



RAI - Revista de Administração e Inovação

ISSN: 1809-2039

campanario@uninove.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Tavares, Jean Max; Salvador, Regina; de Vargas Mores, Giana
MODELO DE GERAÇÃO DE INOVAÇÕES EM UM AMBIENTE DE RECURSOS ESCASSOS
(MGIARE): UMA APLICAÇÃO AO TURISMO
RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 11, núm. 4, outubro-diciembre, 2014, pp. 110-134
Universidade de São Paulo
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=97332901006>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

MODELO DE GERAÇÃO DE INOVAÇÕES EM UM AMBIENTE DE RECURSOS ESCASSOS (MGIARE): UMA APLICAÇÃO AO TURISMO

Jean Max Tavares

Doutor em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Professor da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-Minas

jeanpucminas@uol.com.br (Brasil)

Regina Salvador

Ph.D em Economia pela London School of Economics – Inglaterra

Professora da Universidade Nova de Lisboa – Portugal

regina.salvador@unl.fhcs.pt (Portugal)

Giana de Vargas Mores

Mestre em Agronegócios pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Professora da Universidade Comunitária Regional de Chapecó – Unochapecó

gimores@gmail.com (Brasil)

RESUMO

Uma região turística menos desenvolvida (região seguidora) deve construir seu modelo de geração de inovação de acordo com sua realidade e com o menor custo possível, pois compete com outra região dotada de mais recursos e com atrações conhecidas mundialmente (região líder). Esse modelo seria baseado na interação entre os agentes, na disseminação de ideias e na construção de um ambiente cooperativo em regiões com poucos recursos financeiros, trabalhadores pouco qualificados e distantes de universidades e centros de pesquisa. Foi criado um modelo de geração de inovação em um ambiente de recursos escassos aplicado ao turismo, usando a experiência e a troca de informações entre os segmentos de suporte (hospedagem e alimentação) e o segmento essencial (entretenimento e agentes intermediários) como principais insumos. Espera-se que esse modelo possa ser validado em futuras pesquisas bem como estendido para outros setores da economia.

Palavras-chave: Inovações; Recursos escassos; Modelo; Região seguidora; Região líder.

1. INTRODUÇÃO

Embora tenha um peso significativo em várias economias, o setor de serviços recebe uma atenção abaixo de sua importância por parte dos pesquisadores ligados à inovação. Mesmo que seja difícil padronizar comportamentos no setor de serviços, em razão de suas diferentes peculiaridades, faz-se necessária uma abordagem cada vez mais técnica de suas atividades, em razão da intensa competição a que está submetido.

Em todos os setores da economia, a inovação talvez seja o mais importante instrumento de competição, principalmente na área de serviços. O turismo, em particular, também faz parte desse grupo de atividades em que a inovação representa um elemento importante para promover o seu dinamismo (Keller, 2006).

Com o fácil acesso à informação e a expansão dos meios de transporte, o turista tem-se tornado mais reticente em repetir destinos já conhecidos (Freitag, 2010). O fato de o ambiente tornar-se, gradativamente, “muito familiar”, não trazendo “nada de diferente”, ou, segundo Meneses e Teixeira (2011), tornar-se “obsoleto”, pode empobrecer a experiência de viagem do turista, remetendo à noção de satisfação marginal decrescente. Ainda que o turista retorne, seus gastos poderão ser cada vez menores se não houver uma clara possibilidade de experimentar novas sensações.

Assim, para tornar um destino turístico já conhecido em um “novo destino a ser visitado”, a inovação, em seus principais segmentos — hotelaria, gastronomia, lazer e entretenimento, transporte e agentes intermediários (Ine, 2007) — pode contribuir para a consecução desse objetivo, revitalizando a atividade local, fidelizando turistas e aumentando o poder de competição em relação aos destinos existentes.

No entanto, o desenvolvimento de inovações exige, normalmente, grandes escalas de produção, organizações líderes, relação mais estreita com universidades e centros de pesquisa, acesso a financiamentos, apoio governamental e ambiente de cooperação entre os agentes envolvidos, conforme preconiza o modelo da tríplice hélice (Etzkowitz & Leydesdorff, 2000; Sieglind & Neves, 2008) — um dos mais conhecidos dessa literatura.

Porém essa não é realidade de muitas regiões turísticas no Brasil e no mundo. Embora existam regiões muito desenvolvidas, que geram e convivem com as inovações de forma intensa — denominadas regiões de fronteira ou líderes, outras possuem uma realidade oposta — as chamadas regiões seguidoras. Nessas, os recursos financeiros e humanos são escassos, o acesso à informação qualificada e ao mercado de crédito é mais difícil e não possuem organizações reconhecidas a ponto de

liderar um processo de inovação. Um fator complicador dessa realidade é que, eventualmente, ambas as regiões são próximas e até contíguas.

Diante dessa realidade, o objetivo deste artigo é desenvolver um modelo teórico de inovação em um ambiente de recursos escassos aplicado ao turismo para ser usado principalmente em regiões seguidoras, que não possuem as características supracitadas, tendo como insumo principal a troca de informações e de experiências como suas bases principais. Espera-se que tal modelo possa ser validado por futuros trabalhos realizados em relação ao processo de inovação no turismo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão do conhecimento

Segundo Cooper (2006, p.114), a gestão do conhecimento pode ser definida como um “complexo amálgama de disciplinas e de conteúdos, incluindo tecnologia da informação, recursos humanos, administração de negócios, comportamento organizacional e psicologia”.

Na teoria da gestão do conhecimento, o modelo de capacidade de absorção parece ser o mais importante, segundo afirmam Awad e Ghaziri (2004), e se refere ao fato de que essas organizações têm de responder às mudanças e que sua capacidade para fazer isso dependerá principalmente da capacidade de assimilação de novos conhecimentos e de como se dá o processo de gestão desses novos conhecimentos.

De acordo com Davenport e Prusak, o processo de gestão do conhecimento desenvolve-se em três etapas: “geração (transformação das informações em conhecimento à medida que o indivíduo interage com o ambiente externo), codificação (conversão do conhecimento relevante a fim de torná-lo acessível) e transferência (compartilhamento do conhecimento entre os membros da organização)” (Davenport & Prusak, 1998, p.63).

De acordo com Teixeira (2010), o suporte para as mais recentes abordagens sobre a gestão do conhecimento é a distinção entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito: o primeiro é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado, e o segundo refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática (Davenport & Prusak, 1998).

Teixeira (2010, p.98) afirma que “o conhecimento tácito é particularmente difícil de ser transferido de sua fonte de origem para outras partes e, por isso, geralmente, exige intenso contato pessoal... é essencial oferecer maneiras eficazes para que os indivíduos conversem entre si”.

Como a geração de inovação está associada diretamente à criação e gestão de conhecimentos, será discutida de forma breve a relação entre inovação e o desenvolvimento da atividade turística.

2.2 Inovação em turismo

É notória a existência de um elevado número de trabalhos que estudam a relação entre território e inovação, visto que “os territórios são concebidos como verdadeiras entidades volitivas, capazes de promover ativos específicos e diferenciados com base em processos inovadores” (Ramos & Santos, 2005, p. 4).

