programa de Valorização Económica de Recursos Endógenos (1ª fase) – Avaliação das Estratégias de Eficiência Coletiva aprovadas no âmbito do QREN 2007-2013*.
- CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2016). *RIS3 do Centro de Portugal 2020 - Estratégia de Investigação e Inovação para uma Especialização Inteligente*. <https://ris3.ccdrc.pt>
- CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2020). *PROVERE: Programa de Valorização Económica dos Recursos Endógenos*. <http://www.centro.portugal2020.pt/index.php/provere-programa-de-valorizacao-economica-dos-recursos-endogenos>
- CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2021). *Relatório Anual de Execução de 2020*. <http://www.centro.portugal2020.pt/index.php/relatorios-execucao/relatorio-anual-execucao-2020/download>
- CCDRC – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro. (2023). *CENTRO2020 - Projectos Aprovados*. <http://www.centro.portugal2020.pt/index.php/projetos-aprovados>
- CE – Comissão Europeia. (2021a). *Regional Innovation Scoreboard 2021*. Publications Office of the European Union.
- CE – Comissão Europeia. (2021b). *Regional Innovation Scoreboard 2021 - Regional Profiles - Portugal*. Publications Office of the European Union. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/45959/attachments/1/translations/en/rendition/native>
- CE – Comissão Europeia. (2022). *European Innovation Scoreboard 2022*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/doi/10.2777/309907>
- Chiappini, R., Montmartin, B., Pomet, S., & Demaria, S. (2022). Can direct innovation subsidies relax SMEs' financial constraints? *Research Policy*, 51(5). Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2022.104493>
- Conselho Europeu. (2023). *Horizonte Europa*. <https://www.consilium.europa.eu/pt/policies/horizon-europe/>

- Damanpour, F. (2020). *Organizational Innovation : Theory, Research, and Direction*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Decelle, X. (2006). A Dynamic Conceptual Approach to Innovation in Tourism. Em *Innovation and Growth in Tourism* (pp. 85–106). OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264025028-7-en>
- Destinature. (2023). *iNature*. <https://www.inature.pt>
- Doran, J. (2012). Are differing forms of innovation complements or substitutes? *European Journal of Innovation Management*, 15(3), 351–371. Scopus.
<https://doi.org/10.1108/14601061211243675>
- Dvouletý, O., Srhoj, S., & Pantea, S. (2021). Public SME grants and firm performance in European Union: A systematic review of empirical evidence. *Small Business Economics*, 57(1), 243–263. <https://doi.org/10.1007/s11187-019-00306-x>
- Edwards-Schachter, M. (2018). The nature and variety of innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 2(The Design Journal 17 3 2014), 65–79.
<https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.004>
- Fagerberg, J. (2006). Innovation: A Guide to the Literature. Em J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (pp. 1–26). Oxford University Press.
- Fávero, L. P., Belfiore, P., Silva, F. L. da, & Chan, B. L. (2009). *Análise de Dados: modelagem multivariada para tomada de decisões* (2^a ed.). Elsevier Editora.
- Fernandes, C., Peguinho, C., Vieira, E., & Neiva, J. (2013). *Análise Financeira: Teoria e Prática - Aplicação no âmbito do SNC*. Edições Sílabo.
- Freeman, C., & Soete, L. (2005). *Economics of Industrial Innovation*. Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9780203064474>
- Garcia, R., & Calantone, R. (2002). A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19(2), 110–132. [https://doi.org/10.1016/s0737-6782\(01\)00132-1](https://doi.org/10.1016/s0737-6782(01)00132-1)
- Gault, F. (2018). *Defining and measuring innovation in all sectors of the economy*. 47(3), 617–622. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.007>
- González-Blanco, J., Coca-Pérez, J. L., & Guisado-González, M. (2019). Relations between technological and non-technological innovations in the service sector . *Service Industries Journal*, 39(2), 134–153. Scopus.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1474876>
- Guisado-González, M., Guisado-Tato, M., & Rodríguez-Domínguez, M. M. (2014). Testing the relationship between product innovation and process innovation. A comparative analysis of tourism and manufacturing sectors. *European Journal of Tourism Research*, 8(1), 66–82. Scopus.

- Guisado-González, M., Wright, L. T., & Guisado-Tato, M. (2017). Product–process matrix and complementarity approach. *Journal of Technology Transfer*, 42(3), 441–459. Scopus. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9435-6>
- Guo, D., Guo, Y., & Jiang, K. (2022). Government R&D support and firms' access to external financing: funding effects, certification effects, or both? *Technovation*, 115. Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102469>
- Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9. <https://doi.org/10.2307/2393549>
- INE – Instituto Nacional de Estatística. (2007). *Classificação Portuguesa das Actividades Económicas Rev.3*. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- INE – Instituto Nacional de Estatística. (2022a). *Dados Estatísticos - Base de Dados*. https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_bdc_tree&contexto=bd&selTab=tab2
- INE – Instituto Nacional de Estatística. (2022b). *Inquérito Comunitário à Inovação - 2020*. Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Le, T., & Jaffe, A. B. (2017). The impact of R&D subsidy on innovation: evidence from New Zealand firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 26(5), 429–452. Scopus. <https://doi.org/10.1080/10438599.2016.1213504>
- Lema, D. G. P. de, Zuluaga, B. B., & Guijarro, A. M. (2013). Financiación de la innovación en las Mipyme iberoamericanas1. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 12–16. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(13\)70015-9](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(13)70015-9)
- Lin, C.-L., Lin, H.-L., & Lin, E. S. (2016). Is there a complementary relationship between product and process innovation on productivity in taiwanese manufacturing firms? *Hitotsubashi Journal of Economics*, 57(2), 139–173. Scopus. <https://doi.org/10.15057/28221>
- Lopes, C., & Costa, V. (2021). Os impactos dos fundos comunitários Europeus no desenvolvimento do turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 36(1). <https://doi.org/10.34624/rtd.v1i36.9361>
- Madureira, L., Gamito, T. M., Ferreira, D., & Portela, J. (2013). *Inovação em Portugal Rural - Detetar, Medir e Valorizar*. Princípia.
- Malhotra, N. K., Nunan, D., & Birks, D. F. (2017). *Marketing Research: An Applied Orientation* (5th Edition). Pearson.
- Maroco, J. (2007). *A Análise Estatística - Com Utilização do SPSS* (E. Sílabo & Lda., Eds.).

- Milgrom, P., & Roberts, J. (1995). Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2–3), 179–208. [https://doi.org/10.1016/0165-4101\(94\)00382-f](https://doi.org/10.1016/0165-4101(94)00382-f)
- Mothe, C., Nguyen-Thi, U. T., & Nguyen-Van, P. (2015a). Assessing complementarity in organizational innovations for technological innovation: the role of knowledge management practices. *Applied Economics*, 47(29), 3040–3058. Scopus. <https://doi.org/10.1080/00036846.2015.1011320>
- Mothe, C., Nguyen-Thi, U. T., & Nguyen-Van, P. (2015b). Complementarities in organizational innovation practices: evidence from French industrial firms*. *Economics of Innovation and New Technology*, 24(6), 569–595. Scopus. <https://doi.org/10.1080/10438599.2014.949416>
- OECD – Organization for Economic Co-operation and Development, & Eurostat. (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data* (3rd ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- OECD – Organization for Economic Co-operation and Development, & Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th Edition). OECD Publishing, Paris / Eurostat, Luxembourg. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pavitt, K. (2006). Innovation Processes. Em J. Fagerberg, D. C. Mowery, & R. R. Nelson (Eds.), *The Oxford Book of Innovation* (pp. 86–114). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0004>
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2014). *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS* (6ª Edição). Edições Sílabo.
- Pires, A. (2010). *Recursos e Território. Uma Geografia da Esperança*. CCDRC - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro.
- Pires, L. M. (2017). 30 Anos de Fundos Estruturais (1986-2015). *Relações Internacionais*, 53, 19–38. <https://doi.org/https://doi.org/10.23906/ri2017.53a03>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Gradiva.
- República Portuguesa. (2014). *Portugal 2020 - Acordo de Parceria 2014-2020*. https://portugal2020.pt/wp-content/uploads/1_ap_portugal_2020_28julho_0.pdf
- Rodrigues, S. (2002). *Business Strategy and Organisational Performance: an analysis of the Portuguese mould industry*. University of Wolverhampton.
- Sakowski, K., Vadi, M., & Meriküll, J. (2019). Patterns of organisational innovation: comparison of western and eastern countries in Europe. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 32(2), 270–290. Scopus. <https://doi.org/10.1080/13511610.2018.1467753>

- Segarra-Blasco, A., & Teruel, M. (2016). Application and success of R&D subsidies: what is the role of firm age? *Industry and Innovation*, 23(8), 713–733. Scopus. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1201649>
- Silva, S., & Carvalho, P. (2022). Impact of COVID-19 on summer holiday behaviours: evidence from Portugal. *Anatolia*, 33(4), 688–691. <https://doi.org/10.1080/13032917.2022.2048404>
- Srhoj, S., Vitezić, V., & Walde, J. (2021). Do small public grants boost tourism firms' performance? *Tourism Economics*. Scopus. <https://doi.org/10.1177/1354816621994436>
- Stojkoski, V., Toshevska-Trpchevska, K., Disoska, E. M., & Tevdovski, D. (2022). Differences in the Impact of Innovation Relationships on Firms' Productivity: Evidence from CIS 2014. *Eastern European Economics*. Scopus. <https://doi.org/10.1080/00128775.2022.2075392>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change - 4th edition*. John Wiley & Sons Ltd.
- Toivonen, M., & Tuominen, T. (2009). Emergence of innovations in services. *The Service Industries Journal*, 29(7), 887–902. <https://doi.org/10.1080/02642060902749492>
- Utterback, J. M., & Abernathy, W. J. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3(6), 639–656. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(75\)90068-7](https://doi.org/10.1016/0305-0483(75)90068-7)
- Witell, L., Snyder, H., Gustafsson, A., Fombelle, P., & Kristensson, P. (2016). Defining service innovation: A review and synthesis. *Journal of Business Research*, 69(8), 2863–2872. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.055>
- Zhang, H. (2022). Does combining different types of innovation always improve SME performance? An analysis of innovation complementarity. *Journal of Innovation and Knowledge*, 7(3). Scopus. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100192>

Glossário

Ad-hoc – expressão latina que significa “para esta finalidade”

Art & craft – artesanato e manualidades;

Business Angels – investidores individuais que garantem financiamento na fase inicial de actividade das empresas;

Clusters – concentração ou aglomeração de empresas com características semelhantes;

Design – aspecto exterior ou configuração física de um objecto, produto ou serviço;

Dummy (variáveis) – variáveis binárias (valor 0 ou 1) utilizadas para indicar a presença ou ausência de um determinado efeito que pode determinar um resultado;

Input – entrada;

Outliers – valores atípicos;

Output – saída;

Packaging – embalagem;

Software – conjunto de instruções que comanda um computador, também designado por programa ou aplicação;

Spillover – derrame.

Anexos

Anexo A – Revisão de Literatura

Tabela 28 – Síntese de revisão de literatura – padrões de complementaridades entre tipos de inovação.

Autores	Amostra	Medidas	Modelo de análise	Conclusões
(Battisti & Stoneman, 2021)	1.497 empresas (80% das quais PME) Multisectorial 2006-2009	Performance das empresas – % crescimento de vendas	Análise Componentes Principais (IPFA)	<ul style="list-style-type: none"> - Relação positiva entre a performance das empresas e a intensidade de procura e aplicação de inovação; - As empresas registam maior taxa de crescimento das vendas se desenvolverem em combinação inovação tecnológica e administrativa (ou organizacional); - As empresas tendem a procurar e a aplicar diferentes tipos de inovação em simultâneo; - As empresas do sector de serviços inovam tanto quanto as dos outros sectores, ainda que em categorias diferentes.
(Stojkoski et al., 2022)	CIS2014 – 9 países Europa Central e Europa Ocidental (inclui Portugal) Multisectorial 2012-2014	Função de produtividade – logaritmo das vendas por empregado.	Testes de restrição do coeficiente de Wald – supermodularidade e submodularidade + Crépon-Duguet-Mairesse	<ul style="list-style-type: none"> - Todos os tipos de inovação têm impacto significativo e positivo na produtividade das empresas; - Nas empresas da Europa Ocidental, o maior efeito na produtividade resulta da introdução de um produto ao mesmo tempo novo para a empresa e novo para o mercado (inovação tecnológica); - As maiores empresas têm maior nível de produtividade; - Não existe relação de complementaridade entre os diferentes tipos de inovação; - As empresas podem atingir melhores resultados se investirem em diferentes tipos de inovação em simultâneo.
(Mothe et al., 2015b)	CIS2008 – França 2.673 empresas industriais com mais de 20 trabalhadores 2006-2008	Performance de inovação e produto - % receitas de inovações de produto - novas para a empresa; Propensão para inovar em produto – introdução de inovação (s/n) Propensão para inovar em processo – introdução de inovação (s/n)	Modelo multivariado probit; Testes de supermodularidade	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto positivo da inovação organizacional na inovação tecnológica; - A implementação conjunta das práticas de inovação organizacional tem maior efeito que a sua adopção de forma separada; - Tamanho da empresa tem relação positiva com inovação de produto e processo mas negativa com performance de inovação; - Centram-se apenas em 3 práticas de inovação organizacional, que se inserem numa única categoria de inovação de Processo – Administração e Gestão.
(Doran, 2012)	CIS2006 – Irlanda 582 empresas com mais de 10 trabalhadores Multisectorial	Produtividade – Vendas por empregado	Função de produção conhecimento e Testes de complementaridade e substituição	<ul style="list-style-type: none"> - A natureza variável da relação entre as seis combinações possíveis de inovação, em que a introdução de um novo tipo de inovação pode alterar a relação prévia entre dois tipos de inovação, não permite concluir pela estrita complementaridade ou substituição destes tipos de inovação;

	2004-2006		Teste de Wald	<ul style="list-style-type: none"> - Existem evidências de complementaridade entre os seguintes tipos de inovação: processo-organizacional; organizacional-novo para o mercado e processo-novo para a empresa – algumas combinações de inovação apresentam ganhos de escala; - Não existem evidências de efeito de substituição. - Cada tipo de inovação complementa pelo menos um dos outros tipos de inovação. - A inovação organizacional evidencia forte complementaridade com a inovação tecnológica, - Empresas que combinam inovação organizacional com tecnológica (produto e processo) alcançam maiores margens de lucro.
(Mothe et al., 2015a)	CIS2006 Luxemburgo 568 empresas com mais de 10 trabalhadores Multissectorial 2004-2006	Performance inovadora – % turnover de inovações de produto novas para a empresa; Propensão para inovar em produto – (s/n); Propensão para inovar em processo – (s/n);	Testes de supermodularidade; RBV (<i>resource based view</i>); KBV (<i>knowledge based view</i>); Tobit e biprobit	<ul style="list-style-type: none"> - Relação positiva da dimensão da empresa com a propensão a inovar mas negativa com a performance inovadora; - Tanto a gestão do conhecimento como a organização laboral têm impactos significativos na performance; - As práticas de gestão têm impacto positivo na propensão para inovar em produto; - A implementação simultânea de gestão do conhecimento, organização laboral e práticas de gestão aumenta a propensão para inovar tanto em produto como em processo, mas não parece ter efeito sobre a performance inovadora; - As empresas que adoptam simultaneamente inovações em gestão do conhecimento, organização laboral, práticas de gestão e relações externas têm maior probabilidade de ser inovadores em processo e de atingir maior performance inovadora; - Existe complementaridade entre práticas de gestão e gestão de conhecimento em propensão para inovar em processo – resultados inconclusivos para produto; - Existe complementaridade entre gestão do conhecimento e organização laboral em propensão para inovar em produto, mas tem efeito negativo sobre a performance inovadora; - A implementação conjunta de gestão do conhecimento e relações externas reduz a propensão para inovar em produto e em processo (efeito de substituição); - A implementação conjunta de práticas de gestão e organização laboral reduz a propensão para inovar em produto e processo, mas tem efeito positivo sobre a performance inovadora; - Existe complementaridade entre técnicas de gestão e gestão de conhecimento em relação à performance inovadora – benefícios apenas na última fase do processo de inovação; - Existe complementaridade entre técnicas de gestão e relações externas para a performance inovadora – última fase do processo; - Existe complementaridade entre técnicas de gestão e relações externas para a performance inovadora – resultados inconclusivos para a propensão em inovar; - Existe complementaridade entre organização laboral e relações externas para a performance inovadora – resultados inconclusivos para a propensão em inovar;

					- A complementaridade entre práticas organizacionais aparenta ser mais frequente para a performance inovadora de produto.
(Zhang, 2022)	China 1.139 empresas industriais	Performance da empresa – vendas por trabalhador	Supermodularidade condicional; Análise Factorial Exploratória <i>Resource Based View</i>		<ul style="list-style-type: none"> - As empresas têm sempre ganhos na combinação de inovações orientadas para o produto; - Identifica correlações fortes entre inovação em qualidade e organizacional; desenvolvimento de produto e melhoria de produto; e entre inovação em flexibilidade e eficiência; - Nas empresas que adoptam pelo menos um tipo de inovação orientada para o produto, a maioria adopta os quatro tipos simultaneamente (qualidade, organizacional, desenvolvimento de produto e melhoria de produto); - Nos tipos de inovação orientada para a produção, a combinação mais frequente é a que implica simultaneamente inovação em flexibilidade e eficiência, ainda que a maior performance esteja associada à adopção isolada de inovação em flexibilidade; - Não foram encontradas relações entre inovação em produto, qualidade (um tipo de inovação em processo) e organizacional – inconsistente com países desenvolvidos – sugere relação com contexto do país das empresas; mas a sua adopção individual tem efeitos positivos na performance das empresas; - Existe substituição entre inovação em eficiência e flexibilidade (inovações orientadas para a produção), mas pode ser eliminada se for também inovação organizacional.
(Amara et al., 2009)	1.124 PME KIBS – serviços intensivos em conhecimento Multisectorial Canada 2007	Desenvolvimento de 6 tipos de inovação: produto, processo, distribuição, estratégica, administrativa e marketing – (s/n)	Análise Componentes Principais (IPFA); Regressão multivariada; Questionário telefónico	Probit	<ul style="list-style-type: none"> - As inovações de produto, processo, estratégica, de gestão e de <i>marketing</i> são complementares; - As correlações mais fortes registam-se entre: inovação estratégia e de gestão; inovação estratégica e de marketing e inovação de produto e de processo; - As correlações mais fracas são entre inovação de produto e de distribuição; inovação de processo e de gestão e inovação de processo e estratégico; - As correlações entre processo e os outros tipos de inovação são as de valor mais baixo; - O número de trabalhadores tem efeito positivo na probabilidade de desenvolver todos os tipos de inovação, excepto em marketing; - Os outputs de certos tipos de inovação podem ser inputs sobre os quais outros tipos de inovação se podem desenvolver – efeito de alavancagem. - As combinações de formas de inovação ao nível da empresa são altamente idiossincráticas e contribuem para a criação de vantagens competitivas que são difíceis de replicar pelas concorrentes.
(Guisado-González et al., 2017)	Espanha 4.631 empresas industriais – PITEC	Produtividade do trabalho	Visão integrativa; visão distintiva; PPM (matriz produto-processo)		<ul style="list-style-type: none"> - A relação entre inovação de produto e de processo é complementar incondicional; - Não existe relação entre inovação de produto e organizacional;

	2008-2012		Abordagem de complementaridade	<ul style="list-style-type: none"> - A relação entre inovação de processo e organizacional é substitutiva condicional - em empresas que não registem inovação em produto; nas empresas que inovam em produto não se encontra relação; - A natureza da relação depende dos tipos de inovação envolvidos; - Nenhuma das abordagens do modelo (integrativa, distintiva, PPM) é aplicável de forma universal.
(González-Blanco et al., 2019)	Espanha 8.935 observações em empresas do sector dos serviços – PITEC 2008 - 2012	Produtividade do trabalho	Visão integrativa; visão distintiva; Abordagem de complementaridade	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas registam maiores aumentos de produtividade se combinarem simultaneamente inovação tecnológica e não-tecnológica; - A combinação dos três tipos de inovação (tecnológica, marketing e organizacional) é a opção preferida, sendo que a segunda é a escolha exclusiva pela inovação tecnológica; - A combinação de inovação tecnológica e organizacional também se destaca nas empresas do setor terciário; - Existe relação de substituição entre inovação tecnológica e organizacional se não existir inovação de marketing. Caso esta também ocorra, deixa de existir relação; - Existe relação de complementaridade entre inovação tecnológica e de marketing, condicionada pela simultaneidade de inovação organizacional. Sem esta, deixa de haver relação; - Existe relação de substituição parcial entre inovação de marketing e organizacional; - A implementação simultânea dos três tipos de inovação nunca tem efeitos prejudiciais na produtividade da empresa; - Sem ser inovação tecnológica e marketing, não é aconselhável a implementação conjunta de dois tipos de inovação.
(Sakowski et al., 2019)	CIS 2008, 2010 e 2012 12 países (europa ocidental e central) mais de 100.000 empresas	Combinação de tipos de inovação organizacional (variáveis <i>dummy</i>)	Logit; Decomposição	<ul style="list-style-type: none"> - Os autores distinguem entre diferentes intensidades de inovação organizacional; - A maior parte das empresas não introduz inovação organizacional (70 % Europa Ocidental); - O tipo mais comum de inovação organizacional é em práticas de gestão ou organização laboral; - A maioria das empresas da Europa Ocidental que adaptam inovação organizacional incidem na combinação de práticas de gestão com organização laboral, ou ainda destas com inovação em relações externas; - É clara a inter-relação da inovação organizacional com outros tipos de inovação, sendo a ligação mais forte a que se efectua com a inovação de marketing, mas também é evidente a relação com inovação de processo e produto; - As componentes de inovação organizacional estão em equilíbrio dinâmico, sugerindo que um aumento da actividade em produto, processo e marketing está intimamente relacionada com um aumento da actividade em inovação organizacional;

