

Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Perspetiva integrada de *stakeholders*, redes e
qualidade do relacionamento em turismo -
aplicação ao Parque Nacional Peneda-Gerês

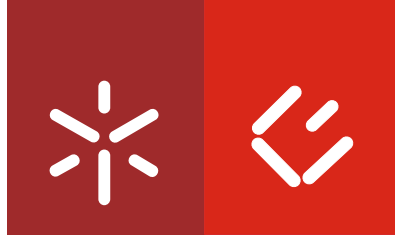
Sónia Fernanda Moreira Nogueira

Sónia Fernanda Moreira Nogueira

**Perspetiva integrada de *stakeholders*,
redes e qualidade do relacionamento
em turismo - aplicação ao Parque
Nacional Peneda-Gerês**

UMinho | 2013

julho de 2013



Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Sónia Fernanda Moreira Nogueira

**Perspetiva integrada de *stakeholders*,
redes e qualidade do relacionamento
em turismo - aplicação ao Parque
Nacional Peneda-Gerês**

Tese de Doutoramento
Doutoramento em Marketing e Estratégia

Trabalho realizado sob orientação do
Professor Doutor José Carlos Pinho

julho de 2013

DECLARAÇÃO

Sónia Fernanda Moreira Nogueira
sonia.nogueira@sapo.pt

Número do Bilhete de Identidade: 11224255

Perspetiva integrada de *stakeholders*, redes e qualidade do relacionamento em turismo - aplicação ao Parque Nacional Peneda-Gerês

Orientador(es):

Professor Doutor José Carlos Pinho

Ano de Conclusão:2013

Doutoramento em Marketing e Estratégia

DE ACORDO COM A LEGISLAÇÃO EM VIGOR, NÃO É PERMITIDA A REPRODUÇÃO DE QUALQUER PARTE DESTA TESE

Universidade do Minho, 2013/06/24

Assinatura: _____

“Ao norte de Portugal, com ramificações para as províncias do Minho e de Tráz-os-Montes e marcando em largo percurso a linha que nos extrema da Galiza, está a serra do Gerez, a que por direito indiscutível cabe entre as montanhas do paiz um lugar primacial” (Sousa, 2009).

“Há sítios no mundo que são como certas existências humanas: tudo se conjuga para que nada falte à sua grandeza e perfeição. Este Gerês é um deles” (Miguel Torga, 2010: 268).

Trabalho escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico

AGRADECIMENTOS

No momento em que termino esta investigação gostaria de agradecer a todos os que me apoiaram ao longo deste percurso e que, pelo seu contributo pessoal ou profissional, me incentivaram a percorrê-lo.

Agradeço ao Prof. Doutor Carlos Pinho a forma como orientou o meu trabalho: o acompanhamento científico prestado, a enriquecedora troca de ideias, as notas dominantes da sua orientação, a utilidade das suas recomendações, o profissionalismo e a cordialidade, fatores decisivos para que este trabalho contribuísse para o meu desenvolvimento pessoal.

Aos professores do doutoramento (pela forma como o lecionaram) e aos diversos profissionais que me acompanharam e apoiaram nesta importante etapa da minha vida.

Um abraço à Eng^a Sónia Almeida e ao Dr. Duarte Figueiredo que em muito contribuíram para a prossecução deste projeto bem como a todos os intervenientes que participaram com a sua opinião e transmissão de informações essenciais para poder levar avante este estudo.

Fica o meu sentido agradecimento a todos os meus amigos e amigas que me deram força, apoio, ajuda, palavras amigas e encorajadoras fazendo-me sempre acreditar que teria capacidade para ultrapassar os momentos de dificuldade.

A meus pais pelo quadro de valores que me inculcaram, pela tenacidade e força de viver que me oferecem e à qual sempre recorro nos vários momentos da minha vida.

O meu agradecimento sentido ao meu braço direito pela paciência que teve comigo e por me ter acompanhado sempre ao longo de todo o processo. Obrigada pelo teu apoio técnico e moral e por teres abraçado com o mesmo entusiasmo que eu este projecto e por me teres acompanhado ao longo de todas as etapas!

A todos quantos contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho, o meu sincero apreço.

RESUMO

A investigação desenvolvida deriva da pouca literatura de redes aplicada ao turismo e da existência de lacunas quanto ao estudo da estrutura, conteúdo e qualidade das interações entre os atores em redes de turismo. O principal contributo teórico resulta do carácter inovador decorrente da integração de três vertentes teóricas: (i) a teoria dos *stakeholders* (interesses/influências), (ii) a análise de redes sociais, e (iii) a teoria do marketing de relacionamento (qualidade das relações) em turismo.

Este tipo de investigação que apresenta um carácter integrativo vem trazer um acréscimo de conhecimento à teoria existente, especificamente tendo em conta as conclusões advindas da análise integrada realizada. Acresce o interesse prático e de gestão de aplicar o estudo ao Parque Nacional Peneda-Gerês (PNPG) e ao setor de turismo que representou, em 2009, em Portugal, 11% do PIB e 500.000 postos de trabalho. Neste contexto, este estudo traz um contributo prático a este esforço de aposta e promoção do turismo nacional, até porque as redes turísticas afirmam-se, de forma crescente, como importantes ferramentas de desenvolvimento económico dos países.

O problema de pesquisa que orienta este estudo é: **Como se configura, quantitativa e qualitativamente, a rede de *stakeholders* ligada às atividades de turismo do PNPG? Qual a qualidade do relacionamento entre esses *stakeholders*?** Ao percebermos esta realidade é nossa expectativa compreender os impactos sobre o turismo da região e desenvolver um conjunto de propostas de melhoramento para o turismo do PNPG. O estudo incide sobre os *stakeholders* relevantes envolvidos nas decisões de turismo do PNPG e respetivas redes de relacionamentos. Recorre, simultaneamente, a técnicas qualitativas e quantitativas. Em última análise, o estudo envolverá a análise da estrutura de relacionamentos, a análise do tipo de relações no sentido de planear ações para o turismo, a caracterização dos *stakeholders* da rede de turismo que integra o PNPG e a avaliação da qualidade do relacionamento entre eles, bem como, algumas análises de correlações.

A teoria dos *stakeholders* interliga-se naturalmente com a análise de redes sociais (ARS) sendo relevante para uma melhor compreensão do fenómeno do turismo. Esta investigação permite evidenciar a sua relevância no seio do turismo do PNPG, ou seja, permite proceder à identificação dos *stakeholders* procurando perceber os seus atributos, objetivos e interesses, fatores de escolha e subgrupos. Foi apresentada uma categorização dos *stakeholders* com base no modelo de Mitchell *et al.* (1997) que permitiu

perceber o conjunto de *stakeholders discricionários, dependentes* e o conjunto de *stakeholders definitivos*. Estes últimos, traduzem um grupo que possui os três atributos preconizados pelo modelo de Mitchell *et al.* (1997): poder, legitimidade e urgência. Como tal, estes revelam-se *stakeholders* prioritários.

No tocante à escolha de *stakeholders* da(s) organização(ões), para efeitos de ações relativas ao turismo no PNPG (implementação de projetos de turismo), constata-se que o enquadramento estratégico e a vontade de implementação são os que revelam uma maior média de respostas. Constatou-se a existência de uma rede complexa que liga esses *stakeholders* entre si e que gera transmissão de recursos (informação, logística, recursos humanos, formação e recursos financeiros) e de influências diretas ou indiretas entre os mesmos.

Este estudo interdisciplinar revela-se útil e inovador no setor de turismo e a aplicação destas realidades e conceitos ao PNPG permitiu revelar uma realidade complexa de interações entre uma multiplicidade de atores.

Palavras chave: Atores, Centralidade, Compromisso, Confiança, Cooperação, Densidade, Legitimidade, Poder, Redes, Relacionamentos, Satisfação, *Stakeholders*, Turismo, Urgência.

ABSTRACT

The research developed derives from the scarce literature on networks applied to tourism and the gaps in the study of structure, content and quality of interactions between actors in tourism networks. The main theoretical contribution results from the integration of three key theories: (i) stakeholders theory (interests/influences), (ii) network analysis, and (iii) relationship marketing (relationship quality) in tourism.

This type of investigation brings an additional contribute to the existent theoretical background mainly because of the integrated analysis conclusions. Moreover, the practical and management interest to apply the study to the Peneda-Gerês National Park (PGNP) and in the tourism setor which accounted, in 2009, in Portugal, 11% of GDP and 500,000 jobs. In this context, this study provides a practical contribution to this effort and commitment to promote national tourism because of the increasingly interest on networks, as an important tool of economic development of countries.

The research problem is: **How are composed, quantitatively and qualitatively, the tourism stakeholders network related to tourism in the PGNP? What is the relationship quality between those stakeholders?** Based on this framework, is our expectation to understand the impact on the tourism of the region and develop a set of guidelines for improving the tourism in the PGNP. Basically, the study focuses on the relevant stakeholders involved in PGNP tourism and its networks. It uses both qualitative and quantitative techniques. Finally, the study will involve analysis of the relationship's structure, kind of relationships in order to plan tourism, the PGNP tourism stakeholder's network characterization and the relationship quality evaluation as well as some correlation analysis.

The stakeholder theory naturally connects with the network analysis and is relevant for a better understanding of the tourism phenomenon. This research gives evidence of its relevance within the PNP tourism, identifying the stakeholders, seeking to understand their attributes, goals and interests, factors of choice and sub-groups. It presents a stakeholders categorization based on Mitchell *et al.* (1997) model which allowed the identification of a set of discretionary stakeholders, dependent stakeholders and definitive stakeholders. The last group has the set of three attributes advocated by Mitchell *et al.* (1997): power, legitimacy and urgency. These stakeholders are considered the priority ones.

Regarding the choice of stakeholders for purposes related to tourism in PNPG (implementation of tourism projects), it appears that the strategic framework and will of implementation reveal the higher average of responses. The study reveals a complex network that connects these stakeholders and that generates resources transmission (information, logistics, human resources, training and financial resources) and direct or indirect influences among stakeholders.

This interdisciplinary study is helpful and innovative in the tourism sector, applies these concepts to the PNPG realities and has also revealed a complex set of interactions between a multiplicity of actors.

Keywords: Actors, Centrality, Commitment, Cooperation, Density, Legitimacy, Networking, Power, Relationships, Satisfaction, Stakeholders, Tourism, Trust, Urgency.

ÍNDICE GERAL

| | | |
|-------|--|-----|
| 1 | Introdução | 1 |
| 1.1 | Apresentação do tema..... | 1 |
| 1.2 | Justificativas: teórica e prática..... | 3 |
| 1.3 | Estrutura do projeto | 8 |
| 2 | Revisão de literatura | 10 |
| 2.1 | Teoria dos <i>stakeholders</i> | 10 |
| 2.1.1 | Introdução | 10 |
| 2.1.2 | Conceito de <i>stakeholder</i> | 11 |
| 2.1.3 | Teoria dos <i>stakeholders</i> – evolução teórica e concetual..... | 13 |
| 2.1.4 | Tipologias de classificação de <i>stakeholders</i> | 18 |
| 2.1.5 | Teoria dos <i>stakeholders</i> em turismo..... | 24 |
| 2.1.6 | Teoria dos <i>stakeholders</i> – análise crítica..... | 27 |
| 2.1.7 | Conclusão | 30 |
| 2.2 | Análise de redes Sociais | 31 |
| 2.2.1 | Introdução | 31 |
| 2.2.2 | Conceitos inerentes à análise de redes..... | 32 |
| 2.2.3 | Análise de redes sociais - evolução teórica e concetual | 38 |
| 2.2.4 | Indicadores na análise de redes sociais..... | 42 |
| 2.2.5 | Análise de redes sociais em turismo..... | 45 |
| 2.2.6 | Análise de redes sociais - análise crítica | 46 |
| 2.2.7 | Conclusão | 51 |
| 2.3 | Marketing de relacionamento | 52 |
| 2.3.1 | Introdução | 52 |
| 2.3.2 | Conceitos inerentes ao marketing de relacionamento | 53 |
| 2.3.3 | Marketing de relacionamento – evolução teórica e concetual..... | 58 |
| 2.3.4 | Qualidade do relacionamento | 61 |
| 2.3.5 | Marketing de relacionamento em turismo..... | 70 |
| 2.3.6 | Marketing de relacionamento - análise crítica..... | 73 |
| 2.3.7 | Conclusão | 77 |
| 2.4 | Integração entre <i>stakeholders</i> , análise de redes sociais e marketing de relacionamento com aplicação ao turismo | 78 |
| 3 | Setor de turismo..... | 85 |
| 3.1 | Introdução | 85 |
| 3.2 | Turismo e destinos turísticos | 86 |
| 3.3 | Turismo: perspetiva nacional..... | 93 |
| 3.4 | Turismo na região Norte de Portugal | 100 |
| 3.5 | O Parque Nacional Peneda-Gerês como destino turístico | 102 |
| 3.6 | Conclusão | 121 |
| 4 | Metodologia..... | 123 |
| 4.1 | Introdução | 123 |
| 4.2 | Formulação do problema | 124 |
| 4.3 | Definição dos objetivos e questões de pesquisa | 124 |
| 4.4 | Design e delineamento da pesquisa | 126 |
| 4.5 | Modelo concetual | 133 |
| 4.6 | Unidade de análise..... | 136 |
| 4.7 | Medição de conceitos chave | 137 |
| 4.8 | Técnicas de amostragem..... | 140 |
| 4.9 | Métodos e técnicas de recolha e tratamento de dados | 141 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 4.9.1 | Recolha e tratamento de dados qualitativos | 141 |
| 4.9.2 | Recolha e tratamento de dados quantitativos | 144 |
| 4.10 | Esquema geral da investigação..... | 148 |
| 4.11 | Conclusão | 151 |
| 5 | Análise de dados..... | 152 |
| 5.1 | Introdução..... | 152 |
| 5.2 | Análise de dados – Etapa 1: Estudo exploratório..... | 152 |
| 5.3 | Análise de dados – Etapa 2: Entrevistas exploratórias..... | 160 |
| 5.4 | Análise de dados – Etapa 3: Inquérito por questionário presencial..... | 168 |
| 5.4.1 | Caracterização da amostra..... | 168 |
| 5.4.2 | Rede de <i>stakeholders</i> envolvidos em projetos de turismo do PNPG | 175 |
| 5.4.2.1 | Rede de relacionamentos (dimensão)..... | 176 |
| 5.4.2.2 | Matriz por tipo de ator | 178 |
| 5.4.2.3 | Densidade | 179 |
| 5.4.2.4 | Reciprocidade | 180 |
| 5.4.2.5 | Subgrupos (Cliques)..... | 180 |
| 5.4.2.6 | Análise de <i>clusters</i> | 184 |
| 5.4.2.7 | Centralidade de grau (<i>Degree</i>) | 186 |
| 5.4.2.8 | Centralidade de intermediação (<i>Betweenness</i>) | 190 |
| 5.4.2.9 | Centralidade de Bonacich..... | 194 |
| 5.4.2.10 | Transitividade | 196 |
| 5.4.2.11 | Buracos estruturais | 196 |
| 5.4.2.12 | Frequência e conteúdo das relações..... | 199 |
| 5.4.3 | Fatores relevantes na escolha dos <i>stakeholders</i> para efeitos de projetos de turismo do PNPG..... | 208 |
| 5.4.4 | Fatores relevantes para o turismo da freguesia/concelho do PNPG..... | 209 |
| 5.4.5 | Barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG | 210 |
| 5.4.6 | Objetivos/interesses - implementação de projetos de turismo no PNPG . | 211 |
| 5.4.7 | Atributos caracterizadores do <i>stakeholder</i> principal | 212 |
| 5.4.8 | Qualidade do relacionamento e impactos sobre o turismo do PNPG..... | 213 |
| 5.4.9 | Caracterização da evolução ocorrida no turismo do PNPG nos últimos 5 anos (perceção dos respondentes)..... | 225 |
| 5.4.10 | Caracterização da expectativa de evolução em relação ao turismo do PNPG nos próximos 5 anos (perceção dos respondentes)..... | 225 |
| 5.4.11 | Exploração de relações entre as variáveis | 226 |
| 5.5 | Conclusão | 230 |
| 6 | Integração de teorias e discussão dos resultados da investigação | 232 |
| 6.1 | Integração entre a teoria dos <i>stakeholders</i> e a análise de redes sociais..... | 233 |
| 6.2 | Integração entre a análise de redes sociais e a qualidade do relacionamento..... | 243 |
| 6.3 | Integração entre a teoria dos <i>stakeholders</i> e qualidade do relacionamento.. | 247 |
| 6.4 | Discussão dos resultados | 255 |
| 7 | Conclusões..... | 270 |
| 7.1 | Considerações Finais | 270 |
| 7.2 | Contributos do estudo para a teoria | 274 |
| 7.3 | Contributos do estudo para a prática | 279 |
| 7.4 | Limitações da pesquisa..... | 284 |
| 7.5 | Sugestões para trabalhos futuros | 287 |
| 8 | Referências bibliográficas | 290 |
| 9 | Netgrafia | 310 |
| 10 | Anexos..... | 314 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 10.1 | ANEXO 1 – Modelos sobre a qualidade de relacionamento..... | 314 |
| 10.2 | ANEXO 2 – Tipologias em turismo conforme Decreto-Lei Nº 228/2009 de 14 de setembro..... | 318 |
| 10.3 | ANEXO 3 – Questionário | 320 |
| 10.4 | ANEXO 4 – <i>Stakeholders</i> relevantes: resultados do estudo exploratório | 327 |
| 10.5 | ANEXO 5 – Variáveis do questionário (inicial) | 329 |
| 10.6 | ANEXO 6 – Análise de conteúdo da etapa 1 | 332 |
| 10.7 | ANEXO 7 - Portas do parque..... | 334 |
| 10.8 | ANEXO 8 – Matriz de relacionamentos. | 336 |
| 10.9 | ANEXO 9 – Correlações relevantes entre as variáveis | 337 |
| 10.10 | ANEXO 10 – Fatores de escolha (Q4) e análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 barreiras). | 341 |
| 10.11 | ANEXO 11 – Objetivos e interesses no tocante a projetos de turismo no PNPG e análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 barreiras)..... | 342 |
| 10.12 | ANEXO 12 – Atributos caracterizadores do principal <i>stakeholder</i> (Q8) e análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 barreiras). | 343 |
| 10.13 | ANEXO 13 – Barreiras à implementação de projetos de turismo (Q6) e qualidade de relacionamento (Q9)..... | 344 |
| 10.14 | ANEXO 14 – Tipos de trocas no seio das redes (Q3) e qualidade de relacionamento (Q9). | 346 |
| 10.15 | ANEXO 15 – Fatores de escolha (Q4) e qualidade de relacionamento (Q9). 347 | |
| 10.16 | ANEXO 16 – Objetivos e interesses (Q7) e qualidade de relacionamento (Q9). 349 | |
| 10.17 | ANEXO 17 – Atributos caracterizadores do principal stakeholder (Q8) e qualidade do relacionamento (Q9). | 351 |
| 10.18 | ANEXO 18 – Matriz dos resultados e conclusões. | 354 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|--|-----|
| Tabela 1 - Evolução do conceito de <i>stakeholder</i> | 12 |
| Tabela 2 – Contributos para a teoria dos <i>stakeholders</i> | 14 |
| Tabela 3 – Categorias da teoria dos <i>stakeholders</i> | 16 |
| Tabela 4 – Escolas de pensamento na teoria de <i>stakeholders</i> | 18 |
| Tabela 5 - Tipos de <i>stakeholders</i> (potencial de ameaça/potencial de cooperação)..... | 19 |
| Tabela 6 – Fatores a considerar na identificação de <i>stakeholders</i> | 20 |
| Tabela 7 - Tipos de <i>stakeholders</i> (centralidade da organização focal/densidade). | 21 |
| Tabela 8 - Tipos de <i>stakeholders</i> - matriz..... | 23 |
| Tabela 9 - Análise SWOT à teoria dos <i>stakeholders</i> | 30 |
| Tabela 10 - Aspectos caracterizadores das relações..... | 35 |
| Tabela 11 - Escolas de pensamento na análise de redes sociais..... | 40 |
| Tabela 12 - Princípios e hipóteses inerentes à análise de redes..... | 41 |
| Tabela 13 - Métodos de recolha de dados de redes..... | 47 |
| Tabela 14 - Estratégias para estabelecer os limites de uma rede..... | 48 |
| Tabela 15 - Interligação entre análise de redes e teoria dos <i>stakeholders</i> | 50 |
| Tabela 16 – Medição das BMRS e ICRS..... | 56 |
| Tabela 17 - Correntes de pesquisa em marketing de relacionamento..... | 60 |
| Tabela 18 – Contributos da teoria de redes e <i>stakeholders</i> na área de turismo..... | 78 |
| Tabela 19 - Características diferenciadoras dos serviços..... | 81 |
| Tabela 20 - Conceitos de marketing territorial e marketing de destinos..... | 88 |
| Tabela 21 - Fatores de sucesso, benefícios e limitações do marketing de destinos..... | 92 |
| Tabela 22 – Atores no setor de turismo em Portugal (2012)..... | 98 |
| Tabela 23 – Fatores críticos de sucesso das empresas de turismo em Portugal..... | 99 |
| Tabela 24 - Atores no setor de turismo na região Norte (2012)..... | 100 |
| Tabela 25 - Evolução da população (residentes) nas freguesias do PNPG..... | 105 |
| Tabela 26 - Fatores de atratividade turística do PNPG..... | 108 |
| Tabela 27 - Tipos de turismo no PNPG e principais atrativos turísticos..... | 110 |
| Tabela 28 - Síntese da principal legislação relacionada com o PNPG..... | 113 |
| Tabela 29 - Estratégia de gestão conjunta do Parque Transfronteiriço Gerês-Xurés... | 115 |
| Tabela 30 - Análise SWOT do potencial turístico do PNPG..... | 121 |
| Tabela 31 - Paradigmas de pesquisa..... | 129 |
| Tabela 32 - Tabela síntese da investigação empírica..... | 132 |
| Tabela 33 - Ficha técnica da pesquisa..... | 133 |
| Tabela 34 - Conceitos chave e forma de medição..... | 139 |
| Tabela 35 - Integração das questões de pesquisa, construtos, teoria, entrevistas e questionário..... | 145 |
| Tabela 36 - <i>Software</i> para análise de redes sociais..... | 147 |
| Tabela 37 – Áreas do PNPG por concelho..... | 154 |
| Tabela 38 – População residente em território do PNPG..... | 155 |
| Tabela 39 - Atores consultados na fase de estudo exploratório..... | 156 |
| Tabela 40 - Entrevistas exploratórias informais (tópicos de resposta)..... | 157 |
| Tabela 41 - Lista de <i>stakeholders</i> apurada após estudo exploratório..... | 159 |
| Tabela 42 - Análise de conteúdo das entrevistas exploratórias..... | 161 |
| Tabela 43 – Estatística descritiva N° Médio de funcionários (Q12.1)..... | 169 |
| Tabela 44 - Estatística descritiva Volume de investimentos (Q12.2) e receitas (Q12.3) em turismo em 2011..... | 170 |
| Tabela 45 – Estatística descritiva – Tempo de trabalho no cargo (Q13.2)..... | 171 |

| | |
|--|-----|
| Tabela 46 – Medidas estatísticas da rede de <i>stakeholders</i> envolvidos em projetos de turismo no PNPG..... | 176 |
| Tabela 47- Cliques existentes da rede | 181 |
| Tabela 48 - <i>Clusters</i> | 185 |
| Tabela 49 – <i>Indegree</i> e <i>outdegree</i> dos atores da rede de <i>stakeholders</i> envolvidos em projetos de turismo no PNPG. | 187 |
| Tabela 50 – Indicadores gerais da rede de <i>stakeholders</i> envolvidos em projetos de turismo no PNPG..... | 189 |
| Tabela 51 - Grau de intermediação e grau de intermediação normalizado. | 191 |
| Tabela 52 - Tipos de <i>stakeholders</i> (centralidade - grau de saída dos <i>stakeholders</i> /densidade)..... | 193 |
| Tabela 53 – Centralidade de Bonacich e centralidade de Bonacich normalizada..... | 195 |
| Tabela 54 - Buracos estruturais | 197 |
| Tabela 55 - Análise comparativa de indicadores para as redes de trocas..... | 206 |
| Tabela 56 – Matriz total de relações de troca (soma dos graus de intensidade das trocas) | 207 |
| Tabela 57 - Q4 Fatores de escolha dos <i>stakeholders</i> da sua organização | 209 |
| Tabela 58 - Q5 Importância de fatores para o turismo na sua região (integrada no PNPG)..... | 210 |
| Tabela 59 - Q6 Grau de importância atribuído às barreiras no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG | 211 |
| Tabela 60 – Q7 Objetivos/interesses da organização/instituição no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG..... | 212 |
| Tabela 61 – Q8 Atributos caracterizadores do principal <i>stakeholder</i> da organização . | 213 |
| Tabela 62 . Q9.1 Qualidade do relacionamento - Confiança..... | 213 |
| Tabela 63 - Q9.2 Qualidade do relacionamento - Compromisso | 214 |
| Tabela 64 - Q9.3 Qualidade do relacionamento - Cooperação..... | 215 |
| Tabela 65 - Análise de correlações entre confiança e compromisso..... | 217 |
| Tabela 66 - Análise de correlações entre confiança e cooperação | 219 |
| Tabela 67 - Análise de correlações entre compromisso e cooperação | 221 |
| Tabela 68 - Análise de correlações entre cooperação e o turismo nos últimos 5 anos. | 222 |
| Tabela 69 - Análise de correlações entre cooperação e o turismo nos próximos 5 anos | 223 |
| Tabela 70 - Q10 Evolução ocorrida no turismo nos últimos 5 anos..... | 225 |
| Tabela 71 - Q11 Expectativa de evolução no turismo nos próximos 5 anos..... | 226 |
| Tabela 72 – Correlações relevantes com a variável escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2)..... | 228 |
| Tabela 73 - Correlações relevantes com as variáveis Q10 (evolução do turismo últimos 5 anos) e Q11 (evolução esperada nos próximos 5 anos)..... | 229 |
| Tabela 74 – Correlações entre Q4 Fatores de escolha de <i>stakeholders</i> e análise de redes sociais: Q3 (tipos de trocas) e Q6 (barreiras) - Síntese | 235 |
| Tabela 75 – Correlações entre objetivos e interesses no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG (Q7) e análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 barreiras) - Síntese..... | 239 |
| Tabela 76 - Atributos caracterizadores do principal <i>stakeholder</i> (Q8) e análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 barreiras) - Síntese | 242 |
| Tabela 77 - Relação entre fluxos de trocas e centralidade dos atores. | 243 |
| Tabela 78 – Barreiras à implementação de projetos de turismo (Q6) e qualidade de relacionamento (Q9) - Síntese. | 245 |

| | |
|---|-----|
| Tabela 79 - Tipos de trocas no seio das redes (Q3) e qualidade do relacionamento (Q9) – Síntese..... | 247 |
| Tabela 80 - <i>Stakeholder</i> principal versus índices de confiança, compromisso e cooperação..... | 249 |
| Tabela 81 - Fatores de escolha (Q4) e qualidade de relacionamento (Q9) - Síntese.... | 250 |
| Tabela 82 - Objetivos e interesses (Q7) e qualidade de relacionamento (Q9) – Síntese. | 252 |
| Tabela 83 - Atributos do principal <i>stakeholder</i> (Q8) e qualidade de relacionamento (Q9) – Síntese..... | 253 |
| Tabela 84 - Síntese dos indicadores de rede..... | 259 |
| Tabela 85 - Síntese da integração entre teorias | 267 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 – Estruturas de relacionamentos..... | 23 |
| Figura 2 - BMRS e ICRS..... | 36 |
| Figura 3 - Marketing, qualidade e serviço ao cliente. | 61 |
| Figura 4 - Modelo compromisso-confiança..... | 69 |
| Figura 5 - Modelo das trocas relacionais em marketing de relacionamento. | 72 |
| Figura 6 – Background teórico da tese. | 82 |
| Figura 7 - Mapa do Parque Nacional Peneda-Gerês..... | 103 |
| Figura 8 - Mapa das freguesias e concelhos do PNPG..... | 104 |
| Figura 9 – Modelo concetual | 135 |
| Figura 10 – Esquema geral da investigação | 148 |
| Figura 11 – Lista de <i>stakeholders</i> finais..... | 164 |
| Figura 12 - Categorização dos <i>stakeholders</i> relevantes envolvidos em projetos de turismo no PNPG..... | 166 |
| Figura 13 – Rede de relacionamentos entre os <i>stakeholders</i> no tocante a projetos de turismo no PNPG: sociograma | 177 |
| Figura 14 – Matriz por tipo de ator | 178 |
| Figura 15 - Cliques da rede..... | 183 |
| Figura 16 - Exemplo de um grau de centralização de 100% (rede em estrela). | 189 |
| Figura 17 - Matriz de troca de recursos entre os <i>stakeholders</i> (informação de marketing) | 200 |
| Figura 18 - Matriz de troca de recursos entre os <i>stakeholders</i> (recursos técnicos e logística) | 202 |
| Figura 19 - Matriz de troca de recursos entre os <i>stakeholders</i> (recursos humanos)..... | 203 |
| Figura 20 - Matriz de troca de recursos entre os <i>stakeholders</i> (formação). | 204 |
| Figura 21- Matriz de troca de recursos entre os <i>stakeholders</i> (recursos financeiros) .. | 205 |
| Figura 22 – Integração entre teorias versus questões do questionário: esquema síntese. | 232 |
| Figura 23 - Lista de <i>stakeholders</i> finais..... | 256 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1 - Evolução do número de unidades de alojamento nos concelhos do PNPG, por tipologia (2000-2006)..... | 117 |
| Gráfico 2 – Número de empresas de animação turística licenciadas no PNPG, por atividade promovida – 2006. | 118 |
| Gráfico 3 – Evolução do movimento de visitantes aos postos de turismo nos concelhos do PNPG..... | 119 |
| Gráfico 4 – Peso de cada concelho no número total de visitantes aos postos de turismo - 2000. | 119 |
| Gráfico 5 – Nº de visitantes que contactaram outras estruturas de informação existentes no PNPG - 2006..... | 120 |
| Gráfico 6 – Cargo ocupado na organização/instituição (Q13.1) | 170 |
| Gráfico 7 – Tempo de trabalho no cargo em anos (Q13.2) | 171 |
| Gráfico 8 – Sexo dos respondentes (Q13.3) | 172 |
| Gráfico 9 – Categoria etária dos respondentes (Q13.4)..... | 173 |
| Gráfico 10 –Nível de habilitações dos respondentes (Q13.5) | 174 |
| Gráfico 11 – Grau de confiança nas respostas (Q13.6)..... | 175 |
| Gráfico 12 – <i>Stakeholder</i> principal identificado..... | 199 |

SIGLAS UTILIZADAS

| |
|---|
| ADERE-PG – Associação para o Desenvolvimento das Regiões do Parque Nacional Peneda-Gerês |
| ARS – Análise de Redes Sociais |
| B2B – <i>Business-to-Business Relationships</i> |
| B2C – <i>Business-to-Consumer Relationships</i> |
| BMRS – <i>Business Marketing Relationships</i> |
| CCDRN – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte |
| CMTB – Câmara Municipal de Terras de Bouro |
| CRM – <i>Customer Relationship Management</i> |
| DL – Decreto-Lei |
| I&D – Investigação & Desenvolvimento |
| ICNB – Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade |
| ICNF – Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas |
| ICRS – <i>Interpersonal Commercial Relationships</i> |
| INE – Instituto Nacional de Estatística |
| IUCN – <i>Internacional Union for Conservation of Nature</i> |
| KMV – <i>Key Mediating Variables</i> |
| M - Média |
| MAB – <i>Man and Biosphere</i> (O Homem e a Biosfera) |
| NUT - Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas |
| OMT – Organização Mundial de Turismo |
| ONG – Organização Não Governamental |
| PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo |
| PGNP - Peneda-Gerês National Park |
| PIB – Produto Interno Bruto |
| PME – Pequenas e Médias Empresas |
| PNBLSX - Parque Natural da Baixa Limia - Serra do Xurés |
| PNPG – Parque Nacional Peneda-Gerês |
| POPNGP – Plano de Ordenamento do Parque Nacional Peneda-Gerês |
| QR – Qualidade do Relacionamento |
| RTAM – Região de Turismo do Alto Minho |
| RTATB - Região de Turismo do Alto Tâmega e Barroso |
| s - Desvio padrão |
| SIC – Sítio de Importância Comunitária |
| SIMPLEX - Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa |
| SPA – Saúde pela Água |
| SWOT – <i>Strengths, Weakness, Opportunities and Threats</i> |
| TER – Turismo em Espaço Rural |
| TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação |
| TPNP – Turismo do Porto e Norte de Portugal |
| UATC - Unidades de Alojamento Turístico Coletivo |
| VAB – Valor Acrescentado Bruto |
| WTO – World Tourism Organization |

1 Introdução

1.1 Apresentação do tema

Este estudo visa integrar três correntes teóricas (*stakeholders*, redes e qualidade do relacionamento) e perceber o respetivo impacto no turismo da região, com o objetivo de promover/planear mais eficazmente o turismo do Parque Nacional Peneda-Gerês (PNPG).

No tocante à análise de *stakeholders*, importa perceber a sua importância no seio do turismo, no caso específico deste estudo, do turismo do PNPG, ou seja, proceder à identificação dos *stakeholders* procurando efetuar um levantamento dos seus atributos, objetivos, interesses, fatores de escolha e subgrupos.

A teoria dos *stakeholders* interliga-se naturalmente com a análise de redes sociais e é aplicável ao turismo sendo, contudo, necessárias mais pesquisas e desenvolvimentos teóricos (Freeman *et al.*, 2010). Mais do que aferir a forma como os diferentes *stakeholders* se inter-relacionam e os tipos de trocas que estabelecem, torna-se relevante aferir a qualidade deste tipo de relacionamentos, vertente esta que também está contemplada neste trabalho.

A aplicação da análise de redes sociais (ARS) tem vindo a assumir um crescente interesse nos relacionamentos de negócio e nas redes de marketing [Coviello, 2005; Olkkonen *et al.*, 2000; Scott *et al.*, 2008a; Webster e Morrison, 2004; Leung *et al.*, 2012; Flecha *et al.*, 2012]. Stokowski (1990) defende a sua aplicabilidade (enquanto método alternativo) para a análise do setor de lazer e recreação. Na prática, a ARS tem uma elevada aplicabilidade ao turismo já que este é um setor que funciona em rede (Flecha *et al.*, 2012).

O sucesso de uma organização depende da sua estrutura formal e resposta às hierarquias, mas também da sua rede de contactos, sendo que a análise de redes sociais tem vindo a ser usada como um método efetivo que permite revelar conexões que, por vezes, não são facilmente identificáveis através de procedimentos normais. É de esperar que a rede de relações reflita a análise da estrutura de relacionamentos sociais e evidencie as ligações existentes entre os atores que dela fazem parte. A aposta desloca-se das díades (relações entre dois atores) para as tríades (relações entre subconjuntos de atores). Estas ligações têm uma direção podendo ser simétricas (ligações bidirecionais) ou não (unidirecionais). Ao deslocar-se o foco para as relações em vez dos atributos, torna-se neces-

sário pensar um conjunto de ferramentas e métodos distintos das tradicionais análises estatísticas de dados. O estudo de redes apresenta-se, assim, como uma área interdisciplinar que permite estudar fenómenos do mundo real que têm aplicabilidade e referencial no setor de turismo. Por outro lado, o setor do turismo é um setor que carece de estudos aprofundados que envolvam a utilização desta metodologia em complemento com outras técnicas quantitativas.

O turismo assume-se como uma área de interesse por ser menos explorada, nomeadamente no tocante à ARS e marketing de relacionamento (confiança, compromisso e cooperação interorganizacional). Van der Burg (1992) argumenta que uma estratégia racional e corretamente implementada permite o desenvolvimento do turismo, daí a necessidade de uma maior aposta nesta área.

Estudar estas realidades e conceitos na ótica do turismo em parques nacionais, como é o caso do Parque Nacional Peneda-Gerês (PNPG), assume relevância teórica e prática já que este constitui o único parque nacional existente no país. Acresce ainda referir que se trata de um dos onze *Pan Parks* existentes na Europa (organização europeia de proteção de áreas de natureza selvagem da Europa), integrado numa rede de parques caracterizada por uma vasta riqueza em biodiversidade, beleza paisagística, riqueza gastronómica, histórica e cultural, fatores que o tornam um destino turístico de eleição. Além disso, a escassez de estudos que envolvam o setor do turismo de natureza mais rural e de desenvolvimento local, tornam esta temática pertinente.

Com o presente trabalho pretende-se colmatar uma lacuna que, no nosso entender, existe na literatura (ver secção 1.2), isto é, procura-se interligar um conjunto de conceitos chave no âmbito do marketing e da gestão estratégica que, até então, têm sido tratados de forma isolada. Assim, procura-se acrescentar uma mais-valia não só à literatura existente, mas também proporcionar um contributo prático para a área do turismo, em particular para a análise da região alvo de estudo.

O estudo inerente a esta pesquisa centra-se num conjunto de objetivos específicos que se prendem com os seguintes aspetos:

- Qual a estrutura de relacionamentos existente na rede de turismo que opera no PNPG [quais os *stakeholders* relevantes envolvidos no turismo do PNPG (abrangência); qual a posição dos vários *stakeholders* na rede de turismo do PNPG /*stakeholders* chave (centralidade); qual o grau de interligação entre os vários *stakeholders* da rede de turismo do PNPG (densidade); em que medida a rede é composta por buracos estruturais

(atores de ligação entre subgrupos)]. Além disso, procura-se aferir os fatores relevantes na escolha dos parceiros da rede e o tipo de relações entre os vários atores em termos do turismo do PNPG (tipos de fluxos ou trocas que ocorrem entre os *stakeholders* envolvidos na rede de turismo do PNPG).

- Caracterização dos *stakeholders* da rede de turismo que opera no PNPG (quais os atributos caracterizadores dos vários *stakeholders* da rede de turismo do PNPG; quais os objetivos e interesses dos *stakeholders* da rede de turismo do PNPG; quais as principais barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG; quais os fatores relevantes para a implementação de projetos turísticos no seio da rede de turismo do PNPG).
- Avaliação a qualidade do relacionamento da rede de turismo do PNPG (qual o grau de confiança, compromisso e cooperação entre os *stakeholders* da rede de turismo do PNPG; quais os impactos da qualidade do relacionamento entre os *stakeholders* de turismo do PNPG sobre o turismo da região nos últimos cinco anos e expectativas para os próximos cinco anos).

De referir que a presente pesquisa será desenvolvida numa perspetiva organizacional, ou seja, na perspetiva global das organizações envolvidas e não na vertente particularizada das empresas e do negócio individual.

1.2 Justificativas: teórica e prática

Uma vertente da literatura que carece de maior exploração centra-se em pesquisas que interliguem conceitos e teorias provenientes de outros campos do saber (tais como a ética, a economia, a administração pública, etc.) de forma a dotar os gestores de melhores práticas e resultados, ou seja, mais trabalhos interdisciplinares (Freeman *et al.*, 2010). O presente estudo contribui para o avanço do conhecimento no domínio do marketing de redes e de relacionamento na medida em que integra três grandes áreas, designadamente:

- (i) Teoria dos *stakeholders*;
- (ii) Análise de redes sociais;
- (iii) Marketing de relacionamento (na vertente da qualidade do relacionamento)

em turismo.

No que se refere à teoria dos *stakeholders*, a literatura ainda está numa fase embrionária. Winn (2001) e Freeman *et al.* (2010) referem a necessidade de se desenvolverem mais pesquisas que permitam descrever melhor como é que as organizações gerem as suas relações com os diferentes *stakeholders*, em particular, estudos que se centrem, por um lado, na criação de valor e, por outro, na identificação de *stakeholders* e respetivos interesses. Aqui, é determinante a realização de pesquisas que permitam identificar quem é (ou não) um *stakeholder* e quais as suas categorias mais relevantes na ótica dos gestores, procurando-se sempre que possível relacionar este com o turismo.

O estudo da cooperação entre *stakeholders* tem sido amplamente reconhecido na literatura existente (Bramwell e Sharman, 1999; Jamal, 2004; Jamal e Getz, 1995). Alguns estudos centraram-se apenas na identificação dos *stakeholders* principais (Aas *et al.*, 2005; Bramwell e Sharman, 1999; Jamal, 2004; Verno *et al.*, 2005); outros na manutenção dessa colaboração (Bramwell e Sharman, 1999; Jamal e Stronza, 2009); outros na implementação de resultados decorrentes da colaboração a longo prazo (Jamal e Stronza, 2009) e outras na sua influência sobre o desenvolvimento regional (Novelli *et al.*, 2006).

Knox e Gruar (2007) sugerem a realização de estudos que permitam desenvolver e testar a teoria de Mitchel *et al.* (1997) e a exploração das ligações existentes entre a teoria dos *stakeholders* e outras práticas de marketing modernas como sejam a análise de redes sociais (quer em organizações com fins lucrativos, quer em organizações sem fins lucrativos) e a qualidade do relacionamento. Entre os vários estudos que existem destaca-se, em particular, o trabalho de Timur e Getz (2008) que articula a teoria dos *stakeholders* e a análise de redes em turismo. Embora este estudo não tenha considerado a avaliação da qualidade do relacionamento o que, no nosso entender, constitui uma importante limitação, procura interligar a teoria dos *stakeholders* com a análise de redes sociais. Neste sentido, o objetivo deste trabalho passa por considerar como ponto de partida o estudo referido anteriormente acrescentando-lhe a vertente da qualidade do relacionamento.

A análise de redes sociais abre as portas para a exploração da colaboração, confiança, interdependência, reciprocidade, conflitos de interesses, liderança e outros itens relacionados com a interação entre *stakeholders* (Albrecht, 2012).

Após uma análise exaustiva da literatura relevante, constatou-se a existência de um vários estudos sobre redes sociais nos setores industriais e tecnológicos (Thomas, 2001) superando os trabalhos realizados no âmbito dos serviços e do turismo, talvez

devido ao facto deste último ser ainda uma realidade recente sob o ponto de vista conceitual (Yilmaz e Bititei, 2006). Tendo por base esta análise, parece existir um espaço importante de investigação por desenvolver. Por outro lado, a revisão de literatura efetuada permitiu também identificar a existência de uma lacuna quanto à medição e análise dos benefícios derivados das redes organizacionais (Nilson *et al.*, 2003) *versus* avaliação da qualidade dos relacionamentos estabelecidos entre os membros dessas mesmas redes.

A perspetiva da análise de redes sociais é vista como útil para a compreensão dos serviços turísticos de forma integrada (Albrecht, 2012) já que permite combinar aspetos naturais, culturais e sociais associados a um determinado destino, bem como serviços relacionados com o turismo. Os estudos existentes apontam que os investigadores na área de turismo têm recebido com entusiasmo os benefícios potenciais da análise de redes sociais que carece, contudo, de estudos mais aprofundados e de âmbito local (*op. cit.*).

Também no seio da análise de redes, a perceção dos relacionamentos é fundamental e, para Webster e Morrison (2004), a sua aplicabilidade ao marketing é essencial. Há alguns estudos que se centram na informação e frequência de contacto dentro das redes [caso de Timur, 2005; Timur e Getz, 2008; Kim *et al.*, 2008] mas a literatura ainda é insuficiente no que concerne ao conteúdo desses contactos, com aplicação ao turismo (Scott *et al.*, 2008a).

Há evidências na literatura da relevância de uma análise combinada entre a teoria dos *stakeholders* e a análise de redes sociais com identificação dos membros chave e das suas posições estruturais (Scott e Cooper, 2007; Timur e Getz, 2008). A realização de estudos que aplicam a análise de redes sociais em turismo trouxe contributos para as organizações envolvidas em atividades de turismo. A aplicação da ARS em turismo foi aplicada, por exemplo, nos estudos de Baggio e Cooper (2010), Leung *et al.* (2012) cujo foco principal foi nas ligações existentes no seio das redes, negligenciando as características individuais dos atores (Albrecht, 2012).

Os estudos que abordam as redes organizacionais ainda se baseiam, essencialmente, em estudos empíricos qualitativos (Betts e Stouder, 2004), no entanto, parece-nos haver uma cada vez maior necessidade de aplicação de técnicas quantitativas (Webster e Morrison, 2004) ou, se possível, de uma combinação de ambas. As principais razões argumentadas para tal são as poucas concetualizações desenvolvidas, ao ponto de gerarem hipóteses testáveis quantitativamente além da recolha de dados ser uma tarefa difícil (Timur e Getz, 2008).

De uma forma geral, a literatura existente evidencia a ARS como uma ferramenta útil na identificação, mapeamento e apresentação das características estruturais e não tanto numa perspectiva integrada que considere os vários *stakeholders* envolvidos, os seus interesses e objetivos e a qualidade do relacionamento daí resultante.

Em termos de marketing de relacionamento torna-se, nesta medida, importante a criação de uma estratégia para gerir eficazmente relacionamentos sendo que não é suficiente colocar apenas a ênfase no serviço e na qualidade (Christopher *et al.*, 1991), mas é necessária, também, uma estratégia de relacionamento baseada em considerações estratégicas de marketing (Berry, 1995). Numa ótica de análise de uma estratégia de relacionamento, a integração de aspetos relacionais carece de maior atenção e desenvolvimento [Arndt, 1979; Gummesson, 1987], bem como a análise da confiança e do compromisso (Morgan e Hunt, 1994).

Sheth e Parvatiyar (2000) defendem como prioridades de pesquisa as questões de identificação, definição e mensuração de construtos destinados à avaliação do desempenho dos relacionamentos. Coviello (2005) refere que, apesar dos trabalhos de Larson e Starr (1993) e de Hite e Hesterly (2001), continuam a fazer falta trabalhos empíricos sobre a estrutura e o tipo de interações entre os atores de uma dada rede (especialmente aplicados ao setor de turismo).

Esta análise será incorporada no presente estudo no contexto do turismo do Parque Nacional Peneda-Gerês. Os conceitos de confiança e compromisso especificamente tratados no contexto do marketing de relacionamento [Morgan e Hunt, 1994; Wilson e Vlosky, 1997; Leuthesser, 1997; Zancan e Prado, 2006] estão a adquirir maior interesse no domínio das redes e nas pesquisas sobre interações, contudo, as bases sobre as quais têm sido operacionalizados deverão ser alvo de análise mais aprofundada [Järvelin, 2001; Scott *et al.*, 2008a].

Aliás, conforme Athanasopoulou (2008) e Huntley (2006) referem existe uma dificuldade assumida no estabelecimento de uma definição consensual da qualidade do relacionamento. Athanasopoulou (2009), no seu artigo “*Relationship quality: a critical literature review and research agenda*” conclui que a maioria das pesquisas sobre a qualidade do relacionamento incidem na vertente *business-to-business* (B2B) que percionam as relações sobretudo a partir da perspectiva organizacional. Além disso, os resultados são diferentes conforme os contextos e não há uma definição universalmente aceite para a qualidade do relacionamento. Acresce ainda referir que Wong e Sohal

(2002) sugerem mais pesquisa qualitativa sobre a qualidade do relacionamento sendo que este estudo incorporará esta vertente.

A teoria dos *stakeholders*, a análise de redes sociais e a qualidade do relacionamento assumem relevância no âmbito do turismo já que, na sua essência procuram perceber e integrar os objetivos e interesses dos vários grupos (Timur, 2005). Os padrões de relacionamento entre os vários *stakeholders* são estudados através da análise de redes sociais que é uma técnica apropriada para o estudo de relações entre indivíduos, grupos informais ou grupos corporativos formais [Marsden, 1990; Burt, 1980].

Atendendo ao anteriormente exposto e ao facto de o turismo ter representado em 2009, em Portugal, aproximadamente 11% do PIB contribuindo para a criação de 500.000 postos de trabalho (DL 191/2009), parece-nos pertinente a escolha do setor e do tema por ser relevante, não só para o conhecimento teórico do marketing e gestão estratégica, como também, pela sua relevância prática.

Considerando o potencial do setor de turismo e à sua capacidade de contribuir para a melhoria da qualidade de vida dos portugueses, bem como, para a coesão territorial e a identidade nacional, o governo tem procurado estabelecer legislação conducente à existência de uma política nacional de turismo que permita o desenvolvimento deste importante setor da economia. No contexto atual, este estudo dará um contributo prático a este esforço de aposta e promoção do turismo, até porque as redes turísticas afirmam-se, de forma crescente, como importantes ferramentas de desenvolvimento económico dos países.

Morrison *et al.* (2004) referem que, em países mais desenvolvidos, o turismo baseia-se em redes que dão sustentabilidade económica ao mesmo. Estes mesmos autores referem que a análise de redes em turismo tem vindo a ser uma área de estudo muito negligenciada. Apesar do recente aumento de interesse pela análise de redes, ainda há um grande potencial de desenvolvimento sobre esta temática focada no turismo que é, por si só, extremamente complexa e multidisciplinar.

Ao longo da última década, a análise de redes sociais foi introduzida em turismo e foram desenvolvidos estudos na vertente da hospitalidade e outras aplicações a diferentes tópicos no âmbito do turismo (Novelli *et al.*, 2006). Outras pesquisas iniciaram o processo de combinação da teoria dos *stakeholders* com a análise de redes sociais (Timur e Getz, 2008) mas estes estudos são, ainda, insuficientes para uma compreensão plena e integrada destes fenómenos carecendo de maior exploração (Albrecht, 2012).

A região Norte do país assume-se como um núcleo de conhecimento e inovação, fatores chave com fortes implicações no turismo. Além disso, o PNPG caracteriza-se por uma forte riqueza paisagística (único parque nacional do país), cultural (lendas, tradições e as grandes romarias), gastronómica (cozinha minhota e transmontana, diversidade de festivais gastronómicos) e histórica (importantes monumentos) - fatores críticos de sucesso para a atração turística à região.

A literatura não é muito fértil em artigos que incidam especificamente sobre o PNPG. Contudo, e não obstante tal facto, há artigos ligados à geologia [Cheilletz e Giuliani, 1982; Vieira, 1996; Brilha *et al.*, 1999], flora (Monzón *et al.*, 2004) e fauna [Soares *et al.*, 2005; Castro *et al.*, 2010] mas ainda muito pouca literatura relativa ao turismo da região.

A aplicação do estudo ao PNPG inclui cinco concelhos de três distritos diferentes que integram o parque. Quanto aos aspetos anteriormente referidos, acresce:

- O interesse prático e de gestão para a administração do PNPG;
- Relevância para o Turismo do Porto e Norte de Portugal, para a ADERE-PG, bem como, para as próprias organizações envolvidas no turismo da região.

Desta forma, há evidências práticas e teóricas na literatura quanto à relevância do tema e à necessidade de pesquisas adicionais, o que sustenta e dá viabilidade a este trabalho de investigação.

1.3 Estrutura do projeto

O projeto encontra-se dividido em nove partes. A primeira é introdutória apresentando o tema, as justificativas teóricas e práticas e a estrutura global do projeto.

Numa segunda parte é feita uma revisão de literatura sobre o tema. Aqui incorpora-se: a teoria dos *stakeholders* (conceito de *stakeholders*, evolução teórica e concetual, tipologias de classificação, teoria dos *stakeholders* em turismo, análise crítica); a análise de redes sociais (conceitos, evolução teórica e concetual, indicadores na análise de redes sociais, análise de redes em turismo, análise crítica); o marketing de relacionamento (conceitos, evolução teórica e concetual, qualidade do relacionamento, marketing de relacionamento em turismo, análise crítica) e a integração entre *stakeholders*, ARS e marketing de relacionamento com aplicação ao turismo - síntese.

A terceira parte incide sobre o setor em causa com uma abordagem do turismo e destinos turísticos; o turismo: perspetiva nacional; turismo na região Norte de Portugal e o Parque Nacional Peneda-Gerês como destino turístico.

Na quarta parte são expostas as questões metodológicas utilizadas visando o alcance dos objetivos propostos. É apresentado o problema de pesquisa ao qual se pretende dar resposta, os objetivos e as questões de pesquisa, o design e delineamento da pesquisa, o modelo concetual, a unidade de análise, medição dos conceitos chave, técnicas de amostragem, os métodos e técnicas de recolha de dados (qualitativos e quantitativos) e o esquema geral da investigação.

Na quinta parte procede-se à análise de dados das três etapas da pesquisa com a caracterização da amostra e análise de dados qualitativos e quantitativos com recurso ao UCINET 6.0 e ao PASW 18.0 e exploração de relações entre variáveis.

A sexta parte procura uma integração das várias vertentes teóricas consideradas procurando perceber os pontos de integração entre as mesmas.

A sétima parte apresenta as conclusões finais, contributos para a teoria, contributos para a prática, limitações da pesquisa e, por último, as sugestões para trabalhos futuros.

A oitava e nona parte enumeram as referências bibliográficas e netgrafia que fundamentam a pesquisa. Por último, a décima parte apresenta os anexos relevantes.

2 Revisão de literatura

2.1 Teoria dos *stakeholders*

2.1.1 Introdução

Nos últimos anos, muitas mudanças têm ocorrido no modo como atuam as organizações, nomeadamente, na importância que é atribuída aos múltiplos agentes envolvidos nos negócios, também designados de *stakeholders*. Apesar dos estudos frequentes que incidem sobre a vertente estratégica organizacional e que envolvem a teoria dos *stakeholders*, ainda se regista uma escassez de trabalhos que se centrem na importância da sua aplicabilidade nos processos de tomada de decisão das organizações e, em particular, na vertente do turismo.

No seio das organizações e entre organizações distintas, a gestão de equilíbrio dos interesses dos vários *stakeholders*, implica que as decisões sejam tomadas de forma equilibrada com vista a satisfazer os interesses de todos os públicos envolvidos. Desta forma, a teoria dos *stakeholders* apresenta-se como uma proposta de gestão estratégica para as organizações tendo vindo a ganhar importância ao longo do tempo à medida que se foram multiplicando os estudos que a tomaram como base de trabalho.

Mas afinal, o que preconiza a teoria dos *stakeholders*? E o que são afinal *stakeholders*? Para responder a estas questões importa começar por perceber a origem da teoria dos *stakeholders* que se encontra consideravelmente enraizada na sociologia, no comportamento organizacional e na política de interesses de grupos podendo ser definida como a formulação e implementação de processos por parte dos gestores, que satisfaçam os vários grupos com interesses sobre a organização (Freeman e McVea, 2000). Já Donaldson e Preston (1995) apresentam a teoria dos *stakeholders* como a tese de que todas as pessoas ou grupos que tenham interesses legítimos numa organização, o fazem para obter determinados benefícios e, portanto, não existem motivos para que se valorize mais um dado conjunto de interesses em detrimento de outro.

Com o passar do tempo, a teoria dos *stakeholders* evoluiu para mais do que uma mera visão estratégica e com os contributos ao desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* de Freeman (1984), Clarkson (1995), Donaldson e Preston (1995), Mitchel *et al.* (1997) e Rowley (1997) esta veio a assumir-se como um novo modelo de gestão.

A teoria dos *stakeholders* torna-se suficientemente ampla e permeável ao cruzamento com outros campos teóricos como sejam a análise de redes sociais e o marketing de relacionamento.

Este capítulo explorará os principais conceitos inerentes à teoria dos *stakeholders*, a sua evolução teórica e concetual, tipologias de classificação, a sua aplicabilidade ao turismo, análise crítica da teoria dos *stakeholders* e principais conclusões.

2.1.2 Conceito de *stakeholder*

Importa sublinhar a existência de uma multiplicidade de definições de *stakeholder*, que variam em consonância com a sua abrangência. Por um lado, há exemplos de definições muito abrangentes, que vislumbram o *stakeholder* como qualquer ator (pessoa, grupo, entidade) que tenha uma relação ou interesses (diretos ou indiretos) com uma organização. Por outro lado, há exemplos de definições mais restritas, onde os *stakeholders* primários são atores (ou categorias de atores tais como empregados, gerentes, fornecedores, proprietários/acionistas e clientes), portadores de interesses e expectativas em relação à organização, sem os quais a organização não seria viável.

De uma forma geral, há algum consenso na literatura [Rowley, 1997; Timur, 2005; Lewis, 2006] que aponta a primeira sistematização do conceito de *stakeholders* a Freeman (1984) no seu livro “*Strategic Management: a Stakeholder Approach*”. Não obstante tal facto, o próprio Freeman (1984) reporta as origens do conceito de *stakeholder* a um memorando internacional de pesquisa de Stanford, datado de 1963. A publicação, em 1984, da obra de Freeman, constitui a pedra basilar para o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders*, que virá a ser utilizada na área da gestão, do marketing e, mais recentemente, do turismo (Lewis, 2006).

O conceito de *stakeholders* variou ao longo do tempo e de autor para autor (ver Tabela 1):

Tabela 1 - Evolução do conceito de *stakeholder*.

| Referência | Conceito de <i>stakeholder</i> |
|--|---|
| Freeman (1984) | Num contexto organizacional e de gestão, <i>stakeholder</i> é entendido como qualquer grupo ou indivíduo que possa afetar ou seja afetado pelo alcance dos objetivos da organização. Tem subjacente a ideia de dois tipos de <i>stakeholders</i> : estratégicos e morais. |
| Savage <i>et al.</i> (1991); Bourne e Walker (2005/2006) | Grupos ou indivíduos que têm interesse nas ações da organização e que têm capacidade de a influenciar. |
| Frooman (1999) | Aqueles que controlam recursos críticos à sobrevivência das organizações. |
| Phillips <i>et al.</i> (2003); Freeman (2004) | Os <i>stakeholders</i> são os críticos ou outras entidades externas de negócio. |
| Attas (2004) | O <i>stakeholder</i> será aquele que tem a perder do ponto de vista financeiro, social ou psicológico com a queda da organização. |
| Timur (2005) | São considerados <i>stakeholders</i> os consumidores, credores, fornecedores, empregados, governo, legisladores, comunidade local, concorrentes, grupos de interesse, meios de comunicação social e acionistas. |
| Zsolnai (2006) | Propõe uma reinterpretação do conceito de <i>stakeholder</i> referindo que todos os <i>stakeholders</i> são válidos moralmente e só esses devem ser considerados apresentando a ideia de uma teoria de <i>stakeholders</i> alargada que inclui a responsabilidade social, inclusive a responsabilidade perante a natureza, a sociedade e as gerações futuras. |

Fonte: Elaboração própria (2011).

De uma forma geral muitas outras definições poderiam ser aqui apresentadas mas, apesar das várias definições de *stakeholder* existentes, um *stakeholder* é considerado como aquele que tem poder para afetar a organização e tem direitos sobre o desempenho da mesma.

Na literatura não há um consenso total sobre que atores devem ser considerados como *stakeholders*. A maior parte da literatura aponta para a importância de analisar os interesses e capacidade de influência dos mesmos sobre a organização. A própria definição de *stakeholder* pode ser apresentada de forma: (i) ampla [Freeman, 1984; Carroll, 1993] ou (ii) restrita (Clarkson, 1995 – os *stakeholders* são portadores de risco). Logsdon e Lewellyn (2000), reforçam a ideia da necessidade de mais estudos na área da teoria dos *stakeholders* que incorporem uma visão mais ampla atendendo a que o objetivo inicial de Freeman (1984) foi apresentar novas ideias que permitissem reduzir a incerteza de ambientes organizacionais sujeitos a permanentes mudanças.

De acordo com Pesqueux e Damak-Ayadi (2005:8), a teoria dos *stakeholders* assenta num conjunto de postulados básicos, designadamente:

- A organização mantém relacionamentos com vários grupos que afetam, ou são afetados, pelas suas decisões (Freeman, 1984);

- A teoria depende da natureza desses relacionamentos devido à forma como os processos envolvidos e resultados alcançados podem afetar a sociedade e os *stakeholders*;
- Os interesses dos *stakeholders* têm valor intrínseco e nenhum conjunto de interesses domina outros [Clarkson, 1995; Donaldson e Preston, 1995];
- A teoria interessa-se pelas decisões de gestão.

Attas (2004) refere que uma teoria de *stakeholders* genuína deve obedecer aos seguintes critérios:

1. Ser orientada por padrões de ética;
2. Identificar um grupo limitado de *stakeholders*;
3. Esse grupo deve ser identificado dentro dos limites moralmente relevantes;
4. As reclamações dos *stakeholders* devem ser não universais;
5. Não atentar contra ninguém.

Assim, nesta perspetiva, o *stakeholder* será aquele que tem a perder do ponto de vista financeiro, social ou psicológico com a queda da organização (Attas, 2004).

2.1.3 Teoria dos *stakeholders* – evolução teórica e concetual

Timur (2005) refere que a literatura de *stakeholders* pode ser dividida em duas grandes correntes: a estratégica [Carrol (1989) – negócios e sociedade; Brenner e Cochran (1991) – *corporate social performance*; Brenner e Cochran (1991); Hill e Jones (1992); Donaldson e Preston (1995) – Teoria da firma e modelo de negócios e sociedade] e a ética (Ioannides, 2001).

Timur (2005) e Rowley (1997), frisam que o que é importante no seio da teoria dos *stakeholders* é, não só a identificação desses *stakeholders* e dos tipos de influências que exercem na organização focal, mas a forma como as organizações respondem a essas influências (Rowley, 2000). Neste âmbito, as estratégias adotadas pelas organizações para reagir às influências dos *stakeholders* poderão ser categorizadas como [Wartick e Cochran, 1985; Clarkson, 1991/1995]: (i) reativas; (ii) defensivas e (iii) proativas. Rowley (2000) refere que a perspetiva dos *stakeholders* é útil na identificação dos interesses comportamentais dos *stakeholders* permitindo provar como a organização focal reagirá aos mesmos. Mais do que responder a cada *stakeholder* individualmente, é importante que a organização seja capaz de dar resposta à interação entre os vários *stakeholders*.

Vários investigadores têm aplicado e apresentado desenvolvimentos da teoria dos *stakeholders* [ver, por exemplo, Hill e Jones (1992), Clarkson (1995), Jones (1995), Donaldson e Preston (1995), Rowley (1997), Mitchell *et al.* (1997), Timur (2005)]. Carroll (1989) é apontada por Rowley (1997) como uma das pioneiras a utilizar a perspectiva dos *stakeholders* como um modelo para a organização dos negócios. Brenner e Cochran (1991) e Brenner (1993) centraram-se na classificação dos *stakeholders* em categorias em função da sua influência sobre as operações das organizações; já Rowley (1997) incidiu na forma como as organizações respondem às influências dos *stakeholders* e respetivo meio envolvente. Outros contributos relevantes (Bourne e Walker, 2005) podem ainda ser referidos (Tabela 2):

Tabela 2 – Contributos para a teoria dos *stakeholders*.

| Enfoque | Autor(es) | Observações |
|--|---|--|
| Identificação de <i>stakeholders</i> e gestão (sem categorização) | Elliot (2001); Svendsen <i>et al.</i> (2004); Thomsett (2002); Alves <i>et al.</i> (2010). | Metodologias robustas que podem ser efetivas em ambientes que permitam gestão da performance e planeamento. |
| Definição de categorias de <i>stakeholders</i> | Clarkson (1991); Savage <i>et al.</i> (1991); Mitchell <i>et al.</i> (1997). | 2 tipos: primários (essenciais à sobrevivência da organização – acionistas, clientes e empregados) e secundários (com os quais a organização interage – comunidade, governo); 4 tipos genéricos (de apoio, misto, não apoio e marginal); 8 tipos de <i>stakeholders</i> baseados em três atributos: poder, legitimidade e urgência (<i>dormant stakeholders</i> , <i>discretionary stakeholder</i> , <i>demanding stakeholders</i> , <i>dominant stakeholders</i> , <i>dangerous stakeholders</i> , <i>dependent stakeholders</i> , <i>definitive stakeholders</i> , <i>non stakeholders</i>). |
| Identificação compreensiva dos <i>stakeholders</i> , avaliação e envolvimento | Cleland (1999); Briner <i>et al.</i> (1996). | Identificar os <i>stakeholders</i> e interesses com vista a prever o seu futuro comportamento. |
| Focalização na criação de valor económico e saúde organizacional bem como na identificação do que os <i>stakeholders</i> exigem das organizações | Fletcher <i>et al.</i> (2003); Veil e Turner (2002). | Processo de mapeamento das expectativas dos <i>stakeholders</i> com base em valores hierárquicos e áreas chave de performance; Processo holístico de identificação e avaliação. |
| Ferramentas de visualização do ciclo dos <i>stakeholders</i> e metodologia | Bourne e Walker (2005/2006). | Processo contínuo de identificação, priorização e estratégia para o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo. |

Fonte: Bourne e Walker (2005), pp. 6.

Freeman *et al.* (2010) referem que a teoria dos *stakeholders* tem vindo a ser desenvolvida com vista a reconcetualizar alguns problemas específicos, a saber: (i) problema da criação de valor e comércio – como compreender a criação de valor num mundo em permanente mudança nas relações de negócio; (ii) problema da ética do capitalismo – dados os períodos de turbulência financeira e a crescente globalização que atravessamos torna-se relevante a regulação de alguns negócios e; (iii) problema da mentalidade de gestão - integra questões de ética e gestão num mundo em turbulência.

Em suma, Szawajkowski (2000) faz alusão aos seis princípios (definidos pelo Centro Clarkson para a ética empresarial) provenientes da teoria dos *stakeholders* e que servem para guiar a aplicação da gestão dos *stakeholders* nas organizações:

- Os gestores devem conhecer e monitorizar as preocupações de todos os seus *stakeholders* legítimos e tomá-las em consideração na tomada de decisões;
- Os gestores devem ouvir e comunicar abertamente com os seus *stakeholders* sobre as suas preocupações, contribuições e sobre os riscos que assumem por causa do seu envolvimento com a organização;
- Os gestores devem adotar processos e modos de comportamento sensíveis às preocupações e capacidades de cada *stakeholder*, já que estes não dependem apenas dos seus interesses primários e preocupações, mas também da sua dimensão, nível de complexidade e de envolvimento com a organização;
- Os gestores devem reconhecer a interdependência de esforços e recompensas entre *stakeholders*, devem tentar conseguir uma distribuição justa dos benefícios e encargos entre eles, levando em consideração os respetivos riscos e vulnerabilidades;
- Os gestores devem trabalhar em cooperação com outras entidades, tanto públicas como privadas, para assegurar que os riscos e danos resultantes de atividades empresariais são minimizados e, quando não possam ser evitados, são devidamente compensados;
- Os gestores devem evitar ações que possam prejudicar os *stakeholders* ou colocá-los em risco, bem como, atividades que possam ser tidas como inaceitáveis pelos *stakeholders*.

Donaldson e Preston (1995) observam que a teoria dos *stakeholders* se revela sob aspetos diversos e alternativos, podendo ser caracterizada como descritiva, instrumental, normativa e gerencial (Tabela 3):

Tabela 3 – Categorias da teoria dos *stakeholders*.

| Tipo | Descrição | Principais estudos |
|--------------|---|---|
| Descritiva | Apresenta um modelo para descrever o que é a organização, bem como, alguns comportamentos. | - Brenner e Cochran (1991); - Hill e Jones (1992); - Mitchell <i>et al.</i> (1997); - Jawahar e McLaughlin (2001); - Pesqueux e Damak-Ayadi (2005). |
| Instrumental | Apresenta um modelo de análise das ligações entre a gestão de <i>stakeholders</i> e o alcance dos objetivos de performance da organização. | - Jones (1995); - Friedman e Miles (2002); - Pesqueux e Damak-Ayadi (2005). |
| Normativa | Os <i>stakeholders</i> são identificados com base nos seus interesses independentemente da organização ter ou não algum interesse funcional neles. | - Clarkson (1995); - Berman <i>et al.</i> (1999); - Rowley (1998b); - Reed (2002); - Pesqueux e Damak-Ayadi (2005). |
| Gerencial | Não descreve apenas situações existentes, mas recomenda atitudes, estruturas e práticas. A vertente gerencial da teoria dos <i>stakeholders</i> é vista por Freeman (2004) como baseada em questões práticas de gestão já que considerar o comportamento, valores e passado/contexto dos <i>stakeholders</i> é um imperativo. | - Donaldson e Preston (1995); - Freeman (2004). |

Fonte: Elaboração própria (2010).

Quando se aborda a temática da teoria dos *stakeholders*, encontramos autores que destacam a corrente descritiva numa perspetiva do ciclo de vida organizacional concluindo que, ao longo do ciclo de vida das organizações, há *stakeholders* que poderão representar um papel mais importante que outros (devido ao seu potencial para satisfação de necessidades críticas da organização) - Jawahar e McLaughlin (2001).

Outros colocam antes a perspetiva normativa como a central, sendo as restantes subordinadas desta (Donaldson e Preston, 1995). Já Jones e Wicks (1999) assumem uma perspetiva diferente, defendendo uma integração entre as três partes da teoria dos *stakeholders* (descritiva, instrumental e normativa). Jones e Wicks (1999) propõem uma teoria de *stakeholders* convergente que integre as várias divergências na teoria dos *stakeholders*. Estes autores agrupam a teoria dos *stakeholders* nos seguintes grupos: (i) teoria baseada nas ciências sociais – inclui as variantes descritiva e instrumental e (ii) teoria baseada na ética – focalizada nos conceitos normativos.

Jones (1995), por seu turno, propõe um modelo teórico formal e instrumental para a gestão dos *stakeholders*, sintetizando vários aspetos que vão desde o conceito de *stakeholder*, teoria económica, contributos da ciência comportamental e ética. Além disso, sugere que a confiança entre gestores e *stakeholders* chave pode conduzir a importantes vantagens competitivas para ambas as partes. Jones (1995) apresenta mesmo

uma teoria para as vantagens competitivas que se baseia no facto de as organizações manterem relações com vários *stakeholders*, obtendo vantagens competitivas se forem capazes de desenvolver relações com os seus *stakeholders* baseadas na confiança e cooperação mútuas. Contudo, o oportunismo que se pode desenvolver neste tipo de relações pode constituir um problema.

Já Freeman *et al.* (2010) preconizam a tese da separação que significa que as decisões de negócios podem e devem ser separadas das decisões éticas. Freeman (1999) contra argumenta que, ao contrário do que afirma Jones e Wicks (1999), o que é necessário não é uma teoria convergente mas sim divergente e que mostre a utilidade da teoria dos *stakeholders* na compreensão das organizações.

Freeman (1999:234) discorda da tipologia de *stakeholders* proposta por Donaldson e Preston (1995) descrevendo-a como um “*método não pragmático ultrapassado de compreensão da teoria de gestão*” e defende antes a teoria instrumental, já que se as organizações que querem ser eficientes então prestarão maior atenção à gestão dos seus *stakeholders*.

Kaler (2003), por sua vez, rejeita a divisão da teoria dos *stakeholders* em normativa, descritiva e instrumental, já que considera que as duas últimas são teorias de segunda ordem e não divisões da teoria dos *stakeholders* e a primeira designação (normativa), do ponto de vista da ética empresarial aplica-se a todas as teorias de *stakeholders*. De acordo com este autor, o que deve estar na base da criação de uma tipologia de teorias de *stakeholders* é a distinção entre partes interessadas (*stakeholders*) e acionistas (*shareholders*) e a prioridade que é dada (ou não) aos interesses dos acionistas. As dimensões normativa, instrumental e descritiva (de Donaldson e Preston, 1995) podem ser também incluídas na vertente mais ampla de definição de *stakeholders* (tal como Logsdon e Lewellyn, 2000).

Para Mitchell *et al.* (1997), a teoria normativa dos *stakeholders* reporta ao que são ou quem são os *stakeholders* da organização. A teoria descritiva analisa a quem é que os gestores dão atenção.

Freeman (2004), no seu artigo “*The Stakeholder Approach Revisited*”, defende que o desenvolvimento da teoria dos *stakeholders* assentou em quatro escolas de pensamento principais (Tabela 4), a saber:

Tabela 4 – Escolas de pensamento na teoria de *stakeholders*.

| Escola | Descrição | Principais estudos |
|-------------------------------------|--|--|
| Teorias normativas de negócio | Destacam a importância de investir em relações com os <i>stakeholders</i> e na existência de planos estratégicos. | - Freeman (1984); - Donaldson e Preston (1995); - Kochan e Rubenstein (2000). |
| Teoria organizacional | Alguns autores defendem a prevalência dos interesses dos acionistas sobre outros <i>stakeholders</i> ; outros interligam a teoria dos <i>stakeholders</i> com a teoria de agência e custos de transação. | - Williamson, 1984 – citado por Freeman (2004); - Jones (1995); - Clarkson (1995). |
| Responsabilidade social corporativa | Esta corrente centra-se na identificação dos <i>stakeholders</i> legítimos e diferenciação daqueles que não o são. | - Phillips e Reichart (1998). |
| Gestão estratégica | Defende que a teoria dos <i>stakeholders</i> combina perspectivas de outros modelos tradicionais tais como perspectivas centradas nos recursos, teoria cognitiva, etc. | Harrison e St. John (1994) citados por Freeman (2004); - Hansen <i>et al.</i> (2004). |

Fonte: Elaboração própria (2010).

De acordo com Frooman (1999), a teoria dos *stakeholders* tenta responder a três questões: (i) quem são os *stakeholders*?; (ii) o que é que eles querem? E; (iii) como vão alcançar o que querem? No fundo, o que importa é perceber os seus atributos, interesses e influências.

2.1.4 Tipologias de classificação de *stakeholders*

A literatura existente, além de abordar as escolas de pensamento na teoria de *stakeholders*, focaliza-se também na identificação e categorização dos próprios *stakeholders*.

Neste âmbito, para Frooman (1999), os *stakeholders* relevantes são os que controlam recursos importantes da organização e, como tal, um atributo relevante para os identificar é o poder, já que a dependência de recursos fornecidos por um *stakeholder* determina o seu poder sobre a organização. Jawahar e McLaughlin (2001) acrescentam aos argumentos de Frooman (1999) o facto de o controlo de recursos críticos da organização variar ao longo do ciclo de vida das organizações.

Independentemente da definição dos melhores critérios para a identificação de *stakeholders*, importa também perceber como é que estes podem ser classificados.

Neste sentido, Savarage *et al.* (1991) referem que a literatura falha na classificação dos diferentes tipos de *stakeholders* e na definição de estratégias para a gestão dos

mesmos. Acrescentam ainda que a relevância de um dado *stakeholder* deve ser analisada relativamente a cada assunto/área em particular.

Savarage *et al.* (1991) acabam por estabelecer a primeira tipologia de *stakeholders* com base em duas dimensões: (i) potencial de ameaça para as organizações e (ii) potencial de cooperação entre *stakeholders* e a organização focal. Deste modo, é possível definir uma matriz com quatro tipos principais de *stakeholders* (Tabela 5):

Tabela 5 - Tipos de *stakeholders* (potencial de ameaça/potencial de cooperação)

| Potencial de ameaça | | |
|--------------------------|--|--|
| Potencial de cooperação: | Elevado | Baixo |
| Elevado | Tipo 4 “ <i>Mixed Blessing</i> ” Estratégia: colaborar | Tipo 1 “ <i>Supportive</i> ” Estratégia: envolver |
| Baixo | Tipo 3 “ <i>Nonsupportive</i> ” Estratégia: defender | Tipo 2 “ <i>Marginal</i> ” Estratégia: monitorizar |

Fonte: Elaboração própria com base em Savarage *et al.* (1991).

Tipo 1 (“*Supportive*”) - este tipo de *stakeholders* são os que idealmente suportam os objetivos e ações desenvolvidas pela organização. A estratégia dos gestores relativamente a este tipo será envolvê-los nos assuntos relevantes para a organização.

Tipo 2 (“*Marginal*”) - estes *stakeholders* nem constituem uma ameaça nem são particularmente cooperantes. A melhor estratégia passa por uma monitorização dos mesmos pois o reconhecimento da sua existência pode permitir às organizações poupar dinheiro e recursos.

Tipo 3 (“*Nonsupportive*”) - incorporam os *stakeholders* que constituem um elevado potencial de ameaça e baixos níveis de cooperação. São os mais perigosos para uma organização, daí que a melhor estratégia a adotar seja a defesa.

Tipo 4 (“*Mixed Blessing*”) - contempla os *stakeholders* que têm um potencial de ameaça e de cooperação elevado e desempenham um papel relevante para as organizações (é o caso, por exemplo, dos empregados). A estratégia aqui passa pela colaboração com estes grupos pois, deste modo, estes sentirão maiores dificuldades e menos argumentos para se oporem à organização.

Mitchell *et al.* (1997) efetuaram uma revisão à teoria dos *stakeholders* inicialmente proposta por Freeman (1984) identificando o poder (também frisado por Frooman, 1999) e a legitimidade como atributos centrais na definição de uma tipologia de *stakeholders* acrescentando também o fator urgência. Mitchell *et al.* (1997) consideram que uma das partes de um relacionamento tem poder, na medida em que tem ou

pode ter acesso, de forma coerciva ou normativa, a impor a sua vontade. Já a legitimidade é entendida à luz do conceito inicialmente proposto por Suchman (1995) - percepção generalizada ou pressuposto de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas, adequadas ou se enquadram em algum sistema socialmente construído por normas, valores e crenças. A urgência ocorre quando um relacionamento é de natureza sensível ao tempo e quando essa relação é importante ou crítica para o interessado (Mitchell *et al.*, 1997).

Assim, Mitchell *et al.* (1997) propõem o modelo da relevância dos *stakeholders* (“*stakeholder salience*”), o qual considera que os *stakeholders* que possuem os três atributos referidos (poder, legitimidade e urgência) são mais relevantes que os outros. Com base no que foi dito, Mitchell *et al.* (1997) sintetizaram o conjunto de fatores evidenciados na literatura a ter em conta na identificação dos *stakeholders* (Tabela 6):

Tabela 6 – Fatores a considerar na identificação de *stakeholders*.

| | |
|--------------|---|
| Poder | Mitchell <i>et al.</i> (1997) |
| Legitimidade | Mitchell <i>et al.</i> (1997) |
| Urgência | Mitchell <i>et al.</i> (1997); Suchman (1995) |
| Autoridade | Weber (1947) |
| Relevância | Mitchell <i>et al.</i> (1997) |

Fonte: Elaboração própria (2010) com base em Mitchell *et al.* (1997).

Com base nos três critérios principais (poder, legitimidade e urgência), Mitchell *et al.* (1997) categorizam os *stakeholders* em:

1. *Dormant stakeholders* – têm poder mas não tendo uma relação legítima ou uma reclamação urgente, o seu poder torna-se inútil;
2. *Discretionary stakeholder* – têm uma relação legítima mas sem reclamações urgentes ou poder, logo não influenciam a organização;
3. *Demanding stakeholders* – têm poder e legitimidade, logo está assegurada a sua influência sobre a organização;
4. *Dangerous stakeholders* – têm urgência e poder, logo tendem a ser coercivos e até potencialmente violentos;
5. *Dependent stakeholders* – têm urgência e legitimidade mas falta-lhes poder, logo ficam dependentes de outros para levarem a cabo as suas intenções;
6. *Definitive stakeholders* – têm poder, legitimidade e urgência, logo tornam-se *stakeholders* prioritários.

Para Currie *et al.* (2009), as técnicas de identificação de *stakeholders* mais comumente utilizadas e o modelo da saliência dos *stakeholders* não foram, numa fase inicial, devidamente sistematizados.

Bradley *et al.* (2000) utilizam o modelo de Mitchell *et al.* (1997) e acrescentam um conjunto de variáveis associadas à performance/desempenho corporativo: (i) rentabilidade, (ii) relações entre empregados, (iii) produtos, (iv) ambiente e (v) comunidade.

Por seu turno, Driscoll e Starik (2004) criticaram e ampliaram o modelo de identificação e relevância de *stakeholders* desenvolvido por Mitchell *et al.* (1997) reconceitualizando os atributos de poder, legitimidade e urgência, e propondo um quarto atributo: a proximidade, entendida como o “estado, qualidade ou facto de estar perto ou próximo” (Driscoll e Starik, 2004:63). Para estes autores, o modelo dos três critérios de Mitchell *et al.* (1997) é, assim, visto como insuficiente por não incorporar o perto/longe, o curto/longo prazo e o atual/potencial. Assim, Driscoll e Starik (2004) revêm estes conceitos definindo o poder como sendo adquirido através do surgimento de conjuntos de colaboração, domínios interdependentes e redes cooperativas. A legitimidade deverá ir além da perspectiva económica e social passando a incorporar a vertente ecológica, individual, organizacional e societal. O critério de urgência é redefinido passando a incorporar-se quer a vertente atual, quer a das futuras gerações.

De referir que a proposta de categorização de *stakeholders* inicialmente apresentada por Clarkson (1991) - primários (essenciais à sobrevivência da organização – acionistas, clientes e empregados) e secundários (com os quais a organização interage – comunidade, governo) – está na base de muitos estudos sobre *stakeholders*.

Particularmente relevante para este estudo é o contributo de Rowley (1997) que utiliza como principais critérios de classificação dos diferentes *stakeholders* a centralidade da organização focal e a densidade da rede de *stakeholders* (Tabela 7).

Tabela 7 - Tipos de *stakeholders* (centralidade da organização focal/densidade).

| Densidade da rede de <i>stakeholders</i> | Centralidade da organização focal | |
|--|---|--|
| | Elevada | Baixa |
| Elevada | “ <i>Compromiser</i> ” - Comprometimento com a organização. | “ <i>Subordinate</i> ” - Subordinação da organização à rede. |
| Baixa | “ <i>Commander</i> ” - Comando da rede pela organização. | “ <i>Solitarian</i> ” - Organização solitária sujeita a poucas pressões da rede. |

Fonte: Elaboração própria com base em Rowley (1997).

Os *stakeholders* de tipo “*Compromiser*”, dada a elevada densidade e centralidade da rede, integram redes com uma estrutura de comunicação eficiente entre *stakeholders*, o que gera expectativas de comportamentos partilhados.

Os *stakeholders* de tipo “*Commander*”, como se caracterizam por baixa densidade e elevada centralidade, tornam a organização focal capaz de resistir às pressões levadas a cabo pelos mesmos. Uma baixa densidade dificulta fluxos de informação e a formação de normas e valores partilhados.

Os *stakeholders* de tipo “*Subordinate*” já colocam a organização focal numa posição de maior vulnerabilidade. Este tipo de estruturas de redes já permitem uma comunicação mais eficiente entre *stakeholders* sendo a organização focal incapaz de influenciar as trocas de informação a partir da sua posição periférica.

Numa situação de baixa centralidade e baixa densidade, são identificados os *stakeholders* denominados como “*Solitarian*”. Neste caso concreto, a organização focal não consegue manipular normas estabelecidas já que não ocupa uma posição de influência na rede.

De acordo com Friedman e Miles (2006), os principais grupos de *stakeholders* (grupos vitais à sobrevivência da organização) são os clientes, empregados, comunidades locais, fornecedores ou distribuidores e acionistas. Contudo, a literatura faz também referência a outros possíveis *stakeholders*, tais como os meios de comunicação social, o público em geral, os parceiros de negócios, académicos, concorrentes, organizações não governamentais (ONG's) e ativistas, representantes das partes interessadas, tais como, sindicatos ou associações de empresas fornecedoras ou distribuidoras, financiadores e governo.

Importa referir que Friedman e Miles (2002) definem a tipologia de *stakeholders* com base em dois critérios (Tabela 8):

1. Compatibilidade (ou incompatibilidade) de ideias e interesses materiais;
2. Necessário/contingente.

Com base nestes dois critérios, classificam os *stakeholders* como sendo de quatro tipos: defensivo, oportunista, de compromisso e concorrência/eliminação penal.

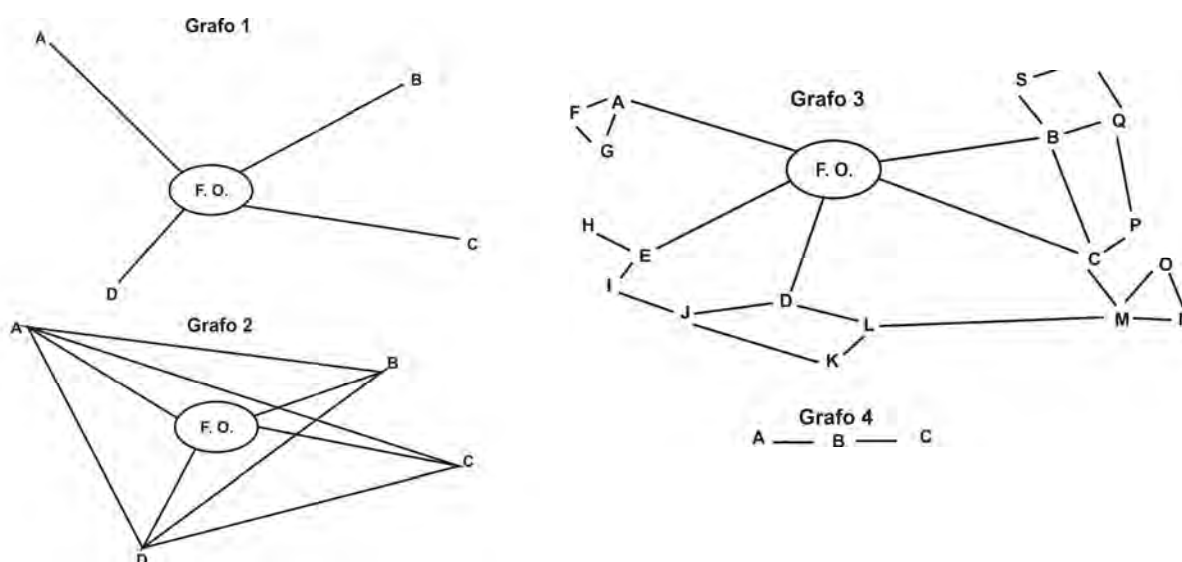
Tabela 8 - Tipos de *stakeholders* - matriz

| | | GRAU DE NECESSIDADE | |
|-------------------------|--------------|---|--|
| | | Necessário | Contingente |
| GRAU DE COMPATIBILIDADE | Compatível | Tipo A Defensivo Acionistas Gestão de topo Parceiros | Tipo B Oportunismo Público em geral Empresas conetadas através de associações comerciais comuns |
| | Incompatível | Tipo D Compromisso Sindicatos Funcionários de base Governo Clientes Credores Algumas ONG's | Tipo E Concorrência / Eliminação penal Membros do público Algumas ONGs |

Fonte: Elaboração própria com base em Friedman e Miles (2002).

Os *stakeholders* podem ser classificados em termos das suas características individuais bem como em relação às suas características face ao posicionamento na rede. Já Rowley (1997) apresenta a teoria dos *stakeholders* com recurso à análise de redes sociais e argumenta que a densidade da rede de *stakeholders* de uma organização, bem como, a sua centralidade, influencia o seu grau de resistência às exigências dos *stakeholders*. Rowley (1997) tipifica quatro padrões de relacionamento nas estruturas de rede (Figura 1):

Figura 1 – Estruturas de relacionamentos.



Fonte: Rowley (1997), pp. 891.

O Grafo 1 baseia-se na perspectiva inicial de Freeman (1984) que posiciona a organização no centro do conjunto de *stakeholders*.

O Grafo 2 ilustra a perspectiva de Freeman e Evan (1990) que consideram já a existência de interligações entre os vários *stakeholders*. O referencial teórico da análise de redes sociais não pode ser dissociado da sociologia e da análise de grafos. O recurso a ferramentas matemáticas com base em matrizes e grafos, permite representar um grande volume de informação de forma rápida, simples, concisa e sistemática, obrigando o investigador a um esforço de sistematização e à descrição completa das relações sociais identificadas.

O Grafo 3 considera uma organização focal, em que a organização não está necessariamente no centro da rede, cada *stakeholder* tem a sua própria rede de *stakeholders*.

No Grafo 4, o ator A e C estão interligados entre si através de uma relação mediada por B, não existindo uma organização focal. Desta forma, a posição da organização focal na rede constitui um determinante do seu comportamento (Rowley, 1997).

Rowley (1997) propõe a densidade e a centralidade como indicadores do grau de resistência da organização focal às pressões dos *stakeholders* e refere a necessidade de estudar os impactos dos papéis exercidos pelos atores da rede e o seu desempenho. Assim, à medida que aumenta a densidade da rede, aumenta a capacidade de resistência da organização focal às pressões exercidas pelos *stakeholders*. Ainda de acordo com Rowley (1997), a densidade refere-se à rede como um todo, enquanto a centralidade se baseia na posição de cada ator individual dentro da própria rede. Quanto maior a centralidade, maior a capacidade da organização para resistir às pressões dos *stakeholders*.

2.1.5 Teoria dos *stakeholders* em turismo

Robson e Robson (1996) sublinham a necessidade de interligar a vertente dos *stakeholders* e o planeamento do turismo com vista a conseguir-se equilibrar a atividade turística e os interesses sociais e ambientais. Murphy e Murphy (2004) estabelecem quatro tipos de *stakeholders* em turismo: consumidores, empresas com atuação no turismo, residentes e governantes.

Em termos de planeamento e gestão em turismo, importa destacar os seguintes estudos: Sautter e Leisen (1999), Yuksel *et al.* (1999), Getz e Jamal (1994), Robson e Robson (1996) que aplicaram a teoria dos *stakeholders* como uma ferramenta de gestão

de ética empresarial. Outros estudos destacam-se na análise longitudinal das atitudes dos *stakeholders* (Ioannides, 2001), aplicação da teoria dos *stakeholders* como uma ferramenta de ética em marketing de turismo, desenvolvimento de um plano de turismo (Pforr, 2002), identificação de *stakeholders* (Alves *et al.*, 2010; Mainardes *et al.*, 2011) e respectivas percepções em relação ao turismo sustentável [Hardy e Beeton, 2001; Timur, 2005] e estudo de identificação dos principais *stakeholders* (Sheehan e Ritchie, 1997).

De acordo com a *Internacional Union for Conservation of Nature* (IUCN, 2008) é possível estabelecer vários tipos de parcerias que podem implicar desde trocas informais a acordos de longo prazo envolvendo múltiplas atividades. Nestas parcerias, entre *stakeholders* empresariais ligados ao turismo, podem gerar-se várias trocas e aproveitamento de sinergias (IUCN, 2008), tais como:

- a) Conhecimento (competência e *know-how*);
- b) Formação (formal e informal que permite melhorar a performance do *staff* e retenção do mesmo);
- c) Gestão do risco (partilha e controlo de riscos ambientais);
- d) Recursos (humanos e financeiros);
- e) Foco nos resultados (sucesso);
- f) Recursos financeiros (melhoria da performance financeira).

Savarage *et al.* (1991) referem que há uma maior tendência para a cooperação entre *stakeholders* sobretudo à medida que estes:

- 1) Têm maior controlo sobre recursos chave da organização;
- 2) Têm maior poder que a organização;
- 3) Têm maior vontade/necessidade de agir no seio da organização;
- 4) Tendem a formar coligações com a organização.

Nicholas *et al.* (2009) no seu artigo “*Residents’ perspectives of a world heritage site: an analysis of the Pitons Management Area, St. Lucia*” examinaram os fatores que influenciam a comunidade local residente, a sustentação da área da gestão de Pítons e a sua sustentação para o desenvolvimento de turismo sustentável registando uma ausência da participação dos residentes, o que acarretou implicações críticas para a sustentabilidade da região.

Ryan (2002) discute como introduzir a vertente da sustentabilidade num contexto mais amplo da teoria dos *stakeholders*. A gestão de *stakeholders* pode colocar questões complexas tais como a capacidade, ou não, de implementação de políticas macro e respetiva aplicabilidade prática.

Sautter e Leisen (1999) defendem que a colaboração entre atores importantes é um ingrediente fundamental para o desenvolvimento sustentável. No estudo destes autores, as autoridades envolvidas no planeamento são chamadas a identificar e a considerar proativamente as orientações para transação *versus* relacionamento com os *stakeholders* chave e concluem que, com estratégias de segmentação de mercado, é possível promover o alinhamento entre as várias orientações dos *stakeholders*.

Outros autores destacaram-se na procura de indicadores de medição do grau de desenvolvimento do turismo numa estrutura sustentável que pudessem servir de ponto de partida para o planeamento de um conjunto de indicadores ao nível local e regional. (Choi e Sirakaya, 2006). Já D'Angella e Go (2009) focalizam-se na vertente de colaboração associada ao mercado do turismo, particularmente no tocante aos relacionamentos entre empresas de turismo. Estes autores recorrem à teoria dos *stakeholders* como ferramenta para a avaliação de desempenho e suporte à tomada de decisões.

Na mesma linha, Stokes (2008) analisa a orientação para *stakeholders* chave que se assumem como decisores estratégicos da área de turismo, tendo os resultados do seu trabalho revelado que as estratégias de eventos turísticos ligadas a agências de eventos do setor público são episódios emergentes que ocorrem tanto de forma reativa como dinâmica, tendo sido evidenciadas orientações diferentes dos *stakeholders*: quer para o mercado, quer para as estruturas da comunidade.

A teoria dos *stakeholders* tem sido também aplicada na área do turismo, no planeamento e investimento em turismo [Sautter e Leisen, 1999; Timur, 2005], mas também como um instrumento de planeamento e de gestão [Getz e Jamal, 1994; Sautter e Leisen, 1999; Yasin *et al.*, 2003].

No artigo “*A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism*” de Timur e Getz (2008) é analisada a atual rede de inter-relações de *stakeholders* representantes de governos, da comunidade e do setor de turismo e hospitalidade e respetivas perceções dos atores críticos no desenvolvimento do destino turístico. Neste mesmo estudo foi possível aferir que os *stakeholders* na posse de recursos críticos têm a maior centralidade nos destinos urbanos.

Contudo, Timur (2005) refere que a aplicação da teoria dos *stakeholders* ao turismo, apesar de importante, tem sido apenas superficial e por isso desenvolveu um estudo que integra a perspetiva de redes e com a teoria dos *stakeholders* aplicado ao turismo sustentável provando que o desenvolvimento sustentável é alcançado mais facilmente caso haja envolvimento dos governos, da sociedade, dos indivíduos e dos empre-

sários de negócios. A não participação de algum *stakeholder* relevante pode comprometer os resultados obtidos (IUCN, 2008).

2.1.6 Teoria dos *stakeholders* – análise crítica

Não obstante a sua ampla aplicação em diversas áreas e a diversos níveis, à teoria dos *stakeholders* são apontadas tanto críticas como benefícios.

Freeman *et al.* (2010:227) referem alguns mal-entendidos relacionados com a teoria dos *stakeholders*:

1. A teoria dos *stakeholders* é uma desculpa para o oportunismo de gestão;
2. A teoria dos *stakeholders* não pode fornecer um objetivo suficientemente específico para a organização;
3. A teoria dos *stakeholders* preocupa-se primordialmente com a distribuição de *outputs* financeiros;
4. Todos os *stakeholders* devem ser tratados por igual;
5. A teoria dos *stakeholders* requer mudanças nos atuais sistemas legislativos;
6. A teoria dos *stakeholders* é socialista e refere-se a toda a economia;
7. A teoria dos *stakeholders* é uma doutrina moral;
8. A teoria dos *stakeholders* aplica-se apenas às empresas.

Na realidade o que existem são algumas más interpretações sobre o que é a teoria dos *stakeholders* [Phillips *et al.*, 2003; Freeman, 2004]:

1. Os *stakeholders* são os críticos ou outras entidades externas de negócio. Tal é errado e corrompe o espírito com que foi criada a teoria dos *stakeholders*;
2. Há um conflito entre *shareholders* (acionistas) e *stakeholders*. Na prática, os acionistas são também *stakeholders*, logo têm interesses comuns;
3. O conceito de *stakeholder* pode e deve ser usado para formular uma nova ideia de não acionista.

Fontaine *et al.* (2006) lançaram duas críticas à teoria dos *stakeholders*. A primeira defende que esta teoria apresenta alguma ambiguidade quanto aos seus fundamentos já que supõe que os conflitos de interesses podem ser resolvidos assegurando-se a maximização dos interesses de cada grupo. A segunda crítica centra-se no facto de a teoria dos *stakeholders* construir uma representação reduzida da responsabilidade social e ambiental da organização, não considerando os valores ou interesses das partes mais fracas e considerando o interesse geral como a soma de interesses de cada grupo.

De interesse referir que Key (1999) não reconhece sequer o modelo dos *stakeholders* de Freeman (1984) como uma teoria já que, na sua opinião, Freeman (1984) se centra mais na técnica do que na teoria. Assim Key (1999) apresenta as seguintes críticas ao modelo proposto por Freeman (1984):

- 1) Explicação inadequada de processos (não explora as dinâmicas que ligam as organizações e os *stakeholders*);
- 2) Ligação incompleta entre variáveis internas e externas (apesar de identificar *stakeholders* internos e externos não explora as ligações entre os mesmos). Um ator pode pertencer a diferentes grupos, ou seja, a identificação de *stakeholders* é tudo menos linear podendo envolver uma rede de ligações complexas;
- 3) Reduzido enfoque no sistema em que o negócio opera e diferentes níveis de análise (individual, organizacional e institucional);
- 4) Não considera adequadamente a vertente ambiental (não explica nem traduz a evolução ao longo do tempo).

Para que o modelo de Freeman se constituísse como uma teoria, Key (1999) refere a necessidade de acrescentar os seguintes componentes:

- 1) Fornecer uma lógica de compreensão inerente ao conceito de afetar/ser afetado;
- 2) Ligar externalidades e internalidades da organização de uma forma mais completa considerando o papel dos atores dentro e fora da mesma;
- 3) Redefinir o sistema em que a organização opera e respetivos níveis de análise;
- 4) Incorporar variáveis ambientais tais como o impacto do tempo sobre o sistema e as relações identificadas.

Voss *et al.* (2005) referem que a teoria dos *stakeholders* não é capaz de responder às necessidades e pedidos dos *stakeholders* já que estas apresentam um carácter dinâmico, latente e nem sempre muito fácil de medir.

Esta posição é também partilhada por Dufrene e Wong (1996) que criticam a teoria dos *stakeholders* por esta não oferecer objetivos claros aos gestores. Estes autores realçam a existência de incompatibilidade de interesses entre os vários *stakeholders*, não bastando identificar os mesmos, mas importa mais é perceber é como é que os gestores numa situação de interesses contraditórios tomam decisões claras e coerentes.

Contudo, não obstante as críticas e dificuldades inerentes à teoria dos *stakeholders*, o facto é que a mesma tem sido aproveitada em várias áreas do conhecimento e tem-se revelado útil em múltiplas situações.

Há, inclusive, evidências de benefícios associados à teoria dos *stakeholders*, a saber:

(i) dotam a organização de maior capacidade de adaptação à procura externa (Freeman e Evan, 1990);

(ii) asseguram o sucesso e sobrevivência a longo prazo (Post *et al.*, 2002);

(iii) permitem uma maior flexibilidade organizacional (Harrison e St. Jonh, 1996);

(iv) conferem uma maior vantagem competitiva o que, por sua vez, conduz a maior performance financeira [Barringer e Harrison, 2000; Lorca e Garcia-Diez, 2004; Ruf *et al.*, 2001; Greenley e Foxall, 1997];

(v) conferem aumento dos benefícios económicos e relacionais entre as organizações e os seus *stakeholders* (Donaldson e Preston, 1995).

Tomando por base os postulados básicos da teoria dos *stakeholders* apresentados por Pesqueux e Damak-Ayadi (2005) e as afirmações de Key (1999) esta torna-se relevante no contexto da gestão e do planeamento estratégico (Freeman, 1984), assumindo-se como uma ferramenta de pesquisa útil e de competitividade em relação aos concorrentes (Freeman, 1984) e contribuindo para a governação corporativa e responsabilidade social corporativa (Friedman e Miles, 2006).

Tem sido provada a utilidade da teoria dos *stakeholders* na medição do desempenho organizacional [Freeman, 1984; Evan e Freeman, 1983; Donaldson e Preston, 1995] e no campo da gestão pública onde os *stakeholders* têm sido estudados em vários contextos: identificação dos *stakeholders*, gestão de desempenho, gestão estratégica e vertente da ética.

Na vertente do turismo, a teoria dos *stakeholders* tem sido abordada sob diferentes prismas que vão desde as questões ligadas ao planeamento turístico, perceção dos *stakeholders* e gestão de organizações em destinos turísticos [Sautter e Leisen, 1999; Sheehan e Ritchie, 2005; Byrd, *et al.* 2009; Currie, *et al.*, 2008; d'Angella e Go, 2009]. Butler e Waldbrook (2003) centram-se no planeamento turístico e na gestão de crises com *stakeholders*. Robson e Robson (1996) e Murphy e Murphy (2004) enfatizam pontos que têm conexão com a análise dos *stakeholders*.

Caroll (1994) efetua uma análise SWOT - *Strengths* (Forças), *Weakness* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) conforme esquematizado na Tabela 9.

Tabela 9 - Análise SWOT à teoria dos *stakeholders*

| | |
|--|--|
| <p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite a identificação sistemática dos indivíduos ou grupos com os quais a organização interage efetivamente; • Permite a análise da legitimidade das expectativas dos <i>stakeholders</i>; • Permite identificar o poder dos <i>stakeholders</i>. | <p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assume que os gestores querem gerir assuntos difíceis através de sistemas abertos quando o que acontece é que tal é percebido como negativo; • Requer envolvimento da administração de topo; • Nem sempre são envolvidos outros níveis mais baixos de gestão; • Conduz a extensas análises que podem ficar sempre no papel sem se concretizarem; • Ao identificar os <i>stakeholders</i> relevantes as organizações podem estar a deixar de parte outros grupos de <i>stakeholders</i> que poderão ter sempre algum poder. |
| <p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pode ser benéfica para as funções e decisões organizacionais; • Relevante para os académicos de gestão; • Emerge como um importante campo do saber em novas áreas. | <p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Outras teorias e modelos; • Mudança nas necessidades de potenciais utilizadores da teoria dos <i>stakeholders</i>. |

Fonte: Elaborado com base nos contributos de Caroll (1994).

A literatura mostra que gerir organizações tomando por base a gestão dos seus *stakeholders* tem sido uma alternativa viável de gestão organizacional, especialmente em organizações com maior número e complexidade de *stakeholders*. A teoria dos *stakeholders* prescreve que a gestão dos *stakeholders* de uma organização contribui, de forma relevante, para o alcance dos objetivos organizacionais.

Não obstante algumas críticas que lhe são colocadas, a teoria dos *stakeholders* tem vindo a ser, cada vez mais utilizada no meio organizacional para orientar as decisões de gestão. O modelo *stakeholder salience* (Mitchell, *et al.* 1997), por exemplo, tem sido o mais popular, porém apresenta também limitações que sugerem a necessidade do desenvolvimento de novos modelos.

2.1.7 Conclusão

A revisão de literatura efetuada no seio da teoria dos *stakeholders* e sobre os seus princípios fundamentais deriva do levantamento de um conjunto de conceitos e modelos relevantes para o desenvolvimento da presente pesquisa.

A teoria dos *stakeholders* trata-se, em síntese, de uma abordagem administrativa que se centra na gestão ativa do ambiente de negócio, dos relacionamentos entre as vá-

rias partes envolvidas e consequente promoção e gestão equilibrada dos diferentes interesses em jogo.

De acordo com os princípios da teoria dos *stakeholders*, a gestão dos mesmos requer uma classificação por grau de importância, pois não é possível atender aos interesses de todos ao mesmo tempo e na mesma proporção.

No contexto deste trabalho, os *stakeholders* são analisados como todas as organizações que desempenham algum papel na definição de projetos de turismo que abarquem o PNPG e que, como tal, afetam ou são afetados pelos projetos de turismo desenvolvidos na região.

O estudo dos *stakeholders* e respetiva influência nas redes organizacionais tornaram-se temas recentes que têm vindo a merecer a maior atenção por parte de académicos e gestores. A existência de fortes ligações entre a teoria dos *stakeholders* e a análise de redes sociais (e respetiva evolução concetual) leva a uma análise mais detalhada desta última perspectiva, o que será abordado na secção seguinte.

2.2 Análise de redes Sociais

2.2.1 Introdução

A crescente competição global, configurada através da montagem de redes estratégicas, induz as organizações a constituir e a manter os relacionamentos existentes com uma grande variedade de atores. Cada vez mais, as organizações investem estrategicamente na construção de relações sólidas e duradouras.

Na era atual assiste-se a um cada vez maior investimento em relacionamentos próximos, mais colaborativos com fornecedores baseados num alto nível de coordenação e participação em programas conjuntos.

A análise de redes sociais apresenta-se como um método aplicado em estudos nas mais diversificadas áreas e que assume um carácter interdisciplinar.

A principal característica diferenciadora da análise de redes sociais, face a outros tipos de estudos, é a ênfase nas ligações entre os elos (ao invés dos atributos e características dos atores), ou seja, o foco de atenção incide não apenas sobre o conjunto de atores, mas também sobre as ligações que os mesmos estabelecem entre si.

O uso da análise de redes sociais tem vindo a crescer significativamente nas últimas décadas, em função do aumento da quantidade de dados disponíveis para análise,

do desenvolvimento nas áreas de tecnologia, da ampliação do poder computacional à disposição dos investigadores, aliados com a ampliação dos assuntos de interesse e das áreas de conhecimento que recorrem a esta metodologia da análise de redes sociais.

Wasserman e Faust (1994) referem que o recurso à análise de redes sociais se baseia nas seguintes premissas: (i) os atores (e respetivas ações) são entendidos como interdependentes; (ii) as relações entre atores permitem a transferência de recursos, materiais ou imateriais; (iii) as atenções centram-se em visões individuais do ambiente estrutural de rede promovendo oportunidades e/ou restrições sobre ações individuais.

Estas temáticas serão abordadas na presente secção que explorará os principais conceitos inerentes à análise de redes sociais, a sua evolução teórica e concetual, indicadores na análise de redes sociais, a sua aplicabilidade ao turismo, análise crítica e principais conclusões.

2.2.2 Conceitos inerentes à análise de redes

Para um melhor enquadramento do tema importa, assim, clarificar um conjunto de termos ligados à análise de redes sociais, ferramenta cada vez mais importante para a tomada de decisões. Os conceitos fundamentais a considerar são: redes, relações, poder, atores/díades/tríades, atributos, grafos e cliques, *clusters* e matrizes.

Redes

As redes constituem grupos de pessoas ou organizações que criam mais-valias sociais e económicas através de trocas complexas (Allee, 2009), assumindo-se como padrões formados com base na combinação de todos os atores e ligações num dado sistema (Timur e Getz, 2008) e descrevem a estrutura de relações (*links*) entre vários atores (*nodes*).

As organizações constituem um sistema de pessoas, grupos e empresas unidos por múltiplas relações [Tichy *et al.*, 1979; Gamm, 1981; Shih, 2006; Serrat, 2009]. Nesses sistemas ocorre a partilha de valores, visões, ideias, contactos sociais, trocas financeiras e trocas comerciais (Serrat, 2009). Há também um conjunto específico de relações (*ties*) que unem conjuntos de pessoas, objetos e eventos (Scott *et al.*, 2008a), os quais geram envolvimento de longo prazo (Thorelli, 1986).

Olkkonen *et al.* (2000) evidenciam que, no seio das redes, ocorrem processos de coordenação entendidos como os mecanismos que facilitam o controlo de processos de troca interorganizacionais; adaptação de processos (modificações de recursos e formas de operar), atos ou episódios de interligação (contactos estabelecidos dentro da rede) e trocas sociais (envolvem pessoas e têm inerente a comunicação e a forma como são definidos e percebidos valores). Todos estes processos são de natureza processual e dinâmica.