Entretanto, boa parte desses trabalhos enfatiza o setor industrial (Prajogo, 2006), privilegiando os aspectos de inovação em produtos e processos, em detrimento do setor de serviços, que é marcado por inovações não tecnológicas, menos radicais (Miles, 1994; Sundbo & Gallouj, 1998; Vilaseca *et al.*, 2007) e sem grandes aportes em pesquisa e desenvolvimento (Nordin, 2003).

Embora o setor de turismo esteja associado às questões de território por suas próprias características — nomeadamente produção e consumo em um único lugar, “comercialização do espaço”, etc. — ele carece de mais pesquisas em relação à inovação (Orfila-Sintes, 2003), apesar de a dificuldade de mensurar o tamanho do setor e suas relações com outros setores da economia seja um dos obstáculos à inovação (Torres & Jacob, 2001; Jacob & Aguiló, 2008).

De qualquer forma, dentre os estudos existentes sobre essa temática, observam-se dois resultados muito comuns, a saber: que o turismo é alvo de inovações sim, mas primordialmente tecnológicas, e regiões menos desenvolvidas, de um modo em geral, praticamente não conseguem inovar (Ramos & Santos, 2004).

Um exemplo disso é evidenciado por Jacob *et al.* (2003), em pesquisa feita em 300 organizações turísticas das Ilhas Baleares, em que 78,7% das inovações obtidas foram do tipo tecnológica e, destas, mais de 60% referiam-se a processos. De todas as inovações realizadas, a pesquisa identificou que apenas 13,7% eram pertinentes ao entretenimento, tendo o setor de hotelaria recebido 63% das inovações.

Essas regiões menos desenvolvidas são chamadas de regiões seguidoras ou “áreas de baixa densidade (ABD)”, afirmam Ramos e Santos (2007). Elas apresentam dificuldades para competir no setor turístico, com regiões mais conhecidas, dotadas de mais recursos humanos e financeiros, as quais são líderes regionais, nacionais ou até mesmo internacionais no segmento — denominadas de “regiões de fronteira ou líderes”.

A inovação é uma forma de contribuir para que regiões seguidoras se desenvolvam, desde que considerem suas vantagens competitivas, suas especificidades em comparação com as regiões líderes ou de fronteira e que “construam” seus próprios modelos de geração de inovações. Isso significa que essas regiões devem criar mecanismos de desenvolvimento e de inovação com o menor custo possível, baseados na convivência entre os agentes, na disseminação de ideias e na sua verificação e implementação em conjunto.

Portanto, a convivência entre proprietários e funcionários que atuam nos segmentos de hospedagem, alimentação, entretenimento e intermediação (agências de viagens, operadores de turismo e organizações de transporte) permitiria a geração de ideias ou processos inovadores, principalmente se fosse efetivada em um ambiente sem muitas formalidades, inibindo participações importantes.

Sobre essa questão, Ramos e Santos afirmam que,

[...] em determinados meios, devido ao gradual amadurecimento de uma cultura de contato e às sinergias estabelecidas pelos atores locais [...] emergem comportamentos socialmente alargados de aprendizagem e de criação de um saber-fazer singular que [...] relançam o potencial de inovação [...] (Ramos & Santos, 2004, p. 4-5).

Portanto, com base na definição de inovação de Quandt (2012, p. 142), segundo a qual esta seria “um processo multidimensional, associado à convergência de conhecimentos complementares, processos de interação e mecanismos de apoio à cooperação em contextos específicos”, a opção dessa sistemática de geração de inovações, no turismo, é devida às já conhecidas dificuldades para se inovar e, principalmente, às suas características peculiares, conforme será discutido na seção seguinte.

2.3 As dificuldades de inovação no turismo

O agravante, para as organizações que atuam no setor do turismo, é que a inovação é, via de regra, obtida pelos altos níveis de investimento em pesquisa e desenvolvimento ou por meio de associações com instituições de ensino e de pesquisa — cenário distante de muitas das regiões turísticas existentes (Tabela 1).

Segundo Buhalis (2003, p. 6, tradução nossa), “fatores econômicos, como os custos elevados, demanda insuficiente em relação à demografia empresarial ou a falta de pessoal qualificado” também são obstáculos que dificultam a inovação no turismo, fazendo com que essa indústria seja menos inovadora que outras (Tetzschner & Herlau, 2003). Além disso, a aparente “cultura de ações

independentes”, talvez fruto da grande segmentação da atividade (Buhalis, 2004), também se constitui um importante obstáculo.

Tabela 1- **Obstáculos à inovação no turismo**

Pesquisadores	Obstáculos
Hjalager (2002)	Predominância de micro, pequenas e médias empresas
Buhalis (2003)	Demanda insuficiente em relação à demografia empresarial
Nordin (2003)	Produtos e serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, ao contrário de outras indústrias
Mattsson et al. (2005)	Baixa cooperação entre empresas de turismo
Tetzschner e Herlau (2003)	Falta de pessoal qualificado
Buhalis (2004)	Aparente “cultura de ações independentes” das empresas
Decelle (2004)	Aparente “cultura de ações independentes” das empresas
Hwang e Lockwood (2006)	Localização “isolada” das empresas do setor
Macchiavelli (2009)	Turistas estão se tornando imprevisíveis e autônomos em suas decisões, aumentando as incertezas no setor
Camisón e Monfort-Mir (2012)	Dificuldades em definir os limites da indústria do turismo e de captar a heterogeneidade interna das firmas do setor

Fonte: Elaborada pelos autores.

O fato de a indústria do turismo ser predominantemente formada por micro, pequenas e médias organizações, sendo muitas delas negócios familiares, é um dos obstáculos à inovação mais citado pela literatura (Stalinbras, 1980; Shaw & Williams, 1990; Buhalis & Cooper, 1998; Morrison *et al.*, 1999; Getz & Carlsen, 2000; Hjalager, 2002; Getz & Petersen, 2005; Jacob & Groizard, 2007; Orfila-Sintes & Mattson, 2007; Carlisle *et al.* 2013). Segundo Jacob *et al.* (2003), para apenas 20% de pequenas e médias organizações atuantes no turismo, a inovação é considerada uma das principais prioridades.

Além disso, uma das características específicas do turismo — produtos e serviços são produzidos e consumidos ao mesmo tempo, ao contrário de outras indústrias — poderia aumentar os riscos de tal forma a ponto de dificultar e desestimular a direção das organizações do setor a inovarem (Hjalager, 2002; Nordin, 2003; Ramos & Santos, 2007).

Segundo Nordin (2003), a cooperação parece não ser muito habitual entre as empresas turísticas, o que pode ser causado pelo problema do *free-rider* (Hjalager, 2002), já que seria muito difícil excluir algum agente privado ligado ao *trade* turístico dos benefícios decorrentes de uma inovação, ou seja, em termos de aumento de clientes ou de sua satisfação. Para Decelle (2004, p. 12, tradução nossa), “se a inovação é dirigida por conhecimento codificado, esta tende a circular livremente. De forma similar, no turismo, a inovação-produto é visível e pode ser imediatamente copiada, tornando-se um bem público e gerando níveis sub-ótimos de inovações”.

