

# Sistemas Regionais de Inovação em Turismo e Contexto da Experiência: Uma Abordagem Conceitual

Rosana Mazaro<sup>1</sup>

**Resumo:** A economia da experiência representa um ambiente de oportunidades para a criação de vantagens competitivas em turismo. Neste contexto, a busca pela inovação surge como o principal desafio para o setor e desperta interesse para estudos sobre o assunto. Mesmo em uma fase exploratória, estudos permitem uma primeira diferenciação fundamental entre uma abordagem que se centra nos estudos sobre inovação em ambientes organizacionais e uma abordagem mais recente que percebe a inovação em turismo desde uma perspectiva regional. Este artigo se fundamenta na perspectiva regional de inovação em turismo e propõe contribuir para sua definição e caracterização teórica. O ensaio utiliza de pesquisa bibliográfica e documental sistemática para o cotejamento entre conceitos, características e atributos de competitividade para destinos turísticos que reflitam os determinantes da economia da experiência e os que identificam e caracterizam países e regiões com perfil inovador, ou que reúne atributos suficientes para fomentar inovações. O cotejamento resulta em uma tipologia conceitual que pode orientar investigação aplicada às questões de inovação em turismo a partir dos sistemas regionais, ao tempo que pretende contribuir para a compreensão dos fatores determinantes para a competitividade de destinos turísticos combinados aos imperativos da economia da experiência.

Palavras-chave: Sistemas Regionais. Inovação. Turismo. Experiência.

## 1. Contexto Competitivo para o Turismo

Quando da virada do século, o imperativo competitivo para todos os setores produtivos foi resumido no livro de Trout (2000), que profetizava já em seu título: diferenciar ou morrer. Hoje, após mais de uma década de transição e de transformação no contexto competitivo, parece que se pode atualizar a profecia, ou ao menos a primeira sentença ao apontar como o mais recente imperativo a dicotomia: inovar ou morrer.

---

<sup>1</sup> Doutorado em Administração/Turismo-Universidade de Barcelona-Espanha. Docente no Programa de Pós-Graduação em Turismo-PPGTUR/UFRN/Brasil. Email: rosanamazaro@uol.com.br

A busca pela inovação tem se apresentado como o principal desafio para todos os setores econômicos (Hall, 2008), dentre os quais e seguramente um dos mais importantes, o turismo com toda sua pujança e força, especialmente no que diz respeito às transformações da dinâmica e fluxos de territórios e localidades. O ambiente de turbulência cenário destas transformações foi definido por Pine e Gilmore (1999) como a *economia da experiência*, onde os produtos, serviços e demais novidades tendem a ser adaptados para as demandas provenientes dos desejos do coração e não mais para as demandas dos pensamentos racionais. De acordo com os autores, qualquer setor econômico ou empreendimento inserido na economia da experiência está comprometido com cinco princípios fundamentais: tematização, harmonização, satisfação, materialização e realização.

Emerge um novo mundo, com novas pessoas e novas relações. O aperfeiçoamento e a valorização dos serviços são característicos de uma nova sociedade essencialmente contraditória, uma vez que, ao mesmo tempo em que consome em massa, valoriza a identidade particular, que se mantém conectado com o universo, mas quer viver experiências únicas. Uma das questões centrais neste novo contexto é o redirecionamento do olhar para os sistemas simbólicos, tanto no campo estético como nas suas formas de manifestação, releituras, experimentações, mix de uma combinação de realidade com fantasia, o que define e caracteriza uma nova tendência de consumo de forte influência sobre a composição da oferta de produtos e serviços neste terceiro milênio.

Interpretando o contexto atual como de importante movimento estratégico para o desenvolvimento de destinos turísticos, configura-se assim um ambiente de oportunidades para a inovação e para a diferenciação da oferta sem precedentes. No entanto, este mesmo contexto impõe novos condicionantes e exige perfis de atuação mais ajustados a uma nova ordem mundial, com traços e atributos de impacto direto sobre as estruturas e formatos de gestão, sobre os processos e ações e sobre os padrões competitivos dos destinos turísticos (Ritchie & Crouch, 2003)

Para Pine e Gilmore (1999), precursores intelectuais deste novo contexto de orientação à competitividade, a evolução histórica e conceitual que resulta nas premissas da experiência como fator determinante na decisão e avaliação de posicionamento competitivos, cujos determinantes

são o aumento de diferenciação, relevância e preço, partindo da divisão tradicional das atividades de mercado em commodities, bens de consumo e serviços e acrescentando a experiência como variável condicionada pela capacidade de diferenciação e grau de relevância para o consumidor.