Szarka (1990) faz alusão a algum consenso no tocante à definição de redes mas refere que existe pouco consenso quanto ao estabelecimento de tipologias de redes propondo, no entanto, os seguintes tipos: (i) redes de trocas – envolvem transações comerciais, trocas monetárias, custos financeiros, geração de lucro; (ii) redes de comunicações – informação das atividades de negócio, consultoria, governo e agentes de informação, podendo incluir trocas de informação entre as organizações; (iii) redes sociais (normativas) – família, amigos, empregador-empregados, valores, atitudes e comportamentos. Szarka (1990) propõe a seguinte tipologia de redes no contexto das pequenas empresas:

- 1) Redes de trocas - empresas com as quais a pequena empresa mantém transações comerciais;
- 2) Redes sociais - família, amigos e relacionamentos com os funcionários.

Na mesma linha de pensamento, Morrison *et al.* (2004) referem a existência de diferentes tipos de redes cuja classificação depende dos seguintes fatores: (i) parcerias existentes no interior das redes; (ii) tipo de ligações estabelecidas entre os membros; (iii) tipo de trocas ou atração; (iv) função desempenhada na rede; (v) distribuição geográfica das redes. Ainda de acordo com estes autores, quanto à sua natureza, as redes podem ser descritas como formais, semiformais ou informais (Conway, 1998).

Segundo Olkkonen *et al.* (2000), a interação gerada no seio das redes pode permitir evidenciar fases do relacionamento em termos de desempenho (eficiência e eficácia), vínculos relacionais (económicos, técnicos, legais, de conhecimento, compromisso e confiança) e ambiente empresarial (relações de poder/dependência, conflito/coordenação, distância/proximidade, expectativas futuras).

Relações

A análise de redes sociais assume que as relações entre os membros da mesma rede são fundamentais, designadamente: quem conhece quem e que tipo de informação é

partilhada. Ao centrar-se nesses padrões de relacionamento procura, também, identificar as causas e consequências dos mesmos (Tichy *et al.*, 1979) sendo que, numa perspectiva organizacional, a formação de laços de proximidade e alianças entre atores se tornam relevantes para a melhoria da competitividade (Baggio, 2010).

Além disso, a teoria de redes incorpora também um determinado conteúdo que pode ser composto por: transferências monetárias, comunicação, publicações, amizades, troca de recursos/informação (Rowley, 1997) e ligações multiplexas [Cobb, 1988; Tichy *et al.*, 1979]. Além do conteúdo, também a intensidade da relação se torna relevante já que as ligações fortes promovem a transferência de conhecimento complexo (Huggins e Johnston, 2009).

Tinsley e Lynch (2008) destacam a necessidade de se considerar as inter-relações no seio das redes já que os atores podem não se visualizar a eles mesmos como parte da rede. Para se aferir a força de uma ligação, Johannison (1986) identifica os seguintes fatores: geográficos, psicológicos, sociais e culturais. Já a frequência de interação é considerada secundária para avaliação da força das ligações (*op. cit.*). Por sua vez, Walker *et al.* (1993) referem que a força das relações e o apoio estão muito associados. As ligações fortes apresentam, assim, três características principais:

- a) Sentimento de que a relação é íntima e especial com um investimento voluntário na ligação;
- b) Interesse em relações frequentes em múltiplos contextos;
- c) Sentimento de mutualidade da relação com conhecimento e apoio às necessidades do parceiro.

As ligações fracas, por outro lado, revelam baixos índices relativamente aos itens acima enunciados (Walker *et al.*, 1993). A força dos laços entre atores mede a intensidade das ligações sendo representada pela espessura das linhas num sociograma que representa as ligações existentes na rede. As principais razões para a ocorrência de relações fracas passam pela existência de sentimentos positivos e negativos entre os atores envolvidos e pela evidência de fatores que não estão diretamente relacionados com o serviço. Além disso, o nível de satisfação com o relacionamento é, também, influenciado por condições externas e que variam ao longo do tempo e em função do ambiente externo (Cosic e Djuric, 2010). O nível de confiança e de compromisso entre parceiros de troca são indicadores da força da relação (Wong e Sohal, 2002). Do mesmo modo, indivíduos similares tendem a formar relações mais fortes (homofilia).

Olkkonen *et al.* (2000) referem que as relações interorganizacionais estão envolvidas num dado contexto que deve ser tomado em consideração na análise de redes sociais. Os fatores associados ao contexto evidenciados por estes autores são: o macro ambiente em que se inserem as organizações, as características da rede e respetivos membros (elementos estruturais e dinâmicos).

As redes caracterizam-se pela existência de vínculos relacionais, ou relações entendidas como ligações que se estabelecem entre atores. Exemplos de vínculos relacionais: a avaliação de uma pessoa por outra, interação comportamental, relações formais como a subordinação de pessoas e relações informais de amizade, etc. (Wasserman e Faust, 1994). As relações podem ser bidirecionais ou unidirecionais podendo as redes incluir mais que um tipo de relação. Para Holmlubd e Tornroos (1997), as relações entre atores são caracterizadas por quatro dimensões principais (Tabela 10):

Tabela 10 - Aspetos caracterizadores das relações

| | |
|-------------------------|--|
| Mutualidade | - traduzida pelo grau de confiança e compromisso; - simetria (capacidade mútua de influenciar a relação); - estruturas de poder/dependência; - dependência de recursos. |
| Longo prazo | - continuidade no tempo (geralmente reflete a força da relação); - força (resistência à rutura da relação). |
| Natureza dos processos | - interação das trocas; - dinâmicas (variações que ocorrem); - potencial de uso (para acesso a recursos). |
| Dependência do contexto | - integração num dado contexto. |

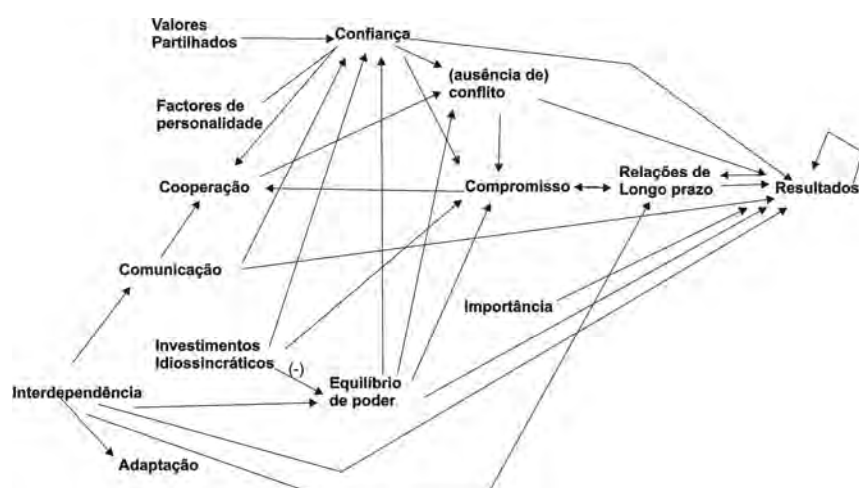
Fonte: Elaboração própria com base nos contributos de Holmlubd e Tornroos (1997).

Morgan e Hunt (1994) referem a existência de vários tipos de trocas relacionais (que definem como sendo baseadas em acordos anteriores de longa duração e contínuas), designadamente:

1. Parcerias com fornecedores (de bens e serviços);
2. Parcerias internas (entre unidades de negócio, funcionários e áreas funcionais);
3. Parcerias laterais (concorrentes, organizações sem fins lucrativos, governo);
4. Parcerias de negócio (clientes finais e retalhistas).

Iacobucci e Hibbard (1999) defendem que se explorem modelos tais como as redes e estruturas de interdependência interorganizacional referindo que há algum consenso na literatura quanto à definição de relacionamentos usando indicadores tais como a intensidade, frequência de interação, duração dos relacionamentos e expectativas de relacionamento futuro (Figura 2).

Figura 2 - BMRS e ICRS



Fonte: Iacobucci e Hibbard (1999), pp. 21.

Poder

Outra vertente analisada é o poder existente no seio das redes. Neste âmbito, Achrol (1997) faz alusão ao poder referindo que os tipos de poder que são compatíveis com a análise de redes interorganizacionais são a construção de laços sociais e os relacionamentos próximos. Entra-se, assim, em linha de conta com as perspectivas de relacionamento e cooperação.

Atores / Díades / Triádes

Ator é entendido como qualquer entidade individual, corporativa ou coletiva (Wasserman e Faust, 1994). Exemplos de atores: pessoas (ou consumidores), departamentos de uma empresa, organizações, cidades, estados, subgrupos ou organizações, etc..

Um par de atores que formam uma relação, são uma díade. Uma díade é entendida como uma coleção de vínculos relacionais de um tipo específico entre atores de um grupo. Exemplos de relações: os amigos entre os pares de alunos de uma escola ou as ligações formais diplomáticas mantidas entre pares de nações do mundo (Wasserman e Faust, 1994).

O objetivo da análise de redes sociais é demonstrar que a análise de uma díade só faz sentido em relação ao conjunto das outras díades da rede porque a sua posição

estrutural tem necessariamente um efeito sobre a sua forma, sobre o seu conteúdo e a sua função (Marteleto, 2001).

Um par de atores é conhecido como uma díade e um trio como uma tríade. A estrela é constituída por um ator e todos os relacionamentos que sobre ele incidem. Uma rede egocêntrica é constituída por um ator e os atores que lhe são próximos, bem como as relações entre eles (O'Maley e Marsden, 2008).

Atributos

Consistem no conjunto de aspetos que se pretendem estudar e que são geralmente os fatores que influenciam as interações entre os diversos atores da rede (Wasserman e Faust, 1994).

Os atributos de um ator são as suas características individuais, todavia o foco da análise de redes sociais centra-se nos laços relacionais (Wasserman e Faust, 1994).

Tais atributos podem ser importantes ao compor estruturas ou conjuntos. O conjunto de atributos de uma rede é denominado de *composição* da rede social e pode incluir as características individuais (idade, sexo) e profissionais (instituição, formação, etc.) – *op. cit.*

Grafos e cliques

Um conjunto de díades constitui um grafo. Estes grafos poderão ser subdivididos em subgrupos (ou cliques) que representam subconjuntos de atores e todos os vínculos relacionais que se estabelecem entre eles [Wasserman e Faust, 1994; Hanneman e Riddle, 2005]. Cliques representam as relações estreitas estabelecidas entre atores de uma dada rede.

Cluster

Um *cluster* representa a agregação de nós em função da semelhança dos seus perfis de laços (Hanneman e Riddle, 2005).

Matrizes

É frequente o uso de matrizes para representar relações sociais (um conjunto de colunas e de linhas formam a estrutura de uma matriz). Por exemplo, uma matriz i por j ($i \times j$) significa que temos i linhas e j colunas. Podemos ter matrizes simples binárias, isto é, atores *versus* atores em que quando o laço está presente, o número 1 é colocado na célula; quando está ausente, coloca-se o número 0. Pode-se trabalhar, também, com matrizes atores-atributos em que se cruzam os atores com um dado conjunto de atributos (características) dos mesmos.

2.2.3 Análise de redes sociais - evolução teórica e concetual

A análise de redes sociais implica descrever fenómenos do ponto de vista das relações e interações que se estabelecem entre um dado conjunto de atores no seio de uma determinada estrutura. Desta forma, assume-se como uma ferramenta de pesquisa distinta de métodos mais convencionais que se centram, maioritariamente, na análise de atributos.

Scott (2000) refere três linhas principais de pesquisa no tocante à análise de redes sociais:

1. A corrente sociométrica, que utilizou e desenvolveu a teoria dos grafos;
2. A corrente de Harvard, pioneira na utilização de modelos inter-relacionais e formação de cliques, tendo, após 1970, desenvolvido modelos algébricos;
3. A corrente antropologista da escola de Manchester, que se centrou na análise de estruturas relacionais de poder/conflito.

Posteriormente, Scott *et al.* (2008a) categorizam a evolução histórica das redes em duas grandes escolas: uma baseada na matemática e outra baseada no estudo das ciências sociais, tendo ambas assumido relevância em meados do séc. XX.

A perspetiva matemática entende que as redes podem ser representadas sob a forma de um diagrama (grafo) com os diferentes elementos e respetivas ligações baseando-se na teoria dos grafos. De acordo com Scott *et al.* (2008a), a origem da teoria dos grafos é atribuída a Leonhard Euler, matemático suíço, com o seu artigo “*Solutio problematis ad geometriam situs pertinentis*” publicado em 1736 no qual evidencia a importância das características estruturais em detrimento das características meramente geométricas.

Em 1934, Jacob Moreno analisa, pela primeira vez, padrões estruturados de pensamento e percepções, aplicando a ideia de sociogramas na identificação da estrutura de relacionamentos em torno de uma pessoa, grupo ou organização. Atualmente, a análise de redes sociais vai muito além destes conceitos de base da sociometria embora ainda se aplique a utilização de métodos gráficos para a visualização das redes em estudo.

Martino e Spoto (2006) referem a existência de algum consenso na definição das origens da análise de redes sociais sendo o parentesco comumente atribuído a Jacob Moreno (1889-1974) na sociometria e a Fritz Heider (1896-1988) na análise de equilíbrio das tríades. Acrescentam ainda que o termo “*rede social*” foi inicialmente introduzido por John Barnes, em 1954 (Barnes, 1954).

A perspectiva das ciências sociais emergiu, de acordo com Grabher (2006), com o estudo de Simmel (1890) que distinguia grupos de redes de afiliação sublinhando a importância do papel desempenhado pelos diferentes atores no seio das redes. Este seu trabalho estabelece as bases da análise de redes sociais. De acordo com a perspectiva social e antropológica, entende-se que a variação de padrões de relacionamento de atores sociais influencia o comportamento de outros atores (Scott *et al.*, 2008a).

Na década de 50, alguns investigadores (nomeadamente Barnes, 1954), no âmbito do grupo de Manchester, utilizaram o conceito de redes sociais para analisar as relações entre graus de parentesco e classes sociais numa vila piscatória da Noruega. Posteriormente, outros investigadores da Universidade de Harvard introduziram duas inovações do ponto de vista matemático:

- (i) Desenvolvimento de modelos algébricos de grupos com recurso à teoria de grupos, e;
- (ii) Escalas multidimensionais.

A partir de 1960, as redes surgem ligadas à antropologia, ampliando-se, em 1970, à sociologia e, em 1980, a análise de redes sociais tornou-se um campo estabelecido no seio das ciências sociais (Borgatti *et al.*, 2009).

Molina (2005) refere a existência de quatro escolas de pensamento no estudo da análise de redes sociais (Tabela 11):

Tabela 11 - Escolas de pensamento na análise de redes sociais.

| | Enfoque teórico | Principais estudos | Métodos |
|---|--|--|--|
| Escola de Manchester | Complemento do paradigma estrutural – funcionalismo num mundo urbano fluído. | Barnes (1954); Bott (1955); Boissevain e Clyde (1973). | Sociogramas, observação participante, conceitos sobre teoria de grafos e matrizes. |
| Escola de estudos de comunidade | Laços comunitários além dos limites residenciais, apoio social e troca da rede pessoal ao longo do tempo. | Fisher (1982); Wellman (1988); Tilburg (1992). | Pesquisas egocêntricas. Bases de dados públicas com dados de redes sociais. |
| Escola estimativa do tamanho das redes pessoais | Tamanho, estrutura ou amostras representativas de redes pessoais. | Poole e Kochen (1978); Freeman e Thompson (1989). | Amostras de listas telefônicas ou locais, método “ <i>scale-up</i> ”. |
| Escola capital social | Acesso a pessoas em posições sociais superiores e seus recursos associados. Gerador de nomes a partir de posições sociais, gerador de nomes a partir de recursos acessíveis. | Burt (1980); Flap (1986). | Gerador de nomes a partir de posições sociais. Gerador de nomes a partir de recursos acessíveis. |

Fonte: Adaptado de Molina (2005), pp. 75.

Atualmente, Scott *et al.* (2008a) referem que a análise de redes sociais se tornou um novo paradigma organizacional assente nas teorias baseadas nas competências, onde as relações moldam e condicionam o desempenho organizacional. A análise de redes (na gestão e na economia) tem aplicação em múltiplos campos do saber, tais como comportamento organizacional, antropologia, sociologia e medicina (*op. cit.*).

A análise de redes sociais tem vindo a ter uma aplicação crescente nas ciências sociais e não sociais (Serrat, 2009). Contudo, há estudos iniciados, por exemplo, pelo trabalho de Iacobucci e Hopkins (1992) que incidiram na análise de canais de distribuição em marketing. Além disso, há outros estudos que incidem sobre a compreensão de fenómenos de comportamento [Burt, 1987; Wasserman e Faust, 1994; Rowley, 1997/1998a] e aplicação ao marketing (Webster e Morrison, 2004).

A análise de redes sociais tem sido, também, aplicada em vários domínios relacionados com o marketing e comunicação [Duhan *et al.*, 1997; Goldenberg *et al.*, 2001], o marketing de relacionamento [Iacobucci e Ostrom, 1996; Achrol, 1997; Brodie *et al.*, 1997; Mattsson, 1997], a aquisição de informação (Rindfleisch e Moorman, 2001), difusão e adoção de novos produtos e serviços (Midgley *et al.*, 1992).

De uma forma geral, Borgatti e Foster (2003) tipificam a pesquisa existente sobre o paradigma de redes agrupando-a nas seguintes áreas:

- a) Capital social;
- b) Integração;
- c) Organização de redes e redes organizacionais;
- d) Entraves (conflitos);
- e) *Joint ventures* e alianças interempresas;
- f) Gestão do conhecimento e cognição social;
- g) Processos de grupo.

Em termos metodológicos, assiste-se a uma mudança de paradigma que envolve a passagem do foco de atenção das organizações e produtos, enquanto unidade de análise, para as pessoas, organizações e processos sociais considerando os atores de forma conjunta e estabelecendo relações contínuas entre eles (Webster, 1992).

Rowley (1997) acrescenta ainda que uma dada organização pode não estar necessariamente no centro da estrutura de rede já que cada ator ou *stakeholder* terá também a sua própria subrede e respectivas interligações, apresentando um conjunto de princípios, hipóteses e questões metodológicas conforme apresentado na Tabela 12.

Tabela 12 - Princípios e hipóteses inerentes à análise de redes

| Princípios ^a | Hipóteses ^b | Questões metodológicas |
|--|--|--|
| Comportamento interpretado em termos de constrangimentos estruturais e não em termos de forças internas dentro das unidades. | Atores e interações são perspectivados como unidades independentes. | Quais as fronteiras da rede em análise? |
| Análises focalizadas nas relações entre unidades. | <i>Links</i> relacionais entre atores são canais de transferência de fluxos de recursos. | Que tipo de relações serão medidas? As relações medidas representam o leque de componentes relevantes? |
| Padrões de relacionamentos entre vários atores em conjunto afeta o comportamento dos membros da rede. | Modelos de redes focalizados nos indivíduos, perspectivam a estrutura da rede como fonte de oportunidades e restrições sobre as ações individuais. | Serão recolhidos dados valoráveis? A operacionalização das relações entre construtos requer compreensão da força das ligações? |
| Métodos analíticos lidam diretamente com os padrões de natureza relacional da estrutura social. | Modelos de rede focados na estrutura (social, económica, política) como forma de resistir aos padrões de relacionamentos entre os atores. | As ligações são bidirecionais ou unidirecionais? As relações de troca entre parceiros da rede são recíprocas? |

^a – Wellman (1988) ^b – Galaskiewicz e Wasserman (1994)

Fonte: Rowley (1997), pp. 893.

O interesse desloca-se dos comportamentos individuais para a forma como as interações se estabelecem num modelo suscetível de ser estudado (Galaskiewicz e Wasserman, 1994). O posicionamento de uma organização na rede chega a tornar-se tão ou mais relevante que o posicionamento dos seus produtos no mercado (Thorelli, 1986).

2.2.4 Indicadores na análise de redes sociais

O recurso a técnicas quantitativas permite produzir indicadores e resultados que ajudam a compreender as características de uma rede global (Shih, 2006).

Allee (2009) refere que as redes abrem caminho a uma série de indicadores (ou medidas), os quais trazem, entre outros, contributos a vários níveis, nomeadamente: (i) gestão de equilíbrio entre a estrutura formal e a partilha informal de conhecimento; (ii) indicadores de valor que permitem perceber a capacidade de cada ator para criar valor tangível e intangível; (iii) estabilidade da rede que é aferida pela sua densidade; (iv) agilidade da rede que depende da velocidade com que a informação flui na rede e do grau de facilidade de acesso às pessoas capazes de resolver problemas específicos; (v) indicadores de reciprocidade que podem indicar uma estrutura mais hierárquica ou revelar instabilidade.

O padrão de relacionamento entre os membros de uma dada rede pode ser analisado através de um vasto conjunto de medidas que se apresentam de seguida.

Tamanho (dimensão)

Reflete o conjunto de interligações (diversidade, número e heterogeneidade de atores - Burt, 1980). O tamanho traduz, no fundo, o número de ligações existentes numa dada rede (O'Maley e Marsden, 2008) dando a ideia da sua dimensão.

Densidade

A densidade (estrutura da rede) representa o tamanho em relação ao número de possíveis ligações [Galaskiewicz, 1979; Burt, 1980; Krackhardt, 1990; Rowley, 1997; Scott, 2000; O'Maley e Marsden, 2008]. É a proporção de todos os laços que poderiam estar presentes e que de facto estão (pode ser medido em percentagem).

A densidade explora a estrutura global da rede e o número de ligações que unem os vários atores [Thorelli, 1986; Pavlovich, 2003; Timur, 2005; Hanneman e Riddle, 2005; Timur e Getz, 2008].

Centralidade

A centralidade ilustra a forma como os recursos são geridos numa rede e o poder de cada ator na mesma (Pavlovich, 2003). Este indicador reporta a existência de um ator que faz a ligação entre vários atores ligados a ele (Timur e Getz, 2008). Uma posição central numa rede traduz uma posição de poder e uma maior capacidade de acesso à informação e a outros membros da rede.

Um ator será tanto mais central quanto maior for o número de ligações que tem com outros atores. Além disso, a centralidade revela se uma organização ocupa (ou não) uma posição crítica na estrutura global da rede em análise (Pavlovich, 2003). Uma organização com elevado grau de centralidade acede a mais informação crítica numa dada estrutura de rede e de forma mais rápida [Thorelli, 1986; Timur, 2005].

Existem várias medidas de centralidade tais como:

- “*Degree*” - É a medida mais simples de centralidade local. Trata-se do número de pontos aos quais um ponto é adjacente. Se analisarmos a matriz de relações, o “*degree*” é a soma da linha (para um dado ator), isto no caso de grafos não direcionais. Para grafos direcionais podemos ter “*in-degree*” – soma em coluna e “*out-degree*” – soma em linha. Quando se estiver a comparar grafos de tamanhos diferentes deve-se normalizar a medida “*degree*”. A centralidade de grau de entrada (*in-degree*) mede o número de laços que um ator recebe; (Hanneman e Riddle, 2005) e a centralidade de grau de saída (“*out-degree*”) mede o número de laços que partem de um determinado ator de uma rede (Hanneman e Riddle, 2005). Para dados assimétricos, a soma das ligações de um ator a outro é chamada de *out-degree* do ponto. O *out-degree* é usualmente uma medida de quão influente o ator pode ser. Quando temos atores que recebem muitas informações de outros atores, normalmente tal indicia prestígio ou poder. Para dados simétricos, não há diferenciação entre *out-degree* e *in-degree*, tendo, portanto, apenas graus.
- “*Betweenness*” - frequência com que um ator percorre o caminho entre pares de outros atores. Mede o controlo potencial sobre fluxos de informação e recursos no seio de uma rede (Freeman, 1979).
- “*Closeness*” - A medida global de centralidade é a “*closeness*”. Um ator está mais próximo de outro quando a distância entre eles é baixa, logo este indicador

mostra a capacidade de um ator aceder de forma independente a todos os outros membros da rede (Freeman, 1979).

- Centralidade de intermediação: mede as posições dos atores quanto à capacidade de fazerem o maior número de intermediações ou ligações entre outros atores que não têm contacto direto (Hanneman e Riddle, 2005).
- Centralidade de fluxo de intermediação: mede as posições dos atores quanto à capacidade de fazer intermediações num fluxo de ligações (Hanneman e Riddle, 2005).
- Centralidade de proximidade: mede as posições dos atores quanto à capacidade de alcançarem outros atores da rede utilizando o menor número de atores possível (Hanneman e Riddle, 2005).
- Centralidade de informação: mede as posições dos atores quanto à capacidade de receberem informação da rede (Hanneman e Riddle, 2005).
- Centralidade de Bonacich: mede as posições dos atores quanto à capacidade de se relacionarem com atores centrais de uma rede (Hanneman e Riddle, 2005).

Caminho geodésico

O caminho geodésico é o mais curto comprimento entre um determinado par de atores (O'Maley e Marsden, 2008).

Reciprocidade

A reciprocidade constitui o ato de dar, receber e retribuir, desinteressadamente ou não. A reciprocidade, na análise de redes sociais, traduz o sentido bidirecional da relação (O'Maley e Marsden, 2008). Assim, uma relação recíproca é aquela que se desenrola em ambos sentidos (partida e chegada) relativamente a um dado ator.

Homofilia

A homofilia traduz o facto de indivíduos similares tenderem a formar relações mais fortes (Wasserman e Faust, 1994).

Transitividade

A transitividade consiste no facto de cada par de atores ligados por uma ligação direta também estar ligado por uma via indireta através de um terceiro ator (O'Maley e Marsden, 2008).

Buracos estruturais

Os buracos estruturais de uma rede referem-se aos atores que fazem a ligação entre subgrupos da rede e que se saírem da mesma, fazem perder essa ligação (Wasserman e Faust, 1994).

2.2.5 Análise de redes sociais em turismo

A análise de redes sociais tem aplicabilidade ao turismo já que este é, por excelência, um setor que funciona em rede. Além disso, conforme Halme (2001) refere, no setor de turismo é frequente encontrarem-se pequenas empresas com poucos recursos que isoladas não poderiam ter um desenvolvimento sustentado. Outra característica deste setor prende-se com a sua fragmentação geográfica, por vezes em áreas remotas, distantes dos mercados de origem, composto por pequenas empresas independentes com elevada rotatividade de pessoal (Scott *et al.*, 2008a) e um macro ambiente turbulento sujeito a constantes mudanças.

De referir que a atratividade dos locais depende, normalmente, da conjugação de fatores, tais como a existência de recursos naturais endógenos e a coordenação entre empresas e comunidade com a finalidade de conseguirem a captação/atração de turistas.

A análise de redes de turismo permite o acesso a nova informação, pesquisa de mercado sobre o comportamento do consumidor (essencial ao marketing) e podem permitir criar um estímulo ao desenvolvimento económico.

Scott *et al.* (2008a) acrescentam outro benefício que poderá advir das redes de turismo: passagem de clientes de uma organização para a outra (sendo que partilham entre elas esse recurso essencial que são os clientes). Já Gibson *et al.* (2005), sugerem como principais benefícios a aprendizagem, as atividades de negócio e o desenvolvimento da comunidade. Neste sentido, Scott *et al.* (2008a) acrescentam que, através das redes, é possível a criação de valor pelos atores que desenvolvem e controlam recursos

críticos que, no setor de turismo, são maioritariamente recursos intangíveis baseados em conhecimento intensivo. A análise de redes sociais está muito em voga atualmente podendo as redes organizacionais ser consideradas como redes de conversão de valor (Allee, 2009).

Stokowski (1990) defende a aplicabilidade da análise de redes (enquanto método alternativo) para a análise do setor de lazer e recreação.

Wang e Krakover (2008) identificam, num contexto de organizações de turismo e numa perspetiva de cooperação, quatro tipos de relações com base no nível de formalidade, integração e complexidade estrutural, designadamente:

1. Filiação - duas (ou mais) organizações de turismo com ligações de proximidade;
2. Coordenação - organizações de turismo de forma autónoma mas alinhadas em relação a atividades, eventos ou entrega de serviços direcionados;
3. Colaboração - as partes trabalharam coletivamente, através de estratégias comuns;
4. Redes estratégicas - todas as organizações de turismo envolvidas na rede têm uma visão compartilhada e orientada para o alcance dos objetivos do grupo através de uma estratégia coerente e concertada de esforços.

Baggio (2010) refere que os *stakeholders* de um destino turístico (as organizações que fornecem os serviços básicos de turismo) estão interligados por um conjunto de relações de variados tipos que vão desde a mera troca de informações a um grau de colaboração económica e técnica bem mais complexa.

Morrison *et al.* (2004), referem que alguns dos fatores de sucesso associados às redes de turismo se prendem com o estabelecimento de uma cultura de confiança, partilha de recursos, interligação entre membros da rede, consequente aprendizagem interorganizacional e definição de objetivos. Além disso, a vertente compromisso e cooperação são também importantes. Contudo, algumas críticas são, por vezes, apontadas à análise de redes sociais estando estas associadas à produção de resultados triviais.

2.2.6 Análise de redes sociais - análise crítica

A análise de redes sociais difere de outro tipo de abordagens pelo facto de considerar que os atores são interdependentes, ao passo que a maioria das técnicas estatísticas clássicas assumem o pressuposto da independência.

Uma das dificuldades inerentes à análise de redes sociais prende-se, desde logo, com os métodos de recolha de dados inerentes. Segundo Tichy *et al.* (1979) existem quatro métodos principais de recolha de dados em redes, cada qual com as suas forças e fraquezas, conforme ilustrado na Tabela 13.

Tabela 13 - Métodos de recolha de dados de redes

| MÉTODO | FORÇAS | FRAQUEZAS |
|--|---|---|
| Análise Posicional (comunicação formal / influência) | Fácil acesso. | Menos precisa; Deve ser complementada com outros métodos. |
| Análise Reputacional / Atributos | Simplicidade de design e recolha de dados; Pode lidar com múltiplas redes; Tamanho da amostra limitado. | Apenas para redes percebidas; Enviesamentos frequentes; Especificação arbitrária quanto aos limites das amostras “ <i>snowball</i> ”; Problemas de fiabilidade de dados. |
| Análise Decisinal | Reconstrói redes; Pode lidar com múltiplas redes; Especificidade de temas. | Ignora influências indiretas; É importante a definição de assuntos relevantes; Dificuldade de gerir amostras “ <i>snowball</i> ”. |
| Análise de Interações | Benefícios de todas as abordagens anteriores; Facilidade de recolha de dados; Fiabilidade dos dados. | Definição de limites; Necessidade de elevada taxa de resposta; Dispendioso; Requer muito compromisso da parte do respondente e confiança. |

Fonte: Elaborado com base em Tichy *et al.* (1979), pp. 510.

No tocante aos métodos de recolha de dados em redes, são evidenciados na literatura os seguintes:

1. Rede completa [Timur, 2005; Hanneman e Riddle, 2005] - implica a recolha de informação de todos os atores (censo das ligações no seio de uma dada população de atores). Este tipo de redes oferece, assim, um retrato completo das relações existentes e permite obter melhores medidas descritivas e análises das estruturas sociais. Pode, no entanto, acarretar maior dificuldade de recolha de informação. Considera as relações entre atores como unidade de análise;
2. Método de bola de neve ou “*snowball method*” (Hanneman e Riddle, 2005) - Este método consiste em começar a recolha de dados a partir de um ator central ou focal (ou de um conjunto de atores). A partir daí todos os atores identificados (e que não integravam a lista original) são listados e sobre eles incide a recolha de dados. O processo repete-se até não serem identificados mais atores. Este tipo de método é particularmente útil para identificar atores no seio de populações especiais ou reduzidas.

3. Redes egocêntricas com ligações [Timur, 2005; Hanneman e Riddle, 2005] - Trata-se de um método em que se inicia a recolha de dados com um conjunto de atores focais e identificando depois o conjunto de ligações que estes têm. A partir daí é que se identificam as ligações entre os atores considerados na primeira fase. Este tipo de método será mais apropriado quando se está perante amostras populacionais muito grandes. A unidade de análise é um dado ator e analisam-se as relações em que este se envolve.
4. Redes egocêntricas, apenas ego (Hanneman e Riddle, 2005) - Método de recolha centrado apenas no indivíduo e não na rede em si. Este método implica apenas a recolha de informação entre atores ligados a cada ego focal.

Burt (1980) refere a possibilidade de agregar subgrupos dentro das redes a fim de que os mesmos possam ser, posteriormente, usados como unidade de análise para estabelecer comparações. Todos estes modelos podem ser usados no contexto do turismo (Timur, 2005). Contudo, o grande desafio será sempre a definição dos limites da rede a considerar [Cobb, 1988; Rowley, 1997] já que não há uma solução formal para este problema, tudo depende dos objetivos do estudo em causa [Cobb, 1988; Scott, 2000; Timur, 2005]. No entanto, algumas estratégias poderão ser seguidas [Knoke, 1994; Scott, 2000; Pforr, 2002] – Tabela 14:

Tabela 14 - Estratégias para estabelecer os limites de uma rede

| Estratégia | Descrição |
|-------------------------|--|
| Posicional | - Considerar os atores que ocupam uma dada posição no seio de uma organização ou setor; - Limitar os atores pelos atributos; - As amostras são recolhidas entre os ocupantes de determinadas posições ou grupos (exemplo: uma turma). |
| Reputacional | - Limitar pela reputação das organizações (considerar as mais relevantes no setor); - São estudados todos ou alguns dos membros de uma lista produzida através de informação obtida junto dos vários atores; - Atores que constam de uma lista fornecida por entidades credenciadas. Estes, por sua vez, fornecem informação sobre outros atores, nomeadamente os líderes. |
| Participação por evento | - Organizações envolvidas num dado acontecimento ou evento; - Atores que participam numa dada atividade, bem como, organizações envolvidas num dado projeto. |

Fonte: Elaboração própria (2010), com base em Knoke, 1994; Scott, 2000; Pforr, 2002.

Para definir os limites da rede a estudar pode ser necessário adotar uma amostra, o que traz um conjunto de problemas associados à sua representatividade. Contudo, estes podem ser resolvidos adotando uma abordagem egocêntrica ou com recurso à técnica de *snowball* (Scott, 2000).

Para a definição dos limites da rede, a solução pode passar por centralizar o estudo em aspetos qualitativos da rede (Burt, 1980) ou por adotar uma estratégia centrada,

a saber: (i) nos atributos dos atores; (ii) nos tipos de relações ou; (iii) em algum aspeto central considerado para efeitos do estudo (Knoke, 1994). A definição de limites geográficos pode ser, também, outra forma de abordar a questão.

Wasserman e Faust (1994) referem que a análise de redes sociais fornece, apesar das suas limitações, um nível superior de resposta para as ciências sociais e comportamentais conduzindo a análises mais ricas e diversas sobre os vários aspetos do ambiente político, económico e social. Além disso, permite que a realidade seja expressa em termos de padrões de relacionamentos entre as unidades (atores) que interagem entre si. Ainda de acordo com estes autores, os relacionamentos que se estabelecem podem ser, por exemplo, económicos, políticos e afetivos.

O *output* da análise de redes sociais permite identificar as quebras de colaboração, descobrir onde se pode melhorar o conhecimento, transmitir informação e descobrir oportunidades para inovação.

A análise de redes sociais permite identificar padrões chave caracterizadores dos atores em estudo. Nesta linha de pensamento, Scott *et al.* (2008a) referem que a análise de redes sociais atravessa, atualmente, os domínios físicos, sociais, tecnológicos e biológicos, assumindo-se como uma área ativa de pesquisa. Deu inclusive origem, entre outros, a algumas revistas especializadas tais como a revista “*Social Networks*” e a “*Connections*”.

A análise de redes sociais permite, ainda: (i) a análise estratégica das ligações e interligações entre organizações, parcerias e alianças (Scott, 2000); (ii) apoia a definição de estratégias de comunicação (pois permite perceber as ligações entre as pessoas ajudando a definir como chegar ao *target* desejado); (iii) apoiar a definição de estratégias de *endomarketing* (marketing interno das organizações dirigido aos respetivos colaboradores), retenção de pessoal e gestão de equipas; (iv) permite a gestão e partilha de conhecimento, identificando fluxos de informação e decisão no seio dos grupos.

Vários estudos que referem a existência de benefícios das redes na construção de destinos turísticos rentáveis têm vindo a ser conduzidos, agrupando-os em três categorias (Lynch *et al.*, 2000): (i) aprendizagem e troca; (ii) atividades de negócio e (iii) comunidade.

A primeira categoria de benefícios incorpora transferências de conhecimento, processos de educação para o turismo, comunicação, desenvolvimento de valores culturais, maior rapidez de suporte às atividades das agências, facilidade de desenvolvimento de pequenas empresas.

A segunda categoria de benefícios incorpora atividades de cooperação (marketing, produção e compras), referenciação cruzada das diversas organizações (umas recomendam as outras), políticas de recursos comuns, aumento do número de visitantes, melhor utilização das pequenas empresas, maior empreendedorismo e mais oportunidades de desenvolvimento de negócios.

O terceiro grupo de benefícios encontra-se associado à criação de um sentido de comunidade, partilha de interesses comuns e suporte comunitário com vista ao desenvolvimento de um local de destino.

A teoria de redes vai, assim, além da análise das díades ao incorporar o conjunto de influências exercidas pelos vários grupos de *stakeholders* (Rowley, 1997). Esta perspetiva interliga-se com a teoria dos *stakeholders* (Tabela 15) apresentada na secção anterior porque ambas consideram aspetos semelhantes das organizações, identificam os elementos centrais de uma rede e interligam-nos com a perspetiva dos *stakeholders* (Rowley, 1997):

Tabela 15 - Interligação entre análise de redes e teoria dos *stakeholders*.

| | Perspetiva de redes | Teoria dos <i>stakeholders</i> |
|--------------------------------|--|--|
| Ambiente organizacional | Conjunto de atores. | Relações com um conjunto de indivíduos ou grupos com interesse na organização. |
| Relações | Padrões de relacionamento; Tríades. | Influências. |
| Centralidade | Identificação dos atores centrais da rede. | Levantamento dos <i>stakeholders</i> principais. |
| Ambiente externo | Composto por conjuntos de atores. | Uma organização tem multirrelações com os seus vários <i>stakeholders</i> . |

Fonte: Elaboração própria (2010).

Rowley (2000) refere que a teoria dos *stakeholders* e a perspetiva de redes são similares já que ambas se focam nas ligações (“*ties*”) entre os diversos atores sociais. A análise de redes sociais oferece aos investigadores da teoria dos *stakeholders* a possibilidade de irem além das díades da organização de *stakeholders* sobre as quais se centra a teoria dos *stakeholders*. Rowley (1997, 1998a) defende que a perspetiva de redes começa onde a teoria dos *stakeholders* acaba, podendo a perspetiva de redes oferecer um meio de analisar de que forma o padrão de relacionamentos dos *stakeholders* influencia o comportamento das organizações.

Rowley (1997) defende que a aplicação dos conceitos inerentes à análise de redes sociais tornará possível compreender como é que a estrutura de relacionamentos dos *stakeholders* de uma organização reage às pressões exercidas pelos mesmos.

Por seu turno, Engels e Hesse (2004) referem que o objetivo global das etapas futuras é o de reforçar as atividades de rede em duas direções: (i) no sentido do alargamento; e (ii) aprofundamento das redes de contactos. As ações previstas incidirão em intercâmbio de informações e projetos comuns de financiamento.

2.2.7 Conclusão

A ideia básica da análise de redes sociais é relativamente simples: uma rede social é um conjunto de atores (ou pontos) e vértices (ou agentes) que podem ter relacionamentos (ligações ou laços) uns com os outros. Uma rede pode ser composta por um dado número de atores e pode conter um (ou mais) tipo(s) de relações.

As redes sociais não constituem um fenómeno recente. Desde a sua génese nas pesquisas em ciências sociais, e as pioneiras aplicações científicas do conceito de redes sociais (atribuídas a Barnes no seu artigo “*Class and committees in a norwegian Island parish*”, datado de 1954), muitos trabalhos foram publicados, em vários países e com diferentes incidências. Com o decorrer do tempo este tipo de análise foi-se alargando a outros domínios, em particular ao marketing de turismo. As suas aplicações atendem aos mais diversificados interesses, tais como: estudos na formação de redes em grupos regionais, nacionais ou internacionais; organizacionais, etc..

A análise de redes sociais permite que se analise estruturalmente uma determinada rede à luz de objetivos estratégicos organizacionais, possibilitando a identificação dos fluxos, dos atores e, conseqüentemente, do ambiente no qual possa haver um potencial de relacionamento.

Depois de estabelecida a articulação entre a teoria dos *stakeholders* e a teoria das redes, de seguida procuraremos analisar uma terceira vertente que integra a qualidade do relacionamento e que tem a sua génese no marketing de relacionamento. A este propósito, Saxena (2005) refere a existência de pontos de convergência que ligam o marketing de relacionamento à teoria das redes, já que os elementos chave de uma rede sentem-se envolvidos em: (i) proporcionar recursos, oportunidades e benefícios superiores; (ii) manter elevados padrões de valores; (iii) comunicar informação relevante (expectativas, avaliação do desempenho dos parceiros); (iv) evitar tirar partido dos seus parceiros de troca (comportamento oportunístico).

Desta forma, importa também perceber os principais conceitos inerentes ao marketing de relacionamento e a sua integração com a teoria de redes e a teoria dos *stakeholders*, aspecto este que será abordado na secção seguinte.

2.3 Marketing de relacionamento

2.3.1 Introdução

No passado, a generalidade das organizações preocupavam-se apenas com a produção e não se focalizavam no cliente, ou seja, o cliente não era a prioridade. Porém, no mercado atual, onde a concorrência e competitividade são cada vez mais elevadas e os clientes possuem inúmeras opções de escolha, as organizações foram forçadas a adotar uma postura muito mais voltada para o cliente colocando o mesmo no centro do seu negócio. Mudar, adaptar e rejeitar o consolidado, eis alguns dos desafios que se colocam às organizações modernas.

É desta necessidade que emerge o marketing de relacionamento que tem como objetivo primordial o desenvolvendo de técnicas para reforço da relação da empresa com o cliente. O marketing de relacionamento não visa apenas atrair novos clientes, mas sobretudo manter os já existentes criando, dessa forma, mecanismos de fidelização com os mesmos e o estabelecimento de relações duradouras.

A relação das organizações com os seus clientes requer, precisamente, esta perspetiva. Os novos ventos apontam para o fortalecimento de relacionamentos como a forma mais segura de conhecer e perceber o que os clientes realmente desejam.

Tradicionalmente o cliente não exigia, comprava e o marketing centrava as suas preocupações no escoamento da produção. Atualmente os níveis de exigência dos clientes elevaram-se e o marketing tem de acompanhar esta mesma tendência. A evolução do marketing de relacionamento está vinculada à própria evolução dos mercados verificando-se que a concorrência começa cada vez mais a dar-se, não entre organizações, mas entre redes de relacionamentos e conhecimentos adquiridos através das interações.

O marketing de relacionamento surge, assim, como uma estratégia que vem alterar a forma de estabelecer relações no mercado já que, contrariamente ao que se faz no

marketing tradicional, com o marketing de relacionamento procura-se alcançar relacionamentos de longo prazo com vista a fidelizar clientes por essa via (Alves, 2003).

A gestão de relacionamentos entre atores envolve um processo organizado que se traduz na análise das atitudes e ações que permitem estabelecer e desenvolver relações com benefícios mútuos e objetivos comuns no longo prazo [Webster, 1984; Jackson, 1985; Mohr e Spekman, 1994].

2.3.2 Conceitos inerentes ao marketing de relacionamento

Atualmente o marketing de relacionamento é visto de uma forma mais ampla envolvendo todos os relacionamentos que podem determinar a satisfação, quer sejam relacionamentos entre organizações e clientes, entre empresas, entre uma empresa e os seus distribuidores, fornecedores ou até concorrentes.

Criar uma estratégia para gerir relacionamentos com clientes é a chave mestra da aplicação do marketing moderno que prima por estratégias de relacionamento e por uma análise contínua dos processos necessários para mantê-los e ampliá-los.

Na perspetiva dos clientes, a qualidade do relacionamento é alcançada através da capacidade revelada pelos prestadores de serviços na redução dos riscos percebidos. Assim, um relacionamento de alta qualidade traduz que os clientes podem confiar na integridade dos vendedores (Chen *et al.*, 2008). Para Lages *et al.* (2005), num contexto organizacional, a qualidade do relacionamento reflete a intensidade de partilha de informação, a qualidade da comunicação, a orientação de longo prazo e a satisfação com a relação.

Yang e Wu (2007) efetuaram uma análise ao conjunto de artigos publicados sobre marketing de relacionamento e Harker (1999) identificou na literatura existente, 26 definições para marketing de relacionamento.

O marketing de relacionamento surgiu, inicialmente, ligado a relações do tipo díades (entre dois atores), tendo o seu âmbito sido posteriormente ampliado a uma vertente mais ampla que, de certa forma, incorpora já os conceitos de redes de relacionamento.

Berry (1983), tido por muitos como o pai do marketing de relacionamento, define este, em organizações multi serviços, como a atração, manutenção e o desenvolvimento de relações com clientes. Servir e vender a clientes atuais é tão importante para o sucesso do marketing a longo prazo como a aquisição de novos

clientes. Este conceito nem sempre está presente nas organizações atuais, contudo, na área do turismo ele pode representar um pilar essencial. Neste setor, o desenvolvimento de relações com clientes pode envolver o “*passa-a-palavra*” e a recomendação. Neste sentido, pode-se, desde já, afirmar que a qualidade do relacionamento com os vários *stakeholders* desempenha um papel crucial para o sucesso das organizações.

De acordo com Kotler e Armstrong (1996), o marketing de relacionamento procura criar, manter e reforçar relacionamentos sólidos quer com clientes quer com outros públicos.

Para alguns autores o marketing de relacionamento é entendido como o conjunto de atividades de marketing orientadas para o estabelecimento, desenvolvimento, manutenção e extinção de trocas relacionais [Morgan e Hunt, 1994; Eiriz e Wilson, 1999]. Nesta perspectiva de troca, o marketing de relacionamento envolve quer relações multilaterais, quer redes de relacionamentos.

Outros autores, apresentam o marketing de relacionamento como uma área centrada no desenvolvimento de uma relação contínua com os clientes envolvendo uma família de produtos e serviços complementares (Shani e Chalasani, 1992). Assim, o principal objetivo do marketing de relacionamento passa a centrar-se na criação de vínculos com cada cliente que permita a obtenção de benefícios mútuos. Também Shirshendu *et al.* (2009) definem o objetivo do marketing de relacionamento como o de conseguir relações de longo prazo com efeitos positivos no negócio com uma utilização ótima de recursos conseguida através da constante interação, ligações de rede e cooperação entre todos os membros (funcionários, clientes, fornecedores e parceiros de negócio) associado a um grau de compromisso elevado capaz de gerar maior valor para todos os *stakeholders* num ambiente de confiança.

O marketing de relacionamento, enquanto estratégia competitiva das organizações, envolve uma aposta na qualidade das relações internas e externas, capacidade de resposta às necessidades e pedidos dos clientes, envolvimento ativo dos clientes no design dos produtos/serviços e melhoria dos processos.

Além disso, envolve ainda o desenvolvimento de novos produtos/serviços via antecipação das expectativas dos clientes e construção de uma cultura de retenção centrada nos sistemas de recompensa e reconhecimento.

O marketing evoluiu da vertente transacional para a relacional e pressupõe que há interações presentes e futuras que tornam as partes interdependentes ao longo do

tempo (Holmlubd e Tornroos, 1997). O conceito de relação ganha força no seio dos investigadores quer das áreas sociais quer dos negócios e economia (*op. cit.*).

Olkkonen *et al.* (2000) sublinham que o marketing atual ainda é muito focalizado para as comunicações “*em massa*” e unidirecionais. Contudo, a emergência de redes interpessoais e interorganizacionais vem questionar este tipo de posicionamento. Começa a tornar-se cada vez mais evidente a necessidade de incorporar aspetos relacionais de marketing [Arndt, 1979; Gummesson, 1987]. Tucker (1974) diz que a teoria de marketing deveria evoluir para a área dos serviços e a necessidade de estudos mais aprofundados sobre o comportamento do consumidor.

No contexto atual, os mercados são cada vez mais entendidos como redes, ou seja, como estruturas associadas que incorporam não só vendedores e compradores mas também consultores, instituições governamentais e organizações internacionais. O marketing torna-se, cada vez mais, relacional e internacional.

Passamos da era industrial para a era da informação (Galbreath, 2002) e, atualmente, vivemos na era da relação onde as organizações têm de adotar uma perspetiva equilibrada entre o estabelecimento de objetivos, programas da qualidade e técnicas de gestão com vista a crescer e a maximizar os seus ativos mais valiosos: as relações (de negócio) que envolvem relações com os clientes, os funcionários, fornecedores, parceiros e analistas.

Todas estas relações constituem uma rede de relações complexas onde a alteração numa das relações pode ter repercussões nas restantes. Cada vez mais se torna premente a gestão de relacionamentos, definindo objetivos, principais resultados da relação e ingredientes de sucesso da mesma (Galbreath, 2002).

Por seu turno, Rich (2000), defende que para que se passe do relacionamento para o marketing “*um-para-um*”, é necessário adotar uma filosofia de centralização no cliente e explorar adequadamente as novas tecnologias de marketing (por exemplo, a Internet).

Aliás, conforme refere Christopher *et al.* (1991), a ênfase na qualidade do serviço ao cliente não é suficiente. Com efeito, para se conseguir a desejada entrega de valor a qualidade deve ser complementada com uma estratégia de relacionamento, baseada em considerações estratégicas de marketing (Berry, 1995).

Iacobucci e Hibbard (1999) descrevem três tipos de relacionamentos principais:

1. *Business marketing relationships* (BMRS) – idênticas às descritas por Morgan e Hunt (1994) como sendo de longo prazo e intensas;

2. *Interpersonal commercial relationships (ICRS)* – relativas às interações entre empresas de serviços e o consumidor final;
3. *Business-to-consumer relationships (B2C)* – relativas às interações entre uma organização e o cliente individual criando uma assimetria inerente entre diferentes unidades que acarreta um importante desafio ao estabelecimento deste tipo de relacionamentos.

Iacobucci e Hibbard (1999) centram-se nas duas primeiras para as quais apresentam as medidas adotadas para medição – Tabela 16:

Tabela 16 – Medição das BMRS e ICRS.

| | |
|-------------|---|
| BMRS | <ul style="list-style-type: none"> - Compromisso; - Confiança; - Poder; - Controle; - Equilíbrio de poder (simétrico ou hierárquico); - Interdependência; - Comunicação (trocas formais e informais de informação); - Cooperação; - Investimentos idiossincráticos; - Resolução de conflitos. |
| ICRS | <ul style="list-style-type: none"> - Comunicação (trocas de informação); - Similaridades de crenças; - Competência e fatores pessoais; - Ausência de conflito. |

Fonte: Elaboração própria (2010), com base em Iacobucci e Hibbard, 1999.

As BMRS são normalmente abordadas numa perspectiva organizacional com base nos construtos da cooperação e poder. Além destas, estes autores consideram também as ICRS que incluem as ligações cliente-cliente e vendedor-cliente.

Os resultados das BMRS incluem (Iacobucci e Hibbard, 1999):

- Lucro e vantagem estratégica [Anderson e Weitz, 1989; Buchaman, 1992; Bello e Gilliland, 1997];
- Manutenção dos relacionamentos [Mohr *et al.*, 1996; Smith e Barclay, 1997];
- Antecipação de futuras interações [Mongan e Hunt, 1994; Doney e Cannon, 1997];
- Ausência de conflito [Anderson e Narus, 1990; Bucklin e Sengupta, 1993; Mohr *et al.*, 1996];
- Confiança [Anderson e Narus, 1990; Doney e Cannon, 1997];
- Comunicação [Anderson e Narus, 1990; Mohr *et al.*, 1996];
- Interdependência [Anderson e Narus, 1990; Keith *et al.*, 1990; Lush e Brown, 1996];

- Equilíbrio de poder [Keith *et al.*, 1990; Scheer e Stern, 1992; Buchaman, 1992; Bucklin e Sengupta, 1993; Mohr *et al.*, 1996];
- Orientação para relações de longo prazo [Anderson e Weitz, 1989; Bucklin e Sengupta, 1993; Kalwani e Narayandas, 1995; Lush e Brown, 1996; Doney e Cannon, 1997].

As organizações em rede podem incluir um (ou mais) tipo(s) de relacionamentos, em que a motivação para o trabalho em rede pode derivar de:

- a) Ganhos de flexibilidade para lidar com as rápidas mudanças e mercados muito competitivos;
- b) Desenvolvimento de habilidades e acesso aos recursos necessários para identificar e desenvolver inovações cruciais ao sucesso comercial;
- c) Alcance de eficiências operacionais essenciais para oferecer valor aos clientes, acionistas e outras partes interessadas (Cravens *et al.*, 1994).

Cooperação e interdependência são características centrais do relacionamento nas organizações de rede (Cravens *et al.*, 1994). A confiança entre duas organizações encoraja-as a assumir riscos comuns num ambiente de alto risco e a envolver-se em transações comerciais recorrentes (Ring e Van de Ven, 1992). Em condições de alto risco e elevada confiança é de esperar que se desenvolvam relações de cooperação, o que constitui a dimensão chave do marketing de relacionamento. Ou seja, segundo Cravens *et al.* (1994), desenvolvem-se relações de interdependência e de cooperação entre fornecedores, concorrentes e clientes finais ou organizacionais.

Para Gummesson (1998), o marketing de relacionamento deve envolver não só as relações empresa-consumidor (B2C) como também as relações entre empresa-fornecedores (B2B). Além destas, há ainda as relações que este autor designa de mega relações (as que se estabelecem com entidades públicas, media, partidos políticos) e as nano relações (relações com consumidores internos de uma organização, bem como, proprietários e investidores). Para Gummesson (1998), o consumidor é reconhecido primeiro como um indivíduo e depois como membro de uma comunidade.

Já Evans e Laskin (1994), apresentam o marketing de relacionamento como um processo através do qual uma organização constrói parcerias de longo prazo quer com clientes atuais, quer com clientes potenciais, para que ambos alcancem, por essa via, objetivos comuns. Esta posição é partilhada por Gordon (1998) que apresenta o marketing de relacionamento como um processo contínuo de identificação e criação de valor que se reparte ao longo do período de tempo de duração da relação.

2.3.3 Marketing de relacionamento – evolução teórica e concetual

O marketing de relacionamento é uma escola de pensamento emergente do marketing que oferece um quadro explicativo importante para a compreensão, explicação e gestão de redes de relacionamentos.

De acordo com Yang e Wu (2007) é no “*Industrial Marketing Management*” e no “*Journal of Business Research*” que foram publicados a maioria dos artigos relacionados com o marketing de relacionamento, sendo, de longe, o artigo mais citado o de Garbarino e Johnson (1999) relativo ao papel da satisfação, confiança e compromisso nas relações com clientes.

Healy *et al.* (2001) evidenciam que o desenvolvimento teórico do marketing de relacionamento deve ter em linha de conta duas dimensões: (i) o contexto da relação e (ii) o número de participantes no processo de troca. Assim, consideram que o marketing de relacionamento pode ser considerado, sob três perspetivas:

- (i) Marketing de relacionamento - relações comprador/vendedor que ignoram o papel de outros elementos no canal de distribuição e dos acionistas [Berry, 1983; Grönroos, 1994a];
- (ii) Neo Marketing de relacionamento - o marketing de relacionamento passa a incluir todas as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem sucedidas. Inclui pesquisas na área do comportamento do consumidor, métodos de pesquisa de marketing e comunicações de marketing [Christopher *et al.*, 1991; Morgan e Hunt, 1994];
- (iii) Redes – englobam uma estrutura mais complexa de redes com três ou mais intervenientes (marketing internacional, marketing de serviços, *franchising* e pesquisa de marketing estratégica).

De referir, também, que surgiram diferentes escolas de pensamento e pesquisa sobre marketing de relacionamento. De acordo com Grönroos e Strandvik (1997) há que ter em conta os principais contributos decorrentes de várias escolas de pensamento:

- Escola Nórdica de gestão de serviços: trata-se da corrente mais influente inicialmente concebida para a pesquisa em marketing de serviços nos inícios dos anos 80. Caracterizou-se por uma alteração fundamental no tipo de ênfase: não nos conceitos tradicionais de marketing, mas sim na gestão de serviços como as-

peto fundamental para a construção e manutenção de relacionamentos - Egan (2003);

- Perspetiva de redes: especialmente direcionada para o marketing industrial ou para o “*bussiness-to-business*” considerando o marketing de relacionamento nesta perspetiva;
- Perspetiva Anglo-Australiana: passou a integrar a qualidade, serviço ao cliente e marketing;
- Perspetiva sobre as alianças estratégicas e sociedades: o marketing de relacionamento é considerado no contexto das alianças estratégicas;
- Pesquisas sobre a natureza do marketing de relacionamento.

Por outro lado, Coote (1994) identifica três grandes tipos de abordagens ao marketing relacional:

- A perspetiva nórdica: deriva, essencialmente, do trabalho de académicos como Grönroos (1994a). Esta perspetiva aborda a teoria de redes interativas do marketing industrial e inova nos conceitos de marketing de serviços sendo estes centrais para a construção e manutenção de uma relação. Além disso, contam também com outros fatores tais como: a construção de redes (Hakansson e Snehota, 1995); o estabelecimento de alianças estratégicas e acordos de parceria (Morgan e Hunt, 1994); o desenvolvimento de bases de dados de consumidores (Vavra, 1994) e sistemas de CRM - *Customer Relationship Management* (Schultz, 1996). Esta escola defende uma alteração do enfoque das áreas centrais em marketing sendo a gestão do processo de interação o centro do marketing relacional.
- A perspetiva norte-americana: baseia-se, sobretudo, no marketing transacional onde a comunicação de marketing é uma parte central. Ressalva uma tendência crescente para integrar as várias formas de comunicação naquilo que se designa por comunicação bidirecional integrada de marketing [Schultz, 1996; Schultz, 1993; Stewart, 1996]. Esta perspetiva coloca a ênfase na relação/comunicação entre comprador e vendedor no contexto do ambiente organizacional [Berry, 1983; Levitt, 1983; Perrien *et al.*, 1993].
- A perspetiva anglo-australiana: baseada no trabalho de Christopher *et al.* (1991) e enfatiza a gestão das relações com *stakeholders*. Estes autores associam a qualidade e marketing de relacionamento no sentido de que a qualidade contribui, em parte, para a fidelização dos clientes. O marketing preocupa-se com a gestão

de relacionamentos entre a organização e os seus clientes sendo a qualidade e o serviço ao cliente as chaves de ligação nesta relação.

Gummesson (1998) refere que o marketing de relacionamento recebeu contributos do marketing tradicional, do marketing de serviços, da perspectiva de redes, da gestão da qualidade, das organizações imaginárias (que ele define como as que vêm a organização como uma rede de relacionamentos e interações) e, mais recentemente das perspectivas de *Balanced Scorecard* e capital intelectual (estas adicionam algumas dimensões críticas ao marketing de relacionamento tais como a dimensão financeira, taxa de recompensa, reclamações e satisfação do consumidor).

Shirshendu *et al.* (2009) descrevem as principais correntes de pesquisa em marketing de relacionamento que agrupam em seis tipos principais (Tabela 17):

Tabela 17 - Correntes de pesquisa em marketing de relacionamento.

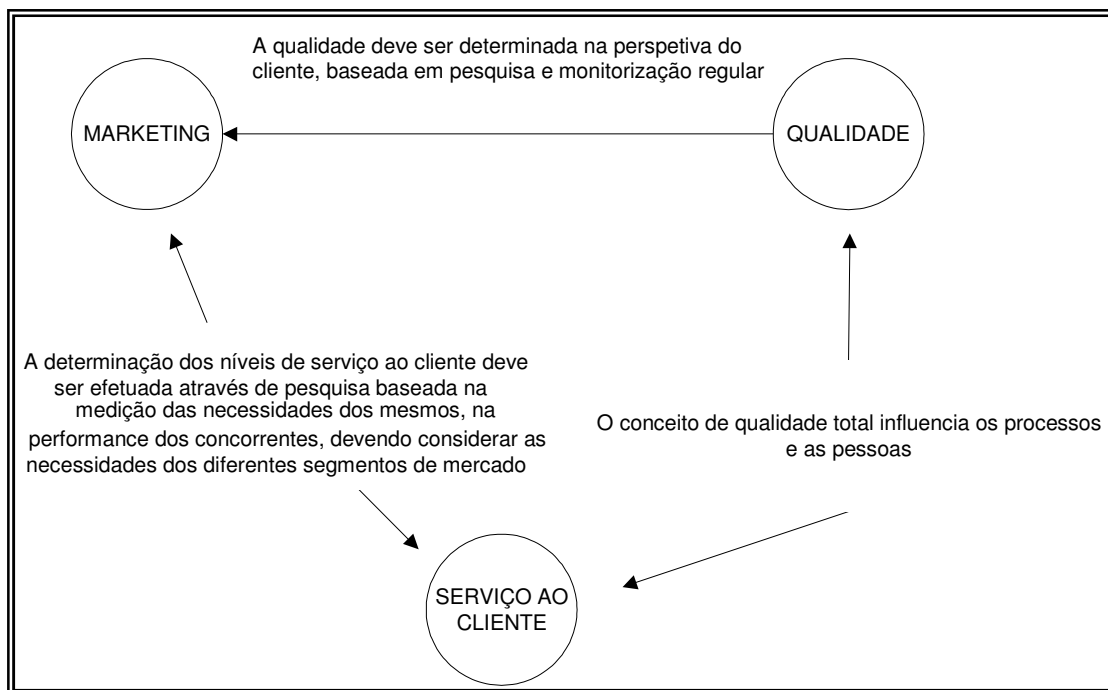
| Corrente | Tema principal | Contexto | Assuntos e contextos importantes | Fraquezas |
|---|--|--|--|--|
| Escola Nórdica | - Marketing transversal e qualidade do serviço. | - B2C. | - Marketing de serviços; - Marketing interno; - Interação; - Comunicação; - Diálogo. | - Diferencia apenas com base no serviço; não considera B2B. |
| Valor acrescentado ao cliente | - Entrega de valor ao cliente via marketing de serviços e gestão da qualidade. | - Valor percebido pelo cliente nos mercados B2C. | - Modelo dos seis mercados; - Valor; - Entrega da qualidade do relacionamento. | - Não aprofunda o marketing de relacionamento; - Apenas B2C. |
| Marketing Industrial e grupos de compra | - Relações entre empresas. | - Mercados B2B. | - Interação; - Recursos; - Compromisso; - Relações interorganizacionais; - Redes de negócio. | - Focado apenas nas relações B2B. |
| Trocas relacionais | - Relações de parceria; - Relações comprador/ vendedor. | - Variáveis relacionais nos mercados B2C. | - Parcerias, trocas relacionais, compromisso e confiança. | - Variáveis limitadas a B2B sem considerar os mercados dos consumidores. |
| Gestão de relações com clientes (CRM) | - Processo de criação de valor para empresas e clientes. | - Seletividade de clientes e estratégia corporativa. | - Processos formais, relações um-para-um, interação e colaboração. | - Limitada a processos de tecnologias de informação. |
| Defesa do cliente | - Os maiores interesses dos clientes são a prioridade das empresas. | - Conselheiros das empresas. | - Alocação de recursos. | - Maior exploração. |

Fonte: Adaptado de Shirshendu *et al.* (2009), pp. 5-6.

2.3.4 Qualidade do relacionamento

O grande desafio para as empresas está em conseguir relacionar o marketing com o serviço ao cliente e a qualidade (Christopher *et al.*, 1991). No passado, estas variáveis eram tratadas de forma independente e entendidas como realidades não relacionadas entre si. Assim, apresentam o seguinte modelo para integrar marketing, qualidade e serviço ao cliente (Figura 3).

Figura 3 - Marketing, qualidade e serviço ao cliente.



Fonte: Elaborado com base em Christopher *et al.* (1991).

A qualidade dos serviços está intrinsecamente ligada à capacidade das organizações para alcançar elevados níveis de fiabilidade e garantia no serviço.

À medida que o conceito de qualidade se foi transpondo da parte da produção para o departamento de compras começa-se a dar destaque à importância da comunicação e planeamento passando o marketing a dar um contributo, a longo prazo, a este nível.

De acordo com Grönroos (1990), a qualidade pode ser classificada em duas categorias: qualidade técnica (relacionada com o resultado do serviço) e qualidade funcional (relacionada com a forma como o serviço é prestado). A qualidade funcional conduz a maiores níveis de satisfação e há evidência da existência de uma relação entre qualidade do serviço, satisfação e fidelização.

A crescente competição entre redes de organizações torna relevante a avaliação da qualidade dos relacionamentos que se estabelecem entre os vários membros (Thorelli, 1986) onde a lealdade assume particular destaque (Seth, 1996) e determina, muitas vezes, o desempenho das próprias organizações, embora tal possa ser difícil de medir.

No contexto do marketing de relacionamento, os construtos com maior enfoque na literatura são a satisfação do cliente, a qualidade do serviço, o compromisso e a confiança (Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

Considerando especificamente o conceito de qualidade do relacionamento, o mesmo começou por apontar para a capacidade dos vendedores na redução da incerteza percebida (Crosby *et al.*, 1990) tendo, por isso, duas dimensões principais: (i) a confiança (no vendedor) e (ii) a satisfação (com o vendedor). A qualidade do relacionamento assenta, assim, para estes autores no relacionamento interpessoal.

A qualidade do relacionamento é também vista como um construto de ordem superior integrando, além da satisfação e da confiança, o comprometimento com a relação [Dwyer *et al.*, 1987; Dorsh *et al.*, 1998; Prado, 2004]. Para Hennig-Thurau e Klee (1997) a qualidade do relacionamento é vista numa perspetiva mais ampla, ou seja, é o grau de adequação de um relacionamento às necessidades de um dado consumidor.

Ashnai *et al.* (2009) referem ainda outras dimensões adicionais da qualidade do relacionamento: coordenação, comunicação, resolução conjunta de problemas, congruência de objetivos, investimentos, lucro e poder. Ryu e Moon (2009) consideram ainda a benevolência (grau em que uma das partes está genuinamente interessada no bem-estar da outra). Doney e Cannon (1997) acrescentam a dimensão credibilidade (até que ponto a palavra ou as afirmações escritas de uma das partes são fiáveis).

Por outro lado, Búrca *et al.* (2004) consideram as seguintes dimensões da qualidade do relacionamento: compromisso (essencial para o sucesso a longo prazo das relações funcionando como um indicador de um nível avançado de relacionamento), cooperação (considerada como uma forma de comportamento e não apenas um produto), confiança (permite reduzir a associação do risco a comportamentos oportunistas), comunicação (partilha de informação – permite resolver discórdias e é vital ao desenvolvimento da confiança e compromisso), adaptação (ajustamentos a necessidades e interesses mútuos).

Para Búrca *et al.* (2004), as principais características de uma relação de elevada qualidade (mencionadas pelos fornecedores) são: a flexibilidade, a confiança, a informação técnica disponível, a personalização do serviço, a valorização do dinheiro, a re-

solução de problemas efetiva, a rapidez no suporte técnico, o bom humor, o compromisso de longo prazo, a vontade de ajudar, a eliminação de frustração, a honestidade, a oferta bidirecional, o conhecimento, a entrega conforme o prometido, o profissionalismo, a compreensão de ambas as partes do negócio, o produto de elevada qualidade, o relacionamento pessoal, os benefícios especiais e os descontos. Por outro lado, Hennig-Thurau *et al.* (2002), incorporam as normas cooperativas, oportunismo, orientação para o cliente, conhecimentos da parte vendedora, conflito, vontade de investir e expectativa de continuação.

Järvelin (2001) refere que o que diferencia o conceito de qualidade do relacionamento de outros conceitos (tais como qualidade do serviço, satisfação e valor) são os seguintes aspetos: a separação entre episódios e a relação em si, a sua natureza processual e a perceção da natureza da qualidade do relacionamento. Estes serão os aspetos que permitem distinguir claramente o que é a qualidade do relacionamento: perceções das relações com os parceiros formadas como resultado do processo de avaliação de dois níveis sobre todos os aspetos possíveis do relacionamento.

Ramayah e Leen (2003) consideram que a qualidade do relacionamento incorpora cinco variáveis: aspetos físicos, confiabilidade, interação pessoal, resolução de problemas e política. Todas influenciam a satisfação, no entanto, apenas quatro variáveis são consideradas positivamente relacionadas com a confiança: aspetos físicos, confiabilidade, interação pessoal e política. De uma forma geral, a integração das cinco variáveis é a chave para o sucesso dos negócios a retalho.

Surge, contudo, alguma confusão relativamente ao termo qualidade do relacionamento entre os académicos, já que a mesma é, às vezes, entendida como qualidade do serviço em relacionamentos (Szmigin, 1993).

A qualidade do relacionamento é um meta-construto composto por várias componentes que refletem a natureza das relações entre organizações e clientes [Crosby *et al.*, 1990; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Athanasopoulou, 2008; Ashnai *et al.*, 2009], e não existe um consenso quanto às suas dimensões (Ashnai *et al.*, 2009).

No entanto, as dimensões da qualidade do relacionamento mais referidas na literatura são:

1. Satisfação [Crosby *et al.*, 1990; Anderson e Narus, 1984/1990; Fornell, 1992; Leuthesser, 1997; Garbarino e Johnson, 1999; Naude e Buttle, 2000; Woo e Cha, 2002; Ramayah e Leen, 2003; Zancan e Prado, 2006; Huang e Chiu, 2006; Athanasopoulou, 2009; Ashnai *et al.*, 2009];

2. Compromisso [Crosby *et al.*,1990; Anderson e Weitz, 1992; Morgan e Hunt, 1994; Wilson e Vlosky, 1997; Garbarino e Johnson, 1999; Iacobucci e Hibbard, 1999; Wong e Sohal, 2002; Búrca *et al.*, 2004; Zancan e Prado, 2006; Athanasopoulou, 2009; Ashnai *et al.*, 2009];
3. Confiança [Crosby *et al.*,1990; Morgan e Hunt, 1994; Leuthesser, 1997; Wilson e Vlosky, 1997; Doney e Cannon, 1997; Iacobucci e Hibbard, 1999; Garbarino e Johnson, 1999; Naude e Buttle, 2000; Wong e Sohal, 2002; Woo e Cha, 2002; Ramayah e Leen, 2003; Búrca *et al.*, 2004; Huang e Chiu, 2006; Zancan e Prado, 2006; Athanasopoulou, 2009; Ashnai *et al.*, 2009; Ryu e Moon, 2009];
4. Cooperação [Naude e Buttle, 2000; Búrca *et al.*, 2004; Woo e Ennew, 2004].

Satisfação

A satisfação do cliente é entendida como a reação emocional à diferença percebida entre performance e expectativas e a qualidade do serviço é apresentada como a avaliação do fornecimento do serviço (Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

Zeithaml, Berry e Parasuraman publicaram, em 1996, um artigo intitulado “*The Behavioral Consequences of Service Quality*” (Zeithaml *et al.*, 1996) onde referem que, em estudos anteriores, já havia indícios da relação entre a qualidade dos serviços e a retenção dos clientes, logo seria possível detetar as intenções comportamentais resultantes do impacto da qualidade sobre os consumidores, principalmente no tocante às consequências sobre o lucro.

A satisfação de clientes é, assim, um item de elevada importância para os gestores, particularmente no caso em que as organizações operam em mercados competitivos. A literatura destaca a satisfação de clientes como fator determinante da lealdade dos mesmos, através da geração de valor e, conseqüentemente, da sustentabilidade do crescimento da organização (Fornell, 1992).

Na literatura a satisfação dos consumidores surge, também, como um pré-requisito para o estabelecimento de uma relação duradoura verificando-se a satisfação quando as pessoas se sentem envolvidas num relacionamento integrado e não apenas numa mera transação comercial (Barnes, 2008).

Para Kotler (1998), a satisfação traduz um sentimento de prazer ou de desapontamento quando se compara o desempenho esperado do produto relativamente às expectativas criadas. No entanto, o facto de um cliente estar satisfeito, não implica, necessari-

amente, satisfação (Schulz, 1998). Contudo, se o valor percebido pelo cliente superar as suas expectativas iniciais em relação ao produto e este ficar satisfeito, as hipóteses de fidelização aumentam exponencialmente.

Kotler e Armstrong (1996) sugerem algumas ferramentas para que a organização possa medir o nível de satisfação dos seus clientes, tais como, a criação de um sistema de reclamações e sugestões, para que as organizações possam agir e remediar rapidamente os problemas.

Compromisso

Para Achrol (1997), o compromisso é visto como um construto de atitudes descrito em termos de comprometimento afetivo, apego psicológico, identificação, filiação e congruência de valor (O'Reilly e Chatman, 1986). O compromisso pode ser descrito como a orientação de longo prazo para o cliente através de uma relação de negócio (Hennig-Thurau *et al.*, 2002). O compromisso é, assim, influenciado por três construtos: (i) apego emocional (compromisso afetivo), (ii) custos percebidos (continuação do compromisso) e a (iii) obrigação moral (Allen e Meyer, 1990).

De acordo com Morgan e Hunt (1994), o compromisso pode ser sintetizado como sendo a crença dos parceiros no valor do relacionamento e na importância da sua manutenção, orientando as suas ações nesse sentido.

Se os relacionamentos se basearem em confiança, os atores desejarão comprometer-se a longo prazo, deixando claro que a confiança é decisiva para o compromisso relacional, enfatizando a relação positiva existente entre confiança e o compromisso (Morgan e Hunt, 1994). Estes autores propõem, ainda, que o compromisso é a ideia central na literatura sobre trocas sociais (os compromissos mútuos conduzem a metas comuns, incentivos e até mesmo, compromissos contratuais).

Entretanto Rust *et al.*, (1995) revela que os relacionamentos contínuos são envoltos em compromisso e assentam na vontade de fazer durar as relações desde que as partes envolvidas reconheçam a necessidade de fazerem sacrifícios para alimentar o relacionamento.

Segundo Baker *et al.* (1999), o compromisso envolve três facetas: (i) vontade de desenvolver uma relação estável, (ii) vontade de fazer sacrifícios para manter a relação, e (iii) confiança na estabilidade da relação. No construto compromisso Zancan e Prado

(2006) englobam as dimensões de: (i) instrumental/propensão a continuidade; (ii) afetiva; (iii) calculativa; (iv) comportamental; e (v) normativa.

Confiança

O conceito de confiança aparece frequentemente associado à vulnerabilidade e incerteza estando também associado ao poder e ao risco já que não faz sentido falar em confiança quando uma das partes tem o poder de determinar o comportamento da outra (Ryu e Moon, 2009). Achrol (1997) reforça que a confiança de uma organização na sua rede de parceiros consiste na crença de que os parceiros, sem o exercício de influência ou controlo, se esforçarão para que os resultados obtidos sejam benéficos para todas as partes.

A confiança assume-se como um fator crítico relacionado com o desempenho ao nível de intercâmbios de ideias relevantes e sentimentos, maior clarificação das metas e problemas de pesquisa, maior satisfação e maior motivação para implementar as decisões (Zand, 1972).

Por exemplo, Ryu e Moon (2009) aferiram a confiança (estudo das relações entre produtores coreanos e os seus fornecedores) com base nas seguintes questões:

- Compromisso do parceiro em cumprir as suas promessas;
- Manutenção das promessas dos seus parceiros;
- Contar com a sinceridade dos seus parceiros;
- Preocupação do parceiro com a empresa do outro;
- Preocupação do parceiro com o bem-estar da outra empresa.

Edelembos e Klijn (2007) referem que a confiança é um importante mecanismo de coordenação e tem assumido cada vez mais relevo no contexto da cooperação interorganizacional. Ainda segundo estes autores, a confiança apresenta as seguintes características: vulnerabilidade (os atores confiam na ausência de comportamentos oportunistas), risco, expectativa (em relação às intenções e motivos da outra parte).

A confiança é importante porque facilita e solidifica a cooperação (estabilidade e durabilidade) e permite a performance da cooperação (resultados).

Para Berry (1995), é a confiança numa dada relação que reduz a incerteza e a vulnerabilidade, mas para Thorelli (1986) o poder é que representa um aspeto central pois a sua existência condiciona tudo o resto. Já Morgan e Hunt (1994) reforçam que o

que é importante é a confiança e o compromisso no seio dos relacionamentos, porque (i) incentivam o investimento no relacionamento através de cooperação com parceiros de troca, (ii) criam resistência a alternativas de curto prazo em detrimento dos benefícios associados a relacionamentos de longo prazo e (iii) aumentam a crença na inexistência de oportunismo.

No construto confiança Zancan e Prado (2006) englobam as dimensões de: (a) altruísmo; (b) competência e (c) integridade.

Para Locke (2001), a confiança manifesta-se quando em situações de instabilidade ou incerteza entre os atores, estes se expõem correndo o risco de um comportamento oportunista, porque acreditam que os outros atores não tirarão proveito dos outros.

No fundo, a confiança existe se o cliente acredita na fiabilidade e integridade do fornecedor do serviço (Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

Cooperação

Há duas visões sobre como a cooperação é gerada no seio dos relacionamentos na cadeia de valor: uma baseada em restrições e outra baseada em processos havendo diferentes formas de expressão da colaboração que se estabelece (Dwyer *et al.*, 1987).

Ghzaiel e Akrouf (2012) referem que a cooperação implica um trabalho mútuo de ambas as partes no sentido da partilha de informação útil e procura de soluções para os problemas.

Por outro lado, muitas organizações já perceberam que a construção de relações de cooperação com os clientes e demais *stakeholders* é uma forma de melhorar a sua vantagem competitiva (Cravens *et al.*, 1994). Tais relações de cooperação implicam, também, um alto grau de confiança. Há evidências na literatura que sugerem, por exemplo, que os franchisados que apresentam um nível de confiança e cooperação superiores, tendem a melhorar as relações com o seu franchisador (Morrison, 1997).

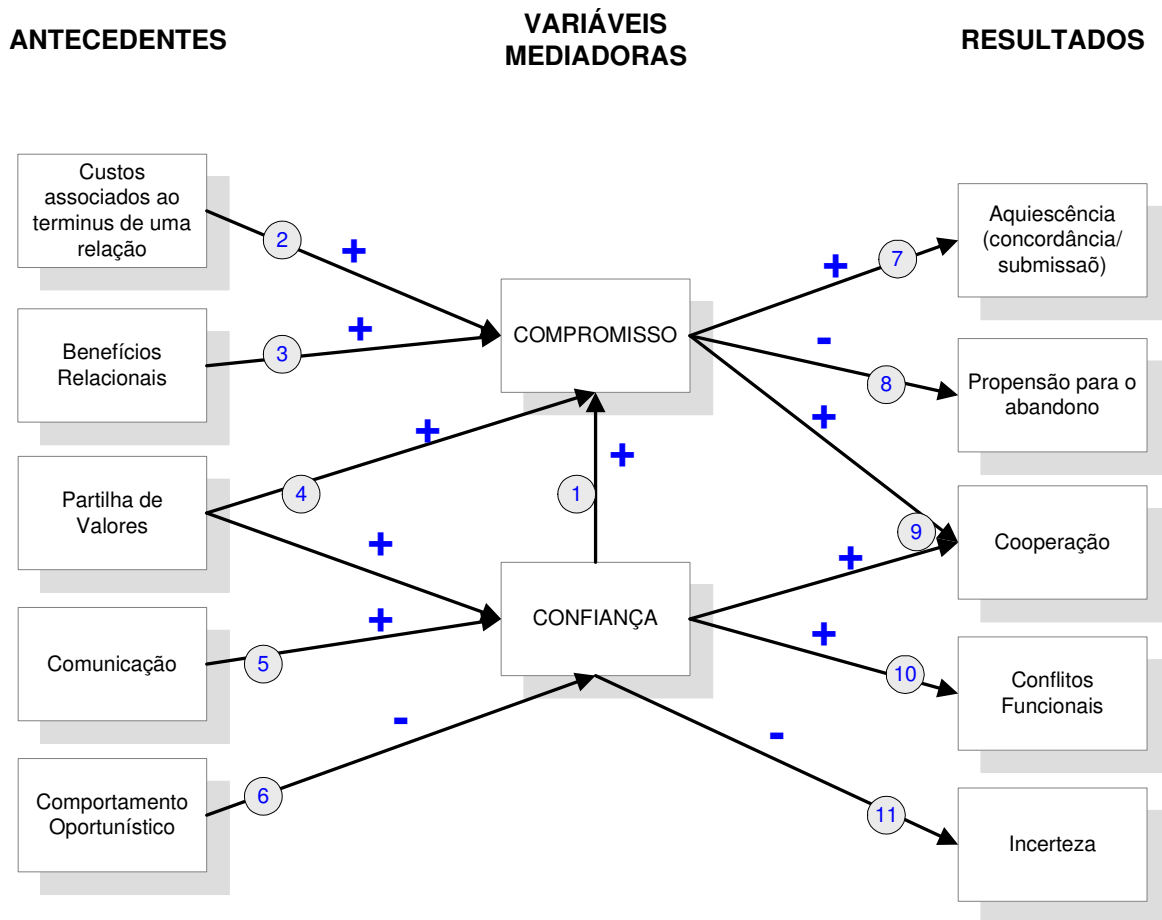
Na literatura, o conceito de cooperação tem sido discutido sob três ópticas diferentes (Sibley e Michie, 1982): (i) enquanto sistema de valores para a sociedade, com ênfase nas relações uns com os outros ou entre segmentos da sociedade; (ii) a cooperação tem sido considerada uma estratégia de comportamento em contraste com a alternativa de competição; (iii) a cooperação tem sido vista como um método operacional, uma técnica ou ferramenta para resolver conflitos entre as partes envolvidas.

Para aferir a qualidade do relacionamento podem ser selecionados, dentro da literatura existente, contributos de modelos já testados empiricamente no contexto empresarial tendo-se efetuado uma smula dos principais no ANEXO 1 que sintetiza os principais estudos, conceitos da qualidade do relacionamento, dimensões, antecedentes e consequentes.

Dos modelos referidos no ANEXO 1 importa destacar o modelo inicialmente proposto por Crosby *et al.* (1990) no contexto das vendas em que a qualidade de relacionamento apresentava como antecedentes variáveis como: a similaridade, *know-how* de serviço e comportamento relacional de vendas. Neste modelo, as consequências da qualidade do relacionamento são: a eficácia das vendas e a antecipação de futuras interações. Muitos estudos sobre a qualidade do relacionamento citam o artigo de Crosby *et al.* (1990) por ter sido pioneiro na sistematização desta temática, é o caso, por exemplo, de Holmlund (2008), Hennig-Thurau *et al.* (2002) e Athanasopoulou (2008).

Também o modelo proposto por Morgan e Hunt (1994) - *Key Mediating Variables* (KMV) - foi amplamente divulgado e citado na literatura [Holdford e White, 1997; Chen *et al.*, 2003]. Este modelo sugere o compromisso e a confiança como variáveis centrais inseridas num conjunto de antecedentes e consequentes (Figura 4):

Figura 4 - Modelo compromisso-confiança.



+ Efeito positivo
 -Efeito negativo
Fonte: Morgan e Hunt (1994).

Estes são apenas alguns dos trabalhos mais referenciados na literatura e que permitem avaliar a qualidade dos relacionamentos. No tocante a indicadores de medição da qualidade de relacionamento, vários podem ser apontados como sejam a satisfação e a confiança; manutenção de promessas; grau de hipocrisia; grau de cautela a ter; até que ponto coloca os interesses do cliente antes dos seus próprios interesses; grau de honestidade e grau de retenção de informações importantes que poderiam ter influenciado a tomada de decisão (Crosby, *et al.*, 1990).

Já Bennett e Barkensjo (2005) medem a qualidade do marketing de relacionamento através das seguintes variáveis: publicidade no relacionamento; comunicação bidirecional; bases de dados de marketing; contactos pessoais e capacidade de ouvir.

Assim, para medir a qualidade do relacionamento, Bennett e Barkensjo (2005) centraram-se em questões sobre a honestidade e a integridade. Em relação à benevolên-

cia, aferiram se havia uma preocupação genuína pelo bem-estar da outra parte, se havia simpatia e ajuda. O compromisso foi aferido perguntando se a pessoa se sentia comprometida com a organização.

Ulaga e Eggert (2006) referem que os indicadores da qualidade do relacionamento variam conforme o contexto específico mas, de uma forma geral, a literatura existente aponta a qualidade do relacionamento como um construto superior composto pelo compromisso, confiança e cooperação.

2.3.5 Marketing de relacionamento em turismo

Ao criar e implementar estratégias de marketing de relacionamento, as organizações do setor de turismo devem ter em conta as motivações dos turistas potenciais e as suas exigências, já que essa será a melhor forma de atraí-los e torná-los leais ao produto ou serviço (Iuliana, *et al.*, 2009).

Os relacionamentos são um importante recurso das organizações que pode ser usado eficazmente para o alcance dos objetivos da organização, particularmente no caso das organizações de turismo, dada a especificidade do produto oferecido e dadas as necessidades e desejos particulares desse tipo de cliente. O processo de decisão de compra e a forma como os turistas/clientes consomem os produtos/serviços pode ser influenciado (de forma mais ou menos voluntária) não só pelas organizações do setor de turismo mas também por outros *stakeholders* (Zbucheá, 2008).

No setor de turismo o marketing de relacionamento é muito direcionado para a construção da lealdade devido à proximidade com o consumidor enquanto, no setor produtivo, muitas vezes não chega a haver contacto direto.

No negócio turístico, especialmente no setor de hospitalidade onde ocorre um alto nível de interações entre consumidores/turistas, o marketing de relacionamento revela-se particularmente importante nos seguintes segmentos (Cosic e Djuric, 2010):

1. Entre os retalhistas de serviços de hospitalidade, tais como, hotéis ou companhias aéreas, e operadores turísticos;
2. Entre os retalhistas de turismo e consumidores chave, tais como, as grandes corporações e agências governamentais;
3. Entre os retalhistas alimentares e organizações, tais como, universidades, terminais de transportes, grandes corporações;

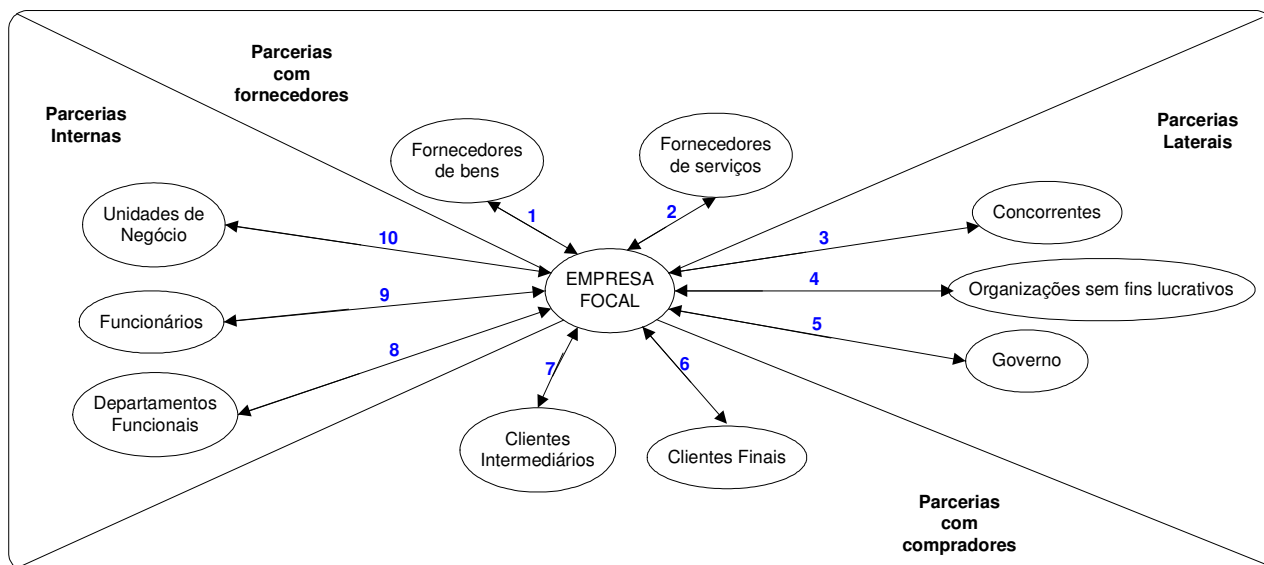
4. Entre os retalhistas dentro de um tipo de turismo e cadeias de hotéis, motéis e restaurantes;
5. Entre os retalhistas de serviços de hospitalidade e fornecedores chave;
6. Entre hotéis e associações/representantes de funcionários;
7. Entre organizações hoteleiras e bancos.

Assim, afigura-se indispensável adotar a melhor gestão possível de relacionamentos entre uma empresa de serviços de turismo e um cliente com vista a alcançar uma maior eficiência comercial. A fim de gerar uma maior satisfação nos turistas, uma empresa do setor de turismo pode empregar três estratégias de criação de valor para os seus clientes (Iuliana, *et al.*, 2009):

- Estratégia de adição de vantagens financeiras - adotando reduções de preços;
- Estratégia de agregação de vantagens sociais - envolvendo o estabelecimento de relações sociais com os turistas por via da satisfação dos seus desejos e personalizando e individualizando certos produtos e serviços;
- Estratégia de agregação de vantagens estruturais e sociais – com recurso a meios online, a fim de assegurar as ligações diretas entre a organização e os seus turistas.

Morgan e Hunt (1994) procuraram explorar a natureza do marketing de relacionamento e as duas características chave associadas à cooperação efetiva necessária para o sucesso do mesmo. O modelo de trocas relacionais desenvolvido por Morgan e Hunt (1994) é o apresentado na Figura 5:

Figura 5 - Modelo das trocas relacionais em marketing de relacionamento.



Fonte: Morgan e Hunt (1994).

Na Figura 5 supra apresentada as trocas relacionais apresentadas envolvem:

- Ponto 1: Aquisições “*just-in-time*” e gestão da qualidade total;
- Ponto 2: Agências de publicidade e agências de pesquisa de mercado;
- Ponto 3: Alianças estratégicas, alianças co-marketing, alianças tecnológicas e alianças estratégicas globais;
- Ponto 4: Sociedades de interesse público;
- Ponto 5: Sociedades para pesquisa conjunta e desenvolvimento;
- Ponto 6: Relações com os clientes finais (recomendado em marketing de serviços);
- Ponto 7: Relações com clientes intermediários;
- Ponto 8: Relações entre departamentos funcionais;
- Ponto 9: Relações com os funcionários;
- Ponto 10: Relações intra-empresas.

Cabral (2007) recorre a este modelo de Morgan e Hunt (1994) em conjunto com os contributos de Hennig-Thurau *et al.* (2002) para testar os antecedentes da lealdade em serviços de hotelaria para negócios provando, assim, a sua aplicabilidade no âmbito do marketing de relacionamento em turismo.

Em turismo, as organizações têm, muitas vezes, de colaborar com empresas concorrentes e instituições diversas da administração local que operam no mercado. Asse-

gurar uma colaboração leal e de longo prazo com parceiros de negócios é essencial porque leva à redução de despesas de marketing, à estabilidade do negócio e contribui para a prestação de serviços de forma mais eficiente (Iuliana, *et al.*, 2009).

A existência de redes de cooperação em turismo é comum, particularmente no caso do marketing de destinos. As organizações do setor de turismo oferecem uma gama diversificada de produtos turísticos e experiências que se complementam e, não raras vezes, estão confinadas a uma área geográfica específica (Gorman, 2006).

Como o turismo é reconhecido por ser um negócio fragmentado e periférico, a aposta no marketing de relacionamento e nas redes de colaboração pode desempenhar um papel vital para muitos prestadores de serviços já que representa um método mais eficaz e eficiente de apresentar o produto e/ou prestar os serviços.

No setor de turismo, a melhoria das relações pessoais com os consumidores pode ser levada a cabo oferecendo um nível de serviço superior que incorpore, por exemplo, informações transparentes sobre os serviços utilizados, avaliação de nível de satisfação do cliente e disponibilização de recursos humanos qualificados (Cosic e Djuric, 2010).

Por outro lado, a aplicação de técnicas de marketing de relacionamento ao turismo implica o estabelecimento de contactos mais intensos com os clientes e o desenvolvimento de negócios integrados com base nos relacionamentos (exemplo: organização de seminários para clientes, envio de amostras, visitas de estudo) bem como uma aposta nas relações sociais através de convites especiais, presentes de aniversário, etc. (Cosic e Djuric, 2010).

2.3.6 Marketing de relacionamento - análise crítica

Tradicionalmente o marketing tem sido associado à angariação de clientes. Com o advento do marketing de relacionamento, o objetivo central do marketing vai além da angariação de clientes, passa também pela manutenção dos mesmos.

O marketing de relacionamento difere do marketing de massas, uma vez que não tem como preocupação um aumento temporário das vendas, mas sim a criação do envolvimento e lealdade, construindo laços duradouros com os clientes.

Ao longo das últimas décadas vem sendo reconhecida a importância do desenvolvimento de uma estratégia de marketing de relacionamento evidenciando a literatura referências aos seus benefícios e desvantagens, embora as primeiras superem as segundas.

No tocante às suas desvantagens, são referidas na literatura as seguintes (Hakanson e Snehota, 1995):

- Perda de controlo (o desenvolvimento de uma relação implica sempre alguma perda de controlo ao nível dos recursos e atividades);
- Indeterminação (a relação muda ao longo do tempo, o seu futuro é indeterminado);
- Procura de recursos (são necessários para a construção e manutenção de uma relação);
- Exclusão de outras oportunidades (os recursos são limitados e, uma vez alocados à construção e manutenção de uma relação, há sempre um custo de oportunidade associado); e
- Procuras inesperadas (a outra parte de uma relação terá, por sua vez, outras relações, o que significa que, estabelecer hoje uma relação, implica estar ligado a uma rede de relações podendo exigir obrigações adicionais).

Por vezes, o que tem vindo a ser desenvolvido para estabelecer relacionamentos com clientes também tem conduzido à destruição dos mesmos quer pela rapidez de obter vantagens com o estabelecimento de estreitos relacionamentos com os clientes, quer porque não se esteja a compreender o que significa realmente construir uma relação (Fournier *et al.*, 1998).

Se os responsáveis de marketing estiverem preparados para os relacionamentos com os clientes poderão daí extrair benefícios, já que o relacionamento lhes permitirá ganhar tempo para melhorar em caso de erro sem, contudo, perder o cliente (Priluck, 2003). Já Stone *et al.* (1996) referem como vantagens do marketing de relacionamento o aumento da retenção do cliente e da lealdade do mesmo e o maior lucro por cliente não só porque estes compram mais, mas também porque se reduzem os custos de aquisição de novos clientes, estando associados, conseqüentemente, menores custos de vendas.

O marketing de relacionamento deve ser, também, encarado como benéfico para os clientes uma vez que potencia a redução de riscos e a adaptação dos serviços requeridos (Berry, 2002), bem como, a confiança [Morgan e Hunt, 1994; Gwinner *et al.*, 1998], benefícios sociais (Gwinner *et al.*, 1998) e benefícios advindos da existência de um tratamento especial (Gwinner *et al.*, 1998).

Assim, torna-se relevante que as organizações sejam capazes de reconhecer a importância dos benefícios relacionais despoletando estratégias capazes de aumentar os

mesmos, quantificando e promovendo o valor desses benefícios enquanto fator de diferenciação.

Já a Budco Dialogue Company (2002) enuncia que os principais benefícios associados ao marketing de relacionamento se centram ao nível dos benefícios advindos do diálogo com o cliente e que passam pelo seguinte:

1. Gestão das expectativas – a oferta de pacotes de boas vindas que fazem com que o cliente se sinta importante;
2. Construção de relações de aprendizagem – a troca de e-mails fornece informação que conduz à aprendizagem;
3. Controlo das evidências – o estabelecimento de diálogo com o cliente permite um maior controlo sobre os fluxos de informação;
4. Criação de lealdade e defensores – o objetivo é ter clientes favoráveis ao serviço ou produto;
5. Diferenciação do produto – a transmissão de informação cria um meio de comunicação das características e benefícios que permitem a diferenciação do produto.

Há três motivos que justificam o crescente interesse pelo marketing de relacionamento, sobretudo no domínio dos serviços (Berry, 1995):

- 1) A maturidade dos serviços de marketing;
- 2) Reconhecimento dos benefícios para o empresário e para o cliente;
- 3) Avanços tecnológicos.

No entender de Rich (2000), os principais desafios com que se confronta o marketing de relacionamento são:

- a) Confiança – esta contribui para a satisfação;
- b) Cultura – assume relevância no seio das atividades de negócio;
- c) Internet – funciona como um importante meio difusor de informação.

Por seu turno, Sheth (2002) aponta como principais fatores responsáveis pelo advento do marketing de relacionamento os seguintes:

- 1) Crise energética dos anos 70 - as empresas tiveram de se focalizar na retenção de clientes o que obrigou a maiores trocas de relações;
- 2) Aparecimento do marketing de serviços - as especificidades dos serviços tornam a questão da lealdade e marketing um-para-um mais relevantes;
- 3) Parcerias entre fornecedores - aumento da colaboração e conseqüente desenvolvimento de relacionamentos.

Contudo, além destes três fatores, Sheth (2002) refere que outros desafios se colocarão ao marketing de relacionamento, tais como:

- 1) Impacto das tecnologias de informação - aumento da relevância dos programas de CRM (*Customer Relationship Management*);
- 2) Seletividade e segmentação - as empresas deverão ser cada vez mais seletivas na aplicação do marketing de relacionamento e não aplicá-lo de forma generalizada;
- 3) “Outsourcing” de clientes – tornou-se um fenômeno cada vez mais frequente.

Os melhores clientes devem ser cuidadosamente analisados e para eles, devem ser alocados os recursos necessários para assegurar a sua retenção. Não se pode esperar desenvolver fortes relacionamentos com todos os clientes e para todos os tipos de produtos, serviços ou marcas. Há que reconquistar a confiança dos clientes expondo com honestidade os objetivos do relacionamento (Fournier *et al.*, 1998).

Vargo e Lusch (2004) referem que o marketing está a evoluir para uma lógica de serviço dominante, tendo como pressuposto o entendimento da empresa e dos consumidores como entidades interligadas, que, juntas, aplicam competências para resolver necessidades (Lusch *et al.*, 2007). De acordo com esta nova corrente [Vargo e Lusch, 2004; Vargo e Lusch, 2006; Gummesson, 2007], os fornecedores e os consumidores são cocriadores de valor. Tal pressupõe, também, uma perspetiva de cooperação e de estabelecimento de relações de confiança mútuas entre *stakeholders* e parceiros das redes interorganizacionais.

O papel do marketing torna-se mais extenso, passando pelo estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de posições de rede. Os conceitos de confiança e compromisso adquirem elevado interesse no contexto das redes, embora ainda não estejam muito explorados neste âmbito (Järvelin, 2001).

Para se assegurar o sucesso futuro do marketing de relacionamento é necessário considerar todas as relações que podem influenciar a satisfação dos consumidores: fornecedores (de bens e serviços), relações laterais (concorrência, organizações não lucrativas, governo), relações internas (funcionários, áreas funcionais, unidades de negócio) e relações com compradores (intermediários e consumidores finais).

Gerir relacionamentos com clientes, procurar a atração, manutenção e desenvolvimento dos mesmos traz uma nova expressão ao conceito de servir e vender a clientes. A satisfação dos clientes atuais é tão importante para o sucesso do marketing a longo prazo como a aquisição de novos clientes.

As empresas precisam de diferenciar os seus produtos e serviços e a aposta no marketing de relacionamento permite oferecer serviços individualizados e bens adaptados sem esquecer a qualidade dos mesmos já que a qualidade técnica e a confiança têm impacto no grau de fidelização na relação. A literatura, inclusive, aborda frequentemente a hipótese de haver uma relação entre a satisfação do cliente e a sua fidelidade à marca, ao produto, ao serviço ou à empresa.

2.3.7 Conclusão

Apesar de não haver certezas quanto ao pioneirismo do conceito de marketing de relacionamento há, de uma forma generalizada, uma defesa quanto à sua relevância no seio das organizações e, em particular, nas de serviços de turismo.

No entanto, o estabelecimento de uma estratégia de marketing de relacionamento implica que a organização conheça o cliente profundamente, os seus gostos, as suas marcas preferidas e o seu comportamento fora da organização.

No setor de turismo torna-se particularmente relevante uma elevada proatividade e receptividade para as necessidades e interesses dos clientes.

Agregado ao marketing de relacionamento está a avaliação da qualidade dos relacionamentos estabelecidos pois só assim as organizações poderão agregar valor e conseguir um aumento da retenção do cliente e da lealdade do mesmo, podendo até funcionar como fator de diferenciação.

Por outro lado, o marketing de relacionamento poderá ter vindo a ser sobreconceitualizado e subdesenvolvido empiricamente, podendo vir ele próprio a contribuir para a destruição dos relacionamentos com clientes motivado pelo facto de, por vezes, se valorizar mais a manutenção dos relacionamentos que a sua própria constituição, a manutenção das redes de relacionamentos e a procura atenta pela gestão de interesses, não só dos clientes, mas também dos vários *stakeholders* com os quais a organização se relaciona. O marketing de relacionamento constitui, assim, um diferencial competitivo no qual as organizações e, em particular, as organizações do setor de turismo devem apostar para liderar mercados.

A secção seguinte apresentará uma súpula desta necessidade global de integração entre *stakeholders*, análise de redes sociais e qualidade do relacionamento no contexto do marketing de relacionamento.

2.4 Integração entre *stakeholders*, análise de redes sociais e marketing de relacionamento com aplicação ao turismo

Esta secção apresenta uma breve sùmula da integração entre a teoria dos *stakeholders*, análise de redes sociais e marketing de relacionamento em turismo.

Assim, de uma forma sinttica, a perspectiva de redes e a teoria dos *stakeholders* têm vindo a ser utilizadas no âmbito do turismo nos seguintes contextos (Tabela 18):

Tabela 18 – Contributos da teoria de redes e *stakeholders* na área de turismo.

| | |
|--------------------------------------|---|
| Lazer e recreao | Stokowski (1990, 1994); Blackshaw e Long (1998). |
| Turismo e hospitalidade | Cobb(1988); Park (1997); Money (2000); Pavlovich (2001, 2003); Tyler e Dinan (2001); Pforr (2002, 2006). |
| Gestão de eventos | Larson (2002); Stokes (2004); Mackellar (2006). |
| Análise de interaoes entre atores | Larson e Starr (1993); Hite e Hesterly (2001); Timur e Getz (2008). |
| Identificao de <i>stakeholders</i> | Hardy e Beeton (2001); Sheehan e Ritchie (2005). |
| Redes organizacionais | Webster (1984); Jackson (1985); Mohr e Spekman (1994); Podolny e Page (1998); Borgatti e Foster (2003); Garriga (2009). |
| Atratividade dos destinos turísticos | Lynch <i>et al.</i> (2000); Valdez (2009). |
| Redes e turismo | Stokowski (1992) |

Fonte: Elaborao própria (2011).

A análise das redes, por sua vez, interliga-se com a análise de destinos turísticos já que os mesmos representam sistemas de relaoes que influenciam as oportunidades e comportamento dos *stakeholders* de um dado destino. A teoria dos *stakeholders* tem sido aplicada no turismo, por exemplo, para perceber a colaborao na definio das políticas de turismo local (Easterling, 2005).

Em turismo, as práticas de gestão centram-se muito na eficiência e eficácia da informao e trocas de conhecimento que ocorrem entre as diferentes organizaoes [Baggio e Cooper, 2010]; Otto e Ritchie, 1990]. Alguns exemplos de estudos da gestão de conhecimento através de redes de destinos que podem ser apontados são os de Baggio (2010) e os de Scott *et al.* (2008b).

Também na vertente de eventos turísticos pode ser aplicada a análise de redes sociais (Stokes, 2006) com vista a perceber-se de que forma as redes interorganizacionais podem influenciar a estratégia de eventos turísticos. Neste contexto, Stoker (2006) refere a existência de três perspectivas de redes:

- 1) A análise das relaoes em redes estratégicas;
- 2) Explorar os atores e as suas posioes de rede;
- 3) Análise da estrutura das redes e parcerias.

Por seu lado, Valdez (2009) sustenta que é frequente a população residente de muitos destinos turísticos colaborar de forma entusiástica na promoção das suas localidades funcionando como anfitriões informais que acolhem e auxiliam os turistas. Há maior eficiência operativa no seio das redes turísticas quando se incorporam as contribuições da população residente e dos turistas (*op. cit.*). Dada a importância assumida pelos residentes no seio dos sistemas de turismo tem havido também variada literatura sobre esta temática (exemplo: Easterling, 2005).

As redes têm forte aplicabilidade ao turismo já que se formam através da associação de organizações com fins lucrativos e organismos públicos com o objetivo comum de promover o desenvolvimento turístico de um dado destino (Valdez, 2009). As redes de turismo são, assim, geradas em torno de um produto turístico e os esforços de cooperação devem focalizar-se na promoção e venda do mesmo, podendo este ser um conjunto de atrações turísticas formado por vários subprodutos (Valdez, 2009).

Muitos sistemas de colaboração em redes surgiram no contexto do turismo, principalmente ao nível de destinos turísticos englobando prestação e utilização de uma plataforma de tecnologia comum para a recolha de dados sobre atrações turísticas e produtos que, de seguida, fornecem informação via websites finais dos clientes. O que se pretende com as redes de turismo não é simplesmente a infraestrutura tecnológica utilizada para o aprovisionamento de informações mas sim uma multiplicidade de interações, sem fronteiras físicas, que dependem da infraestrutura da Internet para a integração e troca de valores (Ndou e Passiante, 2005).

Por seu lado, os organismos públicos vêem as redes turísticas como mecanismos que facilitam a implementação de programas governamentais com objetivos económicos e sociais, tais como a criação ou reativação de organizações de serviços relacionadas com turismo e geração de emprego, o que permitirá a melhoria da qualidade de vida da população (Valdez, 2009).

Os postos de turismo, que dependem dos governos locais, constituem-se como atores influentes que funcionam como catalisadores eficientes na formação de redes turísticas mas também podem funcionar como atores que podem criar obstáculos à formação das mesmas redes. Os postos de turismo estabelecem relações de cooperação com as PME's (pequenas e médias empresas) do setor de turismo (Valdez, 2009) tais como empresas ligadas à alimentação, transportes urbanos e entretenimento. As redes de turismo permitem reduzir custos e beneficiam da criação de uma oferta agregada de serviços turísticos que se complementam entre si.

De acordo com Valdez (2009) os principais atores/*stakeholders* envolvidos nas redes turísticas associadas a destinos turísticos são:

- 1) PME's privadas de serviços de turismo;
- 2) Organismos públicos dependentes de governos locais ligados ao turismo;
- 3) Organismos públicos de caráter nacional ligados ao turismo;
- 4) Organizações não governamentais;
- 5) Instituições educativas locais;
- 6) Organizações culturais;
- 7) População residente nos destinos turísticos;
- 8) Turistas.

Uma dificuldade inerente à criação de redes turísticas prende-se com a existência de múltiplos interesses que é preciso conciliar. Esta pode acabar por se tornar também a principal causa de fracasso na formação deste tipo de redes (Valdez, 2009).