Independentemente dessas dificuldades, vários modelos de inovação territorial aplicados ao turismo foram desenvolvidos, conforme será visto na seção 2.4.

2.4 Modelos de inovação no turismo

Ao se tratar da inovação em turismo, é preciso abordar, inicialmente, a inovação em serviços, ainda que os estudos em inovação se direcionem para o setor industrial, em sua maioria.

Segundo Vargas e Zawislak (2006), existem várias abordagens teóricas da inovação em serviços, a saber: (a) a abordagem tecnicista, que vê a inovação em serviços como subproduto da inovação na indústria; (b) a abordagem baseada em serviços, que defende a existência de inovações do tipo *ad hoc*, ou seja, inovações pontuais em serviços; e (c) a abordagem integradora, que vê uma convergência entre inovação na manufatura e inovação em serviços, e que propõe uma teoria geral da inovação para ambos os setores.

Existem vários modelos de inovação em turismo desenvolvidos na literatura, os quais pertencem ao corpo teórico da Economia Territorial da Inovação (Abernathy & Clark, 1985; Lundvall, 1985; Barras, 1986; Shostack, 1987; Bonaccorsi & Piccaluga, 1994; Etzkowitz & Leydesdorff, 1997; Gallouj & Weinstein, 1997; Miozzo & Soete, 2001; Cassiolato, 2004; Asheim & Conen, 2005; Asheim & Gertler, 2005; Sorzabal & Galzacorta 2008; Natário & Neto, 2009; Meyer, 2010; Natário *et al.*, 2010). Mais recentemente, os modelos de inovação aberta aplicados ao turismo também passaram a ocupar uma posição de destaque entre os estudos relacionados ao setor (Chesbrough & Vanhaverbeke, 2006; Chesbrough, 2011).

Inicialmente, os modelos eram do tipo lineares (Utterback & Abernathy, 1975), nos quais a inovação seria uma consequência dos eventos ocorridos nas organizações, teriam uma sequência bem delimitada e um fluxo automático, sendo um processo caracterizado por cinco fases, a saber, conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação.

Na sequência, surgiram os modelos do tipo interativo (Kline & Rosenberg, 1986), com a inclusão de agentes externos (comunidade, conhecimento científico e mercado). Os últimos modelos introduziram mais conceitos e agentes, sendo conhecidos como modelos de inovação territorial. Estes são baseados, principalmente, na teoria da inovação em rede, defendem que o processo de inovação não é linear e que seria fruto de interações internas e *feedbacks* entre os agentes (Polanyi, 1967; Nonaka, 1994; Sorensen, 2004; Hoarau-Heemstra, 2011). Para esses autores, a parte informal do processo de inovação é muito importante e pode ser composta pela experiência e conhecimentos obtidos ao longo do tempo por dirigentes de empresas e colaboradores, podendo se dar,

principalmente, de forma tácita, ou seja, por meio de processos de socialização, como reuniões ou discussões em grupo (Polanyi, 1967). Teixeira afirma que:

[...] algumas empresas procuram estimular situações casuais para o compartilhamento do conhecimento, criando locais e ocasiões para os funcionários interagirem informalmente, como, por exemplo, feiras e eventos com espaço e tempo destinados a conversas e interações entre os participantes (Teixeira, 2010, p.98).

Essa interação tornou-se muito mais ampla com a evolução dos sistemas de informação, principalmente da internet (Nilmatat, 2011). De fato, com a revolução da informação em todos os aspectos, os agentes envolvidos em uma determinada atividade inter-relacionam-se com muito mais frequência e velocidade — pelas redes sociais e fóruns, por exemplo.

Essa realidade “trouxe” o usuário ou turista “para dentro das empresas”, ou seja, com os avanços dos sistemas de informação, o consumidor turístico observa as opiniões emitidas por clientes que já utilizaram o serviço, visualiza *rankings*, faz comparativos e emite sugestões, elogios, críticas e mais — influencia outros turistas.

Dessa forma, é mais fácil, atualmente, para os gestores de organizações do setor turístico, coletar ou obter um retorno das percepções de seus clientes, inclusive acolhendo sugestões que podem ser consideradas inovadoras. Para Sundbo e Gallouj (1998), a inovação em serviços pode ser orientada pela necessidade do cliente ou pela percepção das organizações de uma falha ou oportunidade.

Além disso, um modelo de inovação em turismo que esteja baseado na restrição de recursos financeiros e técnicos deve privilegiar um ambiente que facilite a cooperação e a troca de informações tanto intrasetorial quanto intersetorial (Silva, 2004). Segundo Braun (2005), citado por Almeida *et al.* (2009, p. 3), “o setor turístico deve conseguir mobilizar informação e captar conhecimento que contribua para o aumento do valor do produto ao longo de toda a cadeia de valor”.

Essa constatação, além de influenciar o modelo a ser desenvolvido neste trabalho, encontra respaldo em Esteve Secall (2002), citado por Silva (2004, p. 389), o qual afirma que “a atividade turística é uma atividade de organizações que trabalham e se comunicam em rede, já que todas elas atendem ao turista, independente se tais organizações possuem internamente uma estrutura de trabalho em rede ou não”.

A importância da comunicação entre os envolvidos no setor é identificada por Silva (2004, p. 400), segundo o qual “as inter-relações entre os distintos agentes que intervêm no processo só se viabilizam mediante a troca de informação, que passa a constituir um elemento determinante na atividade do turismo”. Nesse sentido, Silva (2004) e Gouveia e Duarte (2001) reforçam que as

organizações mais importantes para o turista — denominadas “nucleares”, que atuam nos segmentos de hospedagem, transporte e alimentação — devem trabalhar de forma inter-relacionada.

Na prática, isso significa cooperar, desenvolver atividades e buscar soluções em conjunto. Implica entender, por exemplo, que um problema no segmento de hospedagem pode afetar não apenas esse segmento, mas também os de alimentação, entretenimento e transporte. Para isso, Beni (2006) afirma que uma das estratégias seria a criação de fóruns de discussão para buscar a aproximação entre esses “diferentes” segmentos. Em fóruns e redes de discussão, é possível transmitir conhecimentos, experiências acumuladas e novas informações obtidas durante diálogos com os turistas.

No caso do turismo, uma observação, elogio, sugestão ou crítica feitos por um turista, durante o *check-out* ou após o retorno para sua cidade de origem, podem ter muita importância para um ou mais segmentos. Essa observação, se trabalhada em rede, “permite o contato com outras pessoas que trabalham no mesmo setor de atividade, que sentem as mesmas dificuldades ou que tenham a mesma necessidade de informação” (Almeida *et al.*, 2009, p. 484).

Contudo, a cooperação e a interação desejadas não são fáceis de serem obtidas, até porque o “turismo é um sistema dinâmico e complexo, que envolve várias partes interessadas e com interesses diferentes” (Than Van Mai & Bosch, 2010, p. 1, tradução nossa). Mesmo assim, esses obstáculos devem ser superados por meio das “relações tácitas e informais, não mercantis [...]”, afirmam Ramos e Santos (2007, p. 5, tradução nossa), cujo efeito seja o crescimento das atividades dos agentes.

Independentemente do tipo de abordagem que se analisa, a chamada inovação aberta, que apenas recentemente foi ampliada para o setor de serviços, tem obtido destaque na literatura (Chesbrough & Vanhaverbeke, 2006; Chesbrough, 2011).