Tão impactante quanto a profecia de Trout (2000), é a abordagem do oceano azul de Kim e Mauborgne (2005, p.10) que utilizam como unidade de análise para estudar as causas básicas de alto desempenho de setores ou organizações, aquilo que denominam por *movimentos estratégicos*, definido como um “conjunto de decisões e ações gerenciais que resultam em importantes produtos ou serviços capazes de criar novos mercados”. Baseados em um amplo e importante estudo sobre as causas do alto desempenho de empresas e setores, os autores concluíram e defendem que, nem a empresa e sem o setor de negócio são as unidades de análise adequadas para explicar a criação de oceanos azuis e sustentação de alto valor, mas sim, o aproveitamento dos movimentos estratégicos e dos condicionantes competitivos de cada momento histórico.

A inovação no turismo ganha intensidade quando, no segmento da globalização dos fluxos, se acentua a concorrência e os problemas de competitividade, que alertam para as oportunidades das novas tecnologias e, sobretudo, para as vantagens de ofertas únicas, experiências genuínas, mesmo quando dirigidas às práticas e destinos tradicionais, a partir da reinvenção e renovação dos atrativos (Hall, 2008).

Horner & Swarbrooke, (2002), seguindo nessa linha de reflexão, afirmam que o conhecimento da experiência turística, baseado na identificação das percepções e das emoções vividas durante uma viagem, surge como elemento central da estratégia de posicionamento da marca do destino turístico, bem como do desenvolvimento e da comunicação dos produtos turísticos. A economia da experiência configura-se, assim, como um ambiente de múltiplas oportunidades para gerar vantagens competitivas para destinos turísticos, favorecendo a oferta de produtos e serviços adaptados às mudanças do mercado e o desenvolvimento de modelos inovadores de experiência turística. Os condicionantes desse contexto reafirmam a natureza e a cultura como fontes originais de inspiração para composição de ofertas genuínas e de orientação estratégica chave para as gestões dos destinos.

## 2. Inovação em Turismo

Mas afinal o que é inovação, e ainda, desde a perspectiva do turismo? Tenta-se responder a questão amparada nos ensaios iniciais sobre o tema, que ganha relevância à medida que as pressões da competitividade crescem na economia globalizada e partes da cadeia de valor ou cadeias de valor inteiras vão sendo deslocadas para economias com condições de produtividade mais atraentes às vistas do capital. Mesmo o setor de serviços, tradicionalmente considerados não transacionáveis, está adaptando-se às metamorfoses da economia internacional e às mudanças nas atividades econômicas globalizadas, alinhando-se com uma nova ordem (OCDE, 2006)

A inovação tem sido tema de diferentes estudos e neste momento é beneficiada pela intensa publicação de ensaios e pesquisas sobre seus fundamentos, processos e implicações. Notadamente, o enfoque predominante nos estudos sobre inovação é o organizacional ou de negócios, que, entende-se, é a unidade última de efetivação da inovação, ou seja, quando a idéia se concretiza em um produto ou serviço.

A definição proposta por Schumpeter é ainda a mais referenciada e utilizada quando o esforço é o de compreender o que é inovação (Hall, 2008; Sarkar, 2009). Segundo o autor, inovação implica dois elementos fundamentais: criatividade e ideias novas. No entanto, ressalta a necessidade de diferenciação entre invenção ou qualquer outro termo que possa referir-se a algo novo, uma vez que, o termo inovar está intimamente ligado aos verbos implementar, empreender, viabilizar e, fundamentalmente, ter sucesso. Em outras palavras, a inovação é uma invenção viável, realizável e rentável.

As pesquisas sobre inovação no setor de manufatura possibilitaram as bases para os primeiros ensaios para o desenvolvimento de estudos sobre inovação no setor de serviços, ainda em um estágio inicial de conformação de um campo referencial próprio. A identificação, classificação e apropriação de novidades e mudanças no setor de serviços começam a ser tema de maior interesse de estudiosos e estrategistas. Reflexo desta transformação, o setor de serviços foi gradualmente sendo reconhecido como de grande e mensurável potencial inovador (HJALAGER, 2010).

A emergente economia de serviços, impulsionada em grande parte pelo desenvolvimento do *software* que teve sua extraordinária expansão no final do último milênio, mudou a concepção de inovação, que passa a incluir atributos imateriais e elementos intangíveis em sua definição. Efetivamente, estes atributos e elementos são vistos atualmente como de maior capacidade de transformação e de impacto que os componentes tangíveis de bens, produtos e serviços.