					<ul style="list-style-type: none"> - O tamanho da empresa tem relação positiva com a probabilidade de implementação de inovação; organizacional relacionada com a eficiência (práticas de gestão e de práticas de gestão combinadas com organização laboral);
(Lin et al., 2016)	TTIS-II (2004-2006) e ICSC 2001 e 2006)	1.046 empresas (produtividade trabalho) 1.016 (função produção) 12 sectores industriais Taiwan	Factor total de crescimento produtividade do trabalho	de Crépon-Duguet-Maïresse Multinomial Logit Equação função de produção – crescimento de vendas Produtividade do trabalho – rácio real-valor acrescentado força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas que inovam tanto em processo como em produto tem a maior taxa de crescimento da função produção, seguidas por aquelas que inovam em processo; - A idade e a dimensão das empresas têm correlação positiva com a decisão das empresas de desenvolver I&D; - Empresas mais maduras têm maior probabilidade de desenvolver actividades de inovação, mas apresentam menos crescimento da produtividade; - O tamanho das empresas tem correlação positiva com a inovação de processo e com ambos os tipos de inovação em simultâneo; - A opção com maiores benefícios para as empresas (taiwanesas) é a inovação apenas em processo; - Não existe complementaridade entre inovação de processo e produto nas empresas Taiwanesas – ainda que na sub-amostra de empresas de produções de equipamento original (OEM) seja importante adoptar inovação de produto e processo para aumentar a produtividade – complementaridade;
(Guisado-González et al., 2014)	PI TEC 2008 Espanha 12.813 empresas (311 do setor do turismo) 2008			Visão integrativa; Visão distintiva. Regressões binárias e teste de correlação.	<ul style="list-style-type: none"> - A percentagem de impacto na percentagem de vendas de produtos e/ou serviços novos para o mercado, da combinação de ambos os tipos de inovação (processo e produto) é menor do que a associada apenas a inovação de produto – indício de que não existe correlação positiva; - A inovação em produto e processo não estão relacionadas, são independentes e suportam a visão distintiva; - As empresas do sector do turismo revelam uma menor actividade inovadora que as da indústria, mas inovam mais em processo que estas.
(Madureira et al., 2013)	RUR@L INOV 120 organizações Multisectorial		Indicadores de input, indicadores de processo, indicadores	Questionário	<ul style="list-style-type: none"> - Grande peso colocado pelas organizações na cooperação e parcerias; - Prevalência de padrões de inovação mistos;

Portugal 2009-2012	de resultado – número de inovações criadas e/ou introduzidas; crescimento do volume de vendas;	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégia comum de combinação de inovação de produto com inovação de marketing, a que se juntam pontualmente a inovação de processos e organizacional na obtenção de produtos novos e diferenciados, assim como de processos para obter ganhos de eficiência e valor; - Sublinha a inovação social desenvolvida pelas empresas do sector do turismo – preservação do património cultural e natural, ligação com a comunidade local com efeito na diferenciação de produtos e serviços; - A inovação em rede é uma realidade emergente e as redes inovadoras podem ser um modelo de negócio para o desenvolvimento rural sustentável; - Identifica 4 grupos principais de inovadores: invisíveis, standard, básicos e discretos; - Padrão dominante: inovação incremental, seguida de inovação mista. Inovação radical pouco expressiva; - Principal impacto da inovação é a criação de emprego; - A inovação é desenvolvida transversalmente a todo o tipo de organizações, independentemente da natureza ou dimensão; - A maioria das organizações (75%) apenas pratica inovação incremental; - Média de mais de 5 inovações por organização;
-----------------------	--	---

Tabela 29 – Síntese de revisão de literatura – características das empresas e subsídios.

Autores	Amostra	Medidas	Modelo de análise	Conclusões
(Bronzini & Piselli, 2016)	Itália – Região Emilia-Romana e PATSTAT 612 empresas Multissectorial (inclui serviços) 2005-2011	Probabilidade de inovar – pedido de patente (s/n); Performance inovadora da empresa – número de pedidos de patente;	Regressão de Descontinuidade; Modelos binomiais negativos; Modelo logit; <i>Difference in Difference</i>	<ul style="list-style-type: none"> - O programa de apoio teve um impacto significativo no número de pedidos de patente, em particular no caso das empresas mais pequenas; - Teve um impacto também na probabilidade de inovar mas apenas para as empresas de menor dimensão; - Os incentivos públicos podem aumentar o nível de <i>outputs</i> de inovação sem aumentar necessariamente os <i>inputs</i> (I&D, por ex.) em termos quantitativos, pois podem conduzir ao desenvolvimento de projectos mais arriscados ou outros que não teriam hipótese de desenvolver sem o subsídio; - Os subsídios directos podem ser mais adequados para as empresas com maiores dificuldades de acesso ao mercado de capitais; - Os programas regionais aparentam ser mais eficazes que os programas nacionais de apoio; - Utiliza patentes como medida de inovação, o que pode não abranger muitas inovações importantes para as empresas.

(Le & Jaffe, 2017)	Nova Zelândia (LBD) 11.200 empresas Nova Zelândia (> 6 trabalhadores) 2005-2013	7 medidas de <i>outputs</i> de inovação: Ocorrência de inovação no último ano (s/n); Inovação de processo (s/n) e Inovação de produto (s/n) e inovação nova para o mundo [nos 2 anos anteriores]; % de vendas de novos bens ou serviços (ano anterior); Nova patente e nova marca (s/n) [no ano anterior]; Variável de tratamento – a empresa recebeu apoio nos 3 anos anteriores (s/n).	<i>Propensity Match</i>	<i>Score</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Os apoios à inovação têm um efeito mais forte sobre a inovação <i>nova para o mundo</i> do que sobre a incremental; - Apoios de maior montante relativos a projectos específicos são mais eficazes do que apoios de natureza mais genérica e mais modestos; - Existem poucas evidências sobre efeitos diferenciados dos apoios em relação à dimensão das empresas – não existe diferença no impacto; - Um subsídio à inovação aumenta significativamente a probabilidade de uma empresa submeter um pedido de patente, mas não de uma marca registada; - A atribuição de um subsídio duplica a probabilidade de uma empresa introduzir novos bens e serviços <i>novos para o mundo</i>; - A atribuição de um subsídio pode auxiliar os <i>outputs</i> de inovação ao fornecer um sinal de validação de qualidade à empresa financiada;
(Guo et al., 2022)	China Innofund e ASIFP 2.638 empresas industriais 1999-2007	Endividamento (total, curto e long-prazo) e Capital	<i>Difference Difference Propensity Match</i>	<i>in + Score</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Incide sobre os efeitos do financiamento público no acesso das empresas a financiamento externo; - Os apoios públicos à inovação têm efeitos positivos e significativos nos <i>outputs</i> de inovação (número de patentes e vendas de novos produtos) mas não no retorno financeiro; - Os subsídios servem principalmente como uma certificação para o capital político, mais do que a qualidade, das empresas; - As empresas apoiadas têm acesso posterior a outros subsídios; - A selecção efectuada por parte dos programas de apoio pode sinalizar a qualidade dos projectos de I&D para os financiadores externos; - Existe associação positiva entre o tamanho das empresas e o crescimento do endividamento – mais atractiva para entidades financiadoras; - Existe associação positiva entre a idade das empresas e o crescimento do endividamento total e de curto-prazo; - A idade pode ter um efeito de certificação pela acumulação de experiência e maior volume de informação sobre a actividade da empresa, sem relação directa com a atribuição de apoio;

				<ul style="list-style-type: none"> - As empresas apoiadas pelo governo em geral apresentam um aumento de endividamento a curto e longo-prazo, por via da validação de ideias inovadoras que pode permitir e pelo efeito de certificação política; - A incerteza sobre o resultado da tecnologia é a maior preocupação dos financiadores externos em PME tecnológicas, mais do que a performance financeira a curto-prazo; - Descentralizar os programas de financiamento público I&D pode ser mais eficaz do que a sua organização a nível central.
(Čadil et al., 2017)	República Checa OPEIC (fundos estruturais) 673 PME Multisectorial 2007-2013	Competitividade das empresas – valor acrescentado (por custo trabalho); Gastos com pessoal e activos tangíveis.	<i>Propensity Score Match + Nearest Neighbor Estimator + Difference in Difference</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Não existe impacto estatisticamente significativo na competitividade das PME (pelo menos no curto prazo), mas regista-se um impacto positivo nos gastos com pessoal; - Avalia apenas efeitos de curto-prazo, dado que isso implicaria um período muito mais abrangente de análise; - Não foi identificada relação com a idade da empresa, assim como com a localização ou sector; - A única variável significativa foi a dimensão da empresa, com menor sucesso aparente para as microempresas; - O efeito sobre os activos tangíveis aparenta ser positivo, mas é fraco e pouco convincente; - O aumento de gastos com pessoal, sem um correspondente aumento de valor acrescentado, é preocupante pois aparente não ter sustentabilidade.
(Segarra-Blasco & Teruel, 2016)	Catalunha 19.236 empresas 2007-2010	Propensão para submeter candidatura (s/n); Propensão para receber subsídio (s/n)	Probit	<ul style="list-style-type: none"> - A idade das empresas não exerce impacto directo na propensão para apresentar uma candidatura a apoio à I&D; - As empresas mais novas apresentam maior propensão a receber um subsídio à I&D; - A dimensão das empresas influencia de forma positiva a probabilidade de submeter candidatura para apoio a I&D; - As empresas com maior taxa de crescimento de vendas revelam maior propensão a candidatar-se a um subsídio (ao considerarmos em conjunto com a idade, para determinada taxa de crescimento de vendas, as empresas mais maduras terão maior propensão a submeter candidatura); - A experiência na submissão de candidaturas é um factor crucial na apresentação candidaturas a novas <i>calls</i>; - As empresas maiores revelam maior probabilidade de receber um subsídio (ao considerarmos em conjunto com a idade, para determinada dimensão, são as empresas mais maduras que têm maior probabilidade de receber o subsídio – as empresas mais novas com maior dimensão terão mais vantagens que as suas concorrentes mais pequenas); - As empresas que recebem o subsídio apresentam menor taxa de crescimento de vendas (mas se consideramos a idade das empresas, tem impacto positivo – para determinada taxa de crescimento de vendas, as empresas mais maduras têm maior probabilidade de lhe ser atribuído o apoio);

			<ul style="list-style-type: none"> - A idade das empresas tem um efeito moderador parcial sobre as restantes variáveis – as empresas com mais experiência podem compensar a sua desvantagem se apresentarem características de maior dimensão e maior taxa de crescimento de vendas; - Para as empresas mais novas, a taxa de vendas influencia negativamente a probabilidade de receber apoio, assim como a atribuição de um apoio, num momento anterior, na mesma <i>call</i>; - A idade das empresas não é apenas um determinante <i>per se</i>, mas também uma factor decisivo na capacidade que as empresas têm para reunir recursos internos que atenuem potenciais falhas de mercado e as suas desvantagens de escala.
(Chiappini et al., 2022)	Alavancagem financeira (Dívida bancária/Capitais Totais) e Capitais Próprios – rácio Capitais Próprios/Capitais Totais	Mahalanobis distance matching + Difference-In-Difference	<ul style="list-style-type: none"> - As empresas apoiadas registam melhoria no acesso a financiamento externo, mas o efeito é heterogéneo e concentra-se em empresas micro e de pequena dimensão, com idade aproximada de até 6 anos; - O impacto do apoio directo às empresas pode ser conduzido por dois mecanismos: o efeito de tratamento (recursos) e o efeito de certificação; - O efeito de tratamento permite o financiamento de actividades por recursos que seriam direccionados para outros fins, se o apoio não fosse atribuído, e podem canalizar fundos adicionais através da validação de tecnologia; - O mecanismo de certificação, o apoio serve como um sinal de relevância para o mercado sobre a qualidade da empresa; - Os subsídios à inovação aumentam a alavancagem financeira das empresas e permitem melhor acesso ao financiamento bancário através do efeito de certificação; - Não parece existir efeito significativo sobre o rácio de capitais próprios; - Mesmo que exista um efeito de certificação para investidores de capital, não é suficientemente forte para contrabalançar o uso de dívida depois de serem atribuído o subsídio; - Os resultados evidenciam um aumento significativo do rácio entre dívida bancária / dívida total num período de 2 anos após atribuição do subsídio; - O subsídio à inovação tem também um efeito significativo no rácio entre dívida total e o total do activo no dois anos subsequentes à atribuição do apoio, no aumento do total da dívida e na sua reestruturação para o longo-prazo, o que indicia a importância do efeito de certificação.
	França (Bpifrance + FICUS + FARE) 2.622 PME 2000-2014		

Anexo B – Correlação de Pearson

Tabela 30 – Matriz de Correlação de Pearson.

		<i>Idade</i>	<i>Dim</i>	<i>Nivel_Inov</i>	<i>Qte_Inov</i>	<i>Inov_A.1</i>	<i>Inov_A.2</i>	<i>Inov_B.1</i>	<i>Inov_B.2</i>	<i>Inov_B.3</i>	<i>Inov_B.4</i>	<i>Inov_B.5</i>	<i>Med_VN</i>	<i>Tx_var_VN</i>	<i>Med_Endiv</i>	<i>Tx_var_Endiv</i>
<i>Idade</i>	Correl. Pearson	1	,824**	-0,035	-0,138	-0,069	-0,087	0,142	-0,185	-0,344	0,12	-0,077	,860**	-0,184	-0,39	-0,212
	Sig. (2 extrem.)		<,001	0,913	0,668	0,831	0,787	0,659	0,566	0,273	0,71	0,811	<,001	0,567	0,21	0,509
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Dim</i>	Correl. Pearson	,824**	1	-0,066	0,109	-0,05	0,135	0,135	-0,106	-0,229	0,383	-0,268	,968**	-0,183	-0,564	-0,303
	Sig. (2 extrem.)	<,001		0,838	0,736	0,879	0,677	0,677	0,743	0,474	0,219	0,399	<,001	0,57	0,056	0,338
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Nivel_Inov</i>	Correl. Pearson	-0,035	-0,066	1	0,478	0,232	0,235	0,251	0,344	0,285	0,305	-0,379	-0,128	-,600*	-0,396	-0,381
	Sig. (2 extrem.)	0,913	0,838		0,116	0,469	0,462	0,431	0,274	0,369	0,335	0,224	0,693	0,039	0,203	0,222
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Qte_Inov</i>	Correl. Pearson	-0,138	0,109	0,478	1	0,157	,718**	0,15	0	0,452	0,564	-0,07	-0,048	-0,4	-0,245	-0,363
	Sig. (2 extrem.)	0,668	0,736	0,116		0,625	0,009	0,641	1	0,14	0,056	0,829	0,883	0,198	0,443	0,246
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Inov_A.1</i>	Correl. Pearson	-0,069	-0,05	0,232	0,157	1	-0,359	,874**	,674*	-0,148	-0,279	-0,266	-0,045	-0,109	-0,147	-0,146
	Sig. (2 extrem.)	0,831	0,879	0,469	0,625		0,252	<,001	0,016	0,646	0,38	0,403	0,889	0,737	0,648	0,65
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Inov_A.2</i>	Correl. Pearson	-0,087	0,135	0,235	,718**	-0,359	1	-0,278	-0,213	0,15	0,441	-0,057	0,019	-0,069	0,063	-0,215
	Sig. (2 extrem.)	0,787	0,677	0,462	0,009	0,252		0,381	0,507	0,641	0,152	0,86	0,953	0,832	0,847	0,502
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

Padrões de inovação no consórcio da Estratégia de Eficiência Colectiva PROVERE *iNature*

<i>Inov_B.1</i>	Correl. Pearson	0,142	0,135	0,251	0,15	,874**	-0,278	1	0,477	-0,332	-0,047	-0,576	0,179	-0,234	-0,2	0,057
	Sig. (2 extrem.)	0,659	0,677	0,431	0,641	<,001	0,381		0,117	0,292	0,885	0,05	0,577	0,465	0,534	0,861
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Inov_B.2</i>	Correl. Pearson	-0,185	-0,106	0,344	0	,674*	-0,213	0,477	1	-0,22	-0,414	-0,18	-0,11	-0,146	0,013	-0,185
	Sig. (2 extrem.)	0,566	0,743	0,274	1	0,016	0,507	0,117		0,493	0,181	0,576	0,734	0,65	0,968	0,565
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Inov_B.3</i>	Correl. Pearson	-0,344	-0,229	0,285	0,452	-0,148	0,15	-0,332	-0,22	1	0,195	0,242	-0,357	-0,419	-0,293	-0,431
	Sig. (2 extrem.)	0,273	0,474	0,369	0,14	0,646	0,641	0,292	0,493		0,544	0,448	0,254	0,176	0,355	0,162
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Inov_B.4</i>	Correl. Pearson	0,12	0,383	0,305	0,564	-0,279	0,441	-0,047	-0,414	0,195	1	-0,297	0,297	-0,305	-0,449	0,021
	Sig. (2 extrem.)	0,71	0,219	0,335	0,056	0,38	0,152	0,885	0,181	0,544		0,348	0,349	0,334	0,144	0,948
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Inov_B.5</i>	Correl. Pearson	-0,077	-0,268	-0,379	-0,07	-0,266	-0,057	-0,576	-0,18	0,242	-0,297	1	-0,302	0,281	0,347	-0,083
	Sig. (2 extrem.)	0,811	0,399	0,224	0,829	0,403	0,86	0,05	0,576	0,448	0,348		0,34	0,377	0,269	0,798
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Med_VN</i>	Correl. Pearson	,860**	,968**	-0,128	-0,048	-0,045	0,019	0,179	-0,11	-0,357	0,297	-0,302	1	-0,138	-0,54	-0,186
	Sig. (2 extrem.)	<,001	<,001	0,693	0,883	0,889	0,953	0,577	0,734	0,254	0,349	0,34		0,668	0,07	0,562
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Tx_var_VN</i>	Correl. Pearson	-0,184	-0,183	-,600*	-0,4	-0,109	-0,069	-0,234	-0,146	-0,419	-0,305	0,281	-0,138	1	,629*	0,049
	Sig. (2 extrem.)	0,567	0,57	0,039	0,198	0,737	0,832	0,465	0,65	0,176	0,334	0,377	0,668		0,028	0,88
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Med_Endiv</i>	Correl. Pearson	-0,39	-0,564	-0,396	-0,245	-0,147	0,063	-0,2	0,013	-0,293	-0,449	0,347	-0,54	,629*	1	0,241
	Sig. (2 extrem.)	0,21	0,056	0,203	0,443	0,648	0,847	0,534	0,968	0,355	0,144	0,269	0,07	0,028		0,451
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
<i>Tx_var_Endiv</i>	Correl. Pearson	-0,212	-0,303	-0,381	-0,363	-0,146	-0,215	0,057	-0,185	-0,431	0,021	-0,083	-0,186	0,049	0,241	1
	Sig. (2 extrem.)	0,509	0,338	0,222	0,246	0,65	0,502	0,861	0,565	0,162	0,948	0,798	0,562	0,88	0,451	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

Anexo C – Clusters

Cluster Hierárquico

Tabela 31 – Matriz de proximidade.

