

# Gestin

Ano VIII - N.º 8 - Maio de 2010



Instituto Politécnico de Castelo Branco  
Escola Superior de Gestão

ISSN nº 1645-2534

# UMA LEITURA SOBRE OS DESAFIOS DE INOVAÇÃO EM REGIÕES PERIFÉRICAS NO SECTOR TURÍSTICO<sup>1</sup>

*George Ramos<sup>2</sup> & Domingos Santos<sup>3</sup>*

---

## Resumo

A temática relacionada com a inovação é uma temática central nas modernas teorias de desenvolvimento regional e na promoção da indústria turística. A inovação, considerando o upgrading ao nível do produto e processo e rearranjos organizacionais e institucionais, é vital para a capacidade das regiões e empresas obterem vantagens competitivas. Recentemente tem-se verificado uma mudança para a compreensão do processo de inovação como um mecanismo socialmente construído, baseado na acumulação de conhecimento, através de uma via de aprendizagem contínua e interactiva. A competitividade territorial e empresarial tem que lidar com a criação de conhecimento e com o desenvolvimento de capacidades localizadas que permitam promover processos de aprendizagem. Assim, a dinâmica da inovação é baseada em recursos que são específicos ao nível local a partir de redes regionais de inovação e produção, tornando-se estes os instrumentos privilegiados para cultivar e recriar conhecimento ao nível global. Um dos sectores económicos que se encontra em crescimento rápido é a indústria do turismo. Este artigo procura analisar a relação entre a dinâmica empresarial no sector turístico, as teorias de inovação ao nível regional e os desafios que se colocam neste quadro geral. Uma atenção particular será prestada às características empresariais e institucionais em áreas periféricas cuja mais valia é a dotação de vantagens comparativas no Turismo. A promoção de sistemas regionais de inovação aplicados ao turismo numa base territorial e no que diz respeito a áreas periféricas parece ser uma estratégia fundamental e coerente para enfrentar os grandes desafios de desenvolvimento actuais, uma vez que a competitividade e sustentabilidade a longo prazo tem menos a ver com a relação custo-eficiência e mais a ver com a capacidade empresarial e institucional para inovar, isto é, para melhorar as condições base de conhecimento.

Palavras-chave: Inovação; Territórios; Turismo; Sistema Local de Inovação Turístico; Áreas Periféricas; Desafios de Desenvolvimento.

---

## 1. Introdução

O Turismo assume-se actualmente como uma das mais dinâmicas indústrias do mundo e um dos sectores económicos em franco crescimento. A indústria do turismo tem sido (e continua a ser) fonte de criação de oportunidades de emprego e de formação de rendimento, constituindo-se cada vez mais como um importante instrumento de equilíbrio macroeconó-

---

<sup>1</sup> Resulta, na sua esmagadora maioria, de uma apresentação ao 1º Congresso Internacional de Turismo Leiria-Oeste, realizado em Peniche em 22 e 23 de Novembro de 2007.

<sup>2</sup> Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Gestão de Idanha-a-Nova

<sup>3</sup> Instituto Politécnico de Castelo Branco, Escola Superior de Educação

mico e de crescimento económico.

A primeira parte deste artigo analisa as teorias contemporâneas de inovação, existindo um foco no conceito de sistema regional de inovação e em alguns conceitos básicos relacionados com a economia do conhecimento, tendo como pano de fundo as modernas teorias da inovação e da competitividade territorial. Em seguida, procura-se abordar a inovação, enquanto necessidade concorrencial, e as possibilidades da sua aplicação às actividades turísticas e como estas se podem colocar em prática, levando em linha de conta a complexidade do Turismo. Posteriormente, é traçado o quadro geral dos desafios que se colocam ao desenvolvimento de actividades económicas no sector turístico em áreas de baixa densidade (ou periféricas). Ir-se-á prestar particular atenção às dimensões de networking e aprendizagem dos actores empresariais e institucionais, procurando igualmente analisar como se pode articular o território, a inovação e o turismo no sentido de proporcionar maiores índices de competitividade. Depois, é elaborado um contributo sobre as necessidades de assumir comportamentos organizacionais que se baseiem na criação/adopção de inovação pelos diversos actores e a forma como tal tenderá a reflectir-se positivamente sobre a economia local e/ou regional. Por fim, conclui-se o trabalho com as principais ilações que se podem retirar na abordagem ao tema.

## **2. A Importância da Inovação e a sua Articulação com o Território**

### **2.1. Do Papel do Território...**

A vasta bibliografia sobre a Economia Territorial da Inovação tem colocado a ênfase na importância que os mecanismos formais e informais de produção, disseminação e consumo de informação estratégica e de conhecimento têm para o desempenho competitivo desses sistemas. Essas abordagens apresentam o imenso interesse de sublinhar a imbricação profunda dos mecanismos económicos e das formas sociais extra-económicas quando estão em jogo processos nucleares à qualificação e à competitividade dos territórios, como a aprendizagem mutualista e a inovação.

O conceito de inovação modificou-se significativamente em anos recentes, de um processo sequencial para um modelo interactivo e sistémico. O papel do território também se alterou; hoje em dia sustenta-se que a dinâmica territorial cria interdependências específicas entre os agentes e entre estes e as instituições, evoluindo para trajectórias industriais, tecnológicas e inovadoras particulares. Três quadros analíticos principais partilham esta abordagem particular: o paradigma de Distrito Industrial, o modelo conceptual de Meio Inovador e a abordagem pelo Sistema Regional de Inovação. Todos eles germinaram na década de 80 como uma resposta teórica às análises empíricas de alguns territórios cuja dinâmica industrial e espacial se encontrava baseada nas ligações estreitas entre pequenas e médias empresas (PME's), na flexibilidade produtiva, nas características de entrepreneurship e nas economias externas de aglomeração.

A abordagem que aparece mais amadurecida e possui um fundamento teórico e analítico estabilizado é a dos distritos industriais. O conceito de distrito industrial, uma visão marshalliana do processo global da organização produtiva, encontra-se relacionado com empresas vocacionadas para modelos produtivos exportadores, normalmente com epicentro num ramo industrial e com um alto nível de concentração de pequenas empresas (horizontalmente integradas, especializadas e autónomas), cada uma associada a uma fase da produção. Estas pequenas empresas funcionam interactivamente no sentido de produzir um vasto espectro de bens diferenciados, comercializados em mercados orientados para o cliente, fragmentados e diversificados. As economias locais beneficiam frequentemente das trocas de informação que são possibilitadas pelo crescimento de redes produtivas localizadas conduzindo ao achatamento da integração vertical entre as empresas (Garmise & Rees, 1997). Especificamente, podem-se sublinhar quatro elementos enquanto fontes reais de desenvolvimento regional neste paradigma,

como refere Cappel (1996: 488): “entrepreneurship, production flexibility, district economies and the presence of some collective agents capable of acting as a catalyst for the mobilization of the indigenous potential (a local bank, wholesalers, local industrial associations, some enlightened entrepreneur, etc)”. Esta rede de produtores localizada encontra-se interligada com processos de divisão social do trabalho em estreita associação com o mercado de trabalho; a inovação, embora importante, não constitui uma preocupação fundamental. Storper (1995) chama a atenção para o papel das interdependências localizadas não negociadas (mercado de trabalho, convenções locais, conhecimento tácito erigido localmente, etc.) entre empresas e outras instituições na promoção, principalmente, de inovações incrementais; diferentemente, o conceito de Distrito Tecnológico, como concebido por Rallet & Torre (1995), constitui uma variante ao distrito industrial onde as economias externas se fundamentam na mudança científica e tecnológica e na inovação.