A análise de redes sociais tem vindo a ser aplicada à comunicação “*boca-a-boca*”, ao marketing de relacionamento e na adoção de novos produtos e serviços (Webster e Morrison, 2004).

Na literatura de turismo, a aplicação da análise de redes sociais traz claros benefícios aplicados à análise de destinos turísticos e às organizações já que o setor de turismo é, por natureza, um setor que funciona em rede, onde as várias organizações cooperam e competem de forma dinâmica (Scott *et al.* 2008a).

Os primeiros estudos sobre redes turísticas de destino baseavam-se numa perspectiva predominantemente qualitativa com ênfase na descrição das redes e identificação de grupos. Noutras áreas diferentes do turismo já foram adotadas outras técnicas de cariz mais quantitativo onde a ênfase se transfere para a recolha de dados sobre as relações que se estabelecem entre as organizações (*op. cit.*).

Na literatura tem-se estabelecido um forte debate entre o paradigma de redes interorganizacionais [Borgatti e Foster, 2003; Podolny e Page, 1998] e a política de pesquisa de redes tradicional que enfatiza os métodos qualitativos (Rhodes, 2002).

No contexto do turismo, as relações assumem várias formas já que os representantes das comunidades negociam com investidores, potenciais viajantes, agências de viagens, turistas, turistas ligados a outros turistas, etc.. As redes permitem mapear relações e interações analisando a sua estrutura e padrão de relações. Num nível mais amplo e integrado importa, ainda, avaliar a qualidade desses relacionamentos.

Pavlovich (2003) refere a importância de se considerarem as questões relacionais no turismo e a análise de redes sociais pode ser usada para perceber as interações entre *stakeholders* no contexto do turismo (Timur, 2005). Stokowski (1990/1994) e Blackshaw e Long (1998) defendem a aplicação da análise de redes no contexto do lazer e recreação (turismo). Cobb (1988), por seu turno, introduziu a análise de redes no turismo aplicando esta técnica na identificação de padrões de comunicação entre organizações de turismo. Já Money (2000) aplicou a análise de redes sociais para explicar o papel do “*passa-a-palavra*” sobre o comportamento de compra no negócio de viagens corporativas enquanto que Pavlovich (2001, 2003) se centrou nos vínculos relacionais em destinos turísticos. Tyler e Dinan (2001) defendem que a teoria de redes pode ser das mais aplicáveis para estudar o turismo, dada a sua natureza complexa.

Goeldner *et al.* (2000) referem que a indústria de turismo é composta por vários subsetores: transportes, alojamento, atrações turísticas (naturais, culturais, etc.), restauração, lojas e agências de viagens.

A atividade turística insere-se na área de serviços e, como tal, possui um conjunto de características normalmente atribuídas aos serviços, como sejam (Tabela 19):

Tabela 19 - Características diferenciadoras dos serviços

| Característica | Descrição | Literatura |
|---|---|---|
| Intangibilidade | Ausência de transferência de propriedade na transação | Evans e Berman, 1982; Kotler e Armstrong, 1996; Lendrevie <i>et al.</i> , 1996; Shostack, 1977; Vieira, 2000; Grönroos, 2000; Pinto, 2003 |
| Simultaneidade | Necessidade de presença do cliente | Evans e Berman, 1982; Lendrevie <i>et al.</i> , 1996; Kotler e Armstrong, 1996; Vieira, 2000; Pinto, 2003 |
| Heterogeneidade | Os serviços não são standardizados e uniformizados como os produtos | Evans e Berman, 1982; Bitner e Hubbert, 1994; Vieira, 2000; Pinto, 2003 |
| Percibilidade | Os serviços não são armazenáveis | Evans e Berman, 1982; Lendrevie <i>et al.</i> , 1996; Kotler e Armstrong, 1996; Vieira, 2000 |
| Imprevisibilidade | Os serviços estão condicionados por agentes ambientais externos (por exemplo, o tempo, a hora do dia, a disposição do cliente), o que torna o serviço diferente em momentos distintos | Kotler e Armstrong, 1996 |
| Não conferência de direito de propriedade | A utilização de um serviço não implica que o cliente detenha a propriedade do mesmo | Cowel, 1985 e Foster, 1992 |
| Inseparabilidade | Os serviços são indissociáveis das pessoas em si | Berry & Parasurman, 1993; Grönroos, 1994b |

Fonte: Elaboração própria (2011).

Lidar com a intangibilidade dos serviços, no caso particular do turismo, poderá envolver uma estratégia de gestão de relacionamentos cuidada (Berry, 1983) já que a mesma poderá permitir colmatar eventuais falhas do serviço. A aposta no estabelecimento de vínculos de longo prazo com os diversos intervenientes de mercado (clientes, fornecedores, colaboradores, governo e outras instituições) surge, cada vez mais, como uma estratégia moderna de gestão dos serviços.

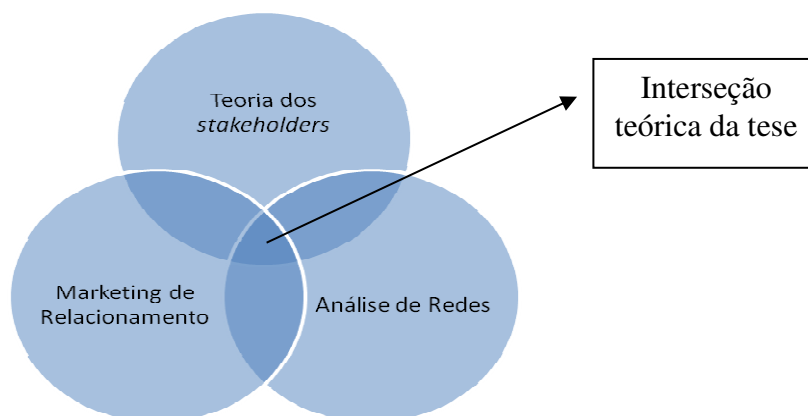
Aqui entra a relevância de se interligarem as análises decorrentes das redes de turismo com o marketing de relacionamento e avaliação da qualidade das relações.

Gordon (1998) refere que gerir serviços implica construir e manter relacionamentos, ainda que o marketing de relacionamento esteja também assente noutros aspetos, como sejam a construção de redes e o estabelecimento de alianças e parcerias estratégicas. Lewin e Johnston (1997) levaram a cabo um estudo de caso em marketing de relacionamento envolvendo seis construtos principais: dependência relacional, confiança, compromisso, comunicação, cooperação e equidade. Os autores usam estas mesmas variáveis para desenvolver perfis de parcerias de sucesso.

Assim, torna-se relevante a definição de uma política de turismo que constitua um modelo que guie o desenvolvimento de ações turísticas e englobe um conjunto de regulamentos, regras, diretrizes, objetivos e estratégias dirigidas ao turismo (Goeldner, *et al.*, 2000).

Decorrente da análise de literatura efetuada e das naturais interligações existentes entre as temáticas em análise, o presente trabalho procura explorar a interligação teórica e prática entre a teoria dos *stakeholders*, análise de redes sociais e qualidade de relacionamento em turismo (Figura 6):

Figura 6 – Background teórico da tese.



Fonte: Elaboração própria (2011).

A presente investigação traduz-se num estudo de caso que analisa a rede dos *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG, com recurso ao UCINET 6.0. Procura-se analisar a participação dos *stakeholders* na rede através do envolvimento, o que é medido com o recurso à frequência e intensidade da participação.

Dentro do território geográfico considerado, foi dado especial relevo à rede turística por se encontrar uma grande afinidade entre as características desta indústria com as potencialidades da análise de redes sociais, pretendendo-se apurar os efeitos das trocas bidirecionais existentes. Na rede turística considerada estudou-se, especificamente, o envolvimento em projetos de turismo entendidos como todos aqueles desenvolvidos no sentido de criar recursos, gerar eventos ou ações promotoras do turismo conduzindo, não só à visita mas, essencialmente, à permanência na região.

Em síntese, em termos científicos, esta tese, centrando-se nas parcerias desenvolvidas em torno do turismo do PNPG, numa perspetiva de *stakeholders* e redes, procura contribuir para o aprofundamento do conhecimento na área turística e territorial, apresentando uma clara componente interdisciplinar ao estabelecer uma ligação entre diferentes blocos teóricos com evidentes contributos também ao nível da gestão das organizações que atuam nestes domínios (Figura 6).

O comportamento do turista tem vindo a alterar-se conduzindo ao desenvolvimento de um mercado mais especializado e sofisticado e, neste contexto, os espaços naturais têm vindo a criar um apelo especial para os turistas dadas as características ligadas à biodiversidade e espaços preservados, características culturais, históricas, éticas, etnográficas e geográficas específicas destas áreas. Disto é exemplo a região selecionada para efeitos deste estudo (o PNPG), que se constitui como o único parque nacional do país.

A reduzida dimensão das organizações envolvidas e a necessidade de formar unicidade no destino PNPG com projeção, quer a nível nacional, quer a nível internacional, vem impulsionar novas formas de interação entre os diferentes *stakeholders*, incluindo atores tanto do setor público como do setor privado, assim como as comunidades locais, em que todos juntam esforços para o desenvolvimento e implementação de projetos de turismo para a região.

Consequentemente, o estudo destas parcerias e da qualidade deste tipo de relacionamentos onde nem sempre é fácil gerir interesses divergentes e atores focalizados em temáticas diversas, emerge como relevante e como um contributo para o desenvolvimento de parcerias e a aplicação de ações e estratégias de marketing em conjunto. Tal

desencadeia uma redução do isolamento dos pequenos negócios permitindo o uso dos recursos de uma forma mais eficaz.

Não obstante o referido até ao momento, acresce destacar a pouca literatura que aborde estas temáticas de forma integrada e multidisciplinar, o que se entende constituir um fator de inovação teórica e prática, que sustenta e dá viabilidade a este trabalho de investigação.

A secção seguinte abordará a análise do turismo e destinos turísticos, o setor de turismo nacional e, em concreto da região Norte, bem como o PNPG enquanto destino turístico e respetivas conclusões finais.

3 Setor de turismo

3.1 Introdução

O setor do turismo incorpora o conjunto de unidades de produção em diferentes indústrias que fornecem bens de consumo e serviços solicitados pelos visitantes. Podemos considerar três formas básicas de turismo: o turismo doméstico, o turismo recetivo (atividades de um visitante não residente no país de referência) e o turismo de saída (atividades de um visitante residente fora do país de referência). Estas formas de turismo podem ser combinadas de várias maneiras para derivar em formas adicionais de turismo: o turismo interno, o turismo nacional e o internacional (Organização Mundial de Turismo - OMT, 2011).

Importa, igualmente, distinguir entre visitante, turista e excursionista. Um visitante é aquele que realiza uma viagem para um destino fora do seu local de residência (lugar geográfico onde a pessoa tem a sua residência habitual) durante, pelo menos, um ano para qualquer finalidade principal (negócios, lazer ou outros fins pessoais). Um visitante (doméstico, recetivo ou de saída) é classificado como um turista se a sua viagem inclui estadia de, pelo menos, uma noite. É considerado excursionista caso efetue uma visita apenas no mesmo dia, sem pernoitar no local (OMT, 2011).

Como despesas de turismo compreendem-se os valores pagos para a aquisição de bens de consumo e serviços, bem como, objetos de valor para uso próprio ou para dar de presente, para e durante as viagens de turismo (*op. cit.*).

O turismo, mais que outros setores, envolve o desenvolvimento de acordos de colaboração formal e informal, parcerias e redes para entrega do produto (Baggio e Cooper, 2010). As PME's (pequenas e médias empresas) são as que mais utilidade podem tirar da formação de redes turísticas (Valdez, 2009).

No contexto da criação de redes para o desenvolvimento e promoção de destinos turísticos, há várias estratégias a adotar para o desenvolvimento do seu processo de integração (Valdez, 2009):

- a) Redes horizontais - aglomerados de empresas que operam conjuntamente com outras empresas do mesmo setor de serviços (exemplo: redes de hotéis). Inicialmente as redes surgem como aglomerados de PME's que se juntam para aumentar os seus lucros e benefícios provenientes dos produtos e serviços pedidos pelos turistas formando, assim, redes horizontais.

- b) Redes verticais - aglomerados de empresas de setores turísticos diferentes (exemplo: hotéis / restaurantes / animação turística). Como consequência do fortalecimento interno das PME's estas passam a incorporar empresas que operam em diferentes setores aproveitando as sinergias existentes para oferecer uma gama ampliada de produtos e serviços;
- c) Redes verticais complexas - a própria atividade passa a exigir a incorporação de outro tipo de atores que permitam uma estadia mais confortável e duradoura;
- d) Redes efetivas - agregam-se às redes turísticas as instituições educativas, a população e os próprios turistas.

O turismo em Portugal assume-se, cada vez mais, como uma atividade líder e um pilar essencial da economia e o novo acordo de promoção turística para o triénio 2011-2013 firmado entre as agências regionais de promoção turística e o setor privado virá, certamente, potenciar a cooperação entre o setor público e o privado. (Trindade, 2011).

3.2 Turismo e destinos turísticos

A Organização Mundial de Turismo (2011) define turismo como um espaço físico que incluiu produtos de turismo tais como serviços de apoio, atrações e recursos turísticos. Cunha (2010:15) identifica os seguintes elementos evidenciados pelos diversos conceitos de turismo ao longo de todo o século XX:

- *“Diferenciação entre definições técnicas e conceitos de turismo;*
- *Deslocação temporal para fora do ambiente habitual de residência, sejam residentes ou não;*
- *Ausência de remuneração no local ou locais visitados pressupondo a transferência de riqueza dos locais de onde é obtida para os que são visitados;*
- *Motivos da deslocação proporcionados pelo lazer (recreio), negócios ou outros, que podem resultar de razões profissionais, sociais ou individuais com carácter compulsório;*
- *Geração de fenómenos e relações resultantes da deslocação temporal e que nascem da interação, nas regiões emissoras e recetoras, entre visitantes, fornecedores de bens e serviços, governos, comunidades e ambientes;*
- *Interdependência dos fenómenos originados;*

- *Atividades realizadas por quem se desloca como visitante e facilidades criadas para a satisfação das suas necessidades”.*

Contudo, este mesmo autor considera que não existe uma única definição capaz de integrar estes vários aspetos. Cunha (2010:19) propõe, assim, a seguinte definição de turismo: *“Turismo: é o conjunto das atividades lícitas desenvolvidas por visitantes em razão das suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos e relações resultantes de umas e de outras”.*

Ao propor esta definição o autor pressupõe a inclusão na mesma dos seguintes elementos:

- Atividades realizadas por visitantes;
- Visitantes;
- Deslocação: movimento de visitantes;
- Atividades realizadas antes e durante a permanência, transportes e acessibilidades;
- Atrações e meios: elementos naturais e artificiais, tangíveis e intangíveis;
- Facilidades criadas: infraestruturas, atividades características e conexas do turismo, hospitalidade e acolhimento;
- Fenómenos e relações: económicos, psicológicos, sociais, culturais, políticos, geográficos e ambientais.

A atratividade de um destino resulta da opinião dos visitantes sobre a capacidade do destino turístico para satisfazer as suas necessidades (Vengesayi, 2008). A literatura aponta Geogulas (1970) como um dos primeiros a apresentar a ideia de destino turístico referindo que o turismo, enquanto indústria, ocorre em áreas de destino que possuem diferentes características que atraem turistas.

No modelo proposto por Vengesayi (2008), as atrações não têm uma influência direta na atratividade dos destinos e a existência de serviços de apoio (alojamento, comunicação e infraestruturas de suporte ao turismo) revela-se o fator determinante da atratividade de um destino turístico. O marketing não pode ficar alheio a estas questões. Contudo, é importante garantir a qualidade destes serviços e estruturas de apoio em todas as fases da experiência do visitante, o que implica não negligenciar os seguintes aspetos (Candrea, 2008):

- 1) O marketing de comunicação - aposta numa imagem de qualidade;

- 2) O acolhimento, orientação e informação;
- 3) O alojamento - a maior parte das empresas próximas de áreas protegidas são pequenas, familiares e com pouca formação profissional;
- 4) A produção local e gastronomia - gastronomia e lembranças locais podem assumir relevo em zonas protegidas;
- 5) A atração e eventos - potencial para os eventos locais;
- 6) A recreação de campo - procura turística para caminhadas e bicicleta;
- 7) O ambiente e infraestruturas - garantir a preservação com um conjunto satisfatório de infraestruturas.

O desenvolvimento do marketing de destinos como uma área autónoma do marketing resulta de várias evoluções e diferentes contributos multidisciplinares já que é indissociável de aspetos como imagem de marca, turismo, marketing, gestão ambiental e promoção.

Há, contudo, desde logo uma grande dificuldade associada ao marketing de destinos que se prende com o próprio conceito usado. Na literatura aparece a referência a marketing regional (Dinis, 2004), marketing territorial (Sucháček, 2008), marketing das cidades (Gildo, 2006) e marketing de destinos [Kastenholz, 2005; Shih, 2006; Gummeson, 2007; Djurica e Djurica, 2010]. Os conceitos mais frequentemente utilizados são os de marketing territorial e o de marketing de destinos (Tabela 20).

Tabela 20 - Conceitos de marketing territorial e marketing de destinos

| Marketing territorial | Marketing de destinos |
|---|---|
| - Processo no qual atividades locais e regionais se relacionam de forma o mais próxima possível com a procura dos clientes alvo (Sucháček, 2008). | - Um destino turístico, enquanto conjunto de atividades económicas, culturais e sociais, passou a ser entendido como um produto a oferecer, logo as instituições públicas e as organizações regionais de turismo sentem-se responsáveis por promover um conjunto de infraestruturas e ações que assegurem o melhor posicionamento possível desse destino (Shih, 2006). - Processo em curso de criação, comunicação e entrega de valor aos clientes pelos <i>stakeholders</i> envolvidos no processo de gestão do turismo do destino (Machlousarides, 2010). - Localização geográfica que processa uma oferta turística comunicativa e recetiva que satisfaça as necessidades dos turistas (Djurica e Djurica, 2010). - Abarca as atividades e processos que permitem ligar vendedores e compradores (WTO, 2004). |

Fonte: Elaboração própria (2011).

Importa referir que o produto turístico de um destino apresenta as seguintes características (Stanković e Petrović, 2007): acessibilidade (distância geográfica), atração (valores naturais, culturais e históricos) e condições de estadia (produtos e serviços de turismo oferecidos). Buhalis (2000) acrescenta os seguintes objetivos para os destinos turísticos:

- 1) Fomentar a propriedade dos residentes a longo prazo;
- 2) Encantar os visitantes maximizando a sua satisfação;
- 3) Maximizar o lucro de empresários locais;
- 4) Otimizar os impactos do turismo garantindo um equilíbrio entre benefícios económicos e custos socioculturais e ambientais.

De acordo com a WTO (2004), o marketing de destinos abarca as atividades e processos que permitem ligar vendedores e compradores, atividades estas que contribuem, inegavelmente, para a formação da imagem de um dado destino. Baker e Cameron (2008) referem que a criação de uma marca de destinos com sucesso requer um equilíbrio entre políticas locais, regionais e nacionais com a aplicação de comunicações de marketing inovadoras e até de novos conceitos de turismo. Por exemplo, o conceito de turismo de condução (referido por Shih, 2006) assume-se como uma nova forma de turismo para pessoas que pretendem experiências de viagem de forma independente.

A aplicação prática do marketing de destinos pressupõe também o respeito pelos seguintes princípios (Stanković e Petrović, 2007): (i) o marketing de destinos deve ser uma das atividades mais importantes da gestão de turismo; (ii) deve haver um único produto turístico; (iii) o marketing de destinos deve uniformizar a oferta heterogénea; (iv) deve ser definido e seguido um código de transmissão de informação; (v) o conceito de marketing deve traduzir uma visão global que incorpore a vertente económica dos destinos. Por outro lado, Poon (1993) refere quatro aspetos principais a serem seguidos pelos destinos turísticos com vista à respetiva competitividade:

- 1) Dar prioridade ao ambiente;
- 2) Tornar o turismo um setor líder na região;
- 3) Reforçar o canal de distribuição;
- 4) Construir um setor privado dinâmico.

Contudo, tudo isto representa um processo sistemático de construção e consolidação ao longo do tempo. Há autores que defendem mesmo que o processo de marketing de destinos envolve um conjunto de fases (Stanković e Petrović, 2007): (i) análise da situação atual do turismo de destino, (ii) identificação de produtos, (iii) seleção de mercados-alvo, (iv) objetivos, (v) estratégia de promoção e implementação e (vi) avaliação de resultados. Para Djurica e Djurica (2010), um destino turístico incorpora os seguintes componentes:

1. Atratividade - assegura a motivação do turista para visitar um destino turístico;

2. Serviços específicos - alojamento, alimentação, entretenimento, diversão, lazer e outros serviços;
3. Acesso - o desenvolvimento e manutenção de infraestruturas de transportes que dão acesso ao destino turístico, bem como a visita a atrações do destino turístico;
4. Disponibilidade - pré-acordos criados pelo pacote das agências de viagens, pelos intermediários e pelos seus agentes;
5. Atividades - todas as atividades disponíveis num destino turístico colocadas à disposição dos consumidores durante a sua estadia;
6. Serviços de apoio - as atividades de desenvolvimento de marketing realizadas pelas organizações de destino, de modo a satisfazerem as necessidades dos turistas.

A definição de destinos turísticos deve identificar os atributos que atrairão diferentes segmentos de marketing e permitirão campanhas com uma comunicação consistente. Para tal, é necessária a existência de uma imagem de marca que permita a definição de uma região turística (Stanković e Petrović, 2007). Há muitos *stakeholders* envolvidos nesse processo de criação da imagem de um destino turístico (Baker e Cameron, 2008), sendo que a principal dificuldade do marketing de destinos prende-se com a complexidade de gestão dos vários interesses envolvidos.

Desde 1990 que a comunidade científica tem revelado interesse no estudo dos destinos turísticos numa perspetiva estratégica e de gestão (Franch *et al*, 2004), contudo ainda há lacunas no tocante à identificação de mecanismos de coordenação. Uma possível forma de colmatar tais lacunas passa pela consideração da multiplicidade de atores envolvidos que vão desde hotéis, restaurantes e artesãos a organizações públicas de turismo (Franch *et al*, 2004).

A análise de destinos turísticos envolve alguma complexidade já que implica considerar as características territoriais, tipos de negócios e sistema de relações entre os atores. As oportunidades oferecidas pela Internet e as tecnologias de comunicação facilitam o contacto com e entre os turistas e facilitam a passagem de testemunho a outros potenciais turistas. Além disso, o estabelecimento de relações com operadores turísticos especializados pode ser vantajoso para a promoção de destinos turísticos.

Nesta mesma linha de pensamento, Franch *et al.*, (2004) defendem a identificação de uma entidade capaz de definir estratégias de marketing de relacionamento e políticas de promoção e comercialização de destinos turísticos, sendo necessário também

coordenar as atividades dos diferentes *stakeholders* de forma a promover uma oferta turística integrada (*op. cit.*).

De acordo com Djurica e Djurica (2010), a adoção e implementação da perspectiva do marketing estratégico terá um efeito positivo no negócio dos destinos turísticos, sendo que uma boa estratégia de marketing de destinos deve:

1. Identificar os objetivos específicos de um destino turístico;
2. Apostar nos recursos (dinheiro, tempo, pessoas) que irão ajudar a alcançar os objetivos de um destino turístico;
3. Incluir uma avaliação detalhada do ambiente de marketing;
4. Harmonizar as condições ambientais com os recursos do turismo do destino;
5. Focalizar-se numa entrega de valor superior.

Inerente a uma estratégia de marketing de destinos está a definição de um bom plano de marketing para destinos turísticos que, na perspectiva de Djurica e Djurica (2010) deve incluir:

1. Estrutura lógica;
2. Metas explicitamente definidas ligadas aos objetivos corporativos;
3. Análise do ambiente (micro e macro) e da posição atual do destino turístico;
4. Combinações de produtos e mercados na matriz mercado/produto;
5. Decisões, em relação às variáveis chave de marketing, tais como preços, promoção e posicionamento de produtos;
6. Um projeto (uma pequena descrição) dos métodos adequados para a execução da estratégia escolhida, incluindo a sua alocação nos diferentes elementos do programa de marketing.

Dinis (2004) refere a elevada importância da promoção do território (interna e externa). As intervenções económicas, políticas e sociais devem ter sempre presente o impacto que derivará em termos de perceção de valor para os territórios em causa (*op. cit.*). Para Dinis (2004), a intervenção de instituições governamentais, em termos de turismo, deve servir para criar estruturas de rede que promovam os destinos turísticos. O desenvolvimento de ações de marketing territorial nas suas quatro dimensões (produto, promoção, distribuição e preço) pode ajudar a tornar os territórios mais competitivos e permitir estabelecer condições para o desenvolvimento de colaboração com a população residente.

Assim, há todo um conjunto de fatores de sucesso determinantes na aplicação do marketing de destinos e do qual derivam inúmeros benefícios mas também algumas limitações à sua implementação (Tabela 21):

Tabela 21 - Fatores de sucesso, benefícios e limitações do marketing de destinos.

| Fatores de sucesso | Benefícios | Limitações |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Aumento do uso de sistemas de informação de marketing que permitam a criação e implementação de estratégias; - Aumento da participação de turistas na criação de estratégias de marketing de destinos turísticos; - Satisfação das necessidades e desejos dos turistas; - Implementação da estratégia de marketing de forma diferenciada; - Desenvolvimento da estratégia de marca para o destino turístico; - Desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento competitivo para os produtos turísticos e serviços de um destino turístico; - Atividades de marketing direto; - Aplicação da informação e das tecnologias de comunicação para a comunicação com o mercado e promoção do turismo; - Ligação estratégica de todos os setores a nível turístico; - Liderança: visão clara e implementação de uma estratégia para o negócio de turismo; - Redes: colaboração e partilha; - Embaixadores: permitem promoção externa; - Infraestrutura: acessos e rede de transportes fundamentais; - Licitação: estar dentro para poder ganhar; - Produto e qualidade do serviço; - Acessibilidade; - Desenvolvimento de projetos e novas ideias; - Cooperação com especialistas externos; - Localização; - Segurança e custo da visita ao local. | <ul style="list-style-type: none"> - Melhor compreensão das necessidades, exigências e desejos dos visitantes de um destino turístico; - Melhor posição competitiva de um destino turístico; - Análise mais adequada da competitividade no mercado turístico; - Eficiente alocação de recursos e economias de escala; - Criação de um portfólio de produtos turísticos sofisticados; - Fortalecimento da imagem do destino turístico; - Melhoria da consciencialização turística; - Entrega mais eficiente dos produtos turísticos do destino; - Aumento do nível de conhecimento do fornecedor, bem como dos consumidores de produtos e serviços turísticos. | <ul style="list-style-type: none"> - Difícil controlo sobre a criação, definição de preços e entrega de produtos e serviços turísticos; - Diferentes interesses das partes envolvidas, o que se pode transformar mesmo em conflito de interesses; - Conhecimento das diferenças entre os participantes no mercado turístico pelo lado da oferta e da procura; - Insuficiência de recursos financeiros; - Fatores políticos; - Diferentes perceções de marketing territorial pelos diferentes atores; - Pouca tendência para o diálogo e cooperação entre atores; - Existência de posições dominantes de uns atores em relação a outros; - Dificuldades de financiamento; - Disputas políticas; - Mudanças frequentes na gestão municipal. |

Fonte: Elaboração própria (2011) com base nos contributos de Haven-Tang *et al.* (2007), Crouch e Ritchie (1999), Sucháček (2008), Alhroot e Alalak (2010) e Sucháček (2008).

Baker e Cameron (2008), identificam quatro fases ligadas à construção de uma imagem dos destinos turísticos: (i) orientação estratégica, (ii) identidade e imagem do destino, (iii) envolvimento dos *stakeholders* e implementação, (iv) monitorização e revisão. Já Hendrie (2004) aponta cinco fatores que determinam a performance dos destinos turísticos: (i) produto/serviço; (ii) serviços ao cliente e vendas; (iii) recompensas e reconhecimento; (iv) marketing; (v) satisfação do turista.

Os principais desafios que se colocam ao marketing de destinos são sintetizados no modelo dos 15 C's proposto por Fyall *et al.* (2006):

- 1) Complexidade - envolve múltiplos *stakeholders* e componentes;

- 2) Controlo - dificuldade de controlo do produto de destino;
- 3) Mudança (“*Change*”) - separação entre setores privado e público;
- 4) Crise - impacto negativo de sucessivas crises económico-financeiras em todo o mundo;
- 5) Complacência - alteração nos padrões de viagem deixando de haver mercados considerados como fontes seguras de turistas;
- 6) Clientes - dificuldades na gestão dos destinos turísticos quando se toma em consideração o volume de turistas;
- 7) Cultura - é um fator diferenciador para muitas cidades;
- 8) Concorrência - por parte de antigos e de novos destinos, no país de origem ou fora;
- 9) Mercantilização (“*Commodification*”) - maior necessidade de diferenciação e de reforço das características distintivas de cada destino;
- 10) Criatividade - necessidade de criar uma marca distintiva;
- 11) Comunicação - com o turista antes e depois da estadia;
- 12) Canais - de divulgação (sites);
- 13) Ciberespaço - aposta na vertente virtual;
- 14) Consolidação - dos serviços de viagens, hospitalidade, hotelaria, etc.;
- 15) Colaboração - desenvolvimento de marketing-mix integrado, sistemas de entrega e relações estratégicas.

Melhorar a qualidade dos destinos turísticos é um requisito essencial na satisfação das necessidades dos turistas e no alcance da competitividade do setor (Candrea, 2008) e o futuro do marketing de destinos passa pela aposta nos canais de distribuição, poder dos canais, alteração das condições de mercado e padrões de reserva (Fyall e Leask, 2007).

3.3 Turismo: perspetiva nacional

A atividade turística tem um forte peso na economia mundial. De acordo com a CCDRN - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2010), com base em dados de 2009 da OMT, o número de turistas (chegadas internacionais de turistas), entre 1950 e 2008, cresceu de 25,3 milhões para 922 milhões a nível mundial, tendo as receitas deste setor atingido o valor de 642 mil milhões de euros neste período.

O Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), aprovado pela Resolução do Conselho de Ministros N° 53/2007, define uma estratégia para o desenvolvimento do Turismo em Portugal até 2015, preconizando uma aposta em onze projetos (Turismo de Portugal, 2007) vocacionados para:

1. Produtos, destinos e pólos: propostas de consumo, na ótica do cliente, suportadas por recursos naturais do destino;
2. Zonas turísticas de interesse: intervenção multidisciplinar e multi-entidade para melhoria da qualidade urbana, ambiental e paisagística do território;
3. Conteúdos distintivos e inovadores: associados à história, cultura, literatura ou à música;
4. Eventos de projeção internacional: iniciativas de animação cultural e desportiva que reforcem a proposta de valor ao cliente e a imagem de marca do destino;
5. Acessibilidade aérea: reforço das acessibilidades para aproximação de Portugal aos grandes centros emissores de fluxos turísticos;
6. Marcas, promoção e distribuição: ações de marketing dirigidas a segmentos alvo, por mercado emissor;
7. Programa de qualidade: sistema de qualidade turística;
8. Excelência do capital humano: recursos humanos com formação, especialização e qualificação adequados ao setor;
9. Conhecimento e inovação: incorporação de conhecimento e inovação;
10. Eficácia do relacionamento estado/empresa: cultura de apoio ao investidor;
11. Modernização empresarial: reforço da capacidade competitiva das empresas.

O turismo representa um setor com importante peso na economia portuguesa (crescimento anual nas receitas de 2,5%, entre 2000 e 2004), correspondendo a 11% do PIB, apresentando uma tendência crescente (Turismo de Portugal, 2007). Em 2012, de janeiro a julho, o setor em Portugal registou 3.451.000 hóspedes.

O turismo é um dos setores com maior importância para o emprego nacional, representando atualmente cerca de 10% da população ativa em Portugal. É contudo um setor muito afetado pela sazonalidade, por limitações nas ligações aéreas e por uma oferta essencialmente de gama média-baixa.

De acordo com o Turismo de Portugal (2007), o turismo estrangeiro representa 52% dos hóspedes em território nacional, o que equivale a 5,7 milhões de hóspedes tendo, contudo, Portugal vindo a perder quota (no período 2000-2005) a nível internacio-

nal. O ano de 2006 foi um ano de viragem, quer em termos de crescimento do número de hóspedes, quer em termos de dormidas de estrangeiros, invertendo-se esta tendência.

Portugal representava, em 2007, um dos 20 principais destinos mundiais, mas tem vindo a perder alguma quota de mercado no turismo mundial, tendo sido entretanto ultrapassado por destinos como a Turquia, a Hungria, a Tailândia e a Malásia.

O setor do turismo cresceu a uma taxa de 8% ao ano, entre 2003 e 2005, superior ao crescimento médio da economia mundial (3%) no mesmo período. A Organização Mundial do Turismo prevê que até 2020 a tendência se mantenha, com o crescimento médio anual do número de turistas a atingir os 4,4% entre 2006 e 2020, mais uma vez superior às previsões para o crescimento da economia. De janeiro a julho de 2012, verificou-se um decréscimo de 4% em relação ao período homólogo de 2011 no número de hóspedes em Portugal e um decréscimo de 7% nos proveitos do setor (Turismo de Portugal, 2012a).

De acordo com a síntese estatística de 17/08/2012 do Turismo de Portugal (2012b), de janeiro a junho de 2012, o mercado emissor espanhol teve um decréscimo no número de hóspedes em Portugal de 1,3%.

O setor tem assistido a alguma transformação dos modelos de negócio, que envolveram o aumento da utilização da Internet. O modelo tradicional de intermediação que pressupõe uma estratégia de *pull* (o consumidor compra o produto turístico a uma agência/operador de viagens) tem vindo a ser substituído pela coexistência de estratégias *pull e push*, em que as tendências apontam cada vez mais para vendas diretas - sem a presença de intermediários (Turismo de Portugal, 2007).

O negócio hoteleiro, acompanhando as mudanças do comportamento do consumidor, tem vindo a apostar num aumento da sofisticação do negócio (segmentação de experiências) e apostas de marketing. O setor de turismo envolve inter-relações entre turistas, operadores turísticos, empreendimentos turísticos, membros das comunidades, organizações, agências de promoção, poder local e central. Bramwell e Sharman (1999) e Butler (1999), referem a inexistência de modelos que integrem esta diversidade de atores.

O turismo em Portugal conta com os seguintes fatores como base de diferenciação (Turismo de Portugal, 2007):

- ✓ Clima e luz (temperaturas amenas e elevado número de dias de sol);
- ✓ História, cultura e tradição (preservação das tradições e ligação ao período dos Descobrimentos);

- ✓ Hospitalidade (caráter português afável, gastronomia, vinhos e estabelecimentos turísticos de qualidade);
- ✓ Diversidade concentrada (praias, florestas, cidades, multiplicidade de sub-culturas).

O turismo rural depende, em grande medida, de recursos naturais e culturais públicos e privados, infraestruturas, gastronomia local e bens existentes (Cawley e Gillmor, 2008). Contudo, devem ser tomadas as medidas necessárias para salvaguardar esse património social e cultural para que o mesmo não seja destruído ou degradado devido aos turistas atraídos a um dado local. A própria oferta turística existente deve ser cuidada e obedecer a determinados normativos legais.

Alguns estudos incidiram sobre a vertente do turismo rural como é o caso de Kastenholz (1999) que incidiu sobre a segmentação e perfil das necessidades dos turistas rurais, de modo a proporcionar uma melhor compreensão do turismo rural em Portugal.

O Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março, aprovou o regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, dando cumprimento a uma das medidas do Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa — SIMPLEX 2007 com maior impacto na relação entre a Administração Pública e as empresas.

Neste âmbito, o Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 março veio estabelecer o regime jurídico dos empreendimentos turísticos podendo estes ser classificados dentro das seguintes oito tipologias (Nunes, 2010):

- Estabelecimentos hoteleiros;
- Aldeamentos turísticos;
- Apartamentos turísticos;
- Conjuntos turísticos (*resorts*);
- Empreendimentos de turismo de habitação;
- Empreendimentos de turismo no espaço rural;
- Parques de campismo e de caravanismo;
- Empreendimentos de turismo natureza.

Este mesmo Decreto-Lei N.º 39/2008 vai aplicar-se aos empreendimentos turísticos existentes à data da sua entrada em vigor, determinando o período de dois anos para a respetiva reconversão (feita pelo Turismo de Portugal) nas tipologias e categorias agora definidas. Os novos conceitos considerados poderão ser consultados no ANE-

XO 2. Com este novo regime jurídico, procura-se uma maior satisfação do mercado e do turista a par de um processo de responsabilização e simplificação. São eliminadas as seguintes categorias: pensão, estalagem, motel, moradia turística, casas de turismo rural, parques de campismo rural, casa de abrigo, centro de acolhimento e casa-retiro.

A publicação do Decreto-Lei n.º 67/2008, de 10 de abril, veio definir cinco áreas regionais - Norte, Centro, Lisboa e Vale do Tejo, Alentejo, Algarve - e a criação dos seguintes pólos de desenvolvimento turístico, integrados nas áreas regionais - Douro, Serra da Estrela, Leiria-Fátima, Oeste, Litoral Alentejano e Alqueva. Foram consagradas onze entidades regionais de turismo que estabelecem a ponte entre as áreas regionais e os pólos de desenvolvimento turístico junto do órgão central de turismo, competindo-lhe proceder à valorização turística e aproveitamento sustentado dos recursos turísticos das áreas respetivas. De referir ainda a existência de sete agências regionais de promoção turística - Porto e Norte, Centro de Portugal, Lisboa, Alentejo, Algarve, Açores e Madeira - entendidas como associações de direito privado, sem fins lucrativos, constituídas por representantes dos agentes económicos do turismo, por um número relevante de empresas privadas com atividade turística e por entidades do setor público, designadamente as entidades regionais de turismo. São estas que realizam e executam os planos regionais de promoção turística externa, seguindo o modelo estabelecido pelo Turismo de Portugal.

À data de 31/07/2012 existiam em Portugal os seguintes empreendimentos turísticos (Tabela 22):

Tabela 22 – Atores no setor de turismo em Portugal (2012).

| Tipologia | Descrição | Nº Empresas | Nº Quartos | Nº Camas |
|--------------------------------------|--|---|----------------|----------------|
| Empreendimentos turísticos | Estabelecimentos hoteleiros | | | |
| | - Hotéis | 1.041 | 76.068 | 146.592 |
| | - Hotéis apartamento | 101 | 11.776 | 30.304 |
| | - Pousadas | 24 | 854 | 1.571 |
| | Aldeamentos turísticos | 37 | 4.484 | 18.484 |
| | Apartamentos turísticos | 150 | 9.378 | 28.822 |
| | Conjuntos turísticos (<i>resorts</i>) | 9 | n.d. | n.d. |
| | Empreendimentos de turismo de habitação | 130 | 936 | 1.815 |
| | Empreendimentos de turismo no espaço rural | | | |
| | - Casas de campo | 359 | 1.854 | 3.604 |
| - Agroturismo | 95 | 675 | 1.362 | |
| - Hotéis rurais | 64 | 1.194 | 2.411 | |
| Parques de campismo e de caravanismo | 50 | Capacidade em número de pessoas: 78.598 | | |
| Empreendimentos de turismo natureza | n.d. | n.d. | | |
| Agentes de animação turística | Empresas de animação turística | 851 | n.a. | n.a. |
| | Operador marítimo turístico | 662 | n.a. | n.a. |
| | TOTAL | 3.573 | 107.219 | 234.965 |

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo Portal do Turismo de Portugal (www.turismodeportugal.pt). Dados disponíveis até julho de 2012.
n.d – não disponível; n.a. – não aplicável.

O setor turístico nacional encontra-se muito concentrado em três regiões: Algarve, Lisboa e Madeira que abarcam cerca de 73% das dormidas de estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros (Turismo de Portugal, 2012b).

De acordo com Yasin *et al.* (2003), os países que têm a vantagem de ter uma atraente paisagem natural (como é o caso de Portugal), devem apostar numa estratégia de turismo sistematizada que integre atividades, produtos, imagem e investimentos em infraestruturas com vista à obtenção de maior quota de turistas. Portugal, enquanto destino turístico, tem um problema de imagem já que é apenas visto como um destino de sol e diversão.

Yasin *et al.* (2003) apresentam nove recomendações para a melhoria a curto e longo prazo da competitividade da indústria de turismo portuguesa:

- a) Formulação de visões e planos de longo prazo;
- b) Apostar numa imagem correta;
- c) Promoção do turismo através de serviços públicos organizados;
- d) Estabelecimento de parcerias entre setor público e privado;
- e) *Benchmarking* de práticas e estratégias de outros países;
- f) Modernização de infraestruturas de turismo;

- g) Estabelecer campanhas promocionais das regiões nas quais Portugal tem vantagem competitiva;
- h) Redução da dependência da Europa (em termos de turistas);
- i) Percecionar as atividades de turismo, esforços, programas, planos de ação e estratégias como um processo em curso e que carece de melhoria contínua.

Alguns dos fatores críticos de sucesso para as empresas do setor de turismo em Portugal (determinantes do seu desempenho) são sintetizados na tabela seguinte (Tabela 23):

Tabela 23 – Fatores críticos de sucesso das empresas de turismo em Portugal.

| PONTOS CRÍTICOS | ESTRATÉGIA |
|---|---|
| Ambiente empresarial | - Divulgação dos incentivos ao empreendedorismo local; - Benefícios fiscais; - Maior ligação entre empresas/instituições de ensino. |
| Infraestruturas básicas | - Melhorar as acessibilidades aos espaços rurais; - Melhorar o saneamento e a eletrificação do interior; - Alojamento e hotelaria; - Equipamentos culturais. |
| Educação e formação | - Cursos superiores e formação em atividades turísticas características de cada região; - Défices em áreas chave: animação sociocultural, línguas, receção e guia turístico, recuperação do património, recuperação e proteção de espaços verdes, gastronomia, enologia, serviços pessoais, tecnologias de informação e comunicação (TIC). |
| Prospecção de mercado e informação | - Informação sobre os potenciais clientes e mercados alvo; - Análise das tendências de mercado; - Recolha de boas práticas em “ <i>turismo de proximidade</i> ”. |
| Colaboração entre os atores / organização em rede | - Estabelecimento de parcerias locais/regionais e transfronteiriças para a oferta integrada de produtos turísticos inovadores e complementares; - Estímulo à colaboração entre os vários agentes: empresas, associações, autarquias, instituições de ensino e formação, operadores turísticos, regiões de turismo, etc. |
| Serviços às empresas | - Fornecimento de serviços às empresas: consultoria, contabilidade, formação, <i>catering</i> , organização de eventos, limpeza e manutenção de equipamentos, etc. |

Fonte: Elaboração própria com base nos contributos de Santos (2002).

O setor de turismo português enfrenta grandes desafios tendo necessidade de formular e implementar uma estratégia adequada ao setor (Yasin *et al.*, 2003) que se encontra muito dependente de cinco países europeus: Espanha, Reino Unido, Alemanha, França e Holanda.

De acordo com o plano estratégico nacional do turismo (Turismo de Portugal, 2007), o turismo atravessa uma fase positiva com conseqüente aumento das receitas e capacidade instalada de boa qualidade em termos de infraestruturas e de recursos humanos. Estão a ser lançados projetos de qualidade em zonas tradicionais emergindo novos destinos de interesse, tais como o Litoral Alentejano, a zona Oeste, Porto Santo e Douro.

3.4 Turismo na região Norte de Portugal

De acordo com dados do INE (2007), citados pela CCDRN (2010), o Norte é responsável por 20% do VAB (Valor Acrescentado Bruto) no alojamento e restauração e por 27% do emprego (em 2007).

Segundo a CCDRN (2010), e de acordo com dados estatísticos do turismo, a região Norte concentra 29% das unidades de alojamento turístico coletivo (UATC), assumindo-se como a região, a nível nacional, com maior número de unidades de alojamento. No tocante à capacidade de alojamento (número de pessoas que as unidades podem alojar), o peso relativo do Norte é de apenas 17% do total nacional. O Norte concentra o maior número de estabelecimentos de turismo no espaço rural (45%), revelando um forte aproveitamento das potencialidades regionais ao nível do património rural instalado.

No Norte, a distribuição por tipologia apresentada no Portal do Turismo de Portugal, com base em dados do INE, em 2012 (dados até julho – Tabela 24), localiza na região Norte 51% dos empreendimentos de turismo de habitação, 45% dos empreendimentos de turismo no espaço rural e 28% dos estabelecimentos hoteleiros.

Tabela 24 - Atores no setor de turismo na região Norte (2012).

| Tipologia | Descrição | Nº Empresas em Portugal | Nº Empresas na região Norte | % Região Norte |
|-------------------------------|--|-------------------------|-----------------------------|----------------|
| Empreendimentos turísticos | Estabelecimentos hoteleiros | 1.166 | 321 | 28% |
| | Aldeamentos turísticos | 37 | 1 | 0,3% |
| | Apartamentos turísticos | 150 | 11 | 0,7% |
| | Conjuntos turísticos (<i>resorts</i>) | 9 | 1 | 11% |
| | Empreendimentos de turismo de habitação | 130 | 66 | 51% |
| | Empreendimentos de turismo no espaço rural | 518 | 232 | 45% |
| | Parques de campismo e de caravanismo | 50 | 7 | 14% |
| | Empreendimentos de turismo natureza | n.d. | n.d. | n.d. |
| Agentes de animação turística | Empresas de animação turística | 851 | 210 | 25% |
| | Operador marítimo turístico | 662 | 71 | 11% |
| | TOTAL | 3.573 | | |

Fonte: Elaboração própria com base em dados fornecidos pelo Portal do Turismo de Portugal (www.turismodeportugal.pt). Dados disponíveis até julho de 2012.
n.d – não disponível.

O Norte assume um comportamento díspar em relação ao resto do país no tocante à proveniência de turistas que recebe. Enquanto em 2012 (dados até julho) no país

cerca de 69% das dormidas reportam a estrangeiros, na região Norte, a procura turística é predominantemente de turistas nacionais (52%) - Turismo de Portugal (2012a).

De referir que a zona Norte conta apenas com o Aeroporto Francisco Sá Carneiro que movimentou, em 2008, mais de 4,5 milhões de passageiros (18,2% do tráfego total de passageiros registado a nível nacional). De 2004 até então, esse movimento subiu cerca de 12% (um crescimento bastante superior ao registado a nível nacional). Tal significa um aumento de mais de 1,65 milhões de passageiros, 35% dos quais transportados por companhias “*low cost*” que operam neste aeroporto e que, no total, são responsáveis por mais de 40% do tráfego (CCDRN, 2010).

Ainda de acordo com a CCDRN (2010), os turistas da região Norte são essencialmente residentes em Portugal. O Porto é o destino, dentro da região Norte, mais visitado por estrangeiros (residentes no estrangeiro).

A CCDRN (2010) refere que o turismo contribui para 4,3% do VAB (Valor Acrescentado Bruto) e 6,3% do emprego, em 2008, na região Norte de Portugal. Além disso, a procura turística na região Norte é maioritariamente constituída por residentes sendo que a componente relativa ao mercado externo envolve principalmente hóspedes de Espanha, França, Alemanha e Reino Unido. O Norte concentra 29% das unidades de alojamento turístico coletivo (*op. cit.*). Dentro da região Norte, o Porto e o Minho assumem particular destaque, quer pela dimensão da atividade turística que movimentam, quer pelo crescimento que têm vindo a assumir (*op. cit.*).

De acordo com as previsões do Turismo de Portugal (2007), o Porto e Norte deverão atingir entre 3,1 a 3,3 milhões de dormidas de estrangeiros, crescendo a uma taxa média anual de 8,5%, e verificar um aumento anual de 7,5% no número de turistas (hóspedes estrangeiros), até 2015. Neste período, as receitas (proveitos totais em estabelecimentos hoteleiros) deverão crescer a um ritmo anual de 11%, aumentando 155% face a 2006. Por outro lado, o número de dormidas de turistas nacionais deverá crescer a um ritmo anual de 2,9%.

O objetivo será que o turismo nesta região cresça em quantidade e valor. Os objetivos passam por um incremento do turismo de lazer no Porto e pelo desenvolvimento e proteção da região do Douro. Face aos objetivos de crescimento anteriormente definidos, a despesa em turismo deverá, em 2015, representar 15% do PIB e o setor deverá contribuir com 14,8% do emprego da população ativa (CCDRN, 2010).

3.5 O Parque Nacional Peneda-Gerês como destino turístico

A Serra do Gerês (ou *Juriz*, termo arcaico inicialmente utilizado) estende-se desde a Fonte Fria (1458 m) junto ao planalto da Mourela até à Albufeira da Caniçada (Henriques, 1990).

Os pontos de maior altitude são a Nevosa (1545 m) e o Altar dos Cabrões (1538 m) localizados junto à separação entre o território português e o espanhol. A Mata de Albergaria é o coração do Gerês e o *ex-libris* natural da região e do país.

As origens da constituição do Parque Nacional Peneda-Gerês remontam ao ano de 1971 quando o DL 187/71, de 8 de maio, determina a constituição oficial do único parque com estatuto de parque nacional em Portugal: o Parque Nacional Peneda-Gerês (PNPG). Este localiza-se na região Norte de Portugal (Figura 7) abarcando as províncias do Minho e Trás-os-Montes e Alto Douro e é confinado pelos meridianos 8°25'W e 7°53'W e pelos paralelos 41°41'N e 42°05'N (ICNB, 2010a). A criação do Parque Nacional da Peneda-Gerês teve como objetivo a criação de um sistema de planeamento capaz de valorizar as atividades humanas, salvaguardando a conservação dos solos, águas, a flora e a fauna, assim como a preservação da paisagem nessa vasta região montanhosa do Noroeste português (ICNB, 2010a) e o planeamento científico a longo prazo (Lourenço e Quental, 2007).

Um parque nacional consiste numa área com ecossistemas inalterados ou que tenham sofrido pouca intervenção humana. De acordo com Pessoa (1978), os parques nacionais surgiram na sequência do movimento para a conservação da natureza que ganhou força no final do séc. XIX e início do séc. XX quando os biólogos assumem consciência da degradação de habitats naturais e do desaparecimento de várias espécies animais e vegetais. Importa distinguir entre parque natural e parque nacional. Um parque nacional é um organismo estatal enquanto um parque natural (embora orientado pelo Estado) pertence à população local (Pessoa, 1978).

O artigo 4º do DL 187/71, determinou que o PNPG goza de autonomia administrativa e financeira e capacidade jurídica sendo administrado por uma comissão administrativa, assistida por uma comissão técnico-consultiva e uma comissão científica. O PNPG terá um diretor que, de acordo com o artigo 21º do DL 187/71, de 8 de maio, será escolhido entre os silvicultores do quadro da Direção-Geral dos Serviços Florestais e Agrícolas.

O anexo ao DL 187/71 estabelece os limites do PNPG referindo que o limite exterior começa no marco de fronteira nº 2, segue para a EN 202-3 em Solar dos Mouros, EN 202-3 até Porto Ribeiro, estradão do Batateiro, caminho florestal do Batateiro até às Lamas do Vez e destas até ao Mezio, Alto da Peneda, Lordelo, Vilela Seca e Lombadilha. Segue a estrada 202 até ao Soajo, caminho municipal do Soajo até Cidadelhe, estrada até à ponte do rio Tamente, rio Tamente, rio Fervença, rio Fraga, Corga do Murzeiro e rio Bergaço até Ponte da Barca e Terras de Bouro, Louriça, Vilarinho das Furnas, Bouça da Mó, Campo do Gerês, Covide, barragem da Caniçada, Sezelhe, até ao marco de fronteira nº 121 e nº 2. O mapa do parque é ilustrado na Figura 7:

Figura 7 - Mapa do Parque Nacional Peneda-Gerês.



Fonte: ICNB (2010a).

O PNPG caracteriza-se pela presença constante de água e pode ser percorrido (em parte) por estrada ou através dos seus inúmeros trilhos pedestres. Com uma área de cerca de 72.000 ha (ICNB, 2010b), estende-se por cinco concelhos: Melgaço, Arcos de Valdevez e Ponte da Barca do distrito de Viana do Castelo, Terras do Bouro (onde ocupa 55,7% da área total concelhia) do distrito de Braga e Montalegre do distrito de Vila Real. Cada concelho incorpora um dado conjunto de freguesias (Figura 8):

Figura 8 - Mapa das freguesias e concelhos do PNPG.



■ Área do PNPG.

Fonte: Elaboração própria (2011).

Xu *et al.* (2009) referem a importância das áreas protegidas, já que normalmente o seu potencial é indissociável da riqueza em recursos naturais que as mesmas dispõem, sendo possível manter a integridade ambiental *versus* obtenção de benefícios económicos locais por via do ecoturismo. Estes mesmos autores referem a existência de discrepância entre a teoria e a prática de turismo nas áreas protegidas devido à complexidade e incerteza na gestão dessas mesmas áreas e à heterogeneidade da própria população. A população residente é vista como parte central do turismo das áreas protegidas (Xu *et al.*, 2009) já que desempenha um importante papel em termos de sustentabilidade e benefícios económicos.

As freguesias pertencentes ao PNPG têm vindo a perder população devido ao envelhecimento, à emigração e ao êxodo da população mais jovem para os centros urbanos. (Tabela 25):

Tabela 25 - Evolução da população (residentes) nas freguesias do PNPG

| Concelho | Freguesia | Censos 2001 | Censos 2011 | Varição 2011/2001 |
|-------------------|---------------------|---------------|--------------|-------------------|
| Melgaço | Lamas de Mouro | 148 | 117 | -21% |
| | Castro Laboreiro | 726 | 540 | -26% |
| Arcos de Valdevez | Gavieira | 446 | 298 | -33% |
| | Cabreiro | 574 | 428 | -25% |
| | Gondoriz | 1.109 | 958 | -14% |
| | Cabana Maior | 365 | 239 | -35% |
| | Soajo | 1.159 | 986 | -15% |
| Ponte da Barca | Lindoso | 536 | 427 | -20% |
| | Britelo | 614 | 485 | -21% |
| | Ermida | 83 | 61 | -27% |
| | Entre Ambos-os-Rios | 542 | 502 | -7% |
| | Germil | 70 | 49 | -30% |
| Terras de Bouro | Campo do Gerês | 187 | 162 | -13% |
| | Vilar da Veiga | 1.530 | 1.286 | -16% |
| | Covide | 404 | 343 | -15% |
| | Rio Caldo | 993 | 892 | -10% |
| Montalegre | Tourém | 185 | 151 | -18% |
| | Pitões das Júnias | 201 | 161 | -20% |
| | Covelães | 186 | 135 | -27% |
| | Sezelhe | 145 | 142 | -2% |
| | Outeiro | 203 | 156 | -23% |
| | Cabril | 640 | 553 | -14% |
| | TOTAL | 11.046 | 9.071 | -18% |

Fonte: Elaboração própria (2012) com base no INE (2012) - resultados dos censos 2001 e 2011 disponibilizados online pelo Instituto Nacional de Estatística online (www.ine.pt).

Pela análise da Tabela 25 é possível aferir consideráveis reduções na população residente no território do PNPG, principalmente no concelho de Melgaço onde se verificam reduções de 26% na freguesia de Castro Laboreiro e de 21% na freguesia de Lamas de Mouro. A freguesia de Cabana Maior (concelho de Arcos de Valdevez) é, contudo, a que regista a maior percentagem de redução de população residente de 2001 para 2011, com uma taxa de -35%, logo seguida da freguesia de Germil (concelho de Ponte da Barca) com -31%. De destacar que não há uma única freguesia que integre o território do PNPG onde não se constate redução da população residente em 2011 face a 2001. De destacar, contudo, a freguesia de Sezelhe (concelho de Montalegre) onde a queda é de apenas 2% e a freguesia de Entre Ambos-os-Rios (concelho de Ponte da Barca) com uma redução de 7%.

De acordo com Lourenço e Quental (2007), as maiores vantagens de viver no PNPG são a ausência de poluição, o sossego, pouco trânsito e pouco barulho. Mas, por outro lado, os principais problemas são a falta de acessos, a ausência de atividades culturais e as dificuldades de assistência médica. Leopoldo (s.d.) refere que, apesar das vantagens de se residir no PNPG, os residentes referem que habitar no PNPG não é uma posição privilegiada, demonstrando mesmo uma posição “*antiparque*”. As principais desvantagens de residir no PNPG apontadas pelos residentes prendem-se com as restrições e condicionalismos no uso do solo (construções) que inibem o investimento e o desenvolvimento socioeconómico da região (Leopoldo, s.d.), além dos efeitos dos ataques do javali e do lobo que causam prejuízos à população.

No PNPG as populações viviam num sistema de alternância de residência (transumância), em função das condições climatéricas. Esta característica era mais visível na Serra da Peneda, particularmente na Freguesia de Castro Laboreiro, mas ao longo dos anos esta tradição foi sendo abandonada. A transumância pressupunha que as populações habitassem nas zonas altas da serra na primavera e verão (conhecidas por brandas) e se mudassem conjuntamente com o gado e rebanhos para zonas mais baixas e protegidas durante o inverno com vista a melhor aguentarem as agruras do frio serrano (estas, por sua vez, designadas de inverneiras).

Atualmente, para a população residente no PNPG, as principais fontes de rendimento são oriundas de trabalhos informais/temporários nos restaurantes, estalagens, hospedarias, hotéis, padarias, lojas, minimercado/supermercados, estabelecimentos comerciais, cafés e atividades de natureza. A classe empresarial atua principalmente no ramo de restauração e hotelaria, ou atividades voltadas para o turismo (Barros *et al.*, 2008). Além disso, a população dedica-se também à produção de artesanato, mel, vinho alvarinho, pães, enchidos, chás e criação de gado (raça barrosã e cachena).

De acordo com Barros *et al.* (2008) ainda se constata alguma hostilidade à existência do Parque Nacional derivada do facto de a população sentir que o PNPG foi criado de forma impositiva, com a promessa de trazer melhorias de vida para os residentes, o que terá acabado por não se concretizar. Ainda de acordo com estes autores, a falta de diálogo com as populações residentes parece ser a maior fragilidade do PNPG, e do ponto de vista da gestão de uma área protegida tal pode representar uma barreira relevante, dificultando os objetivos do Parque. Contudo, há também a destacar fatores a favor como sejam a existência de um quadro técnico permanente, a existência de um Plano de Ordenamento legalmente em funcionamento que conta com a boa vontade e a

abertura da população para contribuir para o seu sucesso. Além disso, há em todo o território condições de acesso (estradas, sinalização, etc.) e alojamento para turistas.

O planeamento turístico é fundamental para assegurar a preservação ambiental e a manutenção dos recursos naturais e culturais (Azevedo, 2000).

De acordo com Azevedo (2000), os principais obstáculos do relacionamento entre as áreas protegidas e a população residente são:

- Falta de confiança entre a população e os responsáveis pela gestão do parque;
- Falta de comunicação e oportunidades de participação na tomada de decisões;
- Número de entidades influentes no parque;
- Polarização de poder entre o governo e residentes;
- Imposição de medidas à população local.

De acordo com o estudo realizado pela ADERE-PG (2000), a oferta turística no território do PNPG encontrava-se deficitária em termos de equipamentos e serviços, nomeadamente transportes e animação, o que dificulta o acesso e permanência dos visitantes na região, escasseando informação de qualidade sobre o PNPG. Não obstante a relevância e contribuição para a conservação e salvaguarda da natureza, a população residente não perspetiva benefício relativamente à implementação de medidas assentes na lógica do utilizador pagador, já que entendem que as mesmas só contribuirão para o afastamento dos visitantes à região. Já a criação das portas do Parque é apoiada pelos residentes de forma consensual. No entanto, apesar do projeto das portas do PNPG ter sido divulgado na imprensa local, o estudo da ADERE-PG (2000) revelou que a maioria dos residentes entrevistados desconhecia o projeto relativo às mesmas. Uma parte relevante dos residentes inquiridos consideram que têm mais desvantagens do que vantagens em residir na área protegida do parque nacional, fundamentalmente devido às restrições existentes relativas ao tipo e local de construções para habitação.

A zona apresenta um forte potencial para o turismo devido a um amplo conjunto de fatores, a saber (Tabela 26):

Tabela 26 - Fatores de atratividade turística do PNPG.

| Fator de Atratividade Turística | Exemplos |
|--|--|
| Gastronomia e produtos tradicionais | <ul style="list-style-type: none"> - Truta; - Lampreia com arroz à bordalesa, frita com ovos ou assada; - Cabrito assado no forno de lenha; - Carne Barrosã e Cachena (Soajo); - Mel; - Plantas medicinais para chás diversos; - Artesanato; - Queijo de cabra; - Fumeiro regional; - Sarrabulho de Terras de Bouro; - Vinho alvarinho. |
| Artesanato | <ul style="list-style-type: none"> - Linho - Barros - Construções de Fojos e silhas do urso - etc. |
| Paisagem natural | <ul style="list-style-type: none"> - Penedo do Encanto; - Pedra Bela; - Bouça do Colado; - Mata de Albergaria, - Mata do Cabril; - Mata do Ramiscal; - Rocalva; - Meadinha; - Planalto da Mourela; - etc. |
| Património histórico | <ul style="list-style-type: none"> - Necrópoles do planalto de Castro Laboreiro, da portela do Mezio, das chãs da Serra Amarela e na Mourela (Montalegre); - Santuário rupestre do Gião; - A geira romana (antigo caminho/calçada com marcos milenares que conduzia os legionários de Braga a Astorga); - Vários vestígios megalíticos, célticos e romanos; - Castelo de Castro Laboreiro e Lindoso; - Calcedónia. |
| Património arquitetónico | <ul style="list-style-type: none"> - Castro de Outeiro; - Castro de Donões (Montalegre) - Espigueiros do Soajo e Lindoso |
| Património religioso | <ul style="list-style-type: none"> - Mosteiro de Santa Maria em Pitões das Júnias (Montalegre); - Santuário da Sr^a da Peneda; - Santuário de S. Bento. |
| Termas | <ul style="list-style-type: none"> - Termas do Gerês; - Termas de Melgaço; - Termas de Caldelas. |
| Etnografia | <ul style="list-style-type: none"> - Ranchos folclóricos; - Tradições e lendas populares; - Trajes típicos (exemplo: figura tradicional feminina da aldeia serrana de Castro Laboreiro - a Castreja). |
| Clima | <ul style="list-style-type: none"> - Clima ameno e multifacetado permitindo ocasiões de neve e picos de calor. |
| Aldeias históricas | <ul style="list-style-type: none"> - Gavieira; - Castro Laboreiro; - Soajo; - Peneda; - Lindoso; - Tourém; - Pitões das Júnias. |

Fonte: Elaboração própria (2010).

É talvez devido à riqueza paisagística e beleza da Mata de Albergaria que o PNPG é considerado o 5º destino turístico mais procurado pelos amantes do turismo verde (Esteves, 1996).

De acordo com o POPNPG (2008), existem os seguintes tipos de turismo no PNPG:

1. **Turismo de natureza e turismo ativo:** atividades que envolvem contacto com a natureza, designadamente as de desporto de natureza e de interpretação ambiental;
2. **Turismo termal:** é das atividades turísticas mais antigas no PNPG e deve-se à existência de potencialidades terapêuticas das águas termais das Caldas do Gerês;
3. **Turismo cultural:** visitantes que procuram a cultura local e conhecimento do património histórico, arqueológico, gastronomia e atividades locais;
4. **Turismo religioso:** peregrinação religiosa - Santuário de S. Bento (o número de peregrinos só é ultrapassado pelo Santuário de Nossa Sr.^a de Fátima) e Santuário de Nossa Senhora da Peneda.

A Tabela 27 sintetiza os principais tipos de turismo existentes no PNPG e respetivos atrativos turísticos.

Tabela 27 - Tipos de turismo no PNPG e principais atrativos turísticos.

| Áreas de Turismo | Exemplos |
|----------------------------|---|
| Turismo Religioso | <ul style="list-style-type: none"> - S. Bento da Porta Aberta (em Rio Caldo, o atual santuário é recente com reconstrução em 1880 e conclusão em 1895; o aumento do número de peregrinos, levou a que, em 1998, tenha sido inaugurada a atual cripta. A romaria de S. Bento da Porta Aberta decorre de 10 a 15 agosto); - Sr^a da Peneda (Santuário de N. Sr^a da Peneda remonta aos séc. XII ou XIII e as suas 20 capelas remontam ao séc. XVIII. O atual templo foi inaugurado em setembro de 1857 sendo o antigo adaptado a casa de hospedagem de romeiros. O Santuário é alimentado pela energia fornecida pela barragem “Chão do Monte” e a romaria anual decorre de 1 a 8 de setembro). |
| Turismo Náutico | - Marina de Rio Caldo (barcos e passeios turísticos). |
| Turismo Termal | <ul style="list-style-type: none"> - Com principal expressão para as termas das Caldas do Gerês (afeções do aparelho digestivo, aparelho circulatório, doenças metabólico-endócrinas); Época Termal: 1 maio a 31 outubro; - Termas de Melgaço; - Termas de Caldelas. |
| Turismo Rural | <ul style="list-style-type: none"> - Roteiros de aldeias tradicionais (Ermida, Pincães, Outeiro, Paredes do Rio, Travassos do Rio, Pitões das Júnias, Tourém, Fafião, Vilarinho das Furnas, Froufe, Soajo, Peneda, Gaveira, Germil, Ermida, etc.); - Alojamento em casas de turismo de aldeia e antigas casas dos guardas florestais. |
| Turismo Natureza | <ul style="list-style-type: none"> - Percursos pedestres e caminhadas; - Percursos Equestres; - Rotas do Lobo Ibérico; - Observação de aves; - Cascatas (Cascata de Pincães, Cascata do Arado, Cascatas de Tahiti, Cascata de Leonte, Cascatas de Fafião); - Miradouros: Pedra Bela, Junceda, Boneca, Fraga Negra, Freira, Montes Velho, etc.; - Mata de Albergaria. |
| Turismo Aventura | <ul style="list-style-type: none"> - Escalada: há quatro pontos de escalada no PNPG: <ol style="list-style-type: none"> 1. Meadinha (junto à igreja da Sr^a da Peneda); 2. Nédia (Peneda, junto à aldeia de Tibo e a 3 km da Meadinha); 3. Bico do Patelo (Castro Laboreiro, junto à aldeia de Bico de Pássaro, a 7 km da Meadinha, 1 km após o parque de campismo de Lamas de Mouro); 4. Torre Pequena (Lindoso - Serra Amarela); - Paintball e atividades de natureza (exemplo: parque de campismo de Cerdeira). |
| Turismo Histórico-Cultural | <ul style="list-style-type: none"> - Fojos do Lobo (Fafião e Parada no concelho de Montalegre e o Fojo de Adrão no concelho de Arcos de Valdevez); - Geira Romana; - Espigueiros (núcleos do Soajo e Lindoso e os canastos em Froufe); - Silhas do Urso (vários vestígios por todo o PNPG); - Mamoas de Chã da Nave e Mezio; - Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas; - Templo Romano e trincheira (vestígios no lugar Campo); - Museu de Castro Laboreiro; - Museu da Ermida; - Castelos: de Castro Laboreiro e Lindoso; - Brandas e Inverneiras. |

Fonte: Elaboração própria (2011).

A viabilização de um destino turístico requer a oferta de um produto turístico diferenciado e qualitativamente válido. Esteves (1996) refere que as virtualidades da organização de uma oferta de um destino implicam a estruturação de centrais de reservas já que a centralização da oferta permite um relacionamento rápido entre clientes / operadores e sistemas de alojamento numa perspetiva de melhoria do serviço prestado. A

ADERE-PG tem disponível, desde janeiro de 1996, uma central de reservas para vários tipos de alojamento dentro das regiões do PNPG, disponível para reservas online.

O potencial turístico é cada vez mais elevado (ICNB, 2010b) devido à grande extensão geográfica do parque, à riqueza biogeomorfológica e à qualidade paisagística. O PNPG além de deter alguns estatutos de conservação a nível nacional tem também outros estatutos de conservação a nível internacional.

De acordo com o ICNB (2010a), a nível nacional, além do estatuto de Parque Nacional (DL 187/71 de 8 de maio), as serras da Peneda-Gerês são também sítio de importância comunitária (Resolução do Conselho de Ministros N° 142/97, de 28 de agosto que cria este SIC – Sítio de Importância Comunitária – Jornal Oficial das Comunidades Europeias, 29 de dezembro de 2004).

No âmbito internacional, o PNPG integra a rede de reservas biogenéticas do Conselho da Europa com as “Matas de Palheiros – Albergaria” – área atualmente integrada na rede Natura 2000 (ICNB, 2010a). Além disso, está também inserido na rede *PAN PARKS*, uma rede internacional de excelência na qual se incluem apenas os melhores parques da Europa, sendo o PNPG o único da Península Ibérica (Turismo de Portugal, 2010a).

Tal faz esperar que o PNPG se torne cada vez mais um pólo de atração turística, não só para turistas nacionais mas também para turistas internacionais, já que, com a certificação como *PAN PARK*, passa a integrar os principais roteiros turísticos europeus.

Este processo de certificação *PAN PARK* teve início em 2007 e pressupunha o cumprimento de alguns requisitos (Turismo de Portugal, 2010a): (i) extensa área superior a 20.000 ha; (ii) integrar valores naturais, ou seja, zonas sem intervenção humana (como sejam a Mata de Albergaria, Mata do Ramiscal e Mata do Cabril); (iii) existência de um plano de gestão e conservação do património natural, que permitisse a preservação da biodiversidade; (iv) existência de um plano de gestão de visitas; (v) promoção, implementação e monitorização de uma estratégia para o turismo sustentável; (vi) certificação dos empresários turísticos.

A rede de *PAN PARKS* integra, atualmente, apenas onze parques a nível europeu: os nacionais do Archipelago e de Oulanka (Finlândia), Borjomi-Kharagauli (Geórgia), Central Balkan (Bulgária), Fulufjället (Suécia), Majella (Itália), Paanajärvi (Rússia), Retezat (Roménia), Rila (Bulgária), Soomaa (Estónia) e Peneda-Gerês (Portugal). Este sistema de certificação internacional qualitativo, de elevada exigência, permite posicionar o PNPG nas principais rotas de turismo mundial o que poderá permitir às

organizações do setor de turismo uma alavancagem de negócio com as consequentes vantagens económicas, sociais e políticas. Por outro lado, conta também com alguma resistência da parte dos residentes já que acarreta condicionalismos inerentes à preservação natural nem sempre concordantes com os interesses da população local.

Além disso, a 11/09/2010 e, de acordo com a 7 Maravilhas (2010), numa votação que contou com a participação de mais de 650.000 pessoas, o Parque Nacional Peneda-Gerês foi eleito como uma das sete maravilhas de Portugal. Nesta votação (que decorreu entre 7 de março e 7 de setembro de 2010) participaram votantes do país e das várias comunidades de emigrantes que elegeram as 7 maravilhas naturais de Portugal em sete categorias: zonas marinhas, grutas e cavernas, praias e falésias, florestas e matas, grandes relevos, zonas protegidas e zonas aquáticas não marinhas (7 Maravilhas, 2010). O PNPG venceu na categoria de zonas protegidas.

A Resolução do Conselho de Ministros nº 134/95, de 11 de novembro estabelece o regulamento do plano de ordenamento do Parque Nacional da Peneda-Gerês. O acesso à Mata de Albergaria - um dos bosques mais representativos dos carvalhais galaico-portugueses de *Quercus robur* e *Quercus pyrenaica* do Parque Nacional da Peneda-Gerês (PNPG) - encontra-se regulamentado pela Portaria nº 31/2007, de 8 de janeiro. Tal pretende evitar que a forte pressão humana durante os meses de verão venha a prejudicar esta área protegida. Assim, o acesso à estrada florestal de Leonte até à Portela do Homem e a estrada florestal de Bouça da Mó até ao cruzamento com a estrada anterior está sujeita ao pagamento de taxa de acesso no valor de € 1,50 de circulação, cobrada pelo Instituto da Conservação da Natureza entre 1 de junho e 30 de setembro de cada ano. A mesma portaria prevê, ainda, isenções para residentes ou naturais do concelho de Terras de Bouro mediante apresentação de Bilhete de Identidade ou outro comprovativo da sua naturalidade ou residência. Esta taxa de acesso reverte como receita do ICNB e deverá ser afeta a ações de gestão e conservação da biodiversidade da Mata de Albergaria. Esta taxa bem como as taxas para acesso a determinadas zonas restritas do parque têm vindo a gerar contestações da parte de turistas e organizações de turismo.

A resolução do Conselho de Ministros nº 134/95 aprova o Plano de Ordenamento do Parque Nacional da Peneda-Gerês e respetivo Regulamento que será acompanhado e monitorizado por uma equipa técnica do ICNB ficando a fiscalização do seu cumprimento a cargo da comissão diretiva do PNPG conjuntamente com as autarquias locais. O Plano de Ordenamento do PNPG vigora pelo período de 10 anos após os quais passará a vigorar pelo período de 1 ano, prorrogável automaticamente.

A resolução do Concelho de Ministros nº 134/95 preconiza o conteúdo do plano de ordenamento do PNPG nomeadamente no tocante aos atos e atividades proibidas ou sujeitos a autorização. Além disso, especifica regras para várias atividades: silvicultura, agricultura, pecuária, caça, pesca, recursos hídricos, património cultural, circulação de pessoas e bens e construções. A secção II é dedicada ao ambiente rural, e a secção III à área social.

Para uma melhor perceção, a Tabela 28 sintetiza a principal legislação relativa ao PNPG:

Tabela 28 - Síntese da principal legislação relacionada com o PNPG

| | |
|--|---|
| Criação do PNPG | DL 187/71 de 8 de maio |
| Plano de Ordenamento de Território | Resolução do Concelho de Ministros nº 134/95, de 8 de setembro; Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I. P., Aviso n.º 18009/2009: Plano de Ordenamento do Parque Nacional da Peneda -Gerês — Discussão Pública. |
| Restrições de acesso à Mata de Albergaria | Portaria nº 31/2007, de 8 de janeiro. |
| Zona Especial de Proteção de Aves | Diretiva das Aves nº 79/409 EEC de 2 de abril aprovada pelo DL 75/91 de 14 de fevereiro. |
| Institui o Sítio Serras da Peneda e Gerês | Resolução do Conselho de Ministros Nº 142/97, de 28 de agosto, Jornal Oficial das Comunidades Europeias, 29 de dezembro de 2004. |
| | Diretiva de Habitats 92/43/EEC de 21 de maio aprovada pelo DL 226/97 de 27 de agosto. |
| | Resolução de Conselho de Ministros nº 142/97, de 28 de agosto; Diretiva nº 92/43/CEE, do Conselho, de 21 de maio (Diretiva Habitats). |
| Criação da Zona de Proteção Especial (ZPE) da Serra do Gerês | Decreto-Lei nº 384-B/99, de 23 de setembro – ao abrigo da Diretiva nº 79/409/CEE, do Conselho, de 2 de abril (Diretiva Aves). |
| Todo o território do PNPG foi identificado como “Região Desfavorecida” | Portaria nº 377/88, de 11 de junho. |
| Plano de Ordenamento do Parque Nacional da Peneda-Gerês | Resolução do Concelho de Ministros nº 134/ 95, de 11 de novembro. |
| Plano de Ordenamento da Albufeira da Caniçada | Resolução do Conselho de Ministros nº 92/2002, de 7 de maio. |
| Plano de Ordenamento da Albufeira do Alto Lindoso e Touvedo | Resolução do Conselho de Ministros nº27/2004, de 8 de março. |
| Barragens (Albufeiras Classificadas) | DR n.º 37/91 de 23 de julho; DR n.º 2/88 de 20 de janeiro; DR n.º 3/2002 de 4 de fevereiro. |

Fonte: Elaboração própria (2011).

Entre os principais atores que operam na rede turística do PNPG podem incluir-se: os centros de interpretação, os núcleos museológicos, os postos de turismo, as empresas de transportes, as agências de viagens, a direção do PNPG, as agências regionais de turismo, o turismo de Portugal, as câmaras e autarquias, os grupos da comunidade local, os empreendimentos turísticos, as empresas de animação turística, etc..

Não é fácil, contudo, gerir a complexidade de interesses dos vários *stakeholders* (que se agravou com os novos canais de comunicação eletrónicos – Machlouzarides, 2010) e mais ainda quando estejam envolvidos países diferentes com vertentes sociais, culturais, económicas e políticas diferenciadas.

Do outro lado da fronteira portuguesa, na Galiza, o PNPG tem continuidade. Em 31 de julho de 1997 foi ratificado o Acordo de Cooperação entre o PNPG e o Parque Natural de Baixa Limia-Serra do Xurés, Município de Lóbios, em Espanha. O conjunto dos dois parques constitui o Parque Transfronteiriço Gerês-Xurés com uma área conjunta aproximada de 91.000 hectares.

A criação deste Parque Transfronteiriço Gerês-Xurés revela o esforço que tem vindo a ser desenvolvido no sentido de unir esforços na salvaguarda dos valores naturais e paisagísticos, já que a fauna e flora não conhecem fronteiras.

Hewlett *et al.* (2004) referem que a gestão de áreas protegidas transfronteiriças é, geralmente, complexa devido às diferenças culturais e políticas e apresentam um conjunto de propostas para uma implementação com sucesso de uma estratégia de gestão das áreas protegidas transfronteiriças fazendo o paralelismo com o caso do PNPG e do Parque Natural Baixa Limia-Serra do Xurés (Tabela 29):

Tabela 29 - Estratégia de gestão conjunta do Parque Transfronteiriço Gerês-Xurés

| | |
|---|--|
| Desenvolvimento de objetivos comuns e visões | Há programas comuns relativos ao turismo de natureza e apoio à promoção mútua do PNPG e do Parque Natural Baixa Limia-Serra do Xurés. |
| Projetos coordenados e planeamento de serviços de transporte e infraestruturas de apoio que contribuam para a internacionalização da área | Foram desenvolvidos projetos para a existência de um centro de visitas na Portela do Homem e transportes adequados. |
| Acordo sobre os métodos de monitorização e avaliação do impacto na determinação dos limites de utilização | Envolvimento da população. |
| Partilha de custos de proteção de recursos | O PNPG não tem independência financeira <i>per se</i> estando dependente de fundos para a conservação nacional. |
| Formação conjunta e partilha de <i>staff</i> | Há trocas de informação, mas mais entre especialistas e não de todo o <i>staff</i> . |
| Reuniões conjuntas e facilitação do intercâmbio de informações | É feito mas numa base <i>ad hoc</i> , não há comunicação regular. |
| Desenvolvimento de um nome comum que permita a promoção de valores e uma visão comum | Há referências ao parque Gerês-Xures. |
| Produção conjunta de informação, material educativo e mapas | Não há ainda muita produção conjunta deste tipo de materiais. |
| Atividades interpretativas conjuntas e a facilitação das trocas de interpretação | Não há, embora haja projetos neste sentido. |
| Desenvolvimento de políticas de uso comum do visitante, regulamentos e códigos de conduta | Projeto das Portas do Parque. |
| Inclusão das comunidades locais nas consultas de planeamento e quaisquer atividades de gestão | Há associações regionais e locais da população da região e são chamadas a participar em reuniões. |
| Acordo formal entre as entidades políticas transfronteiriças | Apesar da crescente colaboração entre Portugal e Espanha ainda há dificuldades que subsistem nomeadamente no controlo da passagem de tráfego na fronteira. |

Fonte: Elaborado com base em Hewlett *et al.* (2004).

Rosalino e Grilo (2011) referem que a gestão das áreas protegidas está muito relacionada com o tipo de informação disponível, logo o número de visitantes das áreas protegidas é um índice importante para compreender o que determina que um visitante visite uma área protegida. Referem, ainda, que a densidade de estradas, a presença de aves com estatuto de ameaça e a existência de zonas húmidas no interior contribuem para o aumento do número de visitantes.

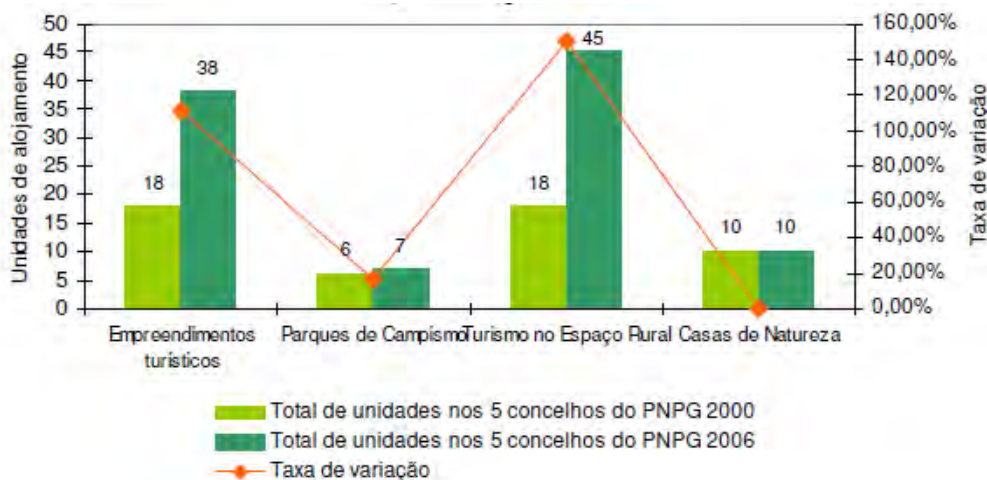
Uma série de problemas surgem como resultado das diferenças de objetivos entre a gestão e planeamento de áreas protegidas e a indústria do turismo local (McCool, 2009). Os interesses turísticos não estão tão envolvidos na conservação e planeamento (responsabilidade dos parques nacionais), no entanto, os *stakeholders* de turismo estão dependentes dos recursos naturais dos parques - o que gera, frequentemente, conflitos (Haukeland, 2010).

Planear a gestão de um parque nacional requer a recolha e integração de muita informação sobre os vários aspetos do parque: ambiente físico, biológico e social (Eadens *et al.*, 2009).

Entre a parte portuguesa (PNPG) e a parte espanhola (Parque Natural da Baixa Limia-Serra do Xurés - PNBLSX) têm vindo a ser estabelecidas parcerias sendo a cooperação traduzida através de projetos conjuntos. A 9 de março de 2011 no Vidoeiro (Centro de Interpretação Ambiental em Vilar da Veiga - Terras de Bouro) a Junta da Galiza e o Instituto de Conservação da Natureza e da Biodiversidade juntaram-se para debater um novo projeto em curso relativo à Reserva da Biosfera Transfronteiriça “Gerês - Xurés”, classificada pela UNESCO, em maio de 2009, no âmbito do Programa o Homem e a Biosfera (MAB). Daqui derivou a constituição da Comissão de Direção e a Junta de Cooperação Transfronteiriça - órgão eminentemente técnico que compila as duas partes da Reserva da Biosfera: o Parque Nacional da Peneda-Gerês (PNPG) e o Parque Natural da Baixa Limia-Serra do Xurés (PNBLSX). Este projeto prevê, ainda, a formação do Conselho Consultivo de Cooperação, que incorpora membros da Junta Consultiva do PNBLSX e o Conselho Estratégico do PNPG. Este tipo de projetos destaca a atual cooperação entre Portugal e Espanha. De referir, ainda, que a Reserva da Biosfera Transfronteiriça “Gerês-Xurés” constitui a primeira experiência entre ambas as partes em termos de gestão conjunta de conservação da natureza e da biodiversidade (ICNB, 2011).

De acordo com o (POPNG, 2008) e, tomando em conta as unidades de alojamento dos concelhos do PNPG, no período 2000-2006 (Gráfico 1), constata-se um aumento de 150% na tipologia (à data assim designada) de turismo no espaço rural (TER) e de 111% nos empreendimentos turísticos. Estes aumentos ficaram a dever-se à criação de novas unidades, associadas às oportunidades de investimento criadas pelo quadro comunitário de apoio, bem como ao aumento do licenciamento de estabelecimentos já existentes (*op. cit.*).

Gráfico 1 - Evolução do número de unidades de alojamento nos concelhos do PNPG, por tipologia (2000-2006)



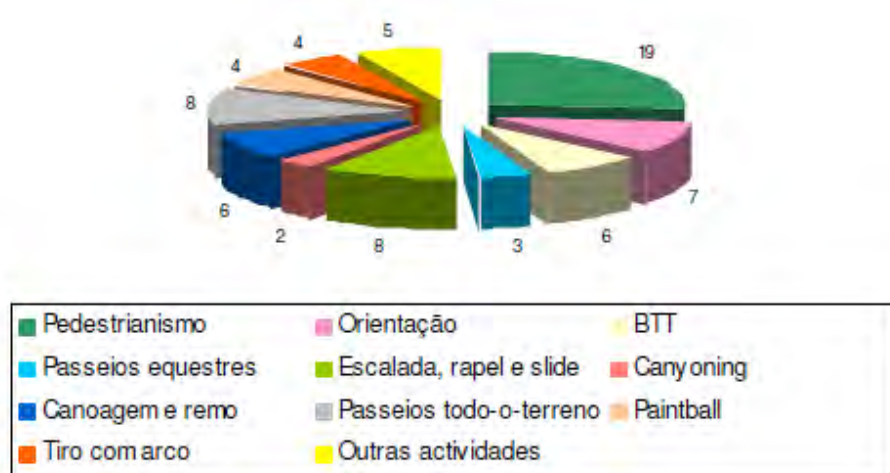
Fonte: POPNPG (2008), pp. 194. Elaborado com base nas estatísticas de Turismo do INE; RTAM; RTATB.

De acordo com o POPNPG (2008), no período de 2000-2006, o concelho de Terras de Bouro continua a ser o que mais contribui para o total do número de unidades de alojamento no conjunto dos cinco concelhos do PNPG, com um peso de 36,5% em 2000 e 36% em 2006. Em 2006, os concelhos com maior número de unidades de alojamento são Terras de Bouro (36%) e Arcos de Valdevez (27%), que totalizam 63% do total das unidades de alojamento em funcionamento nos cinco concelhos do PNPG.

Dentro do território do PNPG, a restauração centra-se, essencialmente, nas freguesias ou lugares mais explorados do ponto de vista turístico, nomeadamente nas Caldas do Gerês, Rio Caldo, Campo do Gerês, Covide, Soajo, Lindoso, Pitões das Júnias e Castro Laboreiro (POPNPG, 2008).

Das 20 empresas licenciadas para a promoção de atividades de animação turística e ambiental no PNPG (em 2006), 13 localizam-se nos concelhos abrangidos pelo Parque, refletindo um maior peso da capacidade interna, face à oferta de atividades de animação proporcionada pelo conjunto das entidades licenciadas (incluindo a oferta de empresas sedeadas fora dos concelhos do PNPG). As mesmas aproveitam as potencialidades turísticas do PNPG e desenvolvem atividades que vão desde o pedestrianismo, passeios equestres, canoagem, escalada, etc. (Gráfico 2).

Gráfico 2 – Número de empresas de animação turística licenciadas no PNPG, por atividade promovida – 2006.



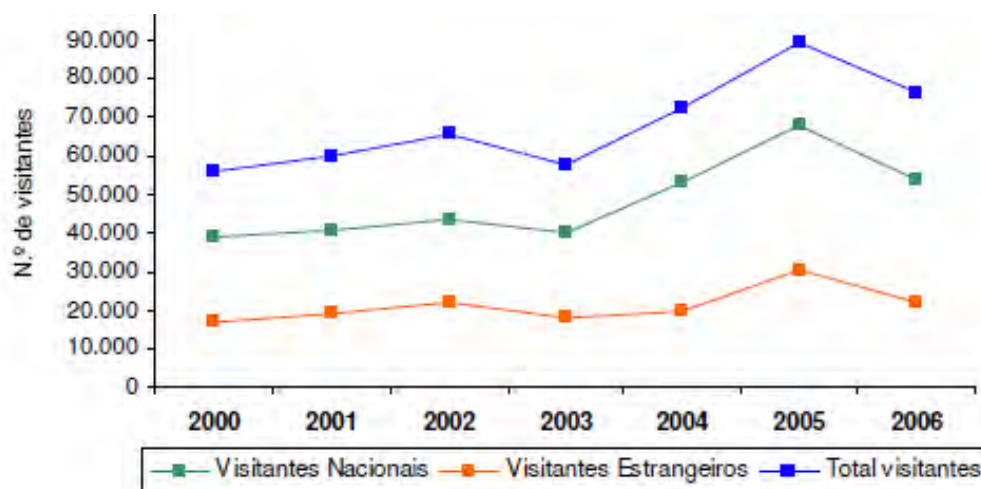
Fonte: POPNPG (2008), pp. 215.

O Parque Nacional da Peneda-Gerês disponibiliza serviços de visitas guiadas e atividades de educação ambiental, quer por intermédio do Centro de Educação Ambiental do Vidoeiro (com entrada em funcionamento em 2003), quer através do projeto das Portas do Parque, concebidas para fornecerem informação e enquadramento aos visitantes e também para assumirem um papel ativo de educação e sensibilização ambiental do público em geral.

A atividade termal é a atividade turística com maior tradição na região e o motor do desenvolvimento inicial do setor do turismo na região (POPNPG, 2008) e tem vindo a assumir cada vez maior dinamismo estendendo-se também à vertente de SPA (Saúde pela Água) que vem registando uma procura crescente.

Conforme referido no POPNPG (2008), com base em dados fornecidos pelas Regiões de Turismo do Alto Minho e do Alto Tâmega e Barroso e pela Câmara Municipal de Terras de Bouro, aponta-se para cerca de 76 mil visitantes, em 2006 (dos quais cerca de 30% são visitantes estrangeiros) que terão recorrido aos postos de informação turística dos cinco municípios abrangidos pelo Parque Nacional da Peneda-Gerês (Gráfico 3).

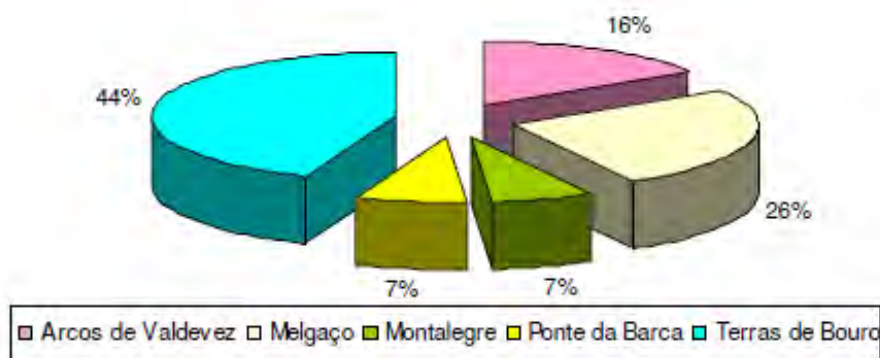
Gráfico 3 – Evolução do movimento de visitantes aos postos de turismo nos concelhos do PNPG



Fonte: POPNPG (2008), pp. 224. Dados RTAM, RTATB e CMTB.

A distribuição destes visitantes por concelho é apresentada no Gráfico 4, destacando-se o concelho de Terras de Bouro que concentra 44% dos visitantes.

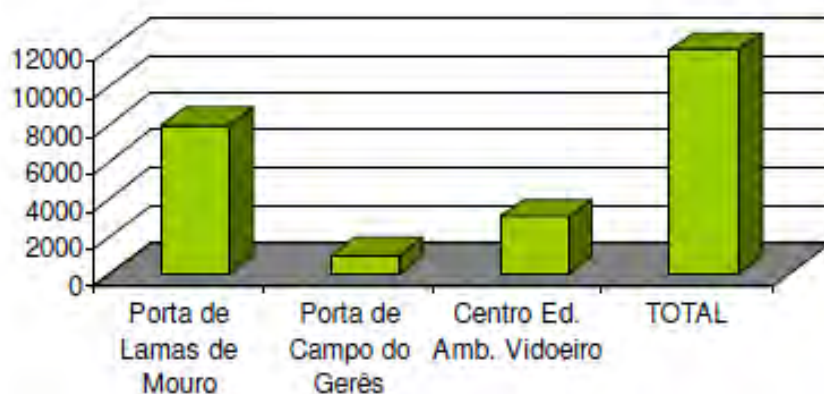
Gráfico 4 – Peso de cada concelho no número total de visitantes aos postos de turismo - 2000.



Fonte: POPNPG (2008), pp. 228. Dados RTAM, RTATB e CMTB.

Conforme dados de 2006 (disponibilizados pelo POPNPG, 2008), o número de visitantes às Portas do Parque ascendeu a 12.000 visitantes, com especial prevalência para a Porta de Lamas de Mouro (Gráfico 5). Destes visitantes, cerca de 40% são Espanhóis (POPNPG, 2008).

Gráfico 5 – N° de visitantes que contactaram outras estruturas de informação existentes no PNPG - 2006.



Fonte: POPNPG (2008), pp. 225.

De acordo com o POPNPG (2008), as principais pressões associadas ao fenómeno da visitação e turismo no PNPG são:

1. Construção de grandes infraestruturas e equipamentos turísticos (unidades de alojamento, centros de animação turística e instalações turístico/desportivas);
2. Alterações significativas na paisagem, nas características arquitetónicas e crescimento desordenado;
3. Congestionamento rodoviário e estacionamento desordenado;
4. Deposição de lixo;
5. Campismo clandestino, sobretudo associado aos trilhos de travessia;
6. Prática de atividades turísticas e recreativas não ajustadas às características do meio e dos recursos presentes;
7. Sobrecarga física (número de visitantes) em determinadas áreas do Parque;
8. Atividades turísticas e de animação ambiental clandestinas;
9. Competições e eventos desportivos (motorizados ou não) que envolvem normalmente um elevado número de participantes.

Os principais problemas do PNPG detetados foram (POPNPG, 2008): falta de diálogo com as populações residentes; a caça; o uso de jipes e motos; a questão das construções; a falta de fiscalização e o pouco diálogo.

Com base na revisão de literatura efetuada e na exploração do território do PNPG, foi possível desenvolver uma análise SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) – Tabela 30.

Tabela 30 - Análise SWOT do potencial turístico do PNPG.

| | |
|---|---|
| <p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diversidade em termos dos tipos de turismo; - Qualidade da paisagem; - Património histórico, arqueológico e religioso; - Termas; - Gastronomia; - Produtos regionais; - Riqueza em biodiversidade. | <p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oferta limitada (alojamento e restauração); - Inexistência de uma imagem homogeneizada; - Défice de formação em gestão por parte dos gestores das empresas de turismo da região. |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Declaração das 7 Maravilhas Naturais de Portugal; - Crescente procura por parte de turistas internacionais; - Certificação <i>PAN PARK</i>. | <p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Outros destinos turísticos igualmente atrativos na região Norte (exemplo: Douro); - Conflitos de interesses; - Envelhecimento e êxodo da população; - Sazonalidade; - Destruição da biodiversidade. |

Fonte: Elaboração própria (2011).

3.6 Conclusão

A atividade turística assume na sociedade contemporânea, uma importância económica fundamental. O turismo tem uma importância estratégica na economia portuguesa e assume-se como uma área com fortes vantagens competitivas. Tanto a nível local ou regional, como à escala nacional e, mesmo mundial, o turismo desempenha um importante papel na criação de riqueza, contribuindo para o desenvolvimento das economias, nomeadamente, através do aproveitamento de recursos endógenos.

O sistema de turismo, composto pelas diversas estruturas e pelos múltiplos intervenientes, contribui para uma possível delimitação da procura e oferta turística. O setor do turismo, num mundo em constante mudança, implica que as organizações estejam atentas e não deixem escapar oportunidades.

A atividade turística em Portugal, apesar de recente, apresenta uma já considerável diversificação e segmentação, ainda que continue a assentar fortemente no chamado turismo balnear ou turismo de sol e mar. O turismo centrado nas regiões protegidas atrai um tipo de turista muito peculiar que procura valores naturais, beleza, repouso e desportos de natureza.

O PNPG deslumbra pelos seus recantos onde há sempre algo de novo para descobrir: desde as suas fabulosas cascatas (a título exemplificativo: Cascata do Arado, Cascata de Leonte), o azevinho, o corço e a beleza das serras, penhascos e desfiladeiros. O PNPG é atravessado pela antiga calçada romana que ligava Braga (*Bracara Augusta*) a Astoga (*Asturica Augusta*) e que é conhecida como Geira Romana. Esta é caracteriza-

da pela existência de vários marcos milenares com inscrições das várias milhas que representam.

O PNPG é composto pelas serras do Gerês, do Soajo, da Peneda e Serra Amarela, essencialmente graníticas com o seu ponto mais alto localizado a mais de 1500 m de altitude, em Nevosa, no coração da Serra do Gerês (ICNB, 2010b).

Para estudar o turismo é necessário fazer uma avaliação dos valores das divisas entradas, do número de estrangeiros que passaram as fronteiras e do número de dormidas. Implica, ainda, conhecer o comportamento dos visitantes, segundo as nacionalidades e a classe socioeconómica de forma a aproveitar todo o potencial económico e financeiro que este setor tem para oferecer.

4 Metodologia

4.1 Introdução

Após a apresentação do tema e a sistematização bibliográfica torna-se necessário definir a estratégia metodológica a adotar para o desenvolvimento da investigação.

A metodologia de investigação tem uma importância decisiva na elaboração de uma tese com estas características, pelo que se desenvolve um capítulo autónomo que elucida as opções da trajetória empírica seguida. Com este capítulo pretende-se apresentar um conjunto de informações relevantes sobre as particularidades que justificam o trilha percorrido.

Esta etapa inclui, assim, a formulação de uma estrutura objetiva orientadora dos processos metodológicos adotados com vista a dar resposta ao problema de pesquisa proposto e respetivas questões de pesquisa.

O desenrolar da pesquisa envolverá, necessariamente, a recolha de elementos relativos ao tema em estudo ou com ele relacionados, a sua análise, tratamento, comparação, sistematização e explicação de modo a tornar perceptível a realidade que se pretende estudar (Fernandes, 1995).

Para Fortin (1999) é esta fase metodológica que operacionaliza o objetivo do estudo, apresentando a definição operacional das variáveis, o ambiente em que se insere e a população.

Este estudo adota uma abordagem mista de carácter qualitativo e quantitativo com triangulação de resultados. Trata-se de uma investigação desenvolvida em três etapas em que a primeira consiste num estudo exploratório para identificação e classificação dos *stakeholders*. A segunda etapa envolve a realização de entrevistas exploratórias e a terceira etapa consiste na aplicação de inquéritos.

Neste capítulo será exposto o problema de pesquisa, os objetivos e questões de pesquisa, o modelo concetual proposto, o design e delineamento da pesquisa, a unidade de análise, forma de medição dos conceitos chave, técnicas de amostragem e serão também enunciados os métodos e técnicas de recolha de dados (qualitativos e quantitativos) e respetivas análises estatísticas. Apresenta-se, por fim, um esquema geral das etapas da investigação e algumas breves conclusões.

4.2 Formulação do problema

O ponto de partida de qualquer investigação passa pela definição do problema de pesquisa que deve ter em conta a finalidade do estudo, as informações relevantes que se pretendem recolher e de que forma se pretende que as mesmas sejam utilizadas para efeitos de tomada de decisão.

Malhotra (2002) e Mark (1996) referem a necessidade de uma clara definição do problema de pesquisa já que tal orienta todo o processo de investigação. A definição do problema de pesquisa envolve o enunciado do problema geral e a identificação dos seus componentes específicos.

Assim, para efeitos do presente estudo, o problema de pesquisa consiste em: **Como se configura, quantitativa e qualitativamente, a rede de *stakeholders* ligados às atividades de turismo do PNPG? Qual a qualidade do relacionamento entre esses *stakeholders*?**

Ao percebermos esta realidade é nossa expectativa apresentar resultados passíveis de representar um contributo prático para o turismo na região do PNPG.

A definição deste problema de pesquisa deriva da análise de literatura efetuada e da identificação de lacunas na mesma. Além disso, existe um interesse prático na sua definição e que se prende com o facto do turismo representar uma área de interesse para pesquisa e com peso na economia nacional e na região, esperando-se poder contribuir com os resultados decorrentes do estudo desenvolvido, com base neste problema de pesquisa, para o aumento do conhecimento na área abrindo portas a outras pesquisas futuras adicionais.

4.3 Definição dos objetivos e questões de pesquisa

Da literatura analisada, o livro de Scott *et al.* (2008a), “*Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*” serviu como base de inspiração à presente pesquisa (e respetivas questões de pesquisa) dada a sua relevância e o facto de estar direcionado para a temática da análise de redes aplicada ao setor do turismo, igualmente objeto de análise no presente estudo. Além deste, diversos artigos publicados em revistas científicas e alguns livros de referência na área como o de Wasserman e Faust (1994), “*Social Network Analysis: Methods and Applications*” contribuíram para a definição dos objetivos de pesquisa.

Este estudo procura identificar e categorizar a rede dos principais *stakeholders* envolvidos na atividade turística do PNPG, respetivos objetivos e interesses, aferindo a qualidade dos relacionamentos que se estabelecem com vista ao desenvolvimento de um modelo concetual que ilustre de que forma o turismo é desenvolvido e poderá ser melhorado.

Desta forma, o presente estudo visa contribuir para uma melhor compreensão das trocas efetuadas no tocante a projetos de turismo no PNPG, tomando em consideração os cinco municípios que o integram, respetivos *stakeholders* e redes de relacionamentos.

Em última análise, o objetivo central deste estudo é o de examinar padrões de relacionamentos (e a qualidade dos mesmos) da rede de *stakeholders* de turismo no PNPG, pelo que se tornará necessário classificar os mesmos de acordo com a sua relevância e perceber qual a sua capacidade e influência no seio da rede (ver Mitchell *et al.*, 1997 e Driscoll e Starik, 2004).

Com base na revisão de literatura foi possível desenvolver um modelo concetual (ver secção 4.5) que reflete um conjunto de objetivos específicos expressos na formulação das seguintes questões de pesquisa:

A - Estrutura de relacionamentos existente na rede de turismo que opera no PNPG:

Questão 1 - Quais os *stakeholders* relevantes envolvidos no turismo do PNPG (abrangência)?

Questão 2- Qual a posição dos vários *stakeholders* na rede de turismo do PNPG /*stakeholders* chave (centralidade)?

Questão 3 - Qual o grau de interligação entre os vários *stakeholders* da rede de turismo do PNPG (densidade)?

Questão 4 - A rede é composta por buracos estruturais (atores de ligação entre subgrupos)?

Questão 5 - Quais os fatores relevantes na escolha dos parceiros da rede?

B - Tipo de relações entre os vários atores em termos do turismo do PNPG:

Questão 6 - Que tipos de fluxos ou trocas (informação de marketing, técnicos/logística, recursos humanos, formação e recursos financeiros) ocorrem entre os *stakeholders* envolvidos na rede de turismo do PNPG?

C - Caracterização dos *stakeholders* da rede de turismo que opera no PNPG:

Questão 7 - Quais os atributos caracterizadores dos vários *stakeholders* da rede de turismo do PNPG?

Questão 8 - Quais os objetivos e interesses dos *stakeholders* da rede de turismo do PNPG?

Questão 9 - Quais as principais barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG?

Questão 10 - Quais os fatores relevantes para a implementação de projetos turísticos no seio da rede de turismo do PNPG?

D - Qualidade do relacionamento da rede de turismo do PNPG:

Questão 11 - Qual o grau de confiança presente nos relacionamentos estabelecidos entre os *stakeholders* da rede de turismo do PNPG?

Questão 12 - Qual o grau de compromisso presente nos relacionamentos estabelecidos entre os *stakeholders* da rede de turismo do PNPG?

Questão 13 - Qual o grau de cooperação entre os *stakeholders* da rede de turismo do PNPG?

Questão 14 - Quais os impactos da qualidade do relacionamento entre os *stakeholders* de turismo do PNPG sobre o turismo da região nos últimos cinco anos?

Questão 15 - Quais os impactos da qualidade do relacionamento entre os *stakeholders* de turismo do PNPG sobre o turismo da região nos próximos cinco anos?

4.4 Design e delineamento da pesquisa

Em qualquer pesquisa científica torna-se necessário responder a questões sobre a distribuição de variáveis e das relações entre elas. Na literatura são identificados diferentes tipos de pesquisa, conforme os objetivos inerentes e trilha metodológico seguido:

- Pesquisa de levantamento - este tipo de pesquisa pressupõe a recolha de dados de toda (ou parte) da população a fim de avaliar as inter-relações entre os fenómenos, o que poderá ser feito mediante questionários de levantamento (Kerlinger, 1980);
- Pesquisa exploratória - tipo de pesquisa que procura aprofundar a compreensão do problema de pesquisa e identificar novos cursos de ação (Malhotra, 2002);

- Pesquisa descritiva - pesquisa que visa descrever características ou funções de mercado com hipóteses pré-definidas e assenta na recolha de dados secundários. É aquela que observa, regista e analisa os fenómenos, sem manipulação procurando descobrir a frequência com que um determinado fenómeno ocorre, qual a sua natureza e características, bem como a relação com outros fenómenos (Malhotra, 2002; Danton, 2002; Mattar, 1994);
- Pesquisa causal - procura determinar relações de causa e efeito envolvendo experimentos e manipulação de uma ou mais variáveis independentes (Malhotra, 2002).

Dado o problema e questões de pesquisa enunciados, esta pesquisa assumirá características mistas de levantamento e exploratória.

Também no tocante ao tipo de dados recolhidos, as pesquisas podem ser classificadas de:

- Pesquisa qualitativa - descreve e explica padrões de relações que podem ser feitos com base na concetualização de determinadas categorias. A pesquisa qualitativa é, predominantemente, indutiva, ou seja, desenvolve conceitos e ideias a partir dos dados recolhidos. É desestruturada e de natureza exploratória, baseada em amostras pequenas e pode utilizar técnicas como grupos de foco, associação de palavras e entrevistas em profundidade [Lowe (1988); Reneker (1993); Huberman e Miles (1994); Malhotra (2002); Sobh e Perry (2006)]. Este tipo de pesquisa envolve o recurso à observação participante, entrevista não diretiva, análise de conteúdo e estudo de caso.
- Pesquisa quantitativa - apropriada quando se podem aplicar medidas quantificáveis de variáveis a partir de amostras de uma população. Visa a apresentação e a manipulação numérica de observações com vista à descrição e explicação dos fenómenos [Malhotra (2002); Danton (2002); Sobh e Perry (2006)]. Este tipo de pesquisa envolve o recurso à observação sistemática (o observador regista a ocorrência de certos comportamentos ou fenómenos num dado período); questionário (recolha de informação através de perguntas com objetivos específicos) e entrevista dirigida (recolha de informação via entrevista, geralmente com recurso a perguntas fechadas).

Vários autores têm defendido a aplicação de métodos qualitativos aplicados à análise de redes sociais [Hill *et al.* (1999); Shaw (1999); O'Donnell *et al.* (2001);

O'Donnell e Cummins (2001)] por serem mais ricos e permitirem uma análise mais aprofundada, todavia, Coviello (2005) e Scott *et al.* (2008a), defendem a necessidade de integrar tanto a dimensão qualitativa como a dimensão quantitativa (por exemplo, processos e estrutura) propondo a aplicação de uma lente bifocal (que integre ambas as perspectivas). Além disso, as redes envolvem relações que, por definição, são processos dinâmicos e, como tal, o fator tempo não pode ser descurado devendo a metodologia de pesquisa, sempre que possível, ser sensível à própria evolução e desenvolvimento da rede em análise (Coviello, 2005). Estes autores propõem um método qualitativo para a recolha de dados e um método quantitativo para a análise de dados.