Caso	1:M26	2:M33	3:M43	4:M46	5:M7	6:M22	7:M62	8:M51	9:M15	10:M56	11:M2	12:M68
1:M26	,000	62,145	43,654	35,911	29,177	63,404	58,459	36,172	37,992	34,643	35,388	49,898
2:M33	62,145	,000	51,043	44,210	52,228	70,222	54,130	40,476	47,586	31,944	47,952	56,349
3:M43	43,654	51,043	,000	18,196	25,861	32,523	45,799	21,764	23,825	27,190	20,726	26,764
4:M46	35,911	44,210	18,196	,000	11,644	24,617	21,096	11,661	11,924	12,589	6,481	16,188
5:M7	29,177	52,228	25,861	11,644	,000	29,103	30,997	11,539	15,312	17,625	16,401	21,541
6:M22	63,404	70,222	32,523	24,617	29,103	,000	57,698	24,944	38,826	41,536	37,752	22,703
7:M62	58,459	54,130	45,799	21,096	30,997	57,698	,000	29,611	22,574	20,061	11,438	35,751
8:M51	36,172	40,476	21,764	11,661	11,539	24,944	29,611	,000	13,266	14,232	15,616	13,236
9:M15	37,992	47,586	23,825	11,924	15,312	38,826	22,574	13,266	,000	6,088	14,997	15,149
10:M56	34,643	31,944	27,190	12,589	17,625	41,536	20,061	14,232	6,088	,000	10,708	21,705
11:M2	35,388	47,952	20,726	6,481	16,401	37,752	11,438	15,616	14,997	10,708	,000	27,756
12:M68	49,898	56,349	26,764	16,188	21,541	22,703	35,751	13,236	15,149	21,705	27,756	,000

Esta é uma matriz de dissimilaridade

Tabela 32 – Planeamento de aglomeração.

Estágio	Cluster combinado		Coeficientes	O cluster de estágio é exibido		
	1	2		1 primeiro	2	Próximo estágio
1	9	10	6,088	0	0	4
2	4	11	6,481	0	0	4
3	5	8	11,539	0	0	5
4	4	9	12,555	2	1	5
5	4	5	14,470	4	3	6
6	4	12	19,262	5	0	7
7	3	4	23,475	0	6	8
8	3	7	27,166	7	0	9
9	3	6	34,411	8	0	10
10	1	3	42,470	0	9	11
11	1	2	50,753	10	0	0

Figura 25 – Dendograma usando ligação média (entre grupos).

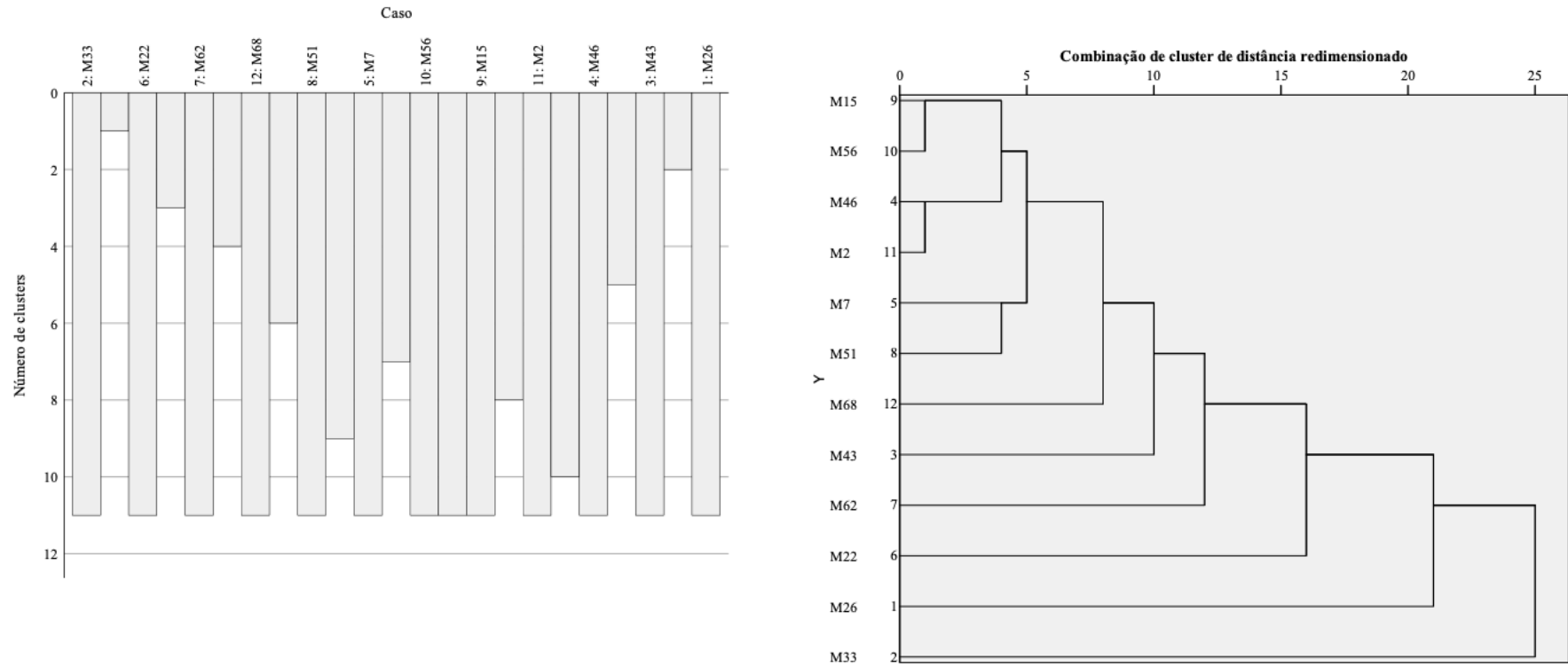


Tabela 33 – Centros do Cluster iniciais.

	Cluster	
	1	2
<i>ZIdade</i>	-,48289	2,67784
<i>ZDim</i>	-,50667	2,98761
<i>ZNivel_Inov</i>	-1,78655	-,52546
<i>ZQte_Inov</i>	-1,16667	-,16667
<i>ZInov_A.1</i>	-,28868	-,28868
<i>ZInov_A.2</i>	-,22779	,22779
<i>ZInov_B.1</i>	-,73003	,43802
<i>ZInov_B.2</i>	-,42817	-,42817
<i>ZInov_B.3</i>	-1,27677	-1,27677
<i>ZInov_B.4</i>	-,88641	,88641
<i>ZInov_B.5</i>	,99973	-,84593
<i>ZMed_VN</i>	-,38422	3,14364
<i>ZTx_var_VN</i>	3,15959	-,33016
<i>ZMed_Endiv</i>	1,93719	-1,60508
<i>ZTx_var_Endiv</i>	-,03279	-,40468

Tabela 34 – Histórico de iteração ^a.

Iteração	Mudança em centros de cluster	
	1	2
<i>1</i>	4,171	4,552
<i>2</i>	,000	0,000

^a Convergência alcançada devido a nenhuma ou pequena mudança em centros do cluster. A mudança de coordenada absoluta máxima para qualquer centro é ,000. A iteração actual é 2. A distância mínima entre os centros iniciais é 8,380.

Tabela 35 – Associação de cluster.

Número do caso	Cluster	Distância
<i>1</i>	2	4,741
<i>2</i>	2	4,552
<i>3</i>	1	3,507
<i>4</i>	1	1,918
<i>5</i>	1	2,741
<i>6</i>	1	4,171
<i>7</i>	2	4,102
<i>8</i>	1	2,257
<i>9</i>	1	2,784
<i>10</i>	2	2,308
<i>11</i>	1	2,925
<i>12</i>	1	3,001

Tabela 36 – Centros do Cluster finais.

	Cluster	
	1	2
<i>ZIdade</i>	-,27437	,54874
<i>ZDim</i>	-,44552	,89104
<i>ZNivel_Inov</i>	-,21018	,42037
<i>ZQte_Inov</i>	-,33333	,66667
<i>ZInov_A.1</i>	-,28868	,57735
<i>ZInov_A.2</i>	-,05695	,11389
<i>ZInov_B.1</i>	-,29201	,58403
<i>ZInov_B.2</i>	-,10704	,21409
<i>ZInov_B.3</i>	-,06720	,13440
<i>ZInov_B.4</i>	-,33240	,66480
<i>ZInov_B.5</i>	,19226	-,38451
<i>ZMed_VN</i>	-,34821	,69642
<i>ZTx_var_VN</i>	,17871	-,35743
<i>ZMed_Endiv</i>	,38785	-,77570
<i>ZTx_var_Endiv</i>	,33750	-,67501

Tabela 37 – Distâncias entre centros do cluster finais.

Cluster	1	2
1		3,261
2	3,261	

Tabela 38 – ANOVA.

	Cluster		Erro		Z	Sig.
	Quadrado	df	Quadrado	df		
	Médio		Médio			
<i>ZIdade</i>	1,807	1	,919	10	1,965	,191
<i>ZDim</i>	4,764	1	,624	10	7,639	,020
<i>ZNivel_Inov</i>	1,060	1	,994	10	1,067	,326
<i>ZQte_Inov</i>	2,667	1	,833	10	3,200	,104
<i>ZInov_A.1</i>	2,000	1	,900	10	2,222	,167
<i>ZInov_A.2</i>	,078	1	1,092	10	,071	,795
<i>ZInov_B.1</i>	2,047	1	,895	10	2,286	,162
<i>ZInov_B.2</i>	,275	1	1,073	10	,256	,624
<i>ZInov_B.3</i>	,108	1	1,089	10	,100	,759
<i>ZInov_B.4</i>	2,652	1	,835	10	3,176	,105
<i>ZInov_B.5</i>	,887	1	1,011	10	,877	,371
<i>ZMed_VN</i>	2,910	1	,809	10	3,597	,087
<i>ZTx_var_VN</i>	,767	1	1,023	10	,749	,407
<i>ZMed_Endiv</i>	3,610	1	,739	10	4,885	,052
<i>ZTx_var_Endiv</i>	2,734	1	,827	10	3,307	,099

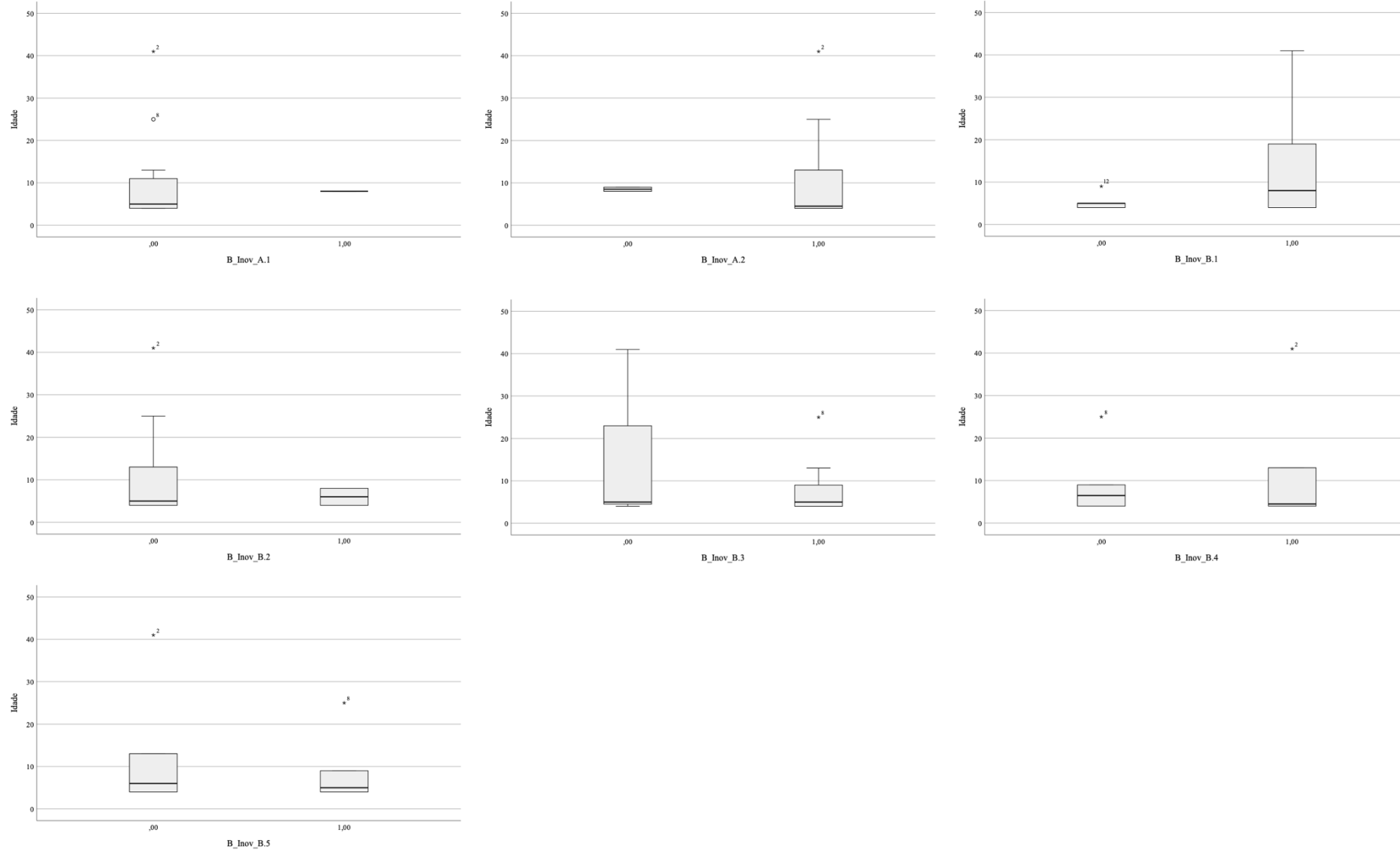
Os Testes-F devem ser usados apenas para finalidades descritivas porque os cluster foram escolhidos para maximizar as diferenças entre os casos em clusters diferentes. Os níveis de significância observados não estão corrigidos para isso e, dessa forma, não podem ser interpretados como testes da hipótese de que as médias de cluster são iguais.

Tabela 39 – Número de casos em cada cluster.

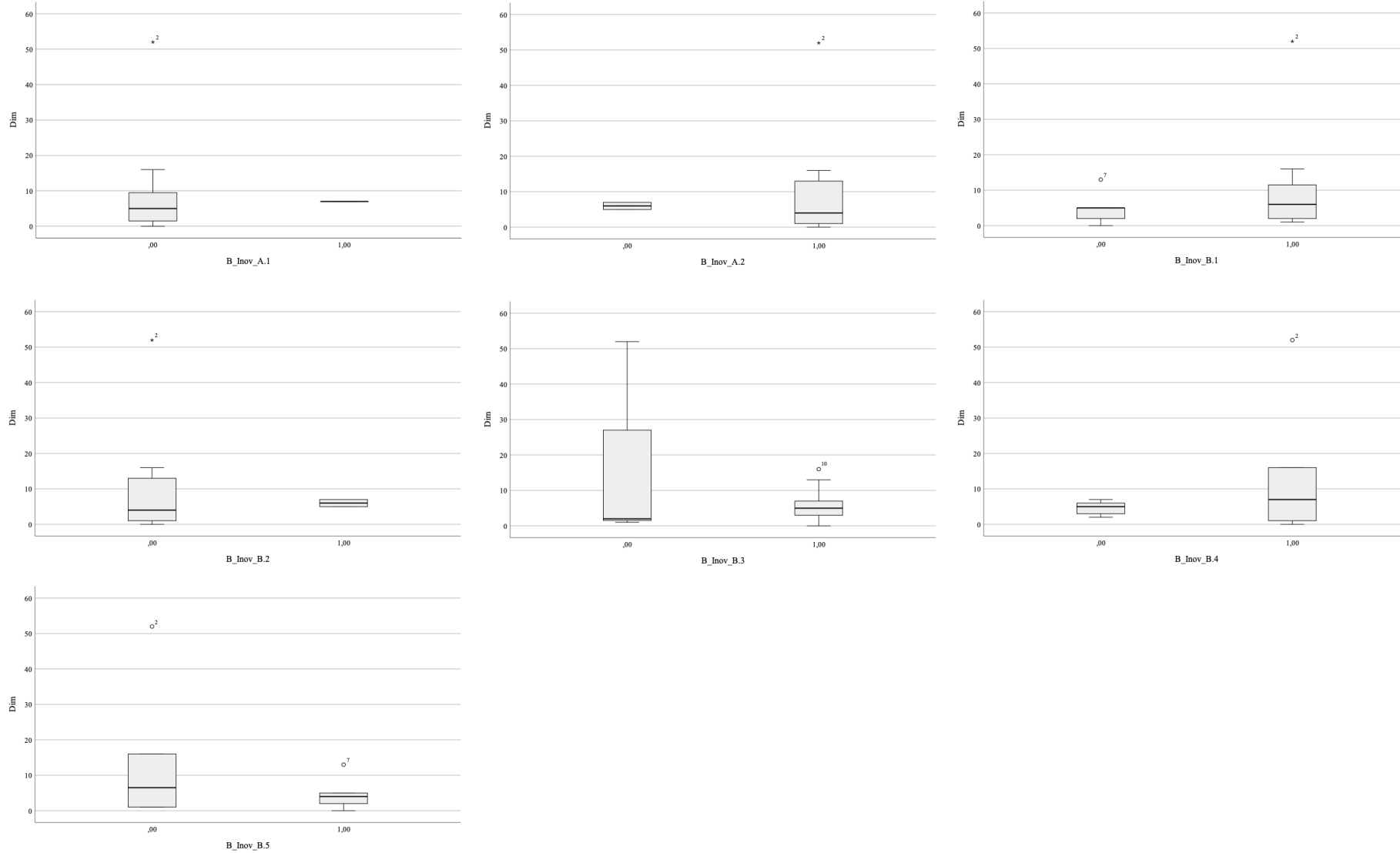
<i>Cluster</i>	1	8,000
	2	4,000
<i>Válido</i>		12,000
<i>Omisso</i>		0,000

Anexo D – Caixas de Bigodes (*box-plots*)