Os estudos sobre inovação em turismo, classificados como serviços relacionados ao deslocamento e à hospitalidade, são ainda mais recentes e, à margem dos avanços da pesquisa acadêmica, o setor de turismo tem demonstrado ao longo do tempo uma importante capacidade de inovação e criatividade (Hjalager, 2010), conceitos intimamente relacionados na literatura corrente (Sarkar, 2010; Hall, 2008)

Ao longo das últimas duas décadas, tem havido um crescente foco no tema da inovação no setor do turismo, embora estudos revelem a limitação sistemática, o tratamento parcial e exígua evidência empírica dos resultados, se comparado com a capacidade para atividades inovadoras e de seus impactos e implicações para os destinos e as economias nacionais (Hjalager, 2010). Para a autora, a inovação em turismo se classifica em:

- Inovações de produtos ou serviços: se referem às mudanças observadas diretamente pelo cliente, e considerado como novo, tanto no sentido de nunca visto antes, ou novos para a empresa particular ou de destino.
- Inovações de processo: referem-se normalmente às iniciativas de bastidores que visam à eficiência, produtividade e fluxo. Os investimentos em tecnologia são a âncora do processo de inovação, às vezes em combinação com *layouts* regenerados para operações de trabalho manual.
- Inovações gerenciais: novas formas de organizar a colaboração interna, orientando e capacitando pessoal, construindo carreiras e compensando o trabalho com a remuneração e benefícios, também podendo ser destinadas a melhorar a satisfação no trabalho e fomentar o conhecimento interno e recursos de competência.

- Inovações de gestão: mudanças na maneira em que a comunicação global da organização com os clientes é feita, e como os relacionamentos entre o prestador do serviço e o cliente são construídos e mantidos.
- Inovações institucionais: constituição de novas ou combinação de competências já estabelecidas intra e entre organizações/empresas para colaboração interinstitucional, efetivado por meio de acordos bilaterais para a formação de alianças e redes.

Novas iniciativas e propostas têm sido formuladas na intenção de compreender a inovação para o setor do turismo e da hospitalidade, setor essencialmente composto por serviços e com características distintas e singulares (Sipe & Testa, 2009). No entanto, devido ainda a insuficiente dedicação de estudos sobre inovação neste segmento, o desconhecimento e a inconsistência teórica sobre o assunto não se permite inferências sobre o que é inovação e como pode ser implementada. Os autores propõem uma tipologia de inovação em turismo desde a ótica dos resultados ou da efetividade (*innovation output*), conforme Quadro 1.

**Quadro 1. Tipologia de inovação em turismo e hospitalidade**

<b>Tipo de Inovação</b>	<b>Serviço</b>	<b>Gestão e Processo</b>	<b>Produto</b>
<b>Grau de novidade</b>	Ainda não existente no mercado	Adequação aos imperativos competitivos	Oferta única dentro de um segmento
<b>Unidade de Implementação</b>	Segmento	Setor	Organização
<b>Exemplos</b>	Turismo espacial	Redes de cooperação; Eco-eficiência	Hotel de Gelo

Fonte: Adaptado de Sipe e Testa, 2009.

Nota-se a amplitude de conceitos e categorias, porém é importante ressaltar que uma não exclui a outra, ou seja, podem ser complementares (OCDE, 2006). O eixo comum está no entendimento que uma inovação cria um diferencial no mercado, que pode ser explorado como vantagem competitiva. O grau de exclusividade da inovação e da vantagem que ela pode sustentar é que vai estabelecer a dimensão do diferencial.

Esta lógica aplicada ao contexto da experiência tem implicações importantes sobre o planejamento turístico, uma vez que, o fator posicionamento é chave para orientar a composição

da oferta do destino. Igualmente importante é a atenção ao fator motivação para a definição de segmentos da demanda. Destinos turísticos inovadores e especializados podem atrair demanda intencional e distinguir seus produtos.

### **3. Abordagem setorial de inovação em turismo aplicada a regiões e destinos**

Desde uma perspectiva de redes e atentando para a particularidade do setor turístico e para a importância da composição de sua cadeia produtiva, se baseia aqui em um enfoque macro de inovação. Se a inovação no âmbito organizacional está geralmente relacionada a novos produtos, a melhoria de produtos existentes, a tecnologia e a processos de gestão, no nível macroeconômico, a inovação está intimamente ligada com o crescimento econômico e com o bem-estar dos povos (Sarkar, 2010). Assim, esta abordagem se ocupa com a importância da inovação para a competitividade das economias, neste caso, com particular interesse para o setor turístico.

Reforçando a importância da inovação como um dos principais desafios competitivos atuais para países e regiões, a União Europeia desenvolveu uma metodologia denominada *Innovation Union Scoreboard 2011* (IUS), que serve de método de monitoramento do desempenho competitivo em termos de inovação nos países e de ferramenta de avaliação da implementação do *Europe 2020 Innovation Union*, plano de desenvolvimento europeu com foco na inovação.