Neste estudo serão adotadas técnicas qualitativas e quantitativas, sendo necessário adotar a metodologia de estudo de caso, pois de outra forma a elevada dimensão de atores inviabilizava a aplicação deste tipo de metodologias de análise de redes sociais.

Se por um lado os métodos quantitativos se fundamentam no pensamento positivista, os métodos qualitativos têm uma orientação interpretativista (Sobh e Perry, 2006). Estes mesmos autores apresentam quatro paradigmas principais de investigação: positivismo, construtivismo, teoria crítica e realismo, caracterizados na Tabela 31.

Tabela 31 - Paradigmas de pesquisa

| Elemento | Positivismo | Construtivismo | Teoria Crítica | Realismo |
|-------------------------------|--|--|---|---|
| Ontologia | A realidade é real e apreensível. | Múltiplos locais e construções de realidades específicas. | Realidade virtual moldada por fatores sociais, económicos, étnicos, políticos, culturais. | A realidade é real mas apenas de forma imperfeita e probabilisticamente apreensível. A triangulação de várias fontes é necessária para tentar conhecê-la. |
| Epistemologia | Descoberta da verdade; O investigador é objetivo visualizando a realidade através de um espelho “ <i>one-way mirror</i> ”. | Criação de resultados – o investigador é um participante no mundo a ser investigado. | Conclusões de valor mediado - o investigador é um intelectual transformador que muda o mundo social no qual os participantes vivem. | As descobertas são provavelmente verdadeiras - o investigador tem consciência do valor e precisa de triangular as percepções que está a recolher. |
| Metodologias habituais | Principalmente preocupado em testar teorias; Métodos quantitativos: pesquisa experimental e verificação das hipóteses. | Entrevistas em profundidade não estruturadas; Observação participante; Pesquisa-ação; Teoria fundamentada nos dados de pesquisa. | Pesquisa-ação; Observação participante. | Métodos qualitativos, tais como estudos de caso e entrevistas convergentes. |
| Desvantagens | Exclusão das dimensões descobertas em investigação; Sub-determinação de teoria; Não apropriados em fenómenos das ciências sociais. | Os resultados estão relacionados com a visão individual do mundo e criam um mundo de múltiplas realidades construídas. Tais pontos de vista dos indivíduos não podem ser proveitosamente comparados com os de outros indivíduos,mas no marketing temos de ter em atenção transações no mercado e interações. | | Ausência de um valor único, de uma verdade absoluta, que sirva de critério em situações de impasse. |

Fonte: Adaptado de Sobh e Perry (2006).

O paradigma positivista é baseado no positivismo filosófico e pressupõe a existência de uma realidade única. Segundo este paradigma, o estudo dos conhecimentos existentes conduz à formulação de novas hipóteses, que traduzem um conjunto de variáveis quantitativas interligadas onde se procura uma relação de causa-efeito. A presente pesquisa assume características mistas de positivismo e construtivismo procurando explorar e descobrir a realidade e testar teorias com um recurso misto a técnicas qualitativas e quantitativas.

Com base na análise da literatura foi possível encontrar autores que defendem a adequabilidade da metodologia de estudo de caso à análise de redes sociais já que a mesma gera contributos sobre a dinâmica social e operações desenvolvidas através do tempo (Coviello, 2005). Coviello (2005) apela a mais estudos que envolvam multi-casos

e análise de cruzamento de redes. Também McEvily e Zaheer (1999) reforçam esta ideia suportando que esta análise de multi-casos permitirá compreender se as organizações estão, ou não, envolvidas em redes de uma forma idiossincrática.

O estudo de caso, tendo como propósito fundamental analisar intensivamente uma dada unidade social em função de determinados objetivos, visa o exame detalhado de um ambiente, de um simples indivíduo ou de uma situação em particular [Godoy, 1995; Sofaer, 2002] permitindo uma observação mais detalhada já que revela as variações e sutilezas dos diferentes atores por comparação com outros métodos (Lewin e Johnston, 1997).

O recurso a estudos de caso no desenvolvimento de teoria faz sentido quando se descrevem situações ainda não estudadas ou quando se pretende explorar mais aprofundadamente uma teoria já existente (Lewin e Johnston, 1997).

Este estudo assumiu a forma de estudo de caso, sendo esta uma metodologia qualitativa válida em Ciências Sociais que permite obter informações sobre casos particularizados (Kiser, 1997 e Whitley, 1932). Esta foi complementada e assentou, maioritariamente, em técnicas quantitativas (aplicação de questionário) a fim de se obter maior riqueza de informação.

Burt (1980) refere a possibilidade de agregar subgrupos dentro das redes a fim de que os mesmos possam posteriormente ser usados como unidade de análise para estabelecer comparações entre grupos. Wasserman e Faust (1994) frisam que os limites ou fronteiras de uma rede podem ser definidos recorrendo também à frequência da interação ou à intensidade das ligações entre atores. Quando os limites da rede não puderem ser definidos de início pode-se utilizar uma técnica designada de “*snowball sampling*”.

Para efeitos da presente pesquisa será utilizado o critério da relevância dos *stakeholders* através de um levantamento inicial baseado em pesquisa qualitativa e complementado/testado através do modelo de Mitchell *et al.* (1997). No tocante à metodologia de recolha de dados foi considerada a análise de interações (Tichy *et al.*, 1979), com recurso à técnica de rede completa.

Para a definição dos limites da rede foi adotada uma abordagem mista:

- Participação por evento [Scott, 2000; Knoke, 1994; Pforr, 2002]: no caso em concreto considerou-se o conjunto de atores envolvidos na definição e implementação de projetos de turismo;
- Reputacional: envolveu uma definição prévia do conjunto de atores resultante de um levantamento junto de entidades credenciadas.

- Geográfica: estabeleceram-se os limites geográficos fixando, para tal, todas as regiões pertencentes ao PNPG.

Na linha das questões de pesquisa apresentadas anteriormente, este estudo procurará aferir os seguintes conjuntos de informação:

- Identificação da estrutura de relacionamentos existente na rede de turismo que opera no PNPG: reconhecimento dos *stakeholders* relevantes envolvidos no turismo do PNPG (abrangência), centralidade, densidade, buracos estruturais (atores de ligação entre subgrupos) e fatores relevantes na escolha dos parceiros da rede.
- Levantamento do tipo de relações entre os vários atores no sentido de implementar projetos de turismo no PNPG: análise do grau de envolvimento dos vários *stakeholders* (força e direção) em projetos turísticos conjuntos nos últimos 12 meses (intensidade), tipos de fluxos ou trocas (informação de marketing, técnicos/logística, recursos humanos, formação e recursos financeiros) que ocorrem entre os *stakeholders* envolvidos na rede de turismo do PNPG;
- Caracterização dos *stakeholders* da rede de turismo que opera no PNPG: análise dos fatores relevantes à implementação de projetos de turismo no PNPG, principais barreiras, objetivos, interesses e atributos;
- Aferição da qualidade do relacionamento da rede de turismo do PNPG: análise do grau de confiança, compromisso e cooperação existente nos relacionamentos estabelecidos entre os *stakeholders* da rede de turismo do PNPG e quais os impactos da qualidade do relacionamento entre os *stakeholders* do PNPG sobre o turismo na região (últimos cinco anos e próximos cinco anos).

De referir que a análise de redes sociais pode ser desenvolvida sob diferentes perspetivas: a dos clientes ou a das organizações. A que será considerada para efeitos deste estudo será a perspetiva das redes de organizações, já que se tem como ponto de partida para a análise os *stakeholders* (entendidos como organizações, instituições, associações, etc.) relevantes envolvidos nas atividades de turismo do PNPG.

Para uma melhor perceção, apresenta-se de seguida na Tabela 32 uma síntese da investigação empírica desenvolvida:

Tabela 32 - Tabela síntese da investigação empírica

| | |
|--|--|
| Tema | Perspetiva integrada de <i>stakeholders</i> , redes e qualidade do relacionamento em turismo - aplicação ao Parque Nacional Peneda-Gerês |
| Objetivo | O objetivo central do estudo é examinar os padrões de relacionamentos (e a qualidade dos mesmos) da rede de <i>stakeholders</i> de turismo do PNPG. |
| Problema de pesquisa | Como se configura, quantitativa e qualitativamente, a rede de <i>stakeholders</i> ligadas às atividades de turismo do PNPG? Qual a qualidade do relacionamento entre esses <i>stakeholders</i> ? |
| Questões de Pesquisa | <p>A - Estrutura de relacionamentos existente na rede de turismo que opera no PNPG:</p> <p>Questão 1 - Quais os <i>stakeholders</i> relevantes envolvidos no turismo do PNPG (abrangência)?</p> <p>Questão 2 - Qual a posição dos vários <i>stakeholders</i> na rede de turismo do PNPG /<i>stakeholders</i> chave (centralidade)?</p> <p>Questão 3 - Qual o grau de interligação entre os vários <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG (densidade)?</p> <p>Questão 4 - A rede é composta por buracos estruturais (atores de ligação entre subgrupos)?</p> <p>Questão 5 - Quais os fatores relevantes na escolha dos parceiros da rede?</p> <p>B –Tipo de relações entre os vários atores em termos do turismo do PNPG:</p> <p>Questão 6 - Que tipos de fluxos ou trocas (informação de marketing, técnicos/logística, recursos humanos, formação e recursos financeiros) ocorrem entre os <i>stakeholders</i> envolvidos na rede de turismo do PNPG?</p> <p>C - Caracterização dos <i>stakeholders</i> da rede de turismo que opera no PNPG:</p> <p>Questão 7 - Quais os atributos caracterizadores dos vários <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG?</p> <p>Questão 8 - Quais os objetivos e interesses dos <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG?</p> <p>Questão 9 - Quais as principais barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG?</p> <p>Questão 10 - Quais os fatores relevantes para a implementação de projetos turísticos no seio da rede de turismo do PNPG?</p> <p>D – Qualidade do relacionamento da rede de turismo do PNPG:</p> <p>Questão 11 - Qual o grau de confiança presente nos relacionamentos estabelecidos entre os <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG?</p> <p>Questão 12 - Qual o grau de compromisso presente nos relacionamentos estabelecidos entre os <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG?</p> <p>Questão 13 - Qual o grau de cooperação entre os <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG?</p> <p>Questão 14 - Quais os impactos da qualidade do relacionamento entre os <i>stakeholders</i> de turismo do PNPG sobre o turismo da região nos últimos cinco anos?</p> <p>Questão 15 - Quais os impactos da qualidade do relacionamento entre os <i>stakeholders</i> de turismo do PNPG sobre o turismo da região nos próximos cinco anos?</p> |
| Desenho da Pesquisa | <p>Tipo de desenho da pesquisa: pesquisa de levantamento e exploratória.</p> <p>Unidade de Análise: os atores (<i>stakeholders</i>) intervenientes no turismo no PNPG e respetivas interações tomando como ponto de partida os <i>stakeholders</i> de turismo relevantes.</p> <p>Base temporal/espacial: 2010 a 2012</p> |
| Dados a utilizar, fonte e método de recolha | <p>Dados: primários (entrevistas e questionários) e secundários (sites, <i>blogs</i>, folhetos promocionais, livros e publicações diversas).</p> <p>Método de recolha: análise documental, entrevistas exploratórias e questionário presencial.</p> |

Fonte: Elaboração própria (2011).

A Tabela 33 apresenta, de seguida, a ficha técnica de pesquisa:

Tabela 33 - Ficha técnica da pesquisa

| | |
|------------------------------------|--|
| Universo | Todos os <i>stakeholders</i> envolvidos nas atividades de turismo no PNPG (câmaras, juntas de freguesia, associações empresariais e de residentes, associações promotoras do desenvolvimento local, entidades gestoras do parque, etc.). |
| Âmbito geográfico do estudo | Concelhos integrados no Parque Nacional Peneda-Gerês (Melgaço, Arcos de Valdevez, Ponte da Barca, Terras de Bouro, Montalegre). |
| Técnica de amostragem | Por conveniência. |
| Unidade de Análise | Atores e relacionamentos. |
| População | 46 <i>stakeholders</i> . |
| Questionário realizados | 46 |
| Dimensão da amostra | 46 <i>stakeholders</i> |
| Nível de confiança | 95% ($z = 1,96$) |
| Nível de Erro | $\pm 5\%$ |
| Taxa de resposta | 100% |

Fonte: Elaboração própria (2011).

Conforme referido, este estudo visa integrar as diferentes correntes de análise (redes, *stakeholders* e qualidade do relacionamento) e é com base neste princípio que é apresentado na secção seguinte o modelo concetual considerado.

4.5 Modelo concetual

Para uma mais clara perceção do estudo a desenvolver importa esclarecer se a análise de redes sociais se centrará nas causas ou nas consequências (esta última é a que tem vindo a ser mais amplamente estudada - Borgatti e Foster, 2003). Este estudo procura apresentar um modelo integrado que considera as três vertentes em análise: *stakeholders*, redes e qualidade do relacionamento aplicado ao turismo no PNPG.

Assim, a revisão de literatura proporcionou a informação necessária para a construção do modelo apresentado que considera a identificação da rede de *stakeholders* envolvidos no turismo do PNPG, os fatores que determinam a escolha dos parceiros de rede, as características estruturais da rede, o tipo de relações que se estabelecem e a qualidade do relacionamento em causa.

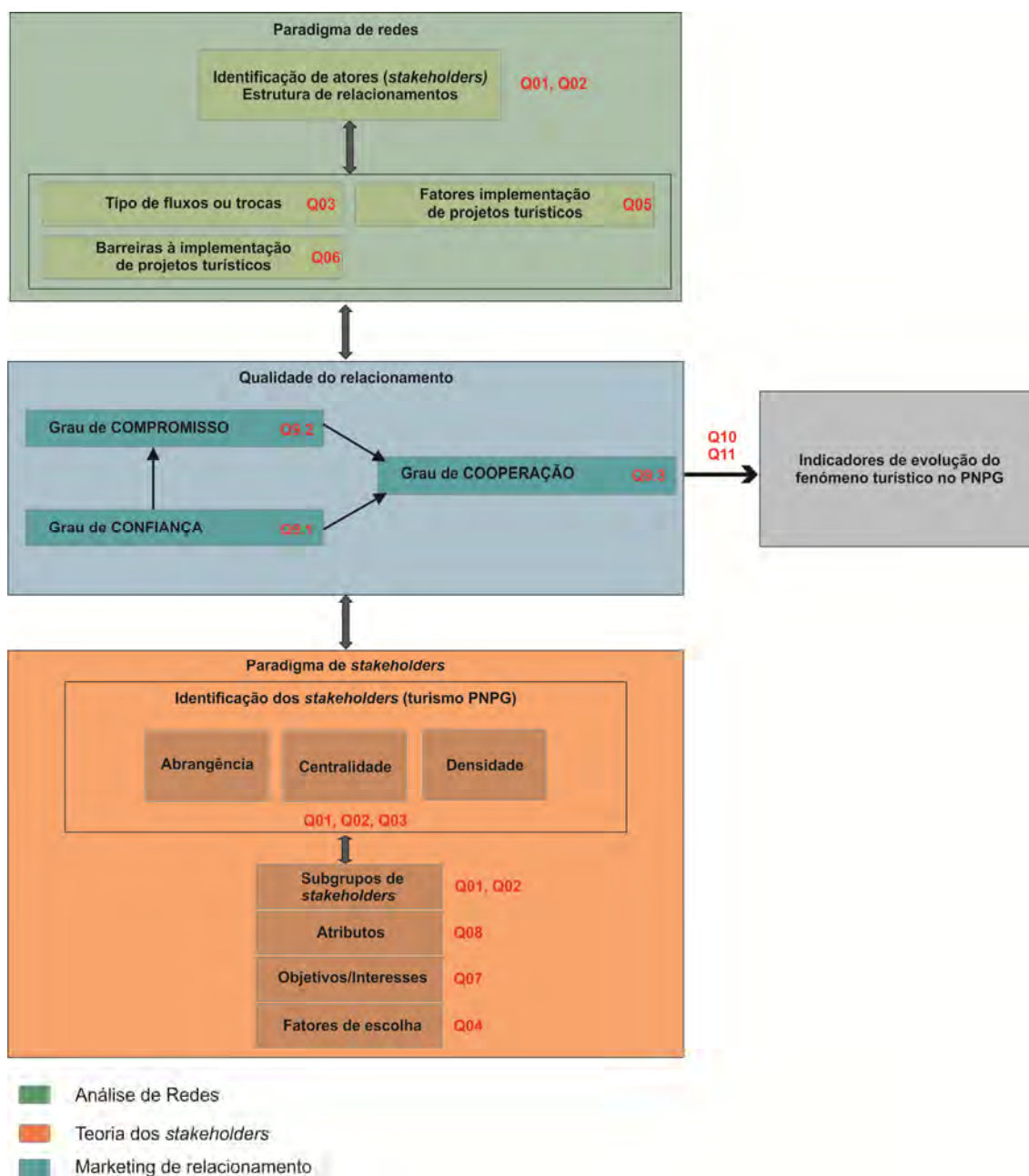
A necessidade das organizações de turismo criarem vínculos com os respetivos *stakeholders* não é, naturalmente, nova [Sautter e Leisen (1999), Yuksel *et al.* (1999), Getz e Jamal (1994), Robson e Robson (1996)]. A aceitação deste pressuposto conduz à necessidade de coordenação entre os diferentes atores na área do planeamento turístico e das políticas de turismo (Hall, 1999); esta coordenação ocorre tanto a nível horizontal, (por exemplo, entre as diferentes agências governamentais que podem ter responsabili-

dades diferentes para o turismo, atividades relacionadas como sejam, parques nacionais, promoção do turismo e transportes), como a nível vertical (por exemplo, entre diferentes níveis de governo local, regional ou nacional), dentro de um sistema administrativo e político (Hall, 1999).

A fase qualitativa desta investigação permite o levantamento/identificação dos *stakeholders* relevantes (envolvidos nas decisões de turismo do PNPG). Através desta pesquisa espera-se encontrar uma representação gráfica ilustrativa das diferentes interligações (“*ties*”) que se estabelecem entre os diversos *stakeholders* identificados e avaliar a qualidade do relacionamento com base em fatores de confiança, compromisso e cooperação. Esta última abordagem terá um cariz essencialmente quantitativo.

Os construtos inerentes à pesquisa e inter-relações a explorar são ilustrados no seguinte modelo concetual (Figura 9):

Figura 9 – Modelo conceitual



Fonte: Elaboração própria (2011).

Este modelo ilustra a vertente teórica de cada uma das áreas em estudo, nomeadamente: a teoria dos *stakeholders*, a análise de redes sociais e o marketing de relacionamento.

O *software* UCINET 6.0 permitirá construir, posteriormente, uma estrutura de rede (e outras análises mais desenvolvidas) que facilita uma leitura visual dos *stakeholders* e respetivas interações.

A literatura, estudos, modelos e construtos que permitem aferir a qualidade do relacionamento, permitiu evidenciar que os construtos mais consensualmente utilizados na medição da qualidade do relacionamento são a cooperação, o compromisso e a confiança. Assim, estes serão integrados e considerados para efeitos de medição da qualidade dos relacionamentos entre os principais *stakeholders* da rede de turismo do PNPG.

4.6 Unidade de análise

A abordagem deste estudo baseia-se quer em métodos quantitativos quer em métodos qualitativos uma vez que investiga as características das redes de *stakeholders* de turismo do PNPG, sendo que visa analisar aprofundadamente as redes de *stakeholders* e, deste modo, alcançar uma visão sinérgica do fenómeno a ser pesquisado (Wilson e Vlosky, 1997).

Para tal, recorre-se às metodologias de análise de redes sociais, férteis em técnicas e indicadores para a medição das ligações com o objetivo de demonstrar os padrões estruturais estabelecidos.

A análise de redes sociais requer o uso de técnicas específicas que permitam desenhar os padrões de relações que se estabelecem entre os diversos atores e é desenvolvida recolhendo dados relacionais e organizando essa informação numa matriz.

A definição da unidade de análise assume uma importância operacional de destaque porquanto circunscreve ao nível de interesse e aos objetivos do estudo, o objeto da investigação.

Neste sentido, no que se refere à vertente das relações a unidade de análise são as interações. Contudo, este estudo procurará também evidenciar os atributos dos atores, designadamente a partir de um conjunto de variáveis consolidadas na literatura. Ou seja, no que se refere aos atributos, optou-se por recorrer a alguns construtos chave (ou conceitos), sobretudo para analisar a vertente da qualidade do relacionamento.

Assim, este estudo envolverá a análise do tipo de relações no sentido da implementação de projetos de turismo na região do PNPG, a caracterização dos *stakeholders* da rede de turismo que integra o PNPG e a avaliação da qualidade do relacionamento entre eles, bem como, algumas análises de correlações.

Para efeitos da presente pesquisa são, então, consideradas duas unidades de análise: os atores (*stakeholders*) intervenientes no turismo no PNPG e respetivas

interações tomando como ponto de partida os *stakeholders* de turismo relevantes (câmaras, juntas de freguesia, associações empresariais e de residentes, associações promotoras do desenvolvimento local, entidades gestoras do parque, etc.).

4.7 Medição de conceitos chave

A revisão de literatura efetuada permitiu aferir os principais conceitos envolvidos associados ao problema de pesquisa e suportou o processo de definição dos objetivos de investigação.

Um conceito é uma abstração formada pela generalização de situações particulares, de enunciados, de observações ou de comportamentos (Green e Lewis, 1986) e a definição concetual permite apresentar o significado teórico de um construto servindo de guia à elaboração ou à escolha de indicadores apropriados à medição do(s) conceito(s) em causa (Fortin, 1999).

A operacionalização de conceitos segue, assim, determinadas etapas (*op.cit.*):

1. A precisão das definições concetuais;
2. Especificação das dimensões do conceito;
3. Indicadores empíricos;
4. Operação de medida.

Para efeitos do presente estudo são adotados vários conceitos que se explanam de seguida.

Fenómeno turístico é entendido como o conjunto de atividades que envolvem pessoas que viajam e ficam em sítios fora do seu habitat natural por mais de um dia e menos de um ano consecutivo por motivos de negócio, lazer ou fins pessoais (OMT, 2011). **Política de turismo** constitui um modelo que guia o desenvolvimento de ações turísticas e engloba um conjunto de regulamentos, regras, diretrizes, objetivos e estratégias dirigidas ao turismo. Como **projetos de turismo no PNPG**, entendem-se todos aqueles desenvolvidos no sentido de criar recursos, gerar eventos ou ações promotoras do turismo conduzindo não só à visita mas essencialmente à permanência na região.

O **marketing de relacionamento** incorpora o estabelecimento, desenvolvimento, manutenção e extinção de relações entendidas como trocas relacionais. Neste âmbito, **Cooperação** é o processo que implica a partilha de recursos e a procura mútua de benefícios com vista ao alcance de objetivos comuns e engloba um conjunto de ações de colaboração conjunta. **Confiança** é entendida como o processo de criação de vínculos

de segurança e fiabilidade essenciais nas relações sociais. **Compromisso** é a predisposição dos parceiros de relacionamento para despendem recursos e esforços pessoais no sentido de salvaguardarem a manutenção da relação a longo prazo.

No contexto da teoria dos *stakeholders*, o presente estudo assume os seguintes conceitos:

- **Poder** - entendido como a capacidade de influência de uns atores sobre outros ou de uma rede sobre a outra; uma das partes de um relacionamento tem poder, na medida em que tem ou pode ter acesso, de forma coercitiva ou normativa, a impor a sua vontade.
- **Legitimidade** - entendida à luz do conceito inicialmente proposto por Suchman, (1995) e vista como uma perceção generalizada ou pressuposto de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas, adequadas ou se enquadram em algum sistema socialmente constituído por normas, valores e crenças.
- **Urgência** - interesses de elevada intensidade e que necessitam de ser satisfeitos rapidamente. Ocorre quando um relacionamento é de natureza sensível ao tempo e quando essa relação é importante ou crítica para o interessado.
- **Proximidade** - estado, qualidade ou facto de estar perto.

No contexto da presente pesquisa os *stakeholders* são considerados **atores** e entendidos como qualquer entidade individual, corporativa ou coletiva que influencia ou é influenciada pelo alcance dos objetivos da organização (no caso em concreto da pesquisa, serão o conjunto de entidades individuais, corporativas ou coletivas que influenciam ou são influenciadas pelo alcance dos objetivos inerentes ao turismo na região do PNPG e que têm uma participação ativa na definição de projetos de turismo na região).

Assim, face ao apresentado, importa referir que os conceitos chave inerentes à presente pesquisa e respetiva forma de medição são os seguintes (Tabela 34):

Tabela 34 - Conceitos chave e forma de medição

| CONCEITO | INDICADORES DE MEDIÇÃO |
|--------------------|---|
| FENÓMENO TURÍSTICO | <p>Indicadores de evolução do fenómeno turístico considerados ao abrigo do levantamento exploratório inicial realizado (indicadores quantitativos e qualitativos):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Investimentos em turismo (euros); 2. Receitas de turismo (euros); 3. Número de turistas - chegadas turísticas de não residentes a um determinado país ou território de destino; 4. Grau de relacionamento com residentes; 5. Preservação do património natural. <p>Observação: Os três primeiros indicadores refletem indicadores de performance do setor e os dois últimos referentes a impactos do turismo.</p> |
| RELACIONAMENTOS | <p>Conceitos ao abrigo do que é preconizado na literatura por Wasserman e Faust (1994):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Interligações/Contactos/links - atos e episódios de interligação (contactos estabelecidos dentro da rede nos últimos 12 meses); 2. Abrangência - número total de elementos da rede excluindo atores isolados; 3. Densidade - explora a estrutura global da rede e o número de ligações que unem os vários atores; 4. Centralidade - indica até que ponto um ator se encontra no centro de uma rede. Esses atores incorporam maior poder e tendem a estar mais envolvidas nos diversos processos que se desenvolvem nas redes; 5. Buracos estruturais - referem-se a atores que fazem a ligação entre subgrupos da rede e que se saírem da mesma, fazem perder essa ligação; 6. Partilha de recursos - tipos de recursos e frequência de partilha dos mesmos (fluxos de trocas de informação de marketing, recursos técnicos/logística, recursos humanos, formação, recursos financeiros). |
| STAKEHOLDER | <ol style="list-style-type: none"> 1. Relevância (ao abrigo da teoria de Mitchell <i>et al.</i> (1997) aferida pelo grau de poder, legitimidade e urgência; 2. Atributos - conhecimentos técnicos, reconhecimento por parte dos turistas, qualidade do serviço prestado, recursos financeiros, qualificação dos recursos humanos; 3. Fatores de escolha - proximidade geográfica, afinidades políticas, afinidades pessoais, rede de contactos que dispõe, reputação, qualidade dos serviços, obrigatoriedade de cooperação, recursos financeiros, vontade de implementação, enquadramento estratégico. |
| CONFIANÇA | <p>Foi considerada uma adaptação da escala original desenvolvida por Morgan e Hunt (1994):</p> <p>CF1... é uma relação honesta e verdadeira;</p> <p>CF2... é uma relação baseada na lealdade;</p> <p>CF3... é uma relação baseada na sinceridade;</p> <p>CF4... é uma relação baseada em elevada confiança;</p> <p>CF5... é uma relação baseada numa elevada integridade;</p> <p>CF6... os nossos <i>stakeholders</i> não tiram vantagem da nossa organização/instituição caso tenham oportunidade;</p> <p>CF7... é uma relação onde são mantidas escrupulosamente as promessas que se estabelecem;</p> <p>CF8... é uma relação onde a minha organização é tratada de forma justa e correta;</p> <p>CF9... é uma relação onde não é evidenciada consideração pela minha organização.</p> |
| COMPROMISSO | <p>Foi considerada uma adaptação da escala desenvolvida por Morgan e Hunt (1994):</p> <p>CM1 ... é uma relação que implica um elevado envolvimento da nossa parte;</p> <p>CM2 ... é uma relação muito importante para a minha organização;</p> |

| CONCEITO | INDICADORES DE MEDIÇÃO |
|------------|--|
| | CM3 ... é uma relação que a minha organização deseja manter indefinidamente; CM4 ... é uma relação parecida com “ <i>estar em família</i> ”; CM5 ... é algo com que a minha organização se preocupa a longo prazo; CM6 ... é uma relação que merece o máximo esforço da minha organização para a manter; CM7 ... é uma relação que podia terminar com pequeno esforço. |
| COOPERAÇÃO | Foi considerada uma adaptação da escala desenvolvida por Morgan e Hunt (1994): CP1 ... é uma relação em que se desenvolve publicidade conjunta; CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos; CP3 ... é uma relação que se caracteriza pela troca de informação estratégica de marketing; CP4 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos humanos; CP5 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos técnicos; CP6 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos financeiros; |

Fonte: Elaboração própria (2011).

Foi utilizada uma escala de *Likert* de 4 pontos na medição da qualidade do relacionamento, com vista a obter uma escala equilibrada com dois pontos negativos (nada importante/pouco importante e discordo totalmente/discordo) e dois pontos positivos (importante/muito importante e concordo/concordo totalmente).

4.8 Técnicas de amostragem

Importa agora determinar o procedimento de amostragem, tendo-se optado, para a realização deste estudo, pelo método não-probabilístico que implica a escolha dos elementos com base em critérios definidos pelo investigador, ou seja, confia-se no julgamento pessoal do investigador que, arbitrariamente ou conscientemente, decide que elementos incluir na amostra. As principais técnicas de amostragem não-probabilística são a amostragem por conveniência, por julgamento, por quotas e tipo bola-de-neve (Malhotra, 2002).

A identificação da população e da amostra permitem definir não só o grupo de indivíduos incluídos alvo de estudo como dá também uma ideia do grau de generalização possível para os resultados.

No presente estudo, optou-se pela amostra por conveniência. Esta técnica procura obter uma amostra de elementos convenientes, uma vez que os entrevistados escolhidos se encontram à disposição para utilização (*op. cit.*).

Esta técnica de amostragem acarreta, necessariamente, limitações à potencial tendenciosidade da seleção de elementos e consequente dificuldade de extrapolação para a população.

Para efeitos da presente pesquisa, a amostra considerada consiste nos atores intervenientes em projetos de turismo do PNPG e respetivas interações, sendo a unidade de análise os atores e os relacionamentos entre eles.

4.9 Métodos e técnicas de recolha e tratamento de dados

Esta secção procura expor os métodos e técnicas de recolha e tratamento de dados qualitativos e quantitativos.

Para Fortin (1999), os dados recolhidos podem ser classificados em: (i) primários (do próprio autor); (ii) secundários e (iii) terciários (obras especializadas).

A pesquisa realizada é desenvolvida com recurso a observação documental e análise de conteúdo: fontes documentais e análise de documentos. Os instrumentos de investigação documental utilizados foram: catálogos das bibliotecas; bases de dados de publicações; bases de dados secundárias; sites; *blogs*; folhetos e publicações diversas.

Recorre-se, também, à observação direta extensiva com aplicação de entrevistas, questionários e análise dos resultados (Fernandes, 1995).

A análise dos dados recolhidos permitirá desenvolver um mapa da rede de contactos estabelecidos e respetivo conteúdo, bem como um conjunto de estatísticas descritivas.

4.9.1 Recolha e tratamento de dados qualitativos

A pesquisa qualitativa realizada neste estudo proporcionou uma visão mais apropriada do contexto do problema de pesquisa, constituindo-se como uma abordagem exploratória que proporciona contributos relevantes à compreensão do problema de pesquisa (Malhotra, 2002). Os métodos qualitativos revelam-se apropriados quando o fenómeno em estudo é complexo. O recurso a métodos qualitativos implica saber aprender a observar, registar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas (Liebscher, 1998).

A análise de dados qualitativos envolve três atividades contínuas que serão aplicadas nesta investigação (Miles e Huberman, 1984), nomeadamente:

1. Redução dos dados - seleção, simplificação, abstração e transformação dos dados originais provenientes das observações de campo;
2. Apresentação dos dados - organização dos dados de forma a permitir a tomada de decisões e conclusões a partir dos mesmos (textos, matrizes, tabelas, gráficos, esquemas etc.);
3. Delineamento e verificação da conclusão - identificação de padrões, possíveis explicações, configurações e fluxos de causa e efeito.

A presente pesquisa incorpora, numa primeira fase, uma vertente qualitativa, de levantamento e exploratória, já que, o objetivo principal passa por aprofundar o conhecimento acerca dos *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo do PNPG e identificar a articulação entre os mesmos. Esta vertente qualitativa será desenvolvida através do estudo de caso a uma região específica, nomeadamente o PNPG.

O estudo de caso caracteriza-se como uma estratégia de pesquisa adequada quando: (i) as questões alvo de estudo se referem a analisar o como e o porquê; (ii) o investigador tem pouco controlo sobre os acontecimentos; (iii) o foco incide sobre um fenómeno contemporâneo num contexto natural (Yin, 2001).

Para efeitos da presente pesquisa, realizou-se um levantamento de dados secundários através da leitura de diversas publicações relacionadas com os *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG, bem como a leitura e análise de livros especializados e anais de congressos. Outro meio importante foi a pesquisa por meio de *sites* e informação divulgada na Internet.

Os dados qualitativos recolhidos foram analisados através de análise de conteúdo, técnica que procura obter conhecimentos, via recurso a procedimentos sistemáticos de descrição de textos (Bardin, 1977).

A recolha de dados relacionais deve ter por base um instrumento de recolha de dados que tenha em conta o conteúdo, o contexto, a confidencialidade e a conveniência (Koput, 2010). O conteúdo a analisar deve ser baseado em dados concretos e específicos sobre as atuais trocas e relacionamentos, bem como o fluxo e a direção dessas trocas. O contexto de recolha de dados implica a capacidade de integrar a linguagem e cultura do grupo, assim como, algum conhecimento sobre os hábitos e rotinas formais e informais do grupo alvo de análise. O fator confidencialidade assume-se de extrema relevância já que os entrevistados têm de ter a convicção de que as suas respostas serão tratadas de forma confidencial. Quando nos referimos ao fator conveniência incorporamos aspetos facilitadores das respostas como, por exemplo, fornecer já uma lista de nomes.

Há várias técnicas de recolha de dados qualitativos sendo que esta pesquisa recorreu, fundamentalmente, às entrevistas em profundidade que representam uma forma direta de abordar os entrevistados sobre as suas motivações, crenças, atitudes e sensações sobre um dado assunto. As entrevistas em profundidade têm a vantagem de revelar análises pessoais mais aprofundadas permitindo atribuir as respostas diretamente ao entrevistado. Contudo, apresentam também algumas desvantagens como sejam: a recolha de informação é menos estruturada e, por isso, mais subjetiva, logo é mais difícil de analisar e interpretar dados (Malhotra, 2002).

Segundo Dillon *et al.* (1993), as entrevistas em profundidade revelam maior utilidade e aplicabilidade quando o problema de pesquisa estiver relacionado com:

- Assuntos mais pessoais, embaraçosos ou com maior carga emocional (por exemplo, relacionamentos) onde é sempre mais difícil obter retorno de informação;
- Comportamentos associados a regras sociais definidas e onde a pressão para agir conforme essas regras influenciaria as respostas dadas perante um grupo;
- Comportamentos complexos ou processos de tomada de decisão que necessitam de uma descrição mais detalhada (identificar relações fortes e fracas, fluxos de informação e comunicação).

Além disso, foram empregues técnicas inerentes à análise de conteúdo (análise documental); estudo de caso (o caso é tomado como unidade significativa), que representam, igualmente, técnicas qualitativas (Danton, 2002).

Em suma, a investigação socorre-se de metodologias de índole qualitativa, com o desenvolvimento de um estudo exploratório, justificado pela inexistência de estudos sobre a temática em causa aplicados ao âmbito em concreto (*stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG). O recurso à análise de conteúdo permitiu sistematizar um conjunto de informações primárias dispersas e contribuiu igualmente para sistematizar os resultados obtidos a partir das entrevistas aplicadas (entrevistas em profundidade semiestruturadas).

A secção seguinte explanará as técnicas de recolha e tratamento de dados quantitativos empregues na presente investigação.

4.9.2 Recolha e tratamento de dados quantitativos

Na definição do instrumento de recolha de dados quantitativos foram seguidas as diretrizes de Koput (2010:64) que refere que os mesmos devem possuir três propriedades:

1. Especificidade – “*devem ser tão concretos e específicos quanto possível, evitando termos genéricos e abstratos*”;
2. Âncoras comportamentais – devem “*perguntar sobre comportamentos atuais que os membros do grupo tenham de uma forma regular*”, em vez de incidir sobre situações hipotéticas;
3. Direção apropriada – analisar a direção das relações (diretas ou indiretas).

Para a recolha dos dados primários, além da vertente qualitativa (entrevistas) já explicada na secção anterior, será aplicado um inquérito por questionário que serve de suporte à recolha de informação relevante à investigação (Fortin, 1999). O questionário apresenta, porém, a desvantagem de só poder ser aplicado a grupos homogêneos, apresenta elevadas percentagens de não resposta e um elevado dispêndio de recursos financeiros e de tempo.

Tendo em conta o perfil do público-alvo a inquirir e os temas a avaliar, afigurou-se importante desenhar uma escala concisa, com o objetivo de maximizar a taxa de resposta. No questionário usado, as questões foram medidas através de uma escala de *Likert* de 4 pontos, cujas vantagens residem na simplicidade de construção, no uso de afirmações que estão explicitamente ligadas à atitude estudada e, além disso, à amplitude de respostas que permitem recolher uma informação mais precisa sobre a opinião do respondente (Mattar, 1994).

O questionário foi codificado para introdução no *software* PASW 18.0. No que respeita à construção do questionário refira-se, ainda, que este foi sujeito à realização de um pré-teste (Malhotra, 2002). O pré-teste (efetuado junto de três académicos e de pessoas com envolvimento direto nas atividades de turismo do PNPG) e as posteriores revisões foram desenvolvidas até se julgar não existirem dificuldades na interpretação e compreensão do questionário, assumindo este a forma apresentada no ANEXO 3.

A construção do questionário, bem como as questões de pesquisa formuladas e respetivos construtos, tiveram por base a literatura consultada, conforme ilustrado na Tabela 35.

Tabela 35 - Integração das questões de pesquisa, construtos, teoria, entrevistas e questionário

| Área | Questões de Pesquisa | Construtos e Definição | Enquadramento teórico | Referências base para questionário | Itens do Questionário |
|---|---|---|---|--|--------------------------------|
| Estrutura de relacionamentos existente na rede de turismo do PNPG | Questão 1 - Quais os <i>stakeholders</i> relevantes envolvidos no turismo do PNPG (abrangência e densidade)? | Stakeholders - entendidos como qualquer entidade individual, corporativa ou coletiva que influencia ou é influenciada pelo alcance dos objetivos da organização. Redes - grupos de pessoas ou organizações que criam mais-valias sociais e económicas através de trocas complexas (Allee, 2009), assumindo-se como a combinação de todos os atores e ligações num dado sistema (Timur e Getz, 2008) procurando descrever a estrutura de relações entre várias entidades. | Conceito de <i>Stakeholders</i> ; Análise de Redes Sociais e medidas inerentes; Relações. | Timur (2005); Wasserman e Faust (1994); Freeman (1984); Mitchell <i>et al.</i> (1997); Suchman (1995); Bradley <i>et al.</i> (2000); Driscoll e Starik (2004). | Entrevistas Exploratórias; Q01 |
| | Questão 2 - Qual a posição dos vários <i>stakeholders</i> na rede de turismo do PNPG <i>stakeholders</i> chave (centralidade)? | | | Timur (2005); Wasserman e Faust (1994). | Q01 Q02 |
| | Questão 3 - Qual o grau de interligação entre os vários <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG (densidade)? | | | Timur (2005); Wasserman e Faust (1994). | Q01 |
| | Questão 4 - A rede é composta por buracos estruturais (atores de ligação entre subgrupos)? | | | Timur (2005); Wasserman e Faust (1994). | Q01 |
| | Questão 5 - Quais os fatores relevantes na escolha dos parceiros da rede? | Relacionamento - incorpora o estabelecimento, desenvolvimento, manutenção e extinção de relações entendidas como trocas relacionais. | | Timur (2005); Getz (2008); Allee (2009); Wasserman e Faust (1994). | Q04 |
| Tipo de relações entre os vários atores no sentido de planejar, implementar e investir no turismo do PNPG | Questão 6 - Que tipos de fluxos ou trocas (informação de marketing, técnicos/logística, recursos humanos, formação e recursos financeiros) ocorrem entre os <i>stakeholders</i> envolvidos na rede de turismo do PNPG? | Stakeholders - entendidos como qualquer entidade individual, corporativa ou coletiva que influencia ou é influenciada pelo alcance dos objetivos da organização. Relacionamento - incorpora o estabelecimento, desenvolvimento, manutenção e extinção de relações entendidas como trocas relacionais. Turismo - conjunto de atividades que envolvem pessoas que viajam e ficam em sítios fora do seu habitat natural por mais de um dia e menos de um ano consecutivo por motivos de lazer, negócio ou outros. | Estrutura de redes; Categorização de <i>Stakeholders</i> ; Poder; Modelo da relevância dos <i>stakeholders</i> ; Marketing de destinos; Fluxos ou trocas. | Tichy <i>et al.</i> (1979); Rowley (1997); Timur (2005); IUCN (2008); Serrat (2009); Allee (2009). | Q03 |
| Caracterização dos <i>stakeholders</i> da rede de | Questão 7 - Quais os atributos caracterizadores dos vários <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG? | Stakeholders - entendidos como qualquer entidade individual, corporativa ou coletiva que influencia ou é influenciada pelo | Teoria dos <i>stakeholders</i> ; Turismo de destinos. | Freeman (1984); Wasserman e Faust (1994); Frooman (1999). | Q08 |
| | Questão 8 - Quais os objetivos e interesses dos <i>stakeholders</i> da | | | Timur (2005). | Q07 |

| Área | Questões de Pesquisa | Construtos e Definição | Enquadramento teórico | Referências base para questionário | Itens do Questionário |
|---|--|---|--|--|-----------------------|
| Qualidade do relacionamento na rede de turismo do PNPG | rede de turismo do PNPG? | alcance dos objetivos da organização. | | Timur (2005). | Q06 |
| | Questão 9 - Quais as principais barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG | | | Entrevistas Exploratórias. | Q05 |
| | Questão 10 - Quais os fatores relevantes para a implementação de projetos turísticos no seio da rede de turismo do PNPG | | | | |
| | Questão 11 - Qual o grau de confiança presente nos relacionamentos estabelecidos entre os <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG? | Confiança - é o processo de criação de vínculos essencial nas relações sociais. | Qualidade do relacionamento; Modelo de Morgan e Hunt (1994); | Crosby <i>et al.</i> (1990); Morgan e Hunt (1994); Edelembos e Klijn (2007); Bennett e Barkensjo (2005). | Q9.1 |
| | Questão 12 - Qual o grau de compromisso presente nos relacionamentos estabelecidos entre os <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG? | Compromisso - predisposição para despende recursos e esforços pessoais no sentido de salvaguardar a manutenção da relação a longo prazo. | | Morgan e Hunt (1994); Bettencourt (1997); Roberts <i>et al.</i> (2003) | Q9.2 |
| Questão 13 - Qual o grau de cooperação entre os <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG? | Cooperação - é o processo que implica a partilha de recursos e a procura mútua de benefícios com vista ao alcance de objetivos comuns e engloba um conjunto de ações de colaboração conjunta. | | Morgan e Hunt (1994); Bennett e Barkensjo (2005). | Q9.3 | |
| Questão 14 - Quais os impactos da qualidade do relacionamento entre os <i>stakeholders</i> de turismo do PNPG sobre o turismo da região nos últimos cinco anos? | Relacionamento - incorpora o estabelecimento, desenvolvimento, manutenção e extinção de relações entendidas como trocas relacionais. | | Morgan e Hunt (1994); Entrevistas Exploratórias | Q10 | |
| Questão 15 - Quais os impactos da qualidade do relacionamento entre os <i>stakeholders</i> de turismo do PNPG sobre o turismo da região nos próximos cinco anos? | Relacionamento - incorpora o estabelecimento, desenvolvimento, manutenção e extinção de relações entendidas como trocas relacionais. | | Morgan e Hunt (1994) Entrevistas Exploratórias | Q11 | |
| Variáveis Sociodemográficas | | | | | Q12 Q13 |

Fonte: Elaboração própria (2011).

No tocante à análise descritiva, procedeu-se à caracterização da amostra através da análise às respostas às variáveis sociodemográficas do questionário, com recurso à distribuição de frequências e estatísticas tais como média, moda e desvio padrão tratadas com recurso ao PASW 18.0. Igual procedimento foi adotado para explorar as questões associadas às diferentes variáveis em estudo.

Para efeitos de tratamento dos dados decorrentes da análise de redes sociais em termos de *software* disponível, os principais identificados foram (Tabela 36):

Tabela 36 - Software para análise de redes sociais

| <i>Software</i> | Link para download |
|-----------------|---|
| UCINET | http://www.analytictech.com |
| PAJEK | http://vlado.fmf.uni-lj.si/pub/networks/pajek/default.htm |
| NETDRAW | http://www.analytictech.com |
| STOCNET | http://stat.gamma.rug.nl/stocnet |

Fonte: Elaboração própria (2011).

O *software* UCINET 6.0 (Borgatti e Foster, 2003), que foi utilizado nesta pesquisa é, provavelmente, o programa de análise de redes sociais mais amplamente utilizado que permite aferir um vasto conjunto de rotinas e, em conjunto com outros programas tais como o Mage, o NetDraw e o Pajek, permite a visualização de um mapa da rede. O *software* possibilita o cálculo de estatística descritiva da rede - centralidade, coesão, subgrupos, buracos estruturais. Permite ainda a categorização e comparação de atores.

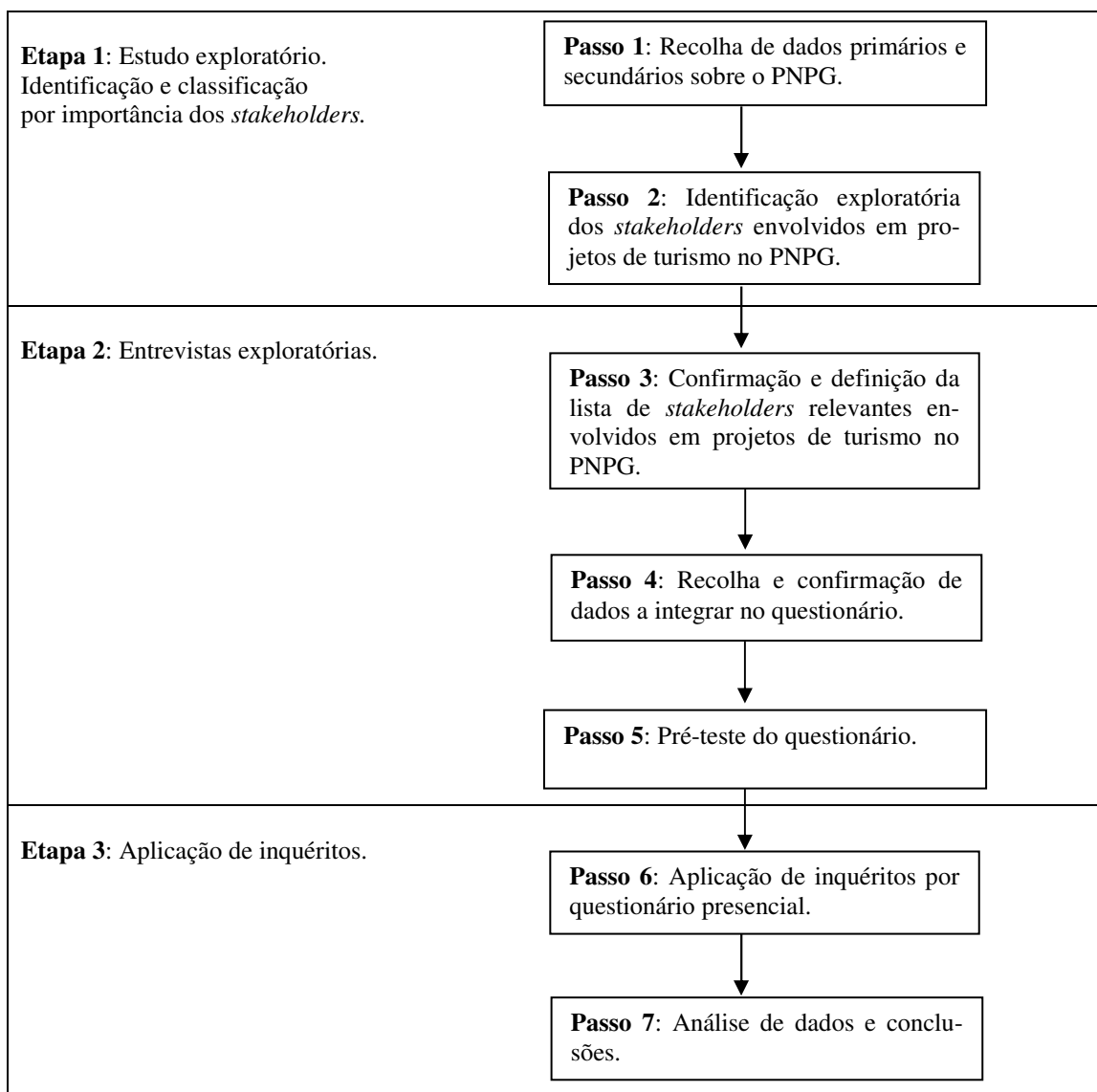
Os padrões de relacionamento (densidade e centralidade) serão analisados à luz da teoria de redes. A qualidade do relacionamento será analisada à luz dos contributos de literatura existente sobre o marketing de relacionamento e qualidade do relacionamento. Serão apuradas as seguintes medidas estatísticas inerentes à análise de redes sociais: (i) **Tamanho da rede**: número de atores; (ii) **Abrangência**: número total da rede excluindo atores isolados; (iii) **Densidade**: número de ligações entre os atores da rede; (iv) **Grau de centralidade/poder**: número de atores ligados a um dado ator e respetiva capacidade de acesso à informação e a recursos; (v) **Coesão**: número de nós necessários para uma pessoa chegar a outra no seio da rede; (vi) **Identificação de subgrupos**.

Outra vertente explorada foi a análise de relações entre variáveis, sendo imperativo testar previamente a normalidade ou não dos dados. Perante a inexistência de normalidade nos dados avaliados pelo teste de Kolmogorov-Smirnov, optou-se pela aplicação de testes não paramétricos assentes no coeficiente de correlação ordinal de Spearman que permite comprovar a existência de relação entre variáveis e definir o sentido da mesma, devendo esta ser estatisticamente significativa. O valor a observar é o *Sig. (2-tailed)* que deve ser inferior a 0,05 para se considerar a existência de relação estatisticamente significativa entre variáveis (Pestana e Gageiro, 2003).

4.10 Esquema geral da investigação

Para um melhor acompanhamento das etapas metodológicas desta investigação foi elaborado um esquema (Figura 10) que resume as principais etapas do processo de pesquisa.

Figura 10 – Esquema geral da investigação



Fonte: Elaboração própria (2011).

A pesquisa foi, por isso, desenvolvida em 3 etapas:

Etapa 1

Numa primeira fase, foi elaborado um estudo exploratório que envolveu a recolha e análise do máximo de dados primários possível, nomeadamente informação e do-

cumentação disponível sobre o PNPG. Esta informação foi recolhida através do recurso a dados disponibilizados nos postos de turismo (Melgaço, Castro Laboreiro, Arcos de Valdevez, Ponte da Barca, Terras de Bouro, Rio Caldo, Montalegre), na ADERE-PG, no ICNB, no Centro de Interpretação do Vidoeiro, junto de operadores turísticos de toda a região e em postos de informação turística nas zonas limítrofes do parque, nomeadamente, Porto, Braga, Viana do Castelo e Bragança.

Numa etapa inicial da pesquisa foi efetuada uma recolha e levantamento de todo o tipo de publicações existentes sobre o PNPG, desde livros que referenciem o mesmo, folhetos, artigos científicos, artigos de jornais e revistas, estudos, notícias de imprensa e material promocional diverso.

Além desta pesquisa, recolha e análise documental efetuada no terreno (com recurso a entrevistas informais), desenvolveu-se também uma pesquisa, o mais exaustiva possível, através da Internet em sites, *blogs*, chats, etc. que permitiu aferir o conjunto de entidades/atores envolvidos nas questões relacionadas com a implementação de projetos turísticos no PNPG.

Foi levado a cabo um levantamento exaustivo dos atores envolvidos na rede de turismo do PNPG no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG através de dados secundários (*blogs*, sites, folhetos, livros, bases de dados, etc.), levantamento este que teve por base os fundamentos da teoria dos *stakeholders* (conceito e abrangência). Este levantamento prévio permitiu, desde logo, criar uma lista inicial dos *stakeholders* relevantes a considerar para efeitos do estudo (envolvidos em projetos de turismo no PNPG).

Etapa 2

Esta etapa envolveu a recolha complementar de informação através de entrevistas exploratórias (gravadas, transcritas e analisadas) a atores chave identificados no setor de turismo do PNPG, de forma a testar a listagem de *stakeholders* relevantes sobre a qual incidiu o estudo. Esta opção foi tomada dada a necessidade de delimitar a rede em análise, a fim de viabilizar a análise das relações existentes no seio da rede de *stakeholders* principais envolvidos em projetos de turismo do PNPG. Esta é uma técnica reconhecida na literatura como possível para a definição dos limites da rede a considerar, particularmente quando se está perante um elevado número de atores.

Nesta etapa, esta lista foi alvo de teste e classificação por importância dos *stakeholders* [ao abrigo da teoria de Mitchel *et al.* (1997), revista por Driscoll e Starik (2004)] cujos resultados (ANEXO 4) permitiram validar a lista inicial de *stakeholders* a considerar para efeitos do estudo.

Para tal, foram considerados os critérios de poder, legitimidade, urgência e proximidade. Este teste foi desenvolvido junto da ADERE-PG, entidade privada sem fins lucrativos, que desenvolve a sua atividade nas regiões dos cinco concelhos abrangidos pelo Parque Nacional da Peneda-Gerês, cuja atuação se centra no desenvolvimento de projetos com o intuito de contribuir para a melhoria das condições de vida das populações residentes e para a valorização e conservação do património natural e construído.

Dado o carácter aglomerador e central desta entidade, esta revelou-se apropriada para o desenvolvimento de tal trabalho (situação esta igualmente comprovada pelo estudo exploratório prévio).

De realçar que foi elaborada uma versão inicial do questionário que foi alvo de pré-teste junto de três académicos e da representante da ADERE-PG, enquanto entidade que desenvolve a sua atividade nas regiões dos cinco concelhos abrangidos pelo Parque Nacional da Peneda-Gerês: Melgaço, Arcos de Valdevez, Ponte da Barca, Terras de Bouro e Montalegre. Esta entidade emerge como conhecedora da realidade do turismo do PNPG e a entrevista exploratória e pré-teste desenvolvido serviu para validar a lista de *stakeholders* a considerar, bem como o questionário. É aplicável o conceito de pré-teste uma vez que a ADERE-PG se constitui como um exemplo de um dos *stakeholders* alvo de estudo e centralizador de algumas entidades envolvidas.

Etapa 3

Numa terceira fase, decorre a aplicação do inquérito por questionário presencial (ANEXO 3) à lista de *stakeholders* definida na fase anterior. Esta fase pretende recolher o máximo de informação sobre a estrutura de relacionamentos existente na rede de turismo que opera no PNPG, o tipo de relações entre os vários atores nomeadamente no que se refere à implementação de projetos turísticos no PNPG, à caracterização dos respetivos *stakeholders* e à qualidade do relacionamento da rede de turismo do PNPG.

Em termos de processo de amostragem, a técnica de rede completa veio permitir incluir inicialmente todos os *stakeholders* e fechar assim a rede considerada, tendo sido definida uma lista fixa prévia que constitui um inventário dos membros da rede em es-

tudo. Através desta técnica, os respondentes identificam, nessa lista, quais os atores com quem se relacionam. Esta técnica tem, contudo, a desvantagem de se revelar insatisfatória nos casos em que estamos perante redes com mecanismos de crescimento acentuados (tal não se revelou ser o caso do PNPG).

4.11 Conclusão

A presente investigação assumiu um carácter misto com uma vertente qualitativa e quantitativa. Neste estudo, são adotadas as metodologias inerentes à teoria dos *stakeholders*, análise de redes sociais, marketing de relacionamento, com recurso à análise de conteúdo e aplicação de entrevistas em profundidade semiestruturadas.

As informações recolhidas através da combinação entre a abordagem qualitativa e a quantitativa foram analisadas de acordo com o roteiro metodológico anteriormente apresentado, tendo as respostas obtidas sido introduzidas numa base de dados criada para o efeito e, subsequentemente, tratados e analisados os respetivos dados.

A pesquisa desenvolvida nesta tese assume um carácter de pesquisa de levantamento e exploratória.

Após a explanação dos procedimentos metodológicos adotados neste estudo, segue-se a análise de dados de forma a permitir a interpretação da informação recolhida e respetivas conclusões. Após a análise dos dados qualitativos recolhidos via estudo exploratório e através das entrevistas efetuadas, avança-se para análise dos dados obtidos através da aplicação do questionário. O recurso ao UCINET 6.0 e ao PASW 18.0 foi indispensável nesta fase da pesquisa conforme será evidenciado na secção seguinte.

5 Análise de dados

5.1 Introdução

Após a definição do problema e questões de pesquisa, revisão da literatura e definição do conjunto de procedimentos metodológicos necessários para levar avante o projeto de investigação, torna-se fulcral passar para a análise e tratamento estatístico dos mesmos, incidindo este capítulo sobre a análise estatística dos dados recolhidos.

Os resultados serão apresentados para cada uma das etapas de investigação desenvolvida, ou seja, os resultados da primeira etapa relativos ao estudo exploratório; os da segunda etapa, relativos às entrevistas exploratórias efetuadas e, por fim, a análise de dados recolhidos através dos questionários aplicados.

A análise de dados da primeira etapa envolve a análise de conteúdo realizada aos elementos recolhidos sobre o PNPG e potenciais *stakeholders* disponível em sites, *blogs*, livros, brochuras, etc., bem como, a análise de informação obtida com recurso a entrevistas informais a diferentes atores.

Relativamente à segunda etapa, esta envolve a análise de conteúdo de entrevistas exploratórias e levantamento da lista final de *stakeholders* a considerar.

Por último, a análise de dados relativa à terceira fase envolve a caracterização da amostra, a realização de uma análise descritiva das variáveis em estudo e a exploração de alguns relacionamentos pertinentes entre elas. É efetuado um estudo dos relacionamentos pertinentes com recurso a técnicas de análise de redes sociais, tabelas, gráficos e coeficientes de correlação.

Para efeitos de utilização do PASW 18.0, o questionário foi codificado sendo atribuído um código a cada resposta possível, por questão. O questionário foi convertido em 113 variáveis (ANEXO 5).

5.2 Análise de dados – Etapa 1: Estudo exploratório

Hill e Hill (2002) referem que alguns cuidados devem ser tomados em consideração relativamente à ausência de respostas. É provável que quando um respondente está a preencher um questionário não responda a uma pergunta. Nestes casos é útil inserir um “*missing value*”, ou seja, codificar atribuindo um valor correspondente à não res-

posta. No estudo empreendido foi utilizado como valor de não resposta o valor “0” (zero).

Para uma melhor compreensão dos elementos recolhidos e analisados na Etapa 1 apresenta-se uma síntese geral no ANEXO 6. Esta resulta numa sùmula de elementos analisados por consulta a livros que referenciem o PNPG, folhetos, artigos científicos, artigos de jornais e revistas, estudos, notícias de imprensa e material promocional diverso. Além disso, foi também realizada uma análise exaustiva dos dados disponíveis na Internet em sites, *blogs*, chats, etc., que permitiu aferir o conjunto de entidades/atores envolvidos no turismo do PNPG.

Desta forma, identificaram-se as câmaras municipais, juntas de freguesia e as portas do parque como os *stakeholders* referenciados com maior frequência.

As portas do parque assumem-se, atualmente, como os pontos principais de informação ao turista sobre o PNPG. O ANEXO 7 sintetiza a informação sobre as mesmas, indicando o concelho a que estão associadas, localização, data de abertura, tema alusivo, serviços e infraestruturas que possuem.

O PNPG dispõe, ainda, de um Centro de Recuperação de Aves (CRA-PNPG) criado em 1987, responsável pelo processo de reabilitação de aves de rapina (Ferreira, 1995.). O centro ocupa cerca de 2 hectares, 13 câmaras de transfega (muda), embora não seja visitável, daí não ter sido incluído nesta fase exploratória. Desde a sua abertura já foram recolhidas mais de 500 aves.

Entre os vários documentos analisados inclui-se a Carta Europeia para o Turismo Sustentável em Áreas Protegidas que emerge da necessidade de articulação entre o desenvolvimento do turismo e a preservação da natureza e assume-se como um guia para a conservação do património, melhoria da qualidade de vida e desenvolvimento das regiões abrangidas. A mesma implica, obrigatoriamente, uma cooperação efetiva entre responsáveis das áreas protegidas e atores do setor de turismo (públicos e privados).

A origem da Carta Europeia de Turismo Sustentável remonta ao estudo sobre o Turismo nas Áreas Protegidas levado a cabo pela Federação EUROPARC, em 1993, que culminou com a publicação do relatório “*Loving Them to Death*” que faz a defesa de um tipo de turismo assente em valores ambientais, culturais e sociais e que integra o desenvolvimento económico sustentável das áreas protegidas (ICNB, 2011).

A Carta defende uma parceria entre a área protegida (e respetivos meios de gestão) e todos os atores que assumem um papel preponderante no desenvolvimento do turismo na região, visando a integração de um conjunto de princípios de desenvolvi-

mento sustentável evidenciados numa estratégia para o turismo e cujos objetivos fundamentais são (Portal ICNB, 2011):

- Conservação e valorização do património (monitorização dos impactos na flora e na fauna, controlo do fluxo de visitantes nas áreas mais sensíveis e desenvolvimento de atividades que suportem a manutenção do património histórico, cultural e as tradições locais);
- Desenvolvimento social e económico;
- Preservação e melhoramento da qualidade de vida dos habitantes locais;
- Gestão dos fluxos de visitantes e aumento da qualidade da oferta turística (pesquisando as expectativas dos visitantes atuais e potenciais).

A partir da análise da Carta Europeia para o Turismo Sustentável em áreas protegidas foi possível constatar as áreas geográficas que compõem o PNPG por concelho (ver Tabela 37):

Tabela 37 – Áreas do PNPG por concelho.

| MUNICÍPIOS | ÁREA DO MUNICÍPIO PERTENCENTE AO TERRITÓRIO PNPG (HA) | ÁREA TOTAL DOS MUNICÍPIOS (HA) | % ÁREA DO MUNICÍPIO PERTENCENTE AO TERRITÓRIO PNPG (HA) |
|---------------------|---|--------------------------------|---|
| Arcos de Valdevez | 13 722 | 44 762 | 31% |
| Melgaço | 9 860 | 23 826 | 41% |
| Montalegre | 21 014 | 80 549 | 26% |
| Ponte da Barca | 9 360 | 18 212 | 51% |
| Terras de Bouro | 15 417 | 27 747 | 56% |
| Total (PNPG) | 69 373 | 197 096 | 35% |

Fonte: Elaborado com base em dados disponíveis na Carta Europeia de Turismo Sustentável do Parque Nacional da Peneda-Gerês (ICNB, 2007).

Os municípios que abarcam uma maior área bruta dentro do território do PNPG são os de: Terras de Bouro (56%) e Ponte da Barca (51%).

De acordo com a Carta Europeia de Turismo Sustentável do Parque Nacional da Peneda-Gerês, dados do ICNB (2007), 7,5% do território do PNPG (cerca de 5.100 ha) são propriedade do Estado, 27,4% (cerca de 19.200 ha) são propriedade privada e 65,1% (cerca de 45.200 ha) são Baldios. É o município de Terras de Bouro que tem, em 2001, maior percentual de população a residir em território do PNPG (34%) – ver Tabela 38.

Tabela 38 – População residente em território do PNPG.

| MUNICÍPIOS | POPULAÇÃO TOTAL DO MUNICÍPIO (Hab.) | POPULAÇÃO TOTAL DO MUNICÍPIO RESIDENTE EM TERRITÓRIO DO PNPG (Hab.) | % POPULAÇÃO TOTAL DO MUNICÍPIO RESIDENTE EM TERRITÓRIO DO PNPG (% Hab.) |
|-------------------|-------------------------------------|---|---|
| Arcos de Valdevez | 24.761 | 1.560 | 17% |
| Melgaço | 9.996 | 874 | 10% |
| Montalegre | 12.762 | 1.781 | 19% |
| Ponte da Barca | 12.909 | 1.845 | 20% |
| Terras de Bouro | 8.350 | 3.114 | 34% |
| Total | 68.778 | 9.174 | 100% |

Fonte: Carta Europeia de Turismo Sustentável do Parque Nacional da Peneda-Gerês (ICNB, 2007:11), com base nos resultados dos Censos de 2001.

No território do PNPG e, em linha com a Carta Europeia de Turismo Sustentável do Parque Nacional da Peneda-Gerês (ICNB, 2007), têm sido implementadas duas marcas comerciais de âmbito territorial distinto (Parques com Vida e Aldeias de Portugal), que cumprem o objetivo da qualificação da oferta turística da região. O projeto Parques com Vida resultou num plano aplicado aos setores do alojamento, restauração, animação turística e pontos de venda de artesanato e agro-alimentares da região. O projeto procurou melhorar a atuação dos diferentes serviços e atividades turísticas levando ao reconhecimento das organizações que efetivamente cumpram os requisitos definidos no “*Compromisso PCV – aderentes PCV*” (ICNB, 2007:163).

De referir que, numa fase prévia foram levadas a cabo 53 entrevistas informais de curta duração não gravadas que permitiram a recolha de opiniões e o levantamento de um conjunto vasto de conhecimento sobre a região para que, desta forma, se pudesse proceder ao levantamento de uma lista inicial de *stakeholders* relevantes a considerar.

Esta etapa foi desenvolvida no terreno entre 15/08/2011 a 30/11/2011 e implicou percorrer a totalidade da rede rodoviária existente no território do PNPG e a participação ativa em atividades e eventos desenvolvidos na região, nomeadamente: percursos pedestres, atividades todo-o-terreno, participação em colóquios e ações locais de forma a poder-se interagir com a comunidade local, conhecendo de perto a realidade alvo de estudo e estabelecendo contactos fundamentais à prossecução do trabalho.

Neste trabalho de campo procurou-se contactar a maior diversidade possível de atores de forma a obter um conhecimento aprofundado do local e o mais abrangente possível. Assim, nestas 53 entrevistas efetuadas, foram cobertos os seguintes tipos de atores (Tabela 39):

Tabela 39 - Atores consultados na fase de estudo exploratório

| ATORES | Nº DE ATORES CONSULTADOS |
|---|---------------------------------|
| Funcionários do DGAC Norte – PNPG/Centro Educação Ambiental Videiro | 4 |
| Postos de turismo | 7 |
| Portas do Parque | 5 |
| Organismos públicos e associações | 3 |
| Residentes e pastores | 6 |
| Turistas nacionais e estrangeiros | 8 |
| Empresas de animação turística | 2 |
| Empresários ligados ao turismo no PNPG (hotelaria e restauração) | 14 |
| Produtores e comerciantes de produtos locais | 4 |
| TOTAL | 53 |

Fonte: Elaboração própria (2011).

Para análise destas entrevistas recorreu-se à técnica de tratamento de informação designada de análise de conteúdo. Malhotra (2002:196) define-a como “(...) a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo efectivo de uma comunicação”. A sua análise pode basear-se em palavras, assuntos ou tópicos de resposta.

A análise de conteúdo permite a interpretação após a recolha dos dados e recorre a técnicas mais ou menos refinadas sendo particularmente utilizada nas vertentes de pesquisa qualitativa (Flick, 2009). A realização da análise de conteúdo implica tornar os dados recolhidos operacionais o que pode implicar quatro etapas (Bardin, 2006):

- Leitura: contacto com os documentos recolhidos;
- Escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado;
- Formulação de objetivos;
- Referenciação de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise.

Deste modo, organizou-se a informação partindo da análise do seu conteúdo mais relevante, agrupando as questões, assim como, as respostas por tópicos, de acordo com o objetivo da análise exploratória (como se configura, quantitativa e qualitativamente, a rede de *stakeholders* ligada às atividades de turismo do PNPG? Qual a qualidade do relacionamento entre esses *stakeholders*?).

As entrevistas informais incidiram sobre um conjunto de quatro questões fundamentais e os principais tópicos de informação relevante recolhidos são sintetizados na Tabela 40:

Tabela 40 - Entrevistas exploratórias informais (tópicos de resposta)

| Questão | Análise de conteúdo das respostas obtidas |
|--|---|
| 1 – Informação disponibilizada / obtida | <ul style="list-style-type: none"> - Existência de discrepâncias no tipo, quantidade e qualidade da informação disponibilizada pelos postos de turismo; - Existência do mapa do PNPG e mapas do concelho do parque em causa (nos postos de turismo de cada região); - Folhetos em Inglês e Francês disponibilizados apenas sobre a porta do Campo do Gerês; - Turistas estrangeiros procuram informação nas portas do parque e no Centro de Educação Ambiental do Videiro mas todos os turistas estrangeiros abordados já traziam informação prévia sobre o parque publicada em guias turísticos adquiridos nos países de origem; - Um casal de turistas holandeses entrevistados referiu que procuram visitar o PNPG por referência de amigos e tinham como guia um livro, edição da <i>National Geographic</i> já que, apesar de terem solicitado alguma informação em inglês junto do posto de turismo de Arcos de Valdevez, nada havia disponível na altura; - Na sede do Parque Natural Baixa Limia-Serra do Xurés (Lobios) – no centro de interpretação foi possível constatar a disponibilização de informação turística de forma gratuita, ao passo que no lado português são cobrados os mapas e os folhetos alusivos aos trilhos pedestres. |
| 2 – Opinião sobre o PNPG (pontos fortes/pontos fracos) | <p><u>PONTOS FORTES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - A atração de turistas permite escoamento de produtos locais; - Possibilidade de desenvolvimento de negócios familiares e, por essa via, criação do próprio emprego; - O isolamento de algumas aldeias abre oportunidade para negócios ambulantes (pão, mercearia, peixe); - Termas: dinamizadoras da economia local a vários níveis; - Funcionários das portas do parque são normalmente residentes locais o que lhes permite transmitir maior conhecimento sobre a região; - Turismo religioso (S. Bento da Porta Aberta e Senhora da Peneda) é um forte fator de visita ao local; - Hospitalidade das gentes, paisagem natural e biodiversidade; - Certificação “<i>Pan Parks</i>” e projeto “<i>Parques com Vida</i>” vocacionado para os empresários o que implica duas fases: fase 1- envolve entidades institucionais / fase 2 - certificação das empresas intervenientes no turismo. <p><u>PONTOS FRACOS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Todos os residentes e empresários consultados afirmaram não reconhecer muita utilidade pelo facto de estarem integrados no PNPG; pelo contrário, entendem que tal acaba por lhes acarretar desvantagens, principalmente aos pastores por causa dos ataques dos lobos aos seus rebanhos; - Constatou-se um acentuado envelhecimento da população; - Fogos: afastam turistas; - Processos de indemnização a pastores e residentes são muito demorados (foram sempre referidos exemplos com duração superior a 1 ano); - Dificuldades de deslocação de algumas populações mais isoladas (exemplo, Ermida - Ponte da Barca); - Elevado desconhecimento da certificação <i>Pan Parks</i> não sendo atribuída qualquer importância, de uma forma geral, pela população e pelos empresários de turismo; - Ausência de sinalética e informação turística em vários pontos do PNPG (exemplo: espigueiros de Lindoso); - Inexistência de uma imagem corporativa uniforme do parque e algumas placas identificativas degradadas. |
| 3 – Principais ações de promoção do turismo do PNPG | <ul style="list-style-type: none"> - Há empresários hoteleiros e de restauração que apostam na promoção dos seus negócios na vizinha Espanha de onde lhes provêm muitos clientes; - Concurso 7 Maravilhas de Portugal deu a conhecer mais a região; |

| Questão | Análise de conteúdo das respostas obtidas |
|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Aposta na promoção e venda de produtos locais: chás, mel, pólen, geleia real, rebuçados de funcho, fumeiro diverso, artesanato; - Turismo religioso (S. Bento da Porta Aberta e Senhora da Peneda) com impacto na região; - Há hotéis que, sempre que necessário, contratam guias credenciados para os clientes do hotel conhecerem o PNPG, o que lhes proporciona grande flexibilidade pois fazem percursos pedestres mesmo com apenas 2 pessoas, se necessário. Apesar de ainda não terem programas integrados com diversas atividades para oferecerem aos clientes, há empresários que estão a projetar tal. |
| <p>4 – Redes de relacionamentos (principais atores envolvidos: <i>stakeholders</i> relevantes)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Ações de recomendação entre hotéis e empresas de animação turística; - Promoção de alojamento a partir do site da ADERE-PG (Central de Reservas); - Promoção de hotéis, restaurantes e empresas de animação turística nas portas do parque e postos de turismo; - Relacionamento estreito entre DGAC Norte - PNPG e ADERE-PG; - Relacionamento entre a ARDAL e a porta do Mezio já que há gestão e recursos humanos comuns; - Cooperação entre o lado português e o lado espanhol do parque (informação, educação ambiental, etc.); - Cooperação entre estabelecimentos hoteleiros e produtores locais (exemplo: venda de fumeiro, mel e chás); - Está em curso um projeto conjunto Gerês - Xuréz no sentido de ser obtida a classificação como Reserva da Biosfera, que se insere no Programa “<i>O Homem e a Biosfera</i>” levado a cabo pela UNESCO. Há dificuldades que se colocam a estes projetos conjuntos e que se prendem com a existência de diferentes políticas e legislação. Enquanto do lado português o PNPG está classificado como parque nacional, a parte espanhola é apenas considerada como um parque natural. Tal deve-se à existência de diferentes critérios e regulamentação para as referidas classificações. |

Fonte: Elaboração própria (2011).

Após todo o trabalho exploratório atrás descrito foi então possível definir uma lista inicial de de 49 *stakeholders* a testar para efeitos deste estudo (Tabela 41):

Tabela 41 - Lista de *stakeholders* apurada após estudo exploratório.

| | | |
|---|---|--|
| 1. Câmara Municipal de Melgaço | 17. Posto de Turismo de Castro Laboreiro | 33. (MG) J. Freg. Lamas de Mouro |
| 2. Câmara Municipal de Arcos de Valdevez | 18. Posto de Turismo de Arcos de Valdevez | 34. (MT) J. Freg. Cabril |
| 3. Câmara Municipal de Ponte da Barca | 19. Posto de Turismo de Ponte da Barca | 35. (MT) J. Freg. Covelães |
| 4. Câmara Municipal de Terras de Bouro | 20. Posto de Turismo de Terras de Bouro | 36. (MT) J. Freg. Outeiro |
| 5. Câmara Municipal de Montalegre | 21. Posto de Turismo Caldas do Gerês | 37. (MT) J. Freg. Pitões das Júnias |
| 6. ADERE-PG | 22. Posto de Turismo de Montalegre | 38. (MT) J. Freg. Sezelhe |
| 7. DGAC Norte | 23. Residentes (Movim. PNPG – comgente) | 39. (MT) J. Freg. Tourém |
| 8. ARDAL | 24. Residentes (Assoc. Desenv. de Fafião) | 40. (PB) J. Freg. Britelo |
| 9. Centro de Educação Ambiental do Vidoeiro | 25. Associação Gerês Viver Turismo | 41. (PB) J. Freg. Entre-Ambos-Rios |
| 10. Ecomuseu de Barroso | 26. Instituto da Conservação da Natureza e Biodiversidade | 42. (PB) J. Freg. Ermida |
| 11. Porta do Parque de Lamas de Mouro | 27. (AV) J. Freg. Cabana Maior | 43. (PB) J. Freg. Germil |
| 12. Porta do Parque de Campo do Gerês | 28. (AV) J. Freg. Cabreiro | 44. (PB) J. Freg. Lindoso |
| 13. Porta do Parque de Montalegre | 29. (AV) J. Freg. Gavieira | 45. (TB) J. Freg. Campo do Gerês |
| 14. Porta do Parque de Lindoso | 30. (AV) J. Freg. Gondoriz | 46. (TB) J. Freg. Covide |
| 15. Porta do Parque do Mezio | 31. (AV) J. Freg. Soajo | 47. (TB) J. Freg. Rio Caldo |
| 16. Posto de Turismo de Melgaço | 32. (MG) J. Freg. Castro Laboreiro | 48. (TB) J. Freg. Vilar da Veiga |
| | | 49. Turismo do Porto e Norte de Portugal |

AV – Arcos de Valdevez; MG – Melgaço; MT- Montalegre; PB – Ponte da Barca; TB – Terras de Bouro.

Fonte: Elaboração própria (2011).

Para uma melhor perceção dos *stakeholders* apurados e, quer por questões práticas, quer por limitações de tempo, optou-se por incluir os representantes de determinados grupos de *stakeholders*. Em termos práticos, constatou-se que os mesmos representam os interesses dos seus membros e são, por isso, representativos das organizações do setor. Tal opção permitiu operacionalizar uma lista de *stakeholders* trabalhável ao abrigo dos objetivos definidos para o presente estudo.

As organizações do setor de turismo, nomeadamente hotéis e restaurantes encontram-se inscritos no turismo de Portugal cuja agência para a região é representada pelo Turismo do Porto e Norte de Portugal, entendida como associação de direito privado, sem fins lucrativos, constituída por representantes dos agentes económicos do turismo, por um número relevante de empresas privadas com atividade turística e por entidades do setor público, designadamente as entidades regionais de turismo. Contudo, não obstante tal facto, foi também incluída a Associação Gerês Viver turismo que representa um amplo conjunto de empresários de turismo da região do Gerês. No tocante a residentes optou-se, também, por incluir associações representativas dos mesmos.

Após este levantamento inicial passou-se à comprovação desta lista e à realização de entrevistas exploratórias cujos resultados serão enunciados na secção seguinte.

5.3 Análise de dados – Etapa 2: Entrevistas exploratórias

As duas entrevistas formais prévias decorreram com a Eng^a Sónia Almeida (administradora delegada da ADERE-PG) e com o Dr. Duarte Figueiredo (diretor adjunto do departamento de gestão de áreas classificadas Norte do Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade).

Estas duas entidades assumem-se como atores centrais no contexto do turismo no PNPG já que o DGAC-Norte/Direção PNPG assume a responsabilidade pelo conjunto de parques nas áreas protegidas da região Norte integrando, assim, a estrutura orgânica regional do ICNB (posteriormente renomeado de ICNF – Instituto de Conservação da Natureza e das Florestas) enquanto autoridade nacional da conservação da natureza e entidade que coordena todos os espaços protegidos continentais.

Por outro lado, a ADERE-PG, criada em 1993, é uma entidade privada sem fins lucrativos que desenvolve a sua atividade nas regiões dos cinco concelhos abrangidos pelo Parque Nacional da Peneda-Gerês. Trata-se de uma associação para o desenvolvimento das regiões do parque e cuja atuação se focaliza no desenvolvimento de projetos financiados pela comunidade europeia e pelo estado português, com o intuito de contribuir para a melhoria das condições de vida das populações residentes e para a valorização e conservação do património. Promove, assim, a divulgação e gestão das visitas ao PNPG.

A realização destas duas entrevistas (que decorreu entre abril e outubro de 2010) permitiu a recolha de múltiplos contributos sintetizados na Tabela 42.

Tabela 42 - Análise de conteúdo das entrevistas exploratórias.

| Questão | Tópicos da Questão | Análise e síntese do conteúdo das respostas | |
|---------|---|--|---|
| | | ADERE-PG | DGAC Norte / Direção PNPG |
| Q1 | PNPG e o turismo – estratégias e iniciativas levadas a cabo | <p>- O PNPG tem sete portas alusivas a vários temas e que promovem o parque e dão informação diversa ao turista e visitante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lamas de Mouro - é a mais antiga e alusiva ao ordenamento do território; • Mezio - conservação da natureza e da biodiversidade; • Lindoso - Água e Geologia; • Campo do Gerês - História e civilizações; • Paradela/Montalegre - encontra-se de momento a funcionar em Montalegre, aguardando abertura de novas instalações na paredela – tema alusivo à paisagem. <p>- Além destas portas existe ainda o Centro de Educação Ambiental do Videiro, local onde estão patentes exposições temáticas temporárias, dispondo de infraestruturas tais como um auditório, sala multimédia, sala de atividades, laboratório, biblioteca e um jardim de plantas aromáticas e medicinais.</p> <p>- Existe um Plano de Ordenamento do Território que envolve Câmaras, Autarquias, Associações de Caça Associativa, escolas, ICNB, ADERE-PG, Comissões de baldios e uma Comissão Científica com elementos multidisciplinares.</p> <p>- Um dos projetos principais no tocante ao turismo da região prende-se com a Carta Europeia para o Turismo Sustentável que foi revalidada em 2007, sendo a próxima validação em 2012 (ocorre de 5 em 5 anos). A entidade “Europarc” emite a Certificação como Parque Europeu, havendo auditorias e planos de melhoria de 5 em 5 anos.</p> | <p>- O PNPG passou por três grandes fases em termos de planeamento e gestão:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Uma primeira fase, desde a sua constituição até ao início dos anos 80, caracterizou-se essencialmente por uma preocupação com a preservação e conservação da natureza do parque, independentemente dos interesses da população residente. Tal poderá estar na origem de algumas atitudes menos favoráveis em relação à constituição do PNPG por parte dos residentes; 2. Uma segunda fase, que se estendeu até aos anos 90, envolveu uma preocupação “obrista”, ou seja, de desenvolvimento de infraestruturas e várias obras desde a abertura de caminhos, remodelação de aglomerados rurais, etc.; 3. Numa terceira fase, mais atual, surge uma perspectiva na qual o turismo ocupa um papel muito mais preponderante. O turismo é visto como uma forma de garantir o desenvolvimento sustentável do parque já que poderá financiar ações de preservação do mesmo. <p>- Os empresários de turismo do PNPG têm a perceção da importância de terem certificações como “Pan Park” ou “Parques com Vida”, vêm isso como muito relevante para eles e para o negócio que desenvolvem e a prova disso é que se empenham em obter as referidas certificações.</p> <p>- Cada autarquia tem as suas próprias políticas e realiza ações de promoção. Por vezes, o que tem vindo a acontecer é que o DGAC-Norte financia ações de promoção desenvolvidas pela ADERE-PG.</p> |
| Q2 | Opinião sobre o PNPG (pontos fortes/pontos fracos) | <p>- Existência de uma lacuna em termos de marketing sobre o PNPG e de estudos nesse âmbito, nomeadamente algo que pudesse ajudar a desenvolver programas de comunicação e marketing;</p> <p>- Necessidade de perceber o porquê de, por exemplo, o Douro Internacional estar a verificar um desenvolvimento tão grande comparativamente com o PNPG que tem, muito provavelmente, tantos ou mais atrativos que o mesmo. Uma das hipóteses adiantadas para este facto prende-se com a eventual falta de empreendedorismo por parte dos empresários (exemplo: no seio do</p> | <p>- De uma forma geral não há muito empreendedorismo por parte dos empresários instalados no parque e também não existe uma imagem de marca do parque homogênea. Tal facto prende-se com as dificuldades de integração entre os cinco concelhos. A sede do PNPG não pode, por exemplo, impedir que uma autarquia publique os seus trilhos com a imagem que estes entendam ser melhor. Não há poder da parte do PNPG para impedir isto. Legalmente não há nada instituído.</p> |

| Questão | Tópicos da Questão | Análise e síntese do conteúdo das respostas | |
|---------|--|--|--|
| | | ADERE-PG | DGAC Norte / Direção PNPG |
| | | parque não há uma única estrutura hoteleira de cinco estrelas). Constata-se frequentemente a existência de pequenos negócios e negócios que não são sequer atividades únicas ou principais dos seus proprietários. | |
| Q3 | Redes de relacionamentos (principais atores envolvidos e <i>stakeholders</i> relevantes) | <ul style="list-style-type: none"> - Pretende-se que as cinco portas funcionem em rede e com maior interligação. Para colmatar isto, a ADERE-PG tem promovido programas conjuntos tais como concertos para que estes locais possam funcionar como espaços culturais. - Principais <i>stakeholders</i>: DGAC-Norte, Câmaras e Entidade Regional de Turismo, ADRAT, ATAHCA, ADRIL. - Têm tentado promover parcerias e publicidade entre membros do projeto “parques com vida”, mas têm sentido grandes dificuldades neste processo. | <ul style="list-style-type: none"> - O PNPG tem várias certificações de âmbito nacional e internacional, que se baseiam na excelência de gestão, premeiam a qualidade dos serviços prestados pelas empresas e permitem que estes entrem no <i>networking</i> internacional dos principais operadores turísticos. - Principais <i>stakeholders</i>: DGAC-Norte, ADERE-PG, Câmaras e Autarquias, Juntas de Freguesia, Residentes, Empresários e Entidade Regional de Turismo, CIM Alto Minho Lima, CIM Cávado. - Existe cooperação com Espanha a vários níveis (exemplo: combate a fogos, classificação comum de ambos os parques como reserva da Biosfera) embora os espanhóis estejam muito aquém do desenvolvimento e crescimento que existe no lado português. Os espanhóis estão, inclusive, a utilizar o exemplo da ADERE-PG tentando adotar algumas das práticas já implementadas do lado português. Há cooperação em termos de combate a fogos e há uma classificação comum de ambos os parques como reserva da Biosfera. |

Fonte: Elaboração própria (2011).

Este levantamento qualitativo conduziu a uma melhor compreensão do fenómeno em estudo, a um conhecimento geral das parcerias, das relações e contactos existentes entre os principais *stakeholders* da rede de turismo do PNPG.

A realização destas entrevistas permitiu obter um conhecimento mais aprofundado da realidade da região e de alguns *stakeholders* envolvidos. Constatou-se a relevância de incluir as portas do PNPG que foram criadas com o objetivo de proporcionar uma adequada receção e informação aos visitantes. Estas, de certa forma, substituem-se aos postos de turismo já que nas mesmas é possível obter informações e publicações para preparar uma visita ao parque nacional e até a outros centros de informação do PNPG. Nas portas do parque são disponibilizadas informações sobre empresas de animação turística e ambiental com atividades de interpretação e desporto de natureza. Cada porta tem uma exposição temática e trilhos interpretativos. As portas e o centro de

educação ambiental do Vidoeiro organizam também atividades de educação ambiental destinadas aos mais jovens. Cada porta tem ligação a um dos cinco municípios que integram o PNPG e, dado o seu carácter de posto informativo optou-se pela sua inclusão enquanto *stakeholders* excluindo os postos de turismo. Estes não foram considerados diretamente para a listagem final já que reportam ou às Câmaras Municipais ou ao Turismo do Porto e Norte de Portugal e remetiam a resposta deste tipo de questionário para essas mesmas entidades, não fazendo assim sentido a sua inclusão.

Foi também apresentada uma possível explicação para alguma resistência face ao parque detetada na fase anterior por parte dos residentes e que se poderá prender com as etapas seguidas no desenvolvimento do próprio parque e da atenção que foi, ou não, dada a determinados aspetos, nomeadamente ao diálogo com a população.

Um aspeto focado no decurso das entrevistas foi o reduzido empreendedorismo por parte dos empresários ligados a atividades de turismo sendo este aspeto apontado como um ponto fraco no seio dos investimentos em turismo no PNPG.

O decurso das entrevistas acabou por conduzir ao levantamento de mais cinco entidades citadas pelos entrevistados como relevantes e que acabaram por ser incluídas no questionário final: CIM Alto Minho Lima, CIM Cávado, ADRAT, ATAHCA, ADRIL.

A recolha complementar de informação através de entrevistas exploratórias permitiu definir e testar a listagem de *stakeholders* relevantes sobre a qual incidiu o estudo [ao abrigo da teoria de Mitchel *et al.* (1997), revista por Driscoll e Starik (2004)] cujos resultados (ANEXO 4) permitiram validar a lista inicial de *stakeholders* a considerar para efeitos do estudo. Para tal, foram considerados os critérios de poder, legitimidade, urgência e proximidade.

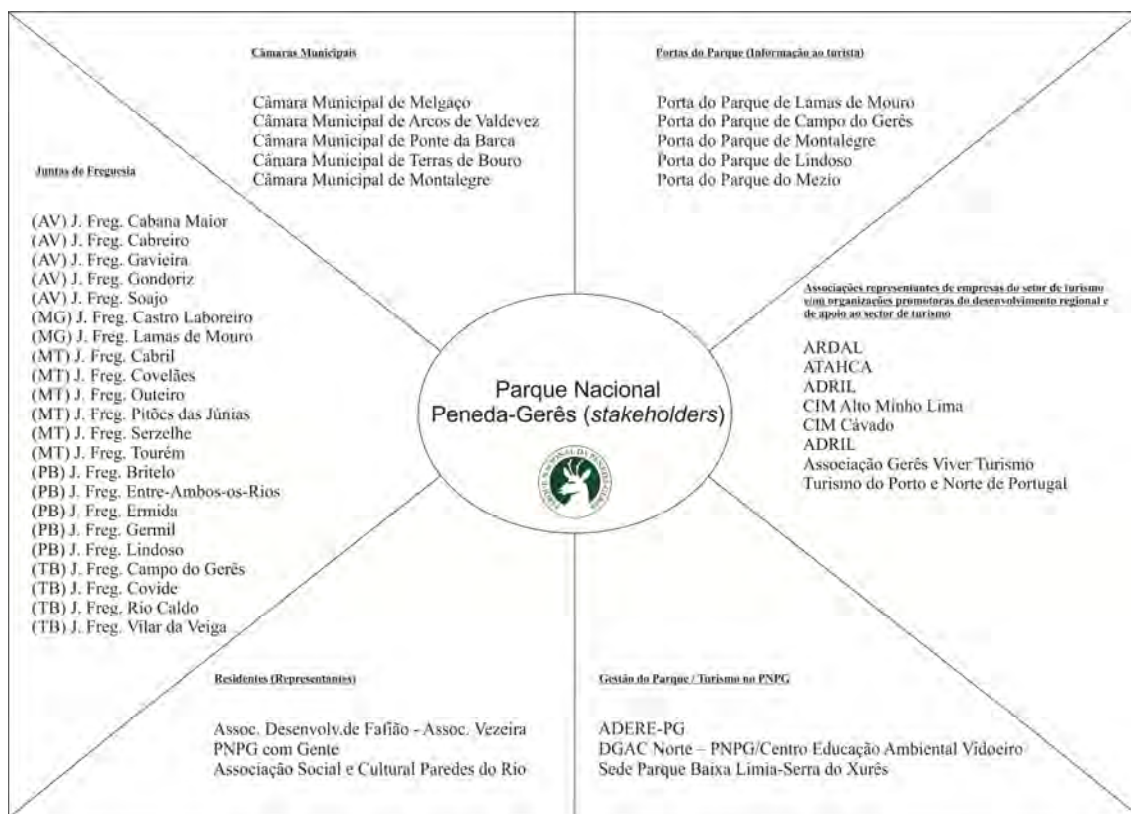
Este teste foi, posteriormente, desenvolvido junto da ADERE-PG dado o carácter aglomerador e central desta entidade, do qual resultou ainda um refinamento, pois algumas entidades estariam sob tutela comum e as respostas seriam encaminhadas para uma mesma pessoa. Além disso, constatou-se a omissão do Turismo do Porto e Norte de Portugal e o Movimento PNPG com Gente.

Relativamente às Comissões de Baldios entendeu-se pela não inclusão dado o seu grau de envolvimento direto em ações de implementação de projetos turísticos ser diminuto ou até mesmo nulo, opinião esta, também partilhada no decurso do pré-teste.

A sua área de influência e atuação prende-se mais com a gestão de territórios comuns para pastagens, reflorestação e limpeza de matas.

Desta forma, conseguiu-se apurar a listagem final de *stakeholders* a considerar e que passou a ascender a um total de 46 (conforme Figura 11) dando-se, assim, resposta à **Questão de Pesquisa 1 – Quais os *stakeholders* relevantes envolvidos no turismo do PNPG (abrangência)?**

Figura 11 – Lista de *stakeholders* finais.



Fonte: Elaboração própria (2011).

A literatura que abarca a teoria dos *stakeholders* decorre do modelo de Mitchell *et al.* (1997) apresentado no artigo “*Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*”. Estes autores apresentam o modelo denominado “*Stakeholder Saliency*” que estabelece uma tipologia que pretende classificar os *stakeholders* de uma dada organização. Este modelo assenta em três atributos principais: poder, legitimidade e urgência, dele derivando sete categorias de *stakeholders* (adormecidos, discricionários, exigentes, dominantes, perigosos, dependentes e definitivos) e uma oitava que representa os “*não stakeholders*”.

Esta investigação recorre ao modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997) para procurar, não só identificar os *stakeholders* relevantes, mas também para os categorizar já que se entendeu que o modelo de “*Stakeholder Saliency*”, ainda que pouco comprovado do ponto de vista empírico, poderia dar uma preciosa ajuda na categorização por

importância dos *stakeholders* alvos de estudo. Assim, com base nos resultados explanados no ANEXO 4, foi possível estabelecer a seguinte categorização de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG (Figura 12).

Pela análise da mesma foi possível constatar a exclusão das Comissões de Baldios da lista de *stakeholders* a considerar por não revelarem nem poder, nem legitimidade, nem urgência. Relativamente aos restantes *stakeholders* foram categorizados da seguinte forma (Figura 12):

Stakeholders discricionários

Esta tipologia de *stakeholders* apresenta legitimidade mas não tem poder nem é reconhecida urgência na satisfação dos seus interesses pelo que acaba por não haver pressão para um envolvimento ativo em relações com estes *stakeholders*. Nesta categoria foram enquadrados a Associação para o Desenvolvimento de Fafião, a Associação Gerês Viver Turismo, o PNPG com gente e a Associação Social e Cultural de Paredes do Rio.

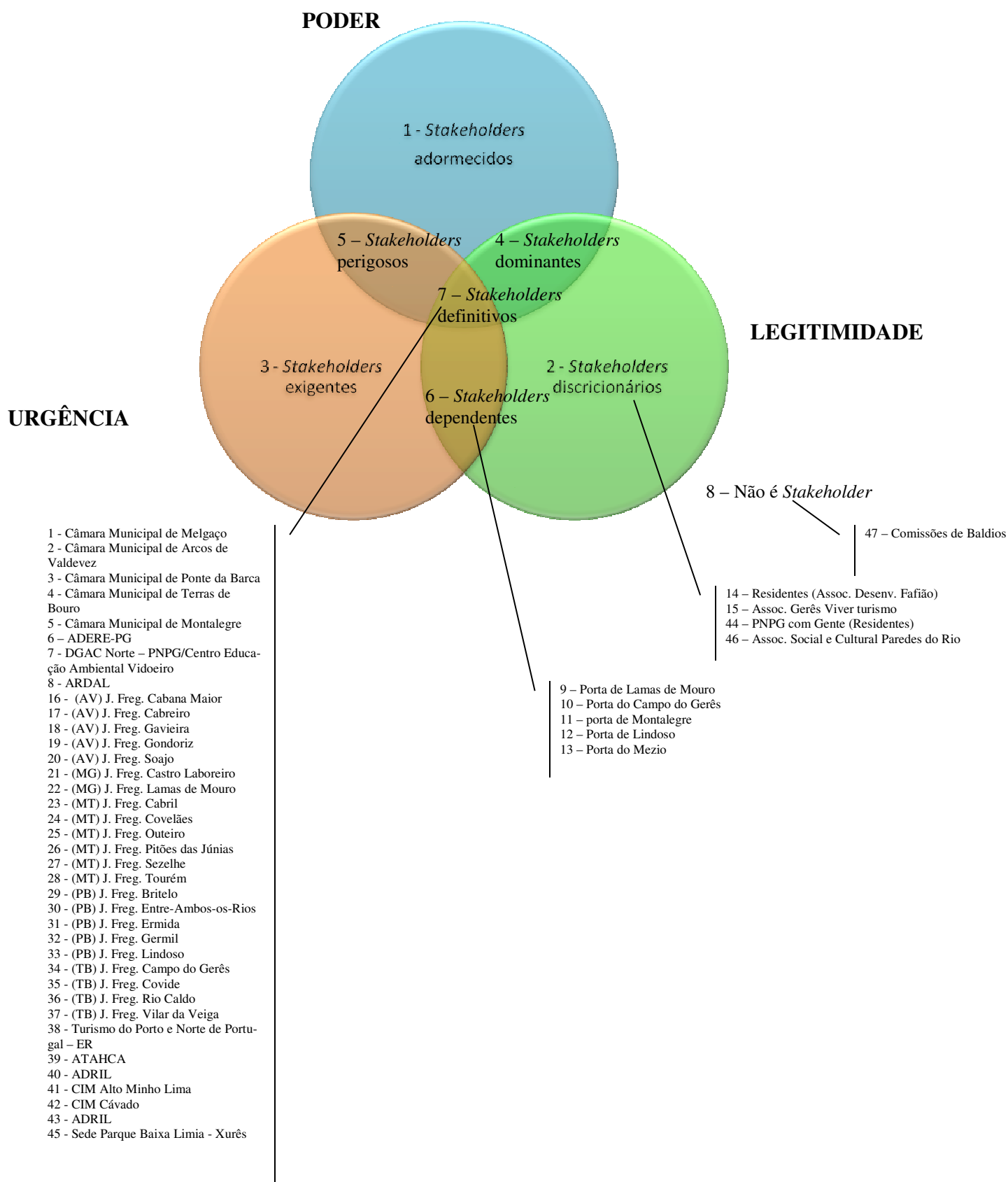
Stakeholders dependentes

Tratam-se de *stakeholders* com legitimidade e urgência mas que não possuem poder, logo são uma categoria de *stakeholders* que depende fortemente de outros que terão o poder para os apoiar a levar avante os seus interesses. Como nesta categoria o poder não é recíproco, o exercício da atividade dos *stakeholders* dependentes é caracterizado pela defesa ou tutela de outros *stakeholders*. No caso em concreto, constatou-se que os *stakeholders* que integram esta categoria são as portas do parque que estão sob a tutela das respetivas câmaras ou determinadas associações designadas para a sua gestão.

Stakeholders definitivos

Todos os restantes 37 *stakeholders* integram esta categoria que traduz um grupo que possui os três atributos preconizados pelo modelo de Mitchell *et al.* (1997): poder, legitimidade e urgência. Como tal, estes revelam-se *stakeholders* prioritários.

Figura 12 - Categorização dos stakeholders relevantes envolvidos em projetos de turismo no PNPG



Fonte: Elaboração própria (2012) com base nos resultados do estudo qualitativo efetuado.

Tendo por base a análise anterior importa perceber que, dentro dos *stakeholders* definitivos, o DGAC Norte/ Direção PNPG foi o que se evidenciou como tendo maior índice de poder, legitimidade e urgência, seguido das cinco câmaras municipais e, posteriormente, da ADERE-PG (vêr resultados ANEXO 4).

Além dos atributos propostos por Mitchell *et al.* (1997), na fase qualitativa do estudo recolheu-se também informação relativa a um quarto fator proposto por Dricoll e Starik (2004) denominado “*proximidade*” e entendido como o “*estado, qualidade ou facto de estar perto ou próximo*” (Dricoll e Starik, 2004:63). Apesar de rever e criticar o modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997) para categorização dos *stakeholders*, Dricoll e Starik (2004) não propõem uma nova categorização fundamentada no acréscimo deste novo fator. Não obstante esta questão, na presente investigação a recolha de informação relativa à proximidade revelou a obtenção de índices elevados (vêr resultados no ANEXO 4) sendo que se entende que tal se deve ao facto de, ao estarmos perante um estudo de caso aplicado a uma área geográfica delimitada, ser normal tal ocorrência. Dada a limitação geográfica do próprio estudo, entende-se que a inclusão deste critério não viria alterar a categorização de *stakeholders* já atrás apresentada, pelo que acabou por se considerar que não viria alterar a categorização de *stakeholders* atrás definida.

Além deste levantamento de dados relevante para a identificação e categorização dos *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG, foi também com base no conjunto de informação de natureza qualitativa e, na revisão de literatura efetuada, que se procedeu à construção do questionário a aplicar à lista de *stakeholders* final. Este questionário foi alvo de pré-teste (efetuado junto de três académicos e de pessoas com envolvimento direto nas atividades de turismo do PNPG – responsável da ADERE-PG) que permitiu, além do refinamento em termos de entidades identificadas, refinar alguns aspetos pontuais do questionário:

- Na questão relativa aos fatores relevantes para a escolha de *stakeholders* foi acrescentada a vertente de enquadramento estratégico;
- Na listagem de barreiras optou-se pela inclusão da variável “localização da direção do PNPG fora das regiões do parque” por envolver a vertente de proximidade (ou não);
- No tocante aos objetivos/interesses optou-se por eliminar um tópico inicial do questionário formulado “restrição de viaturas para controlo de poluição” por não ser muito perceptível e ser pouco relevante para a temática em estudo;

- Ajustamentos pontuais na formulação de algumas questões de forma a tornar as mesmas o mais perceptíveis possível.

Na secção seguinte, passa-se à análise de dados recolhidos na terceira fase da pesquisa (inquérito por questionário presencial)

5.4 Análise de dados – Etapa 3: Inquérito por questionário presencial

O questionário desenvolvido foi aplicado presencialmente com a finalidade de se maximizar a recolha de informação sobre o tema em estudo. Esta opção acarretou maiores dispêndios de tempo e dinheiro mas permitiu também a recolha integral da informação necessária e com maior assertividade já que se tornou necessário confirmar sempre previamente qual a pessoa mais indicada para fornecer as respostas (pessoa mais diretamente envolvida nos processos estudados). Só assim foi possível assegurar a recolha de informação mais fidedigna e que evidenciasse as opiniões e atitudes do respondente, bem como, os seus conhecimentos sobre o problema em análise.

Nesta secção (e respetivas sub-secções) serão apresentados os principais resultados obtidos, nomeadamente, a caracterização da amostra, análise da rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo (e respetivos indicadores da análise de redes sociais), análise dos fatores relevantes na escolha dos *stakeholders* para efeitos de projetos de turismo do PNPG, análise dos fatores relevantes para o turismo da freguesia/concelho do PNPG, análise das principais barreiras no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG, análise dos principais objetivos/interesses das organizações no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG, análise dos atributos caracterizadores do *stakeholder* principal, análise da qualidade do relacionamento, caracterização da evolução ocorrida no turismo do PNPG nos últimos 5 anos (perceção dos respondentes), caracterização da expectativa de evolução em relação ao turismo do PNPG nos próximos 5 anos (perceção dos respondentes) e exploração de relações entre as variáveis.

5.4.1 Caracterização da amostra

No tocante à caracterização da amostra foram utilizadas as questões 12 (dados sobre a organização) e questões 13 (dados sobre quem respondeu ao inquérito) do questionário (ver ANEXO 3).

Procede-se, de seguida, a uma análise mais detalhada por item e respetiva representação gráfica, sempre que tal se justifique.

Começando pela análise do número de funcionários das organizações analisadas, os resultados obtidos são os constantes da Tabela 43.

Tabela 43 – Estatística descritiva N° Médio de funcionários (Q12.1)

| N° Médio de funcionários (Q12.1) | Frequência absoluta | Percentagem (%) | Frequência acumulada |
|----------------------------------|---|-----------------|----------------------|
| 2 | 1 | 2,2% | 2,2 |
| 3 | 20 | 44,4% | 46,7 |
| 4 | 2 | 4,4% | 51,1 |
| 5 | 5 | 11,1% | 62,2 |
| 6 | 1 | 2,2% | 64,4 |
| 7 | 1 | 2,2% | 66,7 |
| 8 | 1 | 2,2% | 68,9 |
| 9 | 1 | 2,2% | 71,1 |
| 10 | 3 | 6,7% | 77,8 |
| 13 | 1 | 2,2% | 80,0 |
| 15 | 3 | 6,7% | 86,7 |
| 20 | 1 | 2,2% | 88,9 |
| 25 | 1 | 2,2% | 91,1 |
| 27 | 1 | 2,2% | 93,3 |
| 50 | 1 | 2,2% | 95,6 |
| 85 | 1 | 2,2% | 97,8 |
| 100 | 1 | 2,2% | 100,0 |
| Total | 45 | 100,0% | 100,0 |
| Sem resposta | 1 | | |
| Total | 46 | | |
| Estatística Descritiva | N° Médio de funcionários em 2011 (Q12.1) | | |
| N Válidos | 45 | | |
| Sem resposta | 1 | | |
| Média | 11,6 | | |
| Desvio padrão | 19,8 | | |
| Mínimo | 2 | | |
| Máximo | 100 | | |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

A análise da Tabela 43 permite concluir que 44,4% das organizações respondentes têm, maioritariamente, 3 funcionários e 11,1% têm 5 funcionários, ou seja, estamos perante organizações de reduzida dimensão. A média do número de funcionários é de 12.

Tal, deve-se ao facto de se estarem a considerar várias juntas de freguesia que funcionam apenas com o número mínimo legalmente instituído (3 elementos).

As questões Q12.2 (Volume de investimento em turismo em 2011) e Q12.3 (Volume de receitas em turismo em 2011) cujos resultados da estatística descritiva são apresentados na Tabela 44, não obtiveram um número de respostas significativo que permita tirar conclusões relevantes já que apenas 4 dos respondentes forneceram valores. Os restantes responderam mesmo zero (sem investimentos nem receitas diretas).

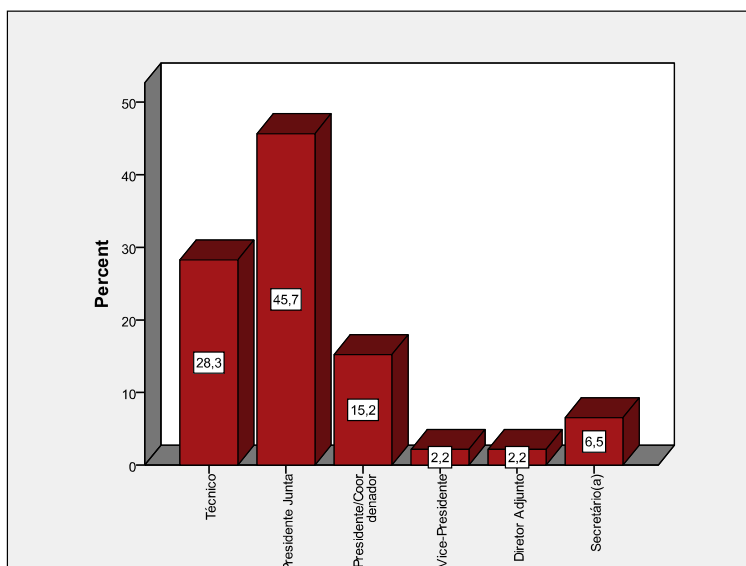
Tabela 44 - Estatística descritiva Volume de investimentos (Q12.2) e receitas (Q12.3) em turismo em 2011

| Estatística Descritiva | Volume de investimento em turismo em 2011 (Q12.2) – em euros |
|------------------------|--|
| N Válido | 4 |
| Sem resposta | 42 |
| Média | 283.152,2 € |
| Desvio padrão | 1.500463,4 € |
| Mínimo | 0 € |
| Máximo | 1.000.000 € |
| Estatística Descritiva | Volume de receitas em turismo em 2011 (Q12.3) – em euros |
| N Válido | 4 |
| Sem resposta | 42 |
| Média | 10.341,00 € |
| Desvio padrão | 47.662,60 € |
| Mínimo | 0 |
| Máximo | 258.684 € |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Relativamente ao cargo ocupado na organização (Q13.1), pela análise do Gráfico 6, é possível concluir que 45,7% são presidentes de junta; 28,3% técnicos de turismo; 15,2% presidentes/coordenadores, 6,5% secretários; 2,2% presidentes e 2,2% diretor(as) adjuntos(as).