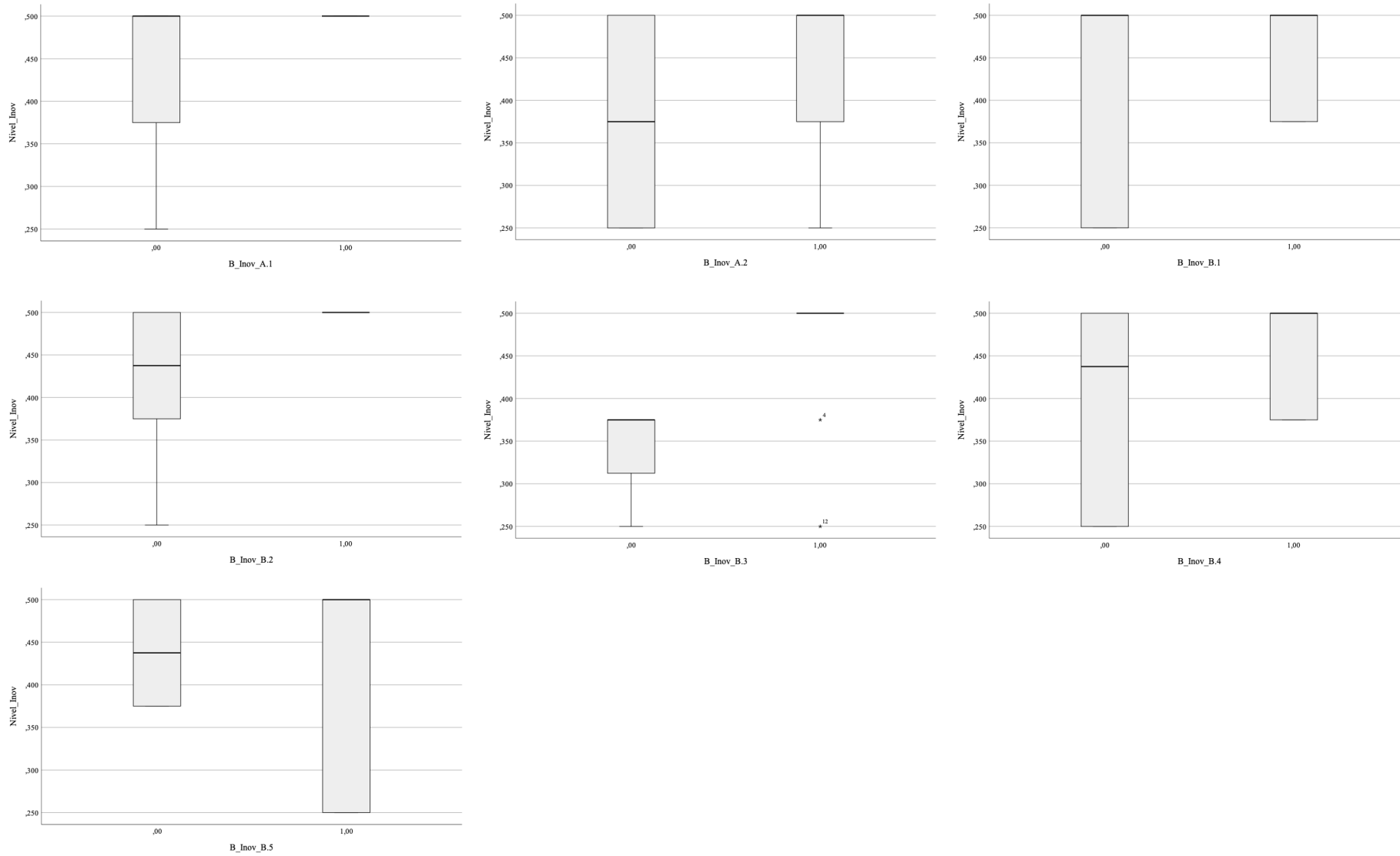
Idade



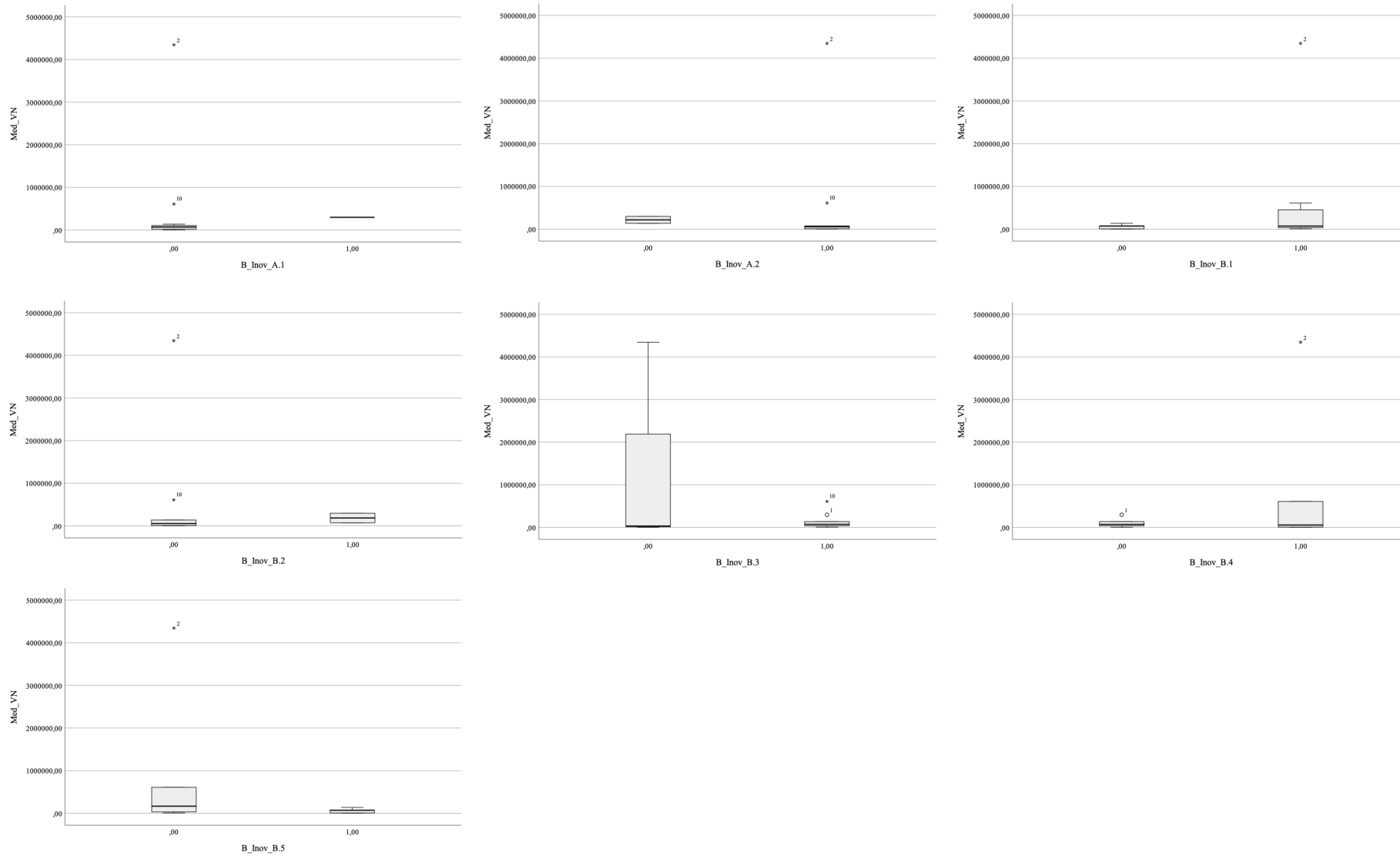
Dimensão



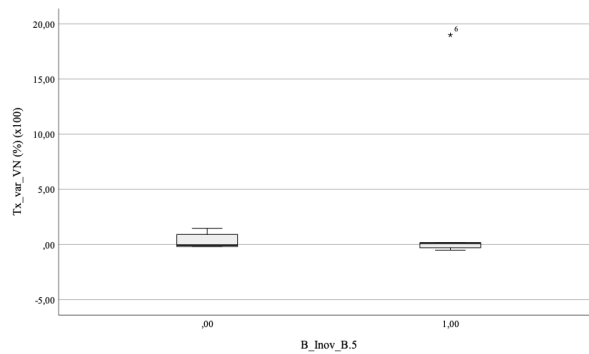
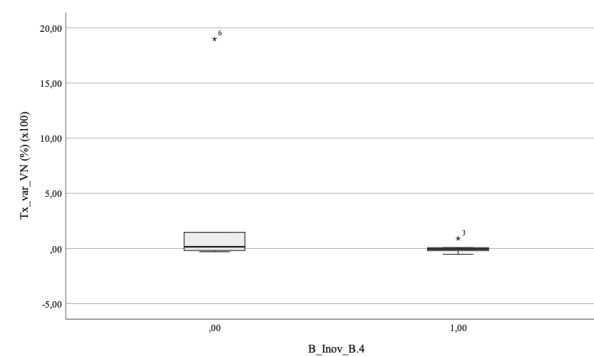
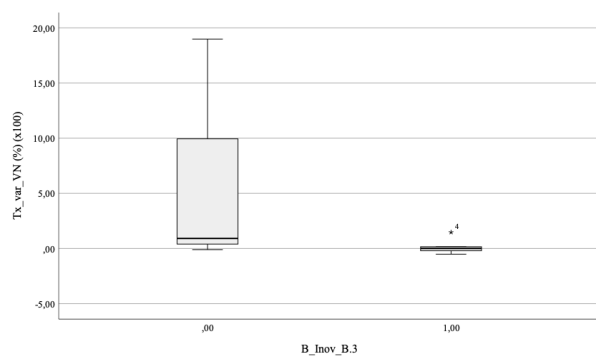
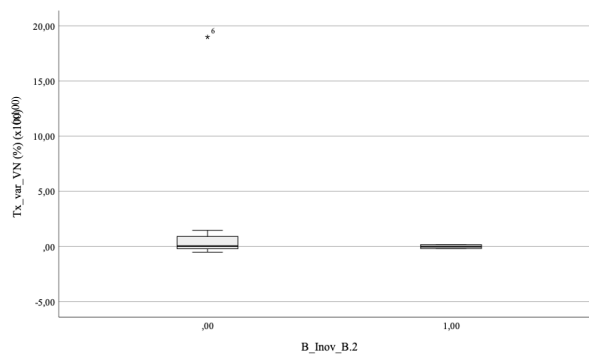
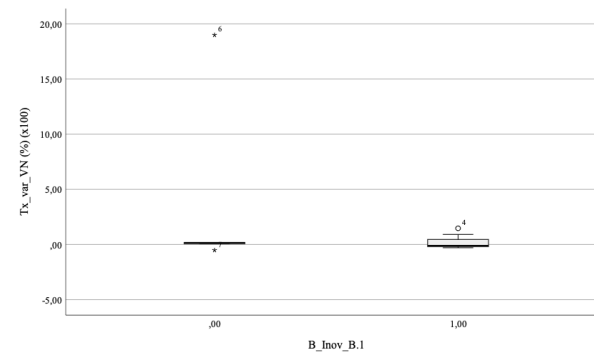
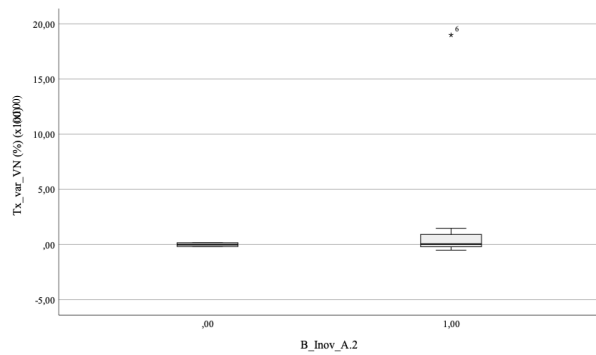
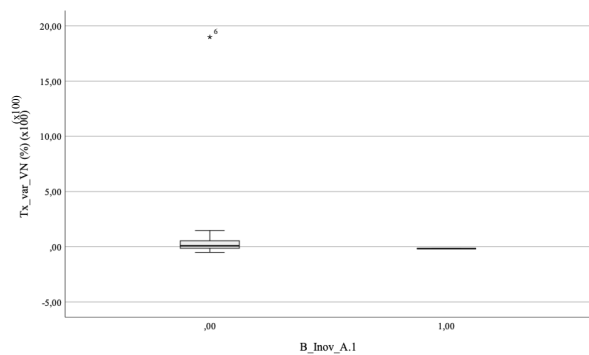
Nível Relativo Inovação



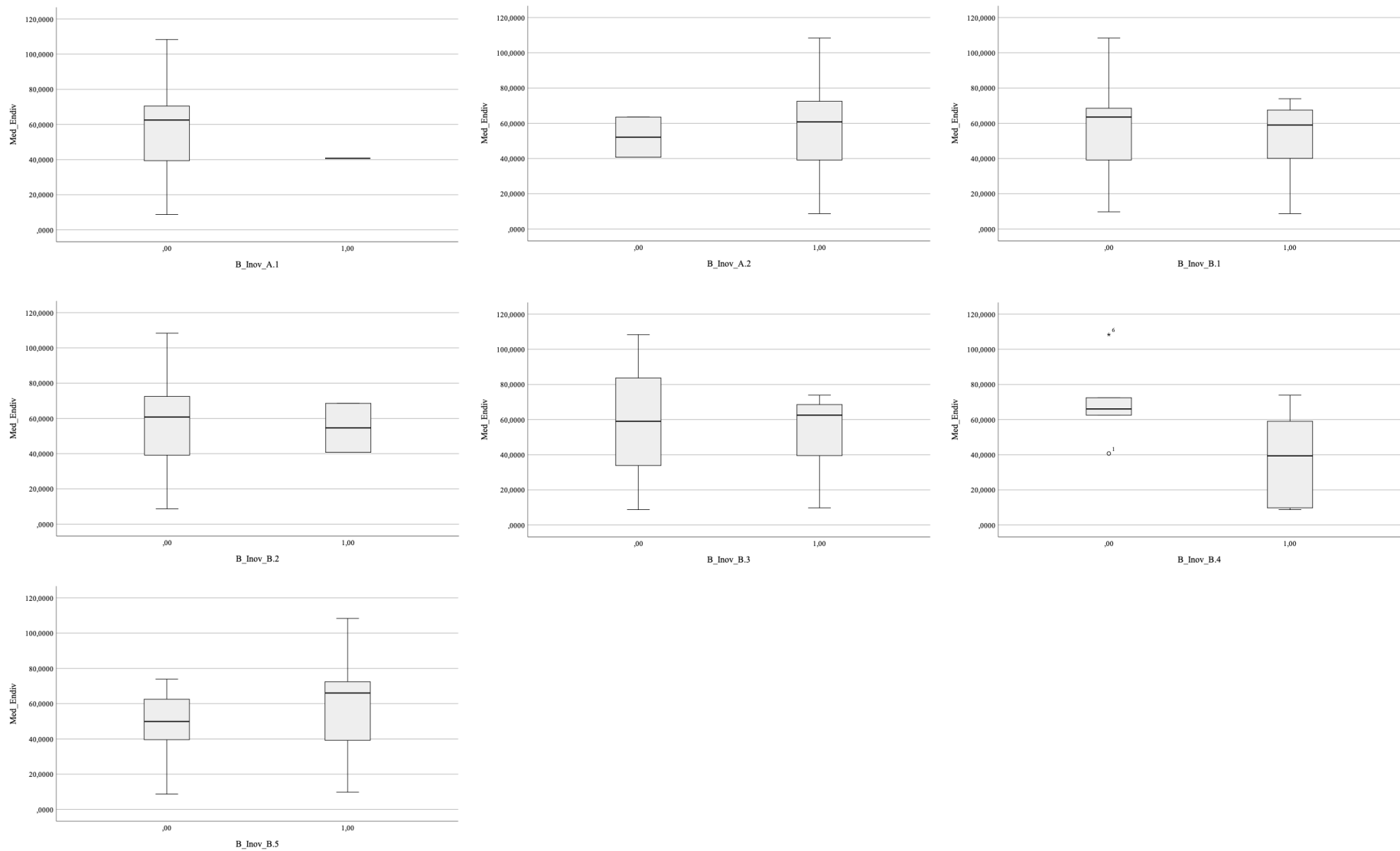
Média VN



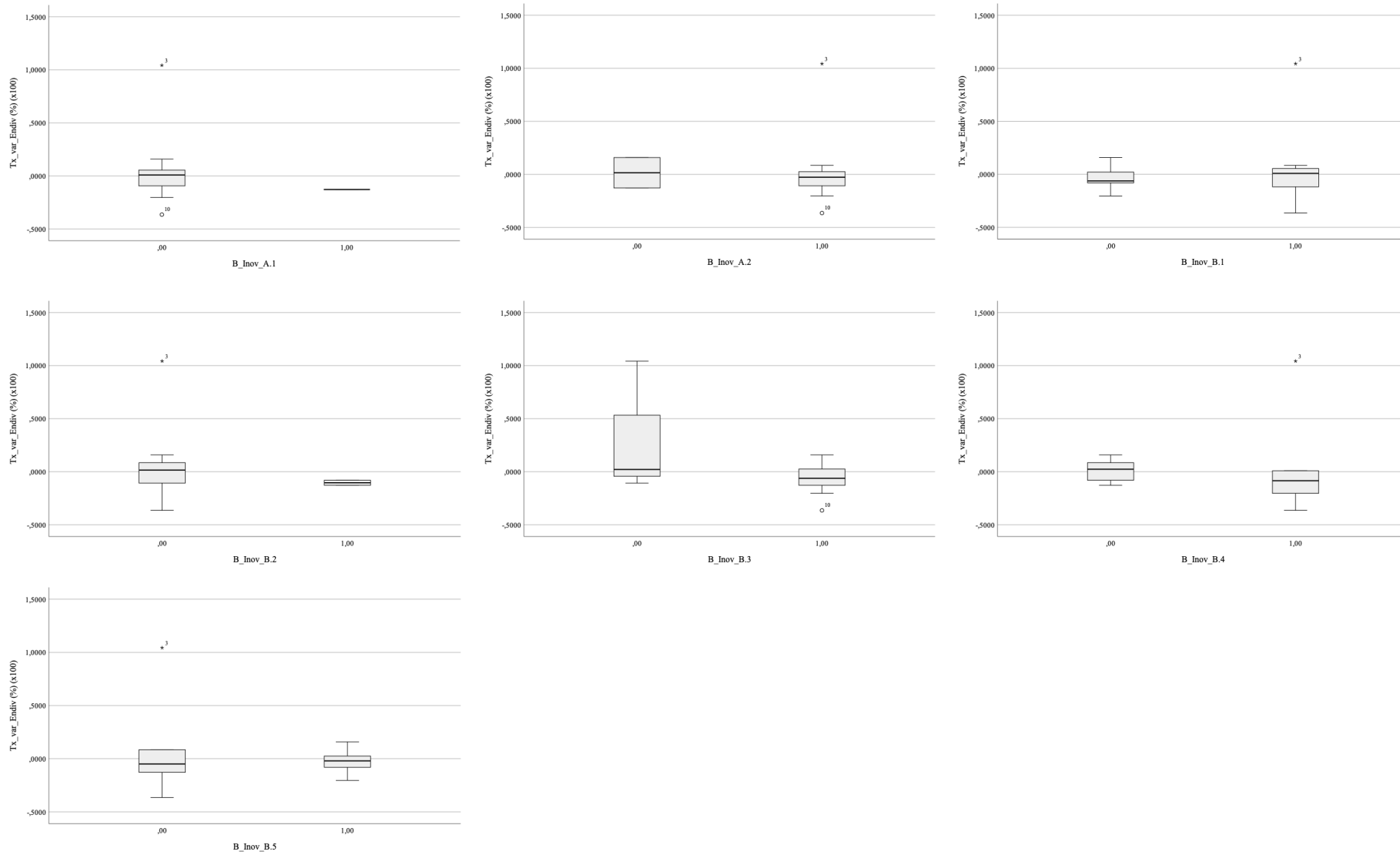
TX Média Variação VN



Média Endividamento



Taxa Média variação Endividamento



Anexo E – Tabela de sistematização de dados para análise de casos para estudo

Nº caso	Qte_Inov	Nivel_Inov	Tipo / Categoria de Inovação								Data Constituição	Idade	Dim
			Produto		Processo								
			Inov_A.1	Inov_A.2	Inov_B.1	Inov_B.2	Inov_B.3	Inov_B.4	Inov_B.5	Inov_B.6			
1	9	0,5	1		6	1	1				31/01/13	8	7
2	7	0,375		3	2			2			15/04/80	41	52
3	5	0,375		1	2			2			21/08/17	4	1
4	8	0,375		5	1		2				24/02/17	4	6
5	6	0,5		3		1	1		1		21/07/17	4	5
6	4	0,25		2					2		25/02/16	5	2
7	15	0,5		7			3	3	2		19/10/16	5	13
8	6	0,5		2	1		1		2		21/10/96	25	3
9	6	0,5		1			3	1	1		18/07/17	4	0
10	7	0,5		1	1		3	2			23/12/08	13	16
11	11	0,5		5	2		2	2			27/11/17	4	1
12	6	0,25					3		3		13/03/12	9	5

Nº caso	Volume de Negócios					Endividamento				
	2020	2019	2018	Med_VN	Tx_var_VN	2020	2019	2018	Med_Endiv	Tx_var_Endiv
1	237 205,85 €	299 217,48 €	347 612,65 €	294 678,66 €	-17,3934%	0,3686	0,3688	0,4849	0,41	-12,8205%
2	3 552 039,37 €	4 705 878,60 €	4 312 068,04 €	4 189 995,34 €	-9,2397%	0,0676	0,1096	0,0848	0,09	-10,7302%
3	169 824,30 €	61 398,00 €	46 365,00 €	92 529,10 €	91,3836%	0,7592	0,8308	0,1819	0,59	104,3137%
4	155 594,05 €	73 295,85 €	25 373,57 €	84 754,49 €	147,6314%	0,5812	0,8017	0,4937	0,63	8,4943%
5	143 428,20 €	100 354,12 €	104 613,05 €	116 131,79 €	17,0912%	0,7083	0,5114	0,8378	0,69	-8,0539%
6	20 148,24 €	11 256,16 €	50,42 €	10 484,94 €	1899,0200%	1,0698	1,1567	1,0249	1,08	2,1645%
7	20 554,74 €	146 982,81 €	85 676,18 €	84 404,58 €	-51,0192%	0,3807	0,1953	0,6004	0,39	-20,3732%
8	45 808,57 €	80 113,25 €	89 694,26 €	71 872,03 €	-28,5354%	0,7413	0,7280	0,7049	0,72	2,5509%
9	5 300,00 €	17 000,00 €	4 525,00 €	8 941,67 €	8,2253%	0,0691	0,1461	0,0786	0,10	-6,2549%
10	427 952,95 €	553 715,87 €	651 696,12 €	544 454,98 €	-18,9645%	0,2123	0,4483	0,5263	0,40	-36,4804%
11	14 943,76 €	0,00 €	14 717,25 €	9 887,00 €	0,7666%	1,1188	0,0000	1,0995	0,74	0,8707%
12	136 457,80 €	180 160,62 €	100 413,22 €	139 010,55 €	16,5745%	0,7506	0,5974	0,5590	0,64	15,8835%

Anexo F – Programa de Acção EEC PROVERE *iNature* – I Etapa**Listagem Projectos Âncora**