Desde 1985, o GREMI desenvolveu igualmente uma perspectiva teórica, não só baseada na redução dos custos de transacção, mas também no papel das economias externas e na noção de meio inovador, definido como o meio local que possui um nível de coesão socioeconómica e cultural fundamentado por práticas comportamentais comuns, assim como pela cultura técnica. Este conceito é posteriormente intersectado com a noção de rede de inovação para definir um meio inovador<sup>4</sup>. Uma rede de inovação expressa a natureza colectiva e interactiva do processo de inovação (Rallet & Torre, 1995). Nesta perspectiva teórica, a inovação é entendida como a integração pelo meio de informação estratégica e de recursos (Crevoisier, 1996; Quévit & Van Doren, 2000). Este é o aspecto mais interessante do modelo do meio inovador relativamente à abordagem dos distritos industriais; a inovação caminha, também, lado a lado com uma forte estrutura territorial e institucional, que constitui um instrumento essencial no processo de criação técnico-económica, colocando igualmente uma ênfase particular nos comportamentos de aprendizagem. O território é entendido como a causa e a consequência das estratégias dos agentes e dos seus processos colectivos de aprendizagem (Keeble & Wilkinson, 1999). A teorização centrada no arquétipo de meio inovador postula que a dinâmica dos sistemas produtivos locais resulta de processos de inovação empreendidos com base nas potencialidades regionais. Os territórios são, assim, concebidos como verdadeiras entidades volitivas, capazes de promover activos específicos e diferenciados com base em processos inovadores. As dinâmicas territoriais de inovação colocam o acento tónico em dois processos – a lógica de interacção e a dinâmica de aprendizagem – cuja presença e acção são indispensáveis à concretização de caminhos competitivos que respondam eficazmente às solicitações do ambiente tecnológico e de mercado. A competitividade dos sistemas produtivos não é uma mera resultante da capacidade inovativa das empresas que os estruturam, mas depende, igualmente, da existência de uma envolvente institucional de apoio, no quadro da prestação de serviços complexos de fomento da inovação, da espessura e da qualidade do quadro relacional que associa as empresas e as instituições e da conectividade e fertilização desses sistemas territoriais de inovação com as redes associadas aos fluxos de informação.

A abordagem pelos Sistemas Regionais de Inovação sustenta que redes de inovação e de produção, de base territorial, são crescentemente os meios preferidos de recriação de conhecimento um pouco por todo o mundo e que interacções socioeconómicas criativas acontecem muitas vezes num contexto regional. Se se considerar uma definição lata de inovação, ela envolve não apenas centros e instituições de pesquisa, mas também o meio produtivo, a sua base institucional e de governança, a sua estrutura financeira e o seu sistema de educação e de treino. O sistema de inovação articula todas estas dimensões, independentemente do seu nível de análise, o que permite uma inferência linear ao nível regional. Tal sistema pode ser definido como uma forma específica de organização e regulação das interacções entre os actores ao longo do processo de inovação. Devido ao facto do contexto institucional relativo à

4 Maillat (1998) estabelece uma distinção útil: “the innovative milieu is not a specific category of localized production system but a cognitive set ... (it) corresponds to a territorialized, outwardly open complex, that is, open to technological and market environment, which incorporates and masters know-how, rules and relational capital”.

dinâmica da inovação ser bastante condicionado pelas características nacionais fundamentais (Lundvall, 1992), o conceito de sistema de inovação foi, numa fase inicial, introduzido ao nível nacional, mas a existência de particularidades socioeconómicas e institucionais regionais que influenciam os mecanismos endógenos de incubação, produção e difusão de conhecimento é muitas vezes melhor estudada e compreendida ao nível regional Howells (1996). Neste sentido, a inovação depende em larga medida de externalidades e knowledge spill-overs locais e as regiões diferem significativamente nos seus potenciais de inovação. Parece útil, neste estágio, distinguir, analítica e politicamente, dois diferentes tipos de sistemas regionais de inovação, ou, sendo mais preciso, um sistema de inovação nacional regionalizado e um verdadeiro sistema regional de inovação conceptual (Asheim & Isaksen, 1997). Relações tácitas e informais, não mercantis, como formas de aumentar a dimensão cooperativa constituem um eixo fundamental de promoção de sistemas regionais de inovação baseados territorialmente em vez de regionalizar os sistemas nacionais de inovação, que podem ser exemplificados pela “febre tecnopolitana” que ainda prevalece em alguns países europeus, moda que chegou, agora, a Portugal.

Os contributos da Economia Territorial de Inovação vieram, assim, enriquecer as leituras das dinâmicas de desenvolvimento regional. A existência de competências específicas, a capacidade de cooperação entre os actores, a solidariedade institucional, os processos colectivos de aprendizagem e o fomento do potencial de inovação constituem, afinal, ingredientes fundamentais do desenvolvimento empresarial e territorial (Santos, 2002). As três abordagens referidas conduziram a formas diferentes de análise e intervenção, quando se toma em atenção as relações entre inovação e território.

## 2.2. ... À Inovação

É importante explicar a dinâmica da inovação através deste ângulo metodológico territorial bottom-up, de acordo com as sugestões proporcionadas pelos modelos conceptuais do meio inovador e das learning regions (Cooke, Etxebarria & Uranga, 1997), em vez de seguir uma abordagem mais funcional e sectorial de forma a poder filtrar a forma como as diferentes componentes de um sistema regional de inovação interagem. Mais especificamente, Howells (1996) refere três dimensões que podem servir como directrizes de análise da estrutura e evolução destes complexos de inovação: o estilo regional de governação, o padrão de especialização económico e as diferenças centro/periferia em termos de estrutura industrial e performance inovativa. Wiig & Wood (1997) enriquecem este filtro metodológico quando apontam os seguintes elementos: as actividades económicas e inovativas, as ligações intra- e supra-regionais, a dimensão da bacia de emprego, os requisitos de educação e qualificação e a infra-estrutura tecnológica, incluindo ligações com organizações (públicas e privadas) de apoio à inovação.