O resultado do ranking possibilita a avaliação comparativa do desempenho da inovação dos Estados-Membros da UE27 e os pontos fortes e fracos de seus sistemas de pesquisa e inovação. O índice geral é composto por 25 indicadores que captam o desempenho dos sistemas de pesquisa e inovação nacional, considerado em sua totalidade. (INMO-METRICS, 2011). Essencialmente, os indicadores traduzem as condições básicas e fundamentais que favorecem para que os países sejam mais ou menos inovadores, como aqueles relacionados à educação, ao investimento em pesquisa, a dinâmica de negócios, ao empreendedorismo e a fatores legais. Estes indicadores servirão de referência para diagnosticar as mesmas condições para a inovação, porém, em nível regional ou local e a partir de uma adequação de escala.

Paralelamente, no nível internacional, o Fórum Econômico Mundial tem promovido, desde 2005, estudos sobre o desempenho competitivo em turismo de diferentes países de todas as regiões do mundo, que resultam no Travel & Tourism Competitiveness Index. O TTCI 2011 avaliou um número recorde de 139 países/economias em 2011, a partir de uma metodologia de avaliação que definem como “uma ferramenta estratégica global para medir os fatores e políticas que tornam atrativo desenvolver o setor de T & T em diferentes países.” (WEF, 2011, p. XIV).

Nota-se assim, acentuada convergência de interesses e necessidades quanto ao monitoramento permanente de fatores críticos relativos ao desempenho competitivo de setores e países por um lado, e por outro, o de avaliar a capacidade de inovação também de países e regiões como um desses fatores críticos, ou mesmo como fator determinante do desempenho competitivo atual e futuro. Ao mesmo tempo também é notória a convergência entre os fatores que determinam os níveis de competitividade em turismo e aqueles que medem os condicionantes para ser inovadora que detém uma determinada região.

O IUS EUROPE contempla em seus indicadores elementos de competitividade que afetam diretamente o turismo, como é o caso das infraestruturas de comunicação e transporte das regiões turísticas e de logística de produtos, ao tempo que, o TTCI incorpora elementos determinantes da capacidade de inovação dessas mesmas regiões, quando se preocupa e ressalta fatores relativos aos recursos locais endógenos, a sustentabilidade sócio-ambiental, a qualificação para o trabalho, a formação profissional, a cooperação intra e inter setores, como importantes influenciadores da capacidade competitiva e de inovar para os países e regiões específicas.

Sendo o turismo um setor importante para a economia de países e regiões, é fundamental integrar os estudos sobre inovação aos estudos sobre competitividade, considerando a direta relação de influência mútua de uma variável sobre a outra. A convergência de argumentos que propõem a análise da inovação em turismo desde uma perspectiva meso ou regional se apoia em fatores intrínsecos que o distingue dos demais setores produtivos, como a diversidade de sub-setores que formam sua cadeia produtiva e o mosaico de sensações que devem convergir para uma experiência única.



O turismo tem importante papel a desempenhar no desenvolvimento de RISs. De acordo com Hall e William (2008), `a partir de uma perspectiva de inovação regional, o desenvolvimento do turismo no contexto dessa estratégia é um facilitador da mobilidade humana e das redes de apoio às RISs sendo um importante contribuinte, como parte de uma série de setores interrelacionados. Na grande maioria dos locais, o turismo pode contribuir mais efetivamente para a inovação regional e desenvolvimento a longo prazo, através de estabelecimento de ligações com outros setores. De fato, como Doel e Hubbard (2002: 263) argumentam, formuladores de políticas precisam "substituir o seu caminho em nível local, e pensar com foco na conectividade, desempenho e fluxo".

Para este fim, Hall e William (2008) sistematizam o que consideram como uma tipologia de RIS (Regional Innovation Systems) a partir de características intrínsecas determinantes da capacidade de gerar inovações em regiões geográficas delimitadas. A tipologia das RISs pode ser estabelecida a partir de uma avaliação das trajetórias tecnológicas relativas das regiões e de sua diversidade produtiva. Oinas e Malecki (1999, 2004) identificam três tipos de RIS com respeito à sua capacidade de trazer inovação:

- **Inovadoras Genuínas:** Essas são regiões onde as novas combinações realmente tem lugar e as melhores práticas ocorrem. Todas as etapas dos ciclos de inovação podem existir dentro delas, assim como seus principais atores são capazes de explorar as inovações desenvolvidas bem como novas. Estas regiões também mantêm relações competitivas e colaborativas com outros líderes RISs.

- **Adaptadores:** Estas regiões se envolvem em inovações incrementadas, o que potencialmente as leva uma maior qualidade. A RIS em locais como estes são capazes de adotar inovações de fontes externas no início da ciclo e aperfeiçoá-las.