De acordo com Pitassi (2012, p.78), a inovação aberta “trata de promover uma abertura à troca de informações vindas de dentro e ou de fora da empresa a fim de colaborar e estimular a inovação”, embora esse autor afirme que essa literatura, aplicada ao caso de empresas brasileiras, seja bastante incipiente.

Portanto, tendo como pilares os modelos de inovação que apontam a interação entre os agentes como elemento-chave e os segmentos de hospedagem, alimentação, transporte e agentes intermediários — considerados a essência da atividade turística, a metodologia utilizada para o desenvolvimento de um modelo de geração de inovações em um ambiente de recursos escassos aplicado ao turismo é descrita a seguir.

3. METODOLOGIA

Inicialmente, foi feita uma pesquisa secundária na literatura relativa aos modelos de inovação em geral aplicados ao turismo, com ênfase nas dificuldades apontadas pelos diversos atores envolvidos com a atividade turística no que se refere à geração de inovações.

Após a pesquisa secundária, foi elaborado um modelo baseado em Polanyi (1967), Nonaka (1994) e Nonaka e Takeuchi (1977) e inspirado nos modelos de inovação aberta de Sorensen (2004) e Hoarau-Heemstra (2011). Nesse modelo, foram considerados a lógica da interação, a dinâmica de aprendizagem, a própria estrutura de funcionamento do turismo e os obstáculos identificados ao processo de inovação do setor.

O modelo de criação do conhecimento, desenvolvido por Nonaka & Takeuchi (1997), baseia-se na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, como resultado de transformações cíclicas que podem ser visualizadas por meio da “espiral do conhecimento”. Essa espiral (figura 1) “é construída a partir da fluidez do conhecimento entre os quatro modos de conversão. Seu início ocorre através da socialização, pois o conhecimento só é criado pelas pessoas e deve portanto ser compartilhado” (Schons & Costa, 2008, p. 1).



Figura 1. Espiral do conhecimento.

Fonte: Nonaka & Takeuchi (1997, p. 80).

Como este artigo pretende que outros trabalhos possam testar suas hipóteses e validá-lo ou não com evidências empíricas e técnicas adequadas para tal, a sua finalidade principal foi a de criar um

modelo que possa ser aplicado em regiões com recursos escassos e que, embora aplicado ao turismo, possa ser estendido para outros segmentos.

4. MODELO DE GERAÇÃO DE INOVAÇÕES EM UM AMBIENTE DE RECURSOS ESCASSOS (MGIARE)

O Modelo de Geração de Inovações em um Ambiente de Recursos Escassos - MGIARE baseia-se na troca de experiências e informações entre os principais segmentos formadores do *trade* turístico (figura 2), a saber, de alimentação, hospedagem, entretenimento e agentes intermediários (organizações de transporte, operadores, locadoras de automóveis).

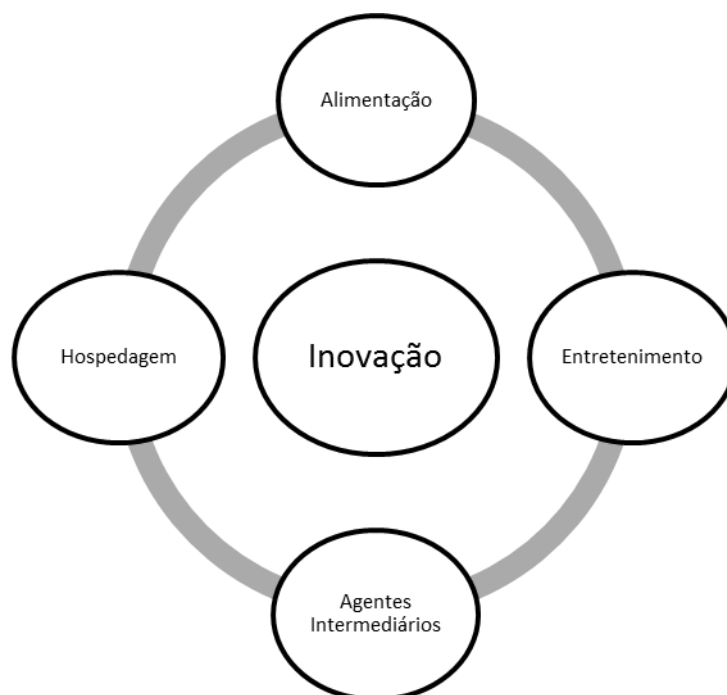


Figura 2. Trade turístico.
Fonte: Elaborada pelos autores.

O MGIARE é composto por dois eixos: o eixo 1, denominado eixo de sustentação, e o eixo 2, chamado de eixo essencial (figura 3).

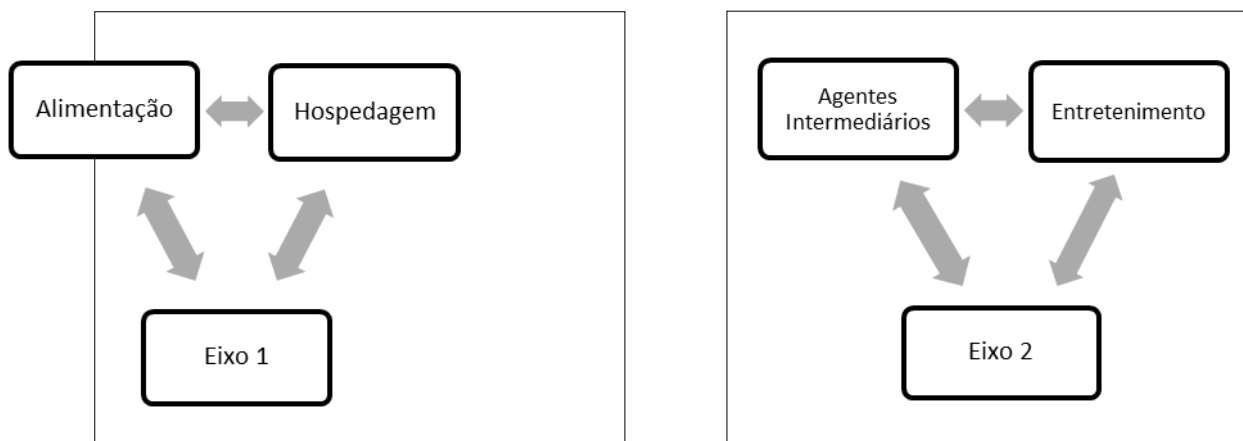


Figura 3. Composição dos eixos 1 e 2.

Fonte: Elaborada pelos autores.

O eixo de sustentação fornece as condições de realização da atividade turística, pois, sem hospedagem e alimentação adequada, é muito difícil transformar um atrativo em produto turístico, independentemente de sua singularidade. Além disso, os dois segmentos estão no mesmo eixo em razão do maior grau de exposição perante o turista e por serem, predominantemente, pertencentes ao setor privado — o que não ocorre nos setores de entretenimento e dos agentes intermediários, os quais compõem o eixo 2. Outra razão é que muitos meios de hospedagem também oferecem a alimentação inclusa no pacote — sistema *all-inclusive*, por exemplo.