O incremento da competitividade, com resultados mais duradouros e profundos, apenas poderá ser obtido se a inovação se tornar mais sistémica na região, isto é, se assumir uma configuração de um sistema regional de inovação, promovendo a capacidade colectiva de aprendizagem interactiva entre os diversos actores (empresas, instituições e agências governamentais) que podem influenciar positivamente a performance inovadora da economia regional. O networking, ainda assim, deve ser encarado cuidadosamente no contexto estratégico de pequenas empresas, pois pode, de facto, funcionar contra a formação de um sistema regional de inovação integrado. Assim, a inovação é actualmente entendida como um processo interactivo e sistémico, tanto dentro das empresas como entre empresas e instituições. A interacção vai para além de transacções comerciais a curto-prazo, incluindo relações de confiança mais duráveis. Aprendizagem e conhecimento são dois dos mais importantes recursos no que diz respeito à inovação: não se trata apenas de resultados de actividades de I&D, mas também envolve aspectos ao nível do marketing, produção, distribuição e diferentes dimensões organizativas intra- e

inter-empresas. Consequentemente, tanto o conhecimento codificado como o tácito são cruciais e as empresas podem aprender por diversas formas: *by exploring, by searching, by using, by doing e by networking*. A proximidade espacial emerge como uma variável fundamental. À medida que as instituições e as empresas se enraízam em locais e regiões específicos, emerge uma dimensão territorial na gestação da inovação. Neste contexto, vários autores (Storper, 1995; Maskell & Malmberg, 1999; Santos, 2002) discutem que as economias regionais de maior sucesso são as que são caracterizadas pela capacidade de aprendizagem das empresas e das instituições (nos produtos, nos processos e nas estruturas organizacionais) e pela capacidade de adaptação à mudança resultante da pressão competitiva. A existência de competências específicas, de capacidades de cooperação dos actores, de arranjos e solidariedade institucionais, de processos colectivos de aprendizagem e a promoção do potencial de inovação, todos estes vectores constituem ingredientes fundamentais de competitividade empresarial e territorial.

A inovação envolve qualquer tipo de investimento que melhore níveis de produtividade ou de efectividade das unidades produtivas, qualquer que seja o seu ramo de actividade. Tal situação surge por via da acumulação de capital que permite sustentar aquele fenómeno e que pode revestir diferentes formatos (novos métodos, novos procedimentos, novas técnicas,...). O objectivo é claro – procurar aplicações comerciais que proporcionem retorno mais significativo. Analisando a literatura disponível, parece existir um consenso nas características da organização e gestão das empresas de sucesso em termos de inovação<sup>5</sup>. Inovações bem sucedidas requerem (i) um processo de (re) desenho, (ii) estratégia, (iii) estrutura e (iv) dimensões de processo, isto é: a) criatividade individual e capacidades de inovação na forma de liderança empresarial; b) formas e meios organizacionais de aquisição de capital humano, conhecimento e know-how e um apropriado modelo de controlo e gestão interna com o propósito de criar competências de inovação; c) criação de climas e processos organizacionais que estimulem a inovação; d) desenho e implementação de estratégias de desenvolvimento de recursos humanos consistentes com a inovação e com a mudança organizacional. No fundo, a inovação é, hoje, claramente entendida numa perspectiva que ultrapassa a tradicional, clássica, mas claramente ultrapassada, dimensão tecnológica.

### **3. A Importância da Inovação no Sector Turístico**

#### **3.1. Aspectos Particulares no Turismo**

As fronteiras conceptuais e metodológicas ao nível do turismo são bastante difusas e esta extensividade torna a sua mensuração bastante complexa (Nordin, 2003). A realidade actual do sector congrega, por um lado, uma dinâmica de crescimento da oferta, principalmente em termos da qualidade percebida e do investimento real, e, por outro, um processo de mudança do comportamento do consumidor, induzido pela globalização, e que determina uma procura que evolui muito rapidamente. Neste sentido, há já mais de uma década, Poon (1993) referia-se a uma crise e a uma metamorfose no sector. Crescentemente, o turista necessita de ver satisfeitas mais necessidades, e mais diferenciadas, gerando uma necessidade de “fazer turismo” de natureza complexa. O clima de tensão e incerteza (instabilidade económica internacional, guerras e terrorismo, SARS<sup>6</sup>, o forte desenvolvimento da internet, o desenvolvimento do conceito low cost) contribuem, também, para a modificação do comportamento do consumidor a nível mundial, nomeadamente para a contenção da propensão à realização de despesas turísticas, para a prevalência de soluções last minute, para a procura por soluções de férias mais convenientes e para o refinar da escolha turística (Tortelli, 2006). Adicionalmente, existe um

<sup>5</sup> Ver, por exemplo: Heideloff & Radel (1997); Ekvall (1996); Clark (1995); Davenport (1993); Johnes & Snelson (1988).

<sup>6</sup> *Severe Acute Respiratory Syndrome*.

leque alargado de especificidades no sector turístico que o tornam particularmente diferente do que é o normal funcionamento de outros sectores de actividade.

Os aspectos qualitativos do formato clássico da procura turística mudaram fortemente nos últimos anos: existe hoje uma pluralidade de necessidades, uma vasta gama de segmentos de mercado, uma acentuada sazonalidade e uma forte instabilidade, é prestada uma particular atenção à qualidade e existe uma maior necessidade de informação e conhecimento, uma capacidade competitiva acrescida a partir das vantagens of backwardness, entre outros aspectos. Neste sentido, torna-se indispensável que a oferta construa uma capacidade de adaptação às mudanças exigenciais da procura e este parece ser um importante desafio que o sistema turístico deverá enfrentar e ultrapassar.

A correlação entre o crescimento do turismo e a inovação é evidente, pois a intervenção sobre factores de competitividade, mais objectivos ou subjectivos, tende a gerar comportamentos estratégicos. No entanto, a investigação sobre esta relação não tem sido uma preocupação clara dos investigadores. A razão poderá estar baseada, por um lado, no facto de ser predominantemente uma inovação incremental, menos observável e mais integrada, e, por outro, o sector ter vindo a registar sistematicamente elevadas taxas de crescimento cuja razão mais próxima se encontra no maior acesso ao mercado por pessoas devido ao aumento real de rendimento nos países mais desenvolvidos. Processos de especialização contínua, a criação permanente de economias de escala e a gestão da qualidade são temáticas que possibilitam que inovação ao nível dos processos continue a ser possível.

### 3.2. A Relação entr Inovação e Turismo

Inovar significa, no contexto do turismo, e antes de tudo, olhar o turismo de um ponto de vista intersectorial, envolvendo o nível político e institucional e o nível empresarial. No sector do turismo existem vários tipos de classificação de inovações, que Hjalager (1997; 2002) distinguiu em inovações de produto, inovações de processo, inovação ao nível da gestão e inovação na logística, sabendo de antemão que, por um lado, os agentes são motivados pelas forças económicas no sentido de introduzir qualquer daquele tipo de inovações, e, por outro, o consumismo “verde” e a regulamentação ambiental estão a determinar a taxa e direcção de todo o processo de inovação aplicado ao turismo (Hjalager, 1997). O desenvolvimento de sectores estratégicos exige neste sentido que o universo empresarial assuma a capacidade de inovar a vários níveis.

Weiermair (2004) e Weiermaier & Peters (2002) clarificam as áreas potenciais de inovação no turismo. Hjalager (2002), numa abordagem mais relacional, distinguiu inovação de acordo com conceitos base formulados por Abernathy & Clark (1985). Para aquela autora, existem quatro tipos de inovação, construídos a partir de dois eixos que formam os quadrantes em análise (Figura 1): inovações “regulares”, inovações revolucionárias, inovações de nicho e inovações “arquitecturais”. O eixo horizontal expõe as interrelações com os clientes ou com os mercados, pressupondo uma ruptura criadora ou uma manutenção/alargamento dessas interrelações; o eixo vertical lida com as competências organizacionais, enaltecendo o abandono e recriação de competências, por um lado, ou a sua preservação (com ou sem enriquecimento), por outro.