- **Adotantes:** Estas são as RISs em que as inovações se difundem relativamente devagar. A aprendizagem é realizada por meio de estratégias de imitação que produzem produtos desenvolvidos sem significativas melhorias na inovação original, mas que ainda tem um mercado, devido ao fato destes serem parte de uma produção de sistemas mais rotineira. No caso de

serviços como o turismo, uma abordagem real da reprodução pode ser inovadora em mercados regionais, mas não pode sustentar vantagem competitiva em maior escala geográfica.

De acordo os autores, a noção de que a aglomeração territorial fornece o contexto ideal para uma economia baseada na inovação, promovendo a aprendizagem localizada e o desenvolvimento regional endógeno econômico, tornou-se bem estabelecida na literatura que trata sobre os aspectos da inovação. Nessa perspectiva, a inovação é um fenômeno intrinsecamente territorial e localizado, altamente dependente de recursos que são ligados às localidades específicas e cuja reprodução é impossível em outro lugar" (Longhi & Keeble 2000,p.27).

Constata-se pouca atenção dedicada às estratégias de desenvolvimento como reais diferenciadores de um localidade para outra, padronizando espécies de 'check-lists' para se tornarem "cidades criativas", ou "competitivas", transferindo padrões de uma cidade para outra, baseando-se, portanto, na imitação ([Doel & Hubbard](#), 2002)

Hall e William (2008) ampliam a tipologia original identificando as possíveis estratégias para cada categoria de RISs. As regiões genuinamente inovadoras são adeptas de estratégias *high-road*, fundamentalmente baseadas na aprendizagem, conectividade, comunicação, em altos níveis de comodidade para visitantes e moradores e na valorização da diversidade. No outro polo, as regiões seguidoras (adopters), baseiam-se em estratégias *low-road*, focando em fatores "tradicionais" de localização, tais como terra, trabalho, capital, infra-estrutura e vantagens de localização com relação aos mercados ou elementos-chave da produção, bem como subsídios diretos do Estado para manter as empresas. Fatores intangíveis, tais como capital intelectual e capacidade institucional, são secundárias.

Estratégias de *low-road* são geralmente consideradas como atreladas a uma visão de crescimento de propriedade preocupadas com a "embalagem" do produto local e pela geração de fatos para garantir a atenção da mídia. Tais estratégias podem levar à réplica de uma série de características do local que provocam a homogeneidade do mercado, como shoppings e museus. Este processo foi descrito por [Doel & Hubbard](#) (2002), como sendo uma parte de "empreendedorismo urbano" em que muitas das inovações e investimentos destinados a fazer

determinados locais mais atraentes como centros culturais e de consumo fossem rapidamente imitados em outros lugares, tornando assim efêmera a vantagem competitiva dentro de um sistema das cidades.

Representam, ainda, o reflexo das escolhas dos responsáveis pela tomada de decisões e de seus conselheiros, que utilizam os chamados “*off-the-shelf* (sem práticas próprias) ou “*bestpractice*” (melhores práticas providas de outrem) como um *cluster* de inovação. Isso implica dizer que a competitividade regional e as soluções desenhadas para uma determinada localidade são tomadas “a partir da experiência de regiões bem sucedidas ou algum manual de peritos” (Amin 1999: 371).

Importante nesta classificação são as características gerais que configuram e diferenciam uma região de outra, reforçando os componentes intangíveis relacionados ao capital social e ao paradigma de desenvolvimento como principais indutores e sustentadores de uma situação mais favorável a iniciativas inovadoras e a criação de diferenciais competitivos inimitáveis. Desse modo, os níveis regionais e locais são importantes espaços para a inovação e isto é especialmente relevante para o turismo, uma vez que a sua oferta está baseada nos atributos da localidade e cujo movimento estratégico reforça a originalidade como um determinante competitivo capaz de sustentar diferenciais.

#### **4. Oportunidades de inovação em turismo no contexto da experiência**

Uma oferta organizada em turismo pressupõe a existência de um produto ou de um atrativo turístico que, em um determinado território, atua como elemento indutor para gerar uma dinâmica integradora entre as diferentes atividades que compõem o setor. Isto é, o produto ou o atrativo funciona como gerador de uma rede de serviços apoiados no desenvolvimento de uma infra-estrutura local e regional, cuja dinâmica pode promover o incremento dos fluxos de informação, produção e consumo, que, adequadamente geridos, permitem ao turismo atuar como vetor da economia e, quando negociado e pactuado, mantido dentro de parâmetros de sustentabilidade (Mazaro, 2010).