O eixo essencial leva esse nome porque o entretenimento, em suas diversas formas, é sempre “o alvo” por parte dos turistas — com exceção do turismo de saúde. Sua interação, conforme a Figura 3, ocorre em virtude de os agentes intermediários vislumbrarem negócios e oportunidades, principalmente a partir de atrativos turísticos, e não com base na existência do eixo 1. Via de regra, quem se faz presente no destino, inicialmente, são os próprios atrativos, os quais poderão ser transformados em produto turístico e “comercializados” *a posteriori*.

Portanto, o MGIARE apresenta três hipóteses, a saber:

- 1) A existência de maior similaridade e grau de interação entre as realidades dos segmentos de alimentação e hospedagem;
- 2) A gastronomia não é considerada um atrativo turístico em si para ser incluído no eixo. É destacada como um atrativo complementar à atividade turística.
- 3) A interação proposta é ausente de regras tradicionais e burocráticas, tais como limite de duração, hierarquia, periodicidade e ordem de participação, e os encontros devem ter como principal característica a informalidade e a aposta na troca de experiências.

O MGIARE “parte” de um encontro informal entre os integrantes de um dos eixos para o compartilhamento de ideias em um ambiente propício para tal, ou seja, mais descontraído, sem avaliação de agentes externos e sem investimentos monetários consideráveis. O encontro deve surgir pela procura espontânea de cada um (ou por um agente público ou privado, mas apenas como iniciador do processo) e que esteja interessado em trocar experiências, informações vindas de clientes e discutir ideias do próprio segmento ou do segmento que integra o seu eixo, sem que nada seja oficialmente registrado.

Após a consolidação dos encontros para compartilhamento de ideias (figura 4), um convidado que atua no eixo complementar deve participar dos encontros de maneira informal, porém organizada, trazendo à discussão algum fato, informação ou uma experiência própria acerca da “parte” da atividade turística que é desenvolvida em seu eixo.

Nesse encontro, após a exposição, será apresentado um estudo de caso por qualquer integrante do eixo, contemplando situações ocorridas em uma das áreas de negócios das organizações — pessoal, financeira, comercial, tecnológica, dentre outras.

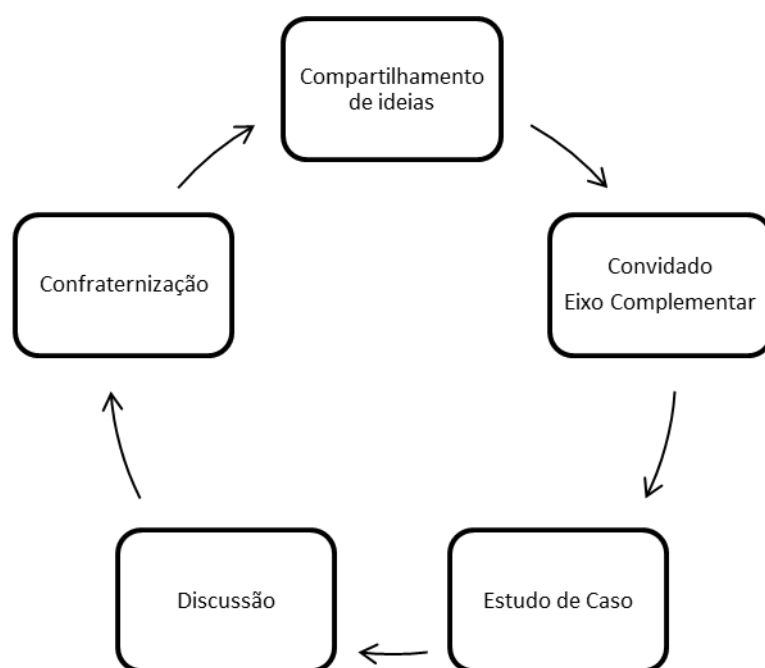


Figura 4. MGIARE - Primeira espiral.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nas duas exposições, destaca-se que não deve haver um tempo de duração preestabelecido. Porém, como um momento deve ser reservado para a discussão acerca do que foi exposto, troca de opiniões, sugestões, críticas, avaliações e o entendimento da situação exposta, a duração tem que ser compatível com o restante da programação.

Após a discussão, pode ocorrer um momento de confraternização entre os participantes, o qual, normalmente, se constitui como uma oportunidade para troca de informações, esclarecer tópicos debatidos de forma insuficiente e amadurecer o próprio processo de geração de inovações.

Após os encontros, a transmissão de conhecimentos ocorre pelos sistemas *on-line* e de contato pessoal na própria região turística, passando para a fase de amadurecimento. Essa fase constitui a segunda espiral (figura 5), em que a participação é mais restrita àqueles ligados diretamente a uma inovação específica.

O momento da transição da primeira espiral para a segunda não é previamente definido, pois depende do nível em que encontra a discussão, ou seja, a transição deve ser natural. Caso contrário, o compartilhamento de ideias deve continuar até o convencimento de que é possível progredir no processo de geração de inovações.