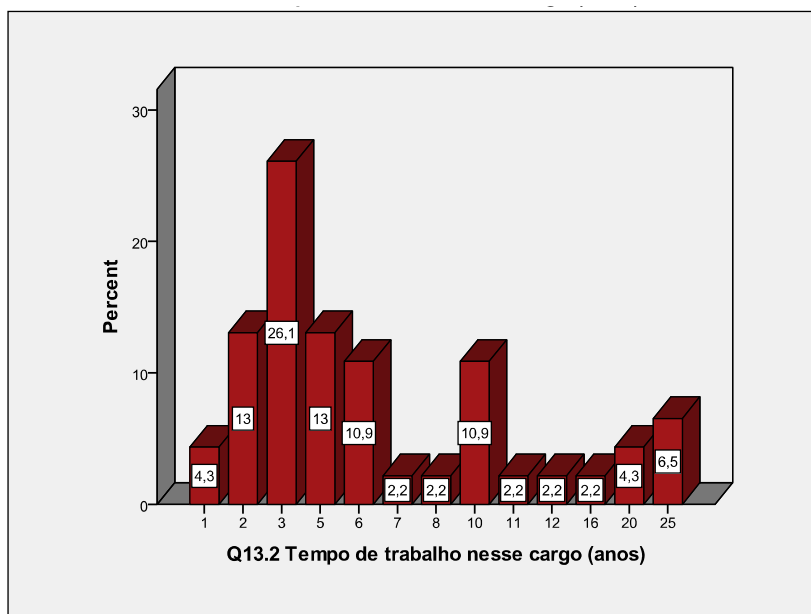
Gráfico 6 – Cargo ocupado na organização/instituição (Q13.1)



Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Para se perceber a antiguidade no cargo ocupado (Q13.2) é possível concluir, a partir das respostas (Gráfico 7), que 26,1% estão há pelo menos 3 anos nas organizações, 13% há dois e cinco anos, 10,9% há seis anos e há 10 e 6,5% há pelo menos 25 anos.

Gráfico 7 – Tempo de trabalho no cargo em anos (Q13.2)



Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Importa ainda referir que, em média o tempo de trabalho nas organizações/instituições analisadas foi de 7,2 anos (Tabela 45).

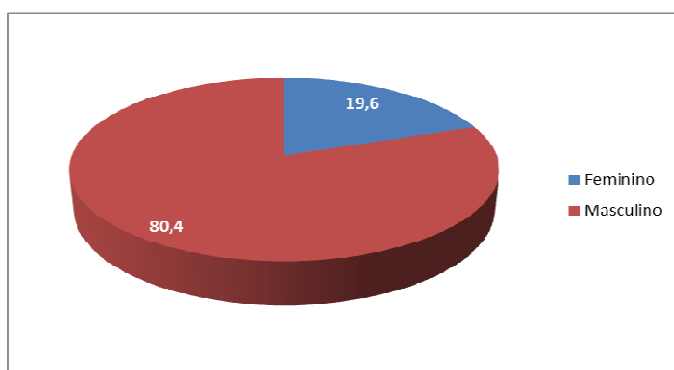
Tabela 45 – Estatística descritiva – Tempo de trabalho no cargo (Q13.2)

| Estatística Descritiva | Tempo de trabalho nesse cargo (Q13.2) – em euros |
|------------------------|--|
| N Válido | 46 |
| Sem resposta | 0 |
| Média | 7,2 |
| Desvio padrão | 6,5 |
| Mínimo | 1 |
| Máximo | 25 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Quanto ao sexo dos respondentes conclui-se que são, maioritariamente, do sexo masculino (80,4%), sendo apenas 19,6% do sexo feminino (Gráfico 8).

Gráfico 8 – Sexo dos respondentes (Q13.3)



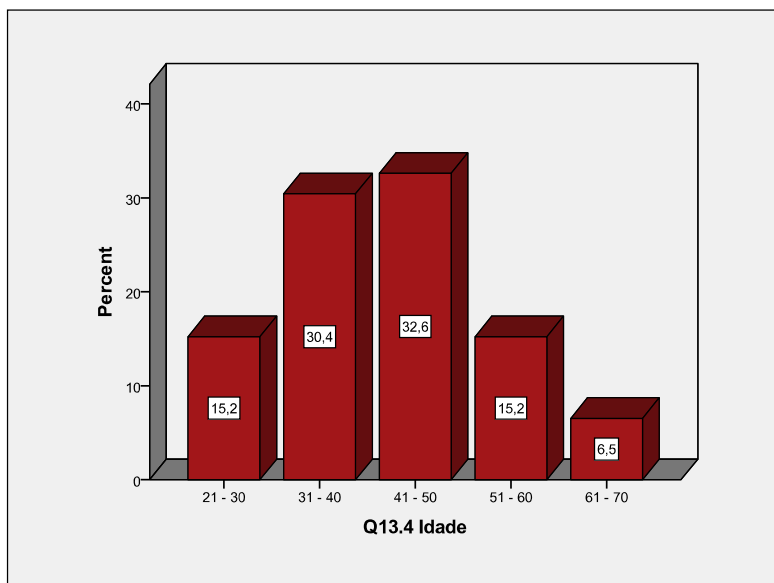
Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

A questão Q13.4 (idade) procurou aferir a idade dos respondentes. A idade foi codificada da seguinte forma:

- 1 - ≤ 20 anos;
- 2 - 21-30 anos;
- 3 - 31-40 anos;
- 4 - 41-50 anos;
- 5 - 51-60 anos;
- 6 - 61-70 anos;
- 7 - 71 anos ou mais.

As respostas a esta pergunta foram agrupadas por escalões de idades conforme se pode constatar no Gráfico 9. A principal conclusão a tirar é que o escalão com maior percentagem de respondentes se situa entre a faixa dos 41-50 anos (32,6%), logo seguido do escalão de 31-40 anos (30,4%). Com a mesma percentagem de 15,2% temos os escalões dos 21-30 anos e o dos 51-60 anos. O escalão dos 61-70 anos representa apenas 6,5% das respostas.

Gráfico 9 – Categoria etária dos respondentes (Q13.4)



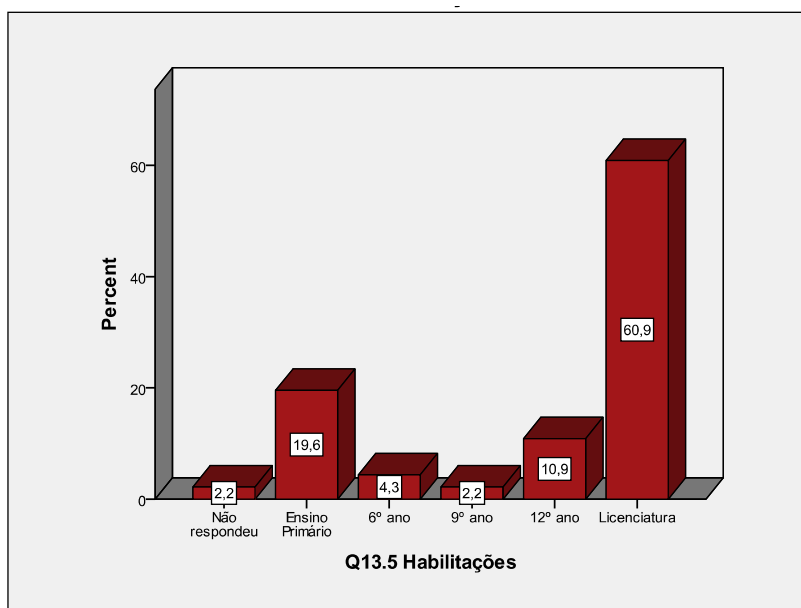
Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Os resultados do nível de habilitações (Q13.5) estão expostos no Gráfico 10. O nível de habilitações foi codificado da seguinte forma:

- 1 – Ensino primário;
- 2 – 6º ano;
- 3 – 9º ano;
- 4 – 12º ano;
- 5 – Licenciatura;
- 6 – Mestrado ou superior.

Conforme se pode concluir, cerca de 61% dos inquiridos possuem licenciatura, 19,6% o ensino primário e 10,9% o 12º ano, o que revela um nível de habilitações elevado entre os respondentes. Contudo, constata-se também, alguma disparidade entre os respondentes, pois o escalão relativo ao ensino primário ainda agrupa 19,6% das respostas. Tal deve-se também à discrepância existente entre os vários *stakeholders* abordados.

Gráfico 10 –Nível de habilitações dos respondentes (Q13.5)



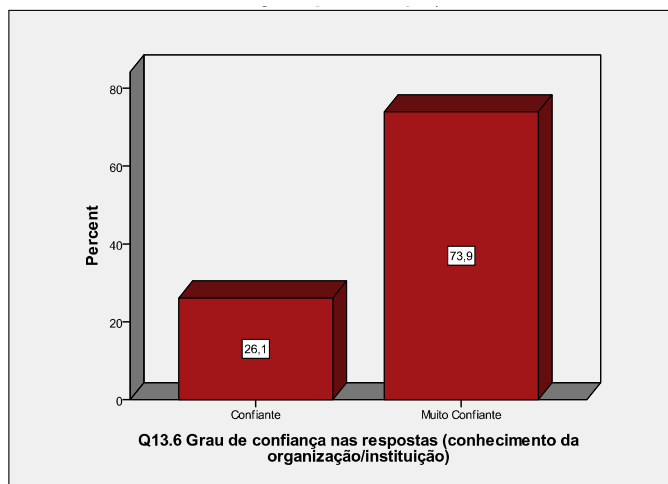
Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Por último, para se aferir o grau de fiabilidade das respostas obtidas foi introduzida a questão Q13.6 (grau de confiança nas respostas). Tal deveu-se ao facto de se tentar recolher, junto dos respondentes, uma indicação do grau de conhecimento sobre a organização e as respostas fornecidas e, de certa forma para ajudar a validar os resultados obtidos.

De uma forma geral, como se pode constatar pelo Gráfico 11, temos 73,9% dos inquiridos que afirmam estar muito confiantes e 26,1% confiantes. Numa escala de 1 a 4, o grau médio das respostas foi de 3,7 o que revela um elevado grau de confiança nas respostas por parte dos inquiridos, significando que os dados apresentam uma elevada fiabilidade.

A aplicação pessoal do questionário permitiu, igualmente, comprovar este *feedback* e adquirir um grau de certeza suficientemente elevado para se confiar nas respostas obtidas e no conhecimento dos inquiridos sobre as temáticas alvo de análise.

Gráfico 11 – Grau de confiança nas respostas (Q13.6)



Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

A secção seguinte efetuará um conjunto de análises à luz das metodologias de análise de redes sociais e respectivos indicadores.

5.4.2 Rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo do PNPG

Esta secção procurará proceder à análise descritiva dos dados para o conjunto de perguntas do questionário:

- Q1 - Nos últimos 12 meses, com qual/quais dos seguintes *stakeholders* a sua organização/instituição estabeleceu relacionamentos no tocante a projetos de turismo com aplicação ao PNPG?;
- Q2 - No contexto de projetos de turismo nas regiões do PNPG, qual dos *stakeholders* classificaria como sendo o seu principal?;
- Q3 - Nos últimos 12 meses, qual o grau de frequência com que a sua organização/instituição estabeleceu os seguintes tipos de fluxos ou trocas com os respetivos *stakeholders* (informação de marketing, técnicos/logística, recursos humanos, formação e recursos financeiros)?

Estas questões serão alvo de tratamento estatístico ao abrigo das medidas de análise de redes sociais e serão analisadas à luz dos resultados obtidos a partir do UCINET 6.0.

Entre as várias possibilidades metodológicas disponibilizadas pelo UCINET 6.0 foram selecionados um conjunto de conceitos, com particular interesse para os objetivos do presente trabalho, conforme exposto na Tabela 46:

Tabela 46 – Medidas estatísticas da rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG

| Medida estatística | Rotina do UCINET 6.0 | Resultados/saídas |
|--|--------------------------|---|
| Análise das características descritivas e estruturais da rede | | |
| Densidade global da rede | <i>Density</i> | Tamanho da rede Densidade da rede |
| Reciprocidade | <i>Reciprocity</i> | Matriz de simetrização e índice de reciprocidade das relações |
| Subgrupos | <i>Cliques</i> | Lista de cliques encontrados na rede e respetivos membros |
| <i>Clusters</i> | <i>Markov Clustering</i> | Lista de <i>clusters</i> identificados |
| Análise posicional dos atores | | |
| Centralidade de grau | <i>Degree</i> | Índices de centralidade de grau de entrada e de grau de saída |
| Centralidade de intermediação | <i>Betweenness</i> | Índices de centralidade de intermediação |
| Centralidade de Bonacich | <i>Eigenvector</i> | Índices de centralidade de Bonacich |
| Transitividade | <i>Transitivity</i> | Índices de transitividade das relações |
| Buracos estruturais | <i>Structural Holes</i> | Identificação dos buracos estruturais existentes na rede |

Fonte: Elaboração própria (2012).

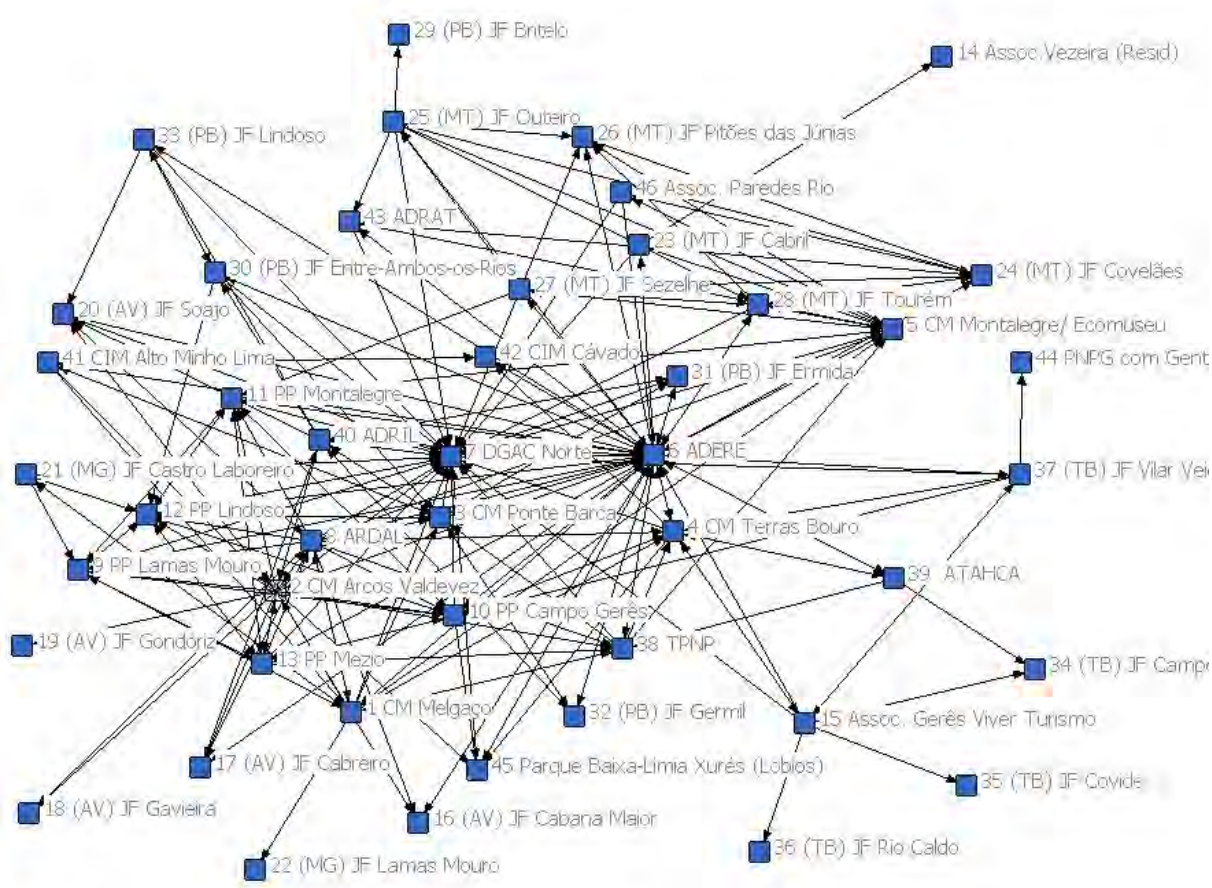
5.4.2.1 Rede de relacionamentos (dimensão)

Para uma melhor perceção das respostas obtidas para a primeira pergunta do questionário (Q1 - Nos últimos 12 meses, com qual/quais dos seguintes *stakeholders* a sua organização/instituição estabeleceu relacionamentos no tocante a projetos de turismo com aplicação ao PNPG?), foi construída uma matriz de análise estrutural da rede, bidimensional quadrada, com recurso ao UCINET 6.0, com a definição das linhas (*rows*) e das colunas (*columns*).

Esta matriz, denominada matriz de relacionamentos, identifica quem se relaciona com quem na rede analisada. As relações entre os atores - representadas pela eventual reciprocidade dos vínculos - demonstram o grau e a hierarquia existente dentro da rede. Deste modo, a quantidade de linhas é igual à quantidade de colunas, identificando-se uma matriz quadrada. O conteúdo de cada célula fornece informações sobre relações entre cada par de atores (1 - se existe relação; 0 - se não existe relação). Os resultados obtidos são apresentados no ANEXO 8.

Com base nesta matriz, respeitante aos relacionamentos estabelecidos nos últimos 12 meses entre os *stakeholders* relativamente a projetos de turismo com aplicação ao PNPG, foi possível gerar um diagrama da rede global (Figura 13).

Figura 13 – Rede de relacionamentos entre os *stakeholders* no tocante a projetos de turismo no PNPG: sociograma



Fonte: Elaboração própria (2012), Resultados UCINET 6.0.

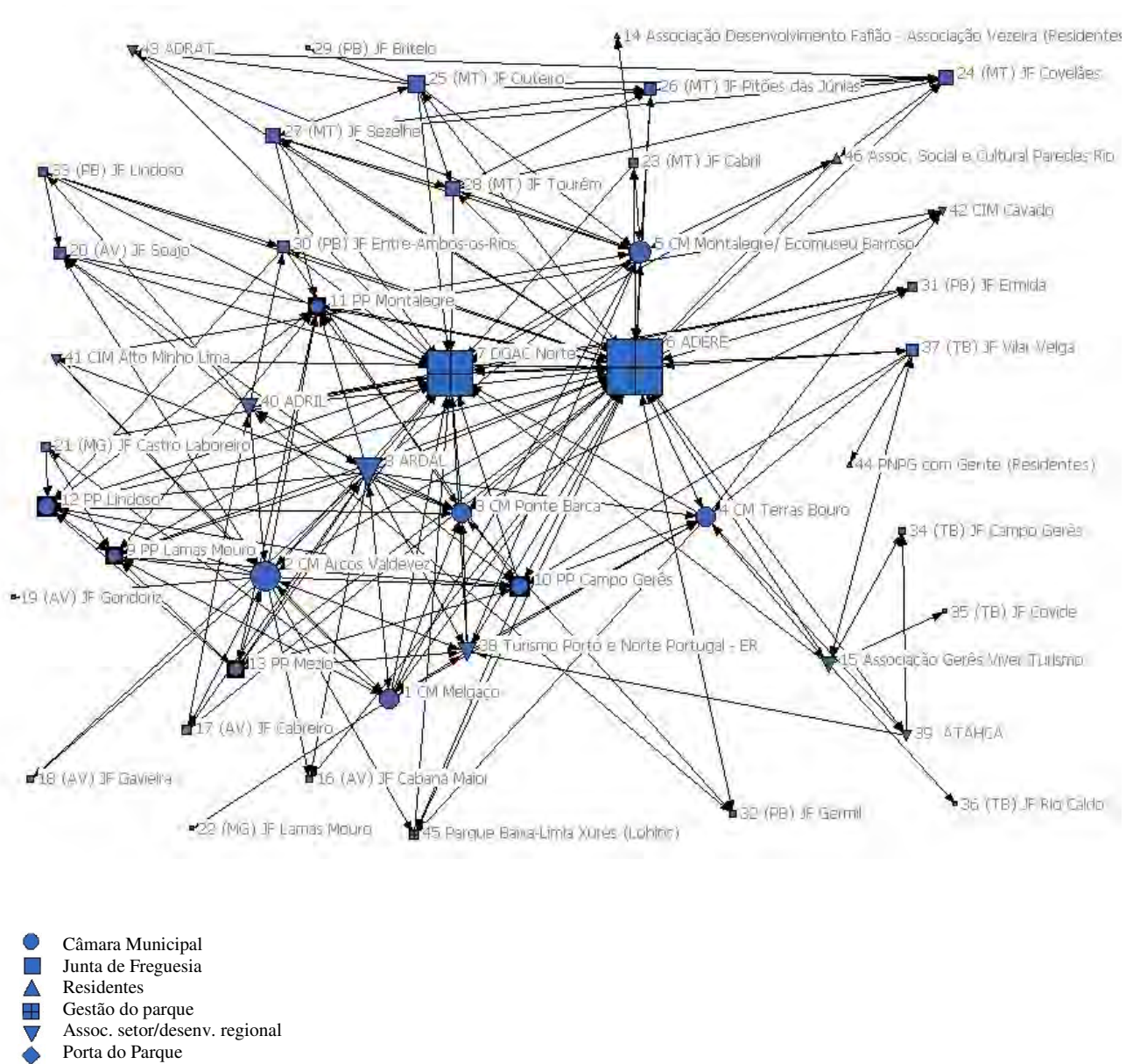
A literatura de análise de redes sociais define o alcance de uma rede como a diversidade de atores, heterogeneidade e/ou número de atores da rede (Burt, 1980). Assim, o alcance de uma rede pode ser medido de duas maneiras: pelo número total de atores (tamanho) e pelo número de grupos de atores diferentes (heterogeneidade).

O tamanho traduz, assim, o número de ligações existentes numa dada rede, sendo que a rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG tem 46 elos e 263 ligações (Figura 13). Considerando que a rede é composta por 46 membros diferentes e a possibilidade de cada um deles estabelecer ligação com cada um dos outros, a rede teria 2.070 elos potenciais (46x45).

5.4.2.2 Matriz por tipo de ator

A rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG foi, também, caracterizada por tipo de ator (câmara municipal, junta de freguesia, residentes, gestão do parque, associações do setor/desenvolvimento regional e portas do parque) - Figura 14. A respetiva rede de relacionamentos foi desenhada sendo que a dimensão dos nódulos é proporcional ao seu grau de centralidade (*degree*).

Figura 14 – Matriz por tipo de ator



NOTA: O tamanho dos nós indica o grau de centralidade do ator (*degree*).
Fonte: Elaboração própria (2012), Resultados UCINET 6.0.

Assim, temos cinco atores do tipo câmara municipal: Câmara Municipal de Melgaço, Câmara Municipal de Arcos Valdevez, Câmara Municipal de Ponte da Barca, Câmara Municipal de Terras de Bouro e Câmara Municipal de Montalegre/ Ecomuseu Barroso. A rede possui 22 atores do tipo juntas de freguesia (Cabana Maior, Cabreiro, Gavieira, Gondoriz, Soajo, Castro Laboreiro, Lamas de Mouro, Cabril, Covelães, Outeiro, Pitões das Júnias, Sezelhe, Tourém, Britelo, Entre-Ambos-os-Rios, Ermida, Germil, Lindoso, Campo do Gerês, Covide, Rio Caldo e Vilar da Veiga).

Entre os residentes incluíram-se a Associação para o Desenvolvimento de Fafião - Associação Vezeira (Residentes), o PNPG com Gente (Residentes) e a Associação Social e Cultural de Paredes do Rio. No tipo de ator denominado por gestão do parque foram incluídas a ADERE-PG, o DGAC Norte - PNPG/Centro Educação Ambiental Videeiro e o Parque Baixa Limia-Serra do Xurés (Lobios). Entre as associações do setor/desenvolvimento regional estão representadas a ARDAL, a associação Gerês Viver Turismo, o Turismo Porto e Norte Portugal, a ATAHCA, a ADRIL, a CIM Alto Minho Lima, a CIM Cávado e a ADRAT. Existem 5 portas do parque: Lamas de Mouro, Campo do Gerês, Montalegre, Lindoso e Mezio.

5.4.2.3 Densidade

A densidade (estrutura da rede) representa o tamanho em relação ao número de possíveis ligações. A densidade da rede é a medida mais comumente utilizada permitindo perceber em que medida é que todos os atores estão ligados descrevendo a relação entre o número de ligações que existem na rede *versus* o número de ligações possíveis (se cada membro da rede estivesse ligado a todos os outros atores).

A fórmula para o cálculo da densidade é $m/[n(n-1)]$, onde m é o número de ligações existentes e n é o número de atores (Scott, 2007). Assim, para a rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG temos o seguinte cálculo para a densidade:

$$D = 263/[(46 \times 45)] = 12,7\%$$

Desta forma é possível concluir que, de todas as ligações que poderiam estar presentes, 12,7%, de facto, ocorrem. A rede em análise revela, por isso, relações com

uma densidade pouco elevada, indicando que a maioria dos *stakeholders* não estabeleceu vínculos entre si. Se há baixa interligação entre atores, a quantidade total de poder na rede também é baixa, pois há poucos contactos entre os atores para que este possa ser exercido (Scott, 2007).

A literatura argumenta que, quanto mais densa for uma rede, maior a difusão de normas, valores e informação (Scott, 2000). Uma densidade mais elevada traduz um maior intercâmbio de comunicação tornando-se a rede mais eficiente e com comportamentos mais homogêneos, o que não é o caso na rede em análise. Além disso, à medida que aumenta a densidade da rede, maior o potencial para o aumento da cooperação (Timur, 2005).

5.4.2.4 Reciprocidade

A rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG apresenta um grau de reciprocidade de 51,2%, ou seja, de todas as ligações existentes na rede, 51,2% são bidirecionais. Desta forma, é possível concluir que, das 263 ligações detetadas, 134 são bidirecionais e 129 unidirecionais. Em linha com a literatura anteriormente analisada, conclui-se a existência maioritária de relações bidirecionais, ainda que haja uma parte significativa de relações unidirecionais, o que pode constituir um potencial de ameaça de desagregação da rede (Hanneman e Riddle, 2005).

5.4.2.5. Subgrupos (Cliques)

Em qualquer rede, alguns membros mantêm relações mais estreitas ou mais próximas com outros elementos: é o que se denomina de cliques. Na leitura de uma dada rede, os cliques podem representar um subgrupo específico. Para efeitos do presente estudo foram considerados como cliques apenas os subgrupos formados por, pelo menos, três elementos. Desta forma e, de acordo com este critério, foram identificados 15 cliques (ou subgrupos) agrupados conforme Tabela 47:

Tabela 47- Cliques existentes da rede

| Ref ^o Clique | Membros |
|-------------------------|---|
| 1 | CM Ponte da Barca, ADERE-PG, Junta de Freguesia da Ermida, ADRIL |
| 2 | CM Ponte da Barca, ADERE-PG, Junta de Freguesia de Germil, ADRIL |
| 3 | CM Ponte Barca, ADERE-PG, Porta de Lindoso |
| 4 | CM Ponte da Barca, ADERE-PG, CIM Alto Minho Lima |
| 5 | CM Arcos de Valdevez, ADERE-PG, Porta do Mezio |
| 6 | CM Arcos de Valdevez, ADERE-PG, Junta de Freguesia do Soajo |
| 7 | CM Arcos de Valdevez, ADERE-PG, Turismo Porto e Norte Portugal |
| 8 | CM Terras de Bouro, ADERE-PG, Porta do Campo do Gerês |
| 9 | CM Terras de Bouro, ADERE-PG, ATAHCA |
| 10 | CM Montalegre/ Ecomuseu Barroso, ADERE-PG, Junta de Freguesia de Tourém |
| 11 | CM Melgaço, ADERE-PG, Porta de Lamas Mouro |
| 12 | CM Melgaço, ADERE-PG, Turismo Porto e Norte Portugal |
| 13 | ADERE-PG, Porta de Lamas de Mouro, Porta de Campo do Gerês, Porta de Montalegre, Porta de Lindoso, Porta de Mezio |
| 14 | ADERE-PG, Junta de Freguesia de Entre-Ambos-os-Rios, Porta de Lindoso |
| 15 | CM Arcos de Valdevez, ARDAL, Junta de Freguesia do Soajo |

CM – Câmara Municipal.

Fonte: Elaboração própria (2012), Resultados UCINET 6.0.

O maior clique (Figura 15) é o 13 composto pela ADERE-PG, Porta de Lamas de Mouro, Porta de Campo do Gerês, Porta de Montalegre, Porta de Lindoso, Porta de Mezio. De referir que a ADERE-PG integra 14 dos 15 cliques identificados. O único onde esta não se inclui é no clique nº 15 composto pela Câmara Municipal de Arcos de Valdevez, ARDAL e Junta de Freguesia do Soajo.

O trabalho exploratório desenvolvido na primeira e segunda etapas da pesquisa auxilia uma melhor interpretação destes resultados.

O primeiro clique que integra a câmara municipal de Ponte Barca, a ADERE-PG, a junta de freguesia da Ermida e a ADRIL crê-se possa relacionar-se com as ligações existentes, por exemplo, no tocante ao desenvolvimento do Museu da Ermida, atual ponto de atração turística da aldeia da Ermida (Ponte da Barca), além de toda a beleza natural de que se pode disfrutar no acesso à mesma.

O 2º clique que abarca a câmara de Ponte da Barca, a ADERE-PG, a junta de freguesia de Germil e a ADRIL está relacionado com os projetos de recuperação de património e respetiva promoção turística levados a cabo em Germil com apoios e trocas entre estas entidades.

O 3º clique integra a câmara de Ponte da Barca, a ADERE-PG e a porta de Lindoso. O mesmo parece justificar-se dada a ligação em termos de projetos, informação e localização geográfica destas três entidades (todas elas sediadas no concelho de Ponte da Barca).

O 4º clique constituído pela câmara municipal de Ponte da Barca, pela ADERE-PG e pela CIM Alto Minho Lima deriva do conjunto de projetos conjuntos implementados.

O 5º clique que integra a câmara municipal de Arcos de Valdevez, a ADERE-PG e a porta do Mezio compreende-se pela ligação desta câmara à porta do Mezio incluída no município.

O 6º clique composto pela câmara de Arcos de Valdevez, pela ADERE-PG e pela junta de freguesia do Soajo é compreensível dada a ligação existente em termos de projetos de turismo levados a cabo na vila do Soajo. Inclui, a ADERE-PG já teve uma delegação sediada na própria vila do Soja (hoje desativada).

Para o 7º clique detetado entre a câmara municipal de Arcos Valdevez, a ADERE-PG e o Turismo Porto e Norte Portugal não foi encontrada nenhuma explicação prática direta que vá além dos normais relacionamentos estabelecidos.

O 8º clique composto pela câmara de Terras de Bouro, a ADERE-PG e a porta do Campo do Gerês percebe-se pela sua natural integração geográfica, já que a porta do Campo do Gerês está integrada no município de Terras de Bouro, sendo por este gerida.

O 9º clique inclui a câmara de Terras de Bouro, a ADERE-PG e a ATAHCA e está relacionado com os projetos de recuperação de património e respetiva promoção turística levados a cabo.

O 10º clique entre a câmara de Montalegre/ Ecomuseu Barroso, a ADERE-PG e a junta de freguesia de Tourém poderá, também, ter a ver com projetos de recuperação de património e respetiva promoção turística.

O 11º clique existente entre a câmara municipal de Melgaço, a ADERE-PG e a porta de Lamas de Mouro compreende-se pela ligação desta câmara à porta de Lamas de Mouro incluída no município.

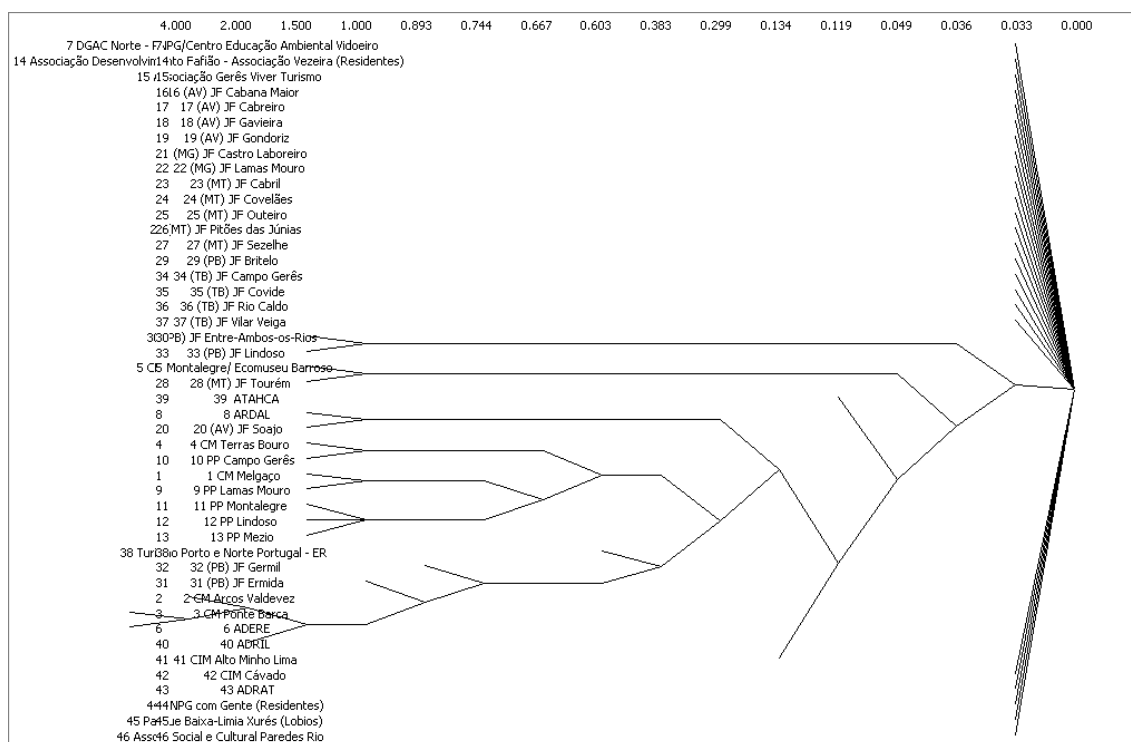
O 12º clique entre a câmara municipal de Melgaço, a ADERE-PG e o Turismo Porto e Norte de Portugal pode estar relacionado com vários aspetos mas destaca-se, por exemplo, o facto de o posto de turismo de Melgaço ser dirigido pelo Turismo do Porto e Norte de Portugal.

O 13º clique onde se incluem a ADERE-PG, a porta de Lamas de Mouro, a porta de Campo do Gerês, a porta de Montalegre, a porta de Lindoso e a porta de Mezio é compreensível, dado o grande envolvimento da ADERE-PG na criação e promoção das cinco portas do parque e os vários tipos de trocas que frequentemente estabelecem.

O 14º clique composto pela ADERE-PG, pela junta de freguesia de Entre-Ambos-os-Rios e pela porta de Lindoso pode estar relacionado com a existência do parque de campismo em Entre-Ambos-os-Rios gerido pela ADERE-PG, o que pode auxiliar a criação de relações mais estreitas entre estas três entidades. O 15º clique composto pela câmara municipal dos Arcos de Valdevez, pela ARDAL e pela junta de freguesia do Soajo poderá estar relacionado com o relacionamento estreito constatado entre a câmara municipal dos Arcos de Valdevez e a ARDAL, dada a existência de recursos humanos partilhados, sendo a ARDAL a entidade gestora da porta do Mezio. Aqui, seria expectável que a porta do Mezio estivesse também incluída neste clique, o que não se verifica. A proximidade à junta de freguesia do Soajo e a dinâmica turística desta última (por exemplo, o elevado potencial turístico com visita aos espigueiros do Soajo) poderá justificar a inclusão da junta de freguesia do Soajo neste clique.

Para uma melhor compreensão apresenta-se, de seguida, uma visualização gráfica dos cliques detetados (Figura 15).

Figura 15 - Cliques da rede



Fonte: Elaboração própria (2012), Resultados UCINET 6.0.

A Figura 15 representa a rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG, com base nos pares de cliques. Percebe-se algum grau de fragmentação e aparente distanciamento entre os diferentes grupos, fazendo com que a Figura 15 não

apresente o aspeto de coluna vertebral, parecendo-se mais com um conjunto de galhos aparentemente pouco associados. Tal fenómeno pode dever-se ao facto de não haver ligação entre todos os elos da rede e ao conjunto de cliques detetados.

5.4.2.6. Análise de *clusters*

A análise de *clusters* é um procedimento multivariado que permite detetar grupos homogéneos nos dados, podendo os grupos ser constituídos por variáveis ou por casos. No presente estudo, incidirá sobre casos (*stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG). A análise de *clusters* de casos procura classificar um conjunto de dados iniciais em grupos ou categorias recorrendo aos valores observados das variáveis que reportam ao fenómeno em estudo (Pestana e Gageiro, 2003). De forma semelhante, no domínio das redes, um *cluster* representa uma agregação de nós em função da semelhança dos seus perfis de laços (agrupamento por interações) e pode ser usado para encontrar classes de equivalência aproximada.

Para tal, vários métodos podem ser seguidos como é o exemplo das cadeias de Markov (*Markov chain*). O Algoritmo de *clustering* de Markov visa simular caminhos aleatórios num grafo. A matriz de transição é utilizada no algoritmo, onde para um par de vértices $u;v$ interpretamos os valores $M(G)[u;v]$ como a probabilidade de a partir de u irmos para v (Faleiros e Xavier, 2011). Aplicando este método, o UCINET 6.0 devolve cinco *clusters* principais constituídos pelos seguintes atores (Tabela 48):

Tabela 48 - Clusters

| | |
|--|--|
| <p>Cluster 1</p> <p>1 CM Melgaço 2 CM Arcos de Valdevez 3 CM Ponte da Barca 4 CM Terras de Bouro 5 CM Montalegre/ Ecomuseu 6 ADERE-PG 7 DGAC Norte 8 ARDAL 9 PP Lamas de Mouro 10 PP Campo do Gerês 11 PP Montalegre 12 PP Lindoso 13 PP Mezio 15 Assoc. Gerês Viver Turismo 16 (AV) JF Cabana Maior 17 (AV) JF Cabreiro 20 (AV) JF Soajo 21 (MG) JF Castro Laboreiro 23 (MT) JF Cabril 25 (MT) JF Outeiro 27 (MT) JF Sezelhe 28 (MT) JF Tourém 30 (PB) JF Entre-Ambos-os-Rios 31 (PB) JF Ermida 32 (PB) JF Germil 33 (PB) JF Lindoso 37 (TB) JF Vilar Veiga 38 TPNP 40 ADRIL 43 ADRAT 45 Parque Baixa Limia-Serra do Xurés (Lobios) 46 Assoc. Paredes Rio</p> | <p>Cluster 2</p> <p>14 Assoc. Vezeira (Resid) 18 (AV) JF Gavieira 19 (AV) JF Gondoriz 22 (MG) JF Lamas de Mouro 29 (PB) JF Britelo 35 (TB) JF Covide 36 (TB) JF Rio Caldo</p> <p>Cluster 3</p> <p>24 (MT) JF Covelães 26 (MT) JF Pitões das Júnias</p> <p>Cluster 4</p> <p>34 (TB) JF Campo do Gerês 39 ATAHCA</p> <p>Cluster 5</p> <p>41 CIM Alto Minho Lima 42 CIM Cávado</p> |
|--|--|

Fonte: Elaboração própria (2012), Resultados UCINET 6.0.

O primeiro *cluster* integra as câmaras, a ADERE-PG, o DGAC-Norte, as portas do parque, grande parte das juntas de freguesia, a associação Gerês Viver Turismo, a ADRIL, a ADRAT, o turismo do Porto e Norte de Portugal (TPNP), o Parque Baixa Limia-Serra do Xurés e associações de residentes como sejam a Associação de Paredes

do Rio. Este *cluster* agrupa a maioria dos atores e os atores com maior centralidade e relevância no seio da rede analisada.

O segundo *cluster* integra a Associação Vezeira, as juntas de freguesia de Gavi-eira, Gondoriz, Lamas de Mouro, Britelo, Covide e Rio Caldo que constituem atores com ligações reduzidas e baixo índice de trocas.

O terceiro *cluster* integra as juntas de freguesia de Covelães e Pitões das Júnias (muito próximas geograficamente) e ambas do município de Montalegre.

O quarto *cluster* agrega a porta do Campo do Gerês e a ATAHCA. Por fim, o quinto *cluster* inclui as duas comissões intermunicipais (CIM Alto Minho Lima e CIM Cávado) que constituem atores do mesmo tipo.

O coeficiente de agrupamento (*clustering coefficient*) mede o grau médio de formação de subgrupos de uma rede. A rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG tem um coeficiente de agrupamento global de: 0,483.

5.4.2.7 Centralidade de grau (*Degree*)

Importa perceber quem são os atores centrais da rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG. Um ator será tanto mais central quanto maior for o número de ligações que tem com outros atores. Além disso, a centralidade revela se uma organização ocupa (ou não) uma posição crítica na estrutura global da rede em análise (Hanneman e Riddle, 2005). No tocante às medidas de centralidade a mais utilizada é o “*degree*”. Se analisarmos a matriz de relações, o “*degree*” é a soma da linha (para um dado ator), isto no caso de grafos unidirecionais. Para gráficos bidirecionais podemos ter “*indegree*”, ou seja, centralidade de grau de entrada que mede o número de laços que um ator recebe; e a centralidade de grau de saída (“*outdegree*”) que mede o número de laços que partem de um determinado ator de uma rede (Hanneman e Riddle, 2005).

A Tabela 49 apresenta, de seguida, as métricas *indegree* e *outdegree* para a rede em análise. Nesta tabela é possível aferir as seguintes medidas de centralidade:

- Grau de saída (*outdegree*) - ligações que partem desse ator;
- Grau de entrada (*indegree*) - ligações que esse ator recebe;
- Grau de saída normalizado (*normalized outdegree*): percentual do grau de saída;
- Grau de entrada normalizado (*normalized indegree*): percentual do grau de entrada.

Tabela 49 – *Indegree* e *outdegree* dos atores da rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG.

| | Grau de Saída (<i>OutDegree</i>) | Grau de Entrada (<i>InDegree</i>) | Grau de Saída Normalizado (<i>NrmOutDeg</i>) | Grau de Entrada Normalizado (<i>NrmInDeg</i>) |
|-------------------------------------|---------------------------------------|--|---|--|
| 6 ADERE-PG | 32 | 30 | 71,111 | 66,667 |
| 7 DGAC Norte | 28 | 28 | 62,222 | 62,222 |
| 8 ARDAL | 16 | 4 | 35,556 | 8,889 |
| 2 CM Arcos de Valdevez | 15 | 8 | 33,333 | 17,778 |
| 1 CM Melgaço | 11 | 6 | 24,444 | 13,333 |
| 40 ADRIL | 9 | 5 | 20,000 | 11,111 |
| 25 (MT) JF Outeiro | 9 | 2 | 20,000 | 4,444 |
| 13 PP Mezio | 9 | 6 | 20,000 | 13,333 |
| 10 PP Campo do Gerês | 8 | 9 | 17,778 | 20 |
| 4 CM Terras de Bouro | 7 | 8 | 15,556 | 17,778 |
| 27 (MT) JF Sezelhe | 7 | 3 | 15,556 | 6,667 |
| 9 PP Lamas de Mouro | 7 | 9 | 15,556 | 20 |
| 12 PP Lindoso | 7 | 10 | 15,556 | 22,222 |
| 11 PP Montalegre | 7 | 8 | 15,556 | 17,778 |
| 3 CM Ponte da Barca | 7 | 10 | 15,556 | 22,222 |
| 15 Assoc. Gerês Viver Turismo | 7 | 2 | 15,556 | 4,444 |
| 38 TPNP | 7 | 6 | 15,556 | 13,333 |
| 5 CM Montalegre/ Ecomuseu | 6 | 11 | 13,333 | 24,444 |
| 37 (TB) JF Vilar da Veiga | 6 | 2 | 13,333 | 4,444 |
| 28 (MT) JF Tourém | 5 | 5 | 11,111 | 11,111 |
| 41 CIM Alto Minho Lima | 5 | 2 | 11,111 | 4,444 |
| 30 (PB) JF Entre-Ambos-os-Rios | 5 | 3 | 11,111 | 6,667 |
| 24 (MT) JF Covelães | 4 | 5 | 8,889 | 11,111 |
| 21 (MG) JF Castro Laboreiro | 4 | 1 | 8,889 | 2,222 |
| 31 (PB) JF Ermida | 4 | 3 | 8,889 | 6,667 |
| 20 (AV) JF Soajo | 4 | 5 | 8,889 | 11,111 |
| 23 (MT) JF Cabril | 4 | 1 | 8,889 | 2,222 |
| 33 (PB) JF Lindoso | 4 | 3 | 8,889 | 6,667 |
| 46 Assoc. Paredes Rio | 4 | 2 | 8,889 | 4,444 |
| 39 ATAHCA | 4 | 2 | 8,889 | 4,444 |
| 32 (PB) JF Germil | 3 | 3 | 6,667 | 6,667 |
| 43 ADRAT | 3 | 3 | 6,667 | 6,667 |
| 45 Parque BaixaLimia-Serra do Xurés | 2 | 4 | 4,444 | 8,889 |
| 17 (AV) JF Cabreiro | 2 | 3 | 4,444 | 6,667 |
| 16 (AV) JF Cabana Maior | 1 | 3 | 2,222 | 6,667 |
| 26 (MT) JF Pitões das Júnias | 0 | 6 | 0,000 | 13,333 |
| 19 (AV) JF Gondoriz | 0 | 1 | 0,000 | 2,222 |
| 36 (TB) JF Rio Caldo | 0 | 1 | 0,000 | 2,222 |
| 14 Assoc. Vezeira (Resid) | 0 | 1 | 0,000 | 2,222 |
| 29 (PB) JF Britelo | 0 | 1 | 0,000 | 2,222 |
| 34 (TB) JF Campo do Gerês | 0 | 2 | 0,000 | 4,444 |
| 42 CIM Cávado | 0 | 3 | 0,000 | 6,667 |
| 18 (AV) JF Gavieira | 0 | 2 | 0,000 | 4,444 |
| 44 PNPG com Gente (Res.) | 0 | 1 | 0,000 | 2,222 |
| 22 (MG) JF Lamas de Mouro | 0 | 1 | 0,000 | 2,222 |
| 35 (TB) JF Covide | 0 | 1 | 0,000 | 2,222 |

Fonte: Elaboração própria (2012), Resultados UCINET 6.0.

Pela análise da tabela anterior, é possível retirar algumas conclusões principais:

- A ADERE-PG é um ator central desta rede, quer em termos de interações que dela partem (*outdegree*) que ascende a 32, quer em termos do número de interações recebidas (*indegree*) que ascende a 30. Considerando a análise dos graus de entrada e saída normalizados pode-se afirmar que a ADERE-PG tem um grau de saída normalizado de 71,1% e um grau de entrada normalizado de 66,7%.
- A ADERE-PG é a que apresenta a maior capacidade de articulação da rede, uma vez que possui o maior somatório de *indegree* e *outdegree* (62).
- O DGAC-Norte revela um grau de interações recebidas (*indegree*) de 28 e um grau de entrada normalizado de 62,2% e tem um grau de *outdegree* de 28.
- A porta do parque do Mezio é, entre as 5 portas do parque, a que apresenta um maior grau de saída normalizado (20%) enquanto as portas do Campo do Gerês e de Lamas de Mouro são as que apresentam, por outro lado, um maior grau de entrada normalizado (20%).
- De referir a existência de alguns atores com grau de saída nulo: junta de freguesia de Gondoriz, junta de freguesia de rio Caldo, Associação Vezeira, junta de freguesia de Britelo, junta de freguesia de Campo do Gerês, CIM Cávado, junta de freguesia de Gavieira, PNPG com Gente, junta de freguesia de Lamas de Mouro e junta de freguesia de Covide. Estes atores são os que apresentam menor capacidade de articulação da rede uma vez que possuem o menor somatório de *indegree* e *outdegree*.
- Nenhum dos atores apresenta grau de entrada nulo.

No global, podemos ainda analisar os indicadores de estatística descritiva gerais para toda a rede (Tabela 50):

Tabela 50 – Indicadores gerais da rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG

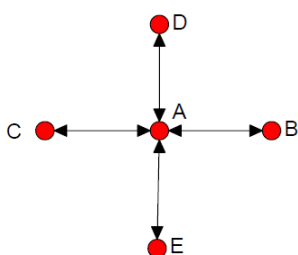
| | Grau de Saída (<i>OutDegree</i>) | Grau de Entrada (<i>InDegree</i>) | Grau de Saída Normalizado (<i>NrmOutDeg</i>) | Grau de Entrada Normalizado (<i>NrmInDeg</i>) |
|----------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|---|--|
| Média | 5,717 | 5,717 | 12,705 | 12,705 |
| Desvio Padrão | 6,439 | 5,926 | 14,309 | 13,169 |
| Soma | 263,000 | 263,000 | 584,444 | 584,444 |
| Variância | 41,464 | 35,116 | 204,759 | 173,411 |
| Mínimo | 0,000 | 1,000 | 0,000 | 2,222 |
| Máximo | 32,000 | 31,000 | 71,111 | 68,889 |

Fonte: Elaboração própria (2012), Resultados UCINET 6.0.

A média de todas as relações de saída da rede é 5,7 e iguala a média de entrada de toda a rede. O grau de saída apresenta um mínimo de 0 e um máximo de 32. O desvio padrão (variação da média) oscila entre 6,4 (grau de saída) e 5,9 (grau de entrada). O grau de entrada revela um mínimo de 1 e um máximo de 31. De referir que os valores mínimo e máximo indicam os graus mínimo e máximo de interações que os atores têm dentro da rede.

A estas estatísticas acresce referir o índice de centralização. Este representa uma condição especial em que um ator exerce um papel claramente central ao estar ligado a todos os nós, os quais necessitam de passar pelo nó central para se ligarem uns aos outros. Quanto mais perto de 100% estiver o índice de centralização, significa que existem atores muito mais centrais que outros e assemelha-se ao comportamento de uma rede em estrela (Figura 16). O contrário, ou seja, valores baixos neste indicador, indicariam a ausência de atores claramente centrais.

Figura 16 - Exemplo de um grau de centralização de 100% (rede em estrela).



Fonte: Elaboração própria (2012).

Na rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG, constatam-se os seguintes resultados para este indicador:

Índice de centralização de saída (*outdegree*) = 61,1%

Índice de centralização de entrada (*indegree*) = 58,7%

Estes resultados indicam a existência de atores muito mais centrais que outros, o que também já foi possível constatar através das análises anteriores.

Outro critério que se destaca é o da centralidade de proximidade (*Closeness Centrality*). Sobre este indicador, Marteleto (2001) diz que um ator é tão mais central quanto menor o caminho que ele precisa de percorrer para alcançar os outros elos da rede. Este indicador mede, em última análise, a sua independência em relação ao controlo de outros. Contudo, a medida de centralidade de proximidade (*Closeness Centrality*) não funciona corretamente quando não há uma interligação total entre os vários elementos de uma rede que é o que acontece no caso da rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG. Assim, não é possível calcular este indicador corretamente para a rede em análise.

5.4.2.8 Centralidade de intermediação (*Betweenness*)

A centralidade de intermediação (*betweenness*), uma métrica relacionada com a centralidade dos atores em relação à rede, representa a relevância de atores que possibilitam o fluxo de informação dos maiores grupos e, portanto, apresentam as maiores conectividades com a rede por intermédio de um menor número de cliques. Este indicador mede, assim, o controlo potencial sobre fluxos de informação e recursos no seio de uma rede. A centralidade de intermediação mede as posições dos atores quanto à capacidade de fazerem o maior número de intermediações ou ligações entre outros atores que não têm contacto direto (Hanneman e Riddle, 2005).

O grau de intermediação é a medida de quanto um ator influencia a ligação entre outros pares de atores. Se dois atores dependem somente de outro para ter contacto, este tem um poder superior sobre os outros dois. Entretanto, quando esses atores possuem mais de uma forma de se ligarem (mais de um ator intermédio), o poder dos atores intermediários é menor.

Uma razão para se considerar, assim, um ator com maior importância reside na sua intermediação (*betweenness*). Esta media expressa o controlo da comunicação e interpreta-se como a possibilidade que um nó tem para intermediar as comunicações ou pares de nós. A Tabela 51 apresenta os resultados do grau de intermediação (*betweenness*) e do grau de intermediação normalizado (*nBetweenness*):

Tabela 51 - Grau de intermediação e grau de intermediação normalizado.

| | Grau de intermediação (<i>betweenness</i>) | Grau de intermediação norma- lizado (<i>nBetweenness</i>) |
|---|---|--|
| 6 ADERE | 645.188 | 32.585 |
| 7 DGAC Norte | 449.380 | 22.696 |
| 2 CM Arcos Valdevez | 78.204 | 3.950 |
| 15 Associação Gerês Viver Turismo | 71.167 | 3.594 |
| 37 (TB) JF Vilar Veiga | 71.064 | 3.589 |
| 4 CM Terras Bouro | 69.280 | 3.499 |
| 1 CM Melgaço | 53.744 | 2.714 |
| 25 (MT) JF Outeiro | 36.212 | 1.829 |
| 5 CM Montalegre/ Ecomuseu Barroso | 34.845 | 1.760 |
| 23 (MT) JF Cabril | 34.000 | 1.717 |
| 39 ATAHCA | 30.833 | 1.557 |
| 8 ARDAL | 20.898 | 1.055 |
| 28 (MT) JF Tourém | 14.545 | 0.735 |
| 40 ADRIL | 14.510 | 0.733 |
| 3 CM Ponte Barca | 14.305 | 0.722 |
| 46 Assoc. Social e Cultural Paredes Rio | 13.917 | 0.703 |
| 43 ADRAT | 13.667 | 0.690 |
| 24 (MT) JF Covelães | 10.117 | 0.511 |
| 10 PP Campo Gerês | 8.383 | 0.423 |
| 38 Turismo Porto e Norte Portugal - ER | 8.090 | 0.409 |
| 13 PP Mezio | 7.816 | 0.395 |
| 12 PP Lindoso | 6.626 | 0.335 |
| 9 PP Lamas Mouro | 5.744 | 0.290 |
| 11 PP Montalegre | 5.121 | 0.259 |
| 20 (AV) JF Soajo | 2.883 | 0.146 |
| 27 (MT) JF Sezelhe | 2.833 | 0.143 |
| 41 CIM Alto Minho Lima | 1.700 | 0.086 |
| 30 (PB) JF Entre-Ambos-os-Rios | 0.867 | 0.044 |
| 17 (AV) JF Cabreiro | 0.583 | 0.029 |
| 33 (PB) JF Lindoso | 0.333 | 0.017 |
| 21 (MG) JF Castro Laboreiro | 0.143 | 0.007 |
| 26 (MT) JF Pitões das Júnias | 0.000 | 0.000 |
| 31 (PB) JF Ermida | 0.000 | 0.000 |
| 34 (TB) JF Campo Gerês | 0.000 | 0.000 |
| 19 (AV) JF Gondoriz | 0.000 | 0.000 |
| 36 (TB) JF Rio Caldo | 0.000 | 0.000 |
| 14 Associação Desenvolvimento Fafião | 0.000 | 0.000 |
| 22 (MG) JF Lamas Mouro | 0.000 | 0.000 |
| 16 (AV) JF Cabana Maior | 0.000 | 0.000 |
| 29 (PB) JF Britelo | 0.000 | 0.000 |
| 18 (AV) JF Gavieira | 0.000 | 0.000 |
| 42 CIM Cávado | 0.000 | 0.000 |
| 32 (PB) JF Germil | 0.000 | 0.000 |
| 44 PNPG com Gente (Residentes) | 0.000 | 0.000 |
| 45 Parque Baixa-Limia Xurés (Lobios) | 0.000 | 0.000 |
| 35 (TB) JF Covide | 0.000 | 0.000 |

Fonte: Elaboração própria (2012), Resultados UCINET 6.0.

A Tabela 51 apresenta o grau de intermediação (*betweenness*) que representa o número de pares de nós que um ator é capaz de ligar e o grau de intermediação normalizado (*nBetweenness*) que representa o grau de intermediação em percentagem.

Pela análise da Tabela 51, acima apresentada, é possível concluir que a ADERE-PG é o ator que revela maior índice de intermediação (32,59%), seguida do DGAC-norte (22,69%) e da Câmara de Arcos de Valdevez (3,95%).

Concluída a análise possível às medidas de centralidade importa agora atentar no cruzamento destes resultados com o modelo teórico de Rowley (1997) que procura categorizar os *stakeholders* envolvidos numa dada rede de relacionamentos conforme o grau de densidade da rede *versus* grau de centralidade de cada ator (*stakeholder*). No caso concreto da rede em análise, a densidade é de 12,7%, ou seja, baixa. Para a análise considerar-se-á como um índice de centralidade elevado sempre que este seja igual ou superior a 50% e baixo sempre que seja inferior a 50%.

Tomando por base estes critérios e, considerando o grau de saída (*outdegree*) e o grau de entrada (*indegree*), a aplicação ao caso concreto da rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG, deriva na categorização apresentada na Tabela 52.

Tabela 52 - Tipos de *stakeholders* (centralidade - grau de saída dos *stakeholders*/densidade).

| Densidade da rede de <i>stakeholders</i> | Centralidade - Grau de saída dos <i>stakeholders</i> (<i>outdegree</i>) | |
|--|--|--|
| | Elevada | Baixa |
| Elevada | <p>“<i>Compromiser</i>” - Comprometimento com a organização</p> <p>Sem <i>stakeholders</i> associados</p> | <p>“<i>Subordinate</i>” - Subordinação da organização à rede</p> <p>Sem <i>stakeholders</i> associados</p> |
| Baixa | <p>“<i>Commander</i>” - Comando da rede</p> <p>6 ADERE-PG 7 DGAC Norte</p> | <p>“<i>Solitarian</i>” - Organização solitária sujeita a poucas pressões da rede</p> <p>8 ARDAL 2 CM Arcos de Valdevez 1 CM Melgaço 40 ADRIL 25 (MT) JF Outeiro 13 PP Mezio 10 PP Campo do Gerês 4 CM Terras de Bouro 27 (MT) JF Sezelhe 9 PP Lamas de Mouro 12 PP Lindoso 11 PP Montalegre 3 CM Ponte da Barca 15 Assoc. Gerês Viver Turismo 38 TPNP 5 CM Montalegre/ Ecomuseu 37 (TB) JF Vilar Veiga 28 (MT) JF Tourém 41 CIM Alto Minho Lima 30 (PB) JF Entre-Ambos-os-Rios 24 (MT) JF Covelães 21 (MG) JF Castro Laboreiro 31 (PB) JF Ermida 20 (AV) JF Soajo 23 (MT) JF Cabril 33 (PB) JF Lindoso 46 Assoc. Paredes Rio 39 ATAHCA 32 (PB) JF Germil 43 ADRAT 45 Parque Baixa Limia-Serra do Xurés (Lobios) 17 (AV) JF Cabreiro 16 (AV) JF Cabana Maior 26 (MT) JF Pitões das Júnias 19 (AV) JF Gondoriz 36 (TB) JF Rio Caldo 14 Assoc. Vezeira (Resid.) 29 (PB) JF Britelo 34 (TB) JF Campo do Gerês 42 CIM Cávado 18 (AV) JF Gavieira 44 PNPG com Gente (Resid.) 22 (MG) JF Lamas de Mouro 35 (TB) JF Covide</p> |

Fonte: Elaboração própria com base em Rowley (1997).

Pela análise da tabela anterior, é possível concluir a inexistência de *stakeholders* do tipo “*Compromiser*” (comprometidos com a organização) e do tipo “*Subordinate*” (subordinados à organização) dado que não estamos perante uma rede de elevada densidade.

Considerando o patamar da baixa densidade e os valores obtidos, quer para o grau de saída (*outdegree*), quer para o grau de entrada (*indegree*), é possível perceber a existência de dois *stakeholders* do tipo “*Commander*” (que detém um potencial comando da rede) e que é o caso da ADERE-PG e do DGAC Norte.

Todos os restantes assumem-se como *stakeholders* do tipo “*Solitarian*” (organizações mais isoladas e menos sujeitas a pressões da rede).

5.4.2.9 Centralidade de Bonacich

Phillip Bonacich propôs uma modificação do grau de centralidade (Bonacich, 1987) que foi aceite como superior à medida original (Wasserman e Faust, 1994). A aproximação original da centralidade defende que os atores que têm mais ligações são os que têm maior probabilidade de possuir poder, pois podem alcançar diretamente mais atores no seio de uma rede (*op. cit.*).

Contudo, o grau de centralidade nem sempre corresponde ao mesmo nível de poder e importância na rede não devendo a centralidade de Bonacich ser interpretada como sinónimo de poder, podendo, eventualmente, transformar-se num fator de desvantagem para o ator. O facto de um dado ator estar ligado a muitos atores que não estejam altamente ligados a outros atores torna o indivíduo central, mas não poderoso, pois estes são dependentes dele.

A centralidade de Bonacich é, por isso, uma medida que leva em consideração o número de ligações diretas que o ator possui e a centralidade dos atores vizinhos, refletindo o prestígio global de um dado ator.

O cálculo da centralidade de Bonacich, através do UCINET 6.0 devolveu os resultados apresentados na Tabela 53:

Tabela 53 – Centralidade de Bonacich e centralidade de Bonacich normalizada

| Atores | Centralidade de Bonacich (<i>Eigenvector</i>) | Centralidade de Bonacich normalizada (<i>nEigenvector</i>) |
|--------------------------------------|--|--|
| 1 CM Melgaço | 0.195 | 27.640 |
| 2 CM Arcos de Valdevez | 0.254 | 35.908 |
| 3 CM Ponte da Barca | 0.173 | 24.487 |
| 4 CM Terras de Bouro | 0.167 | 23.620 |
| 5 CM Montalegre/ Ecomuseu | 0.190 | 26.914 |
| 6 ADERE-PG | 0.400 | 56.550 |
| 7 DGAC Norte | 0.360 | 50.948 |
| 8 ARDAL | 0.266 | 37.656 |
| 9 PP Lamas de Mouro | 0.192 | 27.215 |
| 10 PP Campo do Gerês | 0.201 | 28.379 |
| 11 PP Montalegre | 0.196 | 27.694 |
| 12 PP Lindoso | 0.199 | 28.192 |
| 13 PP Mezio | 0.186 | 26.271 |
| 14 Assoc. Vezeira (Resid) | 0.006 | 0.919 |
| 15 Assoc. Gerês Viver Turismo | 0.087 | 12.289 |
| 16 (AV) JF Cabana Maior | 0.076 | 10.722 |
| 17 (AV) JF Cabreiro | 0.088 | 12.407 |
| 18 (AV) JF Gavieira | 0.043 | 6.062 |
| 19 (AV) JF Gondoriz | 0.021 | 2.959 |
| 20 (AV) JF Soajo | 0.125 | 17.703 |
| 21 (MG) JF Castro Laboreiro | 0.078 | 11.041 |
| 22 (MG) JF Lamas de Mouro | 0.016 | 2.278 |
| 23 (MT) JF Cabril | 0.079 | 11.151 |
| 24 (MT) JF Covelães | 0.085 | 11.969 |
| 25 (MT) JF Outeiro | 0.121 | 17.086 |
| 26 (MT) JF Pitões das Júnias | 0.085 | 12.074 |
| 27 (MT) JF Sezelhe | 0.128 | 18.061 |
| 28 (MT) JF Tourém | 0.113 | 15.953 |
| 29 (PB) JF Britelo | 0.010 | 1.408 |
| 30 (PB) JF Entre-Ambos-os-Rios | 0.113 | 15.982 |
| 31 (PB) JF Ermida | 0.089 | 12.561 |
| 32 (PB) JF Germil | 0.059 | 8.363 |
| 33 (PB) JF Lindoso | 0.094 | 13.319 |
| 34 (TB) JF Campo do Gerês | 0.012 | 1.747 |
| 35 (TB) JF Covide | 0.007 | 1.013 |
| 36 (TB) JF Rio Caldo | 0.007 | 1.013 |
| 37 (TB) JF Vilar da Veiga | 0.101 | 14.252 |
| 38 TPNP | 0.186 | 26.278 |
| 39 ATAHCA | 0.063 | 8.915 |
| 40 ADRIL | 0.145 | 20.454 |
| 41 CIM Alto Minho Lima | 0.089 | 12.543 |
| 42 CIM Cávado | 0.054 | 7.640 |
| 43 ADRAT | 0.095 | 13.470 |
| 44 PNPG com Gente (Res.) | 0.008 | 1.174 |
| 45 Parque Baixa Limia-Serra do Xurés | 0.114 | 16.102 |
| 46 Assoc. Paredes Rio | 0.085 | 12.062 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados UCINET 6.0.

Pela análise da tabela anterior é possível constatar que os atores com maior índice de centralidade de Bonacich (*neingenvector*) são a ADERE-PG (*neingenvector* = 56,55%), o DGAC-Norte (*neingenvector* = 50,95%), a câmara de Arcos de Valdevez (*neingenvector* = 36,91%), a porta do Campo do Gerês (*neingenvector* = 28,38%) e a porta de Lindoso (*neingenvector* = 28,19%). Assim, estes atores constituem-se como atores de maior prestígio no tocante à centralidade de saída de Bonacich.

5.4.2.10 Transitividade

A transitividade consiste no facto de cada par de atores ligados por uma ligação direta também estar ligado por uma via indireta através de um terceiro ator. A análise à rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG revela a existência de 715 tríades, ou seja 715 casos em que, se existe uma relação AB e uma relação BC, então também se pode gerar uma relação AC. Para o caso em análise 37,36% das relações que poderiam ser transitivas, são efetivamente transitivas, ou seja, temos um índice de transitividade de 37,36%.

5.4.2.11 Buracos estruturais

Para Burt (1992:18), os buracos estruturais constituem “*relacionamentos de não-redundância entre dois contactos*”. Assim, partindo desta perspetiva, pode-se afirmar que as redes que apresentem um baixo número de buracos estruturais, têm maior número de contactos redundantes.

O número de buracos estruturais (assim como o seu posicionamento na rede) pode gerar desigualdades entre os atores, uma vez que alguns deles têm acesso privilegiado à informação e aos recursos (Susskind *et al.*, 1998).

Os resultados do UCINET 6.0 para os buracos estruturais devolveram a informação constante na Tabela 54:

Tabela 54 - Buracos estruturais

| | Tamanho eficaz (<i>Effective Size</i>) | Eficiência (<i>Efficiency</i>) | Limite do ator (<i>Constrain</i>) |
|--------------------------------------|--|----------------------------------|-------------------------------------|
| 1 CM Melgaço | 7.941 | 0.662 | 0.291 |
| 2 CM Arcos de Valdevez | 12.565 | 0.698 | 0.235 |
| 3 CM Ponte da Barca | 7.147 | 0.650 | 0.339 |
| 4 CM Terras de Bouro | 7.333 | 0.667 | 0.342 |
| 5 CM Montalegre/ Ecomuseu | 8.765 | 0.674 | 0.303 |
| 6 ADERE-PG | 30.081 | 0.859 | 0.101 |
| 7 DGAC Norte | 22.536 | 0.805 | 0.159 |
| 8 ARDAL | 11.175 | 0.657 | 0.245 |
| 9 PP Lamas de Mouro | 4.219 | 0.422 | 0.363 |
| 10 PP Campo do Gerês | 5.324 | 0.484 | 0.342 |
| 11 PP Montalegre | 4.267 | 0.427 | 0.377 |
| 12 PP Lindoso | 5.471 | 0.497 | 0.339 |
| 13 PP Mezio | 3.167 | 0.352 | 0.406 |
| 14 Assoc. Vezeira (Resid) | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 15 Assoc. Gerês Viver Turismo | 5.389 | 0.770 | 0.371 |
| 16 (AV) JF Cabana Maior | 1.375 | 0.458 | 0.972 |
| 17 (AV) JF Cabreiro | 1.900 | 0.475 | 0.822 |
| 18 (AV) JF Gavieira | 1.000 | 0.500 | 1.000 |
| 19 (AV) JF Gondoriz | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 20 (AV) JF Soajo | 2.778 | 0.463 | 0.561 |
| 21 (MG) JF Castro Laboreiro | 1.900 | 0.475 | 0.759 |
| 22 (MG) JF Lamas de Mouro | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 23 (MT) JF Cabril | 2.600 | 0.650 | 0.652 |
| 24 (MT) JF Covelães | 4.500 | 0.643 | 0.444 |
| 25 (MT) JF Outeiro | 5.045 | 0.561 | 0.380 |
| 26 (MT) JF Pitões das Júnias | 2.500 | 0.417 | 0.588 |
| 27 (MT) JF Sezelhe | 3.850 | 0.481 | 0.448 |
| 28 (MT) JF Tourém | 3.150 | 0.450 | 0.481 |
| 29 (PB) JF Britelo | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 30 (PB) JF Entre-Ambos-os-Rios | 2.500 | 0.417 | 0.577 |
| 31 (PB) JF Ermida | 1.214 | 0.304 | 0.775 |
| 32 (PB) JF Germil | 1.000 | 0.333 | 0.926 |
| 33 (PB) JF Lindoso | 2.071 | 0.414 | 0.665 |
| 34 (TB) JF Campo do Gerês | 2.000 | 1.000 | 0.500 |
| 35 (TB) JF Covide | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 36 (TB) JF Rio Caldo | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 37 (TB) JF Vilar Veiga | 3.375 | 0.563 | 0.510 |
| 38 TPNP | 5.308 | 0.531 | 0.390 |
| 39 ATAHCA | 2.583 | 0.646 | 0.685 |
| 40 ADRIL | 6.000 | 0.600 | 0.392 |
| 41 CIM Alto Minho Lima | 2.857 | 0.571 | 0.678 |
| 42 CIM Cávado | 1.667 | 0.556 | 1.000 |
| 43 ADRAT | 2.250 | 0.450 | 0.681 |
| 44 PNPG com Gente (Res.) | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| 45 Parque Baixa Limia-Serra do Xurês | 1.833 | 0.367 | 0.695 |
| 46 Assoc. Paredes Rio | 2.583 | 0.646 | 0.631 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados UCINET 6.0.

O tamanho eficaz da rede (*Effective Size*) é o número de contactos do ator menos os contactos redundantes. Esta medida revela, assim, os contactos não redundantes da

rede do ator que constituem fontes de informação e/ou de recursos não duplicados que poderão representar uma fonte de vantagem ao recetor do contacto não redundante.

Na rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG, os atores com tamanho eficaz superior são a ADERE-PG (tamanho eficaz = 30,1) e o DGAC-Norte (tamanho eficaz = 22,5) constituindo-se, assim, estes atores como fontes de informação e/ou recursos com vantagem, neste âmbito, dentro da rede.

A eficiência de contacto (*Efficiency*) é a proporção do número dos laços não redundantes face ao número total dos contactos. A eficiência indica qual a proporção (a percentagem) de contactos de um membro que não são redundantes.

Na rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG, dos 46 atores, 21 têm 60% ou mais de contactos não redundantes.

O limite do ator (*Constraint*) representa a distribuição dos relacionamentos de um membro através da rede. O limite indica em que extensão um ator depende de um número limitado de membros da rede, ou seja, refere-se à capacidade que o ator tem de negociar ou explorar buracos estruturais potenciais na sua rede. O limite indica quantas ligações diretas e indiretas um ator possui na rede.

Esta medida varia entre 0 e 1, e quanto maior o valor da medida, maior é o limite do membro dentro da rede. De referir, ainda, que o limite está diretamente relacionado com a formação de buracos estruturais: limite elevado indica um número elevado de buracos estruturais.

Na rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG, existem 9 atores com limite máximo (igual a 1) e que são: a Associação Vezeira (residentes), a junta de freguesia da Gavieira, a junta de freguesia de Gondoriz, a junta de freguesia de Lamas de Mouro, a junta de freguesia de Britelo, a junta de freguesia de Covide, a junta de freguesia de Rio Caldo, a CIM Cávado e o PNPG com Gente (residentes). Estes constituem, assim, atores mais limitados no seio da rede.

De referir a existência, também, de outros três atores com valores elevados e que são: a junta de freguesia de Cabana Maior (limite = 0,972), a junta de freguesia de Cabreiro (limite = 0,822) e a junta de freguesia de Germil (limite = 0,926). Desta forma, estes representam atores muito dependentes de um número limitado de membros da rede.

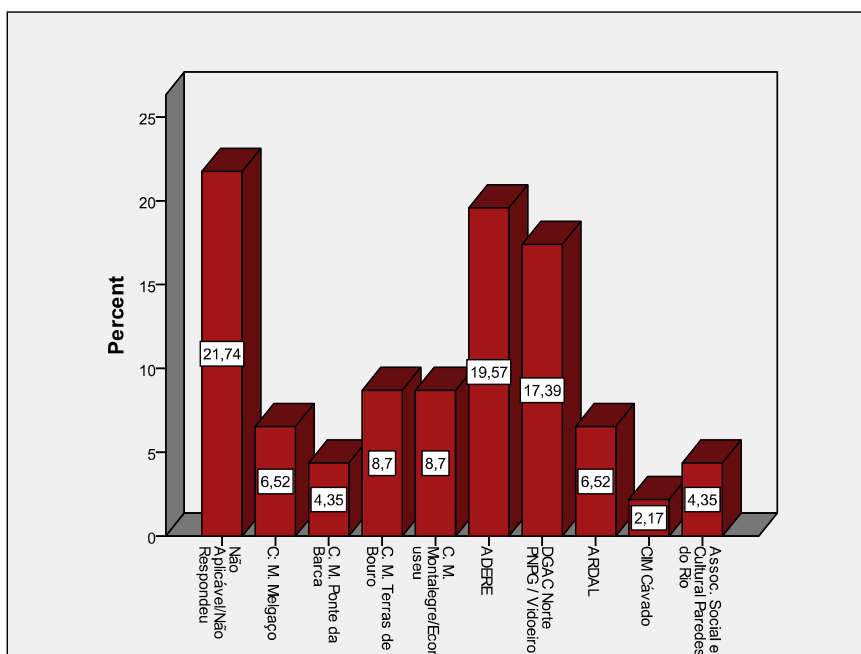
5.4.2.12 Frequência e conteúdo das relações

Stakeholder principal

No tocante à identificação do *stakeholder* principal no contexto de projetos de turismo nas regiões do PNPG (questão 2), foi possível constatar (Gráfico 12) que 21,74% dos inquiridos não identificaram nenhum *stakeholder* principal (o que traduz em 100% dos casos que, não obstante serem partes interessadas, que influenciam ou são influenciadas pelas decisões tomadas no âmbito dos projetos de turismo para a região, não mantiveram contactos regulares com os demais parceiros, nos últimos 12 meses, relativamente a projetos de turismo no PNPG).

Dos restantes, 19,57% identificam a ADERE-PG como *stakeholder* principal no tocante ao envolvimento em projetos turísticos e 17,39% o DGAC Norte/Parque Nacional. De seguida, com 8,7% das respostas destacam-se, simultaneamente, as câmaras de Montalegre/Ecomuseu e a câmara municipal de Terras de Bouro. A câmara municipal de Melgaço surge com 6,52% das respostas e com igual valor, a ARDAL. Com 4,35% das respostas temos a câmara municipal de Ponte da Barca e a Associação Social e Cultural de Paredes do Rio. Por último, com 2,17% das respostas temos a C.I.M. Cávado.

Gráfico 12 – Stakeholder principal identificado



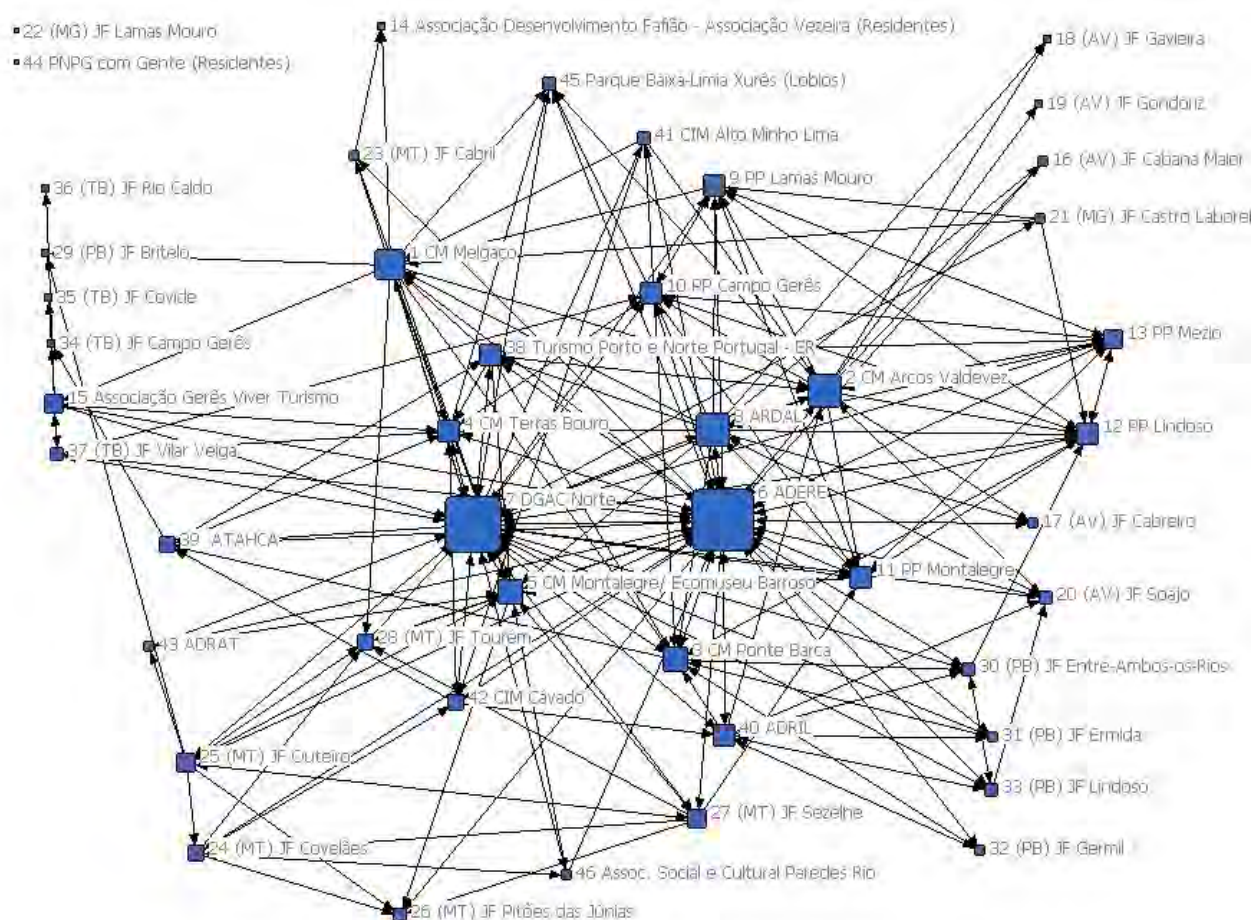
Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

O princípio chave da análise de redes sociais baseia-se no pressuposto de que a estrutura das relações sociais determina o conteúdo dessas relações. No entanto, os atores não são apenas meras combinações de atributos. Importa, por isso, procurar aferir o tipo de trocas que se estabelecem na rede, o que foi levado a cabo via análise das respostas obtidas à “questão 3 - nos últimos 12 meses, qual o grau de frequência com que a sua organização/instituição estabeleceu os seguintes tipos de fluxos ou trocas com os respectivos *stakeholders* (informação de marketing, recursos técnicos/logística, recursos humanos, formação, recursos financeiros)?”. Para cada um destes tipos de trocas procede-se, de seguida, a uma análise da rede respetiva.

Trocas - informação de marketing

A Figura 17 mostra a rede de trocas estabelecidas no tocante à ao recurso “informação de marketing”.

Figura 17 - Matriz de troca de recursos entre os *stakeholders* (informação de marketing)



NOTA: O tamanho dos nós indica o grau de centralidade do ator (*degree*).

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados UCINET 6.0.

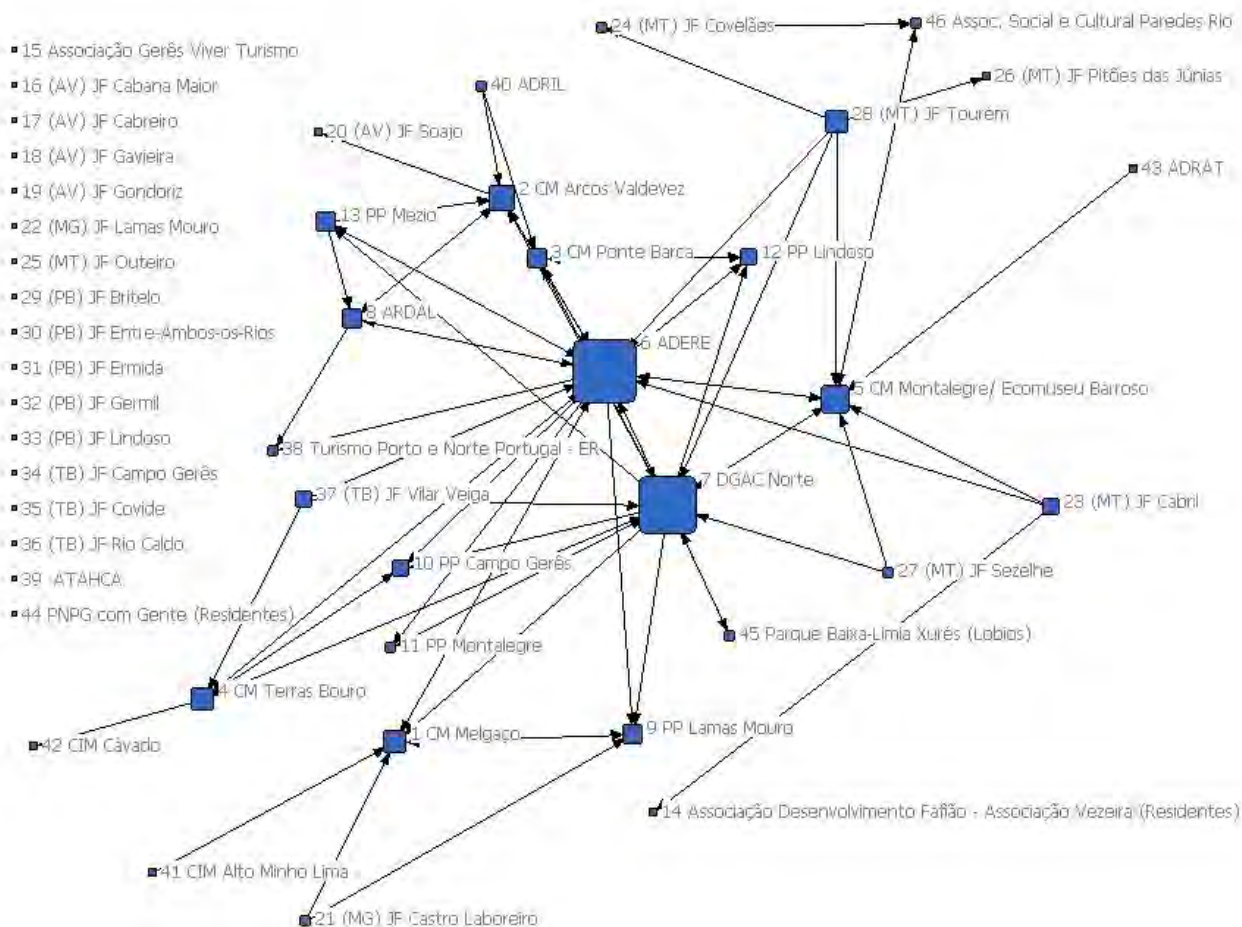
A rede de relacionamentos que se estabelece entre os vários *stakeholders* no contexto de projetos de turismo nas regiões do PNPG, no tocante a trocas em termos de informação de marketing, apresenta 265 ligações e uma densidade de 12,80. O índice de reciprocidade é de 48,88%. O grau de entrada geral da rede (*indegree*) ascende a 59,61% e o grau de saída geral da rede (*outdegree*) a 61,88%. Assim, conclui-se que, no âmbito das trocas de informação de marketing, estamos perante uma rede com consideráveis ligações. A mesma apresenta elevada reciprocidade e índices de centralidade de entrada e de saída consideráveis.

Como tal, é possível aferir a existência de trocas significativas em termos de informação de marketing o que é benéfico em termos de divulgação de informações sobre o PNPG e indicia alguma facilidade de disseminação de informação.

Trocas - recursos técnicos e logística

A Figura 18 mostra a rede de trocas estabelecidas no tocante à troca do recurso “recursos técnicos e logística”.

Figura 18 - Matriz de troca de recursos entre os *stakeholders* (recursos técnicos e logística)



NOTA: O tamanho dos nós indica o grau de centralidade do ator (*degree*).

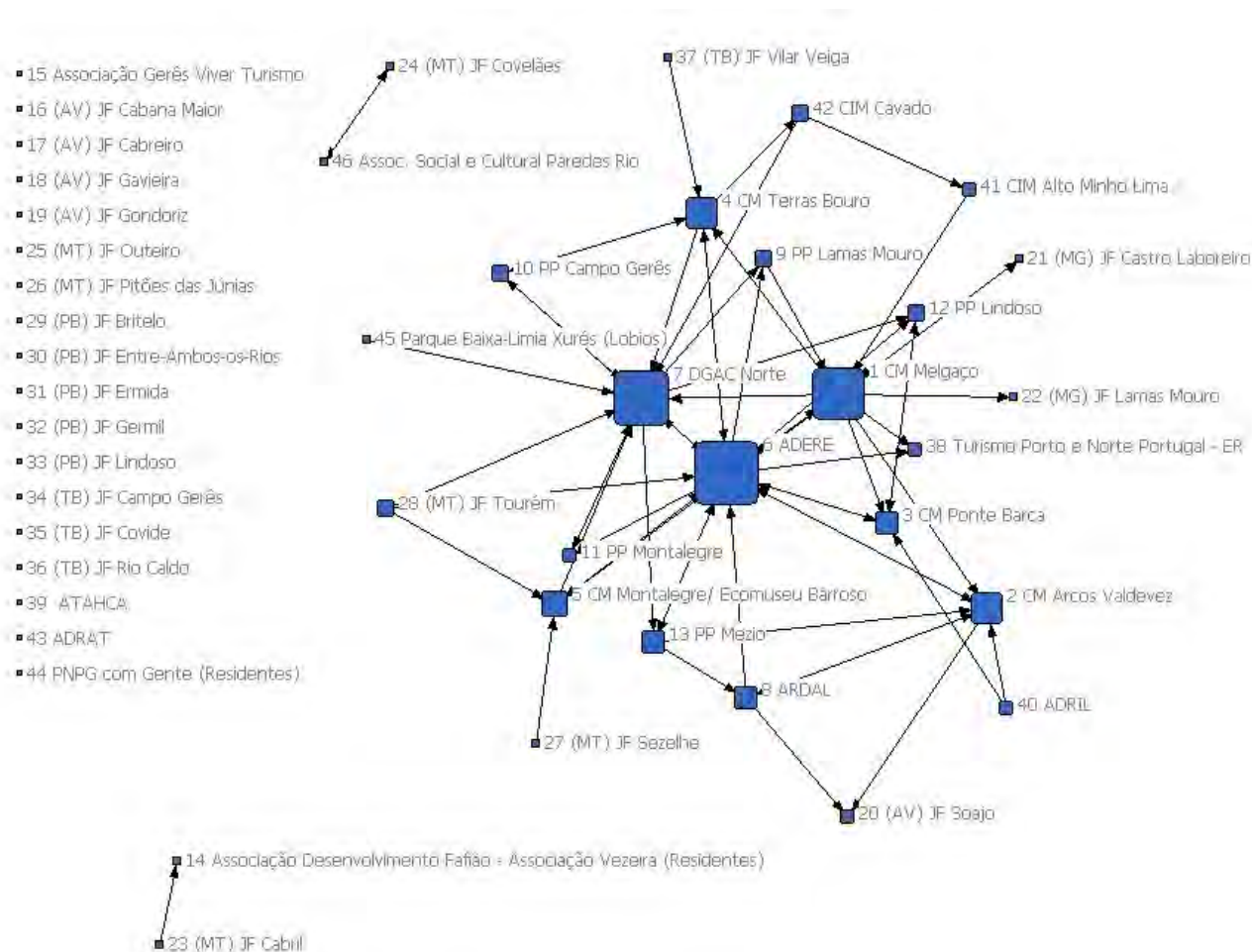
Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados UCINET 6.0.

A rede de relacionamentos que se estabelece entre os vários *stakeholders* no contexto de projetos de turismo nas regiões do PNPG, no tocante a trocas em termos de recursos técnicos e logística, apresenta 73 ligações e uma densidade baixa de 3,53. O índice de reciprocidade é baixo e ascende a 32,73% (ou seja, existem, neste âmbito, fluxos maioritariamente unidirecionais). O grau de entrada geral da rede (*indegree*) ascende a 23,65% e o grau de saída geral da rede (*outdegree*) a 28,20%. Assim, conclui-se que, no âmbito das trocas de recursos técnicos e logística estamos perante uma rede pouco densa e com poucas ligações bidirecionais.

Trocas - recursos humanos

A Figura 19 mostra a rede de trocas estabelecidas no tocante à troca do recurso “recursos humanos”.

Figura 19 - Matriz de troca de recursos entre os *stakeholders* (recursos humanos)



NOTA: O tamanho dos nós indica o grau de centralidade do ator (*degree*).

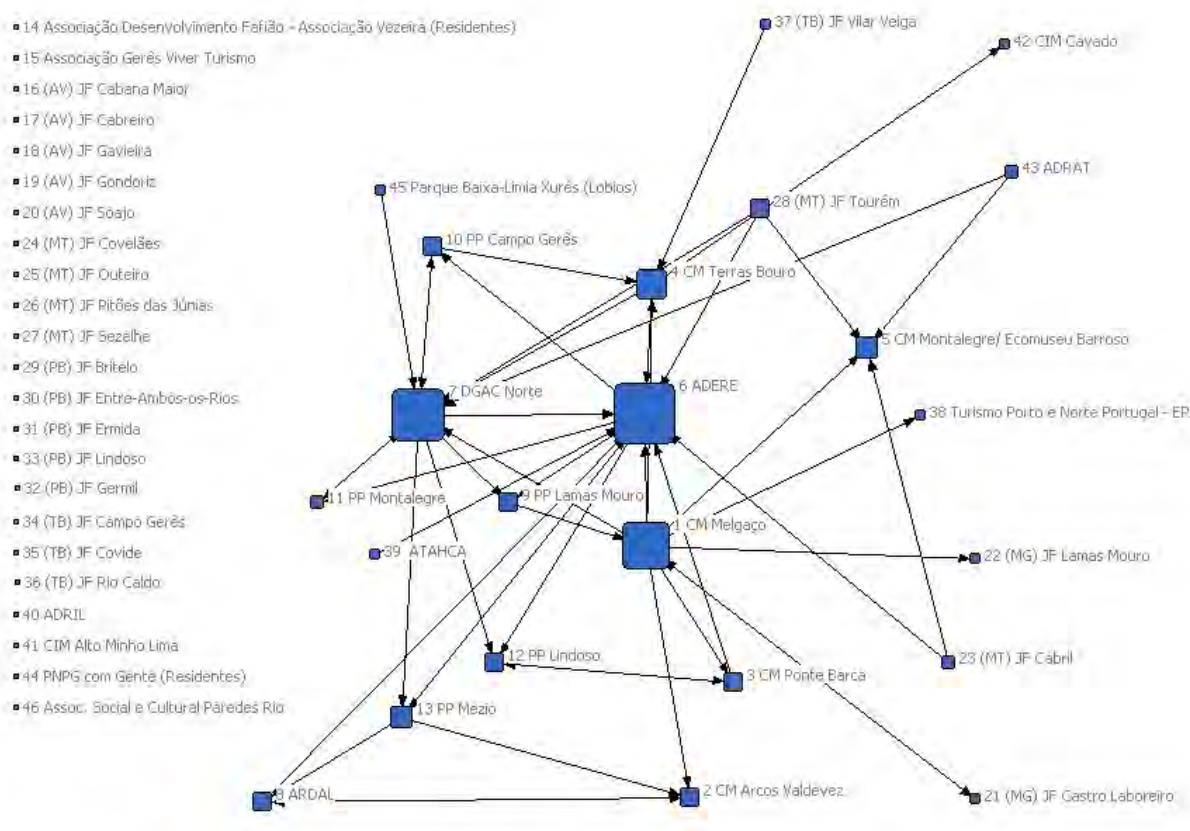
Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados UCINET 6.0.

A rede de relacionamentos que se estabelece entre os vários *stakeholders* no contexto de projetos de turismo nas regiões do PNPG, no tocante a trocas em termos de recursos humanos, apresenta 64 ligações e uma densidade baixa de 3,09. O índice de reciprocidade é baixo e ascende a 28% (ou seja, existem, neste âmbito, fluxos maioritariamente unidirecionais). O grau de entrada geral da rede (*indegree*) ascende a 17,28% e o grau de saída geral da rede (*outdegree*) a 24,09%. Assim, conclui-se que, no âmbito das trocas de recursos humanos estamos, também, perante uma rede pouco densa e com poucas ligações bidirecionais.

Trocas - Formação

A Figura 20 mostra a rede de trocas estabelecidas no tocante à troca do recurso “formação”, representando o tamanho dos nódulos a respetiva centralidade do ator.

Figura 20 - Matriz de troca de recursos entre os *stakeholders* (formação).



NOTA: O tamanho dos nós indica o grau de centralidade do ator (*degree*).

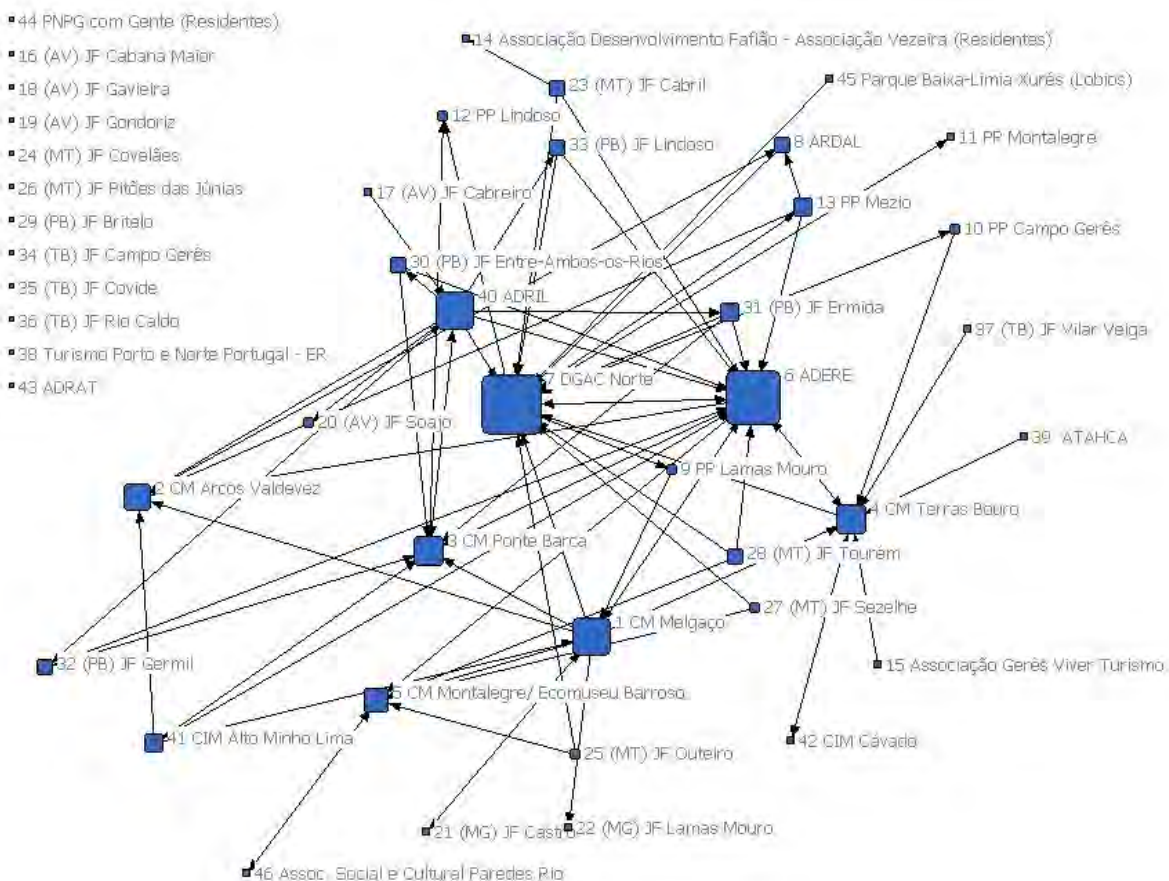
Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados UCINET 6.0.

A rede de relacionamentos que se estabelece entre os vários *stakeholders* no contexto de projetos de turismo nas regiões do PNPG, no tocante a trocas em termos de formação, apresenta 47 ligações e uma densidade de 2,27. O índice de reciprocidade é de 14,6%. O grau de entrada geral da rede (*indegree*) ascende a 18,43% e o grau de saída geral da rede (*outdegree*) a 14,46%. Assim, conclui-se que, no âmbito da formação, estamos perante uma rede pouco densa e com relativamente poucas ligações, bem como, reduzida reciprocidade.

Trocas - recursos financeiros

A Figura 21 mostra a rede de trocas estabelecidas no tocante à troca de “recursos financeiros”.

Figura 21- Matriz de troca de recursos entre os stakeholders (recursos financeiros)



NOTA: O tamanho dos nós indica o grau de centralidade do ator (*degree*).

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados UCINET 6.0.

A rede de relacionamentos que se estabelece entre os vários *stakeholders* no contexto de projetos de turismo nas regiões do PNPQ, no tocante a trocas em termos de recursos financeiros, apresenta 80 ligações e uma densidade baixa de 3,86. O índice de reciprocidade é muito baixo e ascende a 19,40% (ou seja, existem, neste âmbito, fluxos maioritariamente unidirecionais, o que se entende pelo facto de haver apenas algumas entidades que financiam os projetos de turismo desenvolvidos). O grau de entrada geral da rede (*indegree*) ascende a 25,58% e o grau de saída geral da rede (*outdegree*) a 16,49%. Assim, conclui-se que, no âmbito das trocas de recursos financeiros estamos perante uma rede pouco densa e com poucas ligações bidirecionais.

A Tabela 55 apresenta uma síntese comparativa das várias redes de trocas estudadas.

Tabela 55 - Análise comparativa de indicadores para as redes de trocas

| Medidas de Análise | Informação de marketing | Recursos técnicos / logística | Recursos humanos | Formação | Recursos financeiros |
|---|-------------------------|-------------------------------|------------------|----------|----------------------|
| Tamanho da rede (Nº de ligações) | 265 | 73 | 64 | 47 | 80 |
| Densidade | 12,80 | 3,53 | 3,09 | 2,27 | 3,86 |
| Reciprocidade | 48,88% | 32,73% | 28% | 14,6% | 19,40% |
| Grau de entrada geral da rede (<i>inDegree</i>) | 59,61% | 23,65% | 17,28% | 18,43% | 25,58% |
| Grau de saída geral da rede (<i>outdegree</i>) | 61,88% | 28,20% | 24,09% | 14,46% | 16,49% |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados UCINET 6.0.

Pela análise da Tabela 55 é possível concluir que a rede com maior número de ligações é a de informação de marketing, seguida da rede de trocas de recursos financeiros, rede de recursos técnicos/logística, recursos humanos e, por último, a rede de trocas de formação. A densidade e a centralidade seguem, igualmente, a mesma tendência sendo a rede de trocas de informação de marketing a de maior densidade (12,80) e a de maior centralidade de entrada (*inDegree*) e de saída (*outdegree*).

Para uma melhor percepção no tocante à intensidade das trocas, o questionário considerou uma escala de 1 a 4 em que 1 significa nada frequente, 2 - pouco frequente, 3 - frequente, 4 - muito frequente. Assim, quanto maior o índice atribuído, maior o grau de frequência com que ocorrem as trocas.

Desta forma, foram somadas as respostas obtidas por ator, chegando-se aos seguintes índices de frequência das trocas efetuadas (Tabela 56):

Tabela 56 – Matriz total de relações de troca (soma dos graus de intensidade das trocas)

| | Total Formação | Total Informação de Marketing | Total Recursos Financeiros | Total Recursos Técnicos e Logística | Total Recursos Humanos | TOTAL GLOBAL |
|--|----------------|-------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|------------------------|--------------|
| 1 CM Melgaço | 36 | 44 | 32 | 4 | 36 | 152 |
| 2 CM Arcos Valdevez | 4 | 31 | 4 | 11 | 11 | 61 |
| 3 CM Ponte da Barca | 2 | 18 | 12 | 7 | 8 | 47 |
| 4 CM Terras Bouro | 6 | 15 | 6 | 9 | 8 | 44 |
| 5 CM Montalegre/ Ecomuseu Barroso | 0 | 21 | 4 | 9 | 3 | 37 |
| 6 ADERE-PG | 15 | 87 | 24 | 40 | 24 | 190 |
| 7 DGAC Norte | 24 | 84 | 10 | 39 | 24 | 181 |
| 8 ARDAL | 8 | 47 | 8 | 11 | 12 | 86 |
| 9 PP Lamas Mouro | 4 | 24 | 4 | 4 | 4 | 40 |
| 10 PP Campo Gerês | 6 | 26 | 4 | 4 | 6 | 46 |
| 11 PP Montalegre | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 36 |
| 12 PP Lindoso | 4 | 18 | 4 | 4 | 4 | 34 |
| 13 PP Mezio | 12 | 30 | 12 | 12 | 12 | 78 |
| 14 Associação Desenvolvimento Fafião - Associação Vezeira (Residentes) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 15 Associação Gerês Viver Turismo | 0 | 14 | 1 | 0 | 0 | 15 |
| 16 (AV) JF Cabana Maior | 0 | 3 | 0 | 0 | 0 | 3 |
| 17 (AV) JF Cabreiro | 0 | 3 | 3 | 0 | 0 | 6 |
| 18 (AV) JF Gavieira | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 19 (AV) JF Gondoriz | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 20 (AV) JF Soajo | 0 | 10 | 1 | 0 | 0 | 11 |
| 21 (MG) JF Castro Laboreiro | 2 | 14 | 2 | 7 | 3 | 28 |
| 22 (MG) JF Lamas Mouro | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 23 (MT) JF Cabril | 8 | 15 | 12 | 12 | 4 | 51 |
| 24 (MT) JF Covelães | 0 | 10 | 0 | 4 | 4 | 18 |
| 25 (MT) JF Outeiro | 0 | 22 | 6 | 0 | 0 | 28 |
| 26 (MT) JF Pitões das Júnias | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 27 (MT) JF Seze-lhe | 0 | 16 | 7 | 6 | 4 | 33 |
| 28 (MT) JF Tourém | 11 | 11 | 11 | 15 | 11 | 59 |
| 29 (PB) JF Britelo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 30 (PB) JF Entre-Ambos-os-Rios | 0 | 17 | 5 | 0 | 0 | 22 |
| 31 (PB) JF Ermida | 0 | 9 | 7 | 0 | 0 | 16 |
| 32 (PB) JF Germil | 0 | 7 | 7 | 0 | 0 | 14 |
| 33 (PB) JF Lindoso | 0 | 9 | 4 | 0 | 0 | 13 |
| 34 (TB) JF Campo Gerês | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 35 (TB) JF Covide | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 36 (TB) JF Rio Caldo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 37 (TB) JF Vilar Veiga | 4 | 12 | 4 | 9 | 4 | 33 |
| 38 Turismo Porto e Norte Portugal | 0 | 17 | 0 | 0 | 0 | 17 |
| 39 ATAHCA | 3 | 11 | 3 | 0 | 0 | 17 |
| 40 ADRIL | 0 | 29 | 22 | 8 | 4 | 63 |
| 41 CIM Alto Minho Lima | 0 | 16 | 13 | 2 | 1 | 32 |
| 42 CIM Cávado | 0 | 12 | 4 | 0 | 4 | 20 |
| 43 ADRAT | 8 | 8 | 0 | 4 | 0 | 20 |
| 44 PNPG com Gente (Residentes) | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 45 Parque Baixa-Limia-Serra do Xurés (Lobios) | 2 | 4 | 2 | 4 | 2 | 14 |
| 46 Assoc. Social e Cultural Paredes Rio | 0 | 15 | 4 | 8 | 4 | 31 |
| TOTAL | 163 | 749 | 246 | 237 | 201 | 1.596 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados UCINET 6.0.

Pela análise da Tabela 56, é possível concluir a inexistência de trocas de formação com a Associação de Desenvolvimento de Fafião (Associação Vezeira), a Associa-

ção Gerês Viver Turismo, a junta de freguesia de Cabana Maior, a junta de freguesia de Cabreiro, a junta de freguesia de Gavieira, a junta de freguesia de Gondoriz, junta de freguesia do Soajo, junta de freguesia de Lamas de Mouro, junta de freguesia de Cove-lães, junta de freguesia de Outeiro, junta de freguesia de Pitões das Júnias, junta de fre-guesia de Sezelhe, junta de freguesia de Britelo, junta de freguesia de Entre-Ambos-os-Rios, junta de freguesia de Ermida, junta de freguesia de Germil, junta de freguesia de Lindoso, junta de freguesia de Campo do Gerês, junta de freguesia de Covide, junta de freguesia de Rio Caldo, Turismo Porto e Norte Portugal, ATAHCA, ADRIL, CIM Alto Minho Lima, CIM Cávado, ADRAT, PNPG com Gente (Residentes), Parque Baixa Limia-Serra do Xurés (Lobios) e Associação Social e Cultural Paredes do Rio.

De destacar que os atores com maiores índices de trocas, no global, são a ADE-RE-PG (índice de 190) e o DGAC-Norte (índice de 181). Contudo, outros atores reve-lam um índice de trocas de elevada frequência como é o caso da câmara municipal de Melgaço (índice de 152), a ARDAL (índice de 86) e a ADRIL (índice de 63).

No tocante às cinco câmaras envolvidas e, conforme atrás referido, a câmara municipal de Melgaço assume preponderância em relação às outras (índice de 152), sendo seguida da câmara municipal de Arcos de Valdevez (índice de 61), da câmara de Terras de Bouro (índice de 44), da câmara de Ponte da Barca (índice de 47) e da câmara municipal de Montalegre (índice de 37).