Neste sentido, a composição de redes e suas interrelações é fator central de atenção para esta abordagem. Entende-se como redes um sistema constituído por atores e atividades inter-relacionadas em uma sucessão de decisões de gestão e de operações de produção, transformação, comercialização e consumo em um entorno determinado. A abordagem de redes permite identificar, dentro de determinados processos ou atividades produtivas, seus gaps e pontos de agregação de valor na composição final da oferta, neste caso de um destino turístico. Ainda, distinguir os pontos críticos que freiam a competitividade dos produtos, bem como os que a dinamizam, para estabelecer e impulsionar estratégias de consenso entre os principais atores.

Numa visão prospectiva, a OMT (2000) sugere que o enfoque de redes ou cadeia produtiva é pertinente no contexto da economia mundial globalizada, em que temas como competitividade, inovação tecnológica e sistemas de produção são discutidos de forma sistêmica em todos os âmbitos da economia, desde as atividades produtivas agroalimentares até o setor de serviços, no qual se inclui o turismo. Uma atividade econômica tão dinâmica e complexa como o turismo encontra no enfoque sistêmico de redes uma importante ferramenta para o diagnóstico e a formulação de estratégias de competitividade.

Mais que o funcionamento de cada atividade envolvida na dinâmica de atuação do setor turístico, a formação de redes deve estar orientada por uma definição de oferta global, o que implica observar a distribuição equilibrada de produtos e atividades ao longo do processo de consumo, ou de vivência da experiência, de forma que todas as necessidades sejam atendidas. Este princípio da oferta é fundamental na formação de redes, que deve estar direcionada pela convergência e complementaridade dos produtos e serviços e baseada em alto nível de cooperação entre seus pares.

Os agentes do turismo parecem agora compreender que a cooperação e a inovação são condicionantes chave para a sobrevivência e um ambiente dinâmico e de acirrada competição. São identificados diferentes mecanismos políticos cujo objetivo é encorajar o conjunto dos envolvidos a participar das instâncias de governança regionais e locais em um formato cooperado e cuja postura deve ser de proatividade. Isto significa que uma política de inovação em turismo deve promover coerência e sinergia.

A OECD, posicionando-se sobre inovação e crescimento no setor de turismo, colocou em destaque que o grande desafio para o setor é ofertar novos produtos e serviços que ampliem a lucratividade geral e desenvolvam ainda mais a atratividade e competitividade dos destinos e organizações, principalmente com base em melhores respostas às mudanças na demanda turística (OECD, 2003).

[...] um instrumento bem sucedido e promissor para inovar na indústria turística pode ser alcançado através de cooperação, alianças e/ou redes em áreas tais como tecnologia, marketing, distribuição e compartilhamento de recursos humanos. [...] Redes/clusters podem desempenhar um papel muito importante em termos de condições para inovar dos operadores (por exemplo, menores custos de experimentação, maior visibilidade e melhores respostas às mudanças na demanda) (OECD, 2003, p. 4).

Estudos recentes se ocupam com a inovação a partir das redes de organizações do turismo. Estes apontamentos sugerem que atributos como interdependências e complementaridades revelam-se fundamentais, talvez os principais, para as inovações turísticas. A cooperação é entendida como uma prática relevante na melhoria da competitividade do turismo, devido à imaterialidade dos serviços turísticos e a cadeia de inter-relações que conformam um produto turístico, que vão além dos limites de ação dos seus agentes isoladamente (OMT, 2000).

O destino quando visto sob a ótica das redes, representa por si mesmo um repositório de competências e de conhecimento, e as peças desse conhecimento são únicos e inimitáveis, e cruciais para o desenvolvimento de produtos e serviços (Weidenfeld, Williams & Butler, 2010). O pressuposto básico destes ensaios é que a capacidade de mudar e adaptar-se é maior nos pólos e aglomerados setoriais do que em estruturas fragmentadas ou dispersas, o que podem servir para melhor análise das comunidades e localidades quanto ao potencial turístico. Outros estudos também demonstram que os destinos contêm decisivo conhecimento transversal que é de grande importância para a inovação.

Os tipos de inovação que tem como unidade de implementação um segmento ou o setor como um todo são os que melhor correspondem à perspectiva de redes ou clusters em turismo, uma vez que obedecem à lógica coletiva e cooperada, e forçam a compreensão para a necessária

complementaridade na composição da oferta turística de uma destinação desde uma visão supra-organizacional e que vai muito além de simples somatório de produtos.

Assim, a proposta nesta etapa exploratória da pesquisa é de construir uma interpretação do que pode representar a combinação entre os imperativos competitivos indicados no contexto da experiência com a estruturação da cadeia produtiva regional e que compõe oferta turística integral do destino. Para isto se propõe uma estrutura que serve para a análise dessa combinação com base, por uma lado, nas dimensões da oferta turística integral de um destino e, de outro, os princípios da complementaridade, integração, diferenciação e originalidade, os quais são considerados como atributos de competitividade no contexto da experiência.