PROJECTOS ÂNCORA	Área Classificada	Iniciativa/Ação	Promotor	Estimativa orçamental 2016-2018
Projeto de comunicação e marketing		Web	Entidade líder do consórcio	50 000,00 €
		Mobile (APP)		40 000,00 €
		Stand		25 000,00 €
		Participação		49 411,76 €
		Conteúdos		49 767,24 €
		Campanhas		55 066,31 €
		Bemvindo ao Território iNature		30 000,00 €
		Classificação Produtos e Negócios Verdes		10 000,00 €
				309 245,31 €

Projeto de animação	TRANSVERSAIS	Grande Rota da Transumância	Gardunha 21	148 817,67 €	
	TRANSVERSAIS	Feira Ibérica de Turismo - FITNA	Município da Guarda	235 294,12 €	
	Geoparque Naturtejo		Festival da Paisagem	Naturtejo	340 345,95 €
			Realização de percursos pedestres na área envolvente ao Tejo Internacional para observação da natureza	Município de Castelo Branco	14 324,32 €
			Realização de um passeio BTT na área envolvente ao Tejo Internacional	Município de Castelo Branco	19 856,46 €
	Parque Natural Local Vouga-Caramulo		CINCLUS - Festival de Imagem de Natureza de Vouzela	Município de Vouzela	32 714,47 €
			FAME - Feira de Aventura, Montanha e Ecoturismo	Município de Vouzela	32 513,69 €
			À Descoberta do PNL Vouga-Caramulo	Município de Vouzela	3 600,00 €

	Parque Natural Serra d'Aire e Candeeiros	Observa Carso - Festival da Biodiversidade	Município de Alcanena	40 312,42 €
		Arte Natura - Mostra Anual de Arte e Natureza	Município de Alcanena	14 874,65 €
		Encontro Nacional de Caminheiros - Serras de Aire e Candeeiros	Município de Alcanena	8 479,33 €
		Trail - Serras de Aire e Candeeiros	Município de Alcanena	16 323,09 €
	Parque Natural da Serra da Estrela	À Descoberta dos Soutos de Aldeia	Município de Celorico da Beira / ADIRAM	11 764,71 €
		Voos no Céu da Estrela	Município de Celorico da Beira / ADIRAM	31 204,12 €
		Trilhos e Rotas da Aldeia	Município da Covilhã / ADIRAM	52 580,51 €
		Biodiversity Fornos de Algodres	Município de Fornos de Algodres / ADIRAM	37 245,27 €
		Trail Week Serra da Estrela Aldeias de Montanha	Município de Gouveia / ADIRAM	49 750,33 €
		Festas de Natureza nas Aldeias de Montanha	Município da Guarda / ADIRAM	52 191,89 €
		Rota de Caminhos nas Aldeias de Montanha	Município de Manteigas / ADIRAM	42 464,80 €
		Paisagens Sonoras de Montanha	Município de Oliveira do Hospital / ADIRAM	6 176,47 €
		Mountain SkyView	Município de Oliveira do Hospital / ADIRAM	4 705,88 €
		Trilhos e Rotas da Pastorícia	Município de Oliveira do Hospital / ADIRAM	14 656,53 €
		Experiências Criativas de Montanha	Município de Oliveira do Hospital / ADIRAM	11 764,71 €
		Trails de Montanha	Município de Oliveira do Hospital / ADIRAM	4 705,88 €
		Festival iNature Serra da Estrela	Município de Seia / ADIRAM	25 000,00 €
		Aldeia Natal	Município de Seia / ADIRAM	10 528,24 €
		Festival de Músicas do Bosque	Município de Seia / ADIRAM	18 000,00 €

Paisagem Protegida Regional da Serra da Gardunha	Sol Sistere - Festival de Natureza e Ecologia	Município de Castelo Branco	38 451,33 €
	Realização de birdwatching na área envolvente à barragem de Santa Águeda	Município de Castelo Branco	12 205,88 €
	Percursos pedestres na área envolvente à Serra da Gardunha para observação da natureza	Município de Castelo Branco	14 205,88 €
	Realização de um passeio BTT na área envolvente à Serra da Gardunha	Município de Castelo Branco	16 986,62 €
	Festival dos Trilhos da Gardunha	Município do Fundão	100 709,74 €
	Gardunha - Bike Mountain: A Melhor Serra para BTT em Portugal	Município do Fundão	27 000,00 €
ZPE Vale do Côa	GRANDE ROTA DO VALE DO CÔA	TERRITÓRIOS DO CÔA - Associação de Desenvolvimento Regional	108 161,22 €
Reserva Natural da Serra da Malcata	Conferência Internacional de Turismo Sustentável	Município de Penamacor	11 764,71 €
	Orientação Pedestre - Terras do Lince 2018	Município de Penamacor	32 880,60 €
	NOCTURNA MALCATA	Município de Sabugal / Município de Penamacor	14 881,76 €
	Trail do Lince	Município de Sabugal / Município de Penamacor	22 322,65 €
	MARATONA BTT TERRAS DO CÔA	Município de Sabugal	14 881,76 €
Mata do Bussaco	Plano de animação da Grande Rota (GR) Caminhos da Mata e da Serra do Bussaco	Fundação Mata do Bussaco	41 857,18 €
SIC Sicó/Alvaiázere	Trilhos do Sicó: Do carso ao carvalho cerquinho	Município de Penela	55 806,62 €
	Animação e Dinamização da Grande Rota 26	Terras de Sicó - Associação de Desenvolvimento	18 602,21 €
Serra do Açor	Serra do Açor - O Azereiro enquanto espécie protegida	Município de Pampilhosa da Serra	37 204,41 €
Serra da Lousã	Trilhos de Natureza da Serra da Lousã	Dueceira	55 806,62 €
			1 903 924,72 €

Projeto de inovação	Apoio ao Investidor	Entidade líder do consórcio	33 704,29 €
	Biotecnologia - Património Genético	Entidade líder do consórcio	15 932,94 €
	Guias de Natureza	Entidade líder do consórcio	16 852,15 €
	Eco-design + arquitectura	Entidade líder do consórcio	34 623,50 €
	Certificação Destino	Entidade líder do consórcio	114 705,88 €
	ENTRE SERRAS - Rota de Arte Contemporânea (1ª fase)	Entidade líder do consórcio	33 704,29 €
	Monitorização GRs e PRs e Reservas	Entidade líder do consórcio	64 459,46 €
	Citizen Science: monitorização biodiversidade	Entidade líder do consórcio	21 486,49 €
			335 468,99 €
Projeto para a criação de estruturas de animação permanente	Rede Birdwatching - Observatórios	Entidade líder do consórcio	27 831,58 €
Projeto de dinamização, coordenação e acompanhamento	<i>Estrutura de coordenação e gestão da parceria</i>	Entidade líder do consórcio	
	Pessoal		78 314,05 €
	Comunicações		3 912,75 €
	Equipamento Informático / Imagem + Som		2 760,00 €
	Mobiliário e material de escritório		0,00 €
	Outros custos administrativos		0,00 €
	Aluguer de veículos		1 845,00 €
	Deslocações e estadas		3 187,96 €
	Estudos e projetos - consultadoria		37 392,00 €
	<i>Dinamização da parceria / consórcio</i>		
	Seminários e Workshops		2 000,00 €
			129 411,76 €
TOTAL DOS PROJETOS ÂNCORA			2 705 882,35 €

Listagem Projectos Complementares

Designação do projeto	Promotor	Área Classificada	Estimativa orçamental
Curso de Formação em Turismo	Confraria Gastronómica do Cabrito Estonado	Geoparque Naturtejo	12 837,00 €
Triatlo Offroad	Enertech - Feira das tecnologias para a bioenergia	Geoparque Naturtejo	120 000,00 €
Conceção de produtos e programas turísticos	Federação Portuguesa de Turismo Rural	Geoparque Naturtejo	50 000,00 €
Oficina do Linho	Junta de Freguesia do Estreito - Vilar-Barroco	Geoparque Naturtejo	125 000,00 €
Centro de Interpretação Ambiental da GeoRota do Orvalho	Junta de freguesia do Orvalho	Geoparque Naturtejo	40 280,37 €
Centro de Interpretação do Geoparque Naturtejo	Município de Idanha-a-Nova	Geoparque Naturtejo	100 000,00 €
Museu do Paleozóico em Penha Garcia	Município de Idanha-a-Nova	Geoparque Naturtejo	100 000,00 €
InovArte&Turismo	Município de Oleiros	Geoparque Naturtejo	85 000,00 €
Museu da Montanha	Município de Oleiros	Geoparque Naturtejo	840 000,00 €
Requalificação do Miradouro do Zebro - Muradal	Município de Oleiros	Geoparque Naturtejo	570 953,54 €
Requalificação das margens da Ribeira	Município de Oleiros	Geoparque Naturtejo	590 000,00 €
Rede de Percursos Pedestres do Concelho de Oleiros - Step in Nature	Município de Oleiros	Geoparque Naturtejo	200 000,00 €
Rede de Percursos	Município de Penamacor	Geoparque Naturtejo	50 000,00 €
Grande Rota da Cortiçada (130km) - projeto turístico diferenciador	Município de Proença-a-Nova	Geoparque Naturtejo	75 000,00 €
Centro de Pesca Desportiva - valorização dos recursos endógenos naturais	Município de Proença-a-Nova	Geoparque Naturtejo	120 000,00 €
Qualificação do turismo da região	Município de Proença-a-Nova	Geoparque Naturtejo	260 000,00 €
Parque Natural Regional do Almourão	Município de Proença-a-Nova / Município de Vila Velha de Ródão	Geoparque Naturtejo	950 000,00 €
Certames de promoção turística do concelho de Vila Velha de Ródão	Município de Vila Velha de Rodão	Geoparque Naturtejo	450 000,00 €
Projeto de Musealização das Estação Arqueológica do concelho (Enxarrique e Gardete)	Município de Vila Velha de Rodão	Geoparque Naturtejo	70 000,00 €
Projeto de Sinalização Turística	Município de Vila Velha de Rodão	Geoparque Naturtejo	30 000,00 €
Centro de Interpretação de Arte Rupestre do Vale do Tejo	Município de Vila Velha de Rodão	Geoparque Naturtejo	800 000,00 €
Criação de APP'S Caminhos da Mata e Serra do Buçaco (incluindo GPS; Audioguia; Alerta "Welcome to...")	Fundação Mata do Bussaco	MN Bussaco	25 000,00 €
Parque de Arborismo do Buçaco	Fundação Mata do Bussaco	MN Bussaco	60 000,00 €

Naturewatching – Observação da fauna e flora da Mata e na Serra do Buçaco	Fundação Mata do Bussaco	MN Bussaco	40 000,00 €
O Céu do Buçaco - observatório de turismo astronómico	Fundação Mata do Bussaco	MN Bussaco	70 000,00 €
3 Portas de Informação Turística	Fundação Mata do Bussaco	MN Bussaco	30 000,00 €
Nature of chess (xadrez da natureza)	Município de Mortágua	MN Bussaco	40 000,00 €
Feel the Mountain Trails (Sentir os Trilhos da Serra)	Município de Mortágua	MN Bussaco	250 000,00 €
Welcome to the mountains and water rails	Município de Mortágua	MN Bussaco	150 000,00 €
Mountain Forest Festival (Festival da Serra e da Floresta)	Município de Mortágua	MN Bussaco	450 000,00 €
Centro de competências em turismo de natureza	Município de Penacova	MN Bussaco	360 000,00 €
Pólo - Centro Interpretativo da Mata e Serra do Buçaco	Município de Penacova	MN Bussaco	75 000,00 €
Circuito de Trails de BTT e Running - Conclusão e Manutenção	Município de Penacova	MN Bussaco	100 000,00 €
Wind Festival - Penacova Natura	Município de Penacova	MN Bussaco	150 000,00 €
Criação de Porta Física "Welcome" para GR Caminhos da Serra do Buçaco , com aplicação interactiva.	Município de Penacova	MN Bussaco	30 000,00 €
Candidatura da Livraria do Mondego a Monumento Natural	Município de Penacova	MN Bussaco	100 000,00 €
Reabilitação de açudes para desportos aquáticos na natureza	Município de Penacova	MN Bussaco	250 000,00 €
Reabilitação dos conjuntos molinológicos - Atalhada e Portela da Oliveira	Município de Penacova	MN Bussaco	200 000,00 €
Sinalética Complementar à Grande Rota «Caminhos da Serra do Buçaco»	Município de Penacova	MN Bussaco	30 000,00 €
Corredor Ecológico do Vouga	Município de Vouzela	PNL Vouga-Caramulo	300 000,00 €
Centro de Competências dos Carvalhos e das Folhosas Autóctones	Município de Vouzela	PNL Vouga-Caramulo	350 000,00 €
Conteúdos para o Ecomuseu de Carvalhal de Vermilhas	Município de Vouzela	PNL Vouga-Caramulo	75 000,00 €
Concepção de modelo de Bugalow Eco	Município de Vouzela	PNL Vouga-Caramulo	50 000,00 €
Observatório Loendros em Novais	Município de Vouzela	PNL Vouga-Caramulo	25 000,00 €
Requalificação e Ampliação de Passadiço na Reserva Botânica de Cambarinho	Município de Vouzela	PNL Vouga-Caramulo	50 000,00 €
Sky Ecomuseu de Vouzela (1ª fase)	Município de Vouzela	PNL Vouga-Caramulo	100 000,00 €
Conteúdos para as Torres Medievais	Município de Vouzela	PNL Vouga-Caramulo	120 000,00 €
Batweekend	Centro Ciência Viva do Alviela	PNSAC	43 000,00 €
Descansar no Carso	Centro Ciência Viva do Alviela	PNSAC	35 000,00 €
Viagem ao Carso	Município de Alcanena	PNSAC	45 000,00 €
Casa Indústria	Município de Alcanena	PNSAC	1 000 000,00 €
Museu do Curtume	Município de Alcanena	PNSAC	500 000,00 €

EcoMuseu - Serra de Santo António	Município de Alcanena	PNSAC	300 000,00 €
Fábrica da Cultura - Minde	Município de Alcanena	PNSAC	5 000 000,00 €
Centro de Apoio ao Desporto de Natureza	Município de Alcanena	PNSAC	600 000,00 €
Casa Memória - Minde	Município de Alcanena	PNSAC	150 000,00 €
Centro de Interpretação das Serras de Aire e Candeeiros	Município de Alcanena	PNSAC	600 000,00 €
Rota dos Moinhos	Município de Alcanena	PNSAC	300 000,00 €
Navegar Alviela	Município de Alcanena	PNSAC	200 000,00 €
Requalificação de Espaço de Lazer - Nascentes do Alviela	Município de Alcanena	PNSAC	400 000,00 €
Casa da Aldeia - Moitas Venda	Município de Alcanena	PNSAC	250 000,00 €
Aldeias do Carso - Estratégia de Valorização e Desenvolvimento	Associação de Desenvolvimento das Serras de Aire e Candeeiros	PNSAC	6 000 000,00 €
Meeting de Orientação da serra da Estrela -Aldeias de Montanha	ADIRAM	PNSE	60 000,00 €
Capacitação de Guias de Interpretação da Natureza	ADIRAM	PNSE	10 000,00 €
Co-criação da Linha Merchandising das Aldeias de Montanha	ADIRAM	PNSE	50 000,00 €
Turismo solidário – Conceção de pacotes de turismo solidário para turistas e setor empresarial corporativo	ADIRAM	PNSE	15 000,00 €
Residências Criativas	ADIRAM	PNSE	30 000,00 €
Atualização da APP Hike and Bike Tourism	ADIRAM	PNSE	6 000,00 €
“Biodiversidade e Habitats de Montanha: Estudo e Conservação da Flora da Serra da Estrela (BIOHMA)	ADIRAM	PNSE	200 000,00 €
Plano de Sinalética da Rede de Aldeias de Montanha	ADIRAM	PNSE	200 000,00 €
Montanha Viva – Roteiro Botânico da serra da Estrela	ADIRAM	PNSE	70 000,00 €
Consolidação da Rede de Caminhos de Montanha em consonância com o alargamento da Rede e na sequência do Projeto Piloto de Seia	ADIRAM	PNSE	200 000,00 €
Plano de Sustentabilidade da Rede de Aldeias de Montanha – Certificação Biosphere Responsible Tourism Aldeias de Montanha	ADIRAM	PNSE	50 000,00 €
Plano de Comunicação e Marketing da Rede de Aldeias de Montanha ajustado ao território consolidado da Rede	ADIRAM	PNSE	100 000,00 €
Aldeias em Transição	ADIRAM	PNSE	30 000,00 €
Requalificação ambiental e cultural da Ribeira de Alvoco – Ribeiras e Rios Criativos de Montanha	ADIRAM	PNSE	200 000,00 €
Substituição da cobertura, adaptação de espaço para restaurante e implementação de medidas de eficiência energética Edifício da Pousada da Juventude Serra da Estrela	Federação de Desportos de Inverno de Portugal	PNSE	250 000,00 €

Valorização e dinamização do património natural, (áreas classificadas, flora e fauna, paisagens naturais típicas, etc.) e cultural (monumentos) da Região através da actividade da Pousada da Juventude sita em Penhas da Saúde, freguesia de Cortes do Meio, concelho da Covilhã.	Federação de Desportos de Inverno de Portugal	PNSE	300 000,00 €
Posto de Turismo, Centro de BTT - e várias sedes de coletividades	Federação de Desportos de Inverno de Portugal	PNSE	250 000,00 €
Aldeia Desportiva de Montanha	Município da Covilhã	PNSE	1 000 000,00 €
Grandes Rotas e Trilhos	Município da Covilhã	PNSE	500 000,00 €
Rede de Aldeias de Saúde	Município da Covilhã	PNSE	500 000,00 €
Rede de Aldeias Tecnológicas Sustentáveis	Município da Covilhã	PNSE	500 000,00 €
Rede de Fornos Comunitários de Aldeia	Município da Covilhã	PNSE	500 000,00 €
Rede de Miradouros e Passadiços	Município da Covilhã	PNSE	500 000,00 €
Consolidação da Rede de Caminhos de Montanha - Pequena Rota Temática - Património Imaterial)	Município da Covilhã	PNSE	500 000,00 €
Consolidação Rede de Caminhos de Montanha- Pequena Rota Temática "Produtos Agrícolas"	Município da Covilhã	PNSE	500 000,00 €
Albufeira do Caldeirão	Município da Guarda	PNSE	1 100 000,00 €
Centro Interpretativo do Couto Mineiro da Gaia	Município de Belmonte	PNSE	369 000,00 €
Viver os Museus (Renovação)	Município de Celorico da Beira	PNSE	9 000,00 €
Museu do Agricultor – Atualização dos conteúdos Museológicos	Município de Celorico da Beira	PNSE	38 000,00 €
Visitas Guiadas Virtuais 360º	Município de Celorico da Beira	PNSE	39 000,00 €
Summer Camp Radical	Município de Celorico da Beira	PNSE	27 000,00 €
Centro aprendizagem de Paddle	Município de Fornos de Algodres	PNSE	30 000,00 €
E- museu	Município de Fornos de Algodres	PNSE	20 000,00 €
Festival das Tradições	Município de Fornos de Algodres	PNSE	75 000,00 €
Posto de Turismo de Fornos de Algodres	Município de Fornos de Algodres	PNSE	40 000,00 €
"Quinta Pedagógica - ser pastor por um dia"	Município de Fornos de Algodres	PNSE	100 000,00 €
Rota das Formigas	Município de Fornos de Algodres	PNSE	60 000,00 €
Execução do Plano de Promenor da Penhas Douradas	Município de Manteigas	PNSE	3 750 000,00 €
Requalificar a Aldeia	Município de Manteigas	PNSE	187 500,00 €
Requalificação de Abrigos de Montanha	Município de Manteigas	PNSE	187 500,00 €
Ligação Mecânica Manteigas- Penhas Douradas	Município de Manteigas	PNSE	2 000 000,00 €

