

DOI: <http://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v10i1.911>

## A dinâmica diferenciadora e o processo de criação na gestão de destinos turísticos

Dynamic differentiation and the creative process in tourism management destinations

La dinámica distintivas y el proceso creativo en la gestión de los destinos turísticos

Bruno Miguel Sousa<sup>1</sup>

**Resumo:** É notória a importância do empreendedorismo e da inovação na comunidade académica, assumindo-se como de aplicação global e ligado à criação de riqueza, independência e realização pessoal. Contudo, as interpretações em seu redor continuam fragmentadas, não se verificando uma definição unívoca em torno dos seus conceitos. Sendo o turismo um dos sectores económicos cujo grau de envolvimento é necessário para o seu sucesso, a diversificação de produtos e serviços turísticos torna-se uma exigência capaz de conduzir ao aumento da procura de novos tipos de necessidades em turismo incluindo oportunidades para um turismo mais sustentável. À semelhança de outros sectores emergentes numa economia moderna, o turismo é uma indústria dinâmica e em constante mudança. Desta feita, o empreendedorismo e a inovação assumem-se como fatores críticos no seu desenvolvimento, tanto a nível global como regional. O trabalho de reflexão, aqui proposto, reúne e sistematiza os alguns dos principais aspetos inerentes ao empreendedorismo e processo de criação. Pretende-se, deste modo, proporcionar uma melhor compreensão no que concerne à essência do empreendedorismo e oricessi de criação numa ótica de destinos em turismo. De índole conceptual, o presente estudo pretende evidenciar algumas implicações numa perspetiva turística, bem como apresentado o modelo conceptual da natureza dinâmica do Triggering Process e inovação. Numa perspectiva interdisciplinar, este estudo visa compreender a dinâmica diferenciadora e o processo de criação na gestão de destinos turísticos, propondo a aplicação empírica do modelo conceptual ilustrativo da natureza dinâmica do Triggering Process em contextos específicos de turismo (e.g. turismo de negócios, turismo de natureza, city breaks). Com recurso a modelos de equações estruturais, espera-se que o estudo permita testar a teoria de ordem causal entre o conjunto de variáveis a propor. No final, procede-se a uma reflexão sobre o tema com a explicitação do modelo a aplicar numa ótica de turismo segmentado, discutindo-se linhas de investigação futura.

**Palavras-chave:** Diferenciação. Empreendedorismo. Inovação. Gestão De Turismo. Processo De Criação.

**Abstract:** *The triggering process and the entrepreneurship have been gradually gaining ground in the academic community as a field of study. However, the interpretations surrounding fragmented and continue without a universal definition. This reflection seeks to gather and present the main aspects related to entrepreneurship and dissect the process through a framework known as 4-P framework. Similarly, in recent decades, tourism has received greater attention from researchers in various sciences, varying only by the different emphases considered: economic, social, cultural and environmental. Tourism is one of the economic sectors in which a great degree of involvement is needed by the entrepreneurial sector: diversification of tourism products and*

<sup>1</sup> IPCA - Instituto Politécnico do Cávado e do Ave (Portugal) Universidade do Minho (Portugal). Instituto Superior de Administração e Gestão (ISAG) - European Business School (Portugal). Email: bsousa@ipca.pt

services is needed to cope with increased demand for new types of tourism needs. As other emerging sectors in a modern economy, tourism is a dynamic and ever-changing industry. So, entrepreneurship and innovation are assumed as critical factors in its development, both globally and regionally (Russell & Faulkner, 2004). The study has as purpose to provide a better understanding regarding the essence of entrepreneurship: theoretical and practical implications (Ma & Tan, 2006) with a view to tourism. Entrepreneurship is considered a central force of economic development, as it generates growth and serves as a vehicle for innovation and change. Regarding the methodology used here, this is a conceptual paper with a literature review that brings together the major components of entrepreneurship and its implications tourist perspective and conceptual model of the dynamic nature of the Triggering Process and innovation (e.g. eTourism, augmented reality systems and electronic applicability of cyberspace). An interdisciplinary perspective, this study aims to understand the distinctive dynamics and creation process in the management of tourist destinations, proposing the empirical application of the illustrative conceptual model of the dynamic nature of the Triggering Process in specific tourism contexts (e.g. business tourism, nature tourism, city breaks). Using structural equation modeling, it is expected that the study will allow to test the theory of causal order between the set of variables to propose. In the end, there shall be a reflection on the subject with the model's explanation to apply a targeted tourism perspective, discussing lines of future research.