Relativamente às cinco portas do parque, a que tem um índice superior de trocas é a porta do Mezio (índice de 78), seguida da porta de Campo do Gerês (índice de 46), porta de Lamas de Mouro (índice de 40), porta de Montalegre (índice de 36) e, por últi-mo, porta de Lindoso (índice de 34).

5.4.3 Fatores relevantes na escolha dos *stakeholders* para efeitos de projetos de turismo do PNPG

Analisa-se, de seguida, as respostas à questão 4 (Qual o grau de importância dos seguintes fatores no tocante à escolha dos *stakeholders* da sua organização/instituição para efeitos de ações relativas ao turismo no PNPG?). As respostas foram codificadas em: 0 - Não Aplicável / Não responde, 1 - Nada importante, 2 - Pouco importante, 3 - Importante, 4 - Muito importante.

Entre os fatores enumerados no tocante à escolha de *stakeholders* (Tabela 57) da(s) organização(ões) para efeitos de ações relativas ao turismo no PNPG (entendido como a implementação de projetos de turismo), constata-se que o “Q4.10 Enquadramento estratégico” é o que revela maior média (M) de 3,31 com desvio padrão (s) de 1,091, logo seguido do “Q4.9 Vontade de implementação” (M=3,17; s=1,254). De seguida, é a qualidade dos serviços que se posiciona com uma média de 2,86 e desvio padrão de 1,264. De notar que são considerados “nada importantes” os fatores “Q4.12 Recomendação” (M=1,27; s=1,033), “Q4.11 Cumprimento de requisitos legais” (M=1,12; s=1,067) e “Q4.2 Afinidades políticas” (M=1,11; s=0,507).

Tabela 57 - Q4 Fatores de escolha dos *stakeholders* da sua organização

| | N | | | Média | Desvio Padrão |
|--|---------|-----------|-------------|-------|---------------|
| | Válidos | Sem Resp. | % Sem Resp. | | |
| Q4.1 Proximidade geográfica | 46 | 0 | 0% | 2,15 | 1,619 |
| Q4.2 Afinidades políticas | 36 | 10 | 22% | 1,11 | 0,507 |
| Q4.3 Afinidades pessoais | 36 | 10 | 22% | 1,69 | 1,064 |
| Q4.4 Rede de contactos que dispõe | 36 | 10 | 22% | 2,47 | 1,158 |
| Q4.5 Reputação | 35 | 11 | 24% | 2,57 | 1,220 |
| Q4.6 Qualidade dos serviços | 35 | 11 | 24% | 2,86 | 1,264 |
| Q4.7 Obrigatoriedade de cooperação | 34 | 12 | 26% | 1,88 | 1,008 |
| Q4.8 Recursos financeiros | 36 | 10 | 22% | 2,58 | 1,317 |
| Q4.9 Vontade de implementação | 36 | 10 | 22% | 3,17 | 1,254 |
| Q4.10 Enquadramento estratégico | 36 | 10 | 22% | 3,31 | 1,091 |
| Q4.11 Cumprimento de requisitos legais | 40 | 6 | 13% | 1,12 | 1,067 |
| Q4.12 Recomendação | 15 | 31 | 67% | 1,27 | 1,033 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

5.4.4 Fatores relevantes para o turismo da freguesia/concelho do PNPG

Esta secção analisa as respostas à questão 5 (Qual a importância dos seguintes fatores para o turismo na sua freguesia/concelho integrada(o) no PNPG?). As respostas foram codificadas em: 0 - Não Aplicável / Não responde, 1 - Nada importante, 2 - Pouco importante, 3 - Importante, 4 - Muito importante.

Foi efetuado um levantamento dos principais fatores de atração turística para as regiões do PNPG e, de uma forma geral (Tabela 58), constatou-se que o mais importante de todos é o “Q5.1 Património natural - fauna e flora” com 3,57 de média (s=0,935); seguido das “Q5.9 Aldeias históricas” (M=2,91; s=1,151); “Q5.5 Património histórico” (M=2,83; s=1,270); “Q5.2 Gastronomia” (M=2,78; s=1,281); “Q5.16 Localização nas regiões do PNPG” (M=2,76; s=1,268); “Q5.4 Etnografia” (usos e costumes locais) com 2,74 de média e desvio padrão de 1,163; “Q5.10 Desportos de natureza” (M=2,70;

s=1,380); “Q5.6 Património arquitetónico” (M=2,67; s=1,266) e “Q5.11 Hidrografia” (rios e albufeiras) com 2,63 de média e desvio padrão de 1,388.

Os três itens menos apontados foram a “Q5.12 Certificação como *Pan Park*” (M=1,43; s=0,935), a “Q5.14 Programa nacional de visitação” (M=1,24; s=0,603) e “Q5.17 Turismo religioso” (M=1,01; s=0,590).

Tabela 58 - Q5 Importância de fatores para o turismo na sua região (integrada no PNPG)

| | N | | | Média | Desvio Padrão |
|---|---------|-----------|-------------|-------|---------------|
| | Válidos | Sem Resp. | % Sem Resp. | | |
| Q5.1 Património natural (fauna e flora) | 46 | 0 | 0% | 3,57 | 0,935 |
| Q5.2 Gastronomia | 46 | 0 | 0% | 2,78 | 1,281 |
| Q5.3 Produtos/artesanato tradicional | 46 | 0 | 0% | 2,41 | 1,257 |
| Q5.4 Etnografia (usos e costumes locais) | 46 | 0 | 0% | 2,74 | 1,163 |
| Q5.5 Património histórico | 46 | 0 | 0% | 2,83 | 1,270 |
| Q5.6 Património arquitetónico | 46 | 0 | 0% | 2,67 | 1,266 |
| Q5.7 Termas | 46 | 0 | 0% | 1,70 | 1,209 |
| Q5.8 Clima | 46 | 0 | 0% | 1,74 | 1,163 |
| Q5.9 Aldeias históricas | 46 | 0 | 0% | 2,91 | 1,151 |
| Q5.10 Desportos de natureza | 46 | 0 | 0% | 2,70 | 1,380 |
| Q5.11 Hidrografia (rios e albufeiras) | 46 | 0 | 0% | 2,63 | 1,388 |
| Q5.12 Certificação como <i>Pan Park</i> | 46 | 0 | 0% | 1,43 | 0,935 |
| Q5.13 Cooperação transfronteiriça (Espanha) | 46 | 0 | 0% | 1,87 | 1,108 |
| Q5.14 Programa nacional de visitação | 46 | 0 | 0% | 1,24 | 0,603 |
| Q5.15 Portas do Parque | 46 | 0 | 0% | 2,17 | 1,217 |
| Q5.16 Localização nas regiões do PNPG | 46 | 0 | 0% | 2,76 | 1,268 |
| Q5.17 Turismo religioso | 45 | 1 | 2% | 1,01 | 0,590 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

5.4.5 Barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG

Esta secção analisa as respostas à questão 6 (Qual o grau de importância que atribui às barreiras no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG?). As respostas foram codificadas em: 0 - Não Aplicável / Não responde, 1 - Nada importante, 2 - Pouco importante, 3 - Importante, 4 - Muito importante.

Quando questionados sobre as principais barreiras (Tabela 59) à implementação de projetos de turismo no PNPG, o item mais indicado é “Q6.10 Instabilidade económica e financeira”, com 3,04 de média e 1,333 de desvio padrão. Os “Q6.2 Custos” tiveram média de 2,91 e desvio padrão de 1,347; “Q6.6 Apoio governamental” (M=2,67; s=1,477); “Q6.3 Número de atores envolvidos” (M=2,52; s=1,441); “Q6.4 Interesses diversos e conflituantes” (M=2,35; s=1,494); “Q6.9 Dificuldades de coordenação” (M=2,35; s=1,494); “ Q6.11 Localização da direção do PNPG fora das regiões do par-

que” (M=2,30; s=1,590)e “Q6.7 Qualificações/conhecimentos” (M=2,02; s=1,374). Os itens com menor média foram (todos com média de 1,01 e desvio padrão de 0,730): “Q6.15 Fogos Florestais”, “Q6.16 Acessos”, “Q6.17 Falta de rede de telemóvel”, “Q6.19 Plano de Ordenamento PNPG” e a “Q6.20 Burocracia”.

Tabela 59 - Q6 Grau de importância atribuído às barreiras no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG

| | N | | | Média | Desvio Padrão |
|---|---------|-----------|-------------|-------|---------------|
| | Válidos | Sem Resp. | % Sem Resp. | | |
| Q6.1 Liderança | 46 | 0 | 0% | 1,96 | 1,429 |
| Q6.2 Custos | 46 | 0 | 0% | 2,91 | 1,347 |
| Q6.3 Número de atores envolvidos | 46 | 0 | 0% | 2,52 | 1,441 |
| Q6.4 Interesses diversos e conflitantes | 46 | 0 | 0% | 2,35 | 1,494 |
| Q6.5 Sazonalidade do turismo | 46 | 0 | 0% | 1,83 | 1,338 |
| Q6.6 Apoio governamental | 46 | 0 | 0% | 2,67 | 1,477 |
| Q6.7 Qualificações/conhecimentos | 46 | 0 | 0% | 2,02 | 1,374 |
| Q6.8 Oposição dos residentes ao turismo | 46 | 0 | 0% | 1,52 | 1,150 |
| Q6.9 Dificuldades de coordenação | 46 | 0 | 0% | 2,35 | 1,494 |
| Q6.10 Instabilidade económico-financeira | 46 | 0 | 0% | 3,04 | 1,333 |
| Q6.11 Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque | 46 | 0 | 0% | 2,30 | 1,590 |
| Q6.12 Falta de informação dos residentes | 45 | 1 | 2% | 1,41 | 1,561 |
| Q6.13 Falta de uma entidade que negoceie com as pessoas | 45 | 1 | 2% | 1,20 | 0,893 |
| Q6.14 Atitude da direção do PNPG | 45 | 1 | 2% | 1,23 | 1,044 |
| Q6.15 Fogos Florestais | 44 | 2 | 4% | 1,01 | 0,730 |
| Q6.16 Acessos | 44 | 2 | 4% | 1,01 | 0,730 |
| Q6.17 Falta de rede de telemóvel | 44 | 2 | 4% | 1,01 | 0,730 |
| Q6.18 Falta de iniciativa privada | 45 | 1 | 2% | 1,17 | 0,925 |
| Q6.19 Plano de Ordenamento PNPG | 44 | 2 | 4% | 1,01 | 0,730 |
| Q6.20 Burocracia | 44 | 2 | 4% | 1,01 | 0,730 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

5.4.6 Objetivos/interesses - implementação de projetos de turismo no PNPG

Esta secção analisa as respostas à questão 7 (Na sua opinião, quais os principais objetivos/interesses da sua organização/instituição no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG?). As respostas foram codificadas em: 0 - Não Aplicável / Não responde, 1 - Nada importante, 2 - Pouco importante, 3 - Importante, 4 - Muito importante.

Os objetivos/interesses com maior média apontados foram (Tabela 60): “Q7.2 Garantir experiências memoráveis aos turistas” (M=2,59; s=1,654), “Q7.8 Motivação ao turismo no PNPG” (M=2,54; s=1,559), “Q7.7 Assegurar saúde e bem-estar dos turistas” (M=2,50; s=1,560), “Q7.4 Preservação das áreas naturais do PNPG” (M=2,46;

s=1,629), “Q7.5 Crescimento do setor de turismo do PNPG” (M=2,43; s=1,615), “Q7.3 Emprego de longo prazo” M=2,33; s=1,647), “Q7.1 Rentabilidade de longo prazo” (M=2,24; s=1,580) e “Q7.6 Participação dos residentes em projetos de turismo” (M=2,22; s=1,562).

Os itens com menor média de resposta foram: “Q7.11 Viabilidade Económica/Contributo para o Desenvolvimento” (M=1,12; s=1,590), “Q7.10 Recuperação de Património” (M=1,17; s=0,955) e “Q7.9 Promoção Internacional” (M=1,25; s=1,450).

Tabela 60 – Q7 Objetivos/interesses da organização/instituição no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG.

| | N | | | Média | Desvio Padrão |
|---|---------|-----------|-------------|-------|---------------|
| | Válidos | Sem Resp. | % Sem Resp. | | |
| Q7.1 Rentabilidade de longo prazo | 46 | 0 | 0% | 2,24 | 1,580 |
| Q7.2 Garantir experiências memoráveis aos turistas | 46 | 0 | 0% | 2,59 | 1,654 |
| Q7.3 Emprego de longo prazo | 46 | 0 | 0% | 2,33 | 1,647 |
| Q7.4 Preservação das áreas naturais do PNPG | 46 | 0 | 0% | 2,46 | 1,629 |
| Q7.5 Crescimento do setor de turismo do PNPG | 46 | 0 | 0% | 2,43 | 1,615 |
| Q7.6 Participação dos residentes em projetos de turismo | 46 | 0 | 0% | 2,22 | 1,562 |
| Q7.7 Assegurar saúde e bem-estar dos turistas | 46 | 0 | 0% | 2,50 | 1,560 |
| Q7.8 Motivação ao turismo no PNPG | 46 | 0 | 0% | 2,54 | 1,559 |
| Q7.9 Promoção Internacional | 43 | 3 | 7% | 1,25 | 1,450 |
| Q7.10 Recuperação de Património | 41 | 5 | 11% | 1,17 | 0,955 |
| Q7.11 Viabilidade Económica/Contributo para o Desenvolvimento | 45 | 1 | 2% | 1,02 | 1,590 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

5.4.7 Atributos caracterizadores do *stakeholder* principal

Esta secção analisa as respostas à questão 8 (Na sua opinião, como classifica os seguintes atributos caracterizadores do principal *stakeholder* da sua organização/instituição?). As respostas foram codificadas em: 0 - Não Aplicável / Não responde, 1 - Muito fraco, 2 - Fraco, 3 - Bom, 4 - Muito Bom.

Os atributos caracterizadores do principal *stakeholder* mais apontados pelos respondentes foram (Tabela 61): “Q8.1 Conhecimentos técnicos” com uma média de 2,87 e desvio padrão de 1,641; “Q8.3 Qualidade do serviço prestado” (M=2,76; s=1,649); “Q8.5 Qualificação dos recursos humanos” (M=2,63; s=1,624); “Q8.2 Reconhecimento

por parte dos turistas” (M=2,54; s=1,669) e, por último, “Q8.4 Recursos financeiros” (M=2,35; s=1,636).

Tabela 61 – Q8 Atributos caracterizadores do principal stakeholder da organização

| | N | | Média | Desvio Padrão | Correlação item-total corrigido | Alfa se item for eliminado |
|--|---------|-----------|-------|---------------|---------------------------------|----------------------------|
| | Válidos | Sem Resp. | | | | |
| Q8.1 Conhecimentos técnicos | 46 | 0 | 2,87 | 1,641 | 0,907 | 0,942 |
| Q8.2 Reconhecimento por parte dos turistas | 46 | 0 | 2,54 | 1,669 | 0,823 | 0,956 |
| Q8.3 Qualidade do serviço prestado | 46 | 0 | 2,76 | 1,649 | 0,927 | 0,939 |
| Q8.4 Recursos financeiros | 46 | 0 | 2,35 | 1,636 | 0,823 | 0,956 |
| Q8.5 Qualificação dos recursos humanos | 46 | 0 | 2,63 | 1,624 | 0,919 | 0,940 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

5.4.8 Qualidade do relacionamento e impactos sobre o turismo do PNPg

Esta secção analisa as resposta à questão 9 (Qualidade do relacionamento). As respostas foram codificadas em: 0 - Não Aplicável / Não responde, 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Concordo, 4 - Concordo totalmente.

Considerando os itens utilizados para medir o grau de confiança na relação, os resultados obtidos constam da Tabela 62.

Tabela 62 . Q9.1 Qualidade do relacionamento - Confiança

| CONFIANÇA | | N | | Média | Desvio Padrão | Correlação item-total corrigido | Alfa se item for eliminado |
|--|---|---------|-----------|-------|---------------|---------------------------------|----------------------------|
| | | Válidos | Sem Resp. | | | | |
| CONFIANÇA (Alpha de Cronbach = 0,992 para | Q9.1.1 CF1... é uma relação honesta e verdadeira | 46 | 0 | 2,72 | 1,655 | 0,991 | 0,990 |
| | Q9.1.2 CF2... é uma relação baseada na lealdade | 46 | 0 | 2,72 | 1,655 | 0,991 | 0,990 |
| | Q9.1.3 CF3... é uma relação baseada na sinceridade | 46 | 0 | 2,72 | 1,655 | 0,991 | 0,990 |
| | Q9.1.4 CF4... é uma relação baseada em elevada confiança | 46 | 0 | 2,72 | 1,655 | 0,991 | 0,990 |
| | Q9.1.5 CF5... é uma relação baseada numa elevada integridade | 46 | 0 | 2,72 | 1,655 | 0,991 | 0,990 |
| | Q9.1.6 CF6... os nossos stakeholders não tiram vantagem da nossa organização/instituição caso tenham oportunidade | 46 | 0 | 2,43 | 1,695 | 0,894 | 0,994 |
| | Q9.1.7 CF7... é uma relação onde são mantidas escrupulosamente as promessas que se estabelecem | 46 | 0 | 2,61 | 1,639 | 0,972 | 0,991 |
| | Q9.1.8 CF8... é uma relação onde a minha organização é tratada de forma justa e correta | 46 | 0 | 2,63 | 1,678 | 0,939 | 0,992 |

| | | | | | | |
|--|----|---|------|-------|-------|-------|
| Q9.1.9_cod CF9... é uma relação onde não é evidenciada consideração pela minha organização | 46 | 0 | 1,24 | 1,079 | 0,900 | 0,993 |
|--|----|---|------|-------|-------|-------|

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Pela análise da tabela anterior é possível constatar que os cinco primeiros apresentam o índice mais elevado com média de 2,72 e são: “Q9.1.1 CF1... é uma relação honesta e verdadeira”, “Q9.1.2 CF2... é uma relação baseada na lealdade”, “Q9.1.3 CF3... é uma relação baseada na sinceridade”, “Q9.1.4 CF4... é uma relação baseada em elevada confiança” e “Q9.1.5 CF5... é uma relação baseada numa elevada integridade”.

O Alpha de Cronbach total associado aos itens da confiança ascende a 0,992 o que indica um elevado grau de fiabilidade associado.

Considerando os itens utilizados para medir o grau de compromisso na relação, os resultados obtidos constam da Tabela 63.

Tabela 63 - Q9.2 Qualidade do relacionamento - Compromisso

| COMPROMISSO | | N | | Média | Desvio Padrão | Correlação item-total corrigido | Alfa se item for eliminado |
|---|---|---------|-----------|-------|---------------|---------------------------------|----------------------------|
| | | Válidos | Sem Resp. | | | | |
| COMPROMISSO (Alpha de Cronbach = 0,987 para os 7 itens) | Q9.2.1 CM1 ... é uma relação que implica um elevado envolvimento da nossa parte | 46 | 0 | 2,74 | 1,666 | 0,970 | 0,984 |
| | Q9.2.2 2 CM2 ... é uma relação muito importante para a minha organização | 46 | 0 | 2,85 | 1,686 | 0,974 | 0,983 |
| | Q9.2.3 CM3 ... é uma relação que a minha organização deseja manter indefinidamente | 46 | 0 | 2,76 | 1,662 | 0,984 | 0,983 |
| | Q9.2.4 CM4 ... é uma relação parecida com “estar em família” | 46 | 0 | 2,52 | 1,683 | 0,932 | 0,986 |
| | Q9.2.5 CM5 ... é algo com que a minha organização se preocupa a longo prazo | 46 | 0 | 2,76 | 1,676 | 0,978 | 0,983 |
| | Q9.2.6 CM6 ... é uma relação que merece o máximo esforço da minha organização para a manter | 46 | 0 | 2,76 | 1,689 | 0,975 | 0,983 |
| | Q9.2.7_cod CM7 ... é uma relação que podia terminar com pequeno esforço | 46 | 0 | 1,30 | 1,190 | 0,840 | 0,992 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Analisando os itens relativos ao compromisso, o que obteve maior média foi o “Q9.2.2 2 CM2 ... é uma relação muito importante para a minha organização”, com média de 2,85. De seguida, com média de 2,76 destacam-se: “Q9.2.3 CM3 ... é uma

relação que a minha organização deseja manter indefinidamente”, “Q9.2.5 CM5 ... é algo com que a minha organização se preocupa a longo prazo” e “Q9.2.6 CM6 ... é uma relação que merece o máximo esforço da minha organização para manter”.

O Alpha de Cronbach total associado aos itens do compromisso ascende a 0,987 o que indica um elevado grau de fiabilidade associado.

No tocante aos itens utilizados para medir o grau de cooperação na relação, os resultados obtidos constam da Tabela 64.

Tabela 64 - Q9.3 Qualidade do relacionamento - Cooperação

| COOPERAÇÃO | | N | | Média | Desvio Padrão | Correlação item-total corrigido | Alfa se item for eliminado |
|--|---|---------|-----------|-------|---------------|---------------------------------|----------------------------|
| | | Válidos | Sem Resp. | | | | |
| COOPERAÇÃO (Alpha de Cronbach = 0,965 para os 6 itens) | Q9.3.1 CP1 ... é uma relação em que se desenvolve publicidade conjunta | 46 | 0 | 2,78 | 1,699 | 0,909 | 0,956 |
| | Q9.3.2 CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos | 46 | 0 | 2,83 | 1,677 | 0,949 | 0,952 |
| | Q9.3.3 CP3 ... é uma relação que se caracteriza pela troca de informação estratégica de marketing | 46 | 0 | 2,67 | 1,647 | 0,932 | 0,954 |
| | Q9.3.4 CP4 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos humanos | 46 | 0 | 2,24 | 1,715 | 0,823 | 0,965 |
| | Q9.3.5 CP5 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos técnicos | 46 | 0 | 2,46 | 1,683 | 0,934 | 0,953 |
| | Q9.3.6 CP6 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos financeiros | 46 | 0 | 2,35 | 1,703 | 0,783 | 0,969 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

A análise descritiva dos itens relativos à cooperação permite concluir que o item com maior média é o “Q9.3.2 CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos”, com média de 2,83. De seguida aparece o item “Q9.3.1 CP1 ... é uma relação em que se desenvolve publicidade conjunta” (média de 2,78) e “Q9.3.3 CP3 ... é uma relação que se caracteriza pela troca de informação estratégica de marketing” (média de 2,67).

Os testes aos coeficientes de correlação linear de *Pearson* (r) e correlação ordinal de *Spearman* (ρ) aplicam-se quando se pretende testar a relação entre duas variáveis. A medida a utilizar depende da escala de medida das duas variáveis em análise: *Pearson* quando estamos perante duas variáveis quantitativas e *Spearman* quando as duas variáveis são, pelo menos, ordinais (Laureano, 2011), o se assume na presente tese.

lações estatisticamente significativas entre a cooperação e o turismo no PNPG. A fim de se poder concluir sobre a existência, ou não, de correlações estatisticamente significativas (entre os construtos atrás enunciados), com *Sig 2-tailed*<0,05, exploram-se, de seguida, uma a uma estas ligações.

Impacto da confiança sobre o compromisso

Analisando a existência, ou não, de correlações estatisticamente significativas entre a confiança e o compromisso (*Sig 2-tailed*<0,05), é possível constatar (conforme Tabela 65) a existência de relacionamentos positivos entre todos os itens ligados à confiança e todos os itens ligados ao compromisso.

Tabela 65 - Análise de correlações entre confiança e compromisso

| | | | COMPROMISSO (Alpha de Cronbach = 0,987 para os 7 itens) | | | | | | |
|---|--|--|--|---|---|--|--|--|--|
| | | | Q9.2.1 Relação que implica um elevado envolvimento | Q9.2.2 Relação muito im- portante para a orga- nização | Q9.2.3 Rela- ção que se deseja man- ter | Q9.2.4 Rela- ção parecida com estar em família | Q9.2.5 Preocupa- ção a longo prazo | Q9.2.6 Relação que mere- ce o má- ximo es- forço para manter | Q9.2.7 Relação que podia terminar com pouco esforço |
| CONFIANÇA (Alpha de Cronbach = 0,992 para os 9 itens) | Q9.1.1 Rela- ção honesta e verdadeira | Ró <i>Spearman</i> Sig. (2- tailed) | 0,963 0,000 | 0,886 0,000 | 0,862 0,000 | 0,931 0,000 | 0,916 0,000 | 0,902 0,000 | 0,825 0,000 |
| | Q9.1.2 Rela- ção baseada na lealdade | Ró <i>Spearman</i> Sig. (2- tailed) | 0,963 0,000 | 0,886 0,000 | 0,862 0,000 | 0,931 0,000 | 0,916 0,000 | 0,902 0,000 | 0,825 0,000 |
| | Q9.1.3 Rela- ção baseada na sinceridade | Ró <i>Spearman</i> Sig. (2- tailed) | 0,963 0,000 | 0,886 0,000 | 0,862 0,000 | 0,931 0,000 | 0,916 0,000 | 0,902 0,000 | 0,825 0,000 |
| | Q9.1.4 Rela- ção baseada em elevada confiança | Ró <i>Spearman</i> Sig. (2- tailed) | 0,963 0,000 | 0,886 0,000 | 0,862 0,000 | 0,931 0,000 | 0,916 0,000 | 0,902 0,000 | 0,825 0,000 |
| | Q9.1.5 Rela- ção baseada numa elevada integridade | Ró <i>Spearman</i> Sig. (2- tailed) | 0,963 0,000 | 0,886 0,000 | 0,862 0,000 | 0,931 0,000 | 0,916 0,000 | 0,902 0,000 | 0,825 0,000 |
| | Q9.1.6 Não tiram vanta- gem da orga- nização caso tenham opor- tunidade | Ró <i>Spearman</i> Sig. (2- tailed) | 0,842 0,000 | 0,769 0,000 | 0,785 0,000 | 0,879 0,000 | 0,808 0,000 | 0,784 0,000 | 0,808 0,000 |
| | Q9.1.8 Rela- ção onde a organização é tratada de forma justa e | Ró <i>Spearman</i> Sig. (2- tailed) | 0,849 0,000 | 0,862 0,000 | 0,885 0,000 | 0,938 0,000 | 0,865 0,000 | 0,839 0,000 | 0,875 0,000 |

| | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| correta | | | | | | | | | |
| Q9.1.9 Relação onde não é evidenciada consideração pela organização | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | 0,844 | 0,752 | 0,777 | 0,842 | 0,789 | 0,780 | 0,886 | 0,000 |
| | | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Pela análise da tabela anterior é possível constatar a existência de correlações estatisticamente significativas entre todos os itens, confirmando-se, assim, o modelo de Morgan e Hunt (1994). As correlações mais significativas reportam à correlação da variável “Q9.2.1 Envolvimento” com todos os itens ligados à confiança (ró de *Spearman* entre 0,842 e 0,963), assim como a correlação da variável “Q9.2.4 Relação parecida com estar em família” com ró de *Spearman* entre 0,842 e 0,931.

Dada a elevada consistência interna entre os itens ligados à confiança, os itens ligados ao compromisso e os itens ligados à cooperação, foram criadas três novas variáveis compósitas para cada uma destas áreas de análise denominadas de:

- “IndexConf” - índice composto pela média de todos os itens ligados à confiança;
- “IndexComp” - índice composto pela média de todos os itens ligados ao compromisso;
- “IndexCoop” - índice composto pela média de todos os itens ligados à cooperação;

Desta forma e, considerando agora estes novos índices criados, é possível constatar a existência de correlações estatisticamente significativas entre o “IndexConf” e o “IndexComp” (ró de *Spearman* = 0,931; N =46, com sig = 0,000, ou seja sig<0,05), confirmando-se o modelo de Morgan e Hunt (1994).

Impacto da confiança sobre a cooperação

Analisando a existência, ou não, de correlações estatisticamente significativas entre a confiança e a cooperação (*Sig 2-tailed*<0,05), é possível constatar (conforme Tabela 66) a existência de relacionamentos positivos entre todos os itens ligados à confiança e todos os itens ligados à cooperação.

Tabela 66 - Análise de correlações entre confiança e cooperação

| | | | COOPERAÇÃO (Alpha de Cronbach = 0,965 para os 6 itens) | | | | | |
|---|--|--------------------------------|--|--|---|---|--|---|
| | | | Q9.3.1 Relação com publicidade conjunta | Q9.3.2 Relação com projetos de turismo conjuntos | Q9.3.3 Relação com troca de informação estratégica de marketing | Q9.3.4 Relação com partilha de recursos humanos | Q9.3.5 Relação com partilha de recursos técnicos | Q9.3.6 Relação com partilha de recursos financeiros |
| CONFIANÇA (Alpha de Cronbach = 0,992 para os 9 itens) | Q9.1.1 Relação honesta e verdadeira | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | 0,861 0,000 | 0,810 0,000 | 0,845 0,000 | 0,720 0,000 | 0,761 0,000 | 0,640 0,000 |
| | Q9.1.2 Relação baseada na lealdade | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | 0,861 0,000 | 0,810 0,000 | 0,845 0,000 | 0,720 0,000 | 0,761 0,000 | 0,640 0,000 |
| | Q9.1.3 Relação baseada na sinceridade | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | 0,861 0,000 | 0,810 0,000 | 0,845 0,000 | 0,720 0,000 | 0,761 0,000 | 0,640 0,000 |
| | Q9.1.4 Relação baseada em elevada confiança | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | 0,861 0,000 | 0,810 0,000 | 0,845 0,000 | 0,720 0,000 | 0,761 0,000 | 0,640 0,000 |
| | Q9.1.5 Relação baseada numa elevada integridade | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | 0,861 0,000 | 0,810 0,000 | 0,845 0,000 | 0,720 0,000 | 0,761 0,000 | 0,640 0,000 |
| | Q9.1.6 Não tiram vantagem da organização caso tenham oportunidade | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | 0,776 0,000 | 0,789 0,000 | 0,790 0,000 | 0,674 0,000 | 0,729 0,000 | 0,689 0,000 |
| | Q9.1.7 Manutenção de promessas | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | 0,808 0,000 | 0,814 0,000 | 0,827 0,000 | 0,679 0,000 | 0,744 0,000 | 0,660 0,000 |
| | Q9.1.8 Relação onde a organização é tratada de forma justa e correta | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | 0,750 0,000 | 0,853 0,000 | 0,871 0,000 | 0,647 0,000 | 0,707 0,000 | 0,652 0,000 |
| | Q9.1.9 Relação onde é evidenciada consideração pela organização | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | 0,809 0,000 | 0,752 0,000 | 0,780 0,000 | 0,636 0,000 | 0,677 0,000 | 0,615 0,000 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Pela análise da tabela anterior é possível constatar a existência de correlações estatisticamente significativas entre todos os itens, confirmando-se, assim, o modelo de Morgan e Hunt (1994). As correlações mais significativas reportam à correlação da variável “Q9.3.1 Relação com publicidade conjunta” com todos os itens ligados à confiança (ró de *Spearman* entre 0,750 e 0,861), assim como a correlação da variável “Q9.3.3 Relação com troca de informação estratégica de marketing” e todos os itens ligados à confiança (com ró de *Spearman* entre 0,780 e 0,871).

Desta forma, e considerando os índices criados relativos à confiança e à cooperação, é possível constatar a existência de correlações estatisticamente significativas entre o “IndexConf” e o “IndexCoop” (ró de *Spearman* = 0,719; N =46, com *sig* = 0,000, ou seja *sig*<0,05), confirmando-se o modelo de Morgan e Hunt (1994).

Impacto do compromisso sobre a cooperação

Analisando a existência, ou não, de correlações estatisticamente significativas entre o compromisso e a cooperação (*Sig 2-tailed*<0,05), é possível constatar (conforme Tabela 67) a existência de relacionamentos positivos entre todos os itens ligados ao compromisso e todos os itens ligados à cooperação.

Tabela 67 - Análise de correlações entre compromisso e cooperação

| | | | COOPERAÇÃO (Alpha de Cronbach = 0,965 para os 6 itens) | | | | | |
|---|--|--------------------------------|--|--|---|---|--|---|
| | | | Q9.3.1 Relação com publicidade conjunta | Q9.3.2 Relação com projetos de turismo conjuntos | Q9.3.3 Relação com troca de informação estratégica de marketing | Q9.3.4 Relação com partilha de recursos humanos | Q9.3.5 Relação com partilha de recursos técnicos | Q9.3.6 Relação com partilha de recursos financeiros |
| COMPROMISSO (Alpha de Cronbach = 0,987 para os 7 itens) | Q9.2.1 Relação que implica elevado envolvimento | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | ,844 ,000 | ,774 ,000 | ,803 ,000 | ,724 ,000 | ,777 ,000 | ,615 ,000 |
| | Q9.2.2 Relação muito importante para a organização | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | ,768 ,000 | ,772 ,000 | ,782 ,000 | ,673 ,000 | ,717 ,000 | ,586 ,000 |
| | Q9.2.3 Relação que a organização deseja manter | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | ,742 ,000 | ,754 ,000 | ,816 ,000 | ,644 ,000 | ,713 ,000 | ,556 ,000 |
| | Q9.2.4 Relação parecida com estar em família | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | ,779 ,000 | ,799 ,000 | ,820 ,000 | ,690 ,000 | ,761 ,000 | ,666 ,000 |
| | Q9.2.5 Preocupação a longo prazo | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | ,766 ,000 | ,766 ,000 | ,815 ,000 | ,683 ,000 | ,730 ,000 | ,577 ,000 |
| | Q9.2.6 Relação que merece o máximo esforço para manter | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | ,786 ,000 | ,743 ,000 | ,792 ,000 | ,667 ,000 | ,719 ,000 | ,554 ,000 |
| | Q9.2.7 Relação que podia terminar com pouco esforço | Ró Spearman Sig. (2-tailed) | ,786 ,000 | ,790 ,000 | ,813 ,000 | ,683 ,000 | ,740 ,000 | ,673 ,000 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Pela análise da tabela anterior é possível constatar a existência de correlações estatisticamente significativas entre todos os itens, confirmando-se, assim, o modelo de Morgan e Hunt (1994). As correlações mais significativas reportam à correlação da variável “Q9.3.3 Relação com troca de informação estratégica de marketing” com todos os itens ligados ao compromisso (ró de Spearman entre 0,782 e 0,820), assim como a cor-

relação da variável “Q9.3.1 Relação com publicidade conjunta” e todos os itens ligados à cooperação (com *ró* de *Spearman* entre 0,742 e 0,844).

Desta forma, e considerando os índices criados relativos ao compromisso e à cooperação, é possível constatar a existência de correlações estatisticamente significativas entre o “IndexComp” e o “IndexCoop” (*ró* de *Spearman* = 0,761; N =46, com *sig* = 0,000, ou seja *sig*<0,05), confirmando-se o modelo de Morgan e Hunt (1994).

Impacto da cooperação sobre o turismo nos últimos 5 anos

Analisando a existência, ou não, de correlações estatisticamente significativas entre a cooperação e o turismo nos últimos 5 anos (*Sig 2-tailed*<0,05), é possível constatar (conforme Tabela 68) a existência de relacionamentos positivos entre vários itens ligados à cooperação e os itens ligados ao turismo nos últimos 5 anos.

Tabela 68 - Análise de correlações entre cooperação e o turismo nos últimos 5 anos

| | | Q10.1 Investimentos em turismo (últ. 5 anos) | Q10.2 Receitas de turismo (últ. 5 anos) | Q10.3 Número de turistas (últ. 5 anos) | Q10.4 Relacionamento com residentes (últ. 5 anos) | Q10.5 Preservação do patrimônio natural (últ. 5 anos) |
|---|--------------------|--|---|--|---|---|
| Q9.3.1 Relação com publicidade conjunta | Ró <i>Spearman</i> | 0,342 | 0,439 | ,355 | 0,254 | 0,292 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,020 | 0,002 | ,016 | 0,088 | 0,049 |
| Q9.3.2 Relação com projetos de turismo conjuntos | Ró <i>Spearman</i> | 0,486 | 0,558 | ,464 | 0,359 | 0,276 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,001 | 0,000 | ,001 | 0,014 | 0,063 |
| Q9.3.3 Relação com troca de informação estratégica de marketing | Ró <i>Spearman</i> | 0,432 | 0,550 | ,366 | 0,343 | 0,239 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,003 | 0,000 | ,012 | 0,020 | 0,110 |
| Q9.3.4 Relação com partilha de recursos humanos | Ró <i>Spearman</i> | 0,424 | 0,505 | ,494 | 0,231 | 0,294 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,003 | 0,000 | ,000 | 0,123 | 0,048 |
| Q9.3.5 Relação com partilha de recursos técnicos | Ró <i>Spearman</i> | 0,495 | 0,488 | ,347 | 0,385 | 0,343 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,000 | 0,001 | ,018 | 0,008 | 0,019 |
| Q9.3.6 Relação com partilha de recursos financeiros | Ró <i>Spearman</i> | 0,455 | 0,416 | ,330 | 0,203 | 0,154 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,001 | 0,004 | ,025 | 0,175 | 0,306 |

Nota: A vermelho correlações estatisticamente não significativas.

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Pela análise da tabela anterior é possível constatar a inexistência de correlações estatisticamente significativas entre todos os itens da cooperação e do turismo nos últimos 5 anos. As correlações mais significativas reportam à correlação da variável “Q10.2 Receitas de turismo (últimos 5 anos)” com todos os itens ligados à cooperação (ró de *Spearman* entre 0,416 e 0,558), assim como a correlação da variável “Q10.1 Investimentos em turismo (últimos 5 anos)” e todos os itens ligados à cooperação (com ró de *Spearman* entre 0,342 e 0,495).

De referir a existência de coeficientes de correlação estatisticamente não significativos em relação à variável “Q10.4 Relacionamento com residentes (últimos 5 anos)” e “Q10.5 Preservação do património natural (últimos 5 anos)”.

Impacto da cooperação sobre o turismo nos próximos 5 anos

Analisando a existência, ou não, de correlações estatisticamente significativas entre a cooperação e a expectativa de evolução do turismo por parte dos respondentes para os próximos 5 anos (*Sig 2-tailed*<0,05), é possível constatar (conforme Tabela 69) a existência de relacionamentos positivos entre vários itens ligados à cooperação e os itens ligados ao turismo nos próximos 5 anos.

Tabela 69 - Análise de correlações entre cooperação e o turismo nos próximos 5 anos

| | | Q11.1 Investimentos em turismo (próx. 5 anos) | Q11.2 Receitas de turismo (próx. 5 anos) | Q11.3 Número de turistas (próx. 5 anos) | Q11.4 Relacionamento com residentes (próx. 5 anos) | Q11.5 Preservação do património natural (próx. 5 anos) |
|---|--------------------|---|--|---|--|--|
| Q9.3.1 Relação com publicidade conjunta | Ró <i>Spearman</i> | ,353 | ,361 | ,298 | ,355 | ,339 |
| | Sig. (2-tailed) | ,016 | ,014 | ,044 | ,015 | ,021 |
| Q9.3.2 Relação com projetos de turismo conjuntos | Ró <i>Spearman</i> | ,394 | ,389 | ,246 | ,346 | ,235 |
| | Sig. (2-tailed) | ,007 | ,008 | ,100 | ,018 | ,117 |
| Q9.3.3 Relação com troca de informação estratégica de marketing | Ró <i>Spearman</i> | ,452 | ,448 | ,268 | ,399 | ,290 |
| | Sig. (2-tailed) | ,002 | ,002 | ,072 | ,006 | ,051 |
| Q9.3.4 Relação com partilha de recursos humanos | Ró <i>Spearman</i> | ,347 | ,357 | ,317 | ,165 | ,233 |
| | Sig. (2-tailed) | ,018 | ,015 | ,032 | ,273 | ,120 |
| Q9.3.5 Relação com | Ró <i>Spearman</i> | ,431 | ,352 | ,182 | ,358 | ,356 |

| | | | | | | |
|---|-----------------|------|------|------|------|------|
| partilha de recursos técnicos | Sig. (2-tailed) | ,003 | ,016 | ,227 | ,015 | ,015 |
| Q9.3.6 Relação com partilha de recursos financeiros | Ró Spearman | ,300 | ,258 | ,058 | ,155 | ,096 |
| | Sig. (2-tailed) | ,043 | ,083 | ,703 | ,304 | ,525 |

Nota: A vermelho correlações estatisticamente não significativas.

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Pela análise da tabela anterior é possível constatar a existência de correlações estatisticamente significativas entre todos os itens da cooperação e a variável “Q11.1 Investimentos em turismo (próximos 5 anos)”. Em relação à correlação entre os itens ligados à cooperação e as variáveis “Q11.2 Receitas de turismo (próximos 5 anos)”, “Q11.3 Número de turistas (próximos 5 anos)”, “Q11.4 Relacionamento com residentes (próximos 5 anos)” e “Q11.5 Preservação do património natural (próximos 5 anos)” constata-se que nem sempre se está perante correlações estatisticamente significativas. É o caso das seguintes correlações:

- “Q11.3 Número de turistas (próximos 5 anos)” *versus* “Q9.3.2 Relação com projetos de turismo conjuntos”;
- “Q11.3 Número de turistas (próximos 5 anos)” *versus* “Q9.3.3 Relação com troca de informação estratégica de marketing”;
- “Q11.3 Número de turistas (próximos 5 anos)” *versus* “Q9.3.5 Relação com partilha de recursos técnicos”;
- “Q11.3 Número de turistas (próximos 5 anos)” *versus* “Q9.3.6 Relação com partilha de recursos financeiros”;
- “Q11.3 Número de turistas (próximos 5 anos)” *versus* “Q9.3.6 Relação com partilha de recursos financeiros”;
- “Q11.4 Relacionamento com residentes (próximos 5 anos)” *versus* “Q9.3.4 Relação com partilha de recursos humanos”;
- “Q11.5 Preservação do património natural (próximos 5 anos)” *versus* “Q9.3.2 Relação com projetos de turismo conjuntos”;
- “Q11.5 Preservação do património natural (próximos 5 anos)” *versus* “Q9.3.3 Relação com troca de informação estratégica de marketing”;
- “Q11.5 Preservação do património natural (próximos 5 anos)” *versus* “Q9.3.4 Relação com partilha de recursos humanos”;

- “Q11.5 Preservação do património natural (próximos 5 anos)” versus “Q9.3.6 Relação com partilha de recursos financeiros”.

5.4.9 Caracterização da evolução ocorrida no turismo do PNPG nos últimos 5 anos (percepção dos respondentes)

Esta secção apresenta uma análise descritiva das respostas à questão 10 (nos últimos 5 anos, como caracteriza a evolução ocorrida no turismo do PNPG). As respostas foram codificadas em: 0 - Não Aplicável / Não responde, 1 - Nada importante, 2 - Pouco importante, 3 - Importante, 4 - Muito importante.

As respostas à Q10 relativa à caracterização da forma como terá evoluído o turismo no PNPG nos últimos 5 anos (Tabela 70), permitem constatar, de uma forma geral, uma percepção positiva da evolução, nomeadamente em termos do “Q10.3 Número de turistas” (média de 3,04). No tocante ao “Q10.4 Relacionamento com residentes”, a média foi de 2,98; no tocante a “Q10.1 investimentos em turismo” foi de 2,65; seguida da Q10.5 Preservação do património natural” com 2,59 e “Q10.2 Receitas de turismo” com 2.48.

Tabela 70 - Q10 Evolução ocorrida no turismo nos últimos 5 anos

| | N | | Média | Desvio Padrão |
|---|---------|-----------|-------|---------------|
| | Válidos | Sem Resp. | | |
| Q10.1 Investimentos em turismo (últ. 5 anos) | 46 | 0 | 2,65 | 1,215 |
| Q10.2 Receitas de turismo (últ. 5 anos) | 46 | 0 | 2,48 | 1,206 |
| Q10.3 Número de turistas (últ. 5 anos) | 46 | 0 | 3,04 | 1,115 |
| Q10.4 Relacionamento com residentes (últ. 5 anos) | 46 | 0 | 2,98 | 1,145 |
| Q10.5 Preservação do património natural (últ. 5 anos) | 46 | 0 | 2,59 | 1,185 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

5.4.10 Caracterização da expectativa de evolução em relação ao turismo do PNPG nos próximos 5 anos (percepção dos respondentes)

Esta secção apresenta uma análise descritiva das respostas à questão 11 (considerando os próximos 5 anos, qual a sua expectativa de evolução em relação ao turismo do PNPG?). As respostas foram codificadas em: 0 - Não Aplicável / Não responde, 1 - Nada importante, 2 - Pouco importante, 3 - Importante, 4 - Muito importante.

Numa primeira análise, procurou-se perceber se a escolha do *stakeholder* principal se correlacionava com alguma outra variável do questionário, ou não (Tabela 72). Foi possível concluir pela existência de um $\text{Sig} \leq \alpha = 0,05$ (*p-value*) e coeficientes de correlação moderados entre a escolha do *stakeholder* principal e as seguintes variáveis:

- Proximidade geográfica (Q4.1);
- Rede de contactos que dispõe (Q4.4);
- Vontade de implementação (Q4.9);
- Património arquitetónico (Q5.6).
- Etnografia (usos e costumes locais) Q5.4;
- Património histórico Q5.5;
- Património arquitetónico Q5.6;
- Clima Q5.8;
- Certificação como Pan Park Q5.12;
- Cooperação transfronteiriça (Espanha) Q5.13;
- Programa nacional de visitação Q5.14;
- Portas do parque Q5.15;
- Localização nas regiões do PNPG Q5.16;
- Assegurar saúde e bem-estar dos turistas Q7.7;
- Número de turistas (últimos 5 anos).

Tabela 72 – Correlações relevantes com a variável escolha do *stakeholder* principal (Q2).

| Testes Estatísticos | Ró de Spearman | | | | |
|--|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e proximidade geográfica (Q4.1) | ,000 | ✓ | ,547 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e rede de contactos que dispõe (Q4.4) | ,000 | ✓ | ,421 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e vontade de implementação (Q4.9) | ,000 | ✓ | ,512 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e etnografia (usos e costumes locais) Q5.4 | ,010 | ✓ | ,375 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e património histórico Q5.5 | ,004 | ✓ | ,412 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e património arquitectónico Q5.6 | ,000 | ✓ | ,518 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e clima Q5.8 | ,014 | ✓ | ,360 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e certificação como Pan Park Q5.12 | ,043 | ✓ | ,303 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e cooperação transfronteiriça (Espanha) Q5.13 | ,045 | ✓ | ,297 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e programa nacional de visitaçao Q5.14 | ,017 | ✓ | ,349 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e portas do parque Q5.15 | ,034 | ✓ | ,313 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e localização nas regiões do PNPG Q5.16 | ,023 | ✓ | ,335 | + | + Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e assegurar saúde e bem-estar dos turistas Q7.7 | ,014 | ✓ | -,401 | - | - Moderado |
| Escolha do <i>stakeholder</i> principal (Q2) e número de turistas (últimos 5 anos) | ,005 | ✓ | ,419 | + | + Moderado |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Analisando as correlações entre as variáveis ligadas à questão 10 (nos últimos 5 anos, como caracteriza a evolução ocorrida no turismo do PNPG?) e a questão 11 (considerando os próximos 5 anos, qual a sua expectativa de evolução em relação ao turismo do PNPG?), foi possível constatar as seguintes correlações mais relevantes (Tabela 73):

Tabela 73 - Correlações relevantes com as variáveis Q10 (evolução do turismo últimos 5 anos) e Q11 (evolução esperada nos próximos 5 anos)

| Testes Estatísticos | Ró de Spearman | | | | |
|--|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Investimentos em turismo nos últimos 5 anos (Q10.1) e receitas em turismo nos últimos 5 anos (Q10.2) | ,000 | ✓ | 0,753 | + | + Elevado |
| Investimentos em turismo nos últimos 5 anos (Q10.1) e relacionamento com residentes nos últimos 5 anos (Q10.4) | ,000 | ✓ | 0,661 | + | + Elevado |
| Investimentos em turismo nos últimos 5 anos (Q10.1) e investimento em turismo nos próximos 5 anos (Q11.1) | ,000 | ✓ | 0,761 | + | + Elevado |
| Investimentos em turismo nos últimos 5 anos (Q10.1) e receitas em turismo nos próximos 5 anos (Q11.2) | ,000 | ✓ | 0,625 | + | + Elevado |
| Receitas em turismo nos últimos 5 anos (Q10.2) e investimento em turismo nos próximos 5 anos (Q11.1) | ,000 | ✓ | 0,659 | + | + Elevado |
| Receitas em turismo nos últimos 5 anos (Q10.2) e receitas em turismo nos próximos 5 anos (Q11.2) | ,000 | ✓ | 0,802 | + | + Elevado |
| Número de turistas nos últimos 5 anos (Q10.3) e número de turistas nos próximos 5 anos (Q11.3) | ,000 | ✓ | 0,641 | + | + Elevado |
| Relacionamento com residentes nos últimos 5 anos (Q10.4) e relacionamento com residentes nos próximos 5 anos (Q11.4) | ,000 | ✓ | 0,772 | + | + Elevado |
| Investimento em turismo nos próximos 5 anos (Q11.1) e receitas em turismo nos próximos 5 anos (Q11.2) | ,000 | ✓ | 0,827 | + | + Elevado |
| Investimento em turismo nos próximos 5 anos (Q11.1) e relacionamento com residentes nos próximos 5 anos (Q10.4) | ,000 | ✓ | 0,601 | + | + Elevado |
| Receitas em turismo nos próximos 5 anos (Q11.2) e número de turistas nos próximos 5 anos (Q11.3) | ,000 | ✓ | 0,631 | + | + Elevado |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Além destas correlações, um outro conjunto de correlações entre diferentes variáveis foram igualmente detetadas (ANEXO 9) algumas correlações entre itens do questionário.

Entre estas importa apenas destacar algumas. Assim, por exemplo, constata-se que a proximidade geográfica (Q4.1) se encontra positivamente correlacionada com as afinidades pessoais (Q4.3), rede de contactos que dispõe (Q4.4), reputação (Q4.5), qualidade dos serviços prestados (Q4.6), obrigatoriedade de cooperação (Q4.7), recursos financeiros (Q4.8) e vontade de implementação (Q4.9).

De lembrar que Driscoll e Starik (2004) propunham um quarto atributo face ao modelo proposto por Mitchell *et al.* (1997): a proximidade. Para estes autores, o modelo

dos três critérios de Mitchell *et al.* (1997) é insuficiente por não incorporar o perto/longe, o curto/longo prazo e o atual/potencial.

Os resultados obtidos revelam uma correlação entre a proximidade geográfica e a rede de contactos de um dado *stakeholder* o que vem ao encontro do que é defendido e preconizado por Driscoll e Starik (2004).

No tocante a implicações práticas para o setor de turismo na região do PNPG e, pela análise de correlações relevantes detetadas importa destacar o relacionamento estatisticamente significativo detetado entre o crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) e a preservação das áreas naturais do PNPG (Q7.4).

Além disso, a motivação ao turismo no PNPG (Q7.8) está positivamente correlacionada com a rentabilidade de longo prazo (Q7.1), a garantia de experiências memoráveis aos turistas (Q7.2), o emprego de longo prazo (Q7.3), a preservação das áreas naturais do PNPG (Q7.4), o crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5), a participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e o assegurar de saúde e bem-estar dos turistas (Q7.7). Daqui releva a importância de apostar na criação de motivações ao turismo no PNPG dadas as suas amplas implicações sobre o setor do turismo na região e sobre o bem-estar dos turistas.

5.5 Conclusão

A título de síntese, esta secção permitiu um entendimento global dos dados recolhidos, através da aplicação de análises descritivas e inferenciais e, simultaneamente, da sua interpretação.

No tocante a investimentos e receitas em turismo em 2011, a baixa taxa de resposta tornou estes itens inconclusivos. O perfil dos respondentes é maioritariamente masculino e, por outro lado, engloba indivíduos que estão há pelo menos 3 anos nas organizações. Estes são, predominantemente, presidentes de junta e técnicos de turismo, maioritariamente na faixa dos 41-50 anos e com um nível de habilitações elevado centrado em licenciatura.

A análise da estrutura de relações da rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG permitiu averiguar o nível de relacionamento entre os atores num dado momento, percebendo-se que a ADERE-PG e o DGAC Norte/Direção do parque assumem um papel de maior centralidade no seio da rede. A rede de relaciona-

mentos entre *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG revela uma densidade baixa e 15 subgrupos.

A análise de *clusters* permitiu detetar 5 grupos homogéneos nos dados, possuindo a rede um coeficiente de agrupamento global de: 0,483. Ao abrigo do modelo proposto por Rowley (1997), foi possível perceber a existência de dois *stakeholders* do tipo “*Commander*” (que detém um potencial comando da rede) e que é o caso da ADEREPG e do DGAC Norte. A rede evidencia, também, alguns buracos estruturais que constituem, assim, atores mais limitados no seio da rede.

No tocante à escolha de *stakeholders* para efeitos de ações relativas ao turismo no PNPG, o enquadramento estratégico e a vontade de implementação assumem-se como fatores chave. Já os principais fatores de atração turística para as regiões do PNPG são o património natural e paisagístico, fauna e flora, as aldeias históricas, património histórico e gastronomia.

As principais barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG são a instabilidade económica e financeira, custos e apoio governamental. Os objetivos/interesses com maior média apontada são: garantir experiências memoráveis aos turistas, motivação ao turismo no PNPG, assegurar saúde e bem-estar dos turistas e preservação das áreas naturais do PNPG.

Os atributos caracterizadores dos principais *stakeholders* mais referidos pelos respondentes foram os conhecimentos técnicos e a qualidade do serviço prestado. No tocante à qualidade do relacionamento todos os itens revelaram médias elevadas, quer para a confiança, quer para o compromisso, quer para a cooperação. Tal revela um bom indicador da existência de elevada qualidade nos relacionamentos estabelecidos na rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG.

No tocante à forma como terá evoluído o turismo no PNPG nos últimos 5 anos foi possível constatar, de uma forma geral, uma perceção positiva da evolução, nomeadamente em termos do número de turistas e relacionamento com residentes e uma expectativa de evolução positiva para os próximos 5 anos.

Quanto à forma como se espera venha a evoluir o turismo no PNPG nos próximos 5 anos evidenciam-se, de uma forma geral, o aumento do número de turistas e a crescente aposta no relacionamento com residentes.

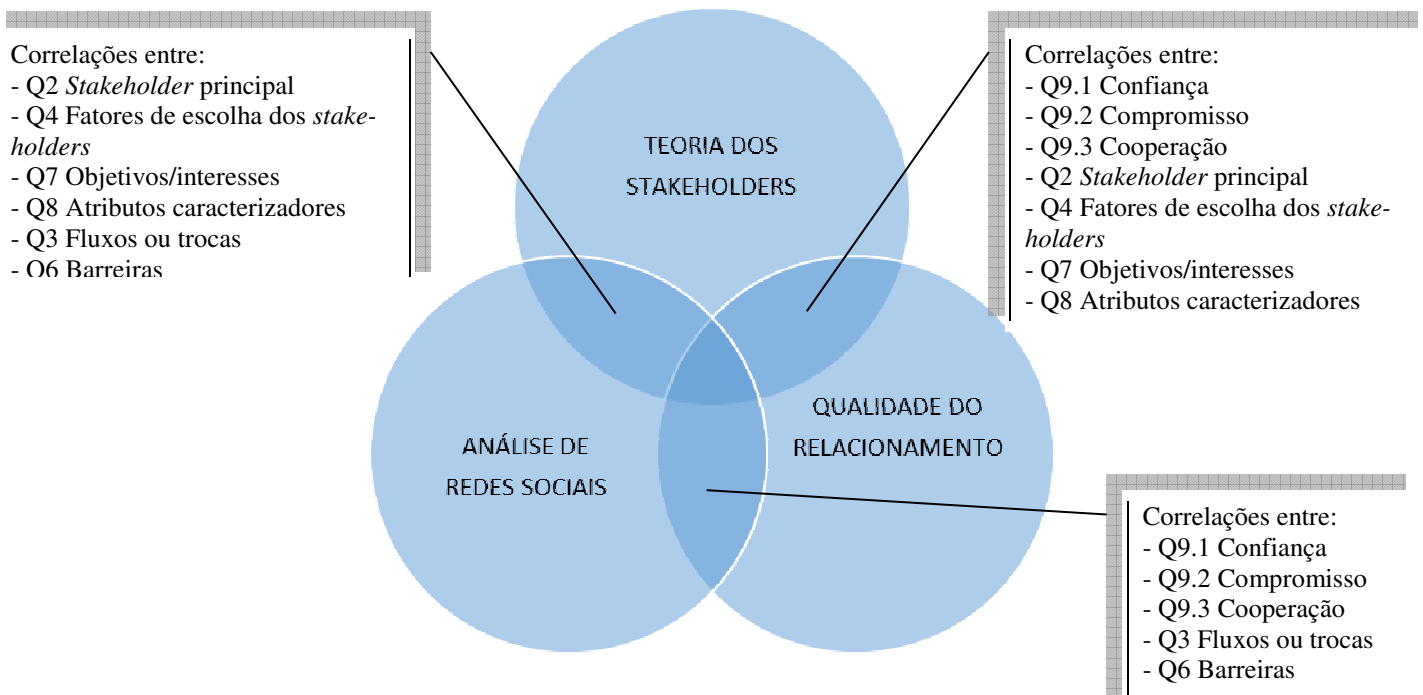
6 Integração de teorias e discussão dos resultados da investigação

No decorrer desta tese foi sendo justificada a necessidade de uma melhor compreensão da análise e interligação dos vários conceitos e teorias tendo este estudo proporcionado um contributo para o avanço do conhecimento no domínio dos *stakeholders*, análise de redes sociais e marketing relacionamento.

Esta secção explora as principais interligações entre as teorias consideradas e explana as conclusões mais relevantes procurando dar resposta às questões de pesquisa. Importa referir que se procedeu a uma análise exaustiva para se poder ficar com uma ideia mais precisa em relação aos vários itens de integração entre as teorias.

Para uma melhor perceção e, conforme enunciado no modelo concetual proposto (Figura 9 - vêr secção 4.5), apresenta-se, de seguida, um esquema das integrações entre teorias exploradas (Figura 22).

Figura 22 – Integração entre teorias versus questões do questionário: esquema síntese.



Fonte: Elaboração própria (2012).

As secções seguintes exploram estas interligações entre as várias teorias e respetiva interpretação / implicações.

6.1 Integração entre a teoria dos *stakeholders* e a análise de redes sociais

A análise do ambiente de trocas estabelecido entre *stakeholders* permite identificar laços relacionais e redes de contactos existentes. A gestão de relações com *stakeholders* ganha importância crescente num quadro concorrencial de mercado em que o mapeamento dos atores envolvidos e o modo como os mesmos se relacionam emerge como informação estratégica que deverá ser obtida e trabalhada pelas organizações. Só assim as organizações se poderão preparar convenientemente para lidar com esses atores e evitar que a organização os negligencie e/ou falhe nas respostas necessárias às suas aspirações.

A gestão de *stakeholders* disciplina o processo de troca de informações e de criação de credibilidade entre uma organização e os seus públicos estratégicos. Para o alcance dos resultados organizacionais pretendidos, este processo deve ser norteado pela estratégia de relacionamento com quem a organização quer trabalhar de forma institucional e com quem a organização aprofundará os laços institucionais.

Ao abordar os *stakeholders* e a análise de redes sociais em conjunto, torna-se possível examinar os elementos centrais na perspetiva dos *stakeholders* e mover a pesquisa em direção à concetualização da análise de redes em ambientes organizacionais.

Escolha do *stakeholder* principal (Q2) e análise de redes sociais: Q3 (tipos de trocas) e Q6 (barreiras)

A identificação de *stakeholders*, segundo Mitchell *et al.* (1997), passa por considerar três atributos principais, a saber: o poder que ele tem para influenciar decisões; a legitimidade das suas pretensões e a urgência para atender as mesmas. Desta forma, o conceito de *stakeholder* surge ligado a uma pessoa, grupo ou organização que possui uma destas características, ou uma combinação delas e não tanto ligada ao tipo de trocas estabelecidas entre os diversos *stakeholders* num dado contexto.

Esta mesma constatação foi testada para o presente estudo e não foram observadas correlações estatisticamente significativas entre Q2 (*stakeholder* principal) e Q3 (tipo de trocas estabelecidas) bem como entre Q2 (*stakeholder* principal) e Q6 (barreiras à implementação de projetos de turismo). No contexto de turismo do PNPG, este tipo de análise complementa as diversas análises mais comuns dos estudos com este tipo de

foco (estudos mais centrados em temáticas concretas e não tanto numa perspetiva de integração).

As perceções de poder, legitimidade e urgência associadas aos relacionamentos entre *stakeholders* direcionam o quão importante são certos *stakeholders*, e quanta prioridade os mesmos assumem bem como as barreiras que podem representar à implementação de projetos de turismo no PNPG. Desta forma, procurou-se aferir a existência, ou não, de correlações estatisticamente significativas entre Q2 (identificação do *stakeholder* principal) e Q6 (barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG), sendo que não foram evidenciadas correlações significativas. Daqui se pode aferir que a escolha do *stakeholder* principal, não obstante a multiplicidade de *stakeholders* com interesses e diferentes níveis de poder, não se correlaciona com quaisquer barreiras que possam existir à implementação de projetos de turismo no PNPG.

Fatores de escolha de *stakeholders* (Q4) e análise de redes sociais: Q3 (tipos de trocas) e Q6 (barreiras)

No tocante aos fatores de escolha dos *stakeholders* para efeitos de ações relativas ao turismo do PNPG, importa perceber se apresentam, ou não, correlações significativas com a vertente de redes, nomeadamente com o tipo de trocas que se estabelecem no seio das mesmas e/ou barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG. As correlações estatisticamente significativas detetadas são apresentadas de forma detalhada no Anexo 10 e, de forma mais sintética, na Tabela 74.

Tabela 74 – Correlações entre Q4 Fatores de escolha de *stakeholders* e análise de redes sociais: Q3 (tipos de trocas) e Q6 (barreiras) - Síntese

| Tipos de Trocas | Fatores de Escolha |
|--|--|
| Informação de Marketing | (+) Afinidades Pessoais (+) Redes de contactos que dispõe |
| Recursos Humanos | (+) Proximidade geográfica (+) Qualidade dos serviços |
| Recursos Técnicos/Logística | (+) Proximidade geográfica |
| Barreiras | Fatores de Escolha |
| Número de atores envolvidos Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque | (+) Afinidades Pessoais |
| Liderança Custos Apoio governamental Qualificações/conhecimentos Instabilidade económico/financeira Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque | (+) Rede de contactos que dispõe |
| Apoio governamental Qualificações/conhecimentos | (+) Reputação |
| Número de atores envolvidos Interesses diversos e conflitantes Apoio governamental Qualificações/conhecimentos | (+) Qualidade dos serviços |
| Custos Qualificações/conhecimentos | (+) Obrigatoriedade de cooperação |
| Qualificações/conhecimentos | (+) Recursos Financeiros |
| Qualificações/conhecimentos | (+) Vontade de implementação |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Informação de Marketing

| | |
|-------------------------|--|
| Informação de Marketing | (+) Afinidades Pessoais (r = 0,358; p = 0,032) |
| Informação de Marketing | (+) Redes de contactos que dispõe (r = 0,336; p = 0,045) |

De uma forma sintética, é possível concluir a existência de correlações estatisticamente significativas (positivas) entre as trocas de informação de marketing e as afinidades pessoais e a rede de contactos que dispõe. Tal evidencia que a escolha de *stakeholders* assente nestes dois fatores determina um maior fluxo de trocas de informação posteriormente no seio da rede.

Recursos Humanos

| | |
|------------------|---|
| Recursos Humanos | (+) Proximidade geográfica (r = 0,495; p = 0,031) |
| Recursos Humanos | (+) Qualidade dos serviços (r = 0,599; p = 0,007) |

Por outro lado, quando nos referimos a trocas de recursos humanos, há uma correlação positiva com os casos em que os fatores de escolha de *stakeholders* assentaram mais na proximidade geográfica e na qualidade dos serviços prestados.

Recursos Técnicos/Logística

| | |
|-----------------------------|---|
| Recursos Técnicos/Logística | (+) Proximidade geográfica (r = 0,432; p = 0,045) |
|-----------------------------|---|

As trocas de recursos técnicos/logística no seio da rede está, igualmente, positivamente correlacionada com a proximidade geográfica. Este resultado está em linha com o que era preconizado por Driscoll e Starik (2004) que propunham uma ampliação do modelo de identificação e relevância de *stakeholders* desenvolvido por Mitchell *et al.* (1997) reconcetualizando os atributos de poder, legitimidade e urgência, e propondo um quarto atributo: a proximidade. Também Olkkonen *et al.* (2000), refere que a interação gerada no seio das redes pode permitir evidenciar fases do relacionamento em termos de desempenho (eficiência e eficácia) e ambiente empresarial (distância/ proximidade, expectativas futuras).

Barreiras

| | |
|---|--|
| Custos | (+) Afinidades Pessoais (r = 0,384; p = 0,021) |
| Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque | (+) Afinidades Pessoais (r = 0,398; p = 0,024) |

O fator de escolha “afinidades pessoais” correlaciona-se positivamente com algumas barreiras identificadas: custos e localização da direção do PNPG fora das regiões do parque (Tabela 74).

| | |
|---|--|
| Liderança | (+) Rede de contactos que dispõe (r = 0,341; p = 0,045) |
| Custos | (+) Rede de contactos que dispõe (r = 0,410; p = 0,013) |
| Apoio governamental | (+) Rede de contactos que dispõe (r = 0,454; p = 0,005) |
| Qualificações/conhecimentos | (+) Rede de contactos que dispõe (r = 0,627; p = 0,000) |
| Instabilidade económico/financeira | (+) Rede de contactos que dispõe (r = 0,373; p = 0,0035) |
| Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque | (+) Rede de contactos que dispõe (r = 0,341; p = 0,045) |

Quando o fator de escolha de *stakeholders* emerge como sendo a “rede de contactos que dispõe”, consta-se uma correlação deste fator com as várias barreiras à implementação de projetos de turismo, tais como:

- Liderança;
- Custos;
- Apoio governamental;
- Qualificações/conhecimentos;
- Instabilidade económico/financeira e
- Localização da direção do PNPG fora das regiões.

Tal pode ser entendido no sentido em que os respondentes que valorizam como fator de escolha a rede de contactos do parceiro também reconhecem que, não obstante tal facto, várias barreiras permanecem no tocante à implementação de projetos de turismo.

| | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| Liderança | (+) Reputação (r = 0,379; p = 0,027) |
| Custos | (+) Reputação (r = 0,385; p = 0,023) |
| Apoio governamental | (+) Reputação (r = 0,643; p = 0,000) |
| Qualificações/conhecimentos | (+) Reputação (r = 0,442; p = 0,008) |

A reputação, enquanto fator de escolha, correlaciona-se positivamente com barreiras tais como: liderança, custos, apoio governamental e qualificações/conhecimentos. A reputação surge com um coeficiente de correlação elevado (r = 0,643, p<0,05) relativamente ao apoio governamental, provavelmente porque este último facilite a projeção de uma imagem de reputação e boa aceitação junto dos organismos governamentais. Contudo as restantes correlações entendem-se também à luz da gestão e dos mercados já que a liderança, qualificações e custos envolvidos podem afetar a reputação construída ao longo do tempo.

| | |
|------------------------------------|---|
| Número de atores envolvidos | (+) Qualidade dos serviços (r = 0,362; p = 0,033) |
| Interesses diversos e conflitantes | (+) Qualidade dos serviços (r = 0,414; p = 0,013) |
| Apoio governamental | (+) Qualidade dos serviços (r = 0,480; p = 0,006) |
| Qualificações/conhecimentos | (+) Qualidade dos serviços (r = 0,696; p = 0,000) |

O fator de escolha “qualidade dos serviços” está positivamente correlacionado com as seguintes barreiras à implementação de projetos de turismo:

- Número de atores envolvidos;
- Interesses diversos e conflitantes;
- Apoio governamental e
- Qualificações/conhecimentos.

Ou seja, quanto maior a qualidade dos serviços, maiores as dificuldades de implementação de projetos devido a aspetos relacionados com a necessidade de conciliar vários interesses divergentes dos vários atores, a vertente governamental e encontrar recursos com as qualificações e competências necessárias (Tabela 74).

| | |
|-----------------------------|--|
| Custos | (+) Obrigatoriedade de cooperação (r = 0,341; p = 0,008) |
| Qualificações/conhecimentos | (+) Obrigatoriedade de cooperação (r = 0,536; p = 0,001) |

O fator de escolha “obrigatoriedade de cooperação” correlaciona-se positivamente com barreiras do tipo “custos” e “qualificações/conhecimentos”. Ou seja, nos

casos em que um *stakeholder* é considerado porque se torna simplesmente obrigatório, identificam-se como principais barreiras à boa prossecução desses projetos de turismo aspetos associados a custos e qualificações/conhecimentos.

| | |
|-----------------------------|---|
| Qualificações/conhecimentos | (+) Recursos Financeiros (r = 0,466; p = 0,005) |
| Qualificações/conhecimentos | (+) Vontade de implementação (r = 0,390; p = 0,020) |

As qualificações/conhecimentos encontram-se positivamente correlacionadas com fatores de escolha de parceiros de rede tais como os recursos financeiros do parceiro e a sua vontade de implementação.

Objetivos e interesses no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG (Q7) e análise de redes sociais: Q3 (tipos de trocas) e Q6 (barreiras)

Mapear públicos, identificar os seus interesses e papéis, estabelecer diálogo, gerir e administrar essas relações é essencial para a construção de relacionamentos capazes de contribuir positivamente para o desempenho organizacional.

Freeman (1984) salienta que os gestores devem considerar os diversos *stakeholders* e implementar estratégias para lidar com os diferentes interesses dos mesmos.

Importa, assim, analisar as correlações existentes entre os objetivos e interesses no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG (Q7) e a análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 barreiras) – conforme Anexo 11.

Para uma melhor perceção, as principais correlações são apresentadas de uma forma simplificada na Tabela 75.

Tabela 75 – Correlações entre objetivos e interesses no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG (Q7) e análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 barreiras) - Síntese

| Tipos de Trocas | Objetivos e interesses |
|------------------------------------|---|
| Formação | (+) Crescimento do setor de turismo do PNPG |
| Informação de Marketing | (+) Garantir experiências memoráveis aos turistas (+) Emprego de longo prazo (+) Crescimento do setor de turismo do PNPG (+) Assegurar saúde e bem-estar aos turistas (+) Reconhecimento por parte dos turistas |
| Recursos Financeiros | (+) Emprego de longo prazo (+) Crescimento do setor de turismo do PNPG (+) Participação dos residentes em projetos de turismo (+) Qualificação dos recursos humanos |
| Recursos Humanos | (+) Garantir experiências memoráveis aos turistas |
| Barreiras | Objetivos e interesses |
| Liderança | (+) Garantir experiências memoráveis aos turistas |
| Número de atores envolvidos | (+) Garantir experiências memoráveis aos turistas (+) Assegurar saúde e bem-estar aos turistas |
| Interesses diversos e conflitantes | (+) Garantir experiências memoráveis aos turistas (+) Assegurar saúde e bem-estar aos turistas |
| Sazonalidade do turismo | (+) Preservação das áreas naturais do PNPG |
| Qualificações/conhecimentos | (+) Garantir experiências memoráveis aos turistas (+) Preservação das áreas naturais do PNPG |
| Oposição dos residentes ao turismo | (+) Motivação ao turismo no PNPG |
| Dificuldades de coordenação | (+) Garantir experiências memoráveis aos turistas (+) Assegurar saúde e bem-estar aos turistas |
| Instabilidade econômico financeira | (+) Motivação ao turismo no PNPG |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Formação

| | |
|----------|--|
| Formação | (+) Crescimento do setor de turismo do PNPG (r = 0,580; p = 0,019) |
|----------|--|

Pela análise de correlações detetadas é possível concluir que, quando os objetivos/interesses dos *stakeholders* se focalizam mais no crescimento do setor de turismo do PNPG, estabelecem maioritariamente trocas em termos de formação. Assim, emerge a consciência da necessidade de formação adequada e de trocas neste âmbito sempre que o que está em causa é a promoção do setor de turismo da região.

Informação de marketing

| | |
|-------------------------|---|
| Informação de Marketing | (+) Garantir exper. memoráveis aos turistas (r = 0,388; p = 0,021) |
| Informação de Marketing | (+) Emprego de longo prazo (r = 0,378; p = 0,003) |
| Informação de Marketing | (+) Crescimento setor de turismo do PNPG (r = 0,498; p = 0,003) |
| Informação de Marketing | (+) Assegurar saúde e bem-estar aos turistas (r = 0,495; p = 0,003) |

Foram evidenciadas correlações positivas e estatisticamente significativas (ver Anexo 11 e síntese na Tabela 75) entre as trocas de informações de marketing e os seguintes objetivos/interesses dos *stakeholders*: garantir experiências memoráveis aos

turistas, emprego de longo prazo, crescimento do setor de turismo do PNPG e assegurar saúde e bem-estar aos turistas. Neste âmbito é compreensível esta correlação já que se torna relevante a troca de vários elementos em termos de marketing sobre o PNPG com vista a agradar e cativar o turista e a obter o reconhecimento dos mesmos bem como o interesse pela região.

Recursos financeiros

| | |
|----------------------|--|
| Recursos Financeiros | (+) Emprego de longo prazo (r = 0,508; p = 0,008) |
| Recursos Financeiros | (+) Crescimento setor de turismo do PNPG (r = 0,587; p = 0,002) |
| Recursos Financeiros | (+) Particip. residentes em projetos de turismo (r = 0,341; p = 0,045) |

Por outro lado, há correlações positivas e significativas entre o estabelecimento de trocas em termos de recursos financeiros e os seguintes objetivos dos *stakeholders*: emprego de longo prazo, crescimento do setor de turismo do PNPG e participação dos residentes em projetos de turismo. Estes objetivos têm subjacente uma vertente de investimento a longo prazo, nomeadamente, o crescimento do setor e a criação de emprego a longo prazo.

Recursos Humanos

| | |
|------------------|--|
| Recursos Humanos | (+) Garantir exper. memoráveis aos turistas (r = 0,530; p = 0,019) |
|------------------|--|

Por outro lado, as trocas de recursos humanos correlacionam-se com o objetivo de garantia de experiências memoráveis aos turistas mas a barreira liderança também se correlaciona com este objetivo o que induz a que possam surgir algumas dificuldades no alcance deste objetivo motivado pelos líderes das organizações em causa ou pela falta de uma liderança sólida e coerente.

Barreiras

| | |
|------------------------------------|---|
| Liderança | (+) Garantir exper. memoráveis aos turistas (r = 0,368; p = 0,027) |
| Número de atores envolvidos | (+) Garantir exper. memoráveis aos turistas (r = 0,340; p = 0,040) |
| Número de atores envolvidos | (+) Assegurar saúde e bem-estar aos turistas (r = 0,531; p = 0,001) |
| Interesses diversos e conflitantes | (+) Garantir exper. memoráveis aos turistas (r = 0,385; p = 0,019) |
| Interesses diversos e conflitantes | (+) Assegurar saúde e bem-estar aos turistas (r = 0,391; p = 0,017) |
| Sazonalidade do turismo | (+) Preservação das áreas naturais do PNPG (r = 0,344; p = 0,040) |
| Qualificações/conhecimentos | (+) Garantir exper. memoráveis aos turistas (r = 0,501; p = 0,002) |
| Qualificações/conhecimentos | (+) Preservação das áreas naturais do PNPG (r = 0,361; p = 0,031) |
| Oposição dos residentes ao turismo | (+) Motivação ao turismo no PNPG (r = 0,360; p = 0,028) |
| Dificuldades de coordenação | (+) Garantir exper. memoráveis aos turistas (r = 0,334; p = 0,044) |
| Dificuldades de coordenação | (+) Assegurar saúde e bem-estar aos turistas (r = 0,451; p = 0,005) |
| Instabilidade económico financeira | (+) Garantir exper. memoráveis aos turistas (r = 0,327; p = 0,048) |
| Instabilidade económico financeira | (+) Motivação ao turismo no PNPG (r = 0,371; p = 0,024) |

O número de atores envolvidos ao correlacionar-se com a garantia de experiências memoráveis aos turistas e com o objetivo de assegurar saúde e bem-estar mostra que a inclusão de vários atores (que podia permitir uma oferta mais rica e diversificada) revela-se mais como uma barreira do que como um fator adjuvante ao turismo da região.

Os objetivos de garantia de experiências memoráveis aos turistas e o objetivo de assegurar saúde e bem-estar apresentam correlação com as seguintes barreiras: interesses diversos e conflitantes, dificuldades de coordenação e instabilidade económico financeira. Tal vem em linha com o que foi anteriormente referido relativamente ao número de atores.

O objetivo de preservação das áreas naturais do PNPG está correlacionado com a barreira da sazonalidade do turismo e as qualificações/conhecimentos.

A motivação para o turismo no PNPG está correlacionado com a barreira “oposição dos residentes ao turismo” assumindo-se esta barreira como uma dificuldade à qual deve ser dada primordial atenção caso se pretenda promover e/ou motivar a visita de turistas ao PNPG. Além da oposição dos residentes, também a instabilidade económico financeira vem criar dificuldades à prossecução deste objetivo.

Atributos caracterizadores do principal *stakeholder* (Q8) e análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 – barreiras)

A existência de uma organização no mercado está intrinsecamente ligada aos relacionamentos que estabelece com os seus *stakeholders*. Portanto, é necessário que haja o reconhecimento da influência que os mesmos exercem sobre a organização e quais os atributos mais valorizados para cada *stakeholder*.

O Anexo 12 apresenta as correlações estatisticamente significativas detetadas. Para uma melhor perceção, as principais correlações são apresentadas de uma forma simplificada na Tabela 76.

Tabela 76 - Atributos caracterizadores do principal *stakeholder* (Q8) e análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 barreiras) - Síntese

| Tipos de Trocas | Atributos |
|---|--|
| Informação de Marketing | (+) Reconhecimento por parte dos turistas |
| Recursos Financeiros | (+) Qualificação dos recursos humanos |
| Barreiras | Atributos |
| Oposição dos residentes ao turismo | (-) Recursos financeiros |
| Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque | (-) Qualidade do serviço prestado (-) Qualificação dos recursos humanos |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Informação de Marketing/Recursos Financeiros

| | |
|-------------------------|--|
| Informação de Marketing | (+) Reconhecimento por parte dos turistas (r = 0,345; p = 0,039) |
| Recursos Financeiros | (+) Qualificação dos recursos humanos (r = 0,387; p = 0,042) |

O atributo de reconhecimento por parte dos turistas está correlacionado com o estabelecimento de trocas em termos de informação de marketing e a qualificação dos recursos humanos com o estabelecimento de trocas em termos de recursos financeiros.

Barreiras

| | |
|---|---|
| Oposição dos residentes ao turismo | (-) Recursos financeiros (r = - 0,370; p = 0,026) |
| Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque | (-) Qualidade serviço prestado (r = - 0,377; p = 0,036) |
| Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque | (-) Qualificação rec. humanos (r = - 0,402; p = 0,022) |

Por outro lado, no tocante a barreiras importa referir que foram detetadas correlações de sentido negativo, ou seja, quanto maior a barreira “oposição dos residentes ao turismo”, menos é valorizado o atributo de recursos financeiros relacionado com o principal *stakeholder*. Também em relação à barreira ligada com o facto da localização da direção do PNPG ocorrer fora das regiões do parque, menor é a valorização atribuída à qualidade do serviço prestado e à qualificação dos recursos humanos.

Relação entre a posição dos atores na rede (centralidade) e o fluxo e frequência de trocas estabelecido (Q3)

A Tabela 77 lista o conjunto de atores com índices de centralidade mais significativos e os fluxos de trocas estabelecidas.

Tabela 77 - Relação entre fluxos de trocas e centralidade dos atores.

| | Trocas Formação | Trocas Inf. Marketing | Trocas Rec. Fin. | Trocas Téc. E Logística | Trocas RH | TOTAL GLOBAL | Grau de Saída Normalizado (NrmOutDeg) | Grau de Entrada Normalizado (NrmIn-Deg) |
|---------------------------|-----------------|-----------------------|------------------|-------------------------|-----------|--------------|---------------------------------------|---|
| 6 ADERE-PG | 15 | 87 | 24 | 40 | 24 | 190 | 71,111 | 66,667 |
| 7 DGAC Norte | 24 | 84 | 10 | 39 | 24 | 181 | 62,222 | 62,222 |
| 8 ARDAL | 8 | 47 | 8 | 11 | 12 | 86 | 35,556 | 8,889 |
| 2 CM Arcos de Valdevez | 4 | 31 | 4 | 11 | 11 | 61 | 33,333 | 17,778 |
| 1 CM Melgaço | 36 | 44 | 32 | 4 | 36 | 152 | 24,444 | 13,333 |
| 40 ADRIL | 0 | 29 | 22 | 8 | 4 | 63 | 20,000 | 11,111 |
| 25 (MT) JF Outeiro | 0 | 22 | 6 | 0 | 0 | 28 | 20,000 | 4,444 |
| 13 PP Mezio | 12 | 30 | 12 | 12 | 12 | 78 | 20,000 | 13,333 |
| 10 PP Campo do Gerês | 6 | 26 | 4 | 4 | 6 | 46 | 17,778 | 20 |
| 4 CM Terras de Bouro | 6 | 15 | 6 | 9 | 8 | 44 | 15,556 | 17,778 |
| 27 (MT) JF Sezelhe | 0 | 16 | 7 | 6 | 4 | 33 | 15,556 | 6,667 |
| 9 PP Lamas de Mouro | 4 | 24 | 4 | 4 | 4 | 40 | 15,556 | 20 |
| 12 PP Lindoso | 4 | 18 | 4 | 4 | 4 | 34 | 15,556 | 22,222 |
| 11 PP Montalegre | 4 | 20 | 4 | 4 | 4 | 36 | 15,556 | 17,778 |
| 3 CM Ponte da Barca | 2 | 18 | 12 | 7 | 8 | 47 | 15,556 | 22,222 |
| 5 CM Montalegre/ Ecomuseu | 0 | 21 | 4 | 9 | 3 | 37 | 13,333 | 24,444 |
| 37 (TB) JF Vilar da Veiga | 4 | 12 | 4 | 9 | 4 | 33 | 13,333 | 4,444 |
| 28 (MT) JF Tourém | 11 | 11 | 11 | 15 | 11 | 59 | 11,111 | 11,111 |
| 41 CIM Alto Minho Lima | 0 | 16 | 13 | 2 | 1 | 32 | 11,111 | 4,444 |
| 23 (MT) JF Cabril | 8 | 15 | 12 | 12 | 4 | 51 | 8,889 | 2,222 |
| 46 Assoc. Paredes Rio | 0 | 15 | 4 | 8 | 4 | 31 | 8,889 | 4,444 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0 e UCINET.

Pela análise da Tabela anterior é possível aferir que os atores com maiores índices de centralidade (quer de entrada, quer de saída, ou seja, aqueles que ocupam uma posição de maior relevo com maior número de fluxos de entrada e saída) também coincidem, de uma forma geral com os atores que têm maiores fluxos de trocas (maior frequência). Nesta situação destacam-se os cinco casos de maior relevo: ADERE-PG, DGAC-Norte, Câmara Municipal de Melgaço, ARDAL e Porta do Mezio.

6.2 Integração entre a análise de redes sociais e a qualidade do relacionamento

Conforme já anteriormente referido, a ARS (análise de redes sociais) possibilita que se analise estruturalmente e, de forma acurada e específica, uma determinada rede. Essa análise pode incidir sobre os objetivos estratégicos organizacionais e o tipo de relacionamento, possibilitando a identificação dos fluxos, dos atores e, conseqüentemente,

do ambiente no qual possa haver potencialidades para relacionamentos com interesse para uma dada organização.

Contudo, a formação de redes no tocante a projetos de turismo no PNPG é afetada por um conjunto de barreiras, como é o caso de:

- Liderança;
- Custos;
- Número de atores envolvidos;
- Interesses diversos e conflitantes;
- Sazonalidade do turismo;
- Apoio governamental;
- Qualificações/conhecimentos;
- Oposição dos residentes ao turismo;
- Dificuldades de coordenação;
- Instabilidade económico-financeira;
- Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque;
- Falta de informação dos residentes;
- Falta de uma entidade que negocie com as pessoas;
- Atitude da direção do PNPG;
- Fogos florestais;
- Acessos;
- Falta de rede de telemóvel;
- Falta de iniciativa privada;
- Plano de Ordenamento PNPG e
- Burocracia.

De seguida, procura-se perceber a existência, ou não, de correlações estatisticamente significativas entre as barreiras à implementação de projetos de turismo (Q6) e a qualidade do relacionamento (Q9) a fim de perceber quais as barreiras que influenciam a confiança, compromisso e cooperação entre os *stakeholders*.

Barreiras à implementação de projetos de turismo (Q6) e qualidade do relacionamento (Q9)

No tocante a barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG, foram evidenciadas como correlações estatisticamente significativas ($p\text{-value} \leq 0,05$) as apresentadas no Anexo 13. Para uma análise mais exaustiva, procedeu-se a uma análise individual por item e também apenas com os índices de confiança, compromisso e cooperação criados.

De uma forma geral, foi possível constatar a existência de várias correlações estatisticamente significativas entre as barreiras à implementação de projetos de turismo (Q6) e a qualidade do relacionamento (Q9) no tocante aos vários itens desta última (confiança, compromisso e cooperação). Para tornar mais clara esta análise é apresentada uma síntese na Tabela 78.

Tabela 78 – Barreiras à implementação de projetos de turismo (Q6) e qualidade de relacionamento (Q9) - Síntese.

| Qualidade de Relacionamento | Barreiras à implementação de projetos de turismo |
|-----------------------------|--|
| Índice de Confiança | (-) Custos (-) Sazonalidade do turismo |
| Índice de Compromisso | (-) Custos (-) Sazonalidade do turismo |
| Índice de Cooperação | (-) Sazonalidade do turismo (-) Oposição dos residentes ao turismo (-) Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

No tocante ao processo de integração entre a vertente de redes e a respetiva qualidade de relacionamento importa reter que os aspetos mais relevantes a considerar variam consoante o eixo da qualidade do relacionamento em que uma dada organização se pretenda focar.

Confiança

| | |
|---------------------|---|
| Índice de Confiança | (-) Custos ($r = - 0,356$; $p = 0,019$) |
| Índice de Confiança | (-) Sazonalidade do turismo ($r = - 0,317$; $p = 0,041$) |

Assim, a confiança é negativamente influenciada pelos custos envolvidos nos projetos (quanto maiores, menor a confiança entre os *stakeholders*) e pelo fator da localização da direção do PNPG fora das regiões do parque. Daqui emergem tópicos relevantes a considerar para futuros projetos de envolvimento com vista a conseguir um aumento dos itens de confiança entre parceiros (vêr Tabela 78).

Compromisso

| | |
|-----------------------|---|
| Índice de Compromisso | (-) Custos ($r = - 0,321$; $p = 0,036$) |
| Índice de Compromisso | (-) Sazonalidade do turismo ($r = - 0,375$; $p = 0,016$) |

A vertente do compromisso, por sua vez, correlaciona-se negativamente com fatores como os custos e a sazonalidade do turismo. Principalmente a sazonalidade do turismo cria dificuldades à prossecução dos objetivos de criação de laços de compromisso a longo prazo pois introduz incerteza e variabilidade no seio do negócio.

Cooperação

| | |
|----------------------|---|
| Índice de Cooperação | (-) Sazonalidade do turismo ($r = - 0,378$; $p = 0,018$) |
| Índice de Cooperação | (-) Oposição dos residentes ao turismo ($r = - 0,348$; $p = 0,038$) |
| Índice de Cooperação | (-) Localização da direção NPG fora das regiões do parque ($r = - 0,360$; $p = 0,044$) |

Já a cooperação apresenta como principais barreiras (negativamente correlacionadas) a sazonalidade do turismo, a oposição dos residentes ao turismo e a localização da direção do PNPG fora das regiões do parque.

Aqui emergem aspetos relevantes a ter em conta e que vêm de encontro à linha teórica abordada na revisão de literatura já que, por exemplo, os residentes representam um papel importante em todo o processo associado à implementação de projetos de turismo e devem ser envolvidos e integrados pois quanto maior a oposição dos residentes ao turismo, menor a cooperação conseguida, constituindo um importante obstáculo mas também uma elevada oportunidade de melhoria de todo o processo.

Tipos de trocas no seio das redes (Q3) e qualidade do relacionamento (Q9).

As redes de *stakeholders* podem implicar diferentes níveis de envolvimento muitas vezes indexados aos tipos de trocas estabelecidas. O Anexo 14 identifica as principais correlações identificadas.

O tipo de trocas estabelecidas no seio da rede não revelou correlações estatisticamente significativas com os itens da confiança e compromisso mas revelou correlações estatisticamente significativas com itens da cooperação, nomeadamente os relativos à cooperação em termos de recursos técnicos da questão Q9.3.5 e financeiros da questão Q9.3.6. A Tabela 79 abaixo apresentada sintetiza as correlações e respetivo sentido (positivo/negativo).

Tabela 79 - Tipos de trocas no seio das redes (Q3) e qualidade do relacionamento (Q9) – Síntese.

| Qualidade de Relacionamento | Tipos de trocas com o principal <i>stakeholder</i> |
|-----------------------------|---|
| Confiança | - |
| Compromisso | - |
| Cooperação | (+) Formação ($r = 0,498$; $p = 0,042$) (+) Informação de Marketing ($r = 0,334$; $p = 0,047$) |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Gerir eficazmente os relacionamentos com *stakeholders* de forma sistémica e estruturada traduz-se, claramente, em vantagens competitivas já que cada organização tem uma rede de relacionamentos diferente dos relacionamentos de qualquer outra organização. Além disso, a partir do momento em que se consegue perceber que é no tipo de trocas (essencialmente: formação e informação de marketing) que assentam as bases da cooperação entre parceiros, facilmente se conclui que um dado relacionamento é difícil de ser imitado.

Os relacionamentos são, por norma, tácitos e sustentáveis: o valor gerado (ou potencial) é muitas vezes superior aos custos envolvidos. Acresce salvaguardar que, manter relacionamentos consistentes e interessantes com *stakeholders* naturalmente requer tempo e atenção mas também cria laços de confiança que vão sendo reforçados ao longo do tempo.

Ou seja, se uma organização procura diferenciar-se num mercado (cada vez mais competitivo) e onde tudo parece fácil de copiar, a gestão de *stakeholders* pode apresentar-se como uma resposta única e uma vantagem competitiva em que a gestão da rede de *stakeholders* pode e deve ser abordada com uma intensidade amplificada e diferenciadora face a todos os seus concorrentes.

Na rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG, constata-se correlações entre o tipo de trocas estabelecidas no seio da rede e os itens inerentes à qualidade do relacionamento no tocante à vertente da cooperação. Desta forma, convém atentar no tipo de trocas estabelecidas já que é expectável que o aumento de intensidade dessas atuais trocas e/ou a ampliação das trocas para outros níveis de partilha venha a gerar índices superiores de cooperação entre os parceiros.

6.3 Integração entre a teoria dos *stakeholders* e qualidade do relacionamento

Cada vez mais, para se obter sucesso (a nível empresarial, de uma forma mais ampla ou em termos de projetos mais concretos), as organizações precisam de satisfazer

simultaneamente todos os grupos de interesses. Do ponto de vista da gestão, o sucesso da organização depende de como a organização gere as suas relações com os vários *stakeholders* envolvidos.

Neste âmbito, é crucial aliar a compreensão das relações empresariais com uma análise permanente das condições variáveis do ambiente em que as organizações se encontram, para que se possam adaptar de forma contínua com tomada de decisões estratégicas.

Os fatores de escolha destes *stakeholders*, os seus objetivos/interesses e os seus atributos tornam-se um elemento importante no desenvolvimento de estratégias e avaliação das necessidades e preocupações inerentes, podendo contribuir para a incorporação de ideias e perceções dos mesmos. Este tipo de análises serão, de seguida, levadas a cabo com vista a perceber quais os pontos de integração entre o binómio teoria dos *stakeholders* e qualidade do relacionamento.

Escolha do *stakeholder* principal (Q2) e qualidade do relacionamento (Q9)

Os *stakeholders* tanto se podem revelar fortes defensores de um projeto, como sérios opositores ao mesmo. Tal deve-se à sua capacidade de influência sobre a tomada de decisões sendo que a formação de um bom relacionamento com os *stakeholders* é uma ferramenta crucial para o sucesso no desenvolvimento de projetos de turismo.

No presente estudo que incide sobre os *stakeholders* relevantes envolvidos nas decisões de turismo do PNPG e respetivas redes de relacionamentos, foram evidenciadas correlações estatisticamente significativas entre a escolha do *stakeholder* principal (Q2) e as variáveis da Q9.1 confiança ($r = 0,554$; $p = 0,000$), Q 9.2 compromisso ($r = 0,529$; $p = 0,000$) e Q 9.3 cooperação ($r = 0,465$; $p = 0,001$).

Além destas correlações detetadas, uma análise qualitativa cruzada dos resultados relativamente aos *stakeholders* principais identificados e respetivas frequências associadas aos índices de confiança, compromisso e cooperação permitiu, também, gerar a seguinte compilação de resultados evidenciados na Tabela 80.

Tabela 80 - *Stakeholder* principal versus índices de confiança, compromisso e cooperação.

| Q2 <i>Stakeholder</i> Principal | Índice Confiança (Freq. Abs. ≥ 3) | Índice Compromisso (Freq. Abs. ≥ 3) | Índice Cooperação (Freq. Abs. ≥ 3) |
|---|---|---|--|
| ADERE | 7 | 7 | 5 |
| DGAC Norte PNPG / Videiro | 5 | 5 | 5 |
| C. M. Terras de Bouro | 4 | 4 | 2 |
| C. M. Montalegre/Ecomuseu | 4 | 4 | 4 |
| C: M. Melgaço | 3 | 3 | 3 |
| ARDAL | 3 | 3 | 2 |
| Assoc. Social e Cultural Paredes do Rio | 2 | 2 | 2 |
| C. M. Ponte da Barca | 1 | 1 | 2 |
| CIM Cávado | 0 | 0 | 1 |
| Não aplicável/Não respondeu | 0 | 0 | 0 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Assim é possível constatar que os dois atores com maior centralidade na rede (ADERE-PG e DGAC-Norte) são os que são mais evidenciados como *stakeholders* principais e também os que têm índices superiores de confiança, compromisso e cooperação. Desta forma, há evidências de que a posição assumida pelos atores no seio das redes é determinante dos índices de confiança, compromisso e cooperação gerados.

Fatores de escolha (Q4) e qualidade do relacionamento (Q9)

De acordo o conceito de Freeman (1984), os *stakeholders* afetam ou podem ser afetados no contexto da prossecução dos objetivos organizacionais. Desta forma, a perspetiva dos *stakeholders* parece auxiliar a análise da estratégia organizacional mas requer que um conjunto de fatores sejam considerados no tocante à escolha dos *stakeholders*, como por exemplo:

- A proximidade geográfica;
- Afinidades políticas e pessoais;
- Rede de contactos que dispõe;
- Reputação;
- Qualidade dos serviços;
- Obrigatoriedade de cooperação;
- Recursos financeiros;
- Vontade de implementação e
- Enquadramento estratégico.

Importa agora perceber a existência, ou não, de pontos de interligação entre este tipo de fatores de escolha de *stakeholders* para efeitos de ações relativas ao turismo no PNPG e a qualidade do relacionamento. Desta forma, foi possível constatar a existência de um conjunto de correlações estatisticamente significativas ($p\text{-value} \leq 0,05$), conforme apresentado no Anexo 15 e síntese apresentada na Tabela 81.

Tabela 81 - Fatores de escolha (Q4) e qualidade de relacionamento (Q9) - Síntese.

| Qualidade de Relacionamento | Fatores de Escolha |
|-----------------------------|--|
| Confiança | (-) Obrigatoriedade de cooperação (+) Enquadramento estratégico |
| Compromisso | (+) Enquadramento estratégico |
| Cooperação | (+) Rede de contactos que dispõe (+) Enquadramento estratégico |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Confiança

| | |
|-----------|---|
| Confiança | (-) Obrigatoriedade de cooperação ($r = - 0,365$; $p = 0,043$) |
| Confiança | (+) Enquadramento estratégico ($r = 0,365$; $p = 0,029$) |

Pela análise da Tabela 81 anterior é possível identificar (pelas correlações existentes - ver Anexo 15) que os principais fatores de escolha determinantes da confiança na relação se prendem com a obrigatoriedade de cooperar (correlação negativa, $r = -0,343$; $p\text{-value} \leq 0,05$) e o enquadramento estratégico (correlação positiva).

Desta forma, como a obrigatoriedade de cooperar se correlaciona negativamente com a confiança é possível concluir que quanto maior esta, menor a confiança existente no seio da relação. Por outro lado, o enquadramento estratégico apresenta correlações positivas, determinando, por isso, que quanto maior a coerência estratégica entre os *stakeholders*, maior o grau de confiança.

Compromisso

| | |
|-------------|---|
| Compromisso | (+) Enquadramento estratégico ($r = 0,356$; $p = 0,033$) |
|-------------|---|

No tocante ao compromisso, é o enquadramento estratégico o fator de escolha que mais se correlaciona com este item, de forma estatisticamente significativa. Assim, também ao nível do compromisso nas relações ganha evidência a vertente do enquadramento estratégico.

Cooperação

| |
|---|
| Cooperação (+) Rede de contactos que dispõe ($r = 0,365$; $p = 0,029$) |
|---|

| |
|--|
| Cooperação (+) Enquadramento estratégico ($r = 0,528$; $p = 0,025$) |
|--|

A cooperação revela correlações positivas e estatisticamente significativas com fatores tais como a rede de contactos que dispõe e o enquadramento estratégico. A rede de contactos do parceiro e o desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos apresenta uma correlação positiva significativa ($r = 0,365$; $p\text{-value} \leq 0,05$), o que assume particular relevo e permite compreender igualmente a integração entre *stakeholders*, análise de redes sociais e qualidade do relacionamento.

Objetivos e interesses no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG (Q7) e qualidade do relacionamento (Q9)

Tal como referido por Frooman (1999), na identificação dos *stakeholders* há um conjunto de aspetos a considerar nomeadamente:

- O levantamento de quem são esses *stakeholders* (identificar os atributos dos *stakeholders*);
- O que é que eles querem (interesses e preocupações dos *stakeholders*) e
- Como é que eles estão a tentar alcançar os seus objetivos (esta questão está direccionada sobre a influência estratégica exercida pelos *stakeholders* nos desígnios organizacionais).

Assim, procuraremos identificar a existência, ou não, de correlações estatisticamente significativas entre os objetivos e interesses no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG (Q7) e a respetiva qualidade do relacionamento (Q9).

Alguns interesses e objetivos dos *stakeholders* podem ser comuns independentemente da sua posição estrutural no seio da rede. Os diversos objetivos e/ou interesses no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG (rentabilidade de longo prazo, garantir experiências memoráveis aos turistas, emprego de longo prazo, preservação das áreas naturais do PNPG, crescimento do setor de turismo do PNPG, participação dos residentes em projetos de turismo, assegurar saúde e bem-estar dos turistas, motivação ao turismo no PNPG) podem estar correlacionados com a qualidade do relacionamento daí decorrente.

O Anexo 16 analisa as principais correlações encontradas entre os objetivos e/ou interesses no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG (Q7) e a qualidade do relacionamento (Q9). Uma síntese geral é apresentada na Tabela 82.

Tabela 82 - Objetivos e interesses (Q7) e qualidade de relacionamento (Q9) – Síntese.

| Qualidade de Relacionamento | Objetivos/interesses |
|------------------------------------|---|
| Confiança | (+) Participação dos residentes em projetos de turismo |
| Compromisso | (+) Garantir experiências memoráveis aos turistas (+) Participação dos residentes em projetos de turismo |
| Cooperação | (+) Crescimento do setor de turismo do PNPG (+) Participação dos residentes em projetos de turismo |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Confiança

| |
|--|
| Confiança (+) Particip. dos residentes em projetos de turismo (r = 0,547; p = 0,001) |
|--|

No tocante à vertente da confiança é relevante destacar a existência de correlações positivas e estatisticamente significativas entre o objetivo/interesse de participação dos residentes em projetos de turismo com vários itens da confiança (Tabela 82). O envolvimento dos residentes revela-se, assim, um objetivo de destaque e determinante da confiança no relacionamento entre *stakeholders*.

Compromisso

| |
|---|
| Compromisso (+) Garantir experiências memoráveis aos turistas (r = 0,388; p = 0,026) |
| Compromisso (+) Participação dos residentes em projetos de turismo (r = 0,412; p = 0,020) |

Este mesmo item (participação dos residentes em projetos de turismo) acaba por assumir relevo também na vertente de compromisso e de cooperação. Ainda relativamente ao compromisso, outros objetivos/interesses se mostram positivamente correlacionados com os itens do compromisso, como sejam a garantia aos turistas de experiências memoráveis. O compromisso correlaciona-se, assim, com vertentes mais vocacionadas para o longo prazo e determinantes da manutenção da qualidade dos relacionamentos (na vertente dos interesses para os turistas).

Cooperação

| |
|---|
| Cooperação (+) Crescimento do setor de turismo do PNPG (r = 0,386; p = 0,024) |
| Cooperação (+) Particip. dos residentes em projetos de turismo (r = 0,478; p = 0,005) |

Por fim, o crescimento do setor de turismo do PNPG correlaciona-se positivamente e de forma estatisticamente significativa com a vertente da cooperação relacionada com o desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos vincando a perceção de uma interligação entre a cooperação e a existência de mais valias para o próprio setor em que as organizações se inserem.

Atributos caracterizadores do principal *stakeholder* (Q8) e qualidade do relacionamento (Q9)

Uma análise das qualidades/atributos dos *stakeholders* torna-se relevante na determinação da relevância dos mesmos podendo daí emergir informação relevante para a prossecução estratégica das organizações. Por exemplo, o tipo de relacionamento entre *stakeholders* bem como os respetivos atributos contribuem para a definição de como a respetiva reputação (associada aos *stakeholders*) é formada. Frooman (1999) refere que os *stakeholders* devem ser identificados de acordo com os atributos que exibem no decurso da sua interação com a organização e a capacidade de modificar os seus destinos.

Num relacionamento em rede alguns atributos emergem como determinantes da relevância dos *stakeholders* com os quais se estabelecem trocas, nomeadamente:

- Os conhecimentos técnicos;
- Reconhecimento por parte dos turistas;
- Qualidade do serviço prestado;
- Recursos financeiros e
- Qualificação dos recursos humanos.

Importa agora avaliar de que forma estes atributos contribuem para o desempenho da parceria e se correlacionam com a qualidade do relacionamento estabelecido.

O Anexo 17 apresenta as principais correlações detetadas e a Tabela 83 uma síntese das principais correlações a reter.

Tabela 83 - Atributos do principal *stakeholder* (Q8) e qualidade de relacionamento (Q9) – Síntese.

| Qualidade de Relacionamento | Atributos do principal <i>stakeholder</i> |
|------------------------------------|---|
| Confiança | (+) Reconhecimento por parte dos turistas (+) Qualidade do serviço prestado |
| Compromisso | (+) Reconhecimento por parte dos turistas (+) Qualidade do serviço prestado |
| Cooperação | (+) Conhecimentos técnicos (+) Reconhecimento por parte dos turistas (+) Qualidade do serviço prestado (+) Recursos financeiros (+) Qualificação dos recursos humanos |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

Confiança / Compromisso

| | |
|-------------|---|
| Confiança | (+) Reconhecimento por parte dos turistas |
| Confiança | (+) Qualidade do serviço prestado |
| Compromisso | (+) Reconhecimento por parte dos turistas |
| Compromisso | (+) Qualidade do serviço prestado |

É possível aferir que com os itens da confiança e compromisso têm correlações estatisticamente significativas e positivas com o reconhecimento por parte dos turistas e a qualidade do serviço prestado.

Daqui emerge uma conclusão interessante: ambos os construtos confiança e compromisso não se correlacionam (de forma estatisticamente significativa) com os conhecimentos técnicos e recursos financeiros dos *stakeholders*, a relação baseia-se sobretudo numa vertente de reconhecimento externo da reputação e qualidade de serviço, aspetos estes inerentes à prestação do serviço em si e à imagem passada para o exterior (nomeadamente para os turistas do PNPG).

Cooperação

| | |
|------------|---|
| Cooperação | (+) Conhecimentos técnicos ($r = 0,350$; $p = 0,036$) |
| Cooperação | (+) Reconhecimento por parte dos turistas ($r = 0,368$; $p = 0,027$) |
| Cooperação | (+) Qualidade do serviço prestado ($r = 0,582$; $p = 0,000$) |
| Cooperação | (+) Recursos financeiros ($r = 0,457$; $p = 0,005$) |
| Cooperação | (+) Qualificação dos recursos humanos ($r = 0,367$; $p = 0,028$) |

Já no tocante à cooperação constata-se que se correlaciona com todos os seguintes atributos: conhecimentos técnicos, reconhecimento por parte dos turistas, qualidade do serviço prestado, recursos financeiros e qualificação dos recursos humanos.

De facto, a reputação é construída ao longo dos anos e deve ser sustentada e defendida através de ações que contribuam para a formação de uma identidade única e projetem uma imagem coerente e consistente para o público alvo, já que esta se baseia na perceção dos públicos da organização. As constantes mudanças no ambiente de negócios e a rápida circulação de informações (particularmente em redes de relacionamentos associadas a diferentes vertentes) exigem que as organizações apostem fortemente na construção e manutenção de reputações mais sólidas.

Assim, ter uma boa reputação tem implicações estratégicas para uma organização, porque não só chama atenção para as suas características e valores positivos, aumentando o vínculo com o público interno e externo, como pode atrair novas parcerias e *stakeholders*, ampliando a sua rede de contactos e influências.

A reputação é, além disso, uma fonte de diferenciação. Organizações com reputações sólidas e positivas podem atrair e reter os maiores talentos, assim como consumidores mais fiéis e os melhores parceiros de negócios, que contribuem positivamente para o seu crescimento e sucesso no mercado.

6.4 Discussão dos resultados

Este estudo apresenta uma forma alternativa de análise das redes de stakeholders em turismo envolvidos em projetos de turismo já que permitiu esboçar a rede de relacionamentos estabelecidos e a posição dos vários atores. Para além disso, permitiu uma análise aprofundada ao integrar a qualidade de relacionamento. Assim, o estudo permite avaliar o impacto destas dimensões integradas sobre indicadores do fenómeno turístico do PNPG.

As análises efetuadas permitiram seguir a linha teórica de Frooman (1999), já que se procurou identificar o tipo de *stakeholders*, perceber os seus interesses e fatores de escolha dos parceiros de rede.

No tocante à análise dos *stakeholders*, este estudo permitiu evidenciar a relevância dos mesmos no seio do turismo do PNPG, ou seja, proceder à sua identificação procurando perceber quais os seus atributos, objetivos e interesses, bem como, fatores de escolha e respetivos sub-grupos. O levantamento inicial dos *stakeholders* considerados tomou em atenção as diretrizes de Freeman (1984) que defende que, num contexto organizacional e de gestão, o *stakeholder* deve ser entendido como qualquer grupo (ou indivíduo) que possa afetar ou ser afetado pelo alcance dos objetivos da organização (*stakeholders* estratégicos e morais).