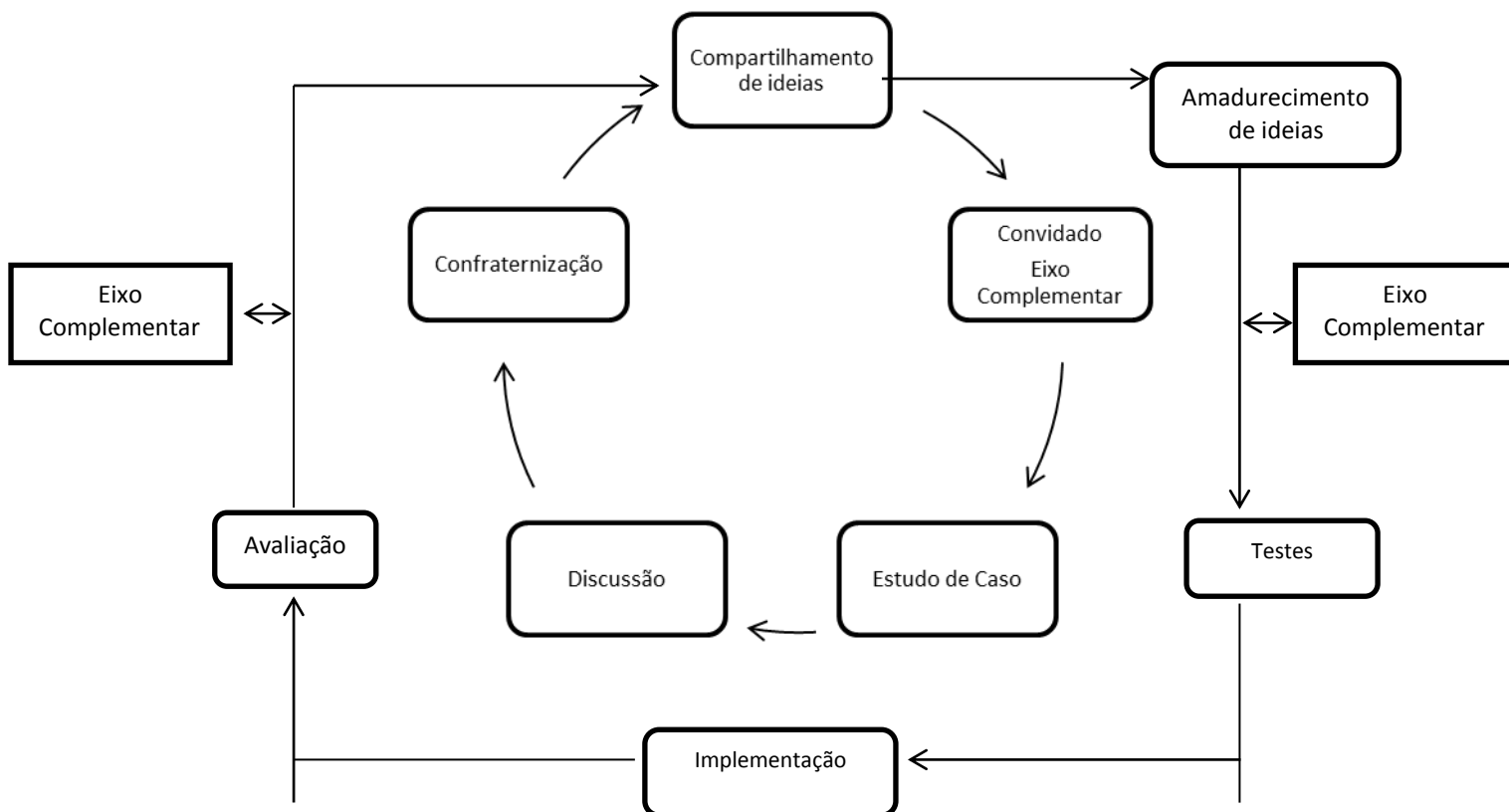


Figura 5. Segunda espiral. Modelo completo - MGIARE.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Nessa fase do processo de inovação, a participação do eixo complementar depende do nível de impacto sofrido. Se este for direto, por exemplo, uma nova forma de divulgar a programação de atividades do circuito, a construção do processo pode ser feita de maneira conjunta. Se for indireto, por exemplo, uma nova parceria entre restaurantes e meios de hospedagem do circuito, o processo pode se

tornar conhecido no próximo compartilhamento de ideias, ou seja, no encontro dos moldes da primeira espiral.

Em seguida, inicia-se a fase de testes. Nesta, uma ideia criativa pode se tornar inovação de fato, pois passa a ser aplicada no mundo real — embora supervisionada e com prazo de análise predefinido — e tende a melhorar algum aspecto nos negócios do *trade*, seja para organizações, turistas ou ambos.

Uma vez aprovada, a inovação passa para a fase de implementação, possuindo caráter indeterminado. Entretanto, deve haver uma avaliação em um momento oportuno, em que se imagina ter observado os aspectos positivos e negativos da inovação, caso existam. Essa avaliação pode contar com a participação do eixo complementar ou não, com o mesmo critério estabelecido no início do processo.

Por fim, tanto os relatos de sucesso quanto os de fracasso das inovações ocorridas na segunda espiral devem fazer parte dos próximos encontros (primeira espiral), os quais deverão acontecer de forma contínua, com o acúmulo de experiências alcançado pelo compartilhamento de ideias entre os integrantes do eixo.

5. Considerações finais

Com base no desenvolvimento da cultura de contato e das relações informais, é possível elaborar um modelo para geração de inovação que permita a troca de informações e de experiências, principalmente se se tratar de um ambiente de recursos escassos e, mais especificamente, em uma região seguidora.

Embora o aumento da competitividade dependa muito de um sistema regional de inovação, esse modelo acredita que a criação informal de um ambiente de discussão e aprendizagem coletiva possa trazer resultados positivos, mesmo no longo prazo. A hipótese de formação de um sistema regional de inovação é deixada em segundo plano neste modelo, sendo vislumbrada apenas como uma consequência da convivência entre os envolvidos. O ambiente para a inovação não precisa, necessariamente, ser formado sob formalidade excessiva, regulamentos complexos e distantes das tradições locais.

Em muitas regiões turísticas no mundo (principalmente na América do Sul, Caribe e África), a realidade verificada é distante da observada em Paris, Nova Iorque e Barcelona, em termos de ambiente favorável para inovação. Portanto, os agentes associados ao turismo, naquelas regiões,

devem fazer o uso de interação e troca de experiências entre eles para encontrar uma forma — quase sistematicamente — de gerar inovação.

O MGIARE apresentado neste artigo seguiu os modelos de Polanyi (1967) e Nonaka (1991) e pode ser aplicado, na prática, por agentes relacionados ao turismo, usando o método Pesquisa-Ação Participativa (PAR). Esse modelo tem vantagens e desvantagens, conforme se pode observar no Quadro 1.

Apesar de este artigo não realizar uma aplicação direta do MGIARE, o que pode ser considerado como uma limitação deste estudo, isso também poderia significar oportunidades para a produção de novos artigos, a fim de demonstrar a aplicação real do modelo.

MGIARE – Modelo de Geração de Inovações em um Ambiente de Recursos Escassos	
Vantagens	Desvantagens
Baixo custo de implementação	Possibilidade de interrupção dos encontros informais
Promove a integração dos agentes	Entrada e saída dos agentes durante o processo de inovação
Baixo nível de formalidade e burocracia	Dificuldade de checar os resultados obtidos por meio de inovação
Obtenção de representação perante o setor público	
Aumento da confiança dos agentes	

Quadro 1. MGIARE – Modelo de Geração de Inovações em um Ambiente de Recursos Escassos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

É recomendável que novos trabalhos busquem validar ou não o modelo aqui desenvolvido, por meio de Análise Fatorial Confirmatória, por exemplo, utilizando-se de dados de organizações ligadas ao turismo e relatando suas experiências no que tange ao processo de inovação.

REFERÊNCIAS

- Almeida, C. R., Ferreira, A. M., & Costa, C. (2009). Gestão integrada do conhecimento no setor turístico. Proposta de matriz de análise. *Pasos El Sauzal*, 7(3), 475-490.
- Abernathy, W., & Clark, K. (1985). Innovation: mapping the winds of creative destruction. *Research Policy*, 14, 3-22.
- Aguiló, E., Alegre, J., & Sard, M. (2005). The persistence of the sun and sand tourism model. *Tourism Management*, 26(2), 219-231.
- Arnaboldi, M., & Spiller, N. (2011). Actor-network theory and stakeholder collaboration: the case of cultural districts. *Tourism Management*, 32(3), 641-654.
- Asheim, B. T., & Conen, L. (2005). Knowledge bases and regional innovation systems: comparing nordic clusters. *Research Policy*, 34(8), 1173-1190.
- Asheim, B. T., & Isaken, A. (2002). Regional innovation systems: the integration local “sticky” and global “ubiquitous” knowledge. *The Journal of Technology Transfer*, 27.
- Asheim, B. T., & Gertler, M. S. (2005). The geography of innovation: regional innovation systems. In: Fagerberg, J., Mowery, D., & Nelson (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Awad, E., & Ghaziri, H. (2004). *Knowledge management*. New Jersey: Pearson Education.
- Barras, R. (1986). Towards a theory of innovation in services. *Research Policy*, 15, 161-173.
- Bartol, K., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: the role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76.
- Beni, M. C. (2006). Política e planejamento estratégico no desenvolvimento sustentável do turismo. *Turismo em Análise*, 17, 03-22.