Pesca Desportiva no Rio Zêzere	Município de Manteigas	PNSE	37 500,00 €
Primavera em Festa - A alegria da Música	Município de Manteigas	PNSE	75 000,00 €
Posto de Turismo atualização de conteúdos	Município de Manteigas	PNSE	37 500,00 €
Recursos Naturais - Fontes de Energia da Serra da Estrela	Município de Manteigas	PNSE	187 500,00 €
Recuperação de Viveiros de Plantas	Município de Manteigas	PNSE	33 750,00 €
Cão Serra da Estrela	Município de Manteigas	PNSE	22 500,00 €
Recursos Naturais - Carbono 0	Município de Manteigas	PNSE	225 000,00 €
Abrigo de Montanha	Município de Manteigas	PNSE	187 500,00 €
Requalificar a Aldeia	Município de Manteigas	PNSE	187 500,00 €
Ligação Mecânica Manteigas - Penhas Douradas	Município de Manteigas	PNSE	2 000 000,00 €
Execução do Plano de Promenor da Penhas Douradas	Município de Manteigas	PNSE	3 750 000,00 €
Elaboração de Informação Turística	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	40 000,00 €
Welcome Center	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	60 000,00 €
Promoção/Valorização do Património Religioso: Monumento Nacional Igreja Moçarabe de Lourosa	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	25 000,00 €
Promoção do Destino/Marca Serra da Estrela	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	50 000,00 €
Guia de Turismo Ativo de Oliveira do Hospital	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	12 000,00 €
Sinalização de Monumentos/Produtos Emblemáticos	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	45 000,00 €
Calendário de Eventos Temáticos para promoção do comércio local em ligação à oferta turística	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	30 000,00 €
Valorização e Divulgação da Praia Fluvial de Alvoco das Várzeas, praia Bandeira Azul e Acessível	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	25 000,00 €
Mountain Sky View - Observação astronómica: encontro nacional de telescópios e radiotelescópios	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	35 000,00 €
Rota das Queijarias	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	7 000,00 €
Mostra da Nossa Terra - Mercados de Montanha descem à Cidade	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	10 000,00 €
Festival das Sopas	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	10 000,00 €
Festa do Porco e do Enchido	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	10 000,00 €
Festa do Pão dos Bolos e Bolas	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	10 000,00 €
Festa do Bodo	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	10 000,00 €
Festa do Queijo Serra da Estrela	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	60 000,00 €
Paisagens Sonoras de Motanha	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	15 000,00 €

Geocaching@AlvaAlvoco	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	8 000,00 €
Tripla Légua do Alva	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	10 500,00 €
Ultra Trail do Colcurinho	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	9 000,00 €
Etapa do Circuito "GPS Epic Series 2017 - Geo Bike Challenge - Piodão"	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	4 000,00 €
Aldeias +LED	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	235 000,00 €
Percurso Rede NATURA 2000 – Rota do Narciso do Mondego	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	80 000,00 €
Pista de Pesca Desportiva	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	50 000,00 €
Centro de BTT Aldeias de Montanha Oliveira do Hospital	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	35 000,00 €
Consolidação da Rede de Caminhos de Montanha em consonância com o alargamento da Rede e na sequência do Projeto Piloto de Seia - Rota das Levadas	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	80 000,00 €
Consolidação da Rede de Caminhos de Montanha em consonância com o alargamento da Rede e na sequência do Projeto Piloto de Seia - Circuito Interpretativo da Água e Zonas Ribeirinhas	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	500 000,00 €
Consolidação da Rede de Caminhos de Montanha em consonância com o alargamento da Rede e na sequência do Projeto Piloto de Seia - Encostas de Mondego	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	50 000,00 €
Consolidação da Rede de Caminhos de Montanha em consonância com o alargamento da Rede e na sequência do Projeto Piloto de Seia - Encostas de Montanha	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	15 000,00 €
Pista de Descolagem de parapente	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	15 000,00 €
Requalificação da acessibilidade à Quinta dos Barbas - Acesso ao Turismo Rural	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	50 000,00 €
Miradouro "Mira Serra"	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	35 000,00 €
Casa Museu do Arguina	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	70 000,00 €
Miradouro "Bela Vista"	Município de Oliveira do Hospital	PNSE	25 000,00 €
Requalificação Energética do edifício do Seia Smart Mountain Living Lab	Município de Seia	PNSE	100 000,00 €
Centro de Interpretação da Serra da Estrela – Atualização dos conteúdos expositivos e reforço de posicionamento enquanto infraestrutura do conhecimento da serra da Estrela e da riqueza da sua biodiversidade (Porta de Entrada na área protegida)	Município de Seia	PNSE	100 000,00
Escola da Republica - Memórias e histórias do Republicano Dr. Afonso Costa	Município de Seia	PNSE	100 000,00
Requalificação ambiental e cultural da Ribeira de Alvoco	Município de Seia	PNSE	200 000,00
Requalificação ambiental e cultural do Rio Alva	Município de Seia	PNSE	200 000,00
Requalificação Energética do edifício do Seia Smart Mountain Living lab	Município de Seia	PNSE	100 000,00
Requalificação Ambiental e paisagística da Torre	Município de Seia	PNSE	5 000 000,00
Guia da Biodiversidade - BSE	NERGA - Associação Empresarial da Região da Guarda	PNSE	305 000,00 €

Rota do Azeite	NERGA - Associação Empresarial da Região da Guarda	PNSE	420 000,00 €
Feira de Produtos de Montanha ExpoSerra	Município de Gouveia	PNSE	150 000,00 €
Há Música na Montanha	Município de Gouveia	PNSE	150 000,00 €
Orientation Week Serra da Estrela	Município de Gouveia	PNSE	90 000,00 €
Rede de Percursos BTT de Gouveia	Município de Gouveia	PNSE	60 000,00 €
Qualificação da rede de caminhos de montanha do concelho de Gouveia	Município de Gouveia	PNSE	75 000,00 €
Campos de Orientação da Serra da Estrela	Município de Gouveia	PNSE	60 000,00 €
Centro de Trail da Serra da Estrela	Município de Gouveia	PNSE	60 000,00 €
Roteiro Vergiliano	Município de Gouveia	PNSE	80 000,00 €
Roteiros Arqueológicos e Patrimoniais de Gouveia	Município de Gouveia	PNSE	60 000,00 €
Planeamento espacial e conceção do modelo de visitação do Parque Ecológico de Gouveia	Município de Gouveia	PNSE	75 000,00 €
Flora Lab da Serra da Estrela	Município de Gouveia	PNSE	200 000,00 €
Gouveia Free Pass	Município de Gouveia	PNSE	30 000,00 €
Centro de Trail CS	Município do Fundão	PPRSG	109 790,00 €
Posto de Vigia - Observa�o Astron�mica	Município do Fundão	PPRSG	80 000,00 €
Observatório da Paisagem	Município do Fundão	PPRSG	80 000,00 €
Instala�o de um ancoradouro na barragem de Santa �gueda	Município de Castelo Branco	PPRSG	50 000,00 €
Constru�o de uma pista/percurso de pesca na barragem de Santa �gueda	Município de Castelo Branco	PPRSG	50 000,00 €
Constru�o do centro de observa�o de aves da Serra da Gardunha	Município de Castelo Branco	PPRSG	50 000,00 €
Sistema de Apoio Energético Sustentável - apoio ao investimento privado	Município do Fundão	PPRSG	80 000,00 €
Expansão Parque Arborismo	Município do Fundão	PPRSG	200 000,00 €
Casa da Cereja	Município do Fundão	PPRSG	175 000,00 €
Centro de Recolha de Cogumelos Silvestres	Município do Fundão	PPRSG	60 000,00 €
Rede de Percursos Malcata	Município de Penamacor	RNSM	60 000,00 €
Birdwatching” na Reserva Natural da Serra da Malcata (RNSM)	Município de Penamacor	RNSM	182 999,99 €
Menu Raiano	Município de Penamacor	RNSM	9 000,00 €
Património Geológico da Gata-Malcata/Terras do Lince	Município de Penamacor	RNSM	66 200,00 €
Promo�o e divulga�o do Património Natural e Cultural	Município de Penamacor	RNSM	20 000,00 €
Casas Florestais Malcata – Casa da Ventosa	Município de Penamacor	RNSM	75 000,00 €

Domus Natura Penamacor	Município de Penamacor	RNSM	273 000,00 €
Centro de Visitação do Lince Ibérico na Reserva Natural da Serra da Malcata.	Município de Penamacor	RNSM	325 000,00
Infraestruturas De animação e lazer da Albufeira do Sabugal	Município do Sabugal	RNSM	750 000,00 €
Parque Patrimonial da Raia	Município do Sabugal	RNSM	800 000,00 €
Redes de Cooperação CETS - Turismo De Natureza	Territórios do Côa - Associação de Desenvolvimento Regional	RNSM	11 500,00 €
Rede de Promoção do Autocaravanismo	Territórios do Côa - Associação de Desenvolvimento Regional	RNSM	125 000,00 €
Plataforma Nature.Emotion	Territórios do Côa - Associação de Desenvolvimento Regional	RNSM	35 000,00 €
Fórum de Turismo Sustentável	Territórios do Côa - Associação de Desenvolvimento Regional	RNSM	480 000,00 €
Lince 2020 - Expressar o Valor Natural e Turístico Da Serra da Malcata	Territórios do Côa - Associação de Desenvolvimento Regional	RNSM	443 776,00 €
CISED - Preservação do Sistema Cárstico do Sicó	Município de Penela	SIC Sicó / Alvaiázere	150 000,00 €
Casa do Rebanho - Centro Experimental do Queijo Rabaçal e dos produtos locais	Município de Penela	SIC Sicó / Alvaiázere	150 000,00 €
Green Mobility - Rede de mobilidade eléctrica no Sicó	Terras de Sicó - Associação de Desenvolvimento / Município de Penela	SIC Sicó / Alvaiázere	45 000,00 €
Percurso Olho do Dueça	Município de Penela	SIC Sicó / Alvaiázere	50 000,00 €
Dolinas e Lagoas do Sico	Terras de Sicó - Associação de Desenvolvimento	SIC Sicó / Alvaiázere	80 000,00 €
Requalificação da Casa Florestal do Grou (Guia)	Município de Pombal	SIC Sicó / Alvaiázere	100 000,00 €
Construção do CIMU Sicó - Centro de Interpretação e Museu de Sicó	Município de Pombal	SIC Sicó / Alvaiázere	2 139 000,06 €
Requalificação da escola primária da Aldeia do Vale	Município de Pombal	SIC Sicó / Alvaiázere	70 000,00 €
Recuperação e valorização do moinho do Abrolho (Vermoil)	Município de Pombal	SIC Sicó / Alvaiázere	70 000,00 €
Recuperação e valorização de moinhos das Corujeiras (Abiúl)	Município de Pombal	SIC Sicó / Alvaiázere	40 000,00 €
Produção, fornecimento e montagem da museologia do CIMU Sicó - Centro de Interpretação e Museu de Sicó - a Porta de Entrada em Sicó	Município de Pombal	SIC Sicó / Alvaiázere	200 000,00 €
Parque de Lazer e Arborismo de Albergaria dos Doze	Município de Pombal + Associação NADA	SIC Sicó / Alvaiázere	15 000,00 €
Prospeções arqueológicas na estação romana de Telhada (Vermoil)	Município de Pombal	SIC Sicó / Alvaiázere	50 000,00 €
Rede de alojamento Natural.PT	Gardunha 21 (Líder de Consórcio)	TRANSVERSAL	500 000,00 €
Complementaridade de tracking APP's de GR's, PR's e Reservas Naturais	Associação Transumância e Natureza - ATN	TRANSVERSAL	80 000,00 €
Cordilheira - Rewilding the Mountains	Universidade de Aveiro - Dep. Biologia	TRANSVERSAL	250 000,00 €

Pintar O Côa	ADES – Associação Empresarial do Sabugal	ZPE Vale do Côa	35 000,00 €
Promoção E Dinamização Das Capeias Arraianas	ADES – Associação Empresarial do Sabugal	ZPE Vale do Côa	65 000,00 €
Grande Passeio BTT e Trail Nature.Emotion	ACBTT, Almeida Clube de BTT	ZPE Vale do Côa	45 000,00 €
Corredores Contemplativos do Côa - CCC	Município de Almeida	ZPE Vale do Côa	1 000 000,00 €
Festival Iberfolk	Associação Transcudânia	ZPE Vale do Côa	45 000,00 €
Enertech - Feira das tecnologias para a bioenergia	Município do Sabugal	ZPE Vale do Côa	41 056,00 €
Laboratório de Interpretação/Investigação dos Recursos Endógenos	Município de Pinhel	ZPE Vale do Côa	1 780 000,00 €
Plataforma iBook em formato trilingue para promoção do Turismo de Natureza	Município de Pinhel	ZPE Vale do Côa	8 990,00 €
Aldeias do Centro_Viajar no Tempo	Territórios do Côa - Associação de Desenvolvimento Regional	ZPE Vale do Côa	400 000,00 €
			67 179 632,96 €

Listagem Projectos Privados

Designação do projeto	Promotor	Área Classificada	Estimativa orçamental
Tesouros de Penha Garcia	Ana Mena	Geoparque Naturtejo	180 000,00 €
Casa do Ocreza	Ana Rita Fernandes da Costa	Geoparque Naturtejo	70 000,00 €
Produção de óleos essenciais em modo biológico	Aromas do Valado	Geoparque Naturtejo	300 000,00 €
Do Campo Para a Mesa	Casa Agrícola Cabeço Carvão	Geoparque Naturtejo	40 000,00 €
Unidade produção local complementada com alojamento local	Catarina Rodrigues	Geoparque Naturtejo	50 000,00 €
Iniciativa Privada de Animação e Dinamização Turística do Território	Cenários de Cor, Lda	Geoparque Naturtejo	75 000,00 €
Casas das Oliveiras	Custódio Tomé	Geoparque Naturtejo	50 000,00 €
Pinho de Proença - Matéria de Design	Daniel Nascimento (Priguiza - Sociedade a constituir)	Geoparque Naturtejo	200 000,00 €
Animação jovem/área de lazer + escola de skate	Débora Fernandes	Geoparque Naturtejo	5 000,00 €
Encosta do Raposo	Francisco Gonçalves	Geoparque Naturtejo	900 000,00 €
Melhoramento de padaria	Gaspar e Fernandes- Pão Tradicional, Lda	Geoparque Naturtejo	185 000,00 €
"Adega dos Apalaches" - Uma experiência que preenche os sentidos (designação provisória do produto turístico)	Geomoradal, Lda	Geoparque Naturtejo	50 000,00 €

Aventura no Ar	Goxtreme - Atividades Turísticas e Desportivas, NIF	Geoparque Naturtejo	200 000,00 €
Modelo de eco-eficiência para alojamento em áreas naturais	Green Heritage, Unipessoal Lda	Geoparque Naturtejo	100 000,00 €
Clube de Tiro Monfortinho	Imopádua - Sociedade Imobiliária, S.A.	Geoparque Naturtejo	550 000,00 €
Criação de adega para produção de vinho DOP	Instituto Social Cristão Pina Ferraz (Grupo Pina Ferraz)	Geoparque Naturtejo	437 693,00 €
Estabelecimento de Turismo - recuperação	José Manuel Ribeiro	Geoparque Naturtejo	90 000,00 €
Ofícios Tradicionais	Nuno João Viera da Silva Pais	Geoparque Naturtejo	30 000,00 €
Casas da Olga	Olga Lopes	Geoparque Naturtejo	300 000,00 €
Ampliação Unidade Turismo Rural	Pascoal & Moreira, Lda	Geoparque Naturtejo	150 000,00 €
Unidade de transformação de carnes	Penhamonte	Geoparque Naturtejo	400 000,00 €
Unidade de produção de enchidos tradicionais	Pinag Unipessoal Lda (Grupo Pina Ferraz)	Geoparque Naturtejo	527 512,00 €
Escola de Escalada de Penha Garcia	Star Trails - Culture And Adventure For All, Lda	Geoparque Naturtejo	15 000,00 €
Rota dos Caminhos da Batalha do Bussaco	Extra Motion, Lda.	MN Bussaco	60 000,00 €
GHL Activo	Grande Hotel do Luso	MN Bussaco	150 000,00 €
Reabilitação e modernização do Hotel Monte Rio Aguieira	Hotel do Monte, Actividades Hoteleiras, S.A.	MN Bussaco	1 450 000,00 €
Projeto de Acoradouro e Welcome Room para desportos Aquáticos	Hotel Rural Quinta da Conchada	MN Bussaco	75 000,00 €
Hostel de Penacova - Reabilitação do Edifício	Pedro Cardoso Pinto	MN Bussaco	360 000,00 €
Casa do Pastel de Vouzela (Casa das Ameias)	António José Ferreira Carvalho / Celeste Carvalho	PNL Vouga-Caramulo	800 000,00 €
Moinho	Sustentaveláxia - Papel Especial Lda.	PNL Vouga-Caramulo	3 731 650,00 €
ZELA Village (Parque De Campismo)	TURFLEXMDP, LDA.	PNL Vouga-Caramulo	500 000,00 €
Hotel Quinta Do Fontelo 5*	UNUMNATURA – Gestão e Exploração Hoteleira, Lda.	PNL Vouga-Caramulo	4 400 000,00 €
Quinta das Oliveirinhas	Herdade da Fragaria	PNSAC	3 500 000,00 €
Alojamento Local "Olhos de Água"	Margarida Alexandra Marcelino dos Santos	PNSAC	722 000,00 €
Descubra os segredos do parque natural a cavalo - Horse & Nature Turismo Equestre	Centro Hípico de Alcaria	PNSAC	25 000,00 €
Luz Houses	Segmentoponto4, Lda.	PNSAC	242 000,00 €
Extração de óleos vegetais (oleos essenciais e oleo de amêndoas doces)	A ver a Serra	PNSE	20 000,00 €
Adega de Enoturismo "Casa da Passarella"	Abrigo da Passarela, Lda.	PNSE	900 000,00 €
5 Casas de Campo "Casa da Passarella"	Abrigo da Passarela, Lda.	PNSE	900 000,00 €

Hotel Rural “Casa da Passarella”	Abrigo da Passarela, Lda.	PNSE	2 300 000,00 €
Animação Turística Sustentável	Active Way, Lda	PNSE	25 000,00 €
Quinta da Meirinha – Turismo Rural com Permacultura	Alexandre Francisco Fatela da Silva	PNSE	297 500,00 €
Reabilitação dos Casais de Folgoso	Ana Raquel Simões	PNSE	3 000 000,00 €
Adega de Vinho “António Madeira”	António Madeira	PNSE	200 000,00 €
Produção de frutos secos	As Carrapinhadas	PNSE	25 000,00 €
Comercialização de frutos secos caramelizados	As Carrapinhadas	PNSE	25 000,00 €
Hostel Do Sabugueiro	Associação de Beneficência do Sabugueiro	PNSE	150 000,00 €
Clube de Campo - Desporto Lazer em ambiente sustentável	B&B Empreendimentos Turísticos e Desportivos, Lda.	PNSE	200 000,00 €
Manteigas Panorama Hotel	Casas da Senhora da Estrela - Casas de turismo Rural Lda	PNSE	2 000 000,00 €
Reestruturação das Casas do Sameiro	Casas do Sameiro	PNSE	50 000,00 €
Casas da Lapa – Plano de Comunicação e Marketing	Casas do Soito Turismo de Aldeia Lda	PNSE	12 000,00 €
Casas do Soito	Casas do Soito Turismo de Aldeia Lda	PNSE	80 000,00 €
Aldeia do Pastor	Centro de atividades de Montanha	PNSE	85 000,00 €
Centro De Atividades De Montanha Da Guarda	Clube De Montanhismo Da Guarda	PNSE	185 000,00 €
Moinho do Convento do Senhor Bom Jesus	Com Outros Olhos, Unipessoal, Lda	PNSE	50 000,00 €
Casa de Campo em Aldeia de Montanha (Quinta da Taberna)	Com Outros Olhos, Unipessoal, Lda	PNSE	100 000,00 €
Casa-Escola da Aldeia de Cabeça	Comissão dos Baldios de Cabeça	PNSE	150 000,00 €
Mercearia da Aldeia	Comissão dos Baldios de Cabeça	PNSE	100 000,00 €
Quinta de Goliraes	Ecoestrela Turismo da Natureza Lda	PNSE	40 000,00 €
Hotel Charme	Egi-Madrilena-Empreendimentos Turisticos Lda	PNSE	450 000,00 €
SerraVale - House & Nature	Elsa de Jesus Garcia Leitão Serra	PNSE	150 000,00 €
Honey Lake Bungalow Iconic Hotel	Estrela de Mel, Lda	PNSE	1 117 000,00 €
Parque temático - Ecomuseu e Quinta Pedagógica da Aldeia - GAIA	Estrela Radiante-Turismo no Espaço Rural, Unipessoal Lda	PNSE	246 000,00 €
Alojamento TER - Casas de Gaia na Estrela	Estrela Radiante-Turismo no Espaço Rural, Unipessoal Lda	PNSE	369 000,00 €
Villa do Rosário - Agroturismo Sustentável	Fabulosa Parcela, Lda	PNSE	199 750,00 €
Hostal de Montanha	FEEL NATURE	PNSE	200 000,00 €