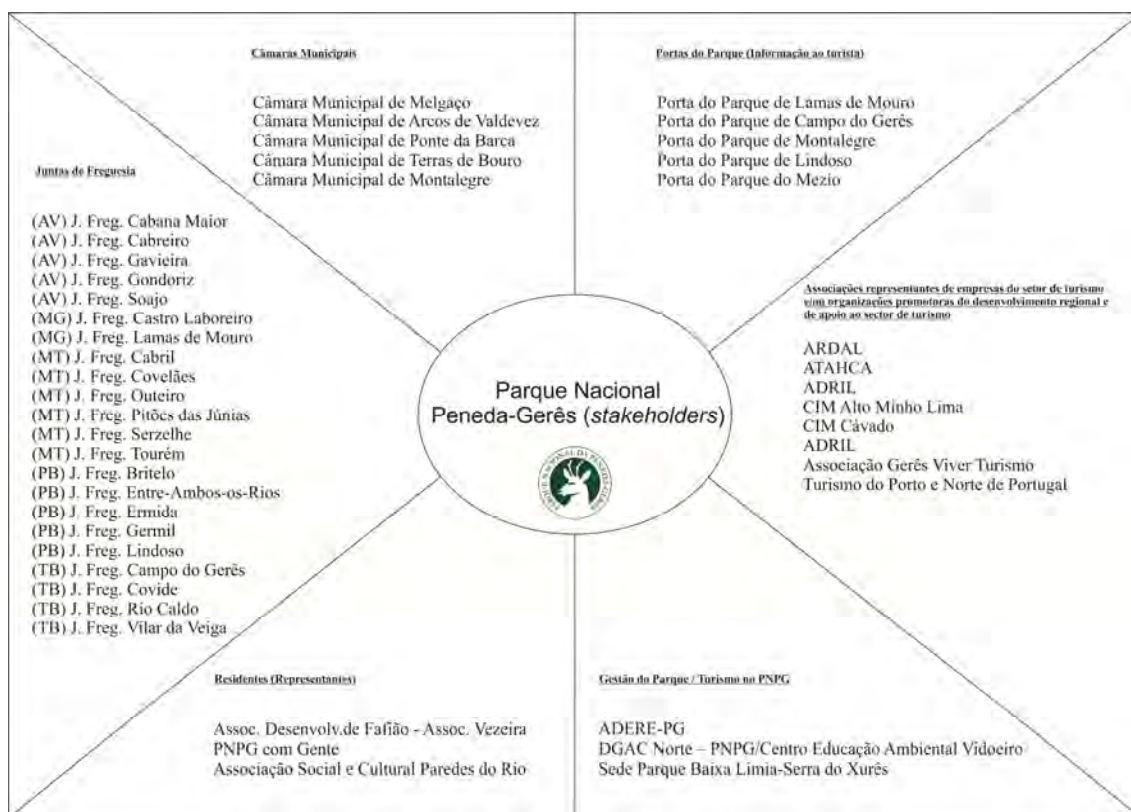
Além disso, a investigação permitiu categorizar estes mesmos *stakeholders* ao abrigo do modelo “*Stakeholder Salience*” proposto por Mitchell *et al.* (1997) tendo os mesmos encaixado em três das possíveis sete categorias propostas.

Esta categorização dos *stakeholders* permitiu perceber o conjunto de *stakeholders* discricionários (Associação para o Desenvolvimento de Fafião, a Associação Gerês Viver Turismo, o PNPG com gente e a Associação Social e Cultural de Paredes do Rio), que têm legitimidade mas não têm poder nem lhes é reconhecida urgência na satisfação dos seus interesses. Os *stakeholders* dependentes (portas do parque) têm legitimidade e urgência mas não possuem poder, logo, dependem de outros que terão o poder para os

apoiar a levar em diante os seus interesses. Por último, analisou-se o conjunto de *stakeholders* definitivos (restantes 37 *stakeholders*) que traduzem o grupo que possui os três atributos preconizados pelo modelo de Mitchell *et al.* (1997), designadamente: poder, legitimidade e urgência. Como tal, estes revelam-se *stakeholders* prioritários.

Desta forma, conseguiu-se apurar a listagem final de 46 *stakeholders* (conforme Figura 23) dando-se, assim, resposta à **Questão de Pesquisa 1 que reporta à identificação dos stakeholders relevantes envolvidos no turismo do PNPG (abrangência).**

Figura 23 - Lista de stakeholders finais.



Fonte: Elaboração própria (2011).

É possível compreender que, dentro dos *stakeholders* definitivos, o DGAC Norte/ Direção PNPG foi aquele que se evidenciou como tendo maior índice de poder, legitimidade e urgência, seguido-se as cinco câmaras municipais e, posteriormente, da ADERE-PG (ver resultados ANEXO 4).

Alguns dos princípios provenientes da teoria dos *stakeholders* defendidos por Szawajkowski (2000) foram também verificados no presente estudo como sejam a necessidade de os gestores conhecerem e monitorizarem as preocupações de todos os seus *stakeholders* legítimos e tomá-las em consideração na tomada de decisões. No tocante a

este aspeto e, fazendo a ponte para o caso concreto do turismo no PNPG, destaca-se a necessidade de uma maior aposta no relacionamento, por exemplo, com os residentes.

Foi possível comprovar o que é postulado por Pesqueux e Damak-Ayadi (2005) ao afirmarem que a teoria dos *stakeholders* entende que a organização mantém relacionamentos com vários grupos que afetam, ou são afetados, pelas suas decisões e a teoria depende da natureza desses relacionamentos devido à forma como os processos envolvidos e resultados alcançados podem afetar a sociedade e os *stakeholders*.

Os resultados do estudo são coerentes com o trabalho de Frooman (1999) que chama a atenção para a relevância dos *stakeholders* que controlam recursos críticos à sobrevivência das organizações.

De igual modo, conforme referido por Stokes (2008), o enquadramento estratégico assume particular relevo enquanto fator de escolha dos *stakeholders* de uma dada organização no seio da rede de *stakeholders* ligados a projetos de turismo no PNPG. No tocante à escolha de *stakeholders* da(s) organização(ões), para efeitos de ações relativas ao turismo no PNPG (implementação de projetos de turismo), constata-se que o enquadramento estratégico e a vontade de implementação são os que revelam um maior valor médio. Verifica-se a existência de uma rede complexa que liga esses *stakeholders* entre si e que gera transmissão de recursos (informação de marketing, técnicos/logística, recursos humanos, formação e recursos financeiros) e de influências diretas ou indiretas entre *stakeholders*.

A teoria dos *stakeholders* interliga-se com a análise de redes sociais e é aplicável ao turismo já que este é, por excelência, um setor que funciona em rede e a existência de uma estratégia racional e corretamente implementada permite o desenvolvimento de um turismo sustentável, daí a necessidade de uma maior aposta nesta área. Tal como referido por Freeman (2004) e Hansen *et al.* (2004), a teoria dos *stakeholders* combina perspetivas de outros modelos tradicionais, tais como perspetivas centradas nos recursos, teoria cognitiva, etc.. Este estudo permitiu constatar a sua ligação natural com outras áreas do saber, nomeadamente com a análise de redes sociais e com a vertente da qualidade do relacionamento.

O questionário foi aplicado junto do conjunto de *stakeholders* definidos. De referir, em síntese, que o perfil dos respondentes reflete que os mesmos são maioritariamente do sexo masculino (80,4%), que 26,1% estão há 3 anos nas respetivas organizações e 13% entre dois a cinco anos no cargo, o que lhes permite conhecer com relativa

profundidade a organização onde trabalham. Acresce referir que 45,7% são Presidentes de Junta; 28,3% Técnicos de Turismo; 15,2% são Presidentes/Coordenadores; 6,5% Secretários; 2,2% Presidentes e 2,2% Diretor(as) Adjuntos(as). No tocante à idade constata-se que a maioria se localiza na faixa dos 41-50 anos (32,6%), logo seguido do escalão de 31-40 anos (30,4%). De uma forma geral, os respondentes revelam um nível de habilitações elevado (60,9% com licenciatura).

Sobre o grau de fiabilidade das respostas obtidas conclui-se que, 73,9% dos inquiridos afirmaram estar muito confiantes e 26,1% confiantes, situação comprovada através da aplicação pessoal do questionário.

O recurso à análise de redes sociais tem vindo a assumir um interesse crescente nos relacionamentos de negócio e nas redes de marketing [Coviello, 2005; Scott *et al.*, 2008a]. A aposta desloca-se das díades (relações entre dois atores) para as tríades (relações entre subconjuntos de atores). O estudo de redes apresenta-se então como uma área interdisciplinar extremamente útil e inovadora no setor de turismo. A rede estudada nesta pesquisa revelou a existência de 715 díades.

As redes de turismo permitem o acesso a informação, a pesquisa de mercado sobre o consumidor (essencial ao marketing) e à criação de um estímulo ao desenvolvimento económico. Scott *et al.* (2008a) acrescentam outro benefício que poderá advir das redes de turismo: passagem de clientes de uma organização para a outra.

Na mesma linha de Wasserman e Faust (1994) e Timur e Getz (2008), o recurso à análise de redes sociais permitiu o levantamento dos atores (e respetivas ações) envolvidos em projetos de turismo no PNPG, bem como, a identificação das trocas de recursos existentes. A presente investigação incidiu sobre redes organizacionais, à luz dos contributos de Iacobucci e Hibbard (1999), que defendem que se explorem modelos, tais como, as redes e estruturas de interdependência organizacional.

No tocante aos métodos de recolha de dados em redes evidenciados na literatura foi adotado o método de rede completa conforme preconizado por Timur (2005) e Hanneman e Riddle (2005), o que implicou a recolha de informação de todos os atores (censo das ligações no seio de uma dada população de atores). Este procedimento permitiu não só elaborar um retrato completo das relações existentes mas também obter melhores medidas descritivas e análises das estruturas sociais.

Paralelamente foram considerados os contributos de Morgan e Hunt (1994) que referem a existência de vários tipos de trocas relacionais: parcerias com fornecedores

(de bens e serviços); parcerias internas (entre unidades de negócio, funcionários e áreas funcionais); parcerias laterais (concorrentes, organizações sem fins lucrativos, governo) e parcerias de negócio (clientes finais e retalhistas).

Uma das principais conclusões a extrair deste trabalho baseia-se no facto de que ao recorrer-se à análise de redes sociais deslocou-se o foco de atenção para o grupo e não para o indivíduo, conseguindo-se uma compreensão mais aprofundada da estrutura de interações entre grupos.

Os principais indicadores da rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG são (Tabela 84):

Tabela 84 - Síntese dos indicadores de rede

| | |
|--|--------|
| Nº de <i>stakeholders</i> | 46 |
| Nº de possíveis ligações | 2.070 |
| Nº de ligações existentes | 263 |
| Densidade | 12,7% |
| Índice de centralização de saída (<i>outdegree</i>) | 61,1% |
| Índice de centralização de entrada (<i>indegree</i>) | 58,7% |
| Média de <i>degree</i> | 5,1 |
| Reciprocidade | 51,2% |
| <i>Average distance</i> | 2,17 |
| Transitividade | 37,36% |
| Cliques | 15 |
| <i>Clusters</i> | 5 |
| Coefficiente geral de <i>clustering</i> | 0,483 |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados UCINET 6.0.

O presente estudo permitiu evidenciar o conjunto de relações existentes na rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG. A análise da Tabela 84 permite constatar que a rede analisada tem 46 elos e 263 ligações (tamanho).

Além disso, em termos de centralidade e, na sequência do que já foi exposto, nas secções “5.4.2.7 Centralidade de grau (*degree*)”, “5.4.2.8 Centralidade de intermediação (*betweenness*)” e “5.4.2.9 Centralidade de Bonacich”, foi possível constatar que a ADERE-PG se assume como um ator central desta rede, quer em termos de interações que dela partem (*outdegree*) que ascende a 32, quer em termos do número de interações recebidas (*indegree*) que ascende a 30. É este ator quem apresenta maior capacidade de articulação da rede, uma vez que possui o maior somatório de *indegree* e *outdegree* (62). Também o DGAC-Norte revela um grau de interações recebidas (*indegree*) considerável (28) e um grau de entrada normalizado de 62,2%. A porta do parque do Mezio

é, entre as 5 portas do parque, a que apresenta um maior grau de saída normalizado (20%) enquanto as portas do Campo do Gerês e de Lamas de Mouro são as que apresentam, por outro lado, um maior grau de entrada normalizado (20%).

Com base no modelo proposto por Rowley (1997), que integra simultaneamente a densidade da rede e a centralidade dos atores, apurou-se a existência de dois *stakeholders* do tipo “*Commander*” (que detém um potencial comando da rede) e que é o caso da ADERE-PG e do DGAC Norte. Todos os restantes assumem-se como *stakeholders* do tipo “*Solitarian*” (organizações mais isoladas e menos sujeitas a pressões da rede).

Importa referir que, em linha com estes resultados, também quando questionados os atores sobre o seu *stakeholder* principal no tocante a projetos de turismo no PNPG, 19,57% identificam a ADERE-PG e 17,39% o DGAC Norte/Parque Nacional.

Com base no que foi dito, foi possível dar resposta à **Questão de Pesquisa 2 relativa à posição dos vários stakeholders na rede de turismo do PNPG/stakeholders chave (centralidade).**

As análises mais detalhadas expostas na secção “5.4.2.3 Densidade” permitem, também, constatar que a densidade da rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG é de 12,7%, dando-se, assim, resposta à **Questão de Pesquisa 3 que reporta ao grau de interligação entre os vários stakeholders da rede de turismo do PNPG (densidade)?**

Desta forma é possível concluir que de todas as ligações que poderiam estar presentes, 12,7% de facto ocorrem. A rede em análise revela, por isso, relações com uma densidade pouco elevada, indicando que a maioria dos *stakeholders* não estabeleceu vínculos entre si, podendo indiciar que a quantidade total de poder na rede também é baixa (Scott, 2007).

A rede apresenta um grau de reciprocidade de 51,2%. Por outras palavras, de todas as ligações existentes na rede, 51,2% são bidirecionais, o que pode constituir um potencial de ameaça de desagregação da rede (Hanneman e Riddle, 2005).

A análise da rede permitiu analisar as interações entre os vários stakeholders já que o seu foco principal de atenção se centra no modo como as interações constituem um quadro ou estrutura analisável. Assim, a medição e análise de relações entre um grupo de atores constituiu, nesta investigação, uma ferramenta que permitiu identificar o sistema de relações existente entre os stakeholders envolvidos em projetos de turismo

para o PNPG tendo permitido perceber as interligações e o modo como esse mesmo sistema funciona.

Em resposta à **Questão de Pesquisa 4 relativa à existência de buracos estruturais (atores de ligação entre subgrupos)**, para uma melhor compreensão deste objetivo procurou-se identificar os seguintes elementos: subgrupos (secção “5.4.2.5 Subgrupos”), *clusters* (secção “5.4.2.6 Clusters”) e buracos estruturais (“5.4.2.11 Buracos estruturais”) dentro da rede.

No tocante aos subgrupos detetados, foram identificados 15 cliques (ou subgrupos):

- Câmara Municipal de Ponte da Barca, ADERE-PG, Junta de Freguesia da Ermida, ADRIIL;
- Câmara Municipal de Ponte da Barca, ADERE-PG, Junta de Freguesia de Germil, ADRIIL;
- Câmara Municipal de Ponte da Barca, ADERE-PG, Porta de Lindoso;
- Câmara Municipal de Ponte da Barca, ADERE-PG, CIM Alto Minho Lima;
- Câmara Municipal de Arcos de Valdevez, ADERE-PG, Porta do Mezio;
- Câmara Municipal de Arcos de Valdevez, ADERE-PG, Junta de Freguesia do Soajo;
- Câmara Municipal de Arcos de Valdevez, ADERE-PG, Turismo Porto e Norte Portugal;
- Câmara Municipal de Terras de Bouro, ADERE-PG, Porta do Campo do Gerês;
- Câmara Municipal de Terras de Bouro, ADERE-PG, ATAHCA;
- Câmara Municipal de Montalegre/ Ecomuseu Barroso, ADERE-PG, Junta de Freguesia de Tourém;
- Câmara Municipal de Melgaço, ADERE-PG, Porta de Lamas de Mouro;
- Câmara Municipal de Melgaço, ADERE-PG, Turismo Porto e Norte Portugal;
- ADERE-PG, Porta de Lamas de Mouro, Porta de Campo do Gerês, Porta de Montalegre, Porta de Lindoso, Porta de Mezio;
- ADERE-PG, Junta de Freguesia Entre-Ambos-os-Rios, Porta de Lindoso;
- Câmara Municipal de Arcos de Valdevez, ARDAL, Junta de Freguesia do Soajo.

Com base nos resultados obtidos, é possível concluir que a ADERE-PG é o ator que revela maior índice de intermediação (51,9%), seguida da Câmara de Melgaço

(5,1%) e da Câmara de Arcos de Valdevez (4,8%). Os atores com tamanho eficaz superior são a ADERE-PG (tamanho eficaz = 30,1) e o DGAC-Norte (tamanho eficaz = 22,5) constituindo-se, assim, estes atores como fontes de informação e/ou recursos com vantagem, neste âmbito, dentro da rede.

Na rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG, existem 9 atores com limite máximo (igual a 1 - quanto maior, maior a dependência do ator face a outros atores da rede) e que são: a Associação para o Desenvolvimento de Fafião (residentes), a junta de freguesia da Gavieira, a junta de freguesia de Gondoriz, a junta de freguesia de Lamas de Mouro, a junta de freguesia de Britelo, a junta de freguesia de Covide, a junta de freguesia de Rio Caldo, a CIM Cávado e o PNPG com gente (residentes). Estes constituem, assim, atores mais limitados no seio da rede.

De referir a existência, também, de outros três atores com valores de limite elevados e que são: a junta de freguesia de Cabana Maior (limite = 0.972), a junta de freguesia de Cabreiro (limite = 0.822) e a junta de freguesia de Germil (limite = 0.926). Desta forma, estes representam atores muito dependentes de um número limitado de membros da rede.

Além disso, através da análise de redes sociais identificaram-se 5 *clusters* principais. O primeiro *cluster* integra as câmaras, a ADERE-PG, o DGAC-Norte, as portas do parque, grande parte das juntas de freguesia, a Associação Gerês Viver Turismo, a ADRIL, a ADRAT, o turismo do Porto e Norte de Portugal (TPNP), o Parque Baixa Limia-Serra do Xurés e associações de residentes como sejam a Associação de Paredes do Rio. O segundo *cluster* integra a Associação Vezeira, as juntas de freguesia de Gavieira, Gondoriz, Lamas de Mouro, Britelo, Covide e Rio Caldo que constituem atores com ligações reduzidas e baixo índice de trocas.

O terceiro *cluster* integra as juntas de freguesia de Covelães e Pitões das Júnias (muito próximas geograficamente) e ambas do município de Montalegre. O quarto *cluster* agrega a porta do Campo do Gerês e a ATAHCA. Por fim, o quinto *cluster* inclui as duas comissões intermunicipais (CIM Alto Minho Lima e CIM Cávado) que constituem atores do mesmo tipo. A rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG tem um coeficiente de agrupamento global de 0.483.

De seguida, verifica-se a resposta à **Questão de Pesquisa 5 alusiva aos fatores relevantes na escolha dos parceiros da rede.**

Entre os fatores enumerados no tocante à escolha de *stakeholders* para efeitos de ações relativas ao turismo no PNPG (entendido como a implementação de projetos de turismo), constata-se que o “Q4.10 Enquadramento estratégico” é o que revela maior média, logo seguido do “Q4.9 Vontade de implementação”. De seguida é a qualidade dos serviços (Q4.6) sendo que a os recurso financeiros (Q4,8), a reputação (Q4.5) e a rede contactos que dispõe (Q4.4) assumem também particular destaque. De notar que são considerados nada importantes os fatores “Q4.12 Recomendação”, “Q4.11 Cumprimento de requisitos legais” e “Q4.2 Afinidades políticas”.

O conteúdo das trocas relacionais analisado tomou em consideração os contributos da literatura de Rowley (1997) e Tichy *et al.* (1979). A análise detalhada da frequência e conteúdo das relações foi exposta na secção 5.4.2.12 (“Frequência e conteúdo das relações”). Contudo, em síntese e, dando resposta à **Questão de Pesquisa 6 que incidiu na análise do tipos de fluxos ou trocas (informação de marketing, técnicos/logística, recursos humanos, formação e recursos financeiros) ocorrem entre os stakeholders envolvidos na rede de turismo do PNPG**, constatou-se a existência de múltiplas redes de trocas de recursos entre os atores estudados.

A rede com maior número de ligações é a de informação de marketing, seguida da rede de trocas de recursos financeiros, rede de recursos técnicos/logística, recursos humanos e, por último, a rede de trocas de formação. A densidade e a centralidade seguem, igualmente, a mesma tendência sendo a rede de trocas de informação de marketing a de maior densidade (12,80) e a de maior centralidade de entrada indegree (59,61%) e de saída outdegree (61,88%).

Importa analisar os atributos caracterizadores dos *stakeholders* a fim de dar resposta à **Questão de Pesquisa 7 que reporta aos atributos caraterizadores dos vários stakeholders da rede de turismo do PNPG**.

Neste âmbito, concluiu-se que os atributos caracterizadores do principal *stakeholder* foram os conhecimentos técnicos, seguidos da qualidade do serviço prestado, a qualificação dos recursos humanos, o reconhecimento por parte dos turistas e, por último, os recursos financeiros.

Para dar resposta à **Questão de Pesquisa 8 sobre os objetivos e interesses dos stakeholders da rede de turismo do PNPG**, analisaram-se as respostas do questionário. Tal análise permitiu concluir que os objetivos/interesses com maior valor médio apontados foram:

- Garantir experiências memoráveis aos turistas;
- Motivação ao turismo no PNPG;
- Assegurar a saúde e bem-estar dos turistas;
- Preservação das áreas naturais do PNPG;
- Crescimento do setor de turismo do PNPG;
- Procura de emprego de longo prazo;
- Rentabilidade de longo prazo e
- Participação dos residentes em projetos de turismo.

Os itens com menor média de resposta foram: a viabilidade económica/contributo para o desenvolvimento, recuperação de património e promoção internacional.

Quando questionados sobre as principais barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG (**Questão de Pesquisa 9 alusiva às principais barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG**), os itens mais valorizados foram:

- Instabilidade económica e financeira;
- Custos;
- Apoio governamental;
- Número de atores envolvidos;
- Interesses diversos e conflitantes;
- Dificuldades de coordenação.

A presente pesquisa analisou, também, os fatores relevantes na implementação de projetos de turismo do PNPG (**Questão 10 que incidiu sobre os fatores relevantes para a implementação de projetos turísticos no seio da rede de turismo do PNPG**).

Foi efetuado um levantamento dos principais fatores de atração turística para as regiões do PNPG e, de uma forma geral, constatou-se que o mais importante de todos é o património natural e paisagístico - fauna e flora, seguido das aldeias históricas. Outros fatores revelaram, ainda, índices moderados de média das respostas, como sejam: património histórico; gastronomia; localização nas regiões do PNPG; etnografia (usos e costumes locais); desportos de natureza; património arquitetónico e hidrografia (rios e albufeiras).

Os três itens menos apontados foram a Certificação como *Pan Park*, o Programa Nacional de Visitação e o turismo religioso.

Procurou-se aferir os graus de confiança, compromisso e cooperação dando resposta às **Questões de Pesquisa 11, 12 e 13 relativas ao grau de confiança, compromisso e cooperação presente nos relacionamentos estabelecidos entre os stakeholders da rede de turismo do PNPG.**

Considerando os itens utilizados para medir o grau de confiança na relação, os cinco primeiros apresentam o índice mais elevado e são: honestidade da relação, lealdade, sinceridade, elevada confiança e relação baseada numa elevada integridade.

Analisando os itens relativos ao compromisso, os que obtiveram maior média, po ordem crescente foram: a importância da relação, o desejo de manter o relacionamento indefinidamente, a preocupação com o relacionamento a longo prazo e o esforço de manutenção da relação.

Passando à análise dos itens relativos à cooperação é possível concluir que o item com maior média é o relativo ao desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos, seguido da publicidade conjunta e da troca de informação estratégica de marketing.

O marketing de relacionamento emerge como uma dimensão estratégica que vem alterar a forma de estabelecer relações no mercado e a gestão de relacionamentos entre atores. Por outras palavras, passa a envolver um processo organizado que se traduz na análise das atitudes e ações que procuram benefícios mútuos de longo prazo. Tal foi constatado pela resposta à “Questão 9.2.5 - CM5 ... é algo com que a minha organização se preocupa a longo prazo” indo, assim, de encontro aos contributos teóricos enunciados por [Jackson, 1985; Mohr e Spekman, 1994; Webster, 1984].

Conforme referido na literatura por Healy *et al.* (2001) e, no contexto do relacionamento, foram tomadas em conta duas vertentes distintas, a saber: (i) o contexto da relação e (ii) o número de participantes nos processos de troca. O presente estudo seguiu, também, a sugestão de Christopher *et al.* (1991) e procurou relacionar o marketing com o serviço ao cliente e a qualidade.

Para Búrca *et al.* (2004), a principal característica de uma relação de elevada qualidade (mencionada pelos fornecedores) é a elevada confiança (constatou-se o mesmo tipo de conclusão neste estudo). Morgan e Hunt (1994) reforçam que o que é importante é a confiança e o compromisso no seio dos relacionamentos, porque (i) incentivam o investimento no relacionamento através de cooperação com parceiros de troca, (ii) criam resistência a alternativas de curto prazo em detrimento dos benefícios associados

a relacionamentos de longo prazo e (iii) aumentam a crença na inexistência de oportunismo.

O compromisso pode ser descrito como a orientação de longo prazo para o cliente através de uma relação de negócio (Hennig-Thurau *et al.*, 2002). Se os relacionamentos se basearem em confiança, os atores desejarão comprometer-se a longo prazo, deixando claro que a confiança é decisiva para o compromisso relacional, enfatizando a relação positiva existente entre confiança e compromisso (Morgan e Hunt, 1994).

Na linha dos resultados obtidos por Sautter e Leisen (1999), que evidenciaram que a cooperação entre atores importantes é um ingrediente fundamental para o desenvolvimento sustentável, também, no presente estudo, a cooperação assume valores consideráveis. Ghzaiel e Akrouf (2012) referem que a cooperação implica um trabalho mútuo de ambas as partes no sentido da partilha de informação útil e procura de soluções para os problemas. Por outro lado, muitas organizações já perceberam que a construção de relações de cooperação com os clientes e demais stakeholders é uma forma de melhorar a sua vantagem competitiva (Cravens *et al.*, 1994).

Por último, procurou-se dar resposta às **Questões de Pesquisa 14 e 15 relativas aos impactos da qualidade do relacionamento entre os stakeholders de turismo do PNPG sobre o turismo da região nos últimos cinco anos e expectativas para os próximos cinco anos.**

Para tal, analisaram-se as correlações existentes entre as variáveis associadas à confiança, compromisso e cooperação e as variáveis ligadas ao turismo do PNPG exploradas via questionário (perceção da evolução ocorrida nos últimos 5 anos e expectativa de evolução para os próximos 5 anos). Uma análise descritiva de natureza mais exaustiva foi exposta na secção 5.4.8 (“Qualidade do relacionamento e impactos sobre o turismo do PNPG”).

Neste âmbito importa referir que, à luz do modelo de Morgan e Hunt (1994) o que seria expectável seria a existência de correlações positivas e estatisticamente significativas entre a cooperação (que, conforme evidenciado na secção 5.4.8 recebe contributos da confiança e do compromisso) e o turismo no PNPG.

Em suma, importa referir que foi constatada a existência de relacionamentos positivos entre vários itens ligados à cooperação e os itens ligados ao turismo nos últimos 5 anos. As correlações mais significativas reportam à correlação da variável “Q10.2 Receitas de turismo (últimos 5 anos)” com todos os itens ligados à cooperação (rho de

Spearman entre 0,416 e 0,558), assim como a correlação da variável “Q10.1 Investimentos em turismo (últimos 5 anos)” e todos os itens ligados à cooperação (com ρ de *Spearman* entre 0,342 e 0,495).

De referir a existência de coeficientes de correlação estatisticamente não significativos em relação à variável “Q10.4 Relacionamento com residentes (últimos 5 anos)” e “Q10.5 Preservação do património natural (últimos 5 anos)”.

Por outro lado, quando analisadas as correlações estatisticamente significativas entre a cooperação e a expectativa de evolução do turismo por parte dos respondentes para os próximos 5 anos (*Sig 2-tailed* < 0,05), é possível constatar a existência das mesmas entre todos os itens da cooperação e a variável “Q11.1 Investimentos em turismo (próximos 5 anos)”. Em relação à correlação entre os itens ligados à cooperação e as variáveis “Q11.2 Receitas de turismo (próximos 5 anos)”, “Q11.3 Número de turistas (próximos 5 anos)”, “Q11.4 Relacionamento com residentes (próximos 5 anos)” e “Q11.5 Preservação do património natural (próximos 5 anos)” constata-se que nem sempre se está perante correlações estatisticamente significativas.

Considerando a análise integrada realizada e, em jeito de síntese, importa examinar os pontos de interligação entre as três vertentes teóricas analisadas, a saber: teoria dos *stakeholders*, análise de redes sociais e qualidade do relacionamento. Os principais tópicos a reter estão sintetizados na Tabela 85.

Tabela 85 - Síntese da integração entre teorias

| Integração entre teoria dos <i>stakeholders</i> e análise de redes sociais |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Não foram observadas correlações estatisticamente significativas entre Q2 (<i>stakeholder</i> principal) e Q3 (tipo de trocas estabelecidas) bem como entre Q2 (<i>stakeholder</i> principal) e Q6 (barreiras à implementação de projetos de turismo). - O estudo evidencia correlações estatisticamente significativas (positivas) entre os fluxos de trocas existentes no seio das redes e os fatores de escolha de <i>stakeholders</i> para essa mesma rede. Aqui importa destacar a relevância das trocas de informação de marketing, recursos humanos e recursos técnicos/logística. - Há a destacar as ligações entre os fatores de escolha dos <i>stakeholders</i> e as principais barreiras apontadas à implementação de projetos de turismo. - Os respondentes que valorizam como fator de escolha a rede de contactos do parceiro. - Quando os objetivos/interesses dos <i>stakeholders</i> se focalizam mais no crescimento do setor de turismo do PNPG, estabelecem maioritariamente trocas em termos de formação. - Há correlações positivas e significativas entre o estabelecimento de trocas em termos de recursos financeiros e os seguintes objetivos dos <i>stakeholders</i>: emprego de longo prazo, crescimento do setor de turismo do PNPG e participação dos residentes em projetos de turismo. |

- O número de atores envolvidos ao correlacionar-se com a garantia de experiências memoráveis aos turistas e com o objetivo de assegurar saúde e bem-estar mostra que a inclusão de vários atores se revela mais uma barreira que um fator adjuvante ao turismo da região.
- Os objetivos de garantia de experiências memoráveis aos turistas e o objetivo de assegurar saúde e bem-estar apresentam correlação com as seguintes barreiras: interesses diversos e conflitantes, dificuldades de coordenação e instabilidade económico financeira.
- O atributo de reconhecimento por parte dos turistas está correlacionado com o estabelecimento de trocas em termos de informação de marketing e a qualificação dos recursos humanos com o estabelecimento de trocas em termos de recursos financeiros.

Integração entre análise de redes sociais e qualidade do relacionamento

- A confiança é negativamente influenciada pelos custos envolvidos nos projetos (quanto maiores, menor a confiança entre os *stakeholders*) e pelo fator da localização da direção do PNPG fora das regiões do parque.
- A vertente do compromisso, por sua vez, correlaciona-se negativamente com fatores como os custos e a sazonalidade do turismo. Principalmente a sazonalidade do turismo cria dificuldades à prossecução dos objetivos de criação de laços de compromisso a longo prazo pois introduz incerteza e variabilidade no seio do negócio.
- A cooperação apresenta como principais barreiras (negativamente correlacionadas) a sazonalidade do turismo, a oposição dos residentes ao turismo e a localização da direção do PNPG fora das regiões do parque.
- Há correlação entre os membros que estabelecem essencialmente trocas em termos de formação e informação de marketing com a vertente da cooperação (em termos de marketing de relacionamento).

Integração entre teoria dos *stakeholders* e qualidade do relacionamento

- Há correlações estatisticamente significativas entre a escolha do *stakeholder* principal (Q2) e a qualidade do relacionamento nas suas três vertentes analisadas: confiança, compromisso e cooperação.
- Os atores com maior grau de centralidade na rede são também os que têm índices superiores de confiança, compromisso e cooperação.
- Os principais fatores de escolha determinantes da confiança na relação prendem-se com a obrigatoriedade de cooperar e o enquadramento estratégico.
- O principal fator de escolha determinante do compromisso é o enquadramento estratégico.
- Os principais fatores de escolha determinantes da cooperação são a rede de contactos que dispõe e o enquadramento estratégico.
- A participação dos residentes revela-se um objetivo de destaque e determinante da confiança no relacionamento entre *stakeholders*.
- A participação dos residentes em projetos de turismo e a garantia aos turistas de experiências memoráveis.
- Na vertente do compromisso, destaca-se a relação com os seguintes objetivos/interesses: garantir experiências memoráveis aos turistas e participação dos residentes em projetos de turis-

mo.

- O crescimento do setor de turismo do PNPG e a participação dos residentes em projetos de turismo são objetivos correlacionados com a vertente de cooperação entre parceiros da rede.
- O reconhecimento por parte dos turistas e a qualidade do serviço prestado são os atributos que mais se correlacionam com a vertente da confiança e com o compromisso alcançado entre os *stakeholders* no seio da rede estudada.

- A cooperação é mais influenciada pelos seguintes atributos do principal *stakeholder*: conhecimentos técnicos, reconhecimento por parte dos turistas, qualidade do serviço prestado, recursos financeiros, qualificação dos recursos humanos.

Fonte: Elaboração própria (2012).

7 Conclusões

No decorrer desta tese foi sendo justificada a necessidade de uma melhor compreensão da análise e interligação dos vários conceitos e teorias tendo este estudo proporcionado um contributo para o avanço do conhecimento no domínio dos *stakeholders*, marketing de redes e de relacionamento.

Esta secção expõe as principais conclusões e procura dar resposta às questões de pesquisa. Além disso, enumera os contributos mais relevantes (para a teoria e para a prática), as limitações da pesquisa e sugestões para trabalhos futuros.

7.1 Considerações Finais

A dimensão e a complexidade dos temas abordados nesta pesquisa não se enceraram aqui. É evidente que o papel das redes de *stakeholders* para o desenvolvimento do turismo nas regiões no PNPG poderá ainda ser aprofundado e investigado sob novas perspetivas e noutros contextos diferenciados.

Contudo, esta pesquisa trouxe resultados enriquecedores decorrentes da perspectiva de redes de *stakeholders* envolvidos e estudo da coesão dos laços entre os membros integrantes de uma estrutura em rede, bem como, a respetiva qualidade de relacionamento no seio da rede estudada. Tal permitiu a obtenção de uma visão macro no tocante a aspetos ligados ao turismo no PNPG.

De uma forma sintética, no Anexo 18 será possível atestar uma súmula das principais conclusões, bem como a origem dos contributos para as mesmas.

A abordagem dos *stakeholders* tem sido amplamente investigada e tornava-se fundamental uma análise cuidada e integrada desta temática pois só conhecendo-os convenientemente se torna possível elaborar estratégias de relacionamento e um planeamento de ações/decisões compatível. Este estudo apresentou uma linha de investigação neste sentido.

O estudo permitiu categorizar os *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG ao abrigo do modelo “*Stakeholder Salience*” proposto por Mitchell *et al.* (1997) tendo categorizado os mesmos como:

- ✓ *Stakeholders* discricionários (Associação para o Desenvolvimento de Fafião, a Associação Gerês Viver Turismo, o PNPG com gente e a Associação Social e

Cultural de Paredes do Rio), que têm legitimidade mas não têm poder nem lhes é reconhecida urgência na satisfação dos seus interesses.

- ✓ *Stakeholders* dependentes (portas do parque) têm legitimidade e urgência mas não possuem poder.
- ✓ *Stakeholders* definitivos (restantes 37 *stakeholders*) que traduzem um grupo que possui os três atributos preconizados pelo modelo de Mitchell *et al.* (1997): poder, legitimidade e urgência.

O modo de análise proposto é um mecanismo em aberto que permite a inclusão de outros *stakeholders* além dos considerados, dependendo do nível de análise e objeto de estudo que se queira considerar. Salienta-se, contudo, a dificuldade de determinar quais os *stakeholders* relevantes para os processos em análise (implementação de projetos de turismo no PNPG).

Uma análise exaustiva aos fatores de escolha de *stakeholders* para efeitos de ações relativas ao turismo no PNPG (entendido como a implementação de projetos de turismo), revela o enquadramento estratégico e a vontade de implementação como fatores mais valorizados entre os respondentes.

É interessante que o estudo conclua que os principais objetivos e interesses dos *stakeholders* da rede de turismo do PNPG sejam a garantia de experiências memoráveis aos turistas, a motivação ao turismo no PNPG, o assegurar a saúde e bem-estar dos turistas e a preservação das áreas naturais do PNPG. Tal revela que mais que objetivos económicos e financeiros, os *stakeholders* envolvidos se focalizam muito na satisfação do turista e na preservação do meio natural.

Torna-se de primordial relevo destacar que as principais barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG identificadas pelos respondentes foram: instabilidade económica e financeira, os custos envolvidos, a falta de apoio governamental e o número de atores envolvidos.

Os fatores relevantes para a implementação de projetos turísticos no seio da rede de turismo do PNPG são: o património natural e paisagístico - fauna e flora, seguido das aldeias históricas. Estes vetores são importantes na captação de turismo para a região e, por isso, devem ser considerados aquando da definição de novos projetos.

Este trabalho incidiu numa perspetiva mais ampla das organizações envolvidas no turismo do PNPG permitindo perceber as mesmas como uma rede de relacionamen-

tos entre *stakeholders* associados ao negócio, contextualizada no espaço geográfico considerado.

A pesquisa realizada no setor de turismo do PNPG permitiu mapear a rede formada pelos atores organizacionais que operacionalizam projetos de turismo na região. Dessa maneira, foi possível mapear as redes de trocas (informação de marketing, recursos humanos, recursos financeiros, recursos técnicos/logística), bem como avaliar a densidade dos elos entre *stakeholders*, e sua importância relativa no contexto analisado.

A identificação das diferenças em termos de centralidade na rede de *stakeholders*, contribui para que as organizações encontrem o equilíbrio entre os relacionamentos com seus parceiros, atentando para os princípios de diálogo e transparência, pois só a partir daí resultam benefícios mútuos. Deste modo, o estabelecimento de parcerias poderão minorar as barreiras existentes à implementação de projetos de turismo tais como a instabilidade econômica e financeira, os custos, o apoio governamental, o número de atores envolvidos, a existência de interesses diversos e conflitantes e as dificuldades de coordenação.

A pesquisa revelou, igualmente, resultados interessantes que estão em consonância com a literatura existente, nomeadamente as vantagens da colaboração entre *stakeholders* (por exemplo no tocante às trocas de recursos estabelecidas).

O desafio de atuar em rede exige que as organizações expandam os seus relacionamentos, evoluindo da gestão intramuros para uma gestão que compreenda a importância dos *stakeholders* em todas as dimensões do negócio, pois nenhuma organização existe sob a ótica de uma única dimensão ou isoladamente.

A gestão da complexidade das interações entre diversos atores é essencial para uma comunicação eficaz mas também para auxiliar a transposição de barreiras ao relacionamento e/ou ao alcance de sucesso nos projetos de envolvimento comum.

A rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG revela a existência de 263 ligações e tem uma densidade de 12,7%. Além disso, no tocante à centralidade importa destacar a ADERE-PG como ator central desta rede, quer em termos de interações que dela partem (*outdegree*) que ascende a 32, quer em termos do número de interações recebidas (*indegree*) que ascende a 30.

Assim, é este ator quem apresenta maior capacidade de articulação da rede embora o DGAC-Norte revele também um grau de interações recebidas (*indegree*) considerável (28) e um grau de entrada normalizado de 62,2%.

Na rede analisada, foram identificados 15 cliques (ou subgrupos) tendo sido possível concluir que a ADERE-PG é o ator que revela maior índice de intermediação (51,9%), seguida da Câmara de Melgaço (5,1%) e da Câmara de Arcos de Valdevez (4,8%). A rede com maior número de ligações é a de informação de marketing, seguida, respetivamente, da rede de trocas de recursos financeiros, rede de recursos técnicos/logística, recursos humanos e, por último, a rede de trocas de formação.

A qualidade de relacionamento é importante na medida em que permite destacar a importância da construção de diálogos e plataformas de trocas com vista à construção da confiança, justificando a mutualidade e bidirecionalidade das trocas nas redes.

A integração de ações dos *stakeholders* nas redes ocorrem mediante formas baseadas em redes estruturadas na confiança e em torno de projetos comuns. O relacionamento estabelecido (e respetiva qualidade) contribui para o desenvolvimento do setor de turismo, embora deva ser também tomada em consideração a necessidade de respeito pela sustentabilidade do meio ambiente.

No presente estudo, a cooperação assume valores relevantes sendo que esta implica um trabalho mútuo de ambas as partes no sentido da partilha de informação útil e procura de soluções para os problemas. Este estudo permitiu comprovar as premissas definidas por Morgan e Hunt (1994).

A avaliação quantitativa das características da rede de atores de turismo de um destino revelou-se útil para as organizações responsáveis pela administração do parque, bem como, para as demais organizações inseridas no sistema turístico estudado.

De uma forma geral, comprova-se a existência de uma correlação entre os indicadores ligados à qualidade do relacionamento e a evolução ocorrida no turismo nos últimos 5 anos e a expectativa de evolução do turismo nos próximos 5 anos.

A construção de relacionamentos duradouros e assentes numa base de confiança tenderão a manter-se e a acarretar vantagens competitivas e oportunidades para os parceiros envolvidos. Se, por um lado, se sucedem os estudos sobre *stakeholders*, a análise exaustiva da sua gestão é ainda um aspeto pouco explorada e pouco incorporado nos sistemas de gestão das organizações que ainda não valorizam suficientemente esse património intangível que é a rede de relacionamentos pessoais e profissionais de altíssimo valor para as organizações.

O desenvolvimento de projetos de turismo não requer produtos distintos mas antes esforços conjuntos capazes de alcançar resultados coletivos. Os resultados alcança-

dos indicam a importância do envolvimento e conjugação de vários atores no desenvolvimento e planejamento das atividades turísticas do PNPG.

Foram identificadas várias correlações entre a teoria dos *stakeholders*, a análise de redes sociais e a qualidade do relacionamento que abrem portas para outros estudos de natureza diversa e/ou com graus de aprofundamento distinto.

A vertente da qualidade de relacionamento introduzida no presente estudo permitiu conclusões interessantes já que são evidenciadas correlações estatisticamente significativas entre a escolha do *stakeholder* principal (Q2) e a qualidade do relacionamento nas suas três vertentes analisadas: confiança, compromisso e cooperação. Além disso, os atores com maior grau de centralidade na rede são também os que têm índices superiores de confiança, compromisso e cooperação. Este tipo de conclusões suporta estudos futuros que possam explorar os impactos daqui decorrentes.

Por fim, importa referir que a gestão eficaz e eficiente de *stakeholders* requer empenho e tempo, ou seja, é um processo que requer tempo e ações em várias frentes conforme abordado nesta pesquisa.

7.2 Contributos do estudo para a teoria

Com o objetivo de desenvolver os contributos do estudo para a teoria parecem-nos relevante o recurso aos contributos de Mattar (1994) que sustenta que uma pesquisa é considerada como um contributo válido para a literatura se cumpre três critérios fundamentais, a saber:

- (i) **Relevância:** é necessária, conveniente e útil;
- (ii) **Contribuição:** contribui para algum fim na área de estudo;
- (iii) **Validade:** dados os prazos, informações disponíveis e competência do investigador, mostra-se uma pesquisa exequível.

No tocante à investigação desenvolvida, é possível identificar os seguintes contributos teóricos:

✓ Relevância do tema

Este estudo revela-se útil dada a exploração e interligação de conceitos sobre a qual incidu fornecendo um contributo teórico no âmbito da teoria dos *stakeholders*, análise de redes sociais, marketing de relacionamento e marketing de destinos, conforme já referido anteriormente.

O facto de continuar a escassear na literatura estudos que testem na prática as metodologias da análise de redes sociais em turismo (Albrecht, 2012) justifica por si só a relevância do presente trabalho. Acresce que, tanto quanto é do nosso conhecimento, poucos trabalhos têm incidido sobre esta temática e sobre este setor (Baggio e Cooper, 2010; Leung *et al.*, 2012; Albrecht, 2012) cujo foco principal foi nas ligações existentes no seio das redes, negligenciando as características individuais dos atores.

Os estudos sobre turismo contribuem para a inovação e revelam a dinâmica na qual assenta este setor fundamental para a economia em geral, com particular ênfase para a portuguesa, devido à sua capacidade para criar riqueza e emprego. Trata-se de um setor no qual se tem assistido a uma aposta crescente quer por parte dos organismos oficiais, quer por parte dos operadores individuais (empresários do setor). Assim, tudo aponta para a manutenção de uma forte aposta no turismo assente na criação de propostas de valor acrescentado capazes de ir ao encontro das cada vez maiores exigências dos turistas.

Esta pesquisa abordou, por isso, um assunto de interesse para o setor de turismo onde se afigura necessário desenvolver pesquisas que permitam a identificação de *stakeholders* e respetiva categorização. Desta forma, apresenta um contributo teórico que integra aspetos ligados não só ao turismo (exemplo: fatores que contribuem para o turismo nas regiões do PNPG) como também ligados às barreiras que se colocam à implementação de projetos de turismo considerando também a forma como se processam trocas e como se compõem as redes.

✓ Abordagem metodologia mista (quantitativa e qualitativa) na análise de redes sociais de *stakeholders* de turismo

No estudo da análise de redes sociais, a literatura tem dado prevalência à aplicação de métodos quantitativos de análise. Contudo, para uma versão mais rica e integrada

do fenómeno de turismo, a consideração de uma perspectiva qualitativa (tal como considerado na presente investigação) permite uma descrição mais completa do contexto da pesquisa. A aplicação da metodologia de estudo de caso é reconhecida e recomendada (Albrecht, 2012) para a análise de fenómenos como o que foi alvo de estudo.

Por exemplo, a análise qualitativa dos *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo para o PNPG, a análise qualitativa da sua relevância (poder, legitimidade, urgência e proximidade) aliada à análise quantitativa do tipo e frequência de trocas existentes no seio das redes, fatores de escolha de *stakeholders*, interesses e objetivos das partes envolvidas, atributos caracterizadores dos *stakeholders* envolvidos vem permitir uma análise macro da rede apresentando contributos mais completos para o suporte à tomada de decisões de gestão.

✓ Contributo teórico à gestão de interesses dos *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo

Os *stakeholders* que exercem um maior controlo de recursos no seio das redes tendem a ocupar posições de maior destaque e de maior responsabilidade. Este estudo, ao identificar estas situações traz um contributo teórico relevante que permite levar a cabo uma melhor gestão dos *stakeholders* envolvidos, dos seus interesses e objetivos com vista a um melhor alcance das metas organizacionais.

Mesmo entre os *stakeholders* que têm maior controlo de recursos, são estes os que tendem a ter um maior envolvimento nas redes formais havendo ainda um conhecimento limitado destas matérias em turismo (ao nível do planeamento estratégico) e este estudo permite aferir estas questões de uma forma integrada. As estratégias dos *stakeholders* que têm maior controlo de recursos tendem geralmente a incidir apenas em termos de marketing e *branding* nem sempre considerando a importância dos interesses e objetivos de cada *stakeholder* da rede (íntegra neste estudo)

✓ Teste empírico da teoria de Mitchell, *et al.* (1997)

Conforme referido, a presente investigação, permitiu desenvolver e testar a teoria de Mitchell *et al.* (1997) que estabelece uma tipologia de *stakeholders* que pretende classificar os *stakeholders* de uma dada organização com base em três atributos princi-

pais: poder, legitimidade e urgência. Este modelo, apesar de amplamente referenciado na literatura existente, não se encontra ainda convenientemente testado e não há ainda na literatura uma metodologia consensual que defina a melhor forma de categorizar os *stakeholders* de uma organização.

Vários autores sugerem que as classes de *stakeholders* podem ser identificadas pela posse (real ou atribuída) de um, dois ou os três atributos referidos. Assim, na presente pesquisa foram utilizados os critérios de poder, legitimidade e urgência, bem como, o de proximidade (vêr Driscoll e Starik (2004).

O teste empírico do modelo da relevância dos *stakeholders* (“*stakeholder salience*”) de Mitchel *et al.* (1997) permitiu também a identificação dos *stakeholders* relevantes no contexto de projetos de turismo nas regiões do PNPG auxiliando a percepção do comportamento estratégico dos vários *stakeholders*. Além disso, tornou possível que os gestores definam o grau de importância das partes interessadas e identifiquem quais os públicos de interesse para a organização.

✓ Teste da análise de redes sociais no contexto do turismo

Embora tenha havido um aumento na investigação sobre redes de turismo ao longo da última década, continuam a existir inúmeras oportunidades de pesquisa e a literatura existente (Albrecht, 2012) indica claramente a necessidade de uma agenda de pesquisa mais ampla.

Assim, a presente pesquisa revela-se, igualmente enriquecedora do ponto de vista teórico ao considerar, de forma integrada, uma perspectiva quantitativa e qualitativa. O trabalho desenvolvido coloca em evidência as trocas de recursos que ocorrem no seio da rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG o que revela interligação com interesses e objetivos dos mesmos e até fatores de escolha dos parceiros de rede. Como os objetivos dos vários *stakeholders* se encontram limitados por vários fatores (incluindo os seus próprios interesses, habilidades e recursos), o grau de gestão da rede deve ser considerado.

Assim, além das redes em si e do tipo de trocas estabelecidas, a presente pesquisa contribui para uma melhor compreensão da forma como as mesmas se constituem ao analisar os fatores de escolha dos parceiros da rede e as barreiras à implementação de projetos de turismo.

✓ Avaliação da importância da qualidade do relacionamento no contexto do turismo

A identificação dos índices da qualidade de relacionamento entre os diversos atores da rede permitiu evidenciar a importância da confiança, compromisso e cooperação entre os vários *stakeholders* especialmente no que diz respeito aos indicadores de desempenho do turismo e sobre as perspectivas de evolução futura do mesmo. A presente investigação permitiu validar o que tem vindo a ser evidenciado na literatura: os atores com maiores índices de confiança, compromisso e cooperação são também os que se encontram melhor posicionados em termos de centralidade no seio das redes.

Os conceitos de confiança e compromisso especificamente tratados no contexto do marketing de relacionamento [Morgan e Hunt, 1994; Wilson e Vlosky, 1997; Leuthesser, 1997; Zancan e Prado, 2006] têm vindo a adquirir forte interesse no domínio das redes e nas pesquisas sobre interações. Contudo, as bases sobre as quais têm sido operacionalizados carecem, ainda, de uma análise mais aprofundada [Järvelin, 2001; Scott *et al.*, 2008a]. Este estudo permitiu testar as premissas sugeridas pelo modelo proposto por Morgan e Hunt (1994) - *Key Mediating Variables* (KMV) tais como a confiança, compromisso e cooperação, servindo os propósitos teóricos de uma melhor compreensão do modelo KMV no contexto das redes e do turismo.

✓ Análise teórica integrada da teoria de *stakeholders*, análise de redes sociais e qualidade do relacionamento

Apesar da existência de poucos estudos integrados na área abordada, esta pesquisa permitiu definir um modelo que integra simultaneamente a teoria dos *stakeholders*, a análise de redes sociais e o marketing de relacionamento.

Desta forma, considera uma perspectiva integrada que considera os vários *stakeholders* envolvidos, os seus interesses e objetivos, bem como a qualidade do relacionamento daí resultante. Daí que, em termos de marketing de relacionamento se torna um contributo relevante para a criação de uma estratégia de gestão de relacionamentos e respetiva qualidade dessas relações.

A interligação natural entre a teoria dos *stakeholders* e a análise de redes é explorado num contexto de projetos de turismo. O modelo concetual proposto oferece a possibilidade de uma análise ativa sobre as formas de coordenação entre os *stakeholders*. A inclusão do interesse dos diferentes *stakeholders* num contexto de rede permitiu perceber a relevância das trocas estabelecidas e lançou pistas sobre as bases de cooperação e aforma como estas podem afetar as decisões estratégicas.

As redes (e respetivas características) estão subjacentes (e limitadas) à implementação de projetos de turismo no PNPG mas conjugam o poder, legitimidades e urgência dos *stakeholders* e respetivos interesses. Além disso, também permite perceber uma possível estratégia para que os *stakeholders* com diferentes interesses e valores abordem os desafios da confiança, compromisso e cooperação decorrentes dos relacionamentos estabelecidos.

7.3 Contributos do estudo para a prática

A investigação permitiu uma análise da relevância prática da composição das redes, gestão e processos de tomada de decisão dentro das mesmas.

Esta pesquisa afigura-se relevante na medida em que constitui um guia prático de mapeamento dos *stakeholders* envolvidos nos projetos de turismo no PNPG. Ao mapear a esfera de influência dos diferentes *stakeholders*, as organizações podem identificar grupos distintos por área de impacto e, a partir, daí priorizar os mesmos. Para projetos de maior escala, com diferentes fases de desenvolvimento, mapeando os *stakeholders* envolvidos, torna-se possível identificar a influência de determinadas decisões sobre estes grupos de interesse.

No contexto atual, este estudo proporciona um contributo prático ao esforço de promoção do turismo até porque as redes turísticas afirmam-se, de forma crescente, como importantes ferramentas de desenvolvimento económico das regiões (Albrecht, 2012).

Em termos gerais é possível concluir que, da investigação realizada, decorrem contributos que emergem tanto da fase qualitativa como da fase quantitativa e que se sintetizam de seguida.

- ✓ Contributos práticos decorrentes da fase qualitativa

Da análise das entrevistas realizadas importa destacar os seguintes contributos de natureza mais prática e que envolvem:

- Apostar na formação em turismo;
- Apostar na criação de infraestruturas;
- Melhorar cobertura de rede de telemóvel;
- Reforçar de vigilância ou patrulhamento no PNPG.
- Melhorar aproveitamento do potencial das Portas do Parque - as portas do parque apresentam ainda um elevado potencial de melhoria em termos de turismo nomeadamente no tocante a estruturas de alojamento, restauração e informação turística disponível para entrega em várias línguas, já que a vertente da internacionalização da imagem do PNPG não deverá ser descurada centrando-se aí o esforço de promoção e de desenvolvimento de projetos turísticos.
- Aumentar o nível de empreendedorismo por parte dos empresários ligados a atividades de turismo. Neste campo é necessário fomentar a inovação, a criatividade e as atitudes e competências empreendedoras, nomeadamente em negócios sustentáveis.
- Intensificar a dinâmica de criação de organizações sustentáveis e inovadoras no território do Parque Gerês-Xurê, por exemplo, através de concursos de ideias, oficinas de empreendedorismo e projetos de incubação de novos negócios.
- Analisar o potencial de melhoria nos relacionamentos e parcerias estabelecidos acreditando-se na apetência dos atores para empreender esforços neste sentido.
- Realizar mais reuniões informais, confraternizações, passeios, criação de um espaço virtual. Estas valências permitem interação entre os participantes e realização de mais reuniões formais gerais e em grupos.
- Apostar nas redes sociais, *YouTube* e *blogs* enquanto ferramentas de marketing turístico de partilha de experiências sobre o PNPG como destino turístico. Um aspeto a considerar prende-se com a disponibilização de conteúdos *mobile* para *smartphones*. A criação de uma aplicação deste género para o PNPG pode oferecer múltiplas potencialidades, entre as quais: dar a conhecer a região, as organizações do setor, sugestões de eventos em curso, etc.. O futuro passa por apostar nos novos meios de comunicação *mobile* (*smartphones*) para divulgação do

PNPG como produto turístico estratégico na região Norte, a nível nacional e internacional visando o aumento do número de turistas.

- Criar *packs* de experiências exclusivas para o PNPG que permitam, não só a promoção do destino, mas também a criação de dinâmicas para as organizações do setor de turismo. Estas atividades podem contribuir para o desempenho da economia local.
- Apostar numa imagem de marca forte sobre o PNPG que permita ao mesmo destacar-se de outros destinos potencialmente concorrentes. Uma abordagem de marca (*branding*) deve apostar na coerência das mensagens transmitidas, forte liderança que permita união entre os atores da rede de *stakeholders* envolvidos nas atividades de turismo (planeamento, investimento e implementação) do PNPG. Além disso, será relevante evidenciar as vantagens do PNPG enquanto destino turístico em relação a outros de forma a torná-lo único e com vantagens distintivas. Tal pode passar pela forma de comunicação de um logotipo único e com impacto, definição de *slogans* publicitários para o PNPG e uma marca própria.
- Disponibilizar folhetos informativos completos sobre o PNPG em pontos de informação turística fora do parque, particularmente em cidades limítrofes tais como Braga, Viana do Castelo, Porto, Guimarães, Bragança. Sendo Braga um distrito com grande representação no PNPG e Braga a capital de distrito, poderá ser desenvolvida uma maior aposta na promoção do potencial turístico da região e até estabelecer interligações com as entidades promotoras do turismo do PNPG e, dessa forma, criar programas turísticos que interliguem Braga e o PNPG.

De uma forma geral, há que destacar a necessidade de uma aposta constante na formação em turismo e formação comportamental junto dos funcionários dos postos de turismo e portas do parque para uma melhoria constante do serviço e informações prestadas.

A inexistência de infraestruturas em localidades no interior do parque ao nível de ATM/Multibanco e cobertura de rede de telemóvel (exemplo: Castro Laboreiro, Peneda, etc.) pode constituir um constrangimento ao turismo, além da não disponibilização dos pagamentos com cartão de crédito em vários estabelecimentos devido ao carácter ainda muito familiar de vários negócios.

Durante as múltiplas passagens pelas várias zonas do parque não foram avistados sinais fortes de vigilância ou patrulhamento (única exceção foi uma viatura dos sapadores florestais avistada estacionada em Lindoso). Uma situação inversa poderia ser dissuasora de incêndios florestais provocados e potenciaría maior ligação à população local e uma imagem mais credível de proteção junto de residentes e turistas.

As portas do parque poderiam ter maior potencial em termos de turismo nomeadamente estruturas de alojamento, restauração, informação turística disponível para entrega em várias línguas.

A existência de população mais jovem e mais ligada a formação na área do turismo poderia trazer mais valias à promoção do PNPG - parcerias de estágios de verão com escolas que lecionem cursos de turismo rural, por exemplo.

✓ Contributos práticos decorrentes da fase quantitativa

Esta investigação coloca ao dispor dos gestores locais informações relevantes e ferramentas de natureza diversa. Espera-se, desta forma, ter conseguido fornecer mais uma ferramenta para entender e adaptar o modo de aplicação das vertentes de *stakeholders*, redes e qualidade do relacionamento no seio do turismo do PNPG.

Como a ADERE-PG emerge como um ator central da rede, quer em termos de interações que dela partem (*outdegree*), quer em termos do número de interações recebidas (*indegree*) também será o ator que revela maior capacidade de articulação da rede. Este ator revela-se mais central que o DGAC-Norte daí a importância prática de considerar este ator como prioritário. Desta forma, a ADERE-PG revela-se um parceiro de interesse elevado já que, dada a sua posição na rede, permitirá auxiliar o maior número de intermediações ou ligações entre outros atores que não têm contacto direto.

De uma forma geral, a perceção de que os principais objetivos/interesses dos *stakeholders* se relacionam com a garantia de experiências memoráveis aos turistas, motivação ao turismo no PNPG, o assegurar de saúde e bem-estar dos turistas, a preservação das áreas naturais do PNPG e o crescimento do setor de turismo do PNPG. Tal permite aferir empenhamento das partes envolvidas no turismo da região e nos interesses dos turistas, o que permite à direção do parque perceber que o desenvolvimento prático de projetos neste âmbito irá ao encontro dos principais interesses dos *stakeholders*, logo tenderá a ter uma aceitação generalizada.

Neste sentido verificou-se, a comprovação prática do Modelo de Morgan e Hunt (1994) que se baseia no facto de que a confiança, trará impactos importantes ao nível do compromisso das partes interessadas e sobre os índices de cooperação que se estabelecem na rede traz contributos práticos interessantes. O compromisso tem também impacto sobre a cooperação. Assim, tanto a ADERE-PG como o DGAC-Norte (atores centrais na rede) devem desenvolver estratégias capazes de fomentar os índices de confiança que estabelecem com os seus principais parceiros pois assim poderão potenciar a cooperação existente e respetivas vantagens associadas à implementação, com sucesso, de projetos ligados ao turismo na região do PNPG.

Os fatores de escolha dos *stakeholders* evidenciados no estudo e que mais determinam os índices de confiança entre parceiros foram as afinidades políticas, a obrigatoriedade de cooperação e o enquadramento estratégico.

Contudo, os custos, o apoio governamental e a localização da direção do PNPG fora das regiões do parque encontram-se negativamente correlacionadas com a vertente confiança pelo que são aspetos aos quais deverá ser dada particular atenção.

A vertente do compromisso entre as partes envolvidas está negativamente correlacionada com barreiras ao turismo tais como a liderança, os custos, a sazonalidade do turismo e as qualificações e conhecimentos. A aposta numa liderança forte e centralizadora capaz de envolver de forma integrada e motivadora os diferentes *stakeholders* trará, por isso, um contributo relevante à rede de *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no PNPG.

O estudo permitiu perceber que, quando os objetivos/interesses dos *stakeholders* se focalizam mais no crescimento do setor de turismo do PNPG, estabelecem maioritariamente trocas em termos de formação. Assim, emerge a consciência da necessidade de formação profissional adequada e de trocas neste âmbito, vetores nos quais se poderá centrar a atuação da ADERE-PG que é quem em termos práticos no terreno se focaliza mais nestas questões.

São reconhecidas à região fortes potencialidades para o turismo, tais como, o património natural - fauna e flora, a existência de aldeias históricas, o património histórico, a gastronomia, a etnografia (usos e costumes locais), os desportos de natureza, o património arquitetónico e a hidrografia (rios e albufeiras) da região. Assim, a implementação de medidas e a adoção de estratégias dirigidas a estas vertentes (embora tendo sempre em atenção a compatibilização das mesmas com a preservação do meio ambien-

te), irá reabilitar o turismo da região podendo, igualmente, a curto prazo, suprir até alguns dos seus problemas e dificuldades (em especial no que se refere à criação de um número significativo de postos de trabalho alargado a todo o ano e o aumento do número de turistas à região).

A captação e aumento de investimentos, permitiria a canalização de meios financeiros para a criação de mais projetos, equipamentos e infraestruturas de suporte, servindo não só os interesses dos turistas mas também os da população.

Em suma, da presente investigação emerge que a qualidade do relacionamento revela impactos sobre os indicadores de evolução do fenómeno turístico no PNPG e sobre as perspectivas futuras de evolução pelo que se recomenda a promoção permanente de uma estratégia conjunta de gestão e dinamização da visitaçao nos cinco municípios abrangidos pelo PNPG, com uma melhor adequação do modelo de gestão da visitaçao das regiões do PNPG que tire igualmente proveito das iniciativas locais já desenvolvidas e das trocas de recursos existentes, numa lógica de cooperação e compromisso.

As Portas do PNPG enquanto estruturas criadas para apoio à gestão da visitaçao nas regiões do PNPG, assumem um papel de relevante na rede de *stakeholders* pelo que poderão ser ainda mais potenciadas ao serviço da promoção da região e atendimento com serviços mais integrados ao dispor dos turistas e visitantes.

Aqui, neste âmbito e, aproveitando os recursos existentes e as trocas estabelecidas, podem ser desenvolvidas apostas crescentes capazes de melhorar e inovar a oferta de serviços e programas de visitaçao, animaçao e educaçao ambiental (não só para crianças mas também para adultos nacionais e estrangeiros).

7.4 Limitações da pesquisa

Qualquer investigação confronta-se com constrangimentos, distinguindo-se estes pela sua maior ou menor incidência nos resultados obtidos. As principais limitações desta tese prendem-se com aspetos que vão desde a revisão de literatura à metodologia aplicada. As limitações podem assumir uma natureza técnica tais como a escassez de tempo, na medida em que o projeto esteve, por imperativos académicos, circunscrito a um determinado prazo temporal. Acrescem a este facto restrições derivadas da escassez de recursos financeiros.

Em termos de revisão de literatura, apesar de se ter procurado efetuar uma revisão de literatura suficientemente completa, exaustiva e abrangente admite-se que, por dificuldades de acesso e limitações de tempo, não tenha sido possível incluir alguns trabalhos.

O estudo realizado apresenta limitações em termos de custos, o que determinou a limitação do campo de aplicação do mesmo. A pesquisa efetuada e respetivos resultados encontra-se limitada, em termos de aplicação, às organizações focais consideradas (atores envolvidos em projetos de turismo para o PNPG).

O carácter agregador desta tese que incorpora várias vertentes (*stakeholders*, redes e relacionamento) acarretou um grau de dificuldade acrescido na definição dos próprios limites da rede a considerar já que não seria viável em termos de recursos financeiros, humanos e de tempo entrevistar, por exemplo, todos os residentes no seio do PNPG e todas as organizações ligadas a atividades turísticas na região. Assim, houve necessidade de optar por recolher dados junto dos seus representantes. Não obstante tal limitação, e por constatação decorrente da revisão de literatura efetuada, também outros autores (exemplo, Timur, 2005) adotaram a mesma opção metodológica com resultados satisfatórios e reconhecidos no meio académico internacional.

De igual modo, o campo de investigação analisado é ainda relativamente pouco explorado (numa vertente integrada) o que dificultou o trajeto em termos de análise e estudo, exigindo tal facto um levantamento e pesquisa teórica tão exaustiva e refinada quanto possível. A principal limitação do estudo no tocante à vertente de redes está relacionada com a necessidade de estabelecer limites à rede considerada. Além disso, foi preciso definir de forma o mais objetiva possível, o tipo de análises a levar a cabo dada a existência de uma multiplicidade de medidas e testes possíveis.

Dada a utilização da amostra por conveniência, os resultados da pesquisa serão aplicáveis aos *stakeholders* considerados numa dada região. Estes resultados não podendo ser extrapolados a nível nacional para todo o setor ou alvo de quaisquer outras generalizações.

Tomando em linha de conta o facto de que este estudo está ligado à prestação de serviços de turismo, a dificuldade acentua-se pelas características dos próprios serviços que os tornam únicos e diferenciados de outros setores produtivos e/ou industriais. Estes podem padecer de alguma subjetividade inerente ao tratamento com pessoas (indissociáveis do seu contexto pessoal, profissional e cultural).

Em termos da análise do setor considerado e das respetivas estatísticas (dados secundários), dada a especificidade do mesmo, efetuou-se um levantamento das estatísticas disponíveis que se procurou sintetizar de forma a serem suficientemente abrangentes e caracterizadoras do setor em causa. Porém, tal não implica que outras análises e dados fossem explanadas pese embora ter sido efetuado um levantamento o mais exaustivo possível, complementado com cruzamentos de informação de várias fontes.

No que concerne a questões metodológicas, e dado que este estudo também recorre a técnicas de natureza qualitativa, apresenta limitações inerentes à sua aplicação, tais como, a subjetividade e dificuldade de interpretação de dados. A vertente qualitativa tem subjacente as limitações inerentes ao método, pois a amostra não é generalizável e foram escolhidos apenas representantes de interessados no turismo do Parque Nacional Peneda-Gerês. Procurou-se efetuar uma análise de conteúdo o mais completa possível de forma a categorizar a informação recolhida de forma a torná-la o mais perceptível e organizada possível para que se possa responder de forma clara aos objetivos da investigação.

A presente pesquisa apresenta, desde logo, todas as limitações associadas a estudos quantitativos com aplicação de questionários, apesar dos pré-testes efetuados no sentido de reduzir a ambiguidade das respostas. Esta ambiguidade e subjetividade de interpretação foi minimizada com a aplicação presencial do questionário, o que se revelou favorável à recolha de dados necessária e à eliminação das não respostas, que sempre acontecem com a aplicação de questionários via correio ou via e-mail.

O facto de se tratar de um estudo descritivo acarreta as limitações inerentes a este tipo de trabalhos pois os interesses dos *stakeholders* variam ao longo do tempo sendo tudo menos um processo estático. Logo, a análise da evolução dos *stakeholders* associados ao setor de turismo e as suas alterações de comportamento só seria possível através de um estudo longitudinal o que, por limitações de tempo e de custos, não será possível efetuar, considerando o âmbito deste estudo (não foram consideradas redes dinâmicas).

O tratamento de dados está limitado conforme a dimensão e qualidade dos mesmos e o tipo de análises passíveis de serem efetuadas. As questões éticas não foram descuradas na pesquisa nomeadamente no tocante ao acesso aos dados e garantia de confidencialidade das respostas.

Além da presente linha de investigação, outras poderão ser seguidas no sentido de complementar e/ou refinar as análises efetuadas, tal como será apresentado na secção seguinte.

7.5 Sugestões para trabalhos futuros

Após a conclusão da investigação e, tendo em conta as limitações atrás indicadas, torna-se agora possível apresentar sugestões para futuras investigações no tópico em análise.

Várias sugestões poderão ser apontadas, nomeadamente um aprofundamento da atual pesquisa que visa explorar outras variáveis de interligação entre as áreas teóricas consideradas (exemplo integrar variáveis de natureza política).

Uma área de potencial interesse poderá envolver o alargamento do âmbito do estudo a outras áreas protegidas de âmbito nacional ou até mesmo internacional (por exemplo, incluir todo o lado espanhol do parque ou outros parques para obter análises comparativas entre diferentes regiões). Assim, a análise comparativa entre o PNPG e outras áreas protegidas poderia trazer outros contributos de gestão adicionais enriquecendo a presente pesquisa. Acredita-se que há, ainda, um potencial maior a ser desenvolvido e explorado, gerando contribuições para a competitividade do turismo na região do PNPG.

A análise de redes sociais tem um carácter dinâmico e a alteração da composição das redes pode influenciar toda a rede. Para possibilitar uma análise mais profunda sobre a influência dos *stakeholders* nas redes de turismo, sugere-se que sejam desenvolvidos estudos futuros com uma vertente longitudinal (possível evolução do comportamento dos atores), bem como, noutras redes de organizações do mesmo setor e de setores diferentes, possibilitando assim uma discussão mais abrangente.

Como sugestão para trabalhos futuros, propõe-se que o instrumento de pesquisa (questionário), desenvolvido e utilizado na presente tese, incorpore uma vertente mais holística, de forma a obter-se um retrato de outras organizações não só do setor de turismo mas também de empresas que estão associadas ao mesmo.

O estudo poderá ser ampliado a mais *stakeholders* desde que se amplie o foco de incidência do mesmo considerando, por exemplo, não apenas a vertente dos projetos de turismo mas também as partes interessadas/envolvidas na proteção dos valores naturais,

na promoção de uma imagem de marca, na aposta no desenvolvimento sustentável e conciliação de interesses, na preservação de valores culturais e etnográficos, turismo rural e desenvolvimento das comunidades locais.

Futuras pesquisas poderão, igualmente, incidir sobre a criação e desenvolvimento de programas de melhoria do fenómeno turístico na região do PNPG, nomeadamente programas específicos de formação, novas estratégias de marketing, implementação de eventos baseados nos recursos específicos da comunidade e implementação de novos modelos organizacionais que tenham em conta a diversidade cultural e espacial da região.

Propõe-se, ainda, que os temas abordados nesta pesquisa sejam tratados junto de distintos serviços que tenham interligação com o turismo (transportes, meios de comunicação, entre outros).

Outro desenvolvimento adicional à presente pesquisa poderá passar pela definição de indicadores de relacionamento e definição de um plano de marketing para destinos turísticos (caso de áreas naturais ou parques nacionais) que concilie os interesses de proteção e salvaguarda da fauna e flora com os interesses da comunidade local e dos turistas.

Acresce ainda referir o facto de estarem em causa aspetos sensíveis, tais como o poder e a influência para aferir a evolução deste tipo de redes assim como a terminologia usada para definir os modelos de análise de redes sociais e o tipo de programas inicialmente desenvolvidos para a computação de dados deste tipo. Explorar os mecanismos de criação de uma rede cooperação cujo objetivo primordial seja contribuir para a melhoria dos destinos envolvidos e para uma promoção mais eficaz do turismo baseada, por um lado na unificação de esforços e, por outro, na diversidade (e diferenças) que tornam as regiões atrativas, poderá ser outra vertente de análise.

Outras interligações entre as vertentes analisadas poderão ser exploradas bem como as interligações entre a análise de redes sociais e outras vertentes do marketing. Por outro lado, a teoria dos *stakeholders* cruza-se também com outras áreas do saber e, dada a sua aplicabilidade, poderá ser explorada noutras dimensões (impacto sobre o turismo rural, sobre a vertente da sustentabilidade ou sobre a própria comunidade local).

A partir da ampliação da presente pesquisa também haverá lugar à identificação de outros *stakeholders* e ao aprofundamento da compreensão das influências exercidas numa perspetiva mais alargada e ampla do fenómeno turístico no PNPG.

Em síntese, outras hipóteses/questões de pesquisa poderão emergir após este trabalho que não se esgota no problema e questões de pesquisa trabalhadas. A título exemplificativo, poderiam ser consideradas as seguintes:

- Em que medida o grau de legitimidade e poder dos *stakeholders* determina o poder de decisão aquando da participação em decisões sobre o turismo?;
- Em que medida a heterogeneidade nas estruturas de valores dos diferentes *stakeholders* influencia a cooperação existente no seio das redes de turismo?;
- Quais os impactos da cooperação, compromisso e confiança sobre projetos de turismo a longo a prazo na região do PNPG (estudo longitudinal)?;
- Quais os impactos da cooperação, compromisso e confiança sobre a evolução dos papéis dos atores ao longo do tempo?;
- Será que a posição assumida por cada *stakeholder* no seio das redes de turismo determina o grau de aprendizagem e desempenho organizacional?;
- Quais os impactos da qualidade do relacionamento sobre a performance organizacional de organizações ligadas ao setor de turismo no PNPG?;
- Representações políticas dos principais atores que interagem na qualidade do relacionamento;
- A qualidade do relacionamento está ligada com a existência de conflito nas redes de stakeholders?;
- Que atores devem estar envolvidos e quais são os que têm capacidade de aumentar a eficácia do processo de tomada de decisões?;
- Quais são os stakeholders melhor posicionados para promover oficialmente o processo de cooperação no seio das redes?;
- Quais os fatores capazes de facilitar ou dificultar o processo de tomada de decisão a longo prazo.

Considera-se, assim, que apesar de se ter conseguido dar resposta às questões de pesquisa iniciais, este trabalho não se esgota aqui, abrindo outras portas para novos trabalhos que poderão endereçar outro tipo de questões complementares e mais diversificadas.

8 Referências bibliográficas

- Aas, C.; Ladkin, A.; Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, N. 32, Vol. 1, pp. 28-48.
- Achrol, R. S. (1997). Changes in the Theory of Interorganizational Relations Marketing: Toward a Network Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Nº 1, pp.56-71.
- ADERE-PG (1999). *Território, Povoamento e Construção*. Ponte da Barca: ADERE.
- ADERE-PG (2000). *Dinamização e Cooperação Empresarial e Turística. Acção 1 Inquérito e levantamento – Relatório*. INTERREG II 2000.
- ADERE-PG (s. d.). *Guia do Alojamento das Regiões do Parque Nacional da Peneda-Gerês*. Ponte da Barca: ADERE-PG.
- Afonso, M. J. (2009). *História do Santuário e Novena da Nossa Senhora da Peneda*. Arcos de Valdevez: Edição de Autor (3ª Edição).
- Albrecht, Júlia N. (2012). Networking for sustainable tourism – towards a research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, pp. 1-19.
- Alhroot, A. H. H.; Alalak, B. A. M. (2010). An Evaluation of the Main Critical Success Factors of Tourist Destination Marketing. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol. 1, Nº 12, pp. 315-330.
- Allee, V. (2009). Value-creating networks: organizational issues and challenges. *The Learning Organization*, Vol. 16, Nº 6, pp. 427-442.
- Allen N. J.; Meyer, I. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, Nº 63, pp. 1-18.
- Álvares, F.; Pereira, E.; Fonseca, P. (2000). O lobo no Parque Internacional Gerês-Xurés. Situação populacional, aspectos ecológicos e perspectivas de conservação. *Galemys*, Nº 12 (nº especial), pp. 223 - 239.
- Alves, C. T. (2003). *Satisfação do consumidor*. Lisboa: Escolar Editora.
- Alves, Helena; Mainardes, Emerson Wagner; Raposo, Mário (2010). A Relationship Approach to Higher Education Institution Stakeholder Management. *Tertiary Education and Management*, Vol.16, Issue 3, pp. 159-181.
- Anderson, E.; Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*, Nº 8, pp. 310-323.
- Anderson, E.; Weitz, B. (1992). The use of pledges to build sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, Nº 29, pp. 18-34.
- Anderson, J. C.; Narus, J. A. (1984). A Model of the Distributor's perspective of Distributor-Manufacturer Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 48, pp. 62-74.
- Anderson, J. C.; Narus, J. A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 42-58.
- Arieiro, J. B. C. (2009). *Real Irmandade de Nossa Senhora da Peneda na Freguesia da Gavieira*. Arcos de Valdevez: Edição de Autor (4ª Edição).
- Arndt, J. (1979). Toward a concept of domesticated markets. *Journal of Marketing*, Vol. 42, January, pp. 101-103.
- Ashnai, B.; Smirnova, M.; Kouchtch, S.; Yu, Q.; Barnes, B. R.; Naude, P. (2009). Assessing relationship quality in four business-to-business markets. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 27, Nº 1, pp. 86-102.

- Athanasopoulou, P. (2008). Antecedents and consequences of relationship quality in athletic services. *Managing Service Quality*, Vol. 18, Nº 5, pp. 479-495.
- Athanasopoulou, P. (2009). Relationship quality: a critical literature review and research Agenda. *European Journal of Marketing*, Vol. 43, Nº 5/6, pp. 583-610.
- Attas, D. (2004). A moral stakeholder theory of the firm. *Zeitschrift für Wirtschafts - und Unternehmensethik*, Vol. 5, Nº 3, pp. 312-316.
- Azevedo, C. (2000). *O turismo em áreas protegidas e a população residente. Uma aplicação ao caso do Parque Nacional da Peneda Gerês*. Aveiro: Projeto de Final do Curso de Gestão e Planeamento em Turismo da Universidade de Aveiro, Secção Autónoma de Gestão e Engenharia Industrial.
- Baggio, R. (2010). Collaboration and cooperation in a tourism destination: a network science approach. *Current Issues in Tourism*, iFirst article, pp. 1-7.
- Baggio, R.; Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, Vol. 30, Nº 10, pp. 1757-1771.
- Baker, M. J.; Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8, Nº 2, pp. 79-97.
- Baker, T; Simpson, P; Siguaw, J. (1999). The Impact of Suppliers' Perceptions of reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Nº 1, pp. 50-57.
- Bardin, L. (1977). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70 (1ª Edição).
- Bardin, L. (2006). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Barnes, J. A. (1954). Class and committee in a Norwegian island parish. *Human Relations*, Vol. 7, pp. 39-58.
- Barnes, J. G. (2008). *Segredos da gestão pelo relacionamento com os clientes: é tudo uma questão de como você faz com que eles se sintam*. Rio de Janeiro: Qualitymark. Tradução de Luiz Frazão, p. 400.
- Barringer, B. R.; Harrison, J. S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, Vol. 26, Nº 3, pp. 367-404.
- Barroso, I.; Carmo, P. (1997). *Conhecer o Corço*. Lisboa: Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade.
- Bello, D. C.; Gilliland, D. I. (1997). The Effect of Output Controls, Process (Controls, and Flexibility on Export Channel Performance. *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 22-38.
- Bennett, R.; Barkensjo, A. (2005). Relationship quality, relationship marketing, and client perceptions of the levels of service quality of charitable organizations. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, Nº 1, pp 81-106.
- Berman, S. L.; Wicks, A. C.; Kotha, S.; Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 42, Nº 5, pp. 488-506.
- Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. In L.L. Beery, G. L. Shostack; G. Upah (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*. *American Marketing Association*, Chicago, pp. 25-28.
- Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Nº 23 (Fall), pp. 236-245.
- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services – perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, Nº 1, pp. 59-77.
- Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1993). Building a New Academic Field: The Case of Services Marketing. *Journal of Retailing*, Vol. 69, pp. 13-60.

- Bettencourt, L. A. (1997). Customer Voluntary Performance: customers as partnerships in service delivery. *Journal of Retailing*, Vol. 73, N. 3, pp. 383-406.
- Betts, S. C.; Stouder, M. D. (2004). The network perspective in organization studies: network organizations or network analysis? *Academy of Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 1-20.
- Bitner, M. J.; Hubbert, A. R. (1994). *Encounter Satisfaction versus Overall Satisfaction versus Quality*. In R. T. Rust; R. L. Oliver (Eds.). *Service Quality: New Directions in Theory*. Practice Sage Public, Inc., pp. 241-268.
- Blackshaw, T.; Long, J. (1998). A critical examination of the advantages of investigating community and leisure from a social network perspective. *Leisure Studies*, Vol. 17, pp. 233-48.
- Boissevain, J.; Clyde, M. J. (1973). *Network Analysis Studies in Human Interaction*. London: Mouton & Co.
- Bonacich, P. (1987). Power and centrality: a family of measures. *American Journal of Sociology*, N° 92, pp. 1170-1182.
- Borch, O. J.; Arthur, M. B. (1995). Strategic networks among small firms: implications for strategy research methodology. *Journal of Management Studies*, Vol. 32, No. 4, pp. 419-41.
- Borgatti, S. P.; Brass, A. M.; Daniel J.; Labianca, G. (2009). Network Analysis in the Social Sciences. *Science*, Vol. 323. N° 5916, pp. 892-895.
- Borgatti, S. P.; Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, Vol. 29, N° 6, pp. 991-1013.
- Botelho, A.; Lemos, F. S.; Sañudo, I. P.; Conde, J. D.; Rodriguez, M. X.; Gomes, P.; Valero, R. S. (2006). *Roteiro – Geira / Via Nova na Serra do Gerês/ Xurés. De Bracara Augusta a Asturica Augusta*. Terras de Bouro: Município de Terras de Bouro e Concelho de Lórbios (outubro).
- Bott, E. (1955). Urban Families: Conjugal Roles and Social Networks. *Human Relations*, Vol. VIII, pp. 345-384.
- Bourne, L.; Walker, D. H. T. (2005). Visualizing and Mapping Stakeholder influence. *Management Decision*, N. 43, pp. 1-20.
- Bourne, L.; Walker, D. H. T. (2006). Using a visualizing tool to study stakeholder influence - two Australian examples. *The Project Management Journal*, Vol. 37, N° 1, pp. 5-21.
- Bowen, J.; Shoemaker, S. (1998). Loyalty: a strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 39, pp. 12-25.
- Bradley, R. A.; Mitchell, R. K.; Sonnenfeld, J. A. (2000). *A Report on Stakeholder attributes and salience, corporate performance and CEO values in Research in stakeholder theory, 1997-1998: the sloan foundation Minigrant Project*, Totronto: Logsdon in Jeanne M.; Wood, D. J.; Benson, L. E. Toronto: The Clarkson Centre for business ethics, pp. 21-35.
- Bramwell, B.; Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, pp. 392-415.
- Brenner, S. N. (1993). The stakeholder theory of the firm and organizational decision making: some propositions and a model. In Pasquero; D. Collins (Eds.), *Proceedings of the fourth annual meeting of the international association for business and society*, San Diego, pp. 205-210.
- Brenner, S. N.; Cochran, P. L. (1991). The stakeholder theory of the firm: implications for business and society theory research. In J. F. Mahon (Ed.), *Proceedings of the second annual meeting of the international association for business and society*, Sundance, pp. 449-467.
- Brilha, J. B. R.; Dias, G. T.; Mendes, A. C.; Henriques, R.; Azevedo, I. C.; Pereira, R. (1999). *The geological heritage of the Peneda Gerês National Park (NW Portugal) and its electronic divulgation*. In *Towards the balanced management and conservation of the geological heritage in the new millennium*, de Barentino, D.; Vallejo, M.; Gallego, E. (Eds.). Sociedad Geológica de España, pp. 315-318.

- Briner, W; Hastings, C.; Geddes, M. (1996). *Project Leadership*. Gower: Aldershot UK.
- Brodie, R. J.; Coviello, N. E.; Brookes, R. W.; Little, V. (1997). Toward a paradigm shift? An examination of contemporary marketing practices. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, N. 5, pp. 383-406.
- Buchanan, L. (1992). Vertical Trade Relationships: The Role of Dependence and Symmetry in Attaining Organizational Goals. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 65-75.
- Bucklin, L. P.; Sengupta, S. (1993). Organizing Successful Co-Marketing Alliances. *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 32-46.
- Budco, The Company Dialogue (2002). Relationship Marketing starts with dialogue – built it and they will come. *Dialogue Solutions*, Vol 7, N° 1, pp. 1-4.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, Vol. 21, pp. 97-116.
- Búrca, S.; Fynes, B.; Roche, E. (2004). Evaluating Relationship Quality in a Business-to-Business Context. *Irish Journal of Management*, Vol 25, N° 2, pp. 61-75.
- Burt, R. S. (1980). Models of Network Structure. *Annual Review of Sociology*, Vol. 6, pp. 79-141.
- Burt, R. S. (1987). Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, Vol. 92, pp. 1287-1335.
- Burt, R. S. (1992). *Structural Holes – The Social Structure of Competition*. Harvard: Harvard University Press.
- Butler, R. (1999). Sustainable Tourism: a state-of-the-art review. *Tourism Geographies*, Vol. 1, pp. 7-25.
- Butler, R. W.; Waldbrook, L. A. (2003). A new planning tool: the tourism opportunity spectrum. *The Journal of Tourism Studies*. Vol. 14, N° 1, pp. 25-36.
- Byrd, E. T.; Bosley, H. E.; Dronberber, M. G. (2009). Comparisons of stakeholder perceptions of tourism impacts in rural eastern North Carolina. *Tourism Management*, Vol. 30, N° 5, pp. 693-703.
- Cabral, L. M. (2007). *Antecedentes da Lealdade em Serviços de Hotelaria para Negócios*. Dissertação de Mestrado, Belo Horizonte: FUMEC.
- Carroll, A. B. (1989). *Business and society: ethics and stakeholder management*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Carroll, A. B. (1993). *Business and Society*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Carroll, A. B. (1994). Reflections on Stakeholders Theory. *Business and Society*, Vol. 33, N° 1, pp. 128-131.
- Castro, A.; Lima, A.; Salgado, J.; Pereira, P. (2010). *A Vezeira da Ribeira*. Guimarães: Revista GeoPlanUM (1ª Edição), pp. 55.62.
- Cawley, M.; Gillmor, D. A. (2008). Integrated Rural Tourism: Concepts and Practice. *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, N° 2, pp. 316-337.
- Cheilletz, A.; Giuliani, G. (1982). Role de la Déformation du Granite dans la Genèse des Episyénites Felds pathiques des Massifs de Lovios-Gerês (Galice) et des Zaer (Maroc Central). *Mineral Depósito*, N° 17, pp. 387-400.
- Chen, H. G.; Chen, E. T.; Yeh, A. (2003). The effects of relationship commitment and trust on business to consumer electronic commerce – the case of Taiwan. *Communications of the international information management association*, Vol. 3, N° 1, pp. 35-45.
- Chen, Z. X.; Shi, Y.; Dong, D. H. (2008). An empirical study of relationship quality in a service setting: a Chinese case. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 26, N° 1, pp. 11-25.
- Choi, H. C.; Sirakaya, E. (2006). Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism Management*, Vol. 27, N° 6, pp. 1274-1289.

- Christopher, M.; Payne, A.; Ballantyne, D. (1991). *Relationship marketing – bringing quality, customer service and marketing together*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Clarkson, M. B. E. (1991). Defining, evaluating and managing corporate social performance: the stakeholder management model. In L. E. Preston (ed.) *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 12, pp. 331-358.
- Clarkson, M. B. E. (1995): A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 1, pp. 92-117.
- Cleland, D. I. (1999). *Project Management Strategic Design and Implementation Singapore*. Singapore: McGraw-Hill.
- Cobb, M. (1988). *Influence and exchange networks among tourism oriented business in four Michigan communities*. Tese de doutoramento, East Lansing: Michigan State University.
- Conde, J. D.; Romasanta, M. A.; Del Río, L. T. (s. d.). *Guía de las aves del Parque Natural Baixa Limia – Serra do Xurés y Lic Baixa Limia*. Xunta de Galicia: Consellería de Medio Ambiente.
- Conway, S. (1998). *Developing a classification of network typologies*. Paper presented at the 14th EGOS Colloquium, July.
- Coote, L. (1994). Implementation of relationship marketing in an accounting practice. *Research Conference on Relationship Marketing: Theory, Methods, and Applications*, Atlanta, GA, June, pp.11-13.
- Cosic, M.; Djuric, M. D. (2010). Relationship Marketing in the Tourist Services Sector. *Journal of Economics*, Vol. 1, Nº 1, pp. 53-60.
- Coviello, N. E. (2005). Integrating qualitative and quantitative techniques in networks analysis. *Quantitative Market Research: an International Journal*, Vol. 8, Nº 1, pp. 39-60.
- Cowell, D. W. (1985). *The Marketing of Services*. London: Heinmann.
- Cravens, D. W; Piercy, N. F. (1994). Relationship marketing and collaborative networks in service. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, Nº 5, pp. 39- 53.
- Crosby, L. A.; Evans, K. R.; Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54 Nº 3, pp. 68-81.
- Crouch, G. I.; Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, Competitiveness and societal prosperity. *Journal of Business Research*, Vol. 44, pp. 137-152.
- Currie, R.; Seaton, S.; Wesley, F. (2009). Determining stakeholders for feasibility analysis. *Annals of Tourism Research*, Vol. 36, Nº 1, pp. 41-63.
- D'Angella, F. e Go, F. M. (2009). Tale of two cities' collaborative tourism marketing: towards a theory of destination stakeholder assessment. *Tourism Management*, Vol. 30, pp. 429-440.
- Da Cruz, M. J. M.; Valente, A. C. N. (1998). Recreational fishery in Alto Lindoso reservoir (River Lima, north Portugal). *Italian Journal of Zoology*, Vol. 65, Nº 1, pp. 533-537.
- Dillon, W. R.; Madden, T. J.; Firtle, N. H. (1993). *Essentials of Marketing Research*. Irwin: McGraw-Hill College (1ª Ed.).
- Dinis, A. (2004). *Territorial Marketing: a useful tool for competitiveness of rural and peripheral areas*. 44th European Congress of ERS, University of Porto, August, pp. 25-29.
- Djurica, M.; Djurica, N. (2010). Tourism destination marketing management. *Tourism & Hospitality Management*, Conference Proceedings, pp. 890-901.
- Donaldson, T.; Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *The Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 1, pp. 65-91.
- Doney, P. M.; Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 35-51.

- Dorsch, M; Swanson, S; Kelley, S. (1998). The role of Relationship Quality in the Stratification of vendors as perceived by customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, pp. 128-142.
- Driscoll, C.; Starik, M. (2004). The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, pp. 55–73.
- Dufrene, U.; Wong, A. (1996). Stakeholders versus Stockholders and financial ethics: ethics to whom?. *Managerial Finance*, Vol. 22, Nº 4, pp. 1-11.
- Duhan, D. F.; Johnson, S. D.; Wilcox, J. B.; Harrell, G. D. (1997). Influences on consumer use of word-of-mouth recommendation sources. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Nº 4, pp. 283-295.
- Dwyer, F. R.; Schurr, P. H.; Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller-Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-27.
- Eadens, L. M.; Jacobson, S. K.; Stein, T. V.; Confer, J. J.; Gape, L.; Sweeting, M. (2009). Stakeholder Mapping for Recreation Planning of a Bahamian National Park. *Society & Natural Resources*, Vol. 22, Nº 2, pp. 111-127.
- Easterling, D. (2005). Residents and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 18, Nº 4, pp. 49-64.
- Edelenbos, J.; Klijn, E. H. (2007). Trust in Complex Decision-Making Networks A Theoretical and Empirical Exploration. *Administration & Society*, Vol. 39 Nº 1, pp. 25-50.
- Egan, J. (2003). Back to the future: divergence in relationship marketing research. *Marketing Theory*, Vol. 3, Nº 1, pp. 145-157.
- Eiriz, V.; Wilson, D. (1999). Theoretical Foundations and Research Priorities in Relationship Marketing. Berlin – Germany: Lutz Hildebrandt, Dirk Annacker, Daniel Klapper (eds.) *28th European Marketing Academy Conference Proceedings: Marketing and Competition in the Information Age* (competitive paper).
- Engels, B.; Hesse, A. (2004). *Sustainable Tourism Development in European Protected Areas*. Networking Meeting of the European Charter Parks. Bonn: Bundesamt für Naturschutz.
- Esteves, A. (1996). *Regiões do Parque Nacional Peneda-Gerês. Um destino turístico: a central de reservas*. In Revista da 5ª Feira Mostra do Parque Nacional Peneda-Gerês. Ponte da Barca: Edição ADERE-PG Peneda-Gerês, pp. 28-31.
- Evan, W.; Freeman, R. (1983). *A stakeholders theory of the modern corporation: Kantian capitalism*. In: Beauchamp, T.; Bowie, N. (Eds.), *Ethical theory and business*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, pp. 62-70.
- Evans, J. R.; Berman, Barry (1982). *Marketing*. New York: MacMillan Publishing Co. Inc., pp. 612-624.
- Evans, J. R.; Laskin, R. L. (1994). The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, pp. 439-452.
- Fernandes, A. J. (1995). *Métodos e Regras para Elaboração de Trabalhos Académicos e Científicos*. Porto: Porto Editora, pp. 15-223.
- Fernandez, E. Gonzáles; S., Santiago F.; Raigoso, F. M. H. (1998). *A via XVIII do itinerário Antonino na Serra do Gerês-Xurés*. Lisboa: Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade/ Parque Nacional da Peneda-Gerês/ Parque Natural da Baixa Limia – Serra do Xurés, (2ª Edição).
- Ferreira, Q. (1995). *Passa-se algo no Gerês*. Porto: Parque Nacional da Peneda-Gerês,.
- Fischer, C. (1982): *To Dwell Among Friends. Personal Networks in Town and City*. Chicago: University of Chicago Press.
- Flap, H. D.; De Graaf, N. D. (1986). Social capital and attained occupational status. *Netherlands Journal of Sociology*, Nº 22, pp. 145-161.

- Flecha, A. C.; Silva, A. V. C.; Fusco, J. P. A.; Bernardes, A. T. (2012). Redes de empresas e seus efeitos sobre o turismo. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 52, N. 4, pp. 386-406.
- Fletcher, A.; Guthrie, J.; Steane, P.; Ross, G.; Pike, S. (2003). Mapping Stakeholder Perceptions for a third setor organization. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 4, N° 4, pp. 505-527.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. São Paulo: Artmed. Tradução de J. E. Costa (3ª Edição).
- Fornell, C. A. (1992). National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 6-21.
- Fortin, M. F. (1999). *O Processo de investigação*. Loures: Lusociência. Tradução de Nídia Salgueiro.
- Foster, D. (1992). *Viagens e Turismo*. Mem Martins: Ed. CETOP.
- Fournier, S.; Dobscha, S.; Mick, D. G. (1998). Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, Vol. 76, N° 1, pp. 42-51.
- Franch, M.; Martini, U.; Inverardi, P. L. N.; Buffa, F. (2004). The role of the regional tourist boards in the destination marketing policies. The case of the Dolomites. *International Review on Public and Non Profit Marketing*, Vol. 1, N° 2, pp. 113-124.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks: conceptual clarifications. *Social Networks*, Vol. 1, pp. 215-239.
- Freeman, L. C.; Thompson, C. R. (1989). Estimating acquaintanceship volume. In Kochen, M. (ed.), *The Small World*. Norwood, NJ: Ablex, pp. 147-158.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Freeman, R. E. (1999). Divergent stakeholder theory. Academy of Management. *The Academy of Management Review*, Vol. 24, N° 2, pp. 233-236.
- Freeman, R. E. (2004). The Stakeholder Approach Revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Vol. 5, N° 3, pp. 228-241.
- Freeman, R. E.; Evan, W. M. (1990). Corporate governance: a stakeholder interpretation. *The Journal of Behavioral Economics*, Vol. 19, pp. 337-359.
- Freeman, R. E.; McVea, J. A. (2000). *Stakeholder approach to strategic management*. In: Hitt, M.; Freeman, E.; Harrison, J.. *Handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell Publishing, pp. 189-207.
- Freeman, R. E.; Harrison, J. S.; Wicks, A. C.; Parmar, B.; Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory – The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, A. L.; Miles, S. (2001). Developing a Stakeholder Theory. *Journal of Management and Studies*, Vol. 11, N° 39, pp. 1-21.
- Friedman, A.; Miles, S. (2006). *Stakeholders: theory and practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Frooman, J. (1999). Stakeholder influence strategies. *Academy of Management Journal*, Vol. 24, N° 2, pp. 191-205.
- Fyall, A.; Garrod, B.; Tosun, C. (2006). *Destination Marketing: A framework for future research*. In Kozak, M. e Andreu L. (eds), *Advances in Tourism Research: Progress in Tourism Marketing*, Oxford: Elsevier, pp. 75-86.
- Fyall, A.; Leask, A. (2007). Destination marketing: Future issues — Strategic challenges. *Tourism and Hospitality Research* Vol. 7, 1, pp. 50–63.
- Galaskiewicz, J. (1979). The structure of community organizational networks. *Social Forces*, Vol. 57, n° 4, pp. 1346-1364.
- Galaskiewicz, J.; Wasserman, S. (1994). *Advances in social network analysis: research in the social and behavioral sciences*. Thousand Oaks, CA: Sage, pp. xi – xvii.

- Galbreath, J. (2002). Success in the Relationship Age: building quality relationship assets for market value creation. *The TQM Magazine*, Vol. 14, Nº 1, pp. 8-24.
- Gamm, L. (1981). An introduction to research in interorganizational relations. *Journal of Voluntary Action Research*, Vol. 10, Nº 1, pp. 18-52.
- Garbarino, E.; Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 63, Nº 2, pp. 70-87.
- Garriga, E. (2009). Cooperation in Stakeholder Networks: Firms' 'Tertius Iungens' Role. *Journal of Business Ethics*, Nº 90, pp. 623-637.
- Georgoulas, N. (1970). Tourism Destination Features. *Journal of Town Planning Institute*, Vol. 56, pp. 442-446.
- Geraldes, A. D. (1996). *Brandas e Inverneiras – Particularidades do sistema agropastoril castrejo*. Cadernos Juríz Xurés, N. 2, junho. Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade e Parque Nacional Peneda-Gerês.
- Geraldes, H. (2011). *Arderam na última década 40 mil hectares de áreas prioritárias para a Natureza*. Jornal Público Online, 30/07/2011.
- Getz, D.; Jamal, T. (1994). The environment-community symbiosis: a case for collaborative tourism planning. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 2, Nº 3, pp. 152-173.
- Ghzaïel, K.; Akrouf, F. (2012). Dimensions and Antecedents of Relationship Quality in a Business-to-Business Context: An Exploratory Study. *Journal of Supply Chain and Customer Relationship Management*, Vol. 2012, pp. 1-17.
- Gibson, L., Lynch, P.; Morrison, A. (2005). The local destination tourism network: Development issues. *Tourism and Hospitality Planning and Development*, Vol. 2, Nº 2, pp. 87-99.
- Gildo S. (2006) State of the Art of City Marketing. *European Cities*, 42nd IsoCaRP Congress.
- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, Maio/Junho.
- Goeldner, C. R.; Ritchie, J. R. B.; McIntosh, R. W. (2000). *Tourism. Principles, Practices, Philosophies*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Goldenberg, J.; Libai, B.; Muller, E. (2001). Talk of the network a complex systems look at the underlying process of word-of-mouth. *Marketing Letters*, Vol. 12, Nº 3, pp. 211-223.
- Gordon, I. (1998). *Marketing de relacionamento: estratégia, técnicas e tecnologia para conquistar clientes e mantê-los para sempre*. São Paulo: Futura.
- Gorman, C. (2006). *The Use of Relationship Marketing in Developing Network and Co-operative links within Tourism Product Marketing Groups (PMG's)*. Elsevier: Tourism Local Systems and Networking eds., pp. 149-169.
- Grabher, G. (2006). Trading routes, bypasses, and risky intersections: Mapping the travels of 'networks' between economic sociology and economic geography. *Progress in Human Geography*, Vol. 30, Nº 2, pp. 163-89.
- Green, L.; Lewis, F. (1986). *Measurement and evaluation in health education and health promotion*. Palo Alto, GA: Mayfield.
- Greenley, G. E.; Foxall, G. R. (1997). Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance. *Journal of Management Studies*, Vol. 34, Nº 2, pp. 259–284.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition*. Lexington, MA: Lexington Books,
- Grönroos, C. (1994a). From marketing-mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Vol. 32, Nº 2, pp. 4-20.

- Grönroos, C. (1994b). *Marketing y Gestión de Servicios*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*. England: Ed. John Wiley & Sons, Ltd., 2nd.
- Grönroos, C.; Strandvik, T. (1997). Editorial. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, Nº 5, pp. 342.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, Vol. 20/4 Nº 104, pp. 10-20.
- Gummesson, E. (1998). Implementation requires a relationship marketing paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, Nº 3, pp. 242-249.
- Gummesson, E. (2007). Exit Services Marketing – Enter Service Marketing. *Journal of Customer Behaviour*, Vol. 6 Nº 2, pp. 113-141.
- Gwinner, K. P.; Gremler, D. D.; Bitner, M. J. (1998). Relational benefits in services industries: the customer's perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26 Nº 2, pp. 101-14.
- Hair, J. F. Jr.; Anderson, R.; Tatham, R. L.; Blackman, W. C. Jr. (1998) *Multivariate Data Analysis with Readings*. Edinburgh: Prentice Hall International Editions
- Hakanson, H.; Snehota, I. (1995). The burden of relationships or who's next?. *Proceedings of the IMP 11th International Conference (Manchester)*, pp. 522-536.
- Hall, C. M. (1999). Rethinking Collaboration and Partnership: a Public Policy Perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 7, Nº 3&4, pp. 274-289.
- Halme, M. (2001). Learning for sustainable development in tourism networks. *Business Strategy and the Environment*, Vol. 10, pp. 100-14.
- Hansen, U.; Bode, M.; Moosmayer, D. (2004). Stakeholder theory between general and contextual approaches – a German view. *Zeitschrift für Wirtschafts und Unternehmensethik*, Vol. 5, Nº 3, pp. 242-254.
- Hardy, A. L.; Beeton, R. J. S. (2001). Sustainable tourism or maintainable tourism: managing resources for more than average outcomes. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 9, Nº 3, pp. 168-192.
- Harker, J.M. (1999). Relationship marketing defined? An examination of current relationship marketing definitions. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 17, Nº 1, pp. 13-20.
- Harrison J. S.; St John, C. H. (1994). *Strategic management of organizations and stakeholders*. St. Paul: West Publishing Company.
- Haukeland, J. V. (2010). Tourism stakeholders' perceptions of national park management in Norway. *Journal of Sustainable Tourism*, iFirst, pp. 1-21.
- Haven-Tang, C.; Jones, E.; Webb, C. (2007). Critical Success Factors for Business Tourism Destinations. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 22, Nº 3, pp. 109-120.
- Healy, M.; Hastings, K.; Brown, L.; Gardiner, M. (2001). The old, the new and the complicated – a trilogy of marketing relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 35, Nº 1&2, pp. 182-193.
- Hendrie, J. (2004). Six Factors Which Dictate Success in Performing Destination Marketing. Florida International University. *School of Hospitality and Tourism Management*. Hotel Online. Special Report, advertisement.
- Hennig-Thurau, T.; Gwinner, K. P.; Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of Service Research*, Vol. 3, Nº 4, pp. 230-247.
- Hennig-Thurau, T.; Klee, A. (1997). The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development. *Psychology and Marketing*, Vol. 14, Nº 8, pp. 737-764.
- Henriques, P. C. (1990). *Parques e reservas naturais de Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo, , pp. 12-31.

- Henriques, P. C. (2007). *A, B, C das áreas protegidas parques, reservas, paisagens e monumentos naturais de Portugal Continental*. Lisboa: Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade.
- Hewlett, D.; Fyall, A.; Edwards, J. (2004). Beyond the rhetoric of visitor management in transboundary protected areas: the case of Peneda-Gerês. *The International Journal of Tourism Research*; Nov/Dec, Vol. 6, pp. 381-395.
- Hill, C. W.; Jones, T. M. (1992). Stakeholder-agency theory. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, pp. 131-154.
- Hill, J.; McGowan, P.; Drummond, P. (1999). The development and application of a qualitative approach to researching the marketing networks of small firm entrepreneurs. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2 N° 2, pp. 71-81.
- Hill, M. M.; Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hite, J. M.; Hesterly, W. S. (2001). The evolution of firm networks: from emergence to early growth of the firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 22 N° 3, pp. 275-86.
- Holdford, D.; White, S. (1997). Testing commitment/trust theory in relationships between pharmacy schools and students. *American Journal of Pharmaceutical Education*, Vol. 61, pp. 249-256.
- Holmlund, M. (2008). A definition, model, and empirical analysis of business-to-business relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 N° 1, pp. 32-62.
- Holmlund, M.; Tornroos, J. A. (1997). What are relationships in business networks? *Management Decision*, Vol. 35, N° 4, pp. 304-309.
- Huang, H. H.; Chiu, C. K. (2006). Exploring customer satisfaction, trust and destination loyalty in tourism. *Journal of American Academy of Business*, Vol. 10 N° 1, pp. 156-159.
- Huberman, M.; Miles, M. (1994). *Data management and analysis methods*. In: Denzin, N., Lincoln, Y. (Eds.), *The Handbook of Qualitative Research*. London: Sage.
- Huggins, R.; Johnston, A. (2009). Knowledge Networks in an Uncompetitive Region: SME Innovation and Growth. *Growth and Change*, Vol. 40 N° 2, pp. 227-259.
- Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, N° 6, pp. 703-14.
- Iacobucci, D.; Hibbard, J. D. (1999). Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRS) and Interpersonal commercial relationships (ICRS): an empirical generalization. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 3, N° 3, pp. 13-33.
- Iacobucci, D.; Hopkins, N. (1992). Modelling dyadic interactions and networks in marketing. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, N° 1, pp. 5-17.
- Iacobucci, D.; Ostrom, A. (1996). Commercial and interpersonal relationships: Using the structure of interpersonal relationships to understand individual to individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce. *International Journal of Research in Marketing*, N° 13, pp.53-72.
- ICNB (2007). *Carta Europeia de Turismo Sustentável Parque Nacional da Peneda-Gerês*. Lisboa: ICNB.
- INE (2007). *Anuário Estatístico da Região do Norte*. Lisboa: INE.
- Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade, I. P., Aviso n.º 18009/2009: *Plano de Ordenamento do Parque Nacional da Peneda -Gerês — Discussão Pública*. Lisboa: ICNB.
- Ionnides, D. (2001). *Sustainable development and shifting attitudes of tourism stakeholders: toward a dynamic framework*. In S. F. McCool; R. N. Moisey (ed.), *Tourism, Recreation and Sustainability: linking culture and the Environment*. Oxon, OK: CABI Publishing.
- IUCN - Internacional Union for Conservation of Nature (2008). *Conference Proceedings - High Level Conference on Business and Biodiversity*. Lisboa, 12-13 Nov-2007, pp. 118-119.