- Bezerra, E. D., & Silva, D. E. P. (2013). Adoção de inovações em serviços turísticos: um estudo de múltiplos casos em bares e restaurantes da orla de Aracaju (SE, Brasil). *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 7(1), 14-34.
- Blichfeldt, B. S. (2009). Innovation and entrepreneurship in tourism: the case of a danish caravan site. *Pasos El Sauzal*, 7(3), 415-431.
- Bonaccorsi, A.; Piccaluga, A. (1994). A theoretical framework for the evaluation of university-industry relationships. *R&D Management*, 24(3), 229-247.
- Buhalis, D., & Cooper, C. (1998). Competition or co-operation? Small and medium-size tourism enterprises at the destination. in laws. In Eric. (Ed.), *Embracing and managing change in tourism*. London: Routledge.
- Buhalis, D. (2003). *E-tourism information technology for strategic tourism management*. Prentice Hall, Financial Times.
- Buhalis, D. (2004). eAirlines: Strategic and tactical use of ICTS in the Airline Industry. *Information & Management*, 41(7), 805-825.
- Camisón, C., & Monfort-Mir, V. M. Measuring innovation in tourism from the schumpeterian and the dynamic-capabilities perspectives. *Tourism Management*, 33(4), 776-789.
- Carlisle, S., Kunc, M., Jones, E., & Tiffin, S. (2013). Supporting innovation for tourism development through multi-stakeholder approaches: Experiences from Africa. *Tourism Management* 35, 59-69.
- Carson, R. T., Flores, N. E., & Meade, N. F. (2001). Contingent valuation: controversies and evidence. *Environmental and Resource Economics*, 19, 173-210.
- Cassiolato, J. E. (2004). *Interação, aprendizado e cooperação tecnológica*. Rio de Janeiro: [S.n.].
- Chesbrough, H. (2011). *Open services innovation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chesbrough, H., & Vanhaverbeke, W. (2006). *Open innovation: researching a new paradigm*. Oxford University Press, Oxford.
- Cooper, C. (2006). Knowledge management and tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 47-64.

Davenport, T., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

Decelle, X. (2004). A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD.

Dorow, P. F., Schmitt, M. T. B., Neto, E. S., Santos, N., Dandolini, G. A., & Souza, J. A. Compartilhamento do conhecimento e inovação: um estudo de caso. *Espacios*, 34(4), 4-12.

Esteve Secall, R. (2002). *Los agrupamientos (clusters) turísticos como base analítica de la competitividad de los territorios de orientación turística*. Málaga: Universidad de Málaga. Mimeografado.

Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L. (eds.) (1997). *Universities in the Global Economy: A Triple Helix of University-Industry-Government Relations*. London: Cassell Academic.

Etzkowitz, H., & Leydsdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and “mode 2” to triple helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123.

Finch, H., & Lewis, J. (2003). Focus groups. In Ritchie, J., & Lewis, J. (Eds.), *Qualitative research practice*. London: Sage Publications.

Freitag, T. (2010). Dej’a-vu: tourist practices of repeat visitors in the city of Paris. *Soc. Geogr.*, 5, 49-58.

Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research Policy*, 26, 537-556.

Getz, D., & Carlsen, J. (2000). Characteristics and Goals of Family and Owner-Operated Businesses in the Rural Tourism and Hospitality Sectors. *Tourism Management*, 21, 547-560

Getz, D., & Petersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 219-242.

Gouveia, M., & Duarte, T. (2001). *O cluster turismo em Portugal*. Lisboa: GEPE. Mimeografado.

Greenbaum, T. L. (1998). *The handbook of focus group research*. London: Sage Publications.

Hipp, C., Tether, B. S., & Miles, I. (2000). The incidence and effects of innovation in services: evidence from germany. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 417-453.

Hoarau-Heemstra, H. (2011). Innovation in the experience economy: an open-innovation framework for nature based tourism experiences. Paper presented at the conference for Organizational Learning, Knowledge and Capabilities (OLKC), Hull, 12-14 April.

Hjalager, A.-M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23(5), 465-474.

Hwang, L. J., & Lockwood, A. (2006). Understanding the challenges of implementing best practices in hospitality and tourism small medium enterprises benchmarking. *An International Journal*, 13(3), 337-357.

Ine. (2007). *Conta satélite do turismo (2005-2007)*. Lisbon: Ine Statistics Portugal.

Jacob, M., & Aguiló, E. (2008). La innovación en el setor turístico: el caso de Baleares. *ROTUR/Revista de Ocio y Turismo*, 1, 51-64.

Jacob, M., & Groizard, J. L (2007). Technology transfer and multinationals: The case of Balearic hotel chains' investments in two developing economies. *Tourism Management*, 28, 976-992.

Jacob, M., Tintoré, J., Aguiló, E., Bravo, A., & Mulet, J. (2003). Innovation in the tourist setor: results from a pilot study in the Balearic Islands. *Tourism Economics*, 9(3), 279-295.

Keller, P. (2006). Innovation and tourism policy. In Oecd, *Innovation and growth in tourism*. (pp. 17-40). Paris: Oecd.

Kline, S. J., & Rosenberg, N. (1986). An overview of innovation. In: Landau, R., & Rosenberg, N., *The positive sum strategy: harnessing technology for economic growth*. Washington: NAP.

Lu, I.-Y., & Tseng, C.-J. (2010). A study of the service innovation activities of tourist hotels in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation*, 3, 156-172.

Lundvall, B. (1985). *Product innovation and user-producer interaction*. Aalborg: Aalborg University Press.

Machiavelli, A (2009). Alpine tourism. *Revue de géographie alpine/Journal of Alpine Research* [En ligne], 97-1.

- Mattson, J., Sundbo, J., & Fussing-Jensen, C. (2005). Innovation systems in tourism: the roles of attractors and scene-takers. *Industry and Innovation*, 12(3), 357-381.
- Meneses, O., & Teixeira, A. (2011). The innovative behaviour of tourism firms. *Economics and Management Research Projects: an international journal*, 1, 25-35.
- Meyer, D. (2010). Pro-poor tourism: can tourism contribute to poverty reduction in less economically developed countries? In: Cole, S., & Morgan, N. (Eds.), *Tourism, inequality and social justice*. CABI, 164-182.
- Morrison, A., Rimmington, M. & Williams C. (1999). *Entrepreneurship in the Hospitality, Tourism and Leisure industries*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Natário, M. M. S., & Neto, P. A. (2009). Os processos territoriais de inovação: a abordagem dos sistemas de inovação e a perspectiva transfronteiriça. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 12, 5-19.
- Natário, M. M. S., Neto, P. A., Couto, J. P. A., & Tiago, M. T. B. (2010). Capacidade territorial de inovação: o desempenho europeu. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 14, 53-69.
- Nilmatat, R. (2011). Investigating image usage and tacit knowledge sharing in online communities. [*Int. J. of Innovation and Learning*](#), 10(4), 350-364.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard Bus.Rev.*, 69(6), 96-104.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organ. Sci.*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeguchi, H. (1977). *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- Nonaka, I., & Takeuchi, Hirotaka. (1997). *Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nordin, S. (2003). *Tourism clustering & innovation: paths to economic growth and development*. European Tourism Research Institute.