Aldeamento turístico em Famalicão da Serra	Fernando Otávio Barreira Teixeira - Empresário em Nome Individual	PNSE	400 000,00 €
Fumeiro Serra da Estrela	Fumeiro Serra da Estrela	PNSE	150 000,00 €
Venda de Produtos On-line	Go To Wine Unipessoal, Lda.	PNSE	75 000,00 €
Hotel Lusitânia - Ecológico e Antialérgico	HL - Hotelaria e Turismo, Lda.	PNSE	120 000,00 €
Hotel Vanguarda - Ecológico e Antialérgico	HVG - Hotelaria e Turismo, Lda.	PNSE	120 000,00 €
Instalação de uma Unidade de Alojamento	Terraços do Século, Lda.	PNSE	399 252,36 €
ICE HOTEL & SPA	Jorge Miguens Unipessoal Lda	PNSE	2 128 500,00 €
Agro-turismo	José de Jesus Gonçalves	PNSE	150 000,00 €
Casa de Campo	José de Jesus Gonçalves	PNSE	150 000,00 €
Restaurante Hotel Santa Luzia	Luis Jorge Palito Vinagre	PNSE	800 000,00 €
Marketing e Comunicação	Lurdes Perfeito, Unip	PNSE	50 000,00 €
Reconstrução e ampliação de infraestruturas no enquadramento natural e paisagístico	Madre de Água, Lda	PNSE	2 500 000,00 €
Recosntrução e ampliação de infraestruturas no enquadramento natural e paisagístico - eventos	Madre de Água, Lda	PNSE	1 750 000,00 €
Quinta do Corgo – Agroturismo	Maria de Lurdes Vale	PNSE	200 000,00 €
Aldeia do Pastor	Montanhas e Rios Turismo Lda	PNSE	500 000,00 €
Casa da Vila	Paulo Alexandre	PNSE	100 000,00 €
Solar da Castanha	Pedro Guerra Martins Lucas	PNSE	200 000,00 €
Casa do Porto da Vila	Pedro Miguel Aparicio Gonçalves	PNSE	200 000,00 €
Queijos Tavares	Queijos Tavares	PNSE	750 000,00 €
Destilaria da Barriosa –Reconstrução e icorporação de espaço de interpretação e venda de produtos (Aguardentes e licores)	Quinta do Espinho, Sociedade de Agricultura Biológica e produtos naturais Id	PNSE	200 000,00 €
Promoção turística e gastronómica de produtos endógenos da cova da beira com predominância ao azeite das beiras DOP	Quintas do Tiquiel, Lda.	PNSE	300 000,00 €
Reconversão de Propriedade para Hotel Rural 5*	Serra Chic Sociedade Agricola e Hoteleira Lda	PNSE	400 000,00 €
Skiparque	Skiparque	PNSE	100 000,00 €
H2Otel - Bio/Eco & Antialérgico	Sociedade Termal Unhais da Serra, S.A.	PNSE	220 000,00 €
Reabilitação e remodelação do Hotel Serra da Estrela	Turistrela - Turismo Serra da Estrela	PNSE	1 515 360,00 €
Agroturismo Sustentável nos Lameiros da Velosa - Ampliação	Vale da Prata Agroturismo lda	PNSE	450 000,00 €
Quinta do Chão Rio – certificação Biosphere e plano de comunicação	Yellow Tree unipessoal lda	PNSE	60 000,00 €

Bom Gosto - Sabores de Montanha e Tradição	Lurdes Rodrigues	PNSE	40 000,00 €
Qualificação Energética em unidade hoteleiradireccionada para a promoção do turismo de natureza	Villa Travancinha	PNSE	27 500,00 €
DoceReal	Rui Figueiredo e Rúben Gonçalves	PNSE	50 000,00 €
GoStar – Cabazes Gourmet	Go-Star	PNSE	40 000,00 €
Unidade de Caprinicultura	Jorge Gouveia	PNSE	300 000,00 €
Mercado Beirão	José António Marques Pinto	PNSE	25 000,00 €
Mil'Artes	Marisa Saraiva	PNSE	15 000,00 €
Oligourmet	Oligourmet Segredos	PNSE	20 000,00 €
Cerveja Rapada	Rui Nunes Figueiredo	PNSE	10 000,00 €
OLI_Eventos, produção e promoção de eventos	Roberto Peres	PNSE	30 000,00 €
Art' e Lata	Graciosa Fontinha	PNSE	30 000,00 €
Hostel Seixas	Nuno Seixas Pereira	PNSE	300 000,00 €
Hostel Nogueira	Ricardo Nogueira	PNSE	50 000,00 €
Retiro do Tempo	Rita Afonso	PNSE	50 000,00 €
Fumeiro de Meruge	Associação para o Desenvolvimento social e Cultural do Vale Cobral	PNSE	50 000,00 €
Serranices & Arredores	Gonçalo Lopes	PNSE	50 000,00 €
TOURisMObi	Jorge Gouveia	PNSE	100 000,00 €
Serimobi	Sandra Belo	PNSE	50 000,00 €
Quinta dos Lobos	António F./ Vaz Patto Lda	PNSE	200 000,00 €
Casas Ecológicas	Vanessa Pereira Dinis e Sauro Pereira Dinis	PNSE	500 000,00 €
Residências Criativas	Ana Maria Rufino Figueiredo	PNSE	200 000,00 €
Eco-Turismo alojamento	José Narciso	PNSE	300 000,00 €
Alojamento & Artesanato	Hugo Neves	PNSE	300 000,00 €
Loja Milene	Milene Costa	PNSE	30 000,00 €
Alva Valley	Alva Valley Hotel	PNSE	40 000,00 €
Museu Interativo Queijo	ANCOSE	PNSE	1 600 000,00 €
Solar Séc. XII	Maria José Falcão de Brito e Luís Miguel	PNSE	350 000,00 €
Empreendimento Quintas da Figueiró	VARZEA BIO, LDA	PNSE	1 100 000,00 €
Solar do Rebolo	Gargon, SA	PNSE	400 000,00 €

Apartamentos Turísticos do Rebolo	Gargon, SA	PNSE	200 000,00 €
Hotel São Paulo	António Álvaro & Irmão Lda.	PNSE	1 000 000,00 €
Bom Gosto	Lurdes Rodrigues	PNSE	40 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	Liga dos Amigos do Parente	PNSE	250 000,00 €
Espaço de Recreação dos Valores da Montanha	José da Cruz Ferreira e José Ferreira Cruz Loureiro	PNSE	55 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	José Ferreira da Cruz Loureiro	PNSE	350 000,00 €
Encontro Nacional de Paisagistas Sonoros	Luís Antero Gonçalves, Sons de Alvoco.	PNSE	15 000,00 €
Apicultura	Edmar Conceição Rodrigues	PNSE	30 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	Caule – AFBS	PNSE	210 000,00 €
Miradouro da Capela	Liga dos Amigos do Parente	PNSE	15 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	António Rogério Alves Silva	PNSE	90 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	Luís Fernando Costa Martins	PNSE	50 000,00 €
Divulgação dos Saberes da Montanha	Comissão Regional Sangianense	PNSE	20 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	Pedro Miguel Mendes Coimbra	PNSE	38 500,00 €
Residência Criativa de Montanha	Luís Eduardo Ferreira Silva Morais	PNSE	27 000,00 €
Rede Saberes da Montanha	José Carlos Cunha da Silva	PNSE	37 000,00 €
Valorização de Unidade de Alojamento Turístico	Rosa Bela Martins da Costa Silva	PNSE	28 500,00 €
Rede Saberes da Montanha	José Carlos Cunha da Silva	PNSE	42 000,00 €
Requalificação e Ampliação de Casa de Campo	Quinta dos Barbas	PNSE	90 500,00 €
Recriação dos Valores da Montanha	Ana Margarida Neves Raimundo	PNSE	20 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	Ângela Maria Cruz Veloso Lourenço	PNSE	150 000,00 €
Recriação dos Valores da Montanha	José Manuel Campos Galvão	PNSE	93 600,00 €
Festa de Nossa Senhora dos Remédios	Confraria de Nossa Senhora dos Remédios	PNSE	15 000,00 €
Recriação dos Valores da Montanha	União Progressiva de Rio de Mel	PNSE	22 500,00 €
Valorização de Equipamento Desportivo	Grupo Desportivo Sangianense	PNSE	30 000,00 €
Requalificação de Zona Balnear	Fundação Albino Mendes da Silva	PNSE	60 000,00 €
Casa da Partilha dos Saberes de Montanha	Fábrica da Igreja Paroquial da Freguesia de S. Gião	PNSE	45 000,00 €
Valorização do Património Classificado	Fábrica da Igreja Paroquial da Freguesia de S. Gião	PNSE	90 000,00 €

Valorização do Património Classificado	Fábrica da Igreja Paroquial da Freguesia de S. Gião	PNSE	195 000,00 €
After Boom	Fundação Albino Mendes da Silva	PNSE	20 000,00 €
Festa do Nosso Senhor dos Aflitos	Comissão de Festas da Freguesia de S. Gião	PNSE	17 000,00 €
Espaço Readaptado	União Progressiva de Rio de Mel	PNSE	90 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	Liga de Amigos do Parceiro, Covão, Barroca e Alentejo	PNSE	40 000,00 €
Eficiência Energética na Comunidade	Alvaquece	PNSE	30 000,00 €
Eco Terapia	Stefanie Azeredo Tomás	PNSE	70 000,00 €
Sun Set	ADEPTOLIVA - Associação para o Desenvolvimento do Ensino Profissional dos concelhos de Tábua, Oliveira do Hospital e Arganil	PNSE	5 000,00 €
Da Várzea à Montanha - Caprinicultura	VARZEA BIO, LDA	PNSE	760 000,00 €
EPTOLIVA em Ação	ADEPTOLIVA - Associação para o Desenvolvimento do Ensino Profissional dos concelhos de Tábua, Oliveira do Hospital e Arganil	PNSE	50 000,00 €
Turismo Rural Casa de Campo	António José Tavares	PNSE	150 000,00 €
Casa dos Anjos	Irmandade Nossa Senhora das Preces	PNSE	50 000,00 €
Turismo Rural Casa de Campo	Bernardete Maria Campos Coelho	PNSE	80 000,00 €
Flor de cardo	Marisa Sofia Pereira Silva Júlio	PNSE	80 000,00 €
Turismo Rural Vinha do Adro	Agostinho Jesus Marques	PNSE	100 000,00 €
Casa da Musica	Irmandade Nossa Senhora das Preces	PNSE	50 000,00 €
Bosque da Paixão	Irmandade Nossa Senhora das Preces	PNSE	60 000,00 €
Segredos de Montanha	VARZEA BIO, LDA	PNSE	307 000,00 €
Turismo Rural	Catarina Oliveira Mendes	PNSE	150 000,00 €
Desporto de Natureza no Alva	Liga Recreativa dos Amigos de Caldas de S. Paulo	PNSE	60 000,00 €
Jardim Botânico de Vale de Maceira	Irmandade Nossa Senhora das Preces	PNSE	5 500,00 €
Centro Cultural de Montanha (Carvalhal)	Liga Recreativa dos Amigos de Caldas de S. Paulo	PNSE	150 000,00 €
Promoção de Espaço de Turismo Rural	Solo Vivo	PNSE	30 000,00 €
Experiências Vivas de Montanha	Varzea Bio	PNSE	210 000,00 €

Mel da Montanha	Várzea Bio	PNSE	35 000,00 €
Quinta da Porta - projeto de agroturismo: casas na aldeia	Casa Pinto de Castello Branco, Lda	PPRSG	120 000,00 €
DESIGN HOTEL CONVENTO DO SEIXO	EMPATHY & WISDOM - UNIPessoal LDA	PPRSG	2 285 346,95
Central Solar Gardunha Sul	Generg	PPRSG	2 500 000,00 €
Emotion - Cova de Beira	Emotion Sports - Desporto Natureza e Turismo Activo, Lda	PPRSG	300 000,00 €
1 Billion Stars - Glamping	Natura Glamping	PPRSG	150 000,00 €
Plataforma Informática Glamping - Portugal	Natura Glamping	PPRSG	35 000,00 €
Origens Lendárias Actividades Hoteleiras S.A.	Origens Lendárias Actividades Hoteleiras S.A.	PPRSG	479 371,27 €
Puretugal.com	Puretugal Traditions Unipessoal Lda	PPRSG	230 000,00 €
Quinta da Porta - projeto de agroturismo: casas no pomar	Quinta da Torgalha, Lda.	PPRSG	180 000,00 €
Quinta da Porta - projeto de agroturismo: Solar de Vale de Prazeres	Quinta de Vale de Prazeres, Lda.	PPRSG	195 000,00 €
Um Rebanho para Memória de um Património	Marta Glória Pinto Correia / d' Alpetratínia	PPRSG	100 000,00 €
Ampliação unidade turismo rural	Quinta do Carvalhal Redondo - Sociedade Agrícola, Lda	PPRSG	200 000,00 €
Empreendimento Turístico - Casa Visconde do Alcaide(casa principal) - Casa do Limoeiro - Casa do Pátio	Thomas David Young	PPRSG	220 816,00 €
Ampliação do Hotel Samasa e sua Requalificação na vertente Ecológica e Bike Friendly Hotel	Hotelaria e Turismo Carlos Couto, Lda.	PPRSG	800 000,00 €
Valorização turística da Albufeira da Ribeira da Meimoa	Ana Paula Madeiras (individual)	RNSM	68 000,00 €
Alojamento Local com oficina/aluguer de bicicletas e espaço de promoção e divulgação turística.	Maria Alice Rosa Borges Filipe (individual)	RNSM	200 000,00 €
Recuperação do Moinho como espaço museológico	Rotas do Lince Lda.	RNSM	65 000,00 €
Dormir numa choça	Rotas do Lince Lda.	RNSM	75 000,00 €
Centro de BTT	Rotas do Lince Lda.	RNSM	40 000,00 €
Casa de Campo no lugar das Ferrarias	Ana Maria Martins Fernandes (ENI)	SIC Sicó / Alvaiázere	150 000,00 €
Parque de Campismo da Quinta de Podentinhos	UXA Natureza Unipessoal, Lda	SIC Sicó / Alvaiázere	240 000,00 €
Mobilidade Turística assistida por Realidade Aumentada em Areas Naturais	Ytravel, lda	Território EEC	50 000,00 €
wiNature_Compras	Conceptwin - World in Network	Território EEC	250 000,00 €
wiNature_Guia turístico - sightseeing	Conceptwin - World in Network	Território EEC	200 000,00 €
Loja In Nature	Associação Transcudânia	ZPE Vale do Côa	55 000,00 €

Ecoparque CôaRupreste: Espaço de alojamento, turismo científico, animação e promoção regional	CôaRupreste, Agroturismo e Ambiente, Lda	ZPE Vale do Côa	570 000,00 €
O Vôo do Falcão - Falcoaria	Diana Falco	ZPE Vale do Côa	30 000,00 €
Casa do Adro - Alojamento Local	Empresa a constituir pelas actuais proprietários Joana Gonçalves Alves, Sara Gonçalves Alves, Inês Gonçalves Alves.	ZPE Vale do Côa	350 000,00 €
Glamping – Encostas Do Côa	Encostas Do Côa	ZPE Vale do Côa	60 000,00 €
Festival In Nature na grande Rota do Vale do Côa	Rotas e Raízes	ZPE Vale do Côa	60 000,00 €
Casas das Hortas	Santa Casa da Misericórdia do Soito	ZPE Vale do Côa	200 000,00 €
In Nature nas Escolas	Rotas e Raízes	ZPE Vale do Côa	30 000,00 €
Colmeal Countryside Hotel - Nature Houses	Soc. de Des. Da Qt do Colmeal, Lda	ZPE Vale do Côa	550 000,00 €
Sistema Integrado de Gestão da Oferta Turística - SIGOT	Viúva Monteiro e Irmão, Lda	ZPE Vale do Côa	337 000,00 €
Turismo Inclusivo by VMI	Viúva Monteiro e Irmão, Lda	ZPE Vale do Côa	407 000,00 €
			72 484 351,58 €

Anexo G – Programa de Acção EEC PROVERE *iNature* – II Etapa**Listagem Projectos Âncora – II Etapa**

PROJECTOS ÂNCORA	Iniciativa/Ação	Promotor	Estimativa orçamental 2016-2018
Projeto de comunicação e marketing (II Etapa)	1.01 - Campanhas	Entidade líder do consórcio	20 928,70 €
	1.02 - Filmes Promocionais		23 542,20 €
	1.03 - Web + Mobile App		25 000,00 €
	1.04 - Social Media - ativação "iNature: A Minha Natureza"		60 000,00 €
	1.05 - Meios e suportes promocionais - Ativação "iNature: A Minha Natureza"		150 000,00 €
	1.06 - Produção Conteúdos Imagem + Vídeo		30 000,00 €
	1.07 - Guia Rede Percursos iNature		50 000,00 €
	1.08 - Publicações		20 000,00 €
	1.09 - Participação		119 999,98 €
	1.10 - Bem-vindo ao Território iNature		120 000,00 €
	1.11 - Participação	Agência de Desenvolvimento Gardunha 21	4 465,89 €
			623 936,77 €

Projecto de animação (II Etapa)	PN Serras d'Aire e Candeeiros	2.01 - Trail Serras de Aire e Candeeiros	Município de Alcanena	9 739,22 €
	PNL Vouga-Caramulo	2.02 - Zela Ultra Marathon	Município de Vouzela	12 750,00 €
	RN Serra da Malcata	2.03 - Trail Terras do Lince	Município de Sabugal	12 750,00 €
	ZPE Sicó / Alvaiázere	2.04 - ULTRA Terras de Sicó GR 26 (Trail)	TERRAS DE SICÓ - Associação de Desenvolvimento	12 750,00 €
	Mata do Bussaco	2.05 - Bussaco Trail Challenge	Fundação Mata do Bussaco	12 750,00 €

iN - REDE	2.08 - GR Transumância - produto turístico	Agência de Desenvolvimento Gardunha 21	76 500,00 €	
Transversal	2.09 - iNature - Oficinas de Inovação em Turismo e Natureza	Entidade líder do consórcio	85 000,00 €	
PN Serras d'Aire e Candeeiros	2.10 - Festival da Biodiversidade	Município de Alcanena	41 813,24 €	
PNL Vouga-Caramulo	2.11 - CINCLUS - Festival de Imagem de Natureza de Vouzela	Município de Vouzela	51 000,00 €	
Serra da Lousã	2.12 - Trilhos de Natureza da Serra da Lousã	Dueceira	57 502,50 €	
ZPE Vale do Coa	2.13 - 'Côa Nature&Emotion Summit' - Realização de evento anual de promoção e valorização da GR45	Territórios do Côa, ADR	38 250,00 €	
Geoparque Naturtejo	2.14 - Festival da Paisagem	Naturtejo	199 750,00 €	
RN Serra da Malcata	2.15 - Foraging nas Terras do Lince	Município de Penamacor	7 650,00 €	
PN Serras d'Aire e Candeeiros	2.16 - Walking Festival - Encontro Nacional de Pedestrianismo	Município de Alcanena	2 260,78 €	
PN Serras d'Aire e Candeeiros	2.17 - Encontro Nacional de Orientação TRANSPNSAC	Município de Alcanena	7 492,26 €	
ZPE Sicó / Alvaiázere	2.18 - Kit dinamização atividades turismo de natureza - Sicó	TERRAS DE SICÓ - Associação de Desenvolvimento	29 750,00 €	
PPR Serra da Gardunha	2.19 - Realização de percursos pedestres/BTT - Serra da gardunha	Município de Castelo Branco	21 250,00 €	
PPR Serra da Gardunha	2.20 - Realização de birdwatchng na área envolvente à barragem de Santa Águeda	Município de Castelo Branco	20 282,70 €	
PN Serras d'Aire e Candeeiros	2.21 - Ativação Produtos BTT	ADIRN	8 500,00 €	
ZPE Vale do Coa	2.22 - Aquisição de serviços especializados indispensáveis à sinalização e homologação da GR enquanto recurso ciclável	Territórios do Côa, ADR	17 000,00 €	
ZPE Vale do Coa	2.23 - Realização de percursos BTT - Grande Rota do Vale do Côa	Territórios do Côa, ADR	2 550,00 €	
			727 290,69 €	
Projecto de inovação (II Etapa)	RN Serra da Malcata	3.01 - Carta de Desporto e atividades ao ar livre Terras do Lince	Município de Penamacor	12 750,00 €
	Transversal	3.02 - Formação: Guias de Natureza	Entidade líder do consórcio C/ PARCERIA	20 400,00 €