**Keywords:** Differentiation. Entrepreneurship. Innovation. Process Creation. Tourism Management.

**Resumen:** Estos resultados destacan la importancia de la iniciativa empresarial y la innovación en la comunidad académica, en el supuesto que la aplicación global y en la creación de riqueza, la independencia y la realización personal. Sin embargo, las interpretaciones alrededor de ellos siguen siendo fragmentada y habrá una definición inequívoca alrededor de sus conceptos. Dado que el turismo es uno de los sectores económicos es necesario para su éxito cuyo grado de participación, la diversificación de productos y servicios turísticos se convierte en un requisito puede conducir a una mayor demanda de nuevos tipos de necesidades turísticas incluyendo las oportunidades para más turismo sostenible. Al igual que otros sectores emergentes en una economía moderna, el turismo es una industria dinámica y cambiante. Esta vez, el espíritu empresarial y la innovación se supone que son factores críticos en su desarrollo, tanto a nivel mundial como regional (Russell y Faulkner, 2004). El trabajo de reflexión, que aquí se propone, reúne y sistematiza los principales aspectos inherentes a la actividad empresarial y el proceso de creación. También está destinado a proporcionar una mejor comprensión en cuanto a la esencia de la iniciativa empresarial: implicaciones teóricas y prácticas (Ma & Tan, 2006) en una perspectiva de destinos de turismo. Es una obra conceptual, donde se muestran algunas de las implicaciones de una perspectiva turística y presentó el modelo conceptual de la naturaleza dinámica del proceso de disparo y la innovación. Una perspectiva interdisciplinaria, este estudio tiene como objetivo comprender la dinámica distintas y proceso de creación en la gestión de destinos turísticos, proponiendo la aplicación empírica del modelo conceptual ilustrativo de la naturaleza dinámica del Proceso de Activación en contextos turísticos específicos (por ejemplo, el turismo de negocios, turismo de naturaleza, ciudades). El uso de modelos de ecuaciones estructurales, se espera que el estudio permitirá poner a prueba la teoría del orden causal entre el conjunto de variables que proponer. Al final, habrá una reflexión sobre el tema con la explicación del modelo para aplicar la perspectiva del turismo dirigido, discutiendo líneas de investigación futura.

**Palabras clave:** Diferenciación. Espíritu Empresarial. Innovación. Gestión Del Turismo. Proceso De Creación.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde cedo influenciado pelo trabalho seminal de Schumpeter, na inovação e destruição criativa, o empreendedorismo tem sido alvo de novos estudos científicos que o tendem a aproximar do *status* alcançado pela gestão estratégica (Guth & Ginsberg, 1990; Ireland et al. 2001). No que toca à sua proximidade com o conceito de inovação, Schumpeter (1934) afirma que a inovação pode ser vista como um fenómeno, incluindo aspetos técnicos, não técnicos, bem como inovações no produto e inovações no processo. O

processo de criação contribui para o sucesso empresarial e aumento da vantagem competitiva, sendo este um tema que tem claramente captado a atenção de investigadores da área da gestão. A natureza dinâmica deste processo, associada à constante necessidade de apostar numa oferta altamente distintiva e diferenciadora têm proporcionado novos estudos, no sentido de marcar posição no mercado e alcançar a satisfação no consumidor, inclusive ao nível das realidades emergentes confirmadas pelas novas tendências (Buhalis & Costa, 2006; Costa, 2001). Veja-se que, por exemplo, a inovação não é exclusiva de produtos tangíveis ou serviços, podendo naturalmente alargar-se ao próprio processo, à organização ou ao marketing. Deste modo, é empreendedor aquele que aplica a inovação num contexto empresarial e afirmando-se o empreendedorismo uma peça chave para a revitalização da economia pela destruição criativa (Shumpeter, 1975), criação de novos postos de trabalho e aparecimento de novas profissões (Birch, 1979), na tentativa de alcançar o desenvolvimento regional e sustentabilidade (Malecki, 1994).

A inovação é a adoção de uma mudança que resulta em algo de novo para a organização e com relevância para o ambiente, sendo que a ideia criativa e o seu desenvolvimento representa a semente germinada pelo inovador, com efeitos para a economia de mercado (Dosi, 1988). Neste sentido, a inovação tem merecido a atenção de vários académicos e empresários, em conjunto com o empreendedorismo, deixando no ar a promessa de abrir todas as portas e de abrir novos mercados, possibilitando maior eficiência nas empresas, crescimento económico e novas formas de segmentação num mercado cada vez mais competitivo (Kastenholz, Davis & Paul 1999; Sarkar, 2010). Porter (1990), salienta que o termo inovação é utilizado na literatura para descrever o processo de utilização de novo conhecimento, tecnologias e processos para gerar novos produtos bem como melhorias na sua utilização.

Numa perspectiva interdisciplinar, este trabalho reúne *inputs* da área da inovação e empreendedorismo e da área do turismo. O presente estudo visa compreender a dinâmica diferenciadora e o processo de criação na gestão de destinos turísticos, propondo a aplicação empírica do modelo conceptual ilustrativo da natureza dinâmica do *Triggering Process* em contextos específicos de turismo (e.g. turismo de negócios, turismo de natureza, *city breaks*). O turismo é uma área de investigação onde, recentemente, vários autores têm dado um notório contributo, não obstante o caminho que pode ser percorrido nesta temática. Não obstante a sua complexidade, o turismo é um fenómeno que abarca várias disciplinas (Echtner & Jamal, 1997). Nesse sentido, a teoria existente é ainda fragmentada, potenciando o desenvolvimento de teorias robustas, integradas e de natureza holística, na ausência de uma teoria substancial (Dann, Nash & Pearce, 1988).