- Orfila-Sintes, F. (2003). *La gestión del cambio tecnológico en la actividad hotelera*. PhD. Thesis, Universitat de les Illes Balears.
- Orfila-Sintes, F., Crespi-Cladera, R., & Martinez-Ros, E. (2005). Innovation activity in the hotel industry: evidence from balearic hotels. *Tourism Management*, 26(6), 851-865.
- Orfila-Sintes, F., Mattsson, J. (2007). Innovation behaviour in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
- Pitassi, C. (2012). Inovação aberta na perspectiva das empresas de economias emergentes: proposta de articulação conceitual. *Revista de Administração e Inovação*, 9(3), 77-102.
- Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. New York: Doubleday Anchor.
- Prajogo, D. I. (2006). The relationship between innovation and business performance: a comparative study between manufacturing and service firms. *Journal of Knowledge and Process Management*, 13, 218-225.
- Quandt, C. O. (2012). Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. *Revista de Administração e Inovação*, 9(1), 141-166.
- Ramos, G., & Santos, D. (2004). *The innovation system vs. cluster process: common contributive elements towards regional development*. *ERSA conference papers* ersa04p462. European Regional Science Association.
- Ramos, G., & Santos, D. (2007). *Quadro relacional de inovação, turismo e território: os desafios para as regiões periféricas – o caso da Cova da Beira*. Instituto Politécnico de Castelo Branco, ESGIN.
- Sánchez, R. G. (2011). La innovación abierta en las empresas turísticas extremeñas como herramienta de entrada en el turismo de negocios. *Pasos El Sauzal*, 9(4), 489-502.
- Schons, C. H., & Costa, M. D. (2008). Portais corporativos no apoio à criação de conhecimento organizacional: uma abordagem teórica. *DataGramaZero*, 9(3), 00.
- Selin, S., & Chavez, D. (1994). Characteristics of successful tourism partnerships: a multiple case study design. *Journal of Park and Recreation Administration*, 12(2), 51-61.

Shaw, G., & Williams, A. M. (1990). Tourism, economic development and the role of entrepreneurial activity. In: C. P. Cooper (Ed): *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, 2, 67-81. Bellhaven, London.

Shostack, G. (1982). How to design a service. *European Journal of Marketing*, 16, 49-63.

Sieglind, K., C., & Neves, P. (2008). Aprendizagem tecnológica e a teoria da hélice tripla: estudo de caso num APL. *RAI - Revista de Administração e Inovação*, 5(1), 97-111.

Silva, J. A. S. (2004). *Turismo, crescimento e desenvolvimento: uma análise urbano-regional baseada em cluster*. Tese (Doutorado), Escola de Comunicações e Artes/USP. São Paulo, São Paulo, Brasil.

Miozzo, M., & Soete, L. (2001). Internationalization of services: A technological Perspective, *Technological Forecasting and Social Change*, 67, 159-185.

Sorensen, F. (2004). *Tourism experience innovation networks tourism experience innovations and the role of geographically organised production and information innovation networks*. PhD. Dissertation, Centre of Service Studies, Roskilde University, Centre of Service Studies.

Sorzabal, A. A., & Galzacorta, M. A. (2008). Innovación en la actividade turística vasca: hacia un modelo competitivo en la C.A de Euskadi. *ROTUR/Revista de Ocio y Turismo*, 1, 65-86.

Stalinbrass, C. (1980). Seaside resorts and the hotel accommodation industry. *Progress in Planning*, 13, 103-174.

Stambulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technologies for experience-tourism based. *Tourism Management*, 24(1), 35-43.

Sundbo, J., & Gallouj, F. (1998). *Innovation in services*. SI14S Project Synthesis, WP 3-4.

Szulanski, G. (2000). The process of knowledge transfer: a diachronic analysis of Stickness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 9-27.

Teixeira, F. P. (2010). *Knowledge Management in the sustainable management of tourism in national parks*. Thesis (Doctorate), Post-Graduation Program in Engineering and Knowledge Management. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, Brasil.

Tetzschner, H., & Herlau, H. (2003). Innovation and social entrepreneurship in tourism: a potential for local business development? IME Working Paper 49/03. Esbjerg: University of Southern Denmark.

Than, V. Mai., & Bosch, O. J. H. (2010). Systems thinking approach as a unique tool for sustainable tourism development: a case study in the CAT BA Biosphere Reserve of Vietnam. *Proceedings of the 54th Annual Meeting of the ISSS, Wilfrid Laurier University, Waterloo, ON, Canada, July 18-23, 1-19.*

Tonet, H. C. & Paz, M. G. T. (2006). Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. *Rev. adm. Contemp*, 10(2), 75-94 .

Torres, X., & Jacob, M. (2001). *La Innovación en Servicios” en Innovación Tecnológica*. Ideas Básicas (E. Revilla Gutiérrez). Colección Innovación Práctica, Fundación Cotec, Madrid.

Utterback, J., & Abernathy, W. (1975). A dynamic model of process and product innovation. *Omega*, 3, 639-656.

Vargas, E. R., & Zawislak, P. A. (2006). Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), 139-159.

Vasconcellos, L. H. R., & Marx, R. (2011). Como ocorrem as inovações em serviços? Um estudo exploratório de empresas no Brasil. *Gestão & Produção*, 18(3), 443-460.

Verma, R., Anderson, C., Dixon, M., Enz, C., Thompson, G., & Victorino, L. (2008). Key elements in service innovation: insights for the hospitality industry. Cornell Center for Hospitality Research Report. *Roundtable Proceedings*, 1, 1-16.

Verworn, B. (2009). A structural equation model of the impact of the fuzzy front end on the success of new product development. *Research Policy*, 38(10), 1571–1581.

Vilaseca, J., Torrent, J., & Lladós, J. (2007). *Encouraging innovation by means of IT-based cooperation* [online working paper]. UOC. (Working Paper Series; WP06-007). Recuperado em 14 de fevereiro de 2013, de <http://www.uoc.edu/in3/dt/eng/one06007.pdf>.

INNOVATION GENERATION IN A MODEL OF SCARCE RESOURCES ENVIRONMENT (MGIARE): AN APPLICATION TO TOURISM

ABSTRACT

A undeveloped tourist region (follower region) must build its innovation generation model in accordance with its reality and must have the lowest possible cost, which compete with the tourist regions with greater financial resources and with attractions known worldwide (leader region). This model must be based on interaction between agents, on the dissemination of ideas and on the building of a cooperative environment, which have insufficient financial resources, unskilled workers and are far from universities and research centers. Therefore, it was created a model of innovation generation in a context of scarce resources applied to tourism, using the experience and the exchange of information between the segments of support (lodging & food sectors) and the essential segment (entertainment & agents intermediaries) as principal inputs. It is expected that this model may be probed by further research as well as being applicable to other economic sectors.

Keywords: Innovations; scarce resources; Model; follower region; Leader region.

Data do recebimento do artigo: 15/02/2014

Data do aceite de publicação: 03/10/2014