Mata do Bussaco	3.03 - Candidatura Património Mundial UNESCO - 2ª fase	Fundação Mata do Bussaco	25 500,00 €
Transversal	3.04 - Certificação Rede iNature como Destino Sustentável - modelo e critérios	Entidade líder do consórcio	97 750,00 €
ZPE Sicó / Alvaiázere	3.05 - Muros calcários da Serra de Sicó e elaboração de Manual de Referência de candidatura a património imaterial da UNESCO	TERRAS DE SICÓ - Associação de Desenvolvimento	17 000,00 €
PP Serra do Açor	3.07 - Descobrir e Valorizar o Açor - Educação Ambiental	Município de Pampilhosa da Serra	21 250,00 €
Mata do Bussaco	3.08 - Catrapim - Festival de Artes para crianças	Fundação Mata do Bussaco	8 500,00 €
RN Serra da Malcata	3.09 - Património Geológico das Terras do Lince (ação III.33 da CETS Terras do Lince)	Município de Penamacor	19 975,00 €
Reserva Faia Brava	3.10 - reWILD - Faia Brava	ATN	12 750,00 €
ZPE Sicó / Alvaiázere	3.12 - Caça e Pesca sem Morte	Município de Penela	31 365,00 €
RN Serra da Malcata	3.13 - Banco e Campos de Voluntários Ambientais	Município de Sabugal	12 750,00 €
RN Serra da Malcata	3.15 - Complemento Projeto Entre Serras_ interações Homem e Natureza	Município de Sabugal	14 875,00 €
Transversal	3.16 - Arquivo Sonoro: Paisagens iNature	Entidade líder do consórcio C/ PARCERIA	12 750,00 €
Transversal	3.17 - Biocaching: Arvoredo Monumental	Entidade líder do consórcio C/ PARCERIA	17 000,00 €
Transversal	3.18 - IoN: Plataforma Ciência Cidadã: Implementação	Entidade líder do consórcio C/ PARCERIA	12 750,00 €
Transversal	3.19 - Terapia da Floresta e Natureza	Entidade líder do consórcio C/ PARCERIA	21 250,00 €
Transversal	3.20 - Portugal4Camping Car: iNature - um destino Camping-Car Friendly	Entidade líder do consórcio C/ PARCERIA	21 250,00 €
iN - REDE	3.21 - Underground Explore	TERRAS DE SICÓ - Associação de Desenvolvimento	25 500,00 €
Transversal	3.22 - Observatório: Dinamização investimento territorial	Entidade líder do consórcio	28 050,00 €
			433 415,00 €

Projecto para a criação de estruturas de animação permanente (II Etapa)	Transversal	5.02 - Rede de Percursos iNature - Consolidação	Entidade líder do consórcio	25 500,00 €
	Mata do Bussaco	5.03 - Forest Garden do Bussaco	Fundação Mata do Bussaco	85 000,00 €
				110 500,00 €

Projeto de dinamização, coordenação e acompanhamento (II Etapa)		Recursos Humanos	Agência de Desenvolvimento Gardunha 21	4 422,97 €		
		Comunicações		554,78 €		
		Aluguer de Viaturas		1 778,91 €		
		Deslocações e Estadas		377,87 €		
		Estudos e Projetos - Consultadoria		6 150,00 €		
		Recursos Humanos	Entidade líder do consórcio	361 952,58 €		
		Comunicações		3 600,00 €		
		Aluguer de Viaturas		14 354,67 €		
		Deslocações e Estadas		3 000,00 €		
		Estudos e Projetos - Consultadoria		13 000,00 €		
		Estudos e projetos - consultadoria		6 464,10 €		
		Dinamização da parceria / consórcio		15 000,00 €		
		Seminários e Workshops		50 000,00 €		
					480 655,88 €	
	TOTAL DOS PROJETOS ÂNCORA				2 375 798,34 €	

Listagem Projectos Complementares – II Etapa

Designação do projeto	Promotor	Estimativa orçamental
Centro BTT	Município da Guarda	70 000,00 €
Percursos Pedestres da Guarda - Caminhadas na Natureza	Município da Guarda	75 000,00 €
Centro de Interpretação da Paisagem na Torre de Menagem	Município da Guarda	150 000,00 €
Infraestruturas de animação e lazer da Albufeira do Sabugal	Município do Sabugal	750 000,00 €
Parque Patrimonial da Raia	Município do Sabugal	800 000,00 €
Parque dos Sentidos - Termas do Cró	Município do Sabugal	300 000,00 €
Na Rota da Broa de Cortes - Valorizar usos e costumes	Junta de Freguesia de Cortes do Meio	200 000,00 €
Terras de Volfrâmio	Câmara Municipal da Covilhã	900 000,00 €
Mercado Local de Unhais da Serra	Junta de Freguesia de Unhais da Serra	194 736,10 €
3 Dias : Coimbra + 2	Comunidade Intemunicipal da Região de Coimbra	200 000,00 €
As Mulheres na Região de Coimbra	Comunidade Intemunicipal da Região de Coimbra	300 000,00 €
"Novos Olhares"	Comunidade Intemunicipal da Região de Coimbra	150 000,00 €
Região de Coimbra – um território com identidade gastronómica: a importância da gastronomia na recuperação dos territórios"	Comunidade Intemunicipal da Região de Coimbra	400 000,00 €
Valorização dos Corredores de Património Natural da Região de Coimbra	Comunidade Intemunicipal da Região de Coimbra	500 000,00 €
Avós n@ldeia com NET	ADIRAM e Fundação Vodafone	210 000,00 €
Programa de incorporação de design em artes e ofícios tradicionais	ADIRAM, Associação Portugal Genial e outros investidores Sociais	300 000,00 €
Requalificação do Centro de Interpretação da Serra da Estrela	Município de Seia	400 000,00 €
Porta GR26	Junta de Freguesia de Abiul	90 000,00 €
Estação da Biodiversidade Abiúl - Sicó	Junta de Freguesia de Abiul	15 000,00 €
TER - Celeiro dos Duques	Junta de Freguesia de Abiul	250 000,00 €
Reabilitação da Casa do Casmilo, para apoio às atividades turísticas e demonstração dos produtos endógenos	Município de Condeixa-a-Nova	56 731,43 €
Obras de Beneficiação da Antiga Escola Primária do Furadouro, para instalação de hostel	Município de Condeixa-a-Nova	119 533,38 €
Centro de BTT	Município de Condeixa-a-Nova	47 662,09 €
Rotas do Carso - Valorização do Maciço Calcáreo	ADSAICA	6 000 000,00 €
		12 478 663,00 €

Listagem Projectos Privados – II Etapa

Designação do projeto	Promotor	Área Classificada	Estimativa orçamental
Adega de Vinho “António Madeira”	António Madeira	PN Serra da Estrela	200 000,00 €
Ampliação do Hotel Samasa e sua Requalificação na vertente Ecológica e Bike Friendly Hotel	Hotelaria e Turismo Carlos Couto, Lda.	PPR Serra da Gardunha	800 000,00 €
Ampliação Unidade Turismo Rural	Pascoal & Moreira, Lda	Geoparque Naturtejo	122 501,51 €
Apartamentos Turísticos do Rebolo	Gargon, SA	PN Serra da Estrela	200 000,00 €
Aventura no Ar	Goxtreme - Atividades Turísticas e Desportivas, NIF	Geoparque Naturtejo	200 000,00 €
Casa dos Carregais AL	Olga Lopes	Geoparque Naturtejo	300 000,00 €
Casas do Soito	Casas do Soito Turismo de Aldeia Lda	PN Serra da Estrela	80 000,00 €
Clube de Tiro Monfortinho	Imopádua - Sociedade Imobiliária, S.A.	Geoparque Naturtejo	609 000,00 €
Da Várzea à Montanha - Caprinicultura	VARZEA BIO, LDA	PN Serra da Estrela	760 000,00 €
Empreendimento Turístico - Casa Visconde do Alcaide(casa principal) - Casa do Limoeiro - Casa do Pátio	Thomas David Young	PPR Serra da Gardunha	220 816,00 €
Hostel Mutualista	Associação de Socorros Mútuos Mutualista Covilhanense	PN Serra da Estrela	798 168,28 €
Hostel Nogueira	Ricardo Nogueira	PN Serra da Estrela	50 000,00 €
Hostel Seixas	Nuno Seixas Pereira	PN Serra da Estrela	300 000,00 €
Melhoramento de padaria	Gaspar e Fernandes- Pão Tradicional, Lda	Geoparque Naturtejo	264 889,50 €
Novos fatores de Competitividade	HOTELARIA E TURISMO "O ALAMBIQUE DE OURO" LDA	PPR Serra da Gardunha	234 124,34 €
Quinta do Anjo da Guarda - Animação Turística	Nanoparadise, Lda.	PPR Serra da Gardunha	170 000,00 €
Casas de Alpedrinha - Alojamento	Nanoparadise, Lda.	PPR Serra da Gardunha	234 598,24 €
Reciclagem de resíduos de construção civil	Padez Caetano Lda	PPR Serra da Gardunha	234 232,56 €
Solar da Castanha	Pedro Guerra Martins Lucas	PN Serra da Estrela	150 000,00 €
The Bakery House	João Fereira	PPR Serra da Gardunha	97 333,60 €
Try Centro De Portugal - Novos Produtos, Eventos E Serviços De Turismo Ativo, Cultural E Desportivo Em Natureza	UPSTREAM - Valorização do território, Lda	PPR Serra da Gardunha	180 734,53 €
Turismo Inclusivo by VMI	Viúva Monteiro e Irmão, Lda	ZPE Vale do Coa	407 000,00 €
Vimieiro Nature Eco Houses	Colina Romântica,Lda	Mata do Bussaco	400 000,00 €

ZELA VILLAGE (parque de campismo)	TURFLEXMDP, LDA.	PNL Vouga-Caramulo	500 000,00 €
Adega Cooperativa Do Fundão	Adega Cooperativa Do Fundão	PPR Serra da Gardunha	237 685,32 €
Casas de Montanha	Alta Montanha, Lda.	PN Serra da Estrela	346 942,25 €
Aldeia de Camões - Village Resort	Amável Camões	Geoparque Naturtejo	179 670,00 €
Clube de Campo - Desporto Lazer em ambiente sustentável	B&B Empreendimentos Turísticos e Desportivos, Lda.	PN Serra da Estrela	200 000,00 €
Quinta dos Quinteiros	Casa Agrícola Garcez e Nogueira, Lda	PPR Serra da Gardunha	189 080,00 €
WARDA: Alojamento e Rotas Turísticas	Coordenadas Completas - Unipessoal, Lda.	PN Serra da Estrela	125 000,00 €
Villa do Rosário - Agroturismo Sustentável	Fabulosa Parcela, Lda	PN Serra da Estrela	199 750,00 €
Hostal de Montanha	FEEL NATURE	PN Serra da Estrela	234 830,11 €
Equipamento Turístico - Avó Nanda	Fernanda Vicente	PPR Serra da Gardunha	266 099,42 €
Casa da Azenha	Inês Berenguilho Madeira	PPR Serra da Gardunha	93 904,21 €
Quinta da Mouracha - Turismo Rural	J. M. Barros Gomes - Arquitectos, Unipessoal, Lda	Geoparque Naturtejo	199 880,00 €
Aroma Dourado - mercearia, Alojamento local e restaurante Aroma Dourado	Aroma Dourado, Lda	PPR Serra da Gardunha	289 050,00 €
Eco-Villa Lameirão - Nature & Accomodation	Luís Garra	PN Serra da Estrela	231 878,37 €
Criação de unidade de turismo no espaço rural	Parallelkeeper, Lda.,	Geoparque Naturtejo	204 275,39 €
Unidade de transformação de carnes	Penhamonte	Geoparque Naturtejo	252 373,12 €
Quinta da Porta - projeto de agroturismo: casas no pomar	Quinta da Torgalha, Lda.	PPR Serra da Gardunha	198 000,00 €
Quinta da Porta - projeto de agroturismo: Solar de Vale de Prazeres	Quinta de Vale de Prazeres, Lda.	PPR Serra da Gardunha	199 000,00 €
Ampliação unidade turismo rural	Quinta do Carvalho Redondo - Sociedade Agrícola, Lda	PPR Serra da Gardunha	200 000,00 €
Promoção turística e gastronómica de produtos endógenos da cova da beira com predominância ao azeite das beiras DOP	Quintas do Tiquiel, Lda.	PN Serra da Estrela	199 646,04 €
Vale de Amezendinha	Recanto do Sossego - Turismo em Espaço Rural, Unipessoal Lda.	PN Serra da Estrela	234 754,93 €
Luz Houses	Segmentoponto4, Lda.	PN Serras d'Aire e Candeeiros	242 000,00 €
Colmeal Countryside Hotel - Nature Houses	Soc. de Des. Da Qt do Colmeal, Lda	ZPE Vale do Coa	202 133,90 €
Casa do Moleiro e Moinhos - BE ALVA	VARZEA BIO, LDA	PN Serra da Estrela	231 035,05 €
Empreendimento Quintas da Figueiró	VARZEA BIO, LDA	PN Serra da Estrela	2 668 790,50 €
Alojamento TER - Casas de Gaia na Estrela	Vírgula Radiante, Lda.	PN Serra da Estrela	369 000,00 €
Parque temático - Ecomuseu e Quinta Pedagógica da Aldeia - GAIA	Vírgula Radiante, Lda.	PN Serra da Estrela	246 000,00 €

Seguir a Estrela, Casa de Campo	Seguir a Estrela, Lda.	PN Serra da Estrela	140 000,00 €
Moinho do Convento do Senhor Bom Jesus	Com Outros Olhos, Unipessoal, Lda	PN Serra da Estrela	50 000,00 €
Montanha Viva - Residência Artística	Com Outros Olhos, Unipessoal, Lda	PN Serra da Estrela	60 000,00 €
Puretugal.com	Puretugal Traditions Unipessoal Lda	PPR Serra da Gardunha	230 000,00 €
RC Hotel Estalagem	Renasceia - Hotelaria e Restauração Lda.	PN Serra da Estrela	3 000 000,00
Colmeal +Natureza	Sociedade de Desenvolvimento da Quinta do Colmeal	ZPE Vale do Coa	25 000,00
Colmeal +Sustentável	Sociedade de Desenvolvimento da Quinta do Colmeal	ZPE Vale do Coa	52 000,00
Quinta Turística e Pedagógica - Aldeia dos Serraninhos	Aldeia dos Serraninhos - Andreia Vitória Antunes da Silva	PN Serra da Estrela	225 000,00
Promoção e comercialização de produtos endógenos da cova da beira com predominância dos produtos hortícolas, frutícolas, vinhos e azeite DOP Beiras	António Ezequiel, Lda.	PN Serra da Estrela	200 000,00
PT Crag Alliance ®	Mutant - Sports & Creative Hub	iN - REDE	40 000,00
Estudo da Biodiversidade da Gruta calcária natural	Grutas da Moeda	PN Serras d'Aire e Candeeiros	5 000,00 €
Energias Renováveis	Grutas da Moeda	PN Serras d'Aire e Candeeiros	100 000,00 €
Reflorestação da área envolvente à Gruta Calcária Natural	Grutas da Moeda	PN Serras d'Aire e Candeeiros	6 000,00 €
Digitalização 3D e sala sensorial	Grutas da Moeda	PN Serras d'Aire e Candeeiros	50 000,00 €
QUINTA DA COLMEADA - Country House & Wines	Carlos Manuel Casteleiro Alves	PPR Serra da Gardunha	202 133,90 €
Piscina Biológica Sicó	Teresa de Jesus dos Santos	ZPE Sicó / Alvaiázere	50 000,00 €
Sicó walking and biking tours	Panoramas e Circuitos, Lda	ZPE Sicó / Alvaiázere	12 000,00 €
Eco souvenirs	Panoramas e Circuitos, Lda	ZPE Sicó / Alvaiázere	7 000,00 €
Play in Nature	Panoramas e Circuitos, Lda	ZPE Sicó / Alvaiázere	6 000,00 €
Empreendimento Turismo de Natureza	Panoramas e Circuitos, Lda	ZPE Sicó / Alvaiázere	10 000,00 €
Festival de Verão	Espíritus Club	PN Serra da Estrela	180 000,00 €
Casas do Luisinho	Pedro Manuel Silva Marques	PN Serra da Estrela	280 000,00 €
Bikotel	Convimor, Unipessoal Lda	PN Serra da Estrela	350 000,00 €
Hotel Pousada Santa Bárbara	Desperta Tática, Lda	PN Serra da Estrela	1 400 000,00 €
Bar Tradicional	Aromas Criativos, lda	PN Serra da Estrela	40 000,00 €
Hotel São Paulo	António Álvaro & Irmão, Lda	PN Serra da Estrela	1 000 000,00 €

Mercado Beirão	José António Marques Pinto	PN Serra da Estrela	25 000,00 €
Art' e Lata	Graciosa Fontinha	PN Serra da Estrela	30 000,00 €
Fumeiro de Meruge	Associação para o Desenvolvimento Social e Cultural do Vale Cobral	PN Serra da Estrela	50 000,00 €
Serranices & Arredores	Gonçalo Lopes	PN Serra da Estrela	50 000,00 €
Serimobi	Sandra Belo	PN Serra da Estrela	50 000,00 €
Quinta dos Lobos	António F. Vaz Pato, Lda	PN Serra da Estrela	200 000,00 €
Residências Criativas de Montanha	Ana Maria Rufino Figueiredo	PN Serra da Estrela	200 000,00 €
Eco-Turismo Alojamento	José Narciso	PN Serra da Estrela	300 000,00 €
Alojamento & Artesanato	Hugo Neves	PN Serra da Estrela	300 000,00 €
Museu Interativo do Queijo Serra da Estrela	ANCOSE	PN Serra da Estrela	1 600 000,00 €
Solar séc. XVII	Maria José e Luís Miguel Falcão de Brito	PN Serra da Estrela	350 000,00 €
Hotel Solar do Rebolo	Gargon, SA	PN Serra da Estrela	50 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	Liga de Amigos do Parente	PN Serra da Estrela	250 000,00 €
Espaço de Recriação dos Valores da Montanha	José da Cruz Ferreira e José Ferreira Cruz Loureiro	PN Serra da Estrela	55 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	José Ferreira Cruz Loureiro	PN Serra da Estrela	350 000,00 €
Miradouro da Capela	Liga de Amigos do Parente	PN Serra da Estrela	15 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	António Rogério Alves Silva	PN Serra da Estrela	90 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	Luís Fernando Costa Martins	PN Serra da Estrela	50 000,00 €
Encontro Nacional de Paisagistas Sonoros	Luís Antero Gonçalves	PN Serra da Estrela	15 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	Ângela Maria Cruz Veloso Lourenço	PN Serra da Estrela	150 000,00 €
Divulgação dos Saberes da Montanha	Comissão Regional Sangianense	PN Serra da Estrela	20 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	Pedro Miguel Mendes Coimbra	PN Serra da Estrela	38 500,00 €
Residência Criativa de Montanha	Luís Eduardo Ferreira Silva Morais	PN Serra da Estrela	27 000,00 €
Rede Saberes da Montanha	José Carlos Cunha da Silva	PN Serra da Estrela	37 000,00 €
Valorização de Unidade de Alojamento Turístico	Rosa Bela Martins da Costa Silva	PN Serra da Estrela	28 500,00 €
Rede Saberes da Montanha	José Carlos Cunha da Silva	PN Serra da Estrela	42 000,00 €
Requalificação e Ampliação de Casas de Campo	Quinta dos Barbas	PN Serra da Estrela	90 500,00 €
Recriação dos Valores da Montanha	Ana Margarida Neves Raimundo	PN Serra da Estrela	20 000,00 €
Recriação dos Valores da Montanha	José Manuel Campos Galvão	PN Serra da Estrela	93 600,00 €

Festa de Nossa Senhora dos Remédios	Confraria de Nossa Senhora dos Remédios	PN Serra da Estrela	15 000,00 €
Recriação dos Valores da Montanha	União Progressiva de Rio de Mel	PN Serra da Estrela	22 500,00 €
Valorização de Equipamento Desportivo	Grupo Desportivo Sangianense	PN Serra da Estrela	30 000,00 €
Requalificação de Praia Fluvial	Fundação Albino Mendes da Silva	PN Serra da Estrela	60 000,00 €
Casa da Partilha dos Saberes de Montanha	Fábrica da Igreja Paroquial da Freguesia de S. Gião	PN Serra da Estrela	45 000,00 €
Valorização do Património Classificado	Fábrica da Igreja Paroquial da Freguesia de S. Gião	PN Serra da Estrela	195 000,00 €
Valorização do Património Classificado	Fábrica da Igreja Paroquial da Freguesia de S. Gião	PN Serra da Estrela	90 000,00 €
After Boom	Fundação Albino Mendes da Silva	PN Serra da Estrela	20 000,00 €
Festa do Nosso Senhor dos Aflitos	Comissão de Festas da Freguesia de S. Gião	PN Serra da Estrela	17 000,00 €
Espaço Readaptado	União Progressiva de Rio de Mel	PN Serra da Estrela	90 000,00 €
Residência Criativa de Montanha	Liga de Amigos do Parceiro, Covão, Barroca e Alentejo	PN Serra da Estrela	40 000,00 €
Adega dos Apalaches - Valorização dos Produtos Endógenos e do Património Gastronómico Local	Geomoradal - Catering e Gestão de Eventos, Lda.	Geoparque Naturtejo	61 379,45 €
			28 737 290,52 €