## 2 A INOVAÇÃO COMO FONTE DE VANTAGEM COMPETITIVA

A inovação pode ser vista como uma ferramenta específica dos empreendedores, os meios com os quais exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou

serviço diferente, sendo capaz de ser entendida e, como tal, de ser praticada, levando a uma frequente distinção entre inovação e invenção (Drucker, 1993). Quase todas as inovações refletem conhecimentos já existentes, combinadas com novas utilizações, sofrendo o conceito de inovação uma evolução no sentido da ênfase na interação entre as instituições, *focus* em processos interativos para a criação, difusão e partilha do conhecimento e relevância do papel do governo como um ator importante num ambiente inovador.

Torna-se pertinente, todavia, clarificar a diferença entre dois conceitos que, por distintas vezes, tendem a ser confundidos, a saber: inovação no processo (*Process Innovation*) e o processo de inovação (*Innovation Process*). O conceito de *Innovation Process* está, essencialmente, relacionado com o conjunto de passos que tendem a incorporar tanto o mercado como a tecnologia. As empresas têm a possibilidade de ir apreendendo, construindo a sua base de conhecimento e desta forma proceder à melhoria contínua da gestão do processo (Tidd, Bessant & Pavitt, 2003). A monitorização da envolvente interna e externa e processamento dos sinais relevantes (como forma de detetar ameaças e oportunidades) será o ponto de partida, à qual se seguirá a decisão sobre a que sinal se deve responder e a obtenção dos meios que viabilizem a resposta. Por fim, teremos a implementação do projeto com desenvolvimento da tecnologia e do mercado interno e externo.

O termo *Process Innovation* (inovação nos processos), por seu turno, combina a adoção de uma visão de processos do negócio da organização com a aplicação da inovação aos processos-chave. Esta é a grande diferença, se comparado com o conceito que acima abordámos, mas que nos permite compreender a sua complexidade. O termo inovação de processos engloba a previsão de novas estratégias laborais, a atual atividade de processo, bem como a implementação da mudança nas suas complexas dimensões humanas, tecnológicas e organizacionais (Davenport, 1993). A inovação nos processos está indissociavelmente ligada ao termo *Product Innovation* (inovação de produtos ou serviços) sendo que as inovações de processo são, tipicamente, aplicadas no seio da organização ao passo que, contrariamente, as inovações de produto ou serviços são orientadas para o mercado (Freire, 2000). Em ambos os casos a difusão da inovação depende da aceitação que esta encontrar junto dos seus utilizadores potenciais.

Assim, e a título exemplificativo, uma inovação portuguesa em Xangai 2010 (Figura 1) a Torre Turística Transportável (TTT) revelou-se uma aposta da empresa portuguesa DST na Exposição Mundial, assumindo-se como um projeto multifuncional de arquitetura sustentável, com 9 metros de altura, 3 de largura e 3 de profundidade, assumindo um espaço autónomo de *design* minimal vocacionado para o turismo de natureza. A sua natureza modular e os materiais utilizados (madeira e vidro) asseguram uma reutilização que respeita o ambiente e garante reduzido impacto de construção. Concebida para ser transportável, e com reduzido impacto construtivo, insere-se em cenários naturais onde não existam infraestruturas pré-existentes. A TTT, por ser uma unidade modular replicável, representa uma resposta rápida, inovadora e diferenciada face à necessidade de soluções

urbanas evolutivas. A sua polivalência permite também o seu funcionamento horizontal. A iluminação natural que este material possibilita contribui para os índices de sustentabilidade e proporciona o enriquecimento da vivência.

**Figura 1** – Torre Turística Transportável



Fonte: <http://www.tttower.com>

Veja-se, igualmente, o projeto inovador que esteve na base de criação de um guia turístico interativo da cidade do Porto. A ideia consiste num mapa mas, mais que isso, é essencialmente um jogo no qual, através das várias localizações, o turista parte à caça de um tesouro, localizações com pistas diferentes (figura 2).

**Figura 2** – Travel Plot Porto



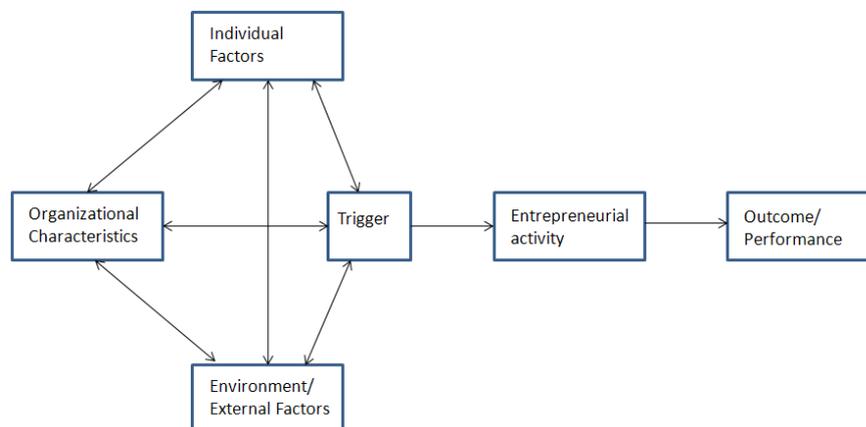
Fonte: <http://www.travelplot.com/en/team>

Por conseguinte, e procurando uma sistematização, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OECD, 2007) prevê quatro tipos de inovação suscetíveis de medição, a saber: *product innovation*; *process innovation*; *marketing innovation* e *organisational innovation*. Podemos concluir, portanto, que a inovação e a evidência da investigação pressupõe uma forte inter-relação entre os novos produtos e o desempenho do mercado (Luchs, 1990), sendo necessário olhar a inovação como um imperativo, como reflexo dos contributos e estudos vários aqui apresentados nesta secção.