Outros autores (nomeadamente Aho, 2003) tipificaram a inovação no que ao sector do Turismo diz respeito. Mas outros aspectos devem igualmente ser referidos para encarar a inovação como factor de crescimento em economias de mercado (Keller, 2006): (i) a economia de mercado e o comércio livre conduziram à necessidade de construção de capacidades competitivas, local onde a inovação ganha capacidade de crescer e de se desenvolver mais rápida e sustentadamente; (ii) a competição oligopolista (a nível internacional) e monopolística (PME's locais) característica do turismo foca-se, respectivamente, na mudança constante e

na diferenciação do produto, existindo um apelo à inovação para conseguir elevados níveis de competitividade; (iii) a inovação incorpora igualmente uma componente cumulativa, de sedimentação, que se traduz em elementos imateriais que facilitam atitudes de adaptação à mudança e à recriação de paradigmas – “Innovation thus have the power to speed up the rate of growth” (Keller, 2006: 24).

		Competence	
		Conserve/entrench existing competence	Disrupt/make obsolete existing competence
Linkages	Conserve/entrench existing linkages	<b>Regular innovation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promoting new investments that raise productivity</li> <li>Training proprietors and staff to operate more efficiently</li> <li>Incremental raise of quality and staff</li> </ul>	<b>Revolutionary innovation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diffusion of new technology to the business firms</li> <li>Introducing new methods that shift composition of staff</li> <li>Attachment to the same markets but with new methods</li> </ul>
	Disrupt existing/creating new linkages	<b>Niche innovation:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Promote the entry of new entrepreneurs to exploit business opportunities</li> <li>Encourage firms to enter new marketing alliances</li> <li>Combine existing products in new ways</li> </ul>	<b>Architectural innovations:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creating new events &amp; attractions that demand a re-organization</li> <li>Redefining the physical or legal infrastructure</li> <li>Creating centres of excellence that treat and disseminate new operational research-based knowledge</li> </ul>

**Figura 1:** Tipos de inovação, adoptados por Abernathy & Clark  
 Fonte: Adaptado de Hjalager (2002: 467).

### 3.3. A Mudança de Paradigma

O paradigma da chamada globalização, que é uma realidade também no sector do Turismo, tem subjacente uma interligação forte entre vários actores (produzindo upgrading ao nível da gestão empresarial, da informação transmissível ao mercado, do conhecimento das capacidades em competição nesse mercado e no desenvolvimento do comércio electrónico e de e-market places). Este facto implica o recurso às TIC como factor de competitividade empresarial. Este foi, aliás, um dos sectores que mais rapidamente vislumbrou as capacidades de posicionamento estratégico proporcionadas pelo desenvolvimento da Internet, catapultando para uma vertente mais high tech a indústria turística.

A temática referida no parágrafo anterior aponta para o Turismo como um produto informacional (Werthner & Klein, 1999) e o “novo” mercado turístico está significativamente balizado por estratégias on-line que visam facilitar a capacidade organizacional de resposta e de aprendizagem, bem como uma mais eficaz gestão de clientes. Adicionalmente, a interacção baseada nas TIC deve resultar na redução de custos de transacção por “desintermediar” uma larga franja da actividade turística, no seu sentido amplo<sup>7</sup>. Destinos e prestadores de serviço ganham a capacidade de interagir directamente com clientes, e novos tipos de intermediários surgem no espaço virtual [os cybermediaries de Stamboulis & Skayannis (2003)].

É conhecido [e relatado por Roca (1994), por exemplo] a relação entre os sectores produtivos e a inovação. No caso do Turismo, o sector tende a ser dominado pelos grandes ope-

<sup>7</sup> Este é, no entanto, um ponto ainda sem consenso entre os investigadores.

radores, pelos angariadores e intermediários, prosseguindo um caminho de terciarização do sector com uma organização tipológica cada vez mais segmentada. Uma das características do mercado turístico, contrapondo ao processo de massificação generalizada, é que procura agora na diferença e na originalidade factores competitivos fundamentais; a personalização e os nichos de mercado são conceitos que não se desprezam actualmente na troca pela quantidade. A procura por novas áreas de oferta, onde o local e o único constituem factores de atractividade, constitui um desafio sério ao sector turístico e uma chave de sucesso competitivo. Decorrente deste aspecto, existem novos destinos que estão a competir, com sucesso, com os países turísticos tradicionais, devido, por um lado, às já referidas vantagens of backwardness, e, por outro, à diminuição dos custos em serviços personalizados e à saturação dos produtos oferecidos. A solução para aqueles países não passa necessariamente por investimentos de capital ou na formação de recursos humanos (com custos elevados), mas sim na aposta em medidas e instrumentos com cariz inovador.

Trata-se, portanto, no que à inovação diz respeito, de passar de um estado essencialmente baseado em investimento capital-intensivo para um processo de criação/recriação de valor a partir da experiência (do high tech ao high touch). A necessidade de conhecer como muda a procura e as suas exigências coloca em relevo, na prática, a capacidade de adaptação a essas mudanças e exigências por parte da oferta, através da inovação segundo as tipologias anteriormente referidas (EC, 2006).

## **4. Os Desafios para as Regiões Periféricas**

### **4.1. Algumas considerações**

A síntese efectuada sobre o contexto mutacional no sector turístico e a necessidade de promover inovação constituem base de reflexão sobre a forma mais estratégica de intervenção em casos específicos. Esta base de intervenção consubstancia a adopção de uma cultura de inovação e de forte integração, para uma correcta interpretação dos novos desafios que os turistas exigem. O caminho passará por encontrar vectores de actuação que reduzam a sazonalidade e valorizem percursos alternativos, que privilegiem uma abordagem intersectorial, uma dotação infra-estrutural coerente com os projectos de desenvolvimento e a oferta de percursos formativos de recursos humanos especializados. O número e a dimensão das empresas que desenvolvem a sua actividade em áreas periféricas são negativamente influenciadores da capacidade para comportamento inovador. Acresce que não se trata, nas regiões com estas características, de explorar um turismo de escala, mas sim turismo específico e small-scale. Estes factos são limitadores da capacidade e motivação à realização de investimento; em termos financeiros, as crescentes dificuldades públicas de gerar investimento, a par da necessidade de promover uma optimização dos recursos públicos, constitui um outro entrave ao desenvolvimento do sector em áreas periféricas. Ainda assim, a inovação é também resultante de tipos de conhecimento diversos (mas complementares) e cada vez mais está relacionada com a capacidade de aprendizagem que os diversos actores consigam construir. Veltz (1996) considera que o processo de globalização atribui um novo valor aos territórios, no sentido em que se devem formatar como actores sociais do desenvolvimento.

Na actualidade, a gestão do território procura a obtenção de vantagens competitivas locais relativamente ao desenvolvimento económico e territorial global. Desta forma, define um plano estratégico para o território, partindo de três conceitos: a) a especificidade local; b) a projecção e a integração em espaços globais; c) a promoção da sua identidade, da sua afirmação e do seu desenvolvimento. Sperling (1991) matizou a ideia de que há necessidade de posicionar um território e optimizar a sua valorização pelas suas vantagens (reais ou percebidas) e pela sua diferenciação (para os públicos motivados pela diferença). Neste sentido, a indústria turis-

tica constitui uma janela de oportunidades em áreas periféricas que procurem a exploração de possibilidades de desenvolvimento económico criadas por procuras segmentadas pelos crescentes nichos de mercado. O Turismo enquanto sector é, em termos regionais (principalmente em zonas periféricas), composto por negócios de pequena escala que, por uma questão de sobrevivência, necessitam de se organizar em rede para que consigam ganhar força junto do mercado (apesar de ser conhecida a falta de coesão do sector) e que se constituam como vectores estratégicos de formação e repartição de rendimento e de emprego (Nordin, 2003). Esta reticularização e comportamento cooperativo poderão trazer várias vantagens<sup>8</sup>. O acesso a informação de qualidade envolve um preço inacessível a muitas PME's isoladas. Nesta perspectiva, a prática cooperativa inter-empresarial e inter-institucional formata-se como uma forma menos onerosa de actuação na procura pelo conhecimento aprofundado do sector (turistas, mercados, ambientes e processos); este conhecimento pode (e deve) conduzir a inovações, nos diversos campos. A abordagem matricial, envolvendo sector e territórios numa perspectiva de desenvolvimento com características de atmosfera inovadora, leva a configurações de destinos turísticos com características e objectivos específicos, que irão exigir a procura por soluções normalizadas e a formação de uma cultura de cooperação e segmentação das actividades, promovendo a integração e consolidação desses destinos.

## 4.2. Os Desafios

No que diz respeito ao desenvolvimento de áreas periféricas em Portugal, todas as regiões localizadas na zona interior portuguesa são assimiláveis a este conceito. Tratam-se de regiões frágeis, com problemas de emprego e de desenvolvimento industrial, em que a população tende a deslocar-se para zonas mais atractivas (a área costeira portuguesa ou outros países), procurando meios de sobrevivência e de aumento do padrão de vida. Esta situação conduz a uma diminuição da população, com todos os impactos negativos que isso acarreta.

Como é conhecido, foi lançado o Plano Estratégico Nacional para o Turismo (PENT) que constitui uma grande oportunidade de desenvolvimento que tem que ser encarada; adicionalmente, existe (em regiões periféricas) um elevado nível de dependência do mercado turístico nacional e o desafio passa também por alargar o mercado de consumidores a outros mercados. A oportunidade gerada pelo plano de acção previsto no PENT fornece a possibilidade de um prévio planeamento de actividades, ligações entre agentes e actores, coordenação entre instituições públicas de suporte,..., tornando-o uma mais-valia em termos da determinação de uma trajectória de desenvolvimento regional coerente, planeada e estruturada. Esta equação parece ser possível através de, por exemplo, estratégias de cross selling a uma abordagem complementar ao plano. Para tal ser possível, é fundamental conseguir compreender como a inovação e o conhecimento é engendrado e colocado em prática nas regiões. O diagnóstico destes aspectos pode fornecer informação particularmente útil no sentido de procurar a promoção de sinergias e integração no sistema turístico, formando capacidade para ultrapassar as lacunas e dificuldades de desenvolvimento, e possibilitando a criação de um sector forte e competitivo com impacto regional significativo.

Uma das virtudes dos territórios, em termos de oferta turística, quando comparados entre si, corresponde à existência de aspectos locais e endógenos que são únicos e (normalmente) não repetíveis noutras regiões, configurando deste modo, por um lado, a existência de vantagens comparativas locais, e, por outro, a incapacidade de deslocalização desses aspectos endógenos. Este último aspecto encerra o facto de a indústria turística ser uma das últimas indústrias ancoradas ao território. Tal facto permite vislumbrar uma verdadeira janela de oportunidade

<sup>8</sup> Redução de riscos e aumento da capacidade de lidar com aspectos imprevistos; maior capacidade para encarar a competição; aumento da participação no mercado; reforço da imagem e da identidade local, produzindo efeitos positivos na economia local; redução dos custos de transacção; criação de valor acrescido para os clientes; maior propensão à geração de inovações e de ideias combinadas potencialmente aplicáveis ao mercado

de desenvolvimento socioeconómico, tanto mais importante quanto sabemos que as indústrias trabalho-intensivas se encontram em processo de desinvestimento, sendo que este tipo de indústria corresponde a uma componente económica bastante valorizada em áreas periféricas, por dificuldades em competir na atracção de indústrias mais capital- ou conhecimento-intensivas.

Como referido anteriormente, o objectivo de desenvolvimento, neste tipo de regiões, não passará certamente por criação de alguma escala. A opção de desenvolvimento deverá recair sobre o apoio ao desenvolvimento de pequenas unidades de negócio que se consigam capacitar em nichos de mercado, que aliam qualidade e conforto com a exclusividade, aproveitando a quase inexistência de barreiras à entrada no mercado, contrabalançando as condições e necessidades de mercado com a disponibilidade e optimização na utilização de recursos e com a localização (racionalidade da empresa, em termos de custos de obtenção de recursos e da sua produtividade). É indissociável do processo de desenvolvimento do sector o desenvolvimento conjunto de uma série de instituições de apoio, que visem, por exemplo, a articulação entre os diversos actores empresariais, a melhoria da produtividade dos recursos utilizados e das capacidades técnicas dos recursos humanos no sector (através de formação e qualificação) e ainda o reforço de todos os mecanismos intrinsecamente ligados à geração de inovação. Esta espessura institucional constitui, na prática, a referência de desenvolvimento do corpo empresarial e a base de crescimento.

Um outro desafio corresponde à melhoria dos processos de acolhimento ao turista, fomentando tipologias turísticas mais canalizadas para um turismo de short breaks ou de negócios e eventos, potenciando o produto com as mais valias locais (culturais, religiosas, gastronómicas,...). Esta visão insere-se numa perspectiva mais integrada da oferta turística, fornecendo uma dimensão sequencial à experiência turística, tornando-a mais rica e fornecendo elementos de atractividade e diferenciação. Esta dimensão sequencial deverá incorporar diferentes tipologias de intervenção, que poderão passar por produtos turísticos adicionais até esquemas de animação de estadias, redistribuindo o peso relativo que o sector hoteleiro ainda possui. O alargamento da fileira, numa lógica de clusterização, apoiada na densificação do leque de actores empresariais em áreas de actividade que apostem na valorização do produto “território”, como empresas de animação turística, restauração inovadora,...

Existe a necessidade de determinar de que características depende o potencial tecnológico e de como pode ele influenciar o desenvolvimento de uma região. Trata-se, então, de elaborar um quadro teórico que permita filtrar, reelaborar e resumir os contributos das teorias da polarização, do desenvolvimento desigual e da industrialização difusa, numa óptica de articulação entre factores endógenos e exógenos. Um modelo de desenvolvimento capaz de garantir a autonomia do processo de transformação do sistema económico local relativamente auto-sustentado deve ser baseado nas características locais e na capacidade de controlar algumas variáveis fundamentais (Garofoli, 1992). Em particular, deve ser baseado na utilização de recursos locais, na capacidade de verificar o processo de acumulação localmente, na capacidade de inovar e na existência (e capacidade de desenvolver) de interdependências produtivas, intra- e inter-sectoriais, ao nível local.

Estes aspectos já referidos devem ser lidos à luz de um mercado cada vez mais competitivo, acarretando custos crescentes, onde a operacionalidade tem intrínseco a necessidade de trabalhar em equipa, em rede e articulação [a social glue, como Porter (1998) apelidou este tipo de capital social], sem que os pesos diferenciados dos actores se constituam como barreiras ao desenvolvimento. Na prática, são mais saudáveis comportamentos numa estrutura de concorrência monopolista do que estruturas monopolísticas, que conduzem a ineficiências pouco recomendáveis quando se pretende criar e desenvolver capacidade competitiva.

Apesar de tudo, parece absolutamente fundamental a mobilização de massas em torno de uma ideia e de uma estratégia de desenvolvimento turístico. A capacidade de envolver todos os actores no processo de desenvolvimento está interligada com os valores que o território emana e estes valores são essencialmente a vocação cultural da comunidade que a habita: o

reconhecimento pela comunidade dos seus próprios valores, da originalidade da sua vocação e a emergência de uma vontade comunitária de promover essa vocação. O projecto de desenvolvimento deve exprimir uma ambição, um dinamismo, uma vontade colectiva que active o processo de atractividade, reconhecendo valores próprios e projectando-os de forma mobilizadora para o futuro através de disposições concretas que facilitem a implantação e a integração de novas empresas. Torna-se, por isso, curial que sejam promovidas estratégias que levem à tipificação do cabaz compósito de produtos e serviços turísticos que caracterizam as áreas periféricas, nas suas diferentes dimensões.

Num quadro de constante e crescente pressão concorrencial que exige permanente competitividade e face à necessidade de assimilar o novo paradigma tecno-económico, as regiões necessitam de (re) criar e desenvolver a capacidade de relacionamento com o exterior, de suscitar investimento e de analisar como estes dois aspectos resultam na criação de novas competências, no surgimento de novos produtos/serviços e na invenção de novos processos produtivos.

### 5. Da Teoria à Evidência: Como Estimular o Comportamento Inovador nos Actores

#### 5.1. Um Modelo Conceptual de Análise: O Sistema Local de Inovação Turístico

Baseado no conceito e características de sistema regional de inovação e nos factores de inovação ao nível turístico, Prats & Guia (2005) desenvolveram um modelo de Sistema Local de Inovação Turístico (SLIT). O SLIT (ver figura 2) suporta-se num território concreto, onde agentes internos ao sector turístico e agentes externos a esse sector se inter-relacionam sinergicamente através de um conjunto de variáveis (relacionais e ambientais), gerando capacidade inovadora que conduzirá a melhores resultados em termos de vantagem competitiva, riqueza e sustentabilidade para o SLIT no seu todo.

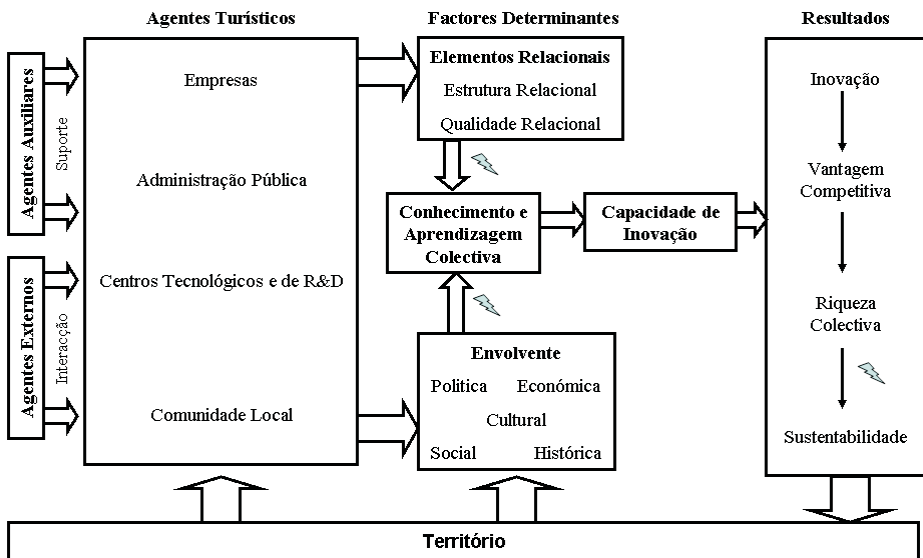


Figura 2: Modelo SLIT

Nota: ⚡ significa possíveis situações turbulentas. Fonte: Adaptado de Prats & Guia (2005)

O modelo apresentado fundamenta-se a partir do sistema regional de inovação e dos condicionantes da inovação, ao nível turístico e ao nível local. É construído enquanto referência conceptual, pois envolve as componentes de inovação, e enquanto referência de políticas públicas em territórios que se pretendem desenvolvidos. No SLIT, o território é entendido como uma aglomeração de agentes e actores, sem que exista uma clara limitação física ou política. Os actores turísticos são uma parte essencial do sistema, neles incluindo-se todo o corpo empresarial que intervém no sector, a Administração Pública, a investigação e conhecimento proporcionado por centros de saber, qualificação e de transferência de conhecimento e, naturalmente, a comunidade local. O nível de actuação dos actores é condicionado por toda a estrutura de cooperação existente, bem como pelo nível de integração e envolvimento que o sistema apresenta. Por outro lado, a envolvente local, nas suas diversas componentes, afecta igualmente o capital relacional que pode ser gerado e/ou desenvolvido (a qualidade relacional deverá ser procurada preferencialmente numa lógica de proximidade). Da fusão entre aqueles dois níveis de condicionantes, ergue-se a capacidade local intrínseca de i) gerar conhecimento específico sobre o sector turístico no território e ii) criar e desenvolver processos de aprendizagem colectivos que permitam um acréscimo de competências e capacidades (skills) dos agentes (Kebir & Maillat, 2004). Quanto mais desenvolvidos forem aqueles dois níveis, maior tende a ser a propensão ao surgimento de ideias com potencial aplicação ao mercado, fomentando condições com impactos positivos na capacidade de inovação. Se daqui resultarem elementos inovadores, então o sistema ganha corpo, uma vez que irão ser criadas vantagens competitivas operacionais, cuja exploração conduzirá à criação de riqueza (para os vários actores) e uma sustentação mais efectiva do SLIT enquanto sistema viável, contributo fundamental para o desenvolvimento territorial.

## **5.2. Networking: Complementaridade, Co-Localização, Sinergias e Integração**

O ponto mais essencial constante do modelo corresponde à centralidade atribuída ao papel do conhecimento e da aprendizagem como aspectos que permitem criar e desenvolver a capacidade de inovação a partir dos elementos relacionais e da macro envolvente local, dinamizando o fluxo circular do sistema [Stamboulis & Skayannis (2003); Bocquet et alii (2006)]. Neste contexto, sobressaem dois aspectos que consideráramos mais críticos: a criação de redes (networking) regionais/locais intensivas e recursos humanos mais criativos e mais empreendedor-orientados.

O turismo apresenta, no que às regiões periféricas diz respeito, duas vertentes principais (Silva & Silva, 2003), uma vez que o sector pode apresentar-se como potencialmente dominante ou pode constituir-se como mero factor de dinamização local. A primeira situação ocorre quando coexistem actividades turísticas com capacidade de estruturação e outras actividades económicas com fraco dinamismo e/ou em recessão, revelando debilidades infra-estruturais, insuficiente planeamento estratégico e falta de conhecimento dos efeitos radiais do crescimento turístico, mas também apresentando características de mobilização e de acção concertada dos actores. O segundo caso ocorre quando não existe uma elevada capacidade de estruturação para além do impacto localizado, verificando-se claros défices de infra-estruturação e de equipamento turístico básico, incapacidade de formatar processos de comercialização e público-alvo, insuficiente articulação dos actores e baixo nível de controlo dos efeitos localizados. Para aquelas dificuldades, a estratégia a seguir passa pelo desenvolvimento infra-estrutural - seja prosseguindo políticas de ordenamento de território e investimento, seja incluindo-o em estratégias de desenvolvimento local -, perseguindo limiares críticos de intensidade de carga turística específica, desenvolvendo os processos de comercialização existentes ou de diferenciação dos produtos turísticos, almejando um clima inter-institucional e inter-profissional cooperante e procedendo a processos expeditos de monitorização dos resultados. Parece também

evidente que a sustentação de SLIT terá mais viabilidade num território mais marcado pelas características de dominância potencial.

A ideia daquele sistema apresenta algumas características que o diferenciam vincadamente dos conceitos, ainda assim próximos, de meio inovador e de região inteligente, em especial porque coloca uma grande ênfase no ordenamento das dimensões institucionais e nas questões organizacionais. A promoção de arquiteturas institucionais ajustadas ao respectivo sistema produtivo constitui, neste modelo, a alavanca da competitividade empresarial e territorial, o que lhe confere um marcado carácter operativo, não expresso nas duas outras abordagens.

As possibilidades de existência de um sistema de inovação dependem essencialmente de dois factores: a proximidade espacial e a proximidade tecnológica. A transformação dessas duas formas de proximidade em sistema de inovação turística territorializado pressupõe que elas sejam organizadas institucionalmente. Assim, convém que a coesão do SLIT seja assegurada por lógicas de acção colectivas e pela partilha de regras comuns. Em certos casos, como os distritos industriais, os meios inovadores ou as regiões inteligentes, essa coesão releva mais do domínio das instituições informais, isto é, de regras e normas que prevalecem na cultura sócio-produtiva local e reduzem os níveis de incerteza nos comportamentos recíprocos dos actores. Nos outros casos, a institucionalização do território assenta na criação de instituições formais que implicam reorganizações no *modus faciendi* e a operacionalização de um quadro de acção político e administrativo – tal é o caso do SLIT.

Uma vez que existem défices de networking e de aprendizagem nas áreas periféricas, este parece ser um dos desafios-chave para a criação de uma estratégia turística sustentada. De facto, o cenário geral das regiões menos favorecidas em Portugal em termos das suas capacidades e potencial de inovação é nivelado por baixo e as pré-condições para prosseguir uma trajectória local ou regional sustentada por aspectos de inovação não estão, em geral, cumpridas. Neste sentido, o debate sobre as áreas periféricas e as estratégias de desenvolvimento regional deve estar centrado na promoção das condições necessárias que têm que ser preenchidas para iniciar e sustentar um processo relacional, de aprendizagem e de inovação. Este parece ser o desafio mais real para quase todas as áreas periféricas portuguesas, e uma leitura crítica deve ser feita atendendo à implementação de “receitas” já conhecidas: uma vez que tal significa lidar com inércia social, económica e institucional, dimensões estruturais desses territórios, os resultados devem ser julgados numa perspectiva de médio a longo prazo. Assim, o SLIT pode ser entendido como um meio facilitador do estabelecimento de um quadro organizacional e de aprendizagem para todos os parceiros envolvidos numa trajectória de upgrading sectorial e territorial. Uma política turística orientada para a inovação necessita preocupar-se com os recursos que estimulam o processo de inovação – o território é, assim, um mecanismo de criação de inovação, potenciando a utilização da capacidade endógena de desenvolvimento e crescimento.

## 6. Conclusão

O significado da inovação nesta nova economia baseada em conhecimento é absolutamente fundamental. Inovação é hoje considerada como o parâmetro mais crucial em termos de desenvolvimento, tanto a nível territorial como empresarial, tendendo a tornar-se a primeira prioridade nas políticas de todas as nações. As diferenças ao nível da competitividade e da produção observadas entre economias nacionais e regionais podem, num sentido, ser atribuídas a vários níveis de actividade inovadora, à sua difusão e à sua dinâmica de incorporação.

Em anos recentes, tem sido reconhecido que as inovações são localizadas. Acredita-se agora que essas inovações resultam de colaboração e interacção entre as empresas e uma variedade de actores interventivos dentro do que se convencionou chamar sistemas regionais de inovação. Os actores nestes sistemas regionais de inovação incluem clientes, produtores, subcontratadores, consultores, instituições governamentais, institutos de pesquisa, instituições de

ensino superior, etc. A capacidade das regiões de gerar, aplicar e explorar novo conhecimento e de inovar tornou-se um factor crítico da sua competitividade. Tais vantagens, especialmente em áreas periféricas e menos desenvolvidas, não surgem espontaneamente através de acções empresariais isoladas, mas como resultado de acções e iniciativas colectivas empreendidas por empresas, por organizações de pesquisa e pelos governos a vários níveis.

A maior parte da pesquisa em sistemas regionais de inovação focou-se em clusters high tech, em grandes áreas metropolitanas, bem estruturadas em termos do espectro de banda larga de actores disponíveis, imprescindíveis em termos estratégicos para o processo de inovação. O foco deste artigo incide sobre o conceito de sistema local de inovação turístico, o qual parece ser um instrumento analítico particularmente interessante em termos de compreender as capacidades relacionais e de aprendizagem de áreas periféricas com vantagens comparativas ao nível do turismo; é igualmente interessante enquanto instrumento de política que permite promover a competitividade desses territórios. É advogada uma combinação entre governança pública e privada ao nível territorial para a promoção de inovação sistémica, o que implica uma nova atitude operacional dos principais stakeholders empresariais e do sistema local ou regional de inovação, salientando as dimensões relacionais e de aprendizagem que constituem a base para uma trajectória de desenvolvimento competitivo sustentado.

Alargando e rejuvenescendo a indústria turística através da inovação, especialmente em ABD onde as empresas de pequeno e de médio porte são dominantes, parece uma tarefa complexa, à medida que mais e mais empresas, de diferentes áreas da cadeia de valor do turismo, são incluídas. Desta forma, requer-se uma abordagem multi-organizacional, combinando em diferentes contextos o triângulo virtuoso turismo-inovação-território.

### Referências Bibliográficas

- ABERNATHY, W. & CLARK, K. (1985): "Innovation: Mapping the Winds of Creative Destruction". *Research Policy*, 14 (1985): 3–22.
- AHO, S. (2003): "Tourism as an Arena and Inspiration for Innovations", In *Tourism in Transition - IAST Special Issue*, 2, p.45-51.
- ASHEIM, B.T. & ISAKSEN, A. (1997): "Location, Agglomeration and Innovation: Towards Regional Innovation Systems in Norway?", In *European Planning Studies*, 5(3), p.299-330.
- BOCQUET, R., CATTELLIN, M., THEVENARD-PUTHOD, C., SCARAFIOTTI, J. & GENTET, W. (2006): "The inter-firm networks in the mountain industry: between transactions and competence", In *DRUID Summer Conference 2006*, Copenhagen, June 18-20.
- CAPPELO, R. (1996): "Industrial Enterprises and Economic Space: the Network Paradigm", In *European Planning Studies*, 4(4), p.485-498.
- CLARK, J. (1995): *Managing Innovation and Change: People, Technology and Strategy*, Sage: London.
- COOKE, P., ETXEBARRIA, G. & URANGA, M.G. (1997): "Regional Innovation Systems: Institutional and Organizational Dimensions", In *Industrial and Corporate Change*, 10(4), p.945-974.
- CREVOISIER, O. (1996) : "L'Approche par les Milieus Innovateurs: Intégrer la Dynamique Territoriale dans les Théories de l'Innovation", In *IRER working paper n° 9603*, University of Neuchâtel: Neuchâtel.
- DAVENPORT, T. H. (1993). *Process Innovation: Reengineering work through Information Technology*. Harvard Business School Press: Boston.
- EKVALL, G. (1996): "Organizational Climate for Creativity and Innovation", In *European Journal of Work and Organisational Psychology*, 5(1), p.105-123.
- EUROPEAN COMMUNITIES (2006), *Innovation in Tourism: how to create a tourism learning area – the handbook*, disponível em [www.europa.eu.int](http://www.europa.eu.int)

- GARMISE, S. & REES, G. (1997): "The Role of Institutional Networks in Local Economic Development - a New Model of Governance", In *The Journal of the Local Economy Policy Unit*, 12(2), p.43-56.
- GAROFOLI, G. (1992): "Endogenous development and Southern Europe: an introduction", In Garofoli (ed.), *Endogenous development and Southern Europe*, Ashgate Publishing: Avebury.
- HEIDELOFF, F. & RADEL, T. (eds.) (1997): *Organisation and Innovation*, Hampys: München/Mering.
- HJALAGER A.-M. (1997): "Innovation patterns in sustainable tourism: an analytical typology", In *Tourism Management*, 18(1): 35-41.
- HJALAGER, A.-M. (2002): "Repairing innovation defectiveness in tourism", In *Tourism Management*, 23(5): 465-474.
- HOWELLS, J. (1996): *Regional Innovation Systems*, ENR: Rome.
- JOHNE, F.A. & SNELSON, P.A. (1988): "Success Factors in Product Innovation: A Selective Review of the Literature", In *Journal of Product Innovation Management*, 5(2), p.114-128.
- KEBIR, L. & MAILLAT, D. (2004) : "Resources naturelles et culturelles : quels modes d'organisation?", In *XLème Colloque de l'ASRDLF*, Bruxelles, 1-3 Septembre.
- KEEBLE, D. & WILKINSON, F. (1999): "Collective Learning and Knowledge Development in the Evolution of Regional Clusters of High Technology SMEs in Europe", In *Regional Studies*, 33(4), p.295-303.
- KELLER, P. (2006): "Innovation and Tourism Policy", In *OECD: Innovation and Growth in Tourism*, p.17-40, OECD.
- LUNDEVALL, B.A. (ed.) (1992): *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter: London.
- MAILLAT, D. (1998): "Interactions between Urban Systems and Localized Productive Systems: an Approach to Endogenous Regional Development in terms of Innovative Milieu", In *European Planning Studies*, 6(2), p.118-130.
- MASKELL, P. & MALMBERG, A. (1999): "The Competitiveness of Firms and Regions: "Ubiquitification" and the Importance of Localized Learning", In *European Urban and Regional Studies*, 6(1), p.9-25.
- NORDIN, S. (2003): "Tourism clustering and innovation – paths to economic growth and development", In *European Tourism Research Institute (Etour) Analysis and Statistics*, Mid Sweden University: Ostersund.
- POON, A. (1993): *Tourism, Technology, and Competitive Strategies*, CAB International Publishing: Wallingford.
- PORTER, M. (1998): "Clusters and the New Economics of Competition", In *Harvard Business Review*, November-December, pp.77-90.
- PRATS, L. & GUIA, J. (2005): "The destination as a local system of innovation: a framework for sustaining competitiveness", In *Proceedings of the ATLAS Annual Conference 2004*, Nápoles, April 3-6.
- QUÉVIT, M. & VAN DOREN, P. (2000): "Cadre méthodologique pour une approche de la dynamique urbaine en termes de milieux innovateurs", In O. Crevoisier e R. Camagni (eds), *Les Milieux Urbains: Innovation, Systèmes de Production et Ancrage*, pp. 103-114, GREMI/EDES: Neuchâtel.
- RALLET, A. & TORRE, A. (1995) : "Economie Industrielle et Economie Spatiale: un Etat des Lieux", In A. Rallet & A. Torre (eds), *Economie Industrielle et Economie Spatiale*, p.3-37, Economica: Paris.
- ROCA, M. B. (1994): *Innovación Tecnológica en la Industria: una Perspectiva Española*, Beta Editorial: Barcelona.
- SANTOS, D. (2002): "Teorias de inovação de base territorial", In J. Costa (coord.), *Compêndio de Economia Regional*, p.285-313, APDR: Coimbra.

- SILVA, J. A. M. & SILVA, J. A. V. (2003): “Inserção Territorial das Actividades Turísticas em Portugal – uma tipologia de caracterização”, In *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 1, p.53-73, INE/APDR, Lisboa.
- SPERLING, D. (1991): *Le marketing territorial*, Milan-Mídia: Toulouse.
- STAMBOULIS, Y. & SKAYANNIS, P. (2003), “Innovation strategies and technology for experience-based tourism”, In *Tourism Management*, 24(1), p.35-43.
- STORPER, M. (1995): “The Resurgence of Regional Economies, Ten Years Later: the Region as a Nexus of Untraded Interdependencies”, In *European Urban and Regional Studies*, 2(3), p.91-221.
- TORTELLI, S. (2006): “Offerta turistica Toscana e rapporto qualità/prezzo dei prodotti turistici”. Communication presented at the *Conferenza Regionale del Turismo*, Firenze, July 6-7.
- VELTZ, P. (1996) : *Mondialisation, Villes et Territoires. L'economie d'Archipel*, PUF: Paris.
- WEIERMAIR, K (2004): “Product Improvement or Innovation: what is the key to success in tourism?”. Communication presented to the *OECD Conference on Innovation and Growth in Tourism*, Lugano, September 18-19.
- WEIERMAIR, K. & PETERS, M. (2002): “Innovation and Innovation behaviour in hospitality and tourism: Problems and Prospects”, In *Conference proceedings Fifth Biennial Conference on Tourism in Asia: Development, Marketing and Sustainability*, Hong Kong, May 23-25, p.10-27.
- WERTHNER, H. & KLEIN, S. (1999): “ICT and the Changing Landscape of Global Tourism Distribution”, In *Electronic Markets*, 9 (4), p.256-262.
- WIIG, H. & WOOD, M. (1997): “What Comprises a Regional Innovation System. Theoretical Base and Indicators”, In J. Simmie (ed.) *Innovation, Networks and Learning Regions?*, p.66-98, Jessica Kingsley: London.

Contactos dos autores:

George Manuel de Almeida Ramos  
Instituto Politécnico de Castelo Branco  
Escola Superior de Gestão  
Largo do Município  
6060-163 Idanha-a-Nova  
gramos@esg.ipcb.pt

Domingos Fernando da Cunha Santos  
Instituto Politécnico de Castelo Branco  
Escola Superior de Educação  
Rua Prof. Faria de Vasconcelos  
6000-226 Castelo Branco  
domingos.santos@ese.ipcb.pt