O Quadro 3 abaixo resume esta combinação e possibilita a interpretação da propriedade da oferta frente a estes imperativos e, para os objetivos futuros desta pesquisa, permite o diagnóstico e a identificação de oportunidades de inovação em turismo desde uma ótica de negócios e empreendedorismo regional.

As dimensões representam os diferentes segmentos da cadeia produtiva que vão formar a oferta integral e que deve ter como eixo comum o conceito experiência proposta, representados pelos atributos de competitividade sugeridos pelo movimento estratégico imperante. O cruzamento entre as dimensões e atributos permite uma análise crítica das potencialidades e dos gaps da oferta turística e o mapeamento das oportunidades a ser exploradas em cada segmento de negócio.

**Quadro 3. Estrutura para diagnóstico do turismo regional no contexto da experiência**

Atributos / Dimensão	Integração	Complementação	Diferenciação	Originalidade
Atrativos	Motivação principal	Motivações secundárias	Posicionamento	Experiência
Alojamento	Distribuição espacial	Distribuição em categorias	Tradução de conceito	Estilização
Alimentação	Adequação espacial	Diversidade gastronômica	Influências e tradições	Combinação de estilos
Entretenimento	Coerência com motivação principal	Diversidade de opções convergentes	Materialização do posicionamento	Tematização em toda oferta
Mobilidade	Acesso aos atrativos	Diversidade na mobilidade	Combinação entre meios alternativos	Meios exclusivos ou típicos

Fonte: O autor, 2011.

As dimensões supõem uma seqüência lógica de análise do turismo no destino ou região, ao partir dos atrativos como referenciais para o dimensionamento das demais categorias de análise, pois, entende-se este atributo como o ponto de partida para que sejam fixados os objetivos para o desenvolvimento do turismo no destino e que vai orientar todas as demais decisões estratégicas e de ações específicas de implantação.

A partir do dimensionamento dos atrativos e de sua importância competitiva, é possível avaliar qualitativamente as dimensões de alojamento e alimentação, que apesar de considerados sub-setores básicos do turismo, podem representar fontes importantes de diferenciação e singularidade quando orientadas pelos princípios da experiência. O setor entretenimento, ainda que atualmente contribua com a menor parcela na composição dos gastos turísticos representa o maior espaço de inovação e diferenciação da oferta de um destino turístico no contexto da experiência e talvez o mais importante para incrementar importantes indicadores de sustentabilidade competitiva como são o nível de gastos e o tempo de permanência nos destinos turísticos.

Quanto aos atributos de qualificação da oferta, a abordagem setorial aqui defendida está comprometida em sua essência com o princípio da complementaridade e integração. Reforçando este ponto de vista, as políticas do turismo trazem diretrizes de orientação para a integração regional, considerando que os roteiros regionais sugerem maior diversidade de atrativos e, portanto, maior vantagem competitiva sobre destinos isolados. Os fatores relacionados à diferenciação e originalidade são os espaços de oportunidade sem limites. São os oceanos azuis inexplorados e através dos quais se podem constituir ofertas exclusivas e originais, capazes de sustentar vantagens competitivas efetivamente inovadoras.

## **5. Considerações finais**

A capacidade de integração dos prestadores de serviços entre as atividades características do turismo e a visão de desenvolvimento da atividade são fatores determinantes e fundamentais para a composição de uma oferta competitiva e sustentável. No entanto, a composição de redes

orientadas por uma noção de oferta única aos olhos do turista, está condicionada fundamentalmente pela mentalidade estratégica de gestores e tomadores de decisão em entender e aceitar esta premissa como imperativo competitivo e, conseqüentemente, pela capacidade de percepção, interpretação e conversão de sinais do macroambiente em decisões para implementação de acordo com tais determinantes.

Logo, os padrões competitivos que determinam o cenário futuro para os destinos podem estar na capacidade de gestores de interpretar o macroambiente e dele extrair as diretrizes e orientações para a tomada de decisão. Isto significa que a capacidade de gerar experiências inovadoras em uma abordagem setorial é condicionada pela competência coletiva, muito mais que do esforço individual, para propor arranjos produtivos também inovadores.

Ao mesmo tempo, esta capacidade está condicionada pelo modelo de desenvolvimento de referencia para as regiões, uma vez que, em um contexto de experiência só poderá ter êxito quando for ele mesmo o eixo central para o planejamento turístico. Ainda, estará inexoravelmente pendente das condições de desenvolvimento local e regional que estão além do turismo.

Embora sejam consideradas como parte integrante do desenvolvimento de estratégias inovadoras, as infra-estruturas de aprendizagem, conhecimento e interação que sustentam uma posição *high* na linguagem dos RISs, é difícil de planejar, gerenciar e medir. Isto, portanto, levanta problemas políticos para os tomadores de decisão, onde o crescimento é muitas vezes orientado para demonstrar o sucesso competitivo em relação aos ciclos eleitorais ou de governos.

Pode-se adiantar que somente um número muito pequeno de regiões pode atingir os níveis de precisão para se aproveitarem das vantagens competitivas proporcionadas pela economia da experiência. Um grande número de ingredientes necessários, em especial, aqueles que não são onipresentes, não podem simplesmente ser impostos, ainda que pelo melhor plano possível. Geralmente são reflexos de movimentos estratégicos externos à região ou comunidade e novas posturas e valores podem levar um longo tempo para ser incorporados.

#### **Bibliografia**

BRYMAN, A. **Social Research Methods**. Ed. Oxford University Press, Oxford, 2004



- Buhalis, D., 2000, The tourism phenomenon: the new tourist and consumer, in Wahab, C., and Cooper, C., (eds) *Tourism in the age of globalization*, Routledge, London, pp.69–96.
- [Doel](#), M. & [Hubbard](#), P., 2002, Taking world cities literally: Marketing the city in a global space of flows. *City: analysis of urban trends, culture, theory, policy, action*. [Volume 6, Issue 3](#), p. 351-358.
- Hall, M., and Williams, A., 2008, *Tourism and Innovation*, Routledge, London.
- Hjalager, A., 2010, A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, 31(1), pp.1-12.
- Horner, S., and Swarbrooke, J., 2002, *O comportamento do consumidor no turismo*, Aleph, São Paulo.
- Kim, W., e Mauborgne, R., 2005, *A estratégia do oceano azul*, Elsevier, Rio de Janeiro.
- Longhi C., 2005, Local Systems and the Network in the Globalisation Process, in Curzio, A.Q. and Lopes, M. 2005, *Research, Technology and Innovation*, Physica-Velag Heildeberg, Germany.
- Lopez M., 2000, *Innovation, Competitiveness and Development: Searching for the Linkages to Economic Development*, Alborg University, Denmark.
- Mazaro, R., and Varzin, G., 2008, Modelos de Competitividad de Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad, *Revista de Administração Contemporânea-RAC*, Vol. 12(3), pp.789-809.
- Mazaro, R., 2010, Atualização da Sustentabilidade Estratégica como Instrumento de Gestão de Destinos Turísticos. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol. 2(13), pp.771-781.
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), 2006, *Innovation and knowledge-intensive service activities*, 3.ed., OECD, Paris.
- OECD (Organization for Economic Cooperation and Development), 2003, *Conference on Innovation and Growth in Tourism*, Organization for Cooperation and Economics Development, Lugano.
- Pine, B., and Gilmore, J., 1999, *The Experience Economy: work is theatre and every business a stage*, Harvard Business School Press, Boston.
- Ritchie, J., and Crouch, G., 2003, *The Competitive Destination: A Sustainable Tourism Perspective*, CAB International Publishing, Wallingford.
- Sarkar, S., 2010, *Empreendedorismo e Inovação*, Livraria Escolar Editora, Lisboa.
- Sipe, L., and Testa, M., 2009, What is Innovation in the Hospitality and Tourism Marketplace? A Suggested Research Framework and Outputs Typology, Hospitality & Tourism Management, *International CHRIE Conference-Refereed Track*, Event 22.
- Tribe, J., 2010, *Strategy for Tourism*, Goodfellow Publishers, Oxford.
- Trout, J., 2000, *Diferenciar ou morrer: sobrevivendo em uma era de competição mortal*, Futura, São Paulo.
- UNU-MERIT, 2011, *Innovation Union Scoreboard 2010*, The Innovation Union's performance scoreboard for Research and Innovation, 1 February 2011, [<http://www.proinno-europe.eu/metrics>], (site accessed 13 July 2011).
- Valls, J., 2004, *Gestión de Destinos Turísticos Sostenibles*, Gestión 2000, Barcelona.
- Weidenfeld, A., Williams, A., and Butler, R., 2010, Knowledge transfer and innovation among attractions, *Annals of Tourism Research*, Vol. 37(3), p.604–626.
- WEF (World Economic Forum), 2011, *The Travel & Tourism Competitiveness Report TTCI 2011: Beyond the Downturn*, [<http://www.weforum.org/ttcr>], (Site accessed 7 august 2011).
- WTO (World Tourism Organization), 2000, *Tourism 2020 Vision: Global Forecasts*. World Tourism Organization, Madrid.