### 3 A NATUREZA DINÂMICA DO *TRIGGERING PROCESS* E PROCESSO EMPREENDEDOR

O empreendedorismo é, por regra, tido como um processo, na medida em que engloba um conjunto de passos, é passível de gestão, é algo contínuo e aplicável em diversos contextos (Stevenson & Jarillo 1990). Tal processo dificilmente se desliga do próprio processo da gestão, tornando-o claramente numa fonte de vantagem competitiva numa escala global. Este processo empreendedor está, por regra, indissociavelmente ligado a certos fatores iniciais que permitam “dar o salto” (circunstâncias, *triggering events*). Também Shindehutte et al. (2000) apresentam um modelo conceptual (figura 3) que resume a natureza dinâmica do processo de “desencadeamento”, numa tentativa de resumir os vários contributos sobre esta temática. O processo empreendedor é, deste modo, conceptualizado como uma resposta ao despertar do evento. No entanto, a natureza do *trigger*, relevância e impacto depende da interação dinâmica entre as características dos gestores / funcionários (e.g., a vida pessoal), características da empresa (e.g., tamanho, cultura) e da evolução externa do ambiente (e.g., competitividade). Os diferentes tipos de atividades empreendedoras são, provavelmente, o resultado de diferentes tipos de *triggers*.

**Figura 3** – Modelo conceptual ilustrativo da natureza dinâmica do *Triggering Process*



Fonte: adaptado de Shindehutte et al. (2000)

Por outro lado, e a título complementar, Shindehutte et al. (2000) apresentam um resumo (Quadro 1) onde espelham as principais diferenças entre o *conventional marketing* e o *entrepreneurial marketing*, nos seus principais aspetos.

**Quadro 1** – Algumas diferenças entre *Conventional Marketing* e *Entrepreneurial Marketing*

Aspecto do Marketing	Conventional Marketing	Entrepreneurial Marketing
Definição de marketing	Facilitar transações	Conduzir a empresa às novas tecnologias/produtos/mercados
Estratégia de marketing	Desenvolvimento da estratégia é o mais importante	Implementação da estratégia é o mais importante
Conceito de marketing	Gestão de um conjunto fixo de elementos de marketing	Criação de valor para o cliente através de inovação contínua
Objetivo principal	Capitalizar na mudança	Criar a mudança
<i>focus</i> do planeamento de marketing	Adaptação às mudanças ambientais (mercado)	Veículo para efetuar a mudança
Composto de marketing	Elementos constantes	Elementos variáveis
Orientação da ação	Inclinação para a aprendizagem	Inclinação para a ação
Desenvolvimento de trabalhadores	Pessoas que podem perpetuar a sabedoria convencional	Campeões da inovação, chefes da mudança

Fonte: Schindehutte, Morris & Kuratko (2000:21)

O processo empreendedor em contextos corporativos resulta, mais do que de traços individuais, de uma necessidade cada vez mais consciente de dotar a organização de comportamentos inovadores e pode, de acordo com Sharma e Chrisman (1999), assumir várias formas. A perspetiva de Schollhammer (1982) é a mais citada e identifica cinco tipos de empreendedorismo corporativo: *administrative*; *opportunistic*; *acquisitive*; *incubative*; *imitative*. Tradicionalmente, a gestão da inovação e do empreendedorismo tende a ser excluída do domínio do departamento de marketing convencional, de acordo com Shindehutte et al. (2000).

#### 4 O PROCESSO DE CRIAÇÃO E EMPREENDEDOR EM CONTEXTOS DE DESTINOS TURÍSTICOS

O empreendedorismo está relacionado com a criação de discontinuidades no ambiente exterior, onde o objetivo final se centra na busca de novos produtos, novos mercados, novas formas organizacionais e novas fontes de valor para o cliente. A noção de que há uma orientação de marketing mensurável que é distinta de uma orientação empreendedora sugere que o marketing não é sinónimo de empreendedorismo.

Numa tentativa de contribuir para o conhecimento da essência do empreendedorismo e eficácia pedagógica, o contributo de Ma e Tan (2006), inspirado em estudos do processo empreendedor (Webster, 1977; Wortman, 1987; Cunningham &

Lischeron, 1991, resulta na denominada *4-P framework* do empreendedorismo, tratando-se de uma abordagem integrativa e que reúne contributos fragmentados na teoria. Paralelamente, a relação entre os 4 P's é explicada por Ma e Tan (2006), sendo que a criação de riqueza caracteriza a missão fundamental do empreendedorismo e permanece como um fator crítico para determinar a performance do empreendedorismo (Ireland et al., 2001). Na construção do modelo proposto, os investigadores tratam o desempenho como variável dependente, examinando (individual e coletivamente) os efeitos do *pioneer, perspective e practice* na *performance*.

Ora, o turismo é um fenómeno que movimenta milhões de pessoas em todo o mundo, assumindo-se como um dos principais motores de uma economia à escala global. Todos os anos, em muito devido às alterações frequentes no ambiente de turismo, fomenta a competição entre e dentro dos destinos turísticos (Bigné & Andreu, 2004; Farhangmehr & Simões, 1999), tornando-a cada vez mais numa atividade multifacetada e geograficamente complexa, onde diferentes serviços são solicitados e fornecidos em diferentes estágios, desde a origem até ao destino (Pearce, 1991). Por outro lado, o turismo é um setor de grande importância para a economia, responsável pela criação de um elevado número de postos de trabalho (Costa, Carvalho & Breda, 2011). Nas últimas décadas, o turismo tem merecido uma maior atenção, por parte dos investigadores, nas diferentes ciências, variando apenas pelas diferentes ênfases consideradas: económicas, sociais, culturais e ambientais. Como fenómeno económico, o turismo desenvolve-se à volta das variáveis económicas que o influenciam e condicionam. Como fenómeno psicológico, a viagem turística é precedida de uma necessidade específica que gera um motivo para viajar e estabelece um objetivo para a viagem, ao qual se segue a procura pela informação (Gursoy & McCleary, 2004; Pearce & String, 1984). À semelhança de outros sectores emergentes numa economia moderna, o turismo é uma indústria dinâmica e em constante mudança. Desta feita, o empreendedorismo assume-se como um fator crítico no seu desenvolvimento, tanto a nível global como regional (Russell & Faulkner, 2004).

Como tal, surge uma necessidade cada vez maior de compreender o próprio comportamento do consumidor dos destinos turísticos como tentativa de otimizar a própria oferta, mais ainda num sector de atividade marcado pelo crescimento acentuado nos últimos anos e que, progressivamente, se assume como uma aposta a desenvolver por vários países à escala global (Sousa & Simões, 2010, 2012). Para Lordkipanidze et al (2005), o crescimento do sector do turismo e o aumento da procura no que concerne a novos tipos de turismo, torna ainda mais visível e necessária a sua ligação com as novas tendências do empreendedorismo. Sendo o turismo composto por muitas empresas de reduzida dimensão, estas são, constantemente, chamadas a responder rapidamente às novas tendências e exigências do mercado, numa tentativa de promover a lealdade dos destinos turísticos. Esta revisita e recomendação a terceiros, em contextos de destinos turísticos, tem sido alvo de vários estudos académicos, suscitando o debate e o aparecimento de novos

contributos (e.g. Yoon & Uysal, 2005; Prayag & Ryan, 2012; Ramkissoon, Smith & Weiler 2013).

O empreendedorismo no turismo foi analisado por Getz e Carlsen (2005) destacando vários estudos realizados nas últimas décadas, enfatizando essencialmente tipologias empreendedoras. O sector turístico apresenta potencial para a materialização de novos empreendimentos. Os empreendedores tendem a avaliar a viabilidade de entrada num determinado sector económico, comparando as oportunidades e baseando-se numa série de critérios económicos e sociais.

Deste modo, o crescimento das viagens, pela sua natureza e complexidade e pela variedade de relações que implicam, só é possível pela introdução de sistemas operacionais que permitam, com rapidez e eficácia, estabelecer uma completa rede de informação entre os vários agentes envolvidos. As tecnologias da informação têm, neste sentido, gradualmente implicado a reengenharia de toda a gama associada aos processos de gestão e de negócio dos canais de distribuição e todos os intervenientes têm de reavaliar a sua posição e o seu núcleo de competências. O papel de cada ator no canal de distribuição, dentro da gestão operacional do turismo, será crítico para apreciar a gama e natureza das alterações emergentes. A distribuição torna-se um dos fatores mais críticos para a competitividade dos destinos e das empresas turísticas (Buhalis, 2003). O desenvolvimento de tecnologias permitiu a criação de tais sistemas e, hoje, são fundamentais para que a indústria turística possa funcionar. A utilização tecnológica tem implicações profundas para satisfazer a procura turística já que possibilita a interligação entre os consumidores, intermediários e produtores, proporcionando, ao mesmo tempo, ferramentas para o desenvolvimento estratégico de marketing (Buhalis, 2003; Kim, Lee & Hiemstra, 2004).

As ferramentas tecnológicas emergentes no contexto do sector do turismo vieram permitir o desenvolvimento da Distribuição Eletrónica (ED – *Electronic Distribution*), que pode ser definido como a gestão de todos os canais eletrónicos da distribuição” turística. Acrescenta, ainda que, estes canais de distribuição ajudam os hoteleiros a posicionar o seu hotel ou cadeia hoteleira na frente dos canais de procura e habilita o consumidor eletrónico a fazer a sua reserva eletrónica, de forma rápida e a um custo mais baixo (Ramos et al., 2008). A junção entre as Tecnologias de Informação e de Comunicação e o Turismo deu origem ao denominado Turismo eletrónico ou *eTourism*. De acordo com Ramos et al. (2008), o *eTourism* apresenta implicações estratégicas para os futuros clientes: os clientes terão mais conhecimento/informação sobre os produtos/serviços e destinos, isto permite aos consumidores terem um envolvimento muito maior no planeamento das suas viagens e na construção dos seus próprios itinerários. Como resultado, existe um nicho de mercado que pode crescer rapidamente se as organizações turísticas permitirem a oferta de viagens temáticas, experiências especializadas e personalizadas, mais informação e competição. Permite, por conseguinte, que o consumidor adquira a preços mais reduzidos; com segurança nas transações e qualidade de ambos os serviços, promovendo a confiança e, consequentemente, a satisfação e lealdade à marca (Buhalis & Licata, 2002; Kim, Chung &

Lee, 2011).

Um outro caso que merece ser, aqui, referenciado prende-se com os ambientes MARS - *Mobile Augmented Reality Systems* e OCAR - *Outdoor Collaborative Augmented Reality*, que são sistemas colaborativos móveis, sensíveis à localização, em que utilizadores visitam uma área externa e consultam informações sobre a mesma. Nestes ambientes, objetos virtuais como bandeiras ou caminhos são utilizados para que os organizadores de um dado evento e conhecedores do ambiente coordenem os visitantes até que estes cheguem ao seu destino. Esta aplicação possibilita que um guia de turismo coordene um grupo de turistas, selecionando e disparando nos visores objetos virtuais que chamam a atenção para pontos de interesse que devem ser observados a cada momento (Filippo et al., 2007).

As novas tecnologias digitais, hoje, representam uma das múltiplas expressões em relação ao acesso à informação e à comunicação. O turismo *online* apresenta-se como uma realidade contemporânea, marcada por uma mudança de paradigmas nos modelos mais clássicos de operacionalização da atividade turística. A título exemplificativo, a própria estratégia de distribuição e alocação dos serviços e aplicações móveis deverá seguir uma aproximação orientada para o cliente, como disso seja exemplo o denominado *bluetooth marketing* (Nittala, 2011; Jyotsna, 2014; Goneos-Malka, Strasheim & Grobler, 2014). Isto implica que cada destino turístico deva possuir um grande portal como principal entrada, em vez de se apostar apenas numa série de portais individuais de índole comercial. A própria poupança nos custos de tratamento de uma reserva via *WEB* chega a 80%. A aplicabilidade do ciberespaço e da *internet* para as relações sociais e transações comerciais são amplamente utilizadas para projetar o turismo. A intangibilidade do turismo é adotada pela intangibilidade do cenário virtual e, através deste, é possível transformar o turismo num processo tangível, quando o produto se resume a informações (Ghisi & Macedo, 2006). Veja-se o exemplo das lojas interativas de turismo têm como função a promoção e divulgação de pontos turísticos do Porto e Norte de Portugal, através de um conjunto de valências tecnológicas e interativas (figura 4).

**Figura 4** – Lojas interativas da Porto e Norte de Portugal



Fonte: <http://www.portoenorte.pt/>

Também em contextos de turismo, o processo de criação e a própria inovação têm sido progressivamente utilizados para descrever o comportamento empresarial, dos destinos, do próprio sector turístico bem como de todo o seu planeamento (Dredge, 2009; Hjalager, 2002). Por outro lado, o turismo passa por mudanças significativas, enfrentando novos desafios que exigem novas perspetivas (Stamboulis & Skayannis, 2003), potenciando e facilitando, desta forma, o aparecimento dos denominados *triggers* bem como das boas práticas que promovam a diferenciação e a vantagem competitiva, como resposta à satisfação das necessidades do consumidor turístico.

#### 4 CONCLUSÕES E PRÓXIMAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

O presente estudo representa um contributo preliminar no sentido de favorecer a maior compreensão no que concerne à *dinâmica diferenciadora e o processo de criação na gestão de destinos turísticos*. Numa abordagem interdisciplinar, espera-se que esta investigação possa contribuir positivamente para o desenvolvimento da teoria em contextos de empreendedorismo e inovação em turismo, em contextos específicos como disso seja exemplo o turismo segmentado. Em concreto, o presente estudo propõe ainda a aplicação empírica do modelo conceptual ilustrativo da natureza dinâmica do *Triggering Process* em contextos específicos de turismo (e.g. turismo de negócios, turismo de natureza, *city breaks*), com recurso e utilização de modelos de equações estruturais, permitindo desta forma testar a teoria de ordem causal entre o conjunto de variáveis a propor.

Num mundo cada vez mais global, onde tende a predominar a competitividade e a mudança, a diferença está, tantas vezes, na capacidade de criar discontinuidades no ambiente exterior. Vimos, na presente reflexão, que muitas das ocasiões o sucesso está no objetivo final, o qual se centra na busca de novos produtos, novos mercados, novas formas organizacionais e novas fontes de valor para o cliente, de um modo dinâmico.

Uma das abordagens apresentadas assume-se, a nosso ver, como uma tentativa de resposta a algumas das questões fundamentais ligadas ao próprio processo de criação. Podemos confrontar o contributo de Ma e Tan (2006) numa postura eclética e conciliadora quando comparado com outras definições de menor consenso, como disso é exemplo Cole (1959) para quem empreendedorismo é uma atividade intencional de um indivíduo ou grupo de indivíduos, que se compromete a iniciar, manter e projetar uma unidade de negócios lucrativa orientada para a produção ou distribuição de bens e serviços de natureza económica.

O propósito assenta na ideia de que a sua análise prática dificilmente será dissociada do estudo da inovação no processo, tornando relevante o desenvolvimento de investigações futuras. Tornar-se-á pertinente mensurar em que medida várias estratégias na área do empreendedorismo (nomeadamente colocando em prática a abordagem dos 4 P's) e inovação influenciam a satisfação dos turistas e em que direção (positiva ou negativamente), bem como analisar quais as determinantes que, em distintos contextos da

oferta turística, poderão afetar a própria inovação de processos e todo o processo de criação. Neste domínio, destacam-se inevitavelmente a *eTourism* e a aplicabilidade do ciberespaço como alguns dos exemplos mencionados neste trabalho, como veículos da inovação, e que podem revelar-se adequadas escolhas de contexto para a operacionalização do estudo proposto (e.g. o processo de criação associado a sistemas de reserva hoteleira ou de restauração, os mecanismos e a partilha de informação como forma de vantagem competitiva perante outros destinos turísticos (o caso das redes sociais), a comercialização de produtos e serviços turísticos bem como de outras atividades relacionadas que possam potenciar o aumento sinergias empresariais).

Importa salientar os fatores geradores do empreendedorismo (denominados *triggers*) que possam despoletar uma atividade empreendedora (nomeadamente em contextos de destinos turísticos) e cuja origem poderá estar associada a fatores internos, externos e características da própria organização. Naturalmente, os fatores externos são mais difíceis de controlar (e de influenciar), como disso sejam exemplo os fatores de natureza política, económica, social, tecnológica, ambiental ou legal. Porém, será na combinação daqueles fatores com os de natureza intrínseca que estarão na base de um eventual acontecimento inovador, a par das próprias características organizacionais (nomeadamente a cultura, os valores e as tradições empresariais). Por fim, e tratando-se de um trabalho fundamentalmente de natureza teórica e de reflexão, torna-se expectável que possam surgir futuramente alguns trabalhos de natureza prática que tragam maior suporte e robustez às perspetivas aqui apresentadas e debatidas.

## REFERÊNCIAS

- Bigné, J. & Andreu, L. (2004). "Emotions in segmentation – an empirical study". *Annals of Tourism Research*, 31(3), 682–696.
- Birch, D. (1979). *The Job Generation Process*. Cambridge, MA: Center for the Study of Neighborhood and Regional Change, Cambridge: MIT Press.
- Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information Technology for strategic management*. London, Prentice Hall.
- Buhalis D. & Costa, C. (2006). *Tourism Management Dynamics, Trends, Management and Tools*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, United Kingdom, International Edition.
- Buhalis, D. & Licata, M. (2002). "The future eTourism intermediaries". *Tourism Management*, 23, 207-220.
- Cole, A. (1959). *Business Enterprise in its Social Setting*. Harvard University, Press, Boston.
- Costa, C. (2001). "An emerging tourism planning paradigm? A comparative analysis between town and tourism planning". *International Journal of Tourism Research*, 3 (6),425–441.

- Costa, C., Carvalho, I. & Breda, Z. (2011). "Gender inequalities in tourism employment: The Portuguese case". *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 15, 37–52.
- Cunningham, J. & Lischeron, J. (1991). "Defining entrepreneurship". *Journal of Small Business Management*, 29(1), 45–61.
- Davenport, T. (1993). "Process innovation, reengineering work through information technology". Harvard Business School Press.
- Dosi, G. (1988). "Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation". *Journal of Economic Literature*, 26, 1120-1171.
- Dredge, D. (1999). "Destination Place Planning and Design". *Annals of Tourism Research*, 26(4), 772-791.
- Drucker, P. (1993). "Innovation and Entrepreneurship". Collins, 1ª ed.
- Echtner, C. & Jamal, T. (1997). "The disciplinary dilemma of tourism studies". *Annals of Tourism Research*, 24(4), 868-883.
- Kastenholz, E., Davis, D., & Paul, G. (1999). "Segmenting tourists in rural areas: The case of North and Central Portugal". *Journal of Travel Research*, 37,3 53–363.
- Farhangmehr, M. & Simões, C. (1999). "Factors Affecting Hotel Industry Development in Portugal". *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 6(1), 23-46.
- Filippo, D., Raposo, A., Endler, M. & Fuks, H. (2007). "Ambientes Colaborativos de Realidade Virtual e Aumentada". in: *Realidade Virtual e Aumentada - Conceitos, Projeto e Aplicações*, Cláudio Kirner e Robson Siscoutto (eds), Editora SBC–Sociedade Brasileira de Computação, capítulo 9, 168-191.
- Freire, A. (2000). "Estratégia: Sucesso em Portugal". Editorial Verbo, Lisboa.
- Getz, D. & Carlsen, J. (2005). "Family Business in Tourism: State of the Art". *Annals of Tourism Research*, 32(1).
- Ghisi, L. & Macedo, S. (2006). "Turismo virtual on-line: um estudo em sites brasileiros que divulgam o turismo". In: III CONVIBRA, Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 24 a 26 de Novembro de 2006.
- Goneos-Malka, A.; Strasheim, A.; Grobler, A. F. (2014): "Conventionalists, connectors, technoisseurs and mobilarti: Differential profiles of mobile marketing segments based on phone features and postmodern characteristics of consumers". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21, No. 1, pp. 905-916.
- Gursoy, D. & McCleary, K. (2004). "An Integrative Model of Tourists' Information Search Behavior". *Annals of Tourism Research*, 31, 353-373.
- Guth, W. & Ginsberg, A. (1990). "Guest editor's introduction: corporate entrepreneurship". *Strategic Management Journal*, 11, 5-15.

- Hjalager, A. (2002). "Repairing innovation defectiveness in tourism". *Tourism Management*, 23, 465-474.
- Ireland, R.; Hitt, M.; Camp, L. & Sexton, D. (2001). "Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth". *Academy of Management Executive*, 15 (1), 49-63.
- Jyotsna. (2014): "Mobile marketing: A new tool in the hand of companies". *Research Directions Journal*, Vol. 11, No. 1, pp. 1-12.
- Kim, M.; Chung, N. & Lee, C. (2011). "The effect of perceived trust on electronic commerce: Shopping online for tourism products and services in South Korea". *Tourism Management*, 32(2), 256-265.
- Kim, W., Lee, C. & Hiemstra, S. (2004). "Effects of an online virtual community on customer loyalty and travel product purchases". *Tourism Management*, 25 (3), 343-355.
- Lordkipanidze, M.; Brezet, H. & Backman, M. (2005). "The entrepreneurship factor in sustainable tourism development". *Journal of Cleaner Production*, 13, 787-798
- Luchs, B. (1990). "Quality as a strategic weapon". *European Business Journal*, 2(4), 34-47.
- Ma, H. & Tan, J. (2006). "Key components and implications of entrepreneurship: a 4-P framework". *Journal of Business Venturing*, 21, 704-725.
- Malecki, E. (1994). Entrepreneurship in Regional and Local Development. *International Regional Science Review*, 16(1), 119-153.
- Nittala, R. (2011): "Registering for incentivized mobile advertising: discriminant analysis of mobile users". *International Journal of Mobile Marketing*, Vol. 6, No. 1.
- Pearce, D. (1991). "Tourist Development". Longman Scientific & Technical, London.
- Pearce, P. L.; Stringer, F. P. (1984). "Toward a symbiosis of social psychology and tourism studies", *Annals of Tourism Research*, New York;
- Porter, M. (1990). "The Competitive Advantage of Nations". Macmillan, New York.
- Ramkissoon, H.; Smith, L. & Weiler, B. (2013). "Testing the dimensionality of place attachment and its relationships with place satisfaction and pro-environmental behaviours: A structural equation modelling approach". *Tourism Management*, 36 (552-566).
- Ramos, C.; Rodrigues, P. & Perna, F. (2008). "Turismo Electrónico, X Seminario Hispano-Luso de Economia Empresarial".
- Russell, R. & Faulkner, B. (2004). "Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle". *Annals of Tourism Research*, 31(3), 556-579.
- Prayag, G. & Ryan, C. (2012). "Antecedents of tourists' loyalty to Mauritius: the role and influence of destination image, place attachment, personal involvement and satisfaction". *Journal of Travel Research*, 51(3), 342-356.

- Sarkar, S. (2010). *“Empreendedorismo e Inovação”*. 2. ed. Escolar Editora, Lisboa.
- Schindehutte, M.; Morris, M. & Kuratko, D. (2000). “Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function”. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 8(2), 18-30.
- Schollhammer, H. (1982). *“Internal Corporate Entrepreneurship*, in *Encyclopedia of Entrepreneurship*”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
- Schumpeter, J. (1934). *“The Theory of Economic Development”*. Harvard University Press, Cambridge, Ma.
- Schumpeter, J. (1975). *“Capitalism, Socialism, and Democracy”*. Harper and Row, New York. Originally published in 1942.
- Shane, S. (1994). “Are champions different from non-champions?”. *Journal of Business Venturing*, 9, 397-421.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). “The promise of entrepreneurship as a field of research”. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P. & Chrisman, J. (1999). “Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship”. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Sousa, B. & Simões, C. (2012). “Uma abordagem na ótica do consumidor: Regiões turísticas transfronteiriças”. *Journal of Tourism and Development [Revista Turismo & Desenvolvimento]*, n.º 17/18 – Volume 4, electronic edition, ISSN: 2182-1453.
- Sousa, B. & Simões, C. (2010). “Comportamento e perfil do consumidor de turismo de nichos: o caso de euro-regiões”. *Revista Tékhne*, 8(14).
- Stamboulis, Y. & Skayannis, P. (2003). “Innovation strategies and technology for experience-based tourism”. *Tourism management*, 24, p. 35-43.
- Stevenson, H. & Jarillo, J. (1990). “A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management”. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Tidd, J; Bessant, J. & Pavitt, K. (2003). *“Gestão da Inovação: Integração das Mudanças Tecnológicas, de Mercado e Organizacionais”*. Monitor, Lisboa.
- Webster, F. (1977). “Entrepreneurs and ventures: an attempt of classification and clarification”. *Academy of Management Review*, 2(1), 54– 61.
- Yoon, Y. & Uysal, M. (2005). “An examination of the effects of motivation and satisfaction on destination loyalty: A structural model”. *Tourism Management*, 26(1), 45–56.

Artigo recebido em: 12/06/2015.  
Artigo aprovado em: 01/02/2016.