- Jackson, B. (1985). Winning and keeping industrial customers. Lexington: Lexington Books. *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1 Vol. 6, Nº 3, pp. 197-202.
- Jamal, B. T. (2004). Conflict in natural area destinations: a critique of representation and 'interest' in participatory processes. *Tourism Geographies*, N. 6, Vol. 3, pp. 352-379.
- Jamal, B. T.; Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, N. 22, Vol. 1, pp. 186-204.
- Jamal, B. T.; Stronza, A. (2009). Collaboration theory and tourism practice in protected areas: stakeholders, structuring and sustainability. *Journal of Sustainable Tourism*, N. 17, Vol. 2, pp. 169-189.
- Järvelin, A. M. (2001). *Evaluation of Relationship Quality in Business*. Tese de doutoramento. Tampere: University of Tampere.
- Jawahar, I. M.; McLaughlin, G. L. (2001). Toward a descriptive stakeholder theory: an organizational life cycle approach. *Academy of Management Review*, Vol. 26, Nº 3, pp. 397-414.
- Johannisson, B. (1986). Network Strategies: Management technology for entrepreneurship and change. *International Small Business Journal*, Vol. 5, Nº 1, pp. 19-30.
- Jones, T. M. (1995). Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 2, pp. 404-437.
- Jones, T. M.; Wicks, A. C. (1999). Convergent stakeholder theory in management research. *Academy of Management Review* Vol. 24, Nº 2, pp. 206-221.
- Kaler, J. (2003). Differentiating stakeholder theories. *Journal of Business Ethics*, Vol. 46, Nº 1, pp. 71-83.
- Kalwani, M. U.; Narayandas, N. (1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do They Pay Off for Supplier Firms? *Journal of Marketing*, Vol. 59, pp. 1-16.
- Kastenholz, Elisabeth (1999). Segmenting Tourism in Rural Areas: The Case of North and Central Portugal. *Journal of Travel Research*, Vol. 37 N. 4, pp. 353-363.
- Kastenholz, Elisabeth (2005). Contributos para o Marketing de Destinos Rurais. O Caso do Norte de Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, N. 3, pp. 21-34.
- Keeley, M. (1978). A contingency framework for performance evaluation. *Academy of Management Review* Vol. 3, Nº 3, pp. 428-439.
- Keith J. E.; Jackson., D. W.Jr.; Crosby, L. A. (1990). Effects of Alternative Types of Influence Strategies Under Different Channel Dependence Structures. *Journal of Marketing*, Vol. 54, pp. 30-41.
- Kerlinger, F. N. (1980). *Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU.
- Key, S. (1999). Toward a new theory of the firm: a critique of stakeholder theory. *Management Decision*, Vol. 37, Nº 4, pp. 317-328.
- Kim, H.; Rhee, E. Y.; Yee, J. (2008). Comparing Fashion process networks and friendship networks in small groups of adolescents. *Journal of fashion marketing and management*, Vol. 12, Nº 4, pp. 545-564.
- Kiser, E. (1997) Comment: evaluating qualitative methodologies. *Sociological Methodology*, Vol. 27, pp. 151-158.
- Knoke, D. (1994). *Networks of elite structure and decision making*. In S. Wasserman e J. Galaskiewicz (eds.) *Advances in social network analysis: research in the social and behavioral sciences*, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 299.
- Knox, S.; Gruar, C. (2007). The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in a Non-profit Organization. *Journal of Business Ethics*, Nº 75, pp. 115-135.
- Kochan, T.; Rubenstein, S. A. (2000). Towards a stakeholder theory of the firm: the Saturn Partnerships. *Organizational Science*, Vol. 11, Nº 4, pp. 367-386.

- Koput, K. W. (2010). *Social Capital: An Introduction to Managing Networks*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (1996). *Principles of Marketing*. Prestige-Hall Editions.
- Krackhardt, D. (1990). Assessing the political landscape: structure, cognition and power in organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, Nº 2, pp. 342-369.
- Lages, C.; Lages, C. R.; Lages, L. F. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 1040-1048.
- Larson, A.; Starr, J. A. (1993). A network model of organization formation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, pp. 5-15.
- Larson, M. (2002). A political approach to relationship marketing: case study of the Storsjoyran Festival. *International Journal of Tourism Research*, Vol. 4, pp. 119-43.
- Lendrevie, J.; Lindon, D.; Dionisio, P.; Rodrigues, V. (1996). *Mercator – teoria e prática do marketing*. Lisboa: Publicações Dom Quixote, pp. 563-584.
- Leung, X. Y.; Wang, F.; Wu, B.; Bai, B.; Stahura, K. A.; Xie, Z. (2012). A Social Network Analysis of Overseas Tourist Movement Patterns in Beijing: the impact of the Olympic Games. *International Journal of Tourism Research*, 14, pp. 469-484.
- Leuthesser, L. (1997). Supplier Relational Behavior: an empirical assessment. *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 245-254.
- Levitt, T (1983). After the sale is over. *Harvard Business Review*, Vol. 62 Nº 1, pp. 87-93.
- Lewin, J. E.; Johnston, W. J. (1997). Relationship marketing theory in practice: a case study. *Journal of Business Research*, Vol. 39, No. 1, pp. 23-31.
- Lewis, A. (2006). Stakeholder informed tourism education: voices from the Caribbean. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, Vol. 5, Nº 2, pp. 14-24.
- Libscher, P. (1998). Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. *Library Trends*, Vol. 46, Nº 4, pp. 668-680.
- Locke, R. M. (2001). Construindo Confiança. *Revista Económica*, Vol. 3, Nº 2, pp. 253-281.
- Logsdon, J. M.; Lewellyn, P. G. (2000). *Stakeholders and corporate performance measures: an impact assessment*. In Research in stakeholder theory, 1997-1998: the sloan foundation Minigrant Project, editado por Logsdon, Jeanne M.; Wood, D. J.; Benson, L. E. The Clarkson Centre for business ethics. University of Toronto, Toronto, pp. 21-35
- Lorca, P.; Garcia-Diez, J. (2004). The relation between firm survival and the achievement of balance among its stakeholders: An analysis. *International Journal of Management* Vol. 21, Nº 1, pp. 93-99.
- Lowe, A. (1988). Small hotel survival: An inductive approach. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 7, Nº 3, pp. 197-223.
- Lusch, R. F.; Brown, J. R. (1996). Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 19-38.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L.; O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83, pp. 5-18.
- Lynch, P. A.; Halcro, K.; Johns, N.; Buick, I. (2000). *Developing small and micro-enterprise networks to build profitable tourist destinations*. Destination Development Conference, ETOUR, Osternund: Mid-Sweden University.
- Machlourarides, H. (2010). The future of destination marketing: the case of Cyprus. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, Vol. 1, Nº 1, pp. 83-95.

- Mackellar, J. (2006). Conventions, festivals, and tourism: exploring the network that binds. *Journal of Convention and Event Tourism*, Vol. 8, Nº 2, pp. 45-56.
- Mainardes, Emerson Wagner; Alves, Helena; Raposo, Mário (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, Vol. 49 Iss: 2, pp.226 – 252.
- Malhotra, N. K. (2002). *Pesquisa de Marketing – uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman. Tradução de Montingelli, Nivaldo e Farias, Alfredo Alves, (3ª Edição).
- Mark, R. (1996). *Research made simple. A Handbook for social workers*. U. K.: Sage Publications.
- Maroco, J. (2003). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Marsden, P. V. (1990). Network data and measurement. *Annual Review of Sociology*, Vol. 16, pp. 435-463.
- Marteletto, R. M. (2001). Análise de redes sociais: Aplicação nos estudos de transferência de informação. *Ciência da Informação*, Vol. 30, Nº 1, pp. 71-81.
- Martino, F.; Spoto, A. (2006). Social Network Analysis: A brief theoretical review and further perspectives in the study of Information Technology. *PsychNology Journal*, Vol. 4, Nº 1, pp. 53 – 86.
- Mattar, F. N. (1994). *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, Edição Compacta.
- Mattsson, L. G. (1997). Relationship Marketing and the Market-as-Networks Approach: a comparative analysis of two evolving streams of research. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, Nº 5, pp. 447-461.
- McCool, S. F. (2009). Constructing partnerships for protected area tourism planning in an era of change and messiness. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 17, Nº 2, pp. 133–148.
- McEvily, B.; Zaheer, A. (1999). Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic Management Journal*, Vol. 20, pp. 1133-56.
- Midgley, D. F.; Morrison, P. D.; Roberts, J. H. (1992). The effect of network structure in industrial diffusion processes. *Research Policy*, Vol. 21, Nº 6, pp. 533-552.
- Miles, M. B.; Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Mitchell, R. K; Agle, B. R.; Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, Nº 4, pp. 853-886.
- Mohr, J. J.; Fisher, R. J.; Nevin, J. R. (1996). Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *Journal of Marketing*, Vol. 60, pp. 103-115.
- Mohr, J.; Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Nº 15, Aug., pp. 135-152.
- Molina, J. L. (2005). El estudio de las redes personales: contribuciones, métodos y perspectivas. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. Nº 10, julio-diciembre, pp. 71-105.
- Money, R. B. (2000). Social networks and referrals in international organization buying of travel services: the role of culture and location. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, Vol. 1 Nº 1, pp. 27-48.
- Monzón, A.; Fernandes, P.; Rodrigues, N. (2004). Vegetation Structure descriptors regulating the presence of wild rabbit in the National Park of Peneda-Gerês, Portugal). *European Journal of Wild Research*, Nº 50, pp. 1-6.
- Morgan, R. M.; Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.

- Morrison, A.; Lynch, P.; Johns, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16, Nº 3, pp. 197-202.
- Morrison, K. (1997). How Franchisee Job Satisfaction and Personality Affects Performance, Organizational Commitment, Franchisor Relations, and Intention to Remain. *Journal of Small Business Management*, Vol. 35, pp. 39-67.
- Murphy, P. E.; Murphy, A. E. (2004). *Strategic management for tourism communities: bridging the gaps*. Aspects of Tourism 16. Clevedon, UK: Channel View Publications.
- National Geographic Portugal (2011). *O delicado equilíbrio do primeiro parque de Portugal*. Edição agosto, Nº 125, pp. 2-19.
- Naude, P.; Buttle, F. (2000). Assessing relationship quality. *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 Nº 4, pp. 351-61.
- Ndou, V.; Passiante, G. (2005). Value Creation in Tourism Network Systems. *Proceedings of ENTER*, pp.440-451.
- Nicholas, L. N.; Thapa, B.; Ko, Y. (2009). Residents' perspectives of a world heritage site: an analysis of the Pitons Management Area, St. Lucia. *Annals of Tourism Research*, Vol. 36, Nº 3, pp. 390-412.
- Nilson, P. A.; Petersen, T.; Wanhill, S. (2003). Public support for tourism SMEs in peripheral areas: the Arjeplog project, Northern Sweden. *The Services Industries Journal*, Vol. 25 Nº 4, pp. 579-599.
- Novelli, M.; Schmitz, B.; Spencer, T. (2006). Networks, clusters and innovation in tourism: A UK experience.
- Nunes, E. (2010). *Lei de Classificação Turística acaba com motéis e pensões*. Jornal de Notícias, 06/12/2010, pp. 12.
- O'Donnell, A., Gilmore, A., Cummins, D.; Carson, D. (2001). The network construct in entrepreneurship research: a review and critique. *Management Decision*, Vol. 39 Nº 9, pp. 749-60.
- O'Malley, A. J.; Marsden, P. V. (2008). The analysis of social networks. *Health Services Outcomes Research Method*, Nº 8, pp. 222-269.
- Olkkonen, R.; Tikkanen, H.; Alajoutsijarvi, Kimmo (2000). The role of communication in business relationships and networks. *Management Decision*, Vol. 38, Nº 6, pp. 403-409.
- O'Reilly, C.; Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 (August), pp. 492-499.
- Otto, J. E.; Ritchie, J. R. B. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, Vol. 17, Nº 3, pp. 165-174.
- Park, K. (1997). *Understanding the social network structure of Korean older adults' tourist behavior: a preliminary step in tourism development*. Doctoral dissertation, Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- Pavlovich, K. (2001). The twin landscapes of Waitomo: tourism network and sustainability through the Landcare Group. *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 9, Nº 6, pp. 491-504.
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, Vol. 24, pp. 203-216.
- Perrien, J.; Filiatrault, P.; Ricard, L. (1993). The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking. *Industrial Marketing and Management*, Vol. 22, pp.141-148.
- Pesqueux, Y.; Damak-Ayadi, S. (2005). Stakeholder theory in perspective. *Corporate Governance*, Vol. 5, Nº 2, pp. 5-21.
- Pessoa, F. (1978). *Parques Naturais*. Coleção Parques Naturais Nº 1. Lisboa: Secretaria de Estado do Ordenamento Físico e Ambiente.

- Pestana, M. H.; Gageiro, J. N. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais – A Complementaridade do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo, (3ª Edição).
- Pfarr, C. (2002). The ‘makers and shakers’ of tourism policy in the northern territory of Australia: a policy network analysis of actors and their relational constellations. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 9, Nº 2, pp. 134-50.
- Pfarr, C. (2006). Tourism policy in the making: an Australian network study. *Annals of Tourism Research*, Vol. 33, Nº 1, pp. 87-108.
- Phillips, R.; Freeman, R. E.; Wicks, A. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 4, pp. 479-502.
- Phillips, R.; Reichart, J. (1998). The environment as a stakeholder: a fairness-based approach. *Journal of Business Ethics*, Vol. 23, Nº 2, pp. 185-197.
- Pimenta, M.; Santarém, M. L. (1996). *Atlas das Aves do Parque Nacional da Peneda-Gerês*. Lisboa: Instituto da Conservação da Natureza e da Biodiversidade.
- Pinto, S. S. (2003). *Gestão de Serviços – a avaliação da qualidade*. Lisboa/São Paulo: Verbo, pp. 23-54.
- Podolny, J. M.; Page, K. (1998). Network forms of organization. *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, pp. 57-76.
- Pool, I. S.; Kochen, M. (1978). Contacts and influence. *Social Networks*, Nº 1, pp. 5-51.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategy*. Oxon: C.A.B. Internacional.
- Post, J.; Preston, L.; Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Prado, P. H. M. (2004). *Avaliação do Relacionamento sob a ótica do cliente: Um estudo em bancos de varejo*. Tese de doutoramento. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas.
- Priluck, R. (2003). Relationship marketing can mitigate product and service failures. *Journal of Services Marketing*, Vol. 17, Nº 1, pp. 37-52.
- Ramayah, T.; Leen, J. Y. A. (2003). *What drives relationship quality? A Study of two retail clothing stores*. 5th Asian Academy of Management Conference, *Challenges of Globalized Business: The Asian Perspective*, 10th – 13th September, Hyatt Hotel, Kuantan, Pahang, Malaysia.
- Reed, D. (2002). Employing normative stakeholder theory in developing countries. *Business and Society*, Vol. 41, Nº 2, pp. 166-207.
- Reis, E. (1997). *Estatística Multivariada Aplicada*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Reneker, M. H. (1993). A qualitative study of information seeking among members of an academic community: methodological issues and problems. *Library Quarterly*, Vol. 63, Nº 4, pp. 487-507.
- Rhodes, R. A.W. (2002). Putting people back into networks. *Australian Journal of Political Science*, Vol. 37, Nº 3, pp. 399-416.
- Rich, M. K. (2000). The direction of marketing relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, Nº 2/3, pp. 170-179.
- Rindfleisch, A.; Moonnan, C. (2001). The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 65, Nº 2, pp. 1-18.
- Ring, P. S.; Van de Ven, A. H. (1992). Structuring Co-operative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, Vol.13, Nº 7, pp. 483-98.
- Roberts, K.; Varkie, S.; Brodie, R. (2003). Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, Nº 1, pp. 169-196.
- Robson, J.; Robson, I. (1996). From shareholders to stakeholders: critical issues for tourism marketers. *Tourism Management*, Vol. 17, Nº 7, pp. 533-540.

- Rosalino, L. M.; Grilo, C. (2011). What drives visitors to Protected Areas in Portugal: accessibilities, human pressure or natural resources? *Journal of Tourism and Sustainability*, Vol. I, Nº 1, pp. 3-11.
- Rowley, T. J. (1997). Moving Beyond Dyadic ties: a network theory of stakeholder influences. *The Academy of Management Review*, Vol. 22, Nº 4, pp. 887-910.
- Rowley, T. J. (1998a). *Moving beyond dyadic ties: a study of structural influences in stakeholder networks*. Tese de doutoramento, Pittsburgh: Universidade de Pittsburgh.
- Rowley, T. J. (1998b). A normative justification for stakeholder theory. *Business and Society*, Vol. 37, Nº 1, pp. 105-107.
- Rowley, T. J. (2000). *Does Relational Context Matter?: An empirical test of a network theory of stakeholder influences*. In *Research in stakeholder theory, 1997-1998: the sloan foundation Minigrant Project*, editado por Logsdon, J. M.; Wood, D. J.; Benson, L. E. The Clarkson Center for business ethics. University of Toronto, Toronto, pp. 21-35.
- Ruf, B. M.; Muralidhar, K.; Brown, R. M; Janney, J. J.; Paul, K. (2001). An empirical investigation of the relationship between change in corporate social performance and financial performance: A stakeholder theory perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 32, Nº 2, pp. 143–156.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J.; Kenningham, T. L. (1995). Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable. *Journal of Marketing*, Vol. 59, Nº 2, pp. 58-70.
- Ruy, J. (1996). *O juiz de Soajo – História da Vila de Soajo em Banda Desenhada*. Lisboa: Editorial Notícias.
- Ryan, C. (2002). Equity, management, power sharing and sustainability: issues of the ‘new tourism’. *Tourism Management*, Vol. 23, Nº 1, pp. 17-26.
- Ryu, S.; Moon, C. W. (2009). Long-Term orientation as a determinant of relationship quality between channel members. *The International Business & Economics Research Journal*; Vol. 8, Nº 11, pp. 1-9.
- Sautter, E. T.; Leisen, B. (1999). Managing stakeholders: a tourism planning model. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, Nº 2, pp. 312-328.
- Savage, G. T.; Nix, T. W.; Whitehead, C. J.; Blair, J. D. (1991). Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *Academy of Management Executive*, Vol. 5, Nº 2, pp. 61-76.
- Saxena, G. (2005). Relationships networks and the learning regions – case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, Nº 26, pp. 277-289.
- Scanlan, L.; McPhail, J. (2000). Forming service relationships with hotel business travellers: the critical attributes to improve retention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 24, Nº 4, pp. 491-513.
- Scheer, L. K.; Stem, L. W. (1992). The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influences. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp. 128-142.
- Schultz, D. E. (1993). Integrated Marketing Communications: Maybe definition is in the point of view. *Marketing News*, Vol. 27, Nº 2, pp. 17-18.
- Schultz, D. E. (1996). The inevitability of integrated communications. *Journal of Business Research*, Vol. 37, Nº 3, pp.139-46.
- Schulz, D. E. (1998). Are we too loyal to our concept of loyalty?. *Marketing News*, Vol. 32, Nº 13, pp. 11-13.
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook*, London: Sage.
- Scott, J. (2007). *Social Network Analysis: a handbook*. London: SAGE Publications, 2. ed.
- Scott, N.; Baggio, R.; Cooper, C. (2008a). *Network Analysis and Tourism: From Theory to Practice*. Clevedon: Channel View Publications.
- Scott, N.; Cooper, C. (2007). Network analysis as a research tool for understanding tourism destinations in development in tourism research. In Tribe, J.; Airey, D. (eds.) Elsevier: Oxford, pp. 199-215.

- Scott, N.; Cooper, C.; Baggio, R. (2008b). Destination networks – four Australian cases. *Annals of Tourism Research*, Vol. 35, Nº 1, pp. 169–188.
- Serrat, O. (2009). Social Network Analysis. *Asian Development Bank*, Vol. 28, pp. 1-4.
- Shani, D.; Chalasani, S. (1992). Exploiting Niches using relationship marketing. *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 9, Nº 3, pp. 33-42.
- Shaw, E. (1999). A guide to the qualitative research process: evidence from a small firm study. *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 2, Nº 2, pp. 59-70.
- Sheehan, L.; Ritchie, J. R. B. (1997). Financial management in tourism: a destination perspective. *Tourism Economics*, Vol. 3, Nº 2, pp. 93-118
- Sheehan, L.; Ritchie, J. R. B. (2005). Destination stakeholders: exploring identity and salience. *Annals of Tourism Research*, Vol. 32, Nº 1, pp. 711-34.
- Sheth, J. N. (1996). Relationship Marketing: Frameworks and Concepts. *Paper International Conference on Relationship Marketing: Development, Management and Governance of Relationships*, março, Berlin, Alemanha, pp. 29-31.
- Sheth, J. N. (2002). The future of relationship marketing. *Journal of Services Marketing*, Vol. 16, Nº 7, pp. 590-592.
- Sheth, J.; Parvatiyar (2000). *A Handbook of relationship marketing*. Thousand Oaks: Sage, 2ª ed.
- Shih, H.Y. (2006). Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism. *Tourism Management*, Vol. 27, pp.1029-1039.
- Shirshendu, G.; Abdolreza, E.; Nada, N. B. (2009). Relationship Marketing: a Critical Evaluation of Research Streams. *Proceedings of ASBBS*, Vol. 16, Nº 1.
- Shostack, G. L. (1977). Breaking free from product marketing. *Journal of marketing theory and practice*, Vol. 41, Nº 2, pp. 73-80.
- Sibley, S. D.; Michie, D. A. (1982). An Exploratory investigation of cooperation in franchise channel. *Journal of Retailing*, Vol. 58, pp. 23-45.
- Simmel, G. (1890). *La Differenziazione Sociale*. Roma/Bari: Laterza.
- Smith, J. B.; Barclay, D. W. (1997). The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 61, pp. 3-21.
- Soares, C.; Álvares, F.; Loureiro, A.; Sillero, N.; Arntzen, J. W.; Brito, J. C. (2005). Atlas of the amphibians and reptiles of Peneda-Gerês National Park, Portugal. *Herpetozoa*, Vol. 18, Nº 3&4, pp. 155-170.
- Sobh, R.; Perry, C. (2006). Research design and data analysis in realism research. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Nº 11/12, pp. 1194-1209.
- Sofaer, S. (2002) Qualitative research methods. *Quality Health Care*, Vol. 14, nº 4, pp. 329-336.
- Sousa, T. M. (1927). *Gerez (Notas Etnográficas, Arqueológicas e Históricas)*. Coimbra: Imprensa da Universidade, (2ª Edição).
- Sousa, T. M. (2009). *Serra do Gerez. Estudos, Aspectos, Paisagens*. Porto: Livraria Chardron, pp.1.
- Stanković, L.; Petrović, J. (2007). Marketing of Tourism Destination of NIŠ. *Economics and Organization*, Vol. 4, Nº 1, pp. 9 -20.
- Stewart, D. W. (1996). Market-back Approach to the Design of Integrated Communications Programs: A Change in Paradigm and a Focus on Determinants of Success. *Journal of Business Research*, Vol. 37, pp.147-153.
- Stokes, R. (2004). A framework for the analysis of events-tourism knowledge networks. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, Vol. 11, Nº 2, pp. 108-21.

- Stokes, R. (2006). Network-based strategy making for events tourism. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Nº 5/6, pp. 682-695.
- Stokes, R. (2008). Tourism strategy making: insights to the events tourism domain. *Tourism Management*, Vol. 29, Nº 2, pp. 252-262.
- Stokowski, P. A. (1990). Extending the social group model: social network analysis in recreation research. *Leisure Science*, Vol. 12, pp. 251-263.
- Stokowski, P. A. (1992). Social Networks and Tourist Behavior. *The American Behavioral Scientist (1986-1994)*, Nov/Dec, Vol. 36, Nº 2, pp. 212-221.
- Stokowski, P. A. (1994). *Leisure in Society: A Network Structural Perspective*. London: Mansell.
- Stone, M.; Woodcock, N.; Wilson, M. (1996). Managing the change from marketing planning to customer relationship management. *Long Rang Planning*, Vol. 29, Nº 5, pp. 675-683.
- Storbacka, K.; Strandvik, T.; Grönroos, C. (1994). Managing customer relationship for profit: the dynamics of relationship quality. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, Nº 5, pp. 21-38.
- Sucháček, J. (2008). Territorial marketing in the Czech Republic: a trial-and-error process. *48th Congress of the European Regional Science Association*, August, Liverpool, U.K., pp. 27-31.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 571-610.
- Susskind, A. M.; Miller, V. D.; Johnson, J. D. (1998). Downsizing and structural holes: their impact on layoff survivors' perceptions of organizational chaos and openness to change. *Communication Research*, Vol. 25, Nº 1, pp. 30-34.
- Svendsen, A. C.; Boutilier, R. G.; Abbott, R. M.; Wheeler, D. (2004). *Measuring the business value of stakeholder*. Vancouver BC, Simon Fraser Centre of Innovation Management, pp. 37.
- Szarka, J. (1990). Networking and Small Firms. *International Small Business Journal*, Vol. 8, Nº 2, pp. 10-21.
- Szawajkowski, E. (2000). Simplifying the principles of stakeholder management: the three most important principles. *Business & Society*, Vol. 39, Nº 4, pp. 379-396.
- Szmigin, I. T. D. (1993). Managing quality in business-to-business services. *European Journal of Marketing*, Vol. 27, Nº 1, pp. 5-12.
- Thomas, George (2001). Introduction to industrial networks. *The extension*. Vol. 2, Issue 4, pp. 1-4.
- Thomsett, R. (2002). *Radical Project Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal*, Vol. 7, Nº 1, pp. 37-51.
- Tichy, N.; Tushman, M.; Fombrun, C. (1979). Social network analysis for organizations. *Academy of Management Review*, Vol. 4, Nº 4, pp. 507-519.
- Tilburg, T. G. V. (1992). Support networks before and after retirement. *Journal of Social and Personal Relationships*, Nº 9, pp. 433-445.
- Timur, S. (2005). *A network perspective of stakeholder relationships in the context of sustainable urban tourism*. Tese de Doutoramento em Filosofia. Calgary, Alberta: Haskayne School of Business.
- Timur, S.; Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, Nº 4, pp. 445-461.
- Tinsley, R.; Lynch, P. A. (2008). Differentiation and tourism destination development: Small business success in a close-knit community. *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 8, Nº 3, pp.161-177.
- Torga, M. (2010). *Diário, Vol.s V a VIII*. Alfragide: Edições D. Quixote, (5ª Edição).

Tourism Management, 27, Nº 6, pp. 1141-1152.

Trindade, B. (2011). *Turismo: oportunidades e desafios para 2011*. Revista O turismo em 2011 - Edição 2011, Avo V. Instituto de Turismo, pp. 8-9.

Tucker, W. T. (1974). Future Directions in Marketing Theory. *Journal of Marketing*, Vol. 38, Nº 2, pp. 30-35.

Turismo de Portugal (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo - para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Lisboa: Ministério da Economia e da Inovação.

Tyler, D.; Dinan, C. (2001). The role of interested groups in England's emerging tourism policy network. *Current Issues in Tourism*, Vol. 4, Nº 2-4, pp. 210-252.

Uлага, W.; Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Nº 3/4, pp. 311-327.

Valdez, R. M. (2009). La Formación de Redes para la Promoción de Destinos Turísticos: Un análisis concetual. *Caderno Virtual de Turismo*, Vol. 9, Nº 3, pp. 54-69.

Van der Burg, J. (1992). Tourism and the cities: some guidelines for a sustainable tourism development strategy. In H. Briassoulis; Van der Straaten Ed.s. *Tourism and the environment*. Dordrecht, The Netherlands: Kluwer, pp. 121-131.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68 (January), pp. 1-17.

Vargo, S. L.; Lusch, R. F. (2006). *Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be*. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*, Armonk, NY: ME Sharpe, pp. 43-56.

Vavra, T. G. (1994). The database marketing imperative. *Marketing Management*, Vol. 2, Nº 1, pp. 47-57.

Veil, C.; Turner, J. R. (2002). Group Efficiency Improvement: how to liberate energy in project groups. *International Journal of Project Management*, Vol. 20, Nº 2, pp. 137-142.

Vengesayi, S. (2008). Destination Attractiveness: Are There Relationships with Destination Attributes. *The Business Review*, Vol. 10, Nº 2, pp. 289-294.

Vernon, J.; Essex, S.; Pinder, D.; Curry, K. (2005). Collaborative policymaking. Local sustainable projects. *Annals of Tourism Research*, N. 32, Vol. 2, pp. 325-345.

Vieira, G. T. (1996). A Acção dos Pipkrakes na morfogénese actual da Serra do Gerês. *Finisterra XXXI*, Nº 61, pp. 3-28.

Vieira, J. M. C. (2000), *Inovação e Marketing de Serviços*. Lisboa: Editorial Verbo, pp. 19-69.

Voss, Z.; Voss, G.; Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, Nº 9/10, pp. 1132-1150.

Walker, M. E.; Wasserman, S.; Wellman, B. (1993). Statistical Models for Social Support Networks. *Sociological Methods Research*, Nº 22; pp. 71-98.

Wang, Y.; Krakover, S. (2008). Destination marketing: competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20, Nº 2, pp. 126-141.

Wartick, S. L.; Cochran, P. L. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, Vol. 10, pp. 758-769.

Wasserman, S.; Faust, K. (1994). *Social Network Analysis. Methods and Applications*. Cambridge (MA): Cambridge University Press.

- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Webster, C.; Morrison, P. D. (2004). Network analysis in Marketing. *Australian Marketing Journal*, Vol. 12, Nº 2, pp. 8-18.
- Webster, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, Vol. 56, October, pp. 1-17.
- Webster, J., F. (1984). *Industrial marketing strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Wellman, B. (1988). *Structural analysis: from method and metaphor to theory and substance*. In B. Wellman; S. D. Berkowitz (Eds.), *Social structures: a network approach*, New York: Cambridge University Press, pp. 19-61.
- Whitley, R. L. (1932) The case study as a method of research. *Social Forces*, Vol. 10, Nº 4, pp. 567-573.
- Williamson, O. (1984). *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Wilson, E. J.; Vlosky, R. P. (1997). Partenering relationship activities: building theory from case study research. *Journal of Business Research*, Vol. 39, pp. 59-70.
- Winn, M. (2001). Building stakeholder theory with a decision modeling methodology. *Business and Society*, Vol. 40, Nº 2, pp. 133-166.
- Wong, A.; Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30, Nº 1, pp. 34 - 50.
- Woo, G. K.; Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 21, Nº 4, pp. 321-38.
- Woo, K.; Ennew, C. T. (2004). Business-to-business relationship quality: an IMP interaction-based conceptualization and measurement. *European Journal of Marketing*, Vol. 38, Nº 9/10, pp. 1252-1271.
- Xu, J.; Lu, Y.; Chen, L.; Liu, Y. (2009). Contribution of tourism development to protected area management: local stakeholder perspectives. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, Vol. 16, Nº 1, pp. 30-36.
- Yang, D.; Wu, J. M. (2007). Review and Prospect of Relationship Marketing: A Citation Analysis. *Contemporary Management Research*, Vol. 3, Nº 3, pp. 267-284.
- Yasin, M.; Alavi, J.; Sobral, F.; Lisboa, J. (2003). Realities, threats and opportunities facing the Portuguese Tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 15, Nº 4, pp. 221-225.
- Yilmaz, Y.; Bititei, U. (2006). Performance measurement in the value chain: manufacturing v. tourism. *Internacional Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 55, Nº 5, pp. 371-389
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yuksel, F.; Bramwell. B.; Yuksel, A. (1999). Stakeholder interview and tourism planning at Pamukkale, Turkey. *Tourism Management*, Vol. 20, nº 3, pp. 351-360.
- Zancan, C.; Prado, P. H. M. (2006). Uma análise da qualidade do relacionamento (QR) no canal de distribuição da maçã brasileira sob a ótica de produtores. *READ*, Edição 53, Vol. 12, Nº 5 Set-Out, pp. 1-27.
- Zand, D. E. (1972). Trust and Managerial Problem Solving. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17 (June), pp. 229-239.
- Zbucheá, A. (2008). Influencing tourist behaviour through relationships marketing. *Journal of Tourism Challenges and Trends*, Vol. 1, Nº 2, pp. 113-122
- Zeithaml, V. A.; Berry, L. L.; Parasuraman (1996). A. The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, Vol. 60, Nº 2, pp. 31-46.

9 Netgrafia

7 Maravilhas (2010). Maravilhas Naturais de Portugal. Disponível em: <http://www.7maravilhas.sapo.pt/#/pt/home>, acesso em 2010/09/15.

Barros, F. B.; Vicente, L. A. M.; Pereira, H. M. (2008). Parques e Populações: é Possível Conciliar? A Experiência de um Parque Nacional Europeu. Disponível em: <http://www.anppas.org.br/encontro4/cd/ARQUIVOS/GT3-268-67-20080424100055.pdf>, acesso em 2011/11/01.

Candrea, A. (2008). Integrated Quality Management for Tourism Development in Protected Areas. The Case of Retezat National Park. Disponível em http://but.unitbv.ro/BU2007/BULETIN%20V%20PDF/30_Candrea.pdf, acesso em 2011/04/24.

CCDRN (2010). *Turismo na Região Norte de Portugal. Edição 2009*. Disponível em: <http://www.ccrn.pt/>, acesso em 2010/06/10.

Cunha, L. (2010). A Definição e o Âmbito do Turismo: um aprofundamento necessário. *Repositório Científico da Lusófona*. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/665/A%20Defini%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o%20e%20o%20c3%83%e2%80%9ambito%20do%20Turismo.pdf?sequence=1>, acesso em 2012/08/24.

Danton, G. (2002). *Metodologia Científica*. Pará de Minas: Virtual Books Online M&M Editores Ltda. Disponível em www.virtualbooks.com.br, acesso em 2011-04-20.

Decreto Regulamentar N. 2/88 de 20 de janeiro de 1988. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Decreto Regulamentar N. 3/2002 de 4 de fevereiro de 2002. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Decreto Regulamentar N. 37/91 de 23 de julho de 1991. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Decreto-Lei 187/71, de 8 de maio de 1971. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Decreto-Lei 191/2009, de 17 de agosto de 2009. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Decreto-Lei 226/97, de 27 de agosto de 2007. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Decreto-Lei 384-B/99, de 23 de setembro de 1999. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Decreto-Lei 39/2008, de 7 de março de 2008. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Decreto-Lei 67/2008, de 10 de abril de 2008. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Decreto-Lei 75/91, de 14 de fevereiro de 1991. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Diretiva 92/43/CEE do Conselho de 21 de maio de 1992. Disponível em: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:1992L0043:20070101:PT:PDF>, acesso em 2010/02/22.

Diretiva do Conselho n.º 79/409/CEE de 2 de abril de 1979. Disponível em http://www.drapal.min-agricultura.pt/valor_ambiental/REDE_NATURA/Legisla%C3%A7%C3%A3o/Directiva_79_409-CEE_02-04-1979.pdf, acesso em 2010/02/22.

Elliot, L. (2001). *Ask these questions to reach your stakeholders*. Tech Republic. Disponível em: http://techrepublic.com.com/5100-6330_11-1048762.html?tag=search, acesso em 2010/08/16.

Faleiros, T. P.; Xavier, E. C. (2011). *Algoritmos para o Problema de Particionamento em Grafos*. Disponível em: http://www.ic.unicamp.br/~eduardo/interno/Publications_files/artigo.pdf, acesso em 2012/12/08.

Fontaine, C.; Haarman, A.; Schmid, S. (2006). *The Stakeholder Theory*. Disponível em <<http://www.edalys.fr/documents/Stakeholders%20theory.pdf>>, Acesso em 2011/04/11.

Hanneman, R.; Riddle, M. (2005) *Introduction to social network methods*. Riverside: University of California. Disponível em <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>), acesso 2011/05/20.

<http://caminhadas-no-geres.blogspot.pt/>. Acesso em 2011/10/25.

<http://carris-geres.blogspot.com>. Acesso em 2011/10/25.

<http://fafiao.com.sapo.pt/>. Acesso em 2011/10/28.

<http://geres.pt>. Acesso em 2011/08/25.

<http://geres23.blogspot.com/>. Acesso em 2011/07/25.

<http://montelargo.blogspot.com>. Acesso em 2011/09/25.

<http://no-geres.blogspot.com>. Acesso em 2011/09/12.

<http://no-geres3.blogspot.com>. Acesso em 2011/10/25.

<http://pegadaebota.blogspot.com>. Acesso em 2011/10/11.

<http://pnpng-comgente.blogspot.com>. Acesso em 2011/07/28.

<http://portal.icnb.pt>. Acesso em 2011/12/25.

<http://terrasbouro.blogspot.com>. Acesso em 2011/08/25.

<http://videos.sapo.pt/Jvc2KGrpY13KtMuqwQ2H>. Acesso em 2011/10/25.

<http://www.adere-pg.pt>. Acesso em 2011/10/02.

<http://www.ardal.pt>. Acesso em 2011/06/15.

<http://www.baixalimiauxures.com>. Acesso em 2011/10/18.

<http://www.freguesiasdeportugal.com>. Acesso em 2011/10/25.

<http://www.parks.it/world/PT/pn.PenedaGeres/Ppar.html>. Acesso em 2011/08/11.

<http://www.parquecerdeira.com>. Acesso em 2011/05/05.

<http://www.rotasdobarroso.com>. Acesso em 2011/10/29.

<http://www.serra-do-geres.com>. Acesso em 2011/09/25.

<http://www.soajeiro.com>. Acesso em 2011/10/25.

<http://www.trilhosdolobo.blogspot.com>. Acesso em 2011/12/01.

<http://www.vezeira.pt>. Acesso em 2011/10/25.

<http://www.visitgeres.com>. Acesso em 2001/10/25.

<http://www-parquescomvida.pt>. Acesso em 2001/10/25.

ICNB - Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade (2010b). *Turismo de Natureza – Enquadramento estratégico*. ICN. Disponível em: http://www.icnb.pt/TurismoNatureza_anexos/PNPG.pdf, acesso em 2010/07/30.

ICNB - Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade (2010a). Disponível em: <http://portal.icnb.pt/ICNPortal/vPT2007-AP-Geres/O+Parque/Mapa+e+Caracterizacao/>>, acesso em 2010/07/30.

ICNB - Instituto de Conservação da Natureza e Biodiversidade (2011). Disponível em: <http://portal.icnb.pt/ICNPortal/vPT2007-AP-Geres/Noticias+e+Eventos/Noticias+>

+Lista/PNPG+Reserv+Biosfera+Geres-Xures/PNPG+Reserv+Biosfera+Geres-Xures.htm?res=1280x1024, acesso em 2011/08/15.

INE (2012). Resultados dos censos 2001 e 2011 disponibilizados online pelo Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: www.ine.pt, acesso em 2012/11/25.

Iuliana, C.; Iordache, M. C.; Parpandel; D.; Roxana, P. (2009). *Relationship marketing – the key to gaining a competitive advantage in the tourism industry*. Disponível em: <http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v2-economy-and-business-administration/07.pdf>, acesso em 2012/11/26.

Leopoldo, E. R. M. (2004). Turismo no Parque Nacional Peneda-Gerês. Estudo de caso: a Vila do Gerês. Disponível em: http://www.apgeo.pt/files/docs/CD_V_Congresso_APG/web/pdf/F7_15out_Elia%20Leopoldo.pdf, acesso em 2011/04/11.

Lourenço, J. M.; Quental N. (2007). Naturbanization and sustainability in the National Park of Peneda-Gerês. *International Workshop on Naturbanisation in National Parks of the European Union*, disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/8778/1/NaturbanizationLourencoQuental.pdf>, acesso em 2011/04/21, pp. 1-16.

Multiverentes (s. d). Brochura - Apresentação - Parque Nacional da Peneda-Gerês. Disponível em http://portal.icnb.pt/NR/rdonlyres/29054430-DD55-42DC-B342-A1ED8F7CF9A4/0/PNPG_2009.pdf, acesso em 2011/04/23.

OMT - Organização Mundial de Turismo - OMT (2011). Understanding Tourism: Basic Glossary. Disponível em : <http://media.unwto.org/fr/node/28110>>, acesso em 2011/08/16.

POPENPG - Plano de Ordenamento do Parque Nacional Peneda-Gerês (2008). Plano de Ordenamento do Parque Nacional Peneda-Gerês. Disponível em: <http://portal.icnb.pt/ICNPportal/vPT2007/O+ICNB/Ordenamento+e+Gestao/Planos+de+Ordenamento+d+Areas+Protegidas+%28POAP%29/POPENPG+DiscPubl.htm>, acesso em 2012/01/25.

Portal de turismo – Estatísticas disponíveis em: www.turismodeportugal.pt, acesso em 2012/10/05.

Portal ICNB (2011). Disponível em <http://portal.icnb.pt>, acesso em 2011/12/08.

Portaria Nº 31/2007, de 8 de janeiro, Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Portaria nº 377/88, de 11 de junho. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Resolução do Conselho de Ministros nº 134/95, de 8 de setembro. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Resolução do Conselho de Ministros nº 27/2004, de 8 de março. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2007, de 4 de abril. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Resolução do Conselho de Ministros nº 92/2002, de 7 de maio. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Resolução do Conselho de Ministros Nº 142/97, de 28 de agosto. Disponível em www.dre.pt, acesso em 2010/02/22.

Santos, A. B. (2002). Atividades emergentes – o caso do cluster turismo/lazer. *III Congresso de Trás-os-Montes e Alto Douro*. Disponível em: <http://129.3.20.41/eps/io/papers/0211/0211027.pdf>, acesso em 2010/06/10.

Turismo de Portugal (2010a). *Parque Nacional da Peneda-Gerês (PNPG) integra a rede de Pan Parks*. Ministério da Inovação e do Desenvolvimento, disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/AreasAtividade/ProdutoseDestinos/Documents/RedePanParks.pdf>, acesso em 2010/07/30.

Turismo de Portugal (2012a). O turismo em números. Disponível em: http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/estatísticas/quadrosestatísticos/Documents/O%20Turismo%20em%20Números/O%20Turismo%20Números_jul_12%20-%20Top%2010.pdf, acesso em 2012/11/10.

Turismo de Portugal (2012b). Ocupação em empreendimentos turísticos. Disponível em: [http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/estatísticas/quadrosestatísticos/Documents/Ocupação/Relatório%20ocupação%20quarto%20das%20ART%20e%20PDT%20\(2011\).pdf](http://www.turismodeportugal.pt/Português/ProTurismo/estatísticas/quadrosestatísticos/Documents/Ocupação/Relatório%20ocupação%20quarto%20das%20ART%20e%20PDT%20(2011).pdf), acesso em 2012/11/10.

WTO - World Tourism Organisation (2004). Destination Marketing for the 21st century. Disponível em: http://www.world-tourism.org/regional/europe/PDF/SPEECHES/2004/moscow/Esen_Moscow.pdf, acesso em 2011/04/21.

10 Anexos

10.1 ANEXO 1 – Modelos sobre a qualidade de relacionamento.

| Estudo | Contexto | Conceito de qualidade do relacionamento | Dimensões da qualidade do relacionamento | Antecedentes | Consequentes |
|-----------------------------|--|--|--|---|---|
| Crosby <i>et al.</i> (1990) | Vendas | Capacidade do cliente confiar na integridade do vendedor e confiar no futuro desempenho devido ao facto de o nível de desempenho anterior ter sido satisfatório. | Confiança, compromisso e satisfação. | Similaridade, percepção do serviço pelo vendedor, <i>expertise</i> de domínio, comportamento relacional de venda. | Antecipação de futuras interações; eficácia de vendas. |
| Fornell (1992) | Satisfação do cliente | Relação entre um conjunto de antecedentes e consequentes. | Conjunto de diversos indicadores. | Qualidade percebida, valor percebido e expectativas do cliente. | Reclamações recebidas e lealdade. |
| Morgan e Hunt (1994) | Perspetiva do vendedor, setor automóvel. | | Confiança e compromisso. | Custos de terminar a relação, benefícios com o relacionamento, valores partilhados, comunicação, comportamento oportunista. | Aquiescência, Propensão para sair, Cooperação, Conflitos funcionais, Incerteza. |
| Wilson e Vlosky (1997) | Relações de longo prazo | As relações de longo prazo têm maior grau de dependência percebida entre as partes, maior valorização alternativa de fornecedores, maior grau de comunicação interorganizacional e mais confiança e compromisso. | Dependência, nível de comparação de alternativas, investimentos específicos no relacionamento, partilha de informações, confiança e compromisso. | | |
| Leuthesser (1997) | <i>Relational Behaviour Model</i> | Variável moderadora que resulta da combinação de outros dois construtos: a satisfação e a confiança. | Satisfação e confiança | Inicialização (até que ponto o fornecedor procura entender as necessidades do cliente e o ajuda a tornar-se mais competitivo), a sinalização (até que ponto o fornecedor antecipa informações sobre alterações nas suas condições de fornecimento que possam ter impacto sobre o cliente), revelação (até que ponto o fornecedor dá a conhecer questões sobre si mesmo), frequência (repetição de interações forne- | |

| Estudo | Contexto | Conceito de qualidade do relacionamento | Dimensões da qualidade do relacionamento | Antecedentes | Consequentes |
|------------------------------|--|--|--|---|---|
| | | | | cedor/cliente) e riqueza (proporção de interações pessoais). | |
| Gwinner <i>et al.</i> (1998) | Fornecimento dos serviços e clientes. | | ----- | ----- | Benefícios relacionais para o cliente, impacto social, impacto psicológico, personalização económica. |
| Bowen e Shoemaker (1998) | Lado da oferta. Hoteis. | | Confiança e compromisso. | Custos justos, benefícios de relacionamento, custos de troca, valor percebido da relação e certeza. | Menos comportamento oportunista, uso do produto (incremento do negócio), parcerias voluntárias. |
| Garbarino e Johnson (1999) | Fornecimento dos serviços, lado da oferta. | | Satisfação, compromisso e confiança. | Satisfação do ator, familiaridade, atitudes. | Intenções futuras |
| Naude e Buttle (2000) | Lado da oferta. | A qualidade do relacionamento é composta por cinco atributos: integração, confiança mútua, entendimento das necessidades, poder e lucro. | Satisfação, confiança, coordenação, poder e lucro. | ----- | ----- |
| Scanlan e McPhail (2000) | Lado da oferta, Hoteis. | | Qualidade da fase em que se encontra a relação influenciada por: experiências satisfatórias do serviço, intenção de continuar, primeiras impressões positivas, comportamento adaptativo dos rececionistas. | Atributos da relação: vínculo social, confiabilidade, personalização e familiarização. | Relações de longo prazo. |
| Woo e Cha (2002) | Lado da oferta, Hoteis. | | Satisfação, confiança. | Orientação para o cliente, divulgação de orientação mútua, atributos do prestador de serviços | Partilha de compras, continuidade da relação e passa-a-palavra |
| Ramayah e Leen (2003) | Retalhistas de roupas. | | Confiança e satisfação. | Aspetos físicos, confiabilidade, interação pessoal, resolução de problemas e política. | Sucesso do negócio. |
| Búrca <i>et al.</i> (2004) | | | Compromisso, cooperação, confiança, comunicação, adaptação. | | |
| Woo e Ennew (2004) | Relações B2B. | É um construto de ordem superior que incorpora a cooperação, adaptação, e atmosfera percebida | Cooperação, atmosfera da relação, grau de adaptação da empresa às necessidades dos clientes. | ----- | Cooperação, adaptação, atmosfera, qualidade do serviço, satisfação do |

| Estudo | Contexto | Conceito de qualidade do relacionamento | Dimensões da qualidade do relacionamento | Antecedentes | Consequentes |
|-----------------------|--------------------------------|---|---|---|---|
| | | da pelo cliente. | | | cliente, intenção comportamental. |
| Zancan e Prado (2006) | Canais de distribuição. | | Confiança/compromisso. | Satisfação. | No construto confiança engloba as dimensões: (a) altruísmo; (b) competência e (c) integridade; no construto compromisso no relacionamento são englobadas as dimensões: (a) instrumental/propensão à continuidade; (b) afetivo; (c) calculativo; (d) comportamental e (e) normativo. |
| Ulaga e Eggert (2006) | | Os gestores devem focalizar-se no valor do relacionamento, mas quando os gestores estão preocupados com o risco de perder clientes, devem focalizar-se na qualidade do relacionamento. A confiança aparece como um ingrediente importante na estabilização das relações de negócios existentes. | | Valor da relação. | |
| Huang e Chiu (2006) | Turistas e destinos. | | Confiança e satisfação. | Perceção de diferenças culturais, perceção de segurança, meios de transporte apropriados. | Lealdade ao destino turístico. |
| Holmlund (2008) | B2B | Avaliação cognitiva conjunta das interações de negócio levadas a cabo por indivíduos relevantes de ambas as empresas (dúades), o que envolve a comparação de interações desejadas, potenciais, usuais ou anteriores que constituem a base de comparação. | Dimensão social, dimensão técnica e dimensão económica. | ----- | ----- |
| Athanasopoulou (2009) | Fornecedor/cliente e qualidade | ----- | Confiança, compromisso e satisfação. | Personalidade e as aptidões dos funcionários e clientes, a | Criação de clientes, benefícios psicológicos |

| Estudo | Contexto | Conceito de qualidade do relacionamento | Dimensões da qualidade do relacionamento | Antecedentes | Consequentes |
|---------------|-----------------|--|---|---|---|
| | da interação. | | | cobertura dos serviços, a qualidade da oferta, pessoal permanente, a orientação relacional, a reputação, o fornecedor, o poder de entretenimento e a duração do relacionamento. | para os clientes, satisfação dos funcionários, retenção de clientes, rentabilidade, novos conceitos de serviços, exploração do relacionamento, sucesso pessoal e reputação dos instrutores. |

Fonte: Elaboração própria (2011).

10.2 ANEXO 2 – Tipologias em turismo conforme Decreto-Lei Nº 228/2009 de 14 de setembro

O Decreto-Lei Nº 39/2008, de 7 de março, alterado pelo Decreto-Lei Nº 228/2009 de 14 de setembro relativo aos empreendimentos turísticos, faz referência aos **estabelecimentos hoteleiros** como sendo “*os empreendimentos turísticos destinados a proporcionar alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária*” (DL 228/2009:6292). Este mesmo DL preconiza três tipos de estabelecimentos hoteleiros: (i) hotéis; (ii) hotéis-apartamentos e (iii) pousadas.

Aldeamentos Turísticos consideram-se como sendo “*os empreendimentos turísticos constituídos por um conjunto de instalações funcionalmente interdependentes com expressão arquitectónica coerente, situadas em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais, linhas ferroviárias secundárias, linhas de água e faixas de terreno afectas a funções de protecção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas*” (DL 228/2009:6292).

Os **Apartamentos Turísticos**, por sua vez, são “*os empreendimentos turísticos constituídos por um conjunto coerente de unidades de alojamento, mobiladas e equipadas, que se destinem a proporcionar alojamento e outros serviços complementares e de apoio a turistas*” (DL 228/2009:6292).

Os **Conjuntos Turísticos (resorts)** são “*os empreendimentos turísticos constituídos por núcleos de instalações funcionalmente interdependentes, situados em espaços com continuidade territorial, ainda que atravessados por estradas e caminhos municipais, linhas ferroviárias secundárias, linhas de água e faixas de terreno afectas a funções de protecção e conservação de recursos naturais, destinados a proporcionar alojamento e serviços complementares de apoio a turistas, sujeitos a uma administração comum de serviços partilhados e de equipamentos de utilização comum, que integrem pelo menos dois empreendimentos turísticos de um dos tipos previstos no n.º 1 do artigo 4.º, sendo obrigatoriamente um deles um estabelecimento hoteleiro de cinco ou quatro estrelas, e ainda um equipamento de animação autónomo e um estabelecimento de restauração*” (DL 228/2009:6292).

Por **Empreendimentos de Turismo de Habitação** entende-se “os estabelecimentos de natureza familiar instalados em imóveis antigos particulares que, pelo seu valor arquitectónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, nomeadamente palácios e solares, podendo localizar-se em espaços rurais ou urbanos” (DL 228/2009:6293). Os **Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural** englobam “os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural” (DL 228/2009:6293). Os empreendimentos de turismo no espaço rural podem ser classificados nos seguintes grupos: (i) casas de campo; (ii) agroturismo e (iii) hotéis rurais. Os **Parques de Campismo e de Caravanismo** são “empreendimentos instalados em terrenos devidamente delimitados e dotados de estruturas destinadas a permitir a instalação de tendas, reboques, caravanas ou autocaravanas e demais material e equipamento necessários à prática do campismo e do caravanismo” (DL 228/2009:6293-6294), públicos ou privados. Por **Empreendimentos de Turismo de Natureza** entende-se os “estabelecimentos que se destinem a prestar serviços de alojamento a turistas, em áreas classificadas ou noutras áreas com valores naturais, dispondo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares relacionados com a animação ambiental, a visita de áreas naturais, o desporto de natureza e a interpretação ambiental” (DL 228/2009:6294). Estes adotam qualquer uma das tipologias de empreendimentos turísticos, devendo obedecer aos requisitos de instalação, classificação e funcionamento previstos para a tipologia adotada.

A **Animação Turística** traduz-se num conjunto de atividades cujo objetivo é proporcionar ao turista o usufruto em pleno de experiências turísticas, concedendo aos empreendimentos de turismo um maior sucesso e vitalidade. Requer interpretação do espaço envolvente e desenvolvimento de atividades físicas e intelectuais que provoquem um aumento da satisfação do turista.

10.3 ANEXO 3 – Questionário



QUESTIONÁRIO

Perspetiva integrada de *stakeholders*, redes e qualidade do relacionamento em turismo - aplicação ao PNPG

Através deste questionário propomo-nos aferir como se configuram, quantitativa e qualitativamente, as redes (institucionais) de *stakeholders* ligadas às atividades de turismo no PNPG.

Para efeitos deste estudo, *stakeholders* são entendidos como qualquer entidade individual, corporativa ou coletiva que influencia ou é influenciada pelo alcance dos objetivos estabelecidos em termos do turismo no PNPG.

De referir que, no contexto deste trabalho, entende-se como **turismo**, o conjunto de atividades que as pessoas desenvolvem durante as suas viagens e permanência em lugares distintos dos que vivem, por um período de tempo superior a um dia e inferior a um ano consecutivo, com fins de lazer, negócios e outros.

Assim, entendem-se como **projetos de turismo no PNPG**, todos aqueles desenvolvidos no sentido de criar recursos, gerar eventos ou ações promotoras do turismo conduzindo, não só à visita mas também à permanência na região.

ABREVIATURAS

AV - Arcos de Valdevez

CF - Confiança

CM - Compromisso

CP - Cooperação

MG - Melgaço

MT - Montalegre

PB - Ponte da Barca

PNPG - Parque Nacional da Peneda-Gerês

TB - Terras de Bouro

Neste sentido, solicitamos a sua colaboração respondendo às questões seguintes. A informação prestada será recolhida e tratada estatisticamente sendo assegurada a confidencialidade dos dados.

PARTE I

Na resposta a todas as questões deste questionário tome por favor em consideração *stakeholders* com os quais mantenha contactos/relacionamentos há pelo menos 3 anos.

Q1 – NOS ÚLTIMOS 12 MESES, COM QUAL/QUAIS DOS SEGUINTES *STAKEHOLDERS* A SUA ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO ESTABELECEU RELACIONAMENTOS NO TOCANTE A PROJETOS DE TURISMO COM APLICAÇÃO NO PNPGE?

0 – NÃO HÁ RELAÇÃO; 1 – HÁ RELAÇÃO

Assinalar com “0” ou “1”:

- | 1. Câmara Municipal de Melgaço | |
|--|--|
| 2. Câmara Municipal de Arcos de Valdevez | |
| 3. Câmara Municipal de Ponte da Barca | |
| 4. Câmara Municipal de Terras de Bouro | |
| 5. Câmara Municipal de Montalegre/ Ecomuseu de Barroso | |
| 6. ADERE | |
| 7. DGAC Norte - PNPGE/Centro Educação Ambiental Vidoeiro | |
| 8. ARDAL | |
| 9. Porta do Parque de Lamas de Mouro | |
| 10. Porta do Parque de Campo do Gerês | |
| 11. Porta do Parque de Montalegre | |
| 12. Porta do Parque de Lindoso | |
| 13. Porta do Parque do Mezio | |
| 14. Associação Desenvolvimento de Fafião - Associação Vezeira (Residentes) | |
| 15. Associação Gerês Viver Turismo | |
| 16. (AV) Junta de Freguesia Cabana Maior | |
| 17. (AV) Junta de Freguesia Cabreiro | |
| 18. (AV) Junta de Freguesia Gaviéria | |
| 19. (AV) Junta de Freguesia Gondoriz | |
| 20. (AV) Junta de Freguesia Soajo | |
| 21. (MG) Junta de Freguesia Castro Laboreiro | |
| 22. (MG) Junta de Freguesia Lamas de Mouro | |
| 23. (MT) Junta de Freguesia Cabril | |
| 24. (MT) Junta de Freguesia Covelães | |
| 25. (MT) Junta de Freguesia Outeiro | |
| 26. (MT) Junta de Freguesia Pitões das Júnias | |
| 27. (MT) Junta de Freguesia Sezelhe | |
| 28. (MT) Junta de Freguesia Tourém | |
| 29. (PB) Junta de Freguesia Britelo | |
| 30. (PB) Junta de Freguesia Entre-Ambos-os-Rios | |
| 31. (PB) Junta de Freguesia Ermida | |
| 32. (PB) Junta de Freguesia Germil | |
| 33. (PB) Junta de Freguesia Lindoso | |
| 34. (TB) Junta de Freguesia Campo do Gerês | |
| 35. (TB) Junta de Freguesia Covide | |
| 36. (TB) Junta de Freguesia Rio Caldo | |
| 37. (TB) Junta de Freguesia Vilar da Veiga | |
| 38. Turismo do Porto e Norte de Portugal - ER | |
| 39. ATAHCA | |
| 40. ADRIL | |
| 41. CIM Alto Minho Lima | |
| 42. CIM Cávado | |
| 43. ADRAT | |
| 44. PNPGE com Gente (Residentes) | |

Q2 – NO CONTEXTO DE PROJETOS DE TURISMO NAS REGIÕES DO PNPGE, QUAL DOS ANTERIORES *STAKEHOLDERS* CLASSIFICARIA COMO SENDO O SEU PRINCIPAL?

☞

Q3 – NOS ÚLTIMOS 12 MESES, QUAL O GRAU DE FREQUÊNCIA COM QUE A SUA ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO ESTABELECEU OS SEGUINTE TIPOS DE FLUXOS OU TROCAS COM OS RESPECTIVOS STAKEHOLDERS?

0 – NÃO HÁ FLUXOS OU TROCAS

1 – NADA FREQUENTE; 2 – POUCO FREQUENTE; 3 – FREQUENTE; 4 - MUITO FREQUENTE

| | Q3.1 Informação de Marketing | Q3.2 Técnicos/ Logística | Q3.3 Recursos Humanos | Q3.4 Formação | Q3.5 Recursos Financeiros |
|---|---------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|---------------------------------|
| 1. Câmara Municipal de Melgaço | | | | | |
| 2. Câmara Municipal de Arcos de Valdevez | | | | | |
| 3. Câmara Municipal de Ponte da Barca | | | | | |
| 4. Câmara Municipal de Terras de Bouro | | | | | |
| 5. Câmara Municipal de Montalegre/ Ecomuseu de Barroso | | | | | |
| 6. ADERE | | | | | |
| 7. DGAC Norte – PNPG/Centro Educação Ambiental Vidoeiro | | | | | |
| 8. ARDAL | | | | | |
| 9. Porta do Parque de Lamas de Mouro | | | | | |
| 10. Porta do Parque de Campo do Gerês | | | | | |
| 11. Porta do Parque de Montalegre | | | | | |
| 12. Porta do Parque de Lindoso | | | | | |
| 13. Porta do Parque do Mezio | | | | | |
| 14. Assoc. Des. Fafião – Ass. Vezeira (Residentes) | | | | | |
| 15. Associação Gerês Viver Turismo | | | | | |
| 16. (AV) Junta de Freguesia Cabana Maior | | | | | |
| 17. (AV) Junta de Freguesia Cabreiro | | | | | |
| 18. (AV) Junta de Freguesia Gavieira | | | | | |
| 19. (AV) Junta de Freguesia Gondoriz | | | | | |
| 20. (AV) Junta de Freguesia Soajo | | | | | |
| 21. (MG) Junta de Freguesia Castro Laboreiro | | | | | |
| 22. (MG) Junta de Freguesia Lamas de Mouro | | | | | |
| 23. (MT) Junta de Freguesia Cabril | | | | | |
| 24. (MT) Junta de Freguesia Covelães | | | | | |
| 25. (MT) Junta de Freguesia Outeiro | | | | | |
| 26. (MT) Junta de Freguesia Pitões das Júnias | | | | | |
| 27. (MT) Junta de Freguesia Sezelhe | | | | | |
| 28. (MT) Junta de Freguesia Tourém | | | | | |
| 29. (PB) Junta de Freguesia Britelo | | | | | |
| 30. (PB) Junta de Freguesia Entre-Ambos-os-Rios | | | | | |
| 31. (PB) Junta de Freguesia Ermida | | | | | |
| 32. (PB) Junta de Freguesia Germil | | | | | |
| 33. (PB) Junta de Freguesia Lindoso | | | | | |
| 34. (TB) Junta de Freguesia Campo do Gerês | | | | | |
| 35. (TB) Junta de Freguesia Covide | | | | | |
| 36. (TB) Junta de Freguesia Rio Caldo | | | | | |
| 37. (TB) Junta de Freguesia Vilar da Veiga | | | | | |
| 38. Turismo do Porto e Norte de Portugal - ER | | | | | |
| 39. ATAHCA | | | | | |
| 40. ADRIL | | | | | |
| 41. CIM Alto Minho Lima | | | | | |
| 42. CIM Cávado | | | | | |
| 43. ADRAT | | | | | |
| 44. PNPG com Gente (Residentes) | | | | | |

Q4 QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES NO TOCANTE À ESCOLHA DOS STAKEHOLDERS DA SUA ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO PARA EFEITOS DE AÇÕES RELATIVAS AO TURISMO NO PNPG?

0 – NÃO APLICÁVEL

1 – NADA IMPORTANTE, 2 – POUCO IMPORTANTE, 3 – IMPORTANTE, 4 – MUITO IMPORTANTE

| | Não Aplicável | Nada importante | | | Muito importante |
|----------------------------------|---------------|-----------------|---|---|------------------|
| 1. Proximidade geográfica | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Afinidades Políticas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Afinidades Pessoais | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Rede de contactos que dispõe | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Reputação | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Qualidade dos serviços | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Obrigatoriedade de cooperação | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Recursos financeiros | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Vontade de implementação | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Enquadramento estratégico | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. \neq | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Q5 QUAL A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATORES PARA O TURISMO NA SUA FREGUESIA/CONCELHO (INTEGRADA(O) NO PNPG):

0 – NÃO APLICÁVEL

1 – NADA IMPORTANTE, 2 – POUCO IMPORTANTE, 3 – IMPORTANTE, 4 – MUITO IMPORTANTE

| | Não Aplicável | Nada importante | | | Muito importante |
|---|---------------|-----------------|---|---|------------------|
| 1. Património natural (fauna e flora) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Gastronomia | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Produtos/artesanato tradicional | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Etnografia (Usos e costumes locais) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Património Histórico | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Património Arquitetónico | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Termas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Clima | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Aldeias Históricas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Desportos de natureza | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Hidrografia (rios e albufeiras) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. Certificação como <i>Pan Park</i> | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 13. Cooperação transfronteiriça (Espanha) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 14. Programa Nacional de Visitação | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 15. Portas do Parque | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 16. Localização nas regiões do PNPG | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 17. \neq | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Q6 QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE ATRIBUI ÀS BARREIRAS NO TOCANTE À IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS DE TURISMO NO PNPG:

0 – NÃO APLICÁVEL

1 – NADA IMPORTANTE, 2 – POUCO IMPORTANTE, 3 – IMPORTANTE, 4 – MUITO IMPORTANTE

| | Não Aplicável | Nada importante | | | Muito importante |
|---|---------------|-----------------|---|---|------------------|
| 1. Liderança | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Custos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Número de atores envolvidos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Interesses diversos e conflitantes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Sazonalidade do turismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Apoio governamental | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Qualificações/conhecimentos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Oposição dos residentes ao turismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. Dificuldades de coordenação | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10. Instabilidade económico-financeira | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11. Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 12. \neq | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Q7 NA SUA OPINIÃO QUAIS OS PRINCIPAIS OBJETIVOS/INTERESSES DA SUA ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO NO TOCANTE À IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS DE TURISMO NO PNPG:

0 – NÃO APLICÁVEL

1 – NADA IMPORTANTE, 2 – POUCO IMPORTANTE, 3 – IMPORTANTE, 4 – MUITO IMPORTANTE

| | Não Aplicável | Nada importante | | | Muito importante |
|---|---------------|-----------------|---|---|------------------|
| 1. Rentabilidade de longo prazo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Garantir experiências memoráveis aos turistas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Emprego de longo prazo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Preservação das áreas naturais do PNPG | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Crescimento do setor de turismo do PNPG | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Participação dos residentes em projetos de turismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7. Assegurar saúde e bem-estar dos turistas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8. Motivação ao turismo no PNPG | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9. \neq | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

PARTE II

Responda agora tomando em consideração o que considerou ser o seu principal *stakeholder* (relembrar resposta à questão 2).

Q8 NA SUA OPINIÃO, COMO CLASSIFICA OS SEGUINTE ATRIBUTOS CARACTERIZADORES DO PRINCIPAL *STAKEHOLDER* DA SUA ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO:

0 – NÃO APLICÁVEL

1 – MUITO FRACO, 2 – FRACO, 3 – BOM, 4 – MUITO BOM

| | Não Aplicável | Nada importante | | | Muito importante |
|--|---------------|-----------------|---|---|------------------|
| 1. Conhecimentos técnicos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Reconhecimento por parte dos turistas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Qualidade do serviço prestado | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Recursos financeiros | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Qualificação dos recursos humanos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. \neq | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Q9 QUALIDADE DO RELACIONAMENTO
CONSIDERANDO A RELAÇÃO DA SUA ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO COM O SEU PRINCIPAL
STAKEHOLDER, QUAL O SEU GRAU DE CONCORDÂNCIA COM AS SEGUINTE AFIRMAÇÕES:

0 – NÃO APLICÁVEL

1 – DISCORDO TOTALMENTE, 2 – DISCORDO, 3 – CONCORDO, 4 – CONCORDO TOTALMENTE

Q9.1 CF - CONFIANÇA

| | Não Aplicável | Discordo totalmente | | | Concordo totalmente | |
|--|---------------|---------------------|---|---|---------------------|--|
| 1. CF1... é uma relação honesta e verdadeira | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 2. CF2... é uma relação baseada na lealdade | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 3. CF3... é uma relação baseada na sinceridade | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 4. CF4... é uma relação baseada em elevada confiança | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 5. CF5... é uma relação baseada numa elevada integridade | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 6. CF6... os nossos <i>stakeholders</i> não tiram vantagem da nossa organização/instituição caso tenham oportunidade | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 7. CF7... é uma relação onde são mantidas escrupulosamente as promessas que se estabelecem | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 8. CF8... é uma relação onde a minha organização é tratada de forma justa e correta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 9. CF9... é uma relação onde não é evidenciada consideração pela minha organização | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |

Q9.2 CM - COMPROMISSO

| | Não Aplicável | Discordo totalmente | | | Concordo totalmente | |
|---|---------------|---------------------|---|---|---------------------|--|
| 1. CM1 ... é uma relação que implica um elevado envolvimento da nossa parte | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 2. CM2 ... é uma relação muito importante para a minha organização | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 3. CM3 ... é uma relação que a minha organização deseja manter indefinidamente | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 4. CM4 ... é uma relação parecida com “ <i>estar em família</i> ” | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 5. CM5 ... é algo com que a minha organização se preocupa a longo prazo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 6. CM6 ... é uma relação que merece o máximo esforço da minha organização para a manter | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 7. CM7 ... é uma relação que podia terminar com pequeno esforço | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |

Q9.3 CP - COOPERAÇÃO

| | Não aplicável | Discordo totalmente | | | Concordo totalmente | |
|---|---------------|---------------------|---|---|---------------------|--|
| 1. CP1 ... é uma relação em que se desenvolve publicidade conjunta | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 2. CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 3. CP3 ... é uma relação que se caracteriza pela troca de informação estratégica de marketing | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 4. CP4 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos humanos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 5. CP5 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos técnicos | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 6. CP6 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos financeiros | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | |

Q10 NOS ÚLTIMOS 5 ANOS, COMO CARACTERIZA A EVOLUÇÃO OCORRIDA NO TURISMO DO PNPG, EM TERMOS DE:

0 – NÃO APLICÁVEL

1 – NADA IMPORTANTE, 2 – POUCO IMPORTANTE, 3 – IMPORTANTE, 4 – MUITO IMPORTANTE

| | Não aplicável | Nada importante | | | Muito importante |
|--------------------------------------|---------------|-----------------|---|---|------------------|
| 1. Investimentos em turismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Receitas de turismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Número de turistas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Relacionamento com residentes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Preservação do património natural | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Q11 CONSIDERANDO OS PRÓXIMOS 5 ANOS, QUAL A SUA EXPECTATIVA DE EVOLUÇÃO EM RELAÇÃO AO TURISMO NO PNPG, EM TERMOS DE:

0 – NÃO APLICÁVEL

1 – NADA IMPORTANTE, 2 – POUCO IMPORTANTE, 3 – IMPORTANTE, 4 – MUITO IMPORTANTE

| | Não aplicável | Nada importante | | | Muito importante |
|--------------------------------------|---------------|-----------------|---|---|------------------|
| 1. Investimentos em turismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2. Receitas de turismo | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3. Número de turistas | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4. Relacionamento com residentes | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5. Preservação do património natural | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

Perfil do respondente
Q12 DADOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO

- 1 Nº Médio de funcionários/membros em 2011:
- 3 Volume de investimento em turismo em 2011:
- 4 Volume de receitas em turismo em 2011:

Q13 DADOS SOBRE QUEM RESPONDEU AO INQUÉRITO

- 1 Cargo Ocupado na organização/instituição:
- 2 Tempo de trabalho nesse cargo _____ (anos) ou _____ (meses)
- 3 Sexo: Feminino Masculino
- 4 Idade: _____ (anos)
- 5 Habilitações:
- 6 Grau de confiança nas respostas (conhecimento da organização/instituição):
 Nada Confiante Muito Confiante
 1 2 3 4

Q14 - Indique o seu e-mail, caso pretenda um resumo dos resultados: _____

Posso contactá-lo(a) se necessário?

Q14.1 Sim, contacte-me através do Nº _____ Q14.2 Não

Obrigada pela sua valiosa informação e tempo despendido.

Q15 - Observações:

10.4 ANEXO 4 – Stakeholders relevantes: resultados do estudo exploratório

Definição de Poder - capacidade de levar alguém a fazer alguma coisa que ele/ela não faria se não lhe fosse solicitado. O poder pode ser exercido de forma coerciva (ameaça), normativa (legislação, meios de comunicação) ou utilitária (se detém recursos ou informação) - Mitchell *et al.*, 1997.

Legitimidade - pressuposto de que as ações de uma entidade são desejáveis, apropriadas, adequadas ou se enquadram em algum sistema socialmente construído de normas, valores e crenças. Pode ser económica, social, ecológica, individual ou organizacional (Mitchell *et al.*, 1997).

Urgência - necessidade de satisfação rápida de necessidades/desejos; determina o tempo de resposta às solicitações dos *stakeholders* (Mitchell *et al.*, 1997).

Proximidade - estado, qualidade ou facto de estar perto ou próximo (Dricoll e Starik, 2004).

Numa escala de 1 a 4 em que:

0 – Não responde/Não existe

1- Muito Pouco(a)...

2- Pouco(a)...

3- Algum(a)...

4- Muito(a)...

Indique o grau de poder, legitimidade, urgência e proximidade de cada um dos seguintes *stakeholders* no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG:

| Stakeholders | Poder | Legitimidade | Urgência | Proximidade |
|---|-------|--------------|----------|-------------|
| 1. Câmara Municipal de Melgaço | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 2. Câmara Municipal de Arcos de Valdevez | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 3. Câmara Municipal de Ponte da Barca | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 4. Câmara Municipal de Terras de Bouro | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 5. Câmara Municipal de Montalegre | 4 | 4 | 3 | 4 |
| 6. ADERE-PG | 2 | 4 | 3 | 4 |
| 7. DGAC Norte – PNPG/Centro Educação Ambiental Vidoeiro | 4 | 4 | 4 | 4 |
| 8. ARDAL | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 9. Porta do Parque de Lamas de Mouro | 0 | 2 | 2 | 4 |
| 10. Porta do Parque de Campo do Gerês | 0 | 2 | 2 | 4 |
| 11. Porta do Parque de Montalegre | 0 | 2 | 2 | 4 |
| 12. Porta do Parque de Lindoso | 0 | 2 | 2 | 4 |
| 13. Porta do Parque do Mezio | 0 | 2 | 2 | 4 |
| 14. Residentes (Assoc. Desenvol. de Fafião) | 0 | 1 | 0 | 2 |
| 15. Associação Gerês Viver Turismo | 0 | 1 | 0 | 2 |
| 16. (AV) J. Freg. Cabana Maior | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 17. (AV) J. Freg. Cabreiro | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 18. (AV) J. Freg. Gavieira | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 19. (AV) J. Freg. Gondoriz | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 20. (AV) J. Freg. Soajo | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 21. (MG) J. Freg. Castro Laboreiro | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 22. (MG) J. Freg. Lamas de Mouro | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 23. (MT) J. Freg. Cabril | 1 | 1 | 1 | 4 |

| Stakeholders | Poder | Legitimidade | Urgência | Proximidade |
|---|-------|--------------|----------|-------------|
| 24. (MT) J. Freg. Covelães | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 25. (MT) J. Freg. Outeiro | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 26. (MT) J. Freg. Pitões das Júnias | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 27. (MT) J. Freg. Sezelhe | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 28. (MT) J. Freg. Tourém | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 29. (PB) J. Freg. Britelo | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 30. (PB) J. Freg. Entre-Ambos-os-Rios | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 31. (PB) J. Freg. Ermida | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 32. (PB) J. Freg. Germil | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 33. (PB) J. Freg. Lindoso | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 34. (TB) J. Freg. Campo do Gerês | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 35. (TB) J. Freg. Covide | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 36. (TB) J. Freg. Rio Caldo | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 37. (TB) J. Freg. Vilar da Veiga | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 38. Turismo do Porto e Norte de Portugal | 1 | 3 | 1 | 4 |
| 39. ATAHCA | 1 | 1 | 1 | 4 |
| 40. ADRIL | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 41. CIM Alto Minho Lima | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 42. CIM Cávado | 1 | 2 | 2 | 3 |
| 43. ADRIL | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 44. PNPG com Gente (Residentes) | 0 | 1 | 0 | 3 |
| 45. Sede Parque Baixa Limia - Xurês | 1 | 1 | 1 | 3 |
| 46. Associação Social e Cultural Paredes do Rio | 0 | 1 | 0 | 3 |
| 47. Comissões de Baldios | 0 | 0 | 0 | 0 |

Fonte: Elaboração própria (2012).

10.5 ANEXO 5 – Variáveis do questionário (inicial)

| Refª Variável | Variável |
|--|--|
| 001 | Q 1 - Nos últimos 12 meses, com qual/quais dos seguintes <i>stakeholders</i> a sua organização/instituição estabeleceu relacionamentos no tocante a projetos de turismo com aplicação no PNPG? |
| 002 | Q 2 - No contexto de projetos de turismo nas regiões do PNPG, qual dos anteriores <i>stakeholders</i> classificaria como sendo o seu principal? |
| Q 3 - Nos últimos 12 meses, qual o grau de frequência com que a sua organização/instituição estabeleceu os seguintes tipos de fluxos ou trocas com os respetivos <i>stakeholders</i> ? | |
| 003 | Q 3.1 - Informação de marketing |
| 004 | Q 3.2 - Técnicos/Logística |
| 005 | Q 3.3 - Recursos Humanos |
| 006 | Q 4.4 - Formação |
| 007 | Q 4.5 - Recursos financeiros |
| Q 4 - Qual o grau de importância dos seguintes fatores no tocante à escolha dos <i>stakeholders</i> da sua organização/instituição para efeitos de ações relativas ao turismo do PNPG? | |
| 008 | Q 4.1 - Proximidade geográfica |
| 009 | Q 4.2 - Afinidades políticas |
| 010 | Q 4.3 - Afinidades pessoais |
| 011 | Q 4.4 - Rede de contactos que dispõe |
| 012 | Q 4.5 - Reputação |
| 013 | Q 4.6 - Qualidade dos serviços |
| 014 | Q 4.7 - Obrigatoriedade de cooperação |
| 015 | Q 4.8 - Recursos financeiros |
| 016 | Q 4.9 - Vontade de implementação |
| 017 | Q 4.10 - Enquadramento estratégico |
| 018 | Q 4.11 - Cumprimento de requisitos legais |
| 019 | Q4.12 - Recomendação |
| Q 5 - Qual a importância dos seguintes fatores para o turismo na sua freguesia/concelho (integrada(o) no PNPG)... | |
| 020 | Q 5.1 - Património natural (fauna e flora) |
| 021 | Q 5.2 - Gastronomia |
| 022 | Q 5.3 - Produtos/artesanato tradicional |
| 023 | Q 5.4 - Etnografia (usos e costumes locais) |
| 024 | Q 5.5 - Património histórico |
| 025 | Q 5.6 - Património arquitetónico |
| 026 | Q 5.7 - Termas |
| 027 | Q 5.8 - Clima |
| 028 | Q 5.9 - Aldeias históricas |
| 029 | Q 5.10 - Desportos de natureza |
| 030 | Q 5.11 - Hidrografia (rios e albufeiras) |
| 031 | Q 5.12 - Certificação como <i>Pan Park</i> |
| 032 | Q 5.13 - Cooperação transfronteiriça (Espanha) |
| 033 | Q 5.14 - Programa Nacional de Visitação |
| 034 | Q 5.15 - Portas do Parque |
| 035 | Q 5.16 - Localização nas regiões do PNPG |
| 036 | Q 5.17 - Turismo religioso |
| Q 6 - Qual o grau de importância que atribui às barreiras no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG... | |
| 037 | Q 6.1 - Liderança |
| 038 | Q 6.2 - Custos |
| 039 | Q 6.3 - Número de atores envolvidos |
| 040 | Q 6.4 - Interesses diversos e conflitantes |

| Refª Variável | Variável |
|--|---|
| 041 | Q 6.5 - Sazonalidade do turismo |
| 042 | Q 6.6 - Apoio governamental |
| 043 | Q 6.7 - Qualificações/conhecimentos |
| 044 | Q 6.8 - Oposição dos residentes ao turismo |
| 045 | Q 6.9 - Dificuldades de coordenação |
| 046 | Q 6.10 - Instabilidade económica e financeira |
| 047 | Q 6.11 - Localização da direcção do PNPG fora das regiões do parque |
| 048 | Q 6.12 - Falta de informação dos residentes |
| 049 | Q 6.13 - Falta de uma entidade que negocie com as pessoas |
| 050 | Q 6.14 - Atitude da direcção do PNPG |
| 051 | Q 6.15 - Fogos florestais |
| 052 | Q 6.16 - Acessos |
| 053 | Q 6.17 - Falta de rede de telemóvel |
| 054 | Q 6.18 - Falta de iniciativa privada |
| 055 | Q 6.19 - Plano de ordenamento do PNPG |
| 056 | Q 6.20 - Burocracia |
| Q 7 - Na sua opinião quais os principais objetivos/interesses da sua organização/instituição no tocante à implementação de projetos de turismo no PNPG | |
| 057 | Q 7.1 - Rentabilidade de longo prazo |
| 058 | Q 7.2 - Garantir experiências memoráveis aos turistas |
| 059 | Q 7.3 - Emprego de longo prazo |
| 060 | Q 7.4 - Preservação das áreas naturais do PNPG |
| 061 | Q 7.5 - Crescimento do setor de turismo do PNPG |
| 062 | Q 7.6 - Participação dos residentes em projetos de turismo |
| 063 | Q 7.7 - Assegurar saúde e bem-estar dos turistas |
| 064 | Q 7.8 - Motivação ao turismo no PNPG |
| 065 | Q 7.9 - Promoção internacional |
| 066 | Q 7.10 - Recuperação de património |
| 067 | Q 7.11 - Viabilidade económica/contributo para o desenvolvimento |
| Q 8 - Na sua opinião, como classifica os seguintes atributos caracterizadores do principal <i>stakeholder</i> da sua organização/instituição | |
| 068 | Q 8.1 - Conhecimentos técnicos |
| 069 | Q 8.2 - Reconhecimento por parte dos turistas |
| 070 | Q 8.3 - Qualidade do serviço prestado |
| 071 | Q 8.4 - Recursos financeiros |
| 072 | Q 8.5 - Qualificação dos recursos humanos |
| Q 9 - Qualidade do relacionamento: considerando a relação da sua organização/instituição com o seu <i>stakeholder</i> principal, qual o seu grau de concordância com as seguintes afirmações | |
| 073 | Q 9.1.1 - CF1... é uma relação honesta e verdadeira |
| 074 | Q 9.1.2 - CF2... é uma relação baseada na lealdade |
| 075 | Q 9.1.3 - CF3... é uma relação baseada na sinceridade |
| 076 | Q 9.1.4 - CF4... é uma relação baseada em elevada confiança |
| 077 | Q 9.1.5 - CF5... é uma relação baseada numa elevada integridade |
| 078 | Q 9.1.6 - CF6... os nossos <i>stakeholders</i> não tiram vantagem da nossa organização/instituição caso tenham oportunidade |
| 079 | Q 9.1.7 - CF7... é uma relação onde são mantidas escrupulosamente as promessas que se estabelecem |
| 080 | Q 9.1.8 - CF8... é uma relação onde a minha organização é tratada de forma justa e correta |
| 081 | Q 9.1.9 - CF9... é uma relação onde não é evidenciada consideração pela minha organização |
| 082 | Q 9.2.1 - CM1 ... é uma relação que implica um elevado envolvimento da nossa parte |
| 083 | Q 9.2.2 - CM2 ... é uma relação muito importante para a minha organização |
| 084 | Q 9.2.3 - CM3 ... é uma relação que a minha organização deseja manter indefinidamente |
| 085 | Q 9.2.4 - CM4 ... é uma relação parecida com “ <i>estar em família</i> ” |
| 086 | Q 9.2.5 - CM5 ... é algo com que a minha organização se preocupa a longo prazo |
| 087 | Q 9.2.6 - CM6 ... é uma relação que merece o máximo esforço da minha organização para a |

| Refª Variável | Variável |
|---|--|
| | manter |
| 088 | Q 9.2.7 - CM7 ... é uma relação que podia terminar com pequeno esforço |
| 089 | Q 9.3.1 - CP1 ... é uma relação em que se desenvolve publicidade conjunta |
| 090 | Q 9.3.2 - CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos |
| 091 | Q 9.3.3 - CP3 ... é uma relação que se caracteriza pela troca de informação estratégica de marketing |
| 092 | Q 9.3.4 - CP4 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos humanos |
| 093 | Q 9.3.5 - CP5 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos técnicos |
| 094 | Q 9.3.6 - CP6 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos financeiros |
| Q 10 – Nos últimos 5 anos, como caracteriza a evolução ocorrida no turismo do PNPG, em termos de... | |
| 095 | Q 10.1 - Investimentos em turismo |
| 096 | Q 10.2 - Receitas de turismo |
| 097 | Q 10.3 - Número de turistas |
| 098 | Q 10.4 - Relacionamento com residentes |
| 099 | Q 10.5 - Preservação do património natural |
| Q 11 – Considerando os próximos 5 anos, qual a sua expectativa de evolução em relação ao turismo do PNPG, em termos de... | |
| 100 | Q 11.1 - Investimentos em turismo |
| 101 | Q 11.2 - Receitas de turismo |
| 102 | Q 11.3 - Número de turistas |
| 103 | Q 11.4 - Relacionamento com residentes |
| 104 | Q 11.5 - Preservação do património natural |
| 105 | Q 12.1 - N° Médio de funcionários/membros em 2011 |
| 106 | Q 12.2 - Volume de investimento em turismo em 2011 |
| 107 | Q 12.3 - Volume de receitas em turismo em 2011 |
| 108 | Q13.1 - Cargo Ocupado na organização/instituição |
| 109 | Q13.2 - Tempo de trabalho nesse cargo |
| 110 | Q 13.3 - Sexo |
| 111 | Q 13.4 - Idade |
| 112 | Q 13.5 - Habilitações |
| 113 | Q 13.6 - Grau de confiança nas respostas |

Fonte: Elaboração própria (2012).


10.6 ANEXO 6 – Análise de conteúdo da etapa 1


| TIPO | ÁREA DE CO- NHECIMENTO | LISTA DE REFERÊNCIAS | ANÁLISE DE CONTEÚDO (tópicos de relevo considerados) |
|-----------------------------------|-----------------------------------|---|---|
| Livros | Turismo e áreas naturais | - Henriques (1990); - Henriques (2007); - ADERE-PG (s. d.); - Pessoa (1978). | * Origens do PNPG; * Principais pontos de interesse; * Contactos; * Guia de alojamentos e parcerias entre a ADERE-PG e entidades locais do setor de hotelaria; * Parques naturais: o que são e como se organizam. |
| | Turismo Religioso | - Afonso (2009); - Arieiro (2009). | * Importância do turismo religioso para a região; * História e curiosidades sobre o Santuário de N. Sr ^a da Peneda; * Pontos de interesse para visita; * Relatório de gastos com as construções de infraestruturas religiosas locais (resenha histórica). |
| | Literatura Infantil | - Ferreira (1995); - Ruy (1996). | * Histórias e lendas locais; * Valores culturais da região; * O Centro de Recuperação de aves (localização e funções). |
| | Fauna | - Pimenta e Santarém (1996); - Conde <i>et al.</i> , (s. d.); - Barroso e Carmo (1997). | * Distribuição geográfica das várias espécies de aves no PNPG; * Caracterização das espécies (população e habitats); * O corço. |
| | Território, História e Etnografia | - ADERE-PG (1999); - Botelho <i>et al.</i> (2006); - Sousa (1927); - Fernandez <i>et al.</i> (1998); - Geraldès (1996). | * Território e povoamento, * Estruturas de povoamento; * Densidade/distribuição da população; * Estruturas locais típicas (estilo de habitação, moinhos, abrigos do gado); * A Geira Romana (contexto histórico, planeamento e traçado); * Aspetos da vida social e religiosa; * Ditados e crenças populares; * Brandas e inverneiras; * Sistema agropastoril e castrejo. |
| Artigos Científicos | Geologia | - Cheilletz e Giuliani (1982); - Vieira (1996); - Brilha <i>et al.</i> (1999). | * Aspetos geológicos. |
| | Flora | - Monzón <i>et al.</i> (2004). | * Caracterização da flora. |
| | Fauna | - Soares <i>et al.</i> (2005); - Da Cruz <i>et al.</i> (1998); - Álvares <i>et al.</i> (2000). | * Caracterização da fauna. |
| | Turismo | - Hewlett <i>et al.</i> (2004); - Leopoldo (2004); - Lourenço e Quental (2007). | * Parcerias transfronteiriças; * Visitação do PNPG; * Áreas protegidas e turismo; * Turismo termal e especificidades. |
| Revistas | Turismo | - Esteves (1996) | * O PNPG como destino turístico. |
| | Conservação da Natureza | - National Geographic Portugal (2011); - Geraldès (2011). | * Equilíbrio entre conservação e turismo; * Espécies protegidas e a interligação com a população local; * Necessidade de gestão de interesses conflitantes entre a população e a direção/gestão do parque. |
| Brochuras e Folhetos Promocionais | Turismo | - Multivertentes (s.d.); - 31 folhetos alusivos a trilhos marcados existentes no PNPG; | * Trilhos; * Descrição de Fauna e Flora; * Diversos Mapas e informação turística. |

| TIPO | ÁREA DE CO-NHECIMENTO | LISTA DE REFERÊNCIAS | ANÁLISE DE CONTEÚDO (tópicos de relevo considerados) |
|-------------|------------------------------|--|--|
| | | <ul style="list-style-type: none"> - 10 folhetos informativos sobre fauna local, - 14 folhetos informativos sobre flora local; - 43 folhetos informativos sobre o PNPG (42 em português e 1 em inglês); - 5 mapas turísticos dos concelhos abrangidos e um mapa do PNPG; - 11 folhetos diversos sobre atividades desenvolvidas no seio do parque. | tica sobre o PNPG. |
| Publicações | DGAC Norte – PNPG / ADERE-PG | <ul style="list-style-type: none"> - Carta Europeia de Turismo Sustentável Parque Nacional da Peneda-Gerês: ICNB (2007), - Plano de Ordenamento do Parque Nacional Peneda-Gerês. | <ul style="list-style-type: none"> * Principais ações desenvolvidas e planeadas, * Normativas estabelecidas dentro do território do PNPG; * Estatísticas diversas sobre população, território e turismo no PNPG; * Levantamento de fauna e flora e espécies protegidas. |
| Online | <i>Blogs</i> | http://geres23.blogspot.com/ http://no-geres3.blogspot.com http://carris-geres.blogspot.com http://www.trilhosdolobo.blogspot.com http://terrasbouro.blogspot.com http://pnpg-comgente.blogspot.com/ http://no-geres.blogspot.com http://pegadaebota.blogspot.com http://montelargo.blogspot.com http://caminhadas-no-geres.blogspot.pt/ | <ul style="list-style-type: none"> * Notícias e críticas/elogios à direção do PNPG; * Atividades em curso na região e eventos de relevo; * Levantamento de grupos e parcerias existentes; * Recolha fotográfica e de locais de interesse no PNPG; * Levantamento de opiniões diversas sobre assuntos relacionados com o PNPG. |
| | Sites | http://www.vezeira.pt/ http://portal.icnb.pt http://www.soajeiro.com http://www.ardal.pt/ http://www.parquecerdeira.com http://www.freguesiasdeportugal.com http://fafiao.com.sapo.pt/ http://videos.sapo.pt/Jvc2KGrpY13KtMuqWQ2H http://www.baixalimiauxures.com/ http://www.serra-do-geres.com http://www.rotasdobarroso.com http://www.parks.it/world/PT/pn.PenedaGerres/Ppar.html http://www.adere-pg.pt http://www.visitgeres.com http://www-parquescomvida.pt http://geres.pt | <ul style="list-style-type: none"> * Notícias; * Mapas; * Locais a visitar; * Eventos e parcerias existentes; * Levantamento de contactos de entidades de interesse para análise. |
| Imprensa | Notícias | - Turismo de Portugal (2010a). | <ul style="list-style-type: none"> * Passado e atualidade do PNPG; * O problema dos fogos florestais e coordenação de entidades; * A abertura da Portela do Homem e a reação das populações; * Legislação alusiva ao PNPG. |

Fonte: Elaboração própria (2011).

10.7 ANEXO 7 - Portas do parque.

| PORTA DO PARQUE | CONCELHO E LOCALIZAÇÃO | DATA ABERTURA | TEMA | SERVIÇOS E INFRAESTRUTURAS |
|--|---|---------------|---|--|
|  <p>PORTA DE LAMAS DE MOURO</p> | <p>Melgaço</p> <p>W 8°11'45" N 42°02'19"</p> <p>Porta de Lamas de Mouro Porto Ribeiro 4960-170 Melgaço Telf: 251 465 010 Fax: 251 465 010 E-mail:portadelamas@cm-melgaco.pt</p> | 2004 | Ordenamento do Território | <ul style="list-style-type: none"> - Receção e centro de informação; - Espaços exteriores; - Oficina temática; - Auditório; - Sala de exposições; - Atividades de educação ambiental; - Visitas guiadas e palestras. |
|  <p>PORTA DO MEZIO</p> | <p>Arcos de Valdevez</p> <p>W 8°18'48" N 41°53'05"</p> <p>Porta de Mezio Mezio 4970-092 Cabana Maior Telf: 258 510 100 E-mail: geral@ardal.pt</p> | 2009 | Conservação da Natureza e da Biodiversidade | <ul style="list-style-type: none"> - Receção e centro de informação; - Loja de produtos locais; - Espaços exteriores; - Auditório; - Sala de exposições; - Atividades de educação ambiental; - Visitas guiadas e palestras; - Centro interpretativo da área arqueológica Mezio-Gião. |
|  <p>PORTA DO LINDOSO</p> | <p>Ponte da Barca</p> <p>W 8°11'57" N 41°52'01"</p> <p>Porta de Lindoso Lugar do Castelo 4980-451 Lindoso Telf: 258 452250 Fax: 258 452450 E-mail: geral@adere-pg.com</p> | 2010 | Água e Geologia | <ul style="list-style-type: none"> - Receção e centro de informação; - Loja de produtos locais; - Espaços exteriores; - Auditório; - Atividades de educação ambiental; - Visitas guiadas e palestras; - Castelo de Lindoso e espaços expositivos. |
|  <p>PORTA DO CAMPO DO GERÊS</p> | <p>Terras de Bouro</p> <p>W 8°11'49" N 41° 44'58"</p> <p>Porta de Campo do Gerês Campo do Gerês 4840-030 Campo do Gerês Telf: 253 351888 Fax: 253 351888 E-mail: museudevilarinhodafurna@gmail.com</p> | 2006 | História e Civilizações | <ul style="list-style-type: none"> - Receção e centro de informação; - Loja do território; - Espaços exteriores; - Auditório; - Salas de exposição; - Atividades de educação ambiental; - Visitas guiadas e palestras; - Museu Etnográfico de Vilarinho das Furnas; - Museu da Geira. |

| PORTA DO PARQUE | CONCELHO E LOCALIZAÇÃO | DATA ABERTURA | TEMA | SERVIÇOS E INFRAESTRUTURAS |
|---|--|---------------|----------|--|
|  | <p>Montalegre</p> <p>W 7°56'12" N 41°46'12"</p> <p>Porta de Paradela/ Montalegre Av.ª D. Nuno Álvares Pereira Edifício Multiusos, 445 5470-203 MONTALEGRE Telf. 276 518 320/1 Fax 276 518 322 E-mail: pnp@icnb.pt</p> | 2007 | Paisagem | <ul style="list-style-type: none"> - Recepção e centro de informação; - Espaços exteriores; - Auditório; - Salas de exposição; - Atividades de educação ambiental; - Visitas guiadas e palestras; - Balcão de informação turística; - Loja de produtos locais; - Ecomuseu do Barroso. |

Fonte: Elaboração própria (2011).

10.9 ANEXO 9 – Correlações relevantes entre as variáveis

| Testes Estatísticos | <i>Ró de Spearman</i> | | | | |
|---|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Proximidade geográfica (Q4.1) e afinidades pessoais (Q4.3) | ,000 | ✓ | 0,616 | + | + Elevado |
| Proximidade geográfica (Q4.1) e rede de contactos que dispõe (Q4.4) | ,000 | ✓ | 0,646 | + | + Elevado |
| Proximidade geográfica (Q4.1) e reputação (Q4.5) | ,000 | ✓ | 0,661 | + | + Elevado |
| Proximidade geográfica (Q4.1) e qualidade dos serviços prestados (Q4.6) | ,000 | ✓ | 0,738 | + | + Elevado |
| Proximidade geográfica (Q4.1) e obrigatoriedade de cooperação (Q4.7) | ,000 | ✓ | 0,675 | + | + Elevado |
| Proximidade geográfica (Q4.1) e recursos financeiros (Q4.8) | ,000 | ✓ | 0,692 | + | + Elevado |
| Proximidade geográfica (Q4.1) e vontade de implementação (Q4.9) | ,000 | ✓ | 0,602 | + | + Elevado |
| Afinidades políticas (Q4.2) e afinidades pessoais (Q4.3) | ,000 | ✓ | 0,833 | + | + Elevado |
| Afinidades políticas (Q4.2) e rede de contactos que dispõe (Q4.4) | ,000 | ✓ | 0,698 | + | + Elevado |
| Afinidades políticas (Q4.2) e reputação (Q4.5) | ,000 | ✓ | 0,641 | + | + Elevado |
| Afinidades políticas (Q4.2) e obrigatoriedade de cooperação (Q4.7) | ,000 | ✓ | 0,626 | + | + Elevado |
| Afinidades políticas (Q4.2) e recursos financeiros (Q4.8) | ,000 | ✓ | 0,750 | + | + Elevado |
| Afinidades políticas (Q4.2) e vontade de implementação (Q4.9) | ,000 | ✓ | 0,759 | + | + Elevado |
| Afinidades políticas (Q4.2) e enquadramento estratégico (Q4.10) | ,000 | ✓ | 0,758 | + | + Elevado |
| Afinidades pessoais (Q4.3) e rede de contactos que dispõe (Q4.4) | ,000 | ✓ | 0,711 | + | + Elevado |
| Afinidades pessoais (Q4.3) e reputação (Q4.5) | ,000 | ✓ | 0,654 | + | + Elevado |
| Afinidades pessoais (Q4.3) e qualidade dos serviços prestados (Q4.6) | ,000 | ✓ | 0,623 | + | + Elevado |
| Afinidades pessoais (Q4.3) e recursos financeiros (Q4.8) | ,000 | ✓ | 0,764 | + | + Elevado |
| Afinidades pessoais (Q4.3) e vontade de implementação (Q4.9) | ,000 | ✓ | 0,734 | + | + Elevado |
| Afinidades pessoais (Q4.3) e enquadramento estratégico (Q4.10) | ,000 | ✓ | 0,728 | + | + Elevado |
| Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e reputação (Q4.5) | ,000 | ✓ | 0,902 | + | + Elevado |
| Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e qualidade dos serviços prestados (Q4.6) | ,000 | ✓ | 0,816 | + | + Elevado |
| Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e recursos financeiros (Q4.8) | ,000 | ✓ | 0,743 | + | + Elevado |
| Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e vontade de implementação (Q4.9) | ,000 | ✓ | 0,828 | + | + Elevado |
| Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e enquadramento estratégico (Q4.10) | ,000 | ✓ | 0,709 | + | + Elevado |
| Reputação (Q4.5) e qualidade dos serviços prestados (Q4.6) | ,000 | ✓ | 0,904 | + | + Elevado |
| Reputação (Q4.5) e obrigatoriedade de cooperação (Q4.7) | ,000 | ✓ | 0,670 | + | + Elevado |
| Reputação (Q4.5) e recursos financeiros (Q4.8) | ,000 | ✓ | 0,750 | + | + Elevado |

| Testes Estatísticos | Ró de Spearman | | | | |
|---|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Reputação (Q4.5) e vontade de implementação (Q4.9) | ,000 | ✓ | 0,786 | + | + Elevado |
| Reputação (Q4.5) e enquadramento estratégico (Q4.10) | ,000 | ✓ | 0,692 | + | + Elevado |
| Qualidade dos serviços prestados (Q4.6) e obrigatoriedade de cooperação (Q4.7) | ,000 | ✓ | 0,690 | + | + Elevado |
| Qualidade dos serviços prestados (Q4.6) e recursos financeiros (Q4.8) | ,000 | ✓ | 0,774 | + | + Elevado |
| Qualidade dos serviços prestados (Q4.6) e vontade de implementação (Q4.9) | ,000 | ✓ | 0,702 | + | + Elevado |
| Qualidade dos serviços prestados (Q4.6) e enquadramento estratégico (Q4.10) | ,000 | ✓ | 0,662 | + | + Elevado |
| Obrigatoriedade de cooperação (Q4.7) e recursos financeiros (Q4.8) | ,000 | ✓ | 0,690 | + | + Elevado |
| Recursos financeiros (Q4.8) e vontade de implementação (Q4.9) | ,000 | ✓ | 0,770 | + | + Elevado |
| Recursos financeiros (Q4.8) e enquadramento estratégico (Q4.10) | ,000 | ✓ | 0,754 | + | + Elevado |
| Vontade de implementação (Q4.9) e enquadramento estratégico (Q4.10) | ,000 | ✓ | 0,797 | + | + Elevado |
| Gastronomia (Q5.2) e produtos/artesanato tradicional (Q5.3) | ,000 | ✓ | 0,659 | + | + Elevado |
| Património histórico (Q5.5) e património arquitectónico (Q5.6) | ,000 | ✓ | 0,850 | + | + Elevado |
| Património histórico (Q5.5) e receitas de turismo nos últimos 5 anos (Q10.2) | ,000 | ✓ | 0,726 | + | + Elevado |
| Património histórico (Q5.5) e número de turistas nos últimos 5 anos (Q10.3) | ,000 | ✓ | 0,649 | + | + Elevado |
| Clima (Q5.8) e certificação como Pan Park (Q5.12) | ,000 | ✓ | 0,667 | + | + Elevado |
| Clima (Q5.8) e cooperação transfronteiriça (Q5.13) | ,000 | ✓ | 0,615 | + | + Elevado |
| Clima (Q5.8) e portas do parque (Q5.15) | ,000 | ✓ | 0,727 | + | + Elevado |
| Desportos de natureza (Q5.10) e hidrografia (Q5.11) | ,000 | ✓ | 0,655 | + | + Elevado |
| Certificação como Pan Park (Q5.12) e portas do parque (Q5.15) | ,000 | ✓ | 0,685 | + | + Elevado |
| Cooperação transfronteiriça (Q5.13) e portas do parque (Q5.15) | ,000 | ✓ | 0,654 | + | + Elevado |
| Número de atores envolvidos (Q6.3) e liderança (Q6.2) | ,000 | ✓ | 0,626 | + | + Elevado |
| Interesses diversos e conflituantes (Q6.4) e número de atores envolvidos (Q6.3) | ,000 | ✓ | 0,784 | + | + Elevado |
| Sazonalidade do turismo (Q6.5) e liderança (Q6.2) | ,000 | ✓ | 0,625 | + | + Elevado |
| Apoio governamental (Q6.6) e custos (Q6.2) | ,000 | ✓ | 0,669 | + | + Elevado |
| Apoio governamental (Q6.6) e número de atores envolvidos (Q6.3) | ,000 | ✓ | 0,701 | + | + Elevado |
| Qualificações/conhecimentos (Q6.7) e apoio governamental (Q6.6) | ,000 | ✓ | 0,651 | + | + Elevado |
| Dificuldades de coordenação (Q6.9) e número de atores envolvidos (Q6.3) | ,000 | ✓ | 0,807 | + | + Elevado |
| Dificuldades de coordenação (Q6.9) e interesses diversos e conflituantes (Q6.4) | ,000 | ✓ | 0,753 | + | + Elevado |
| Localização da direcção do PNPG fora das regiões do | ,000 | ✓ | 0,618 | + | + |

| Testes Estatísticos | Ró de Spearman | | | | |
|--|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| parque (Q6.11) e instabilidade económico-financeira (Q6.10) | | | | | Elevado |
| Garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) e rentabilidade de longo prazo (Q7.1) | ,000 | ✓ | 0,766 | + | + Elevado |
| Emprego de longo prazo (Q7.3) e rentabilidade de longo prazo (Q7.1) | ,000 | ✓ | 0,909 | + | + Elevado |
| Emprego de longo prazo (Q7.3) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,000 | ✓ | 0,625 | + | + Elevado |
| Preservação das áreas naturais do PNPG (Q7.4) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,000 | ✓ | 0,789 | + | + Elevado |
| Preservação das áreas naturais do PNPG (Q7.4) e emprego de longo prazo (Q7.3) | ,000 | ✓ | 0,701 | + | + Elevado |
| Crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) e rentabilidade de longo prazo (Q7.1) | ,000 | ✓ | 0,753 | + | + Elevado |
| Crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,000 | ✓ | 0,782 | + | + Elevado |
| Crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) e emprego de longo prazo (Q7.3) | ,000 | ✓ | 0,800 | + | + Elevado |
| Crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) e preservação das áreas naturais do PNPG (Q7.4) | ,000 | ✓ | 0,618 | + | + Elevado |
| Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e rentabilidade de longo prazo (Q7.1) | ,000 | ✓ | 0,677 | + | + Elevado |
| Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,000 | ✓ | 0,686 | + | + Elevado |
| Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e emprego de longo prazo (Q7.3) | ,000 | ✓ | 0,807 | + | + Elevado |
| Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) | ,000 | ✓ | 0,756 | + | + Elevado |
| Assegurar saúde e bem-estar dos turistas (Q7.7) e rentabilidade de longo prazo (Q7.1) | ,000 | ✓ | 0,721 | + | + Elevado |
| Assegurar saúde e bem-estar dos turistas (Q7.7) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,000 | ✓ | 0,813 | + | + Elevado |
| Assegurar saúde e bem-estar dos turistas (Q7.7) e emprego de longo prazo (Q7.3) | ,000 | ✓ | 0,720 | + | + Elevado |
| Assegurar saúde e bem-estar dos turistas (Q7.7) e preservação das áreas naturais do PNPG (Q7.4) | ,000 | ✓ | 0,615 | + | + Elevado |
| Assegurar saúde e bem-estar dos turistas (Q7.7) e crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) | ,000 | ✓ | 0,706 | + | + Elevado |
| Assegurar saúde e bem-estar dos turistas (Q7.7) e participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) | ,000 | ✓ | 0,806 | + | + Elevado |
| Motivação ao turismo no PNPG (Q7.8) e rentabilidade de longo prazo (Q7.1) | ,000 | ✓ | 0,635 | + | + Elevado |
| Motivação ao turismo no PNPG (Q7.8) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,000 | ✓ | 0,783 | + | + Elevado |
| Motivação ao turismo no PNPG (Q7.8) e emprego de longo prazo (Q7.3) | ,000 | ✓ | 0,626 | + | + Elevado |
| Motivação ao turismo no PNPG (Q7.8) e preservação das áreas naturais do PNPG (Q7.4) | ,000 | ✓ | 0,795 | + | + Elevado |
| Motivação ao turismo no PNPG (Q7.8) e crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) | ,000 | ✓ | 0,713 | + | + Elevado |
| Motivação ao turismo no PNPG (Q7.8) e participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) | ,000 | ✓ | 0,634 | + | + Elevado |
| Motivação ao turismo no PNPG (Q7.8) e assegurar saúde e bem-estar dos turistas (Q7.7) | ,000 | ✓ | 0,728 | + | + Elevado |
| Viabilidade económica (Q7.11) e recuperação de património (Q7.10) | ,000 | ✓ | 0,699 | + | + Elevado |
| Conhecimentos técnicos (Q8.1) e crescimento do setor de | ,000 | ✓ | 0,626 | + | + |

| