

De cidade a destino turístico...

Uma revisão de literatura sobre o modelo de trabalho em rede

Maria Teresa Leão¹ [moreira.gomes@ua.pt]

Filipa Brandão² [filipa.brandao@ua.pt]

Resumo | O presente artigo evidencia, por via da análise e discussão de literatura realizada, o conjunto de desafios inerentes à adoção de um modelo de gestão de trabalho em rede em destinos turísticos urbanos.

Num contexto globalmente competitivo e instável, releva-se a obtenção de economias de escala e as complementaridades resultantes do envolvimento de atores diversos a intervir num determinado território. Neste sentido, privilegia-se sensibilizar os gestores dos destinos, em particular urbanos, e restantes atores a intervir sobre os mesmos para o conjunto de motivações associadas à interação entre si e para os fatores que promovem a consolidação desta última. Realça-se o potencial de inovação suscitado pela aprendizagem que resulta da mobilização de competências externas. Ainda que a escassez de investigação, sobre dimensões suscetíveis de diluir as resistências psicossociológicas, inerentes quer à adoção do modelo de trabalho em rede quer à respetiva consolidação, subsista, o presente artigo assume uma dimensão de originalidade ao identificar as etapas para a constituição de redes de cooperação e ao apresentar respostas para a respetiva materialização. As ferramentas disponibilizadas, por via dos casos de sucesso enunciados, constituem então um fator diferenciador que potencia a inovação, ao agilizarem a mudança entre o que se pode considerar, uma cidade com turismo e um destino turístico.

¹ Doutora em Ciências da Educação pela Universidade de Aveiro e Doutora em Turismo pela Universidade de Aveiro, Professora Coordenadora no Instituto Superior de Entre Douro e Vouga (ISVOUGA), membro da unidade de investigação e internacionalização do ISVOUGA (U3I's) e membro do Centro de Estudos da População, Economia e Sociedade (CEPESE).

² Doutora em Turismo pela Universidade de Aveiro, Professora Auxiliar na Universidade de Aveiro no Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo (DEGEIT) e membro da unidade de investigação em Governação, Competitividade e Políticas Públicas (GOVCOPP).

Palavras-chave | trabalho em rede, destinos turísticos urbanos

Abstract | Through the analysis and discussion of the literature, this article highlights the set of challenges inherent in adopting a networking management model in urban tourist destinations.

In a globally competitive and unstable context, it is important to achieve economies of scale and the complementarities resulting from the involvement of different actors working in a given territory. With this in mind, the aim is to raise awareness among destination managers, particularly in urban destinations, and other actors working in these areas, of all the motivations associated with interacting with each other and the factors that promote their consolidation. The potential for innovation arising from the learning that results from mobilizing external skills is highlighted. Although there is still a lack of research on the dimensions that can dilute the psychosociological resistance inherent in both the adoption of the networking model and its consolidation, this article is original in that it identifies the stages for setting up cooperation networks and presents answers for their implementation. The tools provided, through the success stories mentioned, are a differentiating factor that boosts innovation by speeding up the change between what can be considered a city with tourism and a tourist destination.

Keywords | networking, urban tourist destinations

1. Introdução

A acentuada tendência a que se tem assistido no sentido de uma crescente globalização tem dado origem a um aumento exponencial da densidade da competição nos mais diversos setores de atividade. Neste sentido, à adesão ao trabalho em rede associa-se um conjunto de fatores motivacionais de considerável natureza estratégica (Santos, 2012). As referências ao referido modelo podem surgir por via de expressões diversas. Ainda assim as noções de coordenação, colaboração e parceria embora intimamente relacionadas, assumem um caráter distinto (Hall, 1999). Enquanto que coordenação ocorre no sentido horizontal, num dado nível da estrutura, o que no caso do turismo podem considerar-se: parques nacionais, promoção do turismo, transportes e verticalmente entre diferentes níveis da estrutura: local, regional, provincial, nacional, tendendo a reportar-se a relacionamentos interinstitucionais formais no âmbito dos quais existe network por parte das respetivas organizações, cooperação respeita a situações relativas a oportunidades e ao estabelecimento de relações de reciprocidade sem que para o

efeito se tenham de estabelecer regras. Por outro lado, e tendo em conta as três principais teorias consideradas para o network, (integrations of stakeholder theory, social network analysis e actor-network theory), Nguyen e outros (2019) enfatizam o respetivo carácter complementar, ao reconhecer-lhes a capacidade de, no seu conjunto, colmatarem limitações associadas à explicação das interações e relações entre stakeholders. Somnuek (2018) identifica cinco esferas de intervenção que, no âmbito das funções correlacionadas com o turismo, podem beneficiar particularmente de um modelo de trabalho em rede: as operações turísticas, as relacionadas com a área financeira, as de relações públicas, as de desenvolvimento de recursos humanos, e ainda, por último, uma quinta dimensão que releva áreas diversas, enfatizando-se, desta forma, o potencial de amplitude do “espaço de manobra” para um trabalho cooperativo em turismo (Somnuek, 2018). O grau de sensibilidade, por parte dos atores a intervir individualmente ou através de organizações com ou sem fins lucrativos, relativa a dimensões que privilegiam a durabilidade de impactes positivos económicos, ambientais e sociais, bem como a capacidade para identificar as estratégias e definir os planos de ação que potenciam a capacidade de resistir e ser competitivo num contexto globalizado, tecnológico e em mudança constante, condicionam o nível de adesão ao trabalho em rede. Além do mais, tendo em conta que as evidências resultantes dos estudos realizados por outros autores, apontam para a existência de barreiras inerentes à respetiva operacionalização e, por conseguinte, para constrangimentos que vão para além da consciência relativamente à instabilidade do ambiente e às vantagens decorrentes da adoção do referido modelo de gestão, a presente investigação, numa primeira abordagem, procura enfatizar a respetiva relevância para a atividade turística, para numa segunda e terceira, facultar um sistematizado conjunto de conteúdos que possam assumir-se como instrumentos de apoio à consolidação de redes constituídas e a constituir, *step by step*, disponibilizando-se informação sobre casos de sucesso, boas práticas e material de suporte.

2. Trabalho em rede em turismo... porquê?

A adesão ao trabalho em rede ou o aparecimento de estruturas colaborativas é impulsionada por fatores relacionados com o ambiente externo (Selin e Chavez, 1995), ou seja, por fatores não controláveis pelas organizações. Os autores atribuem particular importância a conjunturas, políticas, sociais ou económicas difíceis, bem como ao agravamento das condições de atuação suscitado pelo aumento da competitividade e de alterações decorrentes da evolução tecnológica. Os estudos realizados no âmbito do trabalho estratégico em rede e de organização

de áreas de gestão determinam que a maximização dos recursos de conhecimento concorre para o fortalecimento da competitividade entre empresas que operam num ambiente dinâmico (Rothaermel & Hess, 2007; Brettel & Cleven, 2011). Nesta acessão, atesta-se que o processo de partilha de conhecimento e de experiência, bem como a construção de um conjunto de informações para uso comum, pode gerar resultados superiores aos que se alcançariam num modelo individualizado. Por outro lado, tendo em conta a pertinência em atender-se, não só a questões económicas, como também a outras de natureza ambiental e social, salvaguardando-se aspetos distintivos do destino e da respetiva sustentabilidade, o trabalho em regime de cooperação favorece o acesso a oportunidades e o estabelecimento de relações de reciprocidade, ao viabilizar atributos de capital importância para o sucesso dos projetos (Costa, 1996), tais, como: abrangência, inclusão e participação em matéria de planeamento e, por conseguinte, a obtenção de decisões mais democráticas e informadas. É neste contexto que a crescente adoção de tecnologias de informação e comunicação se destaca de entre o conjunto de fenómenos que agravam o nível de competição entre os diferentes intervenientes no canal de distribuição turística, isto tendo em conta que os turistas passam a dispor de muitas mais opções de escolha (Kracht & Wang, 2010). A par do uso generalizado e recorrente das referidas ferramentas, a globalização, o aumento de acordos políticos e do comércio a nível internacional, as restrições à aquisição de quotas em companhias estratégicas, impostas por alguns países, a adesão crescente ao modelo de trabalho em rede, a expressividade do número de redes de organizações já estabelecidas, a consolidação e a concentração do poder económico, os avanços tecnológicos, o aumento da procura turística, a formação de diversas alianças estratégicas, o surgimento de um número crescente de novos concorrentes a nível global, o aumento das expectativas dos clientes, a necessidade de se identificarem formas que viabilizem um desenvolvimento sustentável e a dependência, por parte de diferentes domínios, relativamente a financiamento público, constituem fatores motivacionais com peso determinante para uma maior predisposição ao trabalho em rede (Fyall & Garrod, 2005).

Já no que respeita aos fatores internos que geram a necessidade, por parte das organizações, de colaboração entre si, Beverland e Brotherton (2001) identificam as motivações relacionadas com o desejo de manutenção de posicionamentos em determinados mercados, penetração noutros, a supressão de lacunas ao nível dos produtos ou serviços disponibilizados, a necessidade em se colmatar deficiências ao nível dos recursos disponíveis, bem como o interesse no desenvolvimento de competências. Os autores relevam ainda, como fator impulsionador de um trabalho inter-organizacional, a necessidade de se diluir eventuais riscos associados ao desenvolvimento de projetos que impliquem níveis de investimento considerados

significativos. Ao mencionarem-se atributos críticos internos, relevam-se ainda o capital social, o humano e a capacidade de inovação. O papel do capital humano, tendo em conta as responsabilidades assumidas na mediação entre vantagem competitiva e desenvolvimento organizacional, é enfatizado (Liu et al., 2020). Com efeito, atribui-se-lhe um significativo potencial para a inovação das empresas e o fortalecimento da competitividade, entre empresas que operam num ambiente dinâmico, é apontado como resultado da maximização de recursos de conhecimento, por via da partilha e canal de conhecimento gerado, através das relações que se estabelecem no trabalho em rede (Rothaermel & Hess, 2007; Brettel & Cleven, 2011). É na sequência da interseção entre o conhecimento tácito, resultante da atuação do referido conjunto de atores ou cluster, e o conhecimento explícito, associado ao network específico, que ocorre a criação de conhecimento inovador, a partir do qual se podem definir políticas e estratégias suscetíveis de gerar diferentes tipos de inovação (Ozseker, 2019).

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2005), cujo propósito assenta na apresentação de propostas de linhas orientadoras para a recolha e análise de dados sobre o fenómeno, a inovação pode ocorrer através da implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, um processo, um novo método de marketing ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, de organização do local de trabalho ou de relações externas. Desta forma, a adoção de ideias criativas para o desenvolvimento de produtos, seja para criar novos, seja para beneficiar ou potenciar serviços ou métodos de trabalho, é reconhecida como *input* fundamental para o reforço da qualidade e imagem das organizações. Atribui-se à integração de atores de natureza não local (internacional e global) o impulso das redes para um plano macro, o qual, ao reforçar o volume de informação e de novidades sobre os mercados e tecnologias, beneficia os agentes locais (Ozseker, 2019). Relevam-se, inclusive, as aglomerações territoriais de empresas de turismo como contextos ideais para o estudo de relações inter-organizacionais e dos respetivos efeitos em inovação, tendo em conta o potencial de ocorrência de oportunidades de inovação que identificam para clusters de empresas; canais de troca de informação, fluidez de conhecimento tácito, comportamento cooperativo, acesso a recursos estratégicos e benefícios ao nível de custos de agenciamento e de valores de transações. É nesta acessão que, aliás, se introduz o conceito de cluster de turismo, o qual está inexoravelmente associado a um destino e que pode ser definido como a concentração geográfica de empresas e instituições interrelacionadas nas atividades de turismo, correspondendo, por conseguinte, a um denso e coeso core e a uma dispersa e desligada periferia e dos quais resulta o processamento de informação e transferência de conhecimento, ainda que eventualmente condicionados pelo estabelecimento de determinado

tipo de relações entre si (Elche et al., 2018). Para Hawkins (2007), a constituição de clusters permite inclusive que as pequenas e microempresas, nomeadamente de carácter local, valiosas pela introdução de recursos únicos, que comportam valor acrescentado às ofertas, ao aceder a informação de melhor qualidade, a recursos especializados e a flexibilidade e rapidez na introdução de inovações, passem a dispor de condições que lhes permitam competir a um nível global.

Face ao aumento exponencial dos níveis de competitividade, cuja responsabilidade Liu e outros (2019) imputam a fenómenos como o rápido crescimento e interesse pela indústria do turismo e hospitalidade, bem como aos constrangimentos associados ao desenvolvimento das atividades turísticas, decorrentes do tipo de organizações que as caracterizam, na maioria dos destinos turísticos europeus (micro, pequenas e médias empresas), Santos (2012) releva a metodologia desenvolvida e disponibilizada, pela Comissão Europeia, designada por Tourism Learning Area ou Tourism Learning Region. O referido instrumento, criado com o objetivo final de assegurar um desenvolvimento mais coerente dos destinos turísticos, pressupõe a participação de um alargado grupo de stakeholders, oriundos de diferentes sectores de atividade e que, através de uma melhoria na qualificação profissional da população, se melhore a performance das organizações que a adotem, por via dos desempenhos dos recursos humanos ao nível do destino, por forma a repercutir-se num aumento da capacidade de inovação, competitividade e sustentabilidade das mesmas. Reitera-se, desta forma, o protagonismo reconhecido, numa economia assente no conhecimento e fortemente globalizada, a organizações que promovem atividades de inovação e desenvolvimento.

Para Brandão (2014), a inovação constitui um fator a privilegiar não só quando os destinos turísticos entram em declínio, mas em todas as fases de desenvolvimento, tendo isto em conta, particularmente, o facto de as tendências do comportamento dos consumidores mudarem rapidamente, acelerando o ciclo de vida dos respetivos produtos e serviços. A diversificação e diferenciação da oferta turística constitui, assim, uma estratégia de antecipação, por parte do destino, face às potenciais perdas de atratividade de recursos que tem vindo a disponibilizar e ao surgimento de outros em destinos distintos, potenciando a lealdade e reforçando a competitividade. Em particular, para as empresas relacionadas com o turismo, a inovação é, por conseguinte, determinante não só no sentido de promover a respetiva produtividade, como para assegurar a própria sobrevivência no mercado. Os estudos realizados permitem identificar situações concretas em que várias empresas trabalharam em conjunto para o reforço da competitividade global do destino (Brandão et al., 2019). Colaborar com parceiros externos, como por exemplo com fornecedores e distribuidores (Freel, 2003), bem como com os próprios

clientes (idem; Greer & Lei, 2012) pode repercutir-se em novas ideias. Neste sentido, Martínez-Pérez e outros (2019) preconizam mesmo a existência de relações diretas entre: i) diversidade de relações inter-organizacionais e exploração de conhecimento e ii) diversidade de relações inter-organizacionais e inovação radical. Enfatizam, inclusive, a importância de as empresas localizadas nos destinos turísticos, que contribuam significativamente para as respetivas imagens, serem capazes de gerar, quer este último tipo de inovação, quer inovação contínua, cujo impacto para o reforço de competitividade é considerável. Face à dimensão holística do turismo e ao imperativo no sentido de se obterem complementaridades entre produtos e serviços, ora num sentido intensivo (diversidade num mesmo tipo de oferta), ora num sentido extensivo (diferenciação da oferta), o estudo da cooperação estabelecida i) dentro de um dado cluster e entre clusters diferentes que se relacionem, bem como a desenvolvida ii) no interior do núcleo do core e entre esse mesmo núcleo e a periferia, assume particular pertinência (Elche et al., 2018). Os autores enfatizam também a importância do estabelecimento de relações com parceiros heterogéneos e até periféricos, pelo potencial de conhecimento crítico, relacionado com a diversidade cultural, que se gera para a origem de novas ideias. Tendo esta ideia em mente, o estabelecimento de diálogo entre clusters específicos e outros tipos de redes é igualmente privilegiado pelo potencial criativo e de inovação. Importa, pois, e ainda que o networking se assuma como modelo de gestão estratégico, transversal às mais diversificadas atividades no sentido de se tornarem mais competitivas e sustentáveis, enfatizar a especificidade das atividades turísticas, no que concerne ao caráter de interdependência entre atores envolvidos em setores diversos. É o conjunto de produtos e serviços disponibilizados (recursos do património cultural, paisagens, transportes, alojamento, restauração e bebidas, entretenimento, comércio, seguros e outros) que impactam a perceção sobre o destino, no seu todo.

3. Como consolidar o trabalho em rede?

Santos (2005), no estudo realizado sobre “Cultura, Identidades e Património”, apresenta uma análise SWOT das parcerias e redes culturais em Portugal, relativamente à qual, além de não destacar pontos fortes em particular, aponta como principais constrangimentos o caráter pontual e casuístico das cooperações e parcerias, o insuficiente apetrechamento de algumas redes de equipamentos e a ausência de clarificação dos critérios para adesão e integração das redes. De acordo com investigação realizada sobre o modelo de trabalho cooperativo, relativo a empresas de turismo em particular, constata-se que a falta de confiança entre as mesmas,

continua a fazer-se sentir. Na base do referido clima, identificam-se fatores relacionados com a forma competitiva e não cooperativa como as entidades percecionam as relações entre si, atitude que põe em causa a eficiência e qualidade dos serviços complementares, construídos com base nas sinergias e redes de trabalho das empresas que intervêm num largo espectro de atividades (Novotná & Holensinksá, 2019). Desta forma, confere-se à decisão, por parte dos stakeholders, de agir ou não agir, uma questão, no limite, influenciada pelas circunstâncias socioculturais, políticas e económicas de cada destino. Por outro lado, também o caráter externo à comunidade local, por parte das pequenas e médias empresas a intervir sobre o destino turístico e, por conseguinte, a ausência de partilha de um sentido de identificação com este último é apontado como fator que compromete os referidos outputs. Com efeito, as práticas que integram as comunidades, além de potenciarem o desenvolvimento de uma apropriada e relevante comunicação *cross-culturally*, reforçam o sentimento de pertença e a necessidade de se dar continuidade ao trabalho iniciado (Chung e Bains, 2020). Desta forma, pode afirmar-se que o caráter local/regional das redes estabelecidas contribui ainda para um clima de maior confiança quanto à salvaguarda de valores fundamentais para o território. Essa relação de proximidade que se repercute em apego e envolvimento, emite, mesmo que a um nível informal, sinais positivos aos decisores políticos no sentido da preservação de dimensões específicas dos destinos, sejam relativas ao seu património natural e social, seja à respetiva estrutura económica. Com efeito, as referidas redes asseguram igualmente que o desenvolvimento do turismo se processe dentro de parâmetros que zelam pelo património natural e social e de acordo com a estrutura económica própria do destino. Enfatizando-se a complexidade inerente à construção de imagens coerentes e à criação de territórios sustentáveis, enquanto propósitos associados à constituição de redes de trabalho, a conciliação de necessidades e expectativas de diferentes atores constitui o principal desafio a superar (Colavitti & Usai, 2015; Chung & Bains, 2020). Pappas e Eckart (1997) destacam um conjunto de etapas críticas a assegurar para que os referidos programas, sejam eles internacionais ou nacionais, mais ou menos, possam manter-se e proporcionar os resultados perspetivados. São elas:

- i) Definir claramente os papéis da instituição e de outros parceiros. Tal requer um reconhecimento mútuo das contribuições específicas de cada um e a integração de elementos tanto profissionais, como académicos;
- ii) Identificar patrocinadores de iniciativas. Estes devem refletir variedade, ao nível do âmbito de intervenção em que atuam. O conhecimento tecnológico e uma boa

compreensão da essência política do tema ou área, em torno da qual se constituiu a rede de parceiros, é igualmente fundamental;

- iii) Conseguir atrair parceiros com sólidos conhecimentos políticos e técnicos pelo reforço de credibilidade e do nível de adesão aos projetos por parte dos públicos participantes;
- iv) A obtenção de benefícios por parte de todos os parceiros: novas oportunidades de negócios, aumento de networking, visibilidade, disseminação de informações e reforço da política de posicionamento, é igualmente determinante, assim como a assunção do pressuposto de que estes serão diferentes para cada setor ou tipo de entidade envolvida.

Saretzki e outros (2002), relevam a partilha de uma visão clara quanto à forma de atuação, a existência de determinados pressupostos, em termos da estrutura de suporte e do comportamento dos intervenientes, assim como o acesso a recursos complementares entre organizações que promovam a criação de sinergias positivas, como fatores determinantes para a eficiência e eficácia das redes. A existência de contrapartidas para cada um deles é igualmente enfatizada pelos autores como condição *sine qua non* para a integração das referidas redes, tendo em conta que o dispêndio de recursos e a partilha de informação só fará sentido, se se perspetivar uma compensação que justifique o referido envolvimento.

Hawkins (2007) destaca um conjunto de ações a adotar que, embora perspetivado relativamente a redes de trabalho relacionadas com recursos reconhecidos como património mundial, se podem adaptar a colaborações entre instituições responsáveis pela gestão de outros tipos de recursos turísticos e destinos, na generalidade. No sentido de potenciar os objetivos perspetivados, identifica, ainda, para cada ação a implementar, instrumentos de apoio, vários dos quais relativos a boas práticas identificadas adotadas.

3.1. O networking em turismo... passo a passo

O autor estabelece então um conjunto de etapas para a constituição de redes, clusters ou rotas, a qual pressupõe que uma estratégia eficaz de networking passa, numa primeira fase, por se integrar todos os atores-chave relacionados com o destino sobre o qual se pretende atuar. Os stakeholders envolvidos devem participar no processo de planeamento de forma que os seus interesses sejam atendidos, salvaguardando-se o ambiente natural e social num modelo economicamente sustentável. Um instrumento de suporte para a adoção deste modelo consiste no Tourism Rapid Assessment (Tra) Tool, o qual perspetiva debates sobre políticas a implementar, o desenvolvimento de estratégias de conservação, a determinação de áreas chave a apoiar, assim como o planeamento e a implementação do desenvolvimento do turismo. Numa

segunda etapa, é fundamental que as redes ativem mecanismos que favoreçam a longevidade das cidades como destinos turísticos, envolvendo as comunidades que rodeiam geograficamente os recursos mais procurados da oferta a que a rede respeita, educando-as e sensibilizando-as. Com efeito, um forte entrosamento entre a oferta e as comunidades, potenciam o surgimento de interessantes oportunidades de diversificação e diferenciação da oferta. Nesta fase, pode considerar-se o Steps to Success, ao disponibilizar informação prática através de um conjunto de estudos de caso em áreas-chave da gestão e formação prática, um relevante instrumento de apoio. A Business Enterprises for Sustainable Travel (BEST) – publicação mensal destinada a destacar práticas de negócios bem-sucedidas e que promovem o bem-estar económico e social das comunidades do destino – é outra publicação de referência a consultar para este propósito. A criação de parcerias estratégicas é mais uma das ações a promover, tendo em conta a robustez que confere à marca e ao destino junto de clusters competitivos. Neste campo, relevam-se os pacotes turísticos, ofertas standards, de marketing e relacionadas com o sistema de reservas. Facilita-se assim a competição a um nível superior e reduz-se a responsabilidade económica individual. De entre os exemplos mais emblemáticos, destacam-se as “Caribbean experiences” – um pacote que integra a marca em sites, atrações, eventos, festivais e atividades relacionadas com interesse para o mercado local.

3.2. O impacto do trabalho em rede na “transição de cidade...para destino turístico”

O trabalho a desenvolver por redes, clusters ou rotas implica, para Hawkins (2007), que em primeiro lugar se eleja um produto que estrategicamente relacione recursos com maior notoriedade a outros menos visitados. Neste sentido, importa que se atribua apoio efetivo à cidade enquanto destino, assim como a negócios de pequena e média dimensão, no sentido de se promover o desenvolvimento do produto e a diferenciação. A recetividade para a integração de pacotes de natureza ou experiências associadas ao património cultural menos conhecido, dilui fenómenos associados ao overcrowding. Um instrumento de apoio à conceção de um destino consiste no ARD, Inc. (Product Development workbook). O referido manual descreve, passo-a-passo, o processo para o desenvolvimento de produtos de turismo próprios, pelos participantes locais. Da mesma forma, o Hidden Treasures program, ao destinar-se ao conhecimento de áreas menos conhecidas no Grand Canyon, se assume como um importante exemplo de como conseguir-se diversificar e aumentar os pontos de interesse da oferta. Dada a crescente sensibilidade dos turistas às questões ambientais, a implementação de uma gestão ambiental e de programas certificados ao nível do destino é fundamental. Além de os

consumidores poderem solicitar certificações de algum tipo, dado o crescimento exponencial, nas últimas décadas, dos programas de certificação ambiental ou sistemas de gestão do ambiente, importa gerar a poupança de recursos significativos em energia, remoção de lixo e saneamento. Um trabalho valorizado por Hawkins (2007) é o da Costa Rican Certification in Sustainable Tourism, bem como o Relatório do Caribbean Group for Cooperation in Economic Development and the Environment Department of the World Bank in collaboration with the European Union, este último particularmente por ressaltar a relação entre desenvolvimento da gestão ambiental e a capacidade para se gerar rendimentos. Por outro lado, é imperativo aumentar-se as fontes de financiamento dos recursos envolvidos, estabelecendo-se rendas, taxas e outros mecanismos de financiamento dos recursos turísticos. A promoção de associações entre os atores que integram a rede, assumindo-se a marca através da internet, bem como na sequência da criação de um site autónomo e comum, é fundamental para que se potencie a respetiva capacidade para competir ao nível do mercado global. O reforço da marca requer que o nome, os logos, as imagens e mesmo as fontes sejam consistentes com uma clara definição de posicionamento de mercado. A utilização das bases de dados dos turistas para envio de newsletters e mensagens relativas a promoções consolida a atuação anterior. O autor elege o site www.belizenet.com como um instrumento que, ao disponibilizar um conjunto de sugestões e recomendações sobre o uso da internet, visa aumentar a atratividade e a procura pelos destinos turísticos. Para que se possa fazer um acompanhamento da eficácia da estratégia concebida e operacionalizada, é determinante que se desenvolvam indicadores ou sistemas de monitorização do destino, o qual permite aos stakeholders ter acesso às ressonâncias do turismo nas dimensões: natural, social e económica do ambiente do destino. Nesta aceção, a Urban Environmental Management Project of the Canadian Universities Consortium do Instituto de Tecnologia Asiático é um bom exemplo enquanto instrumento que permite que, à medida que o turismo cresce e se torna comum no dia a dia dos territórios, se identifiquem e conheçam os respetivos impactes sobre as pequenas comunidades.

Já Santos (2012), na sua reflexão sobre o processo de criação e institucionalização de redes, destaca a Tourism Learning Area, que é relevante para este contexto e que importa aprofundar, dado o destaque e a importância atribuídos ao conhecimento, um fator igualmente enfatizado por Morrison e outros (2004), como impulsionador de fenómenos de inovação no âmbito do trabalho desenvolvido por qualquer rede constituída em torno de uma área temática ou de um destino. A Tourism Learning Area prioriza, assim, questões relacionadas com a aprendizagem e com as necessidades específicas de formação, situação particularmente evidenciada pelas recomendações consideradas no sentido da criação de uma lista completa de stakeholders que

providenciem formação e de uma outra listagem de experiências de aprendizagem relevantes para a região. Na base das mesmas, identificam-se objetivos relacionados com: i) identificação de diferentes ofertas de formação; ii) disponibilização de possibilidades de aprendizagem a diferentes níveis, desde o nível individual até ao nível da área temática, do destino ou da região, no seu conjunto; e iii) o aumento do nível e das competências associadas à utilização das novas tecnologias de comunicação, sendo possível considerá-los prioritários para a constituição e funcionamento do trabalho em rede.

4. O networking em destinos turísticos urbanos

Os desafios inerentes à adaptação do património a um desenvolvimento urbano sustentável que respeite a respetiva essência: valores, autenticidade e identidade e em simultâneo se traduza num impacto positivo profundo nas comunidades locais, em termos de ganhos económicos, sociais e ambientais, tem sido objeto de estudos diversos (Radosavljevic, 2019). O turismo urbano requer que os recursos mobilizadores de atratividade estejam rodeados de um conjunto de serviços de suporte que acrescentem conforto à experiência. Ainda que o destino seja percecionado como atrativo pela presença de determinados equipamentos ou atributos, numa aceção que Costa e Albuquerque (2017) classificam de “ADN”, há todo um conjunto de outros “requisitos” a cumprir, tais como ambientes cuidados, espaços urbanos abertos, entretenimento, bares e restaurantes, espetáculos, artes e emoções. Desta forma, os autores acrescentam ao referido conceito de singularidade a imagem de “constelação integrada de pontos”, constituída por uma “nebulosa de produtos, serviços, empresas, organizações e consumos” (2017:421), reforçando-se incisamente a necessidade de trabalho em rede devidamente coordenado e articulado entre todos. A própria agilização de um processo de retroalimentação continuado, entre a abordagem economicista, política e cultural, suscetível de gerar um conhecimento aplicável e uma gestão integrada do fenómeno e do espaço turístico na cidade, proposta por Cavallès (2016) acaba por ficar refém de um articulado e coerente networking. Reconhece-se também que, ao nível organizacional, deve existir uma maior interação horizontal, bem como uma coordenação cuja prioridade seja a efetiva articulação (mediação) entre stakeholders, assim como o estabelecimento de relações mais estreitas entre os setores público e privado (Costa, 2001). No que respeita à coordenação inter-organizacional das políticas, Costa (1996) atribui ainda a vantagem de maximização de impactes económicos diretos e indiretos. Além do mais, à medida que a competitividade aumenta, os destinos turísticos urbanos procuram proporcionar uma oferta que esteja ao nível ou exceda as

experiências proporcionadas por destinos alternativos, emergindo como espaços de experiência, por excelência (Bouchon & Rausher, 2019). Costa (1996) releva ainda o impacto da globalização, na medida em que o referido processo está agora sujeito a orientações, não só nacionais, como supranacionais, num dimensionamento à escala global, no âmbito do qual, os concorrentes passaram a estar não só dentro, como fora de portas. Considera-se, aliás, que é na internacionalização e na necessidade de coordenação de atividades de suporte às esferas de intervenção de atores diversos que assenta o caráter de premência associado a uma pacífica e construtiva colaboração para o desenvolvimento bem-sucedido dos produtos e destinos turísticos (Buhalis & Costa, 2006). As abordagens preconizadas, por via de estudos analisados, (Brandão et al., 2018; Elche et al., 2018; Somnuek, 2018) são, aliás, convergentes quanto ao fraco nível de poder negocial da gestão de caráter individualizado para apresentar programas turísticos diversificados e interessantes para os turistas. Uma organização que se associe a diferentes atores pode empregar os respetivos recursos para disponibilizar uma oferta com variedade de serviços turísticos que resultem num acréscimo de benefícios para as respetivas áreas. Num exercício de sistematização dos requisitos fundamentais à premente necessidade de articulação entre turismo, cultura e património, identificam-se, sob uma perspetiva norteadas pelo caráter de sustentabilidade, quinze fatores críticos de sucesso: i) envolvimento local; ii) educação e formação; iii) equilíbrio de autenticidade e interpretação; iv) gestão e prática do turismo centradas na sustentabilidade; v) incorporação do turismo e do património cultural nas abordagens e políticas de sustentabilidade, vi) crescimento controlado e equilibrado do desenvolvimento turístico; vii) gestão do turismo e prática centrada na perspetiva da sustentabilidade; viii) gestão integrada e participada por parte das partes interessadas; ix) diversificação do mercado e dos produtos; x) acesso a fundos suficientes e diversificados; xi) gestão e apoio internacional; xii) abordagem focada no capital patrimonial; xiii) gestão do local; xiv) gestão do destino e xv) base de conhecimento teórico e metodológico (Loulanski & Loulanski, 2011). Os referidos indicadores são utilizados, não só por instituições que operam numa lógica totalmente comercial, como também por outras, no sentido de conseguirem melhores posicionamentos para obtenção de apoios públicos. Importa ainda relevar os impactes de um planeamento físico territorial sintonizado com políticas culturais ou de património, bem como os da intervenção dos poderes locais e da participação dos cidadãos enquanto pontos-chave para uma nova conceção de preservação e conservação dos bens culturais do mundo (Costa, E., 2012). Aliás, os fenómenos de desenvolvimento e renovação, em larga escala, dos centros das cidades, resultantes do interesse público pelo património e, por conseguinte, os correspondentes processos de regeneração do ambiente construído, em múltiplas escalas

espaciais, desde edifícios isolados à cidade no seu todo, agudizam a mencionada premência relativamente à adoção de um modelo de trabalho em rede (Colavitti & Usai, 2015; Amado & Rodrigues, 2019). Com efeito, tendo em conta o elevado nível de complexidade que se lhes associa, é expectável a mobilização de uma grande diversidade de atores e, em particular, um significativo esforço de convergência de interesses e perspetivas, entre as quais se destacam as que privilegiam intervenções focadas no tempo e no espaço e as que assentam em políticas públicas que visam atrair investimentos privados. Uma intervenção que requer diálogo entre atores de áreas distintas, a identificação de consensos e em que a interação com a comunidade, agentes representantes da cultura, do planeamento urbano e turismo, assumem um carácter imprescindível. Numa aceção de planeamento urbano, preconiza-se igualmente que ainda que possa não haver um consenso relativamente ao “modelo ideal” de futuro, existe acordo quanto à necessidade de este se assumir como um processo construtivo de natureza social, assente numa abordagem holística (sistema). As investigações realizadas são consensuais ao apontar o networking, a colaboração entre atores da indústria turística e o estabelecimento de parcerias, como práticas de gestão não só mais eficientes, como mais eficazes. As soluções, com base no conhecimento e no reforço dos níveis de participação pública, bem como a constituição de grupos de trabalho a integrar: representantes do planeamento da indústria turística e cidadãos, isto é, stakeholders do desenvolvimento do processo turístico, podem vir a proporcionar a desejável complementaridade e equilíbrio de perspetivas. Yusuf (2015) enfatiza, face ao papel das universidades sobre o desenvolvimento dos territórios, uma nova abordagem que promove a colaboração município – universidade regional, suscetível de potenciar não só a capacidade administrativa do município e dos desempenhos dos recursos humanos, como também a proteção e manutenção dos recursos turísticos e, por conseguinte, a viabilização de destinos sustentáveis. Em todo o caso, urge desmistificar-se o carácter ilusório de autossuficiência inerente à identidade e singularidade que se reconhece às cidades como destinos turísticos, a outro tipo de destinos ou a meros recursos turísticos de per se enquanto atributos da oferta. A vantagem crítica de competitividade que se lhes associa é aliás, muitas das vezes, a maior barreira psicossociológica a superar-se, para o desenvolvimento de um processo de consciencialização face à necessidade em se contrariar a perceção de independência e de autonomia associada aos referidos fenómenos. No caso em particular dos destinos turísticos urbanos, o trabalho de cooperação em rede contribui para diluir uma das suas fragilidades, relacionada com a tendência em se transformar os núcleos das cidades em realidades parciais e fragmentadas (Cavaillès et al., 2016) ou nas designadas “bolhas turísticas”, resultantes da excessiva concentração de visitantes num número limitado de recursos e espaços, causadoras

da subutilização de um vasto conjunto de lugares alternativos. Um turismo que, nas palavras dos autores, reduz as ruas à condição de meros túneis condutores entre os edifícios a visitar, privando-os do seu real sentido enquanto peças de um tecido urbano mais extenso e complexo. A este propósito, também Carvalho (2002) sustenta que é importante adicionar-se “novos sítios” à consciência do destino e dotá-los de associações de familiaridade ou apelo, reforçando-se, dessa forma, as respetivas imagens cognitivas e afetivas e o desejo de visitá-los. À ideia de então se partilhar estes recursos numa acessão turística, através de itinerários culturais em rede, a autora atribui impactes favoráveis ao nível da desconcentração da oferta, da mobilização dos turistas para novos pontos de interesse, da iluminação de outros contextos, bem como da inovação nas interpretações dos lugares. A disponibilização de uma oferta diversificada e diferenciada, por via de um efetivo trabalho em rede, é ainda relevante para se diminuir o impacto de outros constrangimentos associados a este tipo de destinos, identificados por Ashworth e Page (2011) como sendo: seletividade (tendo em conta a área diminuta visitada), rapidez (face ao reduzido tempo dedicado à cidade e aos diversos pontos de visita de *per se*), volatilidade (dada a vulnerabilidade da escolha dos destinos a modas efémeras) e baixa recorrência (diminutas possibilidades de serem novamente visitados, situação que é agravada no caso de cidades mais pequenas). A introdução de complementaridades à oferta proporcionada pelos destinos, como resultado da constituição de redes de trabalho ou da integração de novos *players*, pode, sobretudo se tal se repercutir na afetação de recursos únicos e distintivos, com atributos inimitáveis, dotá-los de superiores níveis de competitividade, potenciando primeiras e segundas visitas (Pong et al., 2021). Releva-se ainda o facto de as cidades poderem, inclusive, estabelecer relações com destinos distintos que lhes confirmem especializações complementares diversas, isto é, um *network* complementar que permita aumentar a diferenciação da oferta ou com cidades que, com especializações semelhantes, contribuam para reforçar as alternativas disponibilizadas, diversificando-as (D’Auria, 2001). Poderá então aferir-se que o trabalho em rede, ao implicar a integração de um considerável número de atores, seja através do trabalho desenvolvido por indivíduos, formal ou informalmente organizados, organizações de natureza, dimensão e até origem geográfica distintas e cujos produtos ou serviços se complementam ou reforçam seja pela quantidade, seja pela diversidade e carácter diferenciador da oferta, permite potenciar os resultados para cada um e para o destino, como um todo.

5. Conclusão

Tendo em conta a relevância reconhecida a fatores associados às economias de escala e às complementaridades resultantes de um trabalho colaborativo, importa enfatizar o protagonismo da criação e partilha de conhecimento, enquanto inputs determinantes para as dinâmicas de inovação turística, permitindo a conceção, desenvolvimento e disponibilização de novos produtos, novos processos e novas estratégias de marketing. A constituição de redes de trabalho colaborativo e parcerias favorece, então, o nível de competitividade das empresas, não só em termos nacionais, como internacionais, bem como a obtenção de economias de escala, massa crítica e resultados potenciados por sinergias (Costa & Breda, 2012). Face às investigações realizadas por diversos autores, pode concluir-se que a maximização de recursos de conhecimento, gerados por via do trabalho em rede, reforça o nível de competitividade dos atores a intervir no mercado. Desta forma, afere-se que os relacionamentos em rede proporcionam o acesso a recursos e a um expertise inacessível por via de uma atuação isolada (Brandão et al., 2019). Reconhece-se na origem de atitudes competitivas, entre os *players* a intervir nas cidades, o ambiente de competição que gravita em torno das mesmas. Apesar do conjunto de resistências identificadas, é incontestável o reconhecimento do desenvolvimento do trabalho colaborativo, enquanto modelo de gestão que melhor responde à necessidade de se colmatar ou diluir as fragilidades inerentes à disponibilização de um produto/serviço, no caso, um destino urbano, que se define justamente enquanto produto que congrega um conjunto fragmentado de contributos, impossível de satisfazer por uma única organização. Reitera-se, desta forma, a ideia subjacente à premência em se disponibilizar um produto final potencialmente mais competitivo e mais sustentável face às relações sinérgicas que se promovem e às complementaridades que se geram entre um amplo e diferenciado conjunto de atores. Poderá então afirmar-se que a permeabilização ao exterior, a capacidade para o estabelecimento de diálogo, para a obtenção de consensos e para a interação com outros atores envolvidos, implica assim uma atitude de humildade e recetividade quer para a identificação do trabalho em rede, quer para a criação de relações *win-win* entre os *players*, como resposta aos desafios de mercado. Afere-se ainda que as complementaridades são tão mais enriquecedoras, quanto diversas. O envolvimento dos atores locais reforça a essência única da oferta turística, potenciando os respetivos níveis de confiança e empenho. Ainda assim, as relações com *players* externos contribuem para exponenciar características da oferta e o carácter inovador associado à operacionalização e disponibilização da mesma. Por outras palavras, relevando-se o carácter único da oferta e o clima de confiança, orgulho e pertença gerado no seio de um local, cidade ou região, a integração de atores ao nível nacional e supranacional

proporciona a identificação de ideias e de respostas que elevam a competitividade da mesma a um outro nível. Destaca-se, todavia, a necessidade de se identificarem os mecanismos suscetíveis de transformar os referidos inputs em inovação “tangível” ou, dito de outro modo, em resultados que comportem benefícios efetivos para a rede de atores “em jogo” (Brandão, 2014). Por outro lado, reconhece-se igualmente que a investigação sobre a forma como desenvolver ou otimizar produtos turísticos culturais, no sentido de: i) uma gestão efetiva dos recursos disponíveis, ii) beneficiar um número máximo de atores e, dessa forma, iii) produzir políticas responsáveis, tem sido limitada (Moreno-Mendonza et al., 2019).

Desta forma, o presente artigo ao sistematizar conceitos fundamentais, relativos ao trabalho em rede, evidencia a relevância da respetiva aplicação no turismo, em particular, urbano, contexto no âmbito do qual, a cooperação entre *players* diversos, com o mesmo tipo de serviço e/ou a articulação entre *players* com serviços de natureza distinta, conferem notoriedade e competitividade ao destino. Destaca-se, todavia, de outros artigos, resultantes de revisão de literatura, acerca desta questão, na medida em que identifica instrumentos suscetíveis de viabilizar um impacte efetivo ao nível da prática. A sua originalidade, resulta assim do facto de extravasar a validação da aplicação da teoria ao campo da prática, na medida em que se apresentam respostas que perspetivam a consolidação da cooperação entre *players*. Face à complexa transição entre as duas esferas, o presente artigo distingue-se ainda pela identificação de etapas a adotar-se, para a constituição de redes de cooperação e, inclusive, por apresentar casos concretos, cujo acesso, de per se, atua como facilitador, na medida em que essa transposição, uma vez materializada, permite uma melhor compreensão do processo e respetivos resultados, no seu conjunto. Tendo em conta a tendência para uma fraca permeabilidade, ou mesmo, resistência à cooperação entre *players*, a desmistificação, por via de casos de sucesso, constitui então um fator diferenciador deste artigo e que potencia a inovação, no sentido em que pode agilizar a mudança entre o que se pode considerar, uma cidade com turismo e um destino turístico.

Referências Bibliográficas

Amado, M., & Rodrigues, E. (2019). A heritage-based method to urban regeneration in developing countries: The case study of Luanda. *Sustainability*, 11(15), 4105. <https://doi.org/10.3390/su11154105>

- Ashworth, G. J., & Page, S. J. (2011). Urban tourism research: Recent progress and current paradoxes. *Tourism Management*, 32(1), 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.02.002>
- Beverland, M., & Brotherton, P. (2001). The uncertain search for opportunities: Determinants of strategic partnerships. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 4(2), 88–99. <https://doi.org/10.1108/13522750110388581>
- Bouchon, F., & Rauscher, M. (2019). Cities and tourism, a love and hate story: Towards a conceptual framework for urban overtourism management. *International Journal of Tourism Cities*, 5(4), 598–619. <https://doi.org/10.1108/IJTC-06-2019-0080>
- Brandão, F. (2014). *Inovação em turismo: O papel dos sistemas regionais de inovação* (Tese de doutoramento). Universidade de Aveiro.
- Brandão, F., Breda, Z., & Costa, C. (2019). Innovation and internationalization as development strategies for coastal tourism destinations: The role of organizational networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 219–230. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.004>
- Brandão, F., Costa, C., & Buhalis, D. (2018) Tourism innovation networks: A regional approach. *European Journal of Tourism Research*, 18, 33–56. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v18i.312>
- Brettel, M., & Cleven, N. J. (2011). Innovation culture, collaboration with external partners and NPD performance. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 253–272. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00617.x>
- Buhalis, D., & Costa, C. (2006). *Tourism management dynamics: Trends, management and tools*. Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd.
- Carvalho, M. A. M. (2022). Fatores que afetam as intenções futuras de viagem: Conscientização, imagem, visitação passada e percepção de risco. *International Journal of Tourism Cities*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJTC-11-2021-0219>
- Cavallès, C., Laurent, M., Maurin, S., & Hernández, J. L. S. (2016). Los turistas en el centro histórico de Salamanca: Tránsito, percepción y (des)conocimiento. *Cadernos de Turismo*, 37, 37–67. <https://doi.org/10.6018/turismo.37.256131>
- Colavitti, A. M., & Usai, A. (2015). Partnership building strategy in place branding as a tool to improve cultural heritage district’s design: The experience of UNESCO’s mining heritage

- district in Sardinia, Italy. *Journal of Cultural Heritage Management and Sustainable Development*, 5(2), 151–175. <https://doi.org/10.1108/JCHMSD-02-2014-0007>
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: Planning, organisations and networks. The case of Portugal* (Tese de doutoramento). University of Surrey.
- 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. <https://doi.org/10.1002/jtr.277>
- Costa, C., & Albuquerque, H. (2017). *Um novo modelo conceptual para o turismo urbano*. Lisboa: Lidel-Edições Técnicas, Lda.
- Costa, C., & Breda, Z. (2012). Redes e Internacionalização no contexto das empresas de turismo portuguesas. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 17/18.
- Costa, E. (2012). Patrimônio e território urbano em cartas patrimoniais do século XX. *Finisterra*, 47(93), 5-28. <https://doi.org/10.18055/Finis1255>
- Chung, T.-I., & Bains, S. (2020). The Punjabi Canadian legacy project: Possibilities and limitations of institutional heritagisation from below. *International Journal of Heritage Studies*, 26(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/13527258.2019.1620829>
- D’Auria, A. J. (2001). City networks and sustainability: The role of knowledge and of cultural heritage in globalization. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 2(1), 38–47.
- Elche, D., Garcia-Villaverde, P. M., & Martinez-Pérez, A. (2018). Inter-organizational relationships with core and peripheral partners in heritage tourism clusters: Divergent effects on innovation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2438–2457. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0611>
- Fyall, A. & Garrod, B. (2005). *Tourism Marketing - A Collaborative Approach*. Clevedon: Channel View Publications.
- Freel, M. S. (2003). Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity. *Research Policy*, 32,(5), 751-770. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00084-7](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00084-7)
- Greer, C. R., & Lei, D. (2012). Collaborative innovation with customers: A review of the literature and suggestions for future research. *International Journal of Management Review*, 14(1), 63–84. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00310.x>

- Hawkins, D. E. (2007). Sustainable tourism competitiveness clusters: Application to World Heritage sites network development in Indonesia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 9(3), 293–307. <https://doi.org/10.1080/1094166042000290682>
- Hall, C. M. (1999). Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3-4), 274-289. <https://doi.org/0.1080/09669589908667340>
- Kracht, J., & Wang, Y. (2010). Examining the tourism distribution channel: Evolution and transformation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5), 736–757. <https://doi.org/10.1108/09596111011053837>
- Liu, C.-H., Chang, A. Y.-P., & Fang, Y.-P. (2020). Network activities as critical sources of creating capability and competitive advantage: The mediating role of innovation capability and human capital. *Management Decision*, 58(3), 544–568. <https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0733>
- Loulanski, T., & Loulanski, V. (2011). The sustainable integration of cultural heritage and tourism: a meta-study. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(7), 837–862. <https://doi.org/10.1080/09669582.2011.553286>
- Martínez-Roget, F., Pawlowska, E., & Rodríguez, X. A. (2013). The economic impact of academic tourism in Galicia, Spain. *Tourism Economics*, 19(5), 1139–1153. <https://doi.org/10.5367/te.2013.0236>
- Moreno-Mendoza, H., Santana-Talavera, A., & León, C. J. (2019). Stakeholders of cultural heritage as responsible institutional tourism product management agents. *Sustainability*, 11(19), 5192. <https://doi.org/10.3390/su11195192>
- Morrison, A., Lynch, P., & Johns, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), 197–202. <https://doi.org/10.1108/09596110410531195>
- Novotná, M., & Holesinská, A. (2019). Behaviour of stakeholders in different destination networks: Three cases from the Czech Republic. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 67(2), 535–544. <https://doi.org/10.11118/actaun201967020535>
- Nguyen, T. Q. T., Young, T., Johnson, P., & Wearing, S. (2019). Conceptualising networks in sustainable tourism development. *Tourism Management Perspectives*, 32, 2–11. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100575>

- Bagiran Ozseker, D. (2018). Towards a model of destination innovation process: an integrative review. *The Service Industries Journal*, 39(3–4), 206–228. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1491970>
- Pappas, J., & Eckart, C. (1997). Strategies for the future: Continuing higher education and economic development. *New Directions for Higher Education*, 97, 96–101. <https://doi.org/10.1002/he.9709>
- Pong, K., Abdullah, A., Aziz, Y., Abdullah, N., & Foong, S. (2021). “She is sophisticated, he is exciting”: Applying Aaker’s brand personality on archaeological tourism destinations. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, (35), 149–160. <https://doi.org/10.34624/rtd.v0i35.24634>
- Radosavljevic, U., Dordevic, A., Lalovic, K., Zivkovic, J., & Dukanovic, Z. (2019). Nodes and networks: The generative role of cultural heritage for urban revival in Kikinda. *Sustainability*, 11(9), 2509. <https://doi.org/10.3390/su11092509>
- Rothaermel, F. T., & Hess, A. M. (2007). Building dynamic capabilities: Innovation driven by individual-, firm-, and network-level effects. *Organization Science*, 18(6), 898–921. <https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0291>
- Santos, M. L. L. (Coord.). (2005). *Contribuições para a formulação de políticas públicas no Horizonte 2013 relativas ao tema: Cultura, Identidades e Património - Relatório final*. Instituto de Ciências Sociais da Universidade de Lisboa/Observatório das Actividades Culturais.
- Santos, M. M. T. C. (2012). *A importância da paisagem cultural para a competitividade dos destinos* (Tese de Doutoramento). Universidade de Aveiro.
- Saretzki, A., Wilken, M., & Wohler, K. (2002). In Santos, M. M. T. C. (2012). *A importância da paisagem cultural para a competitividade dos destinos* (Tese de Doutoramento). Universidade de Aveiro.
- Selin, S., & Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22(4), 844–856. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00017-X](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00017-X)
- Somnuek, P. (2018). Development of transboundary networking pattern of community-based tourism in Ubon Ratchathani Province (Thailand). *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 13(8), 1029–1040. <https://doi.org/10.2495/SDP-V13-N8-1029-1040>

Webgrafia

OCDE. (2005). *Manual de Oslo*. <https://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf> (Consultado em 10 de setembro de 2020)

Yusuf, S. (2015). University-industry links: Policy dimensions. In S. Yusuf & K. Nabeshima (Eds.), *How universities promote economic growth*. <http://demo.netcommlabs.com/innovation%20grid> (Consultado em 12 de setembro de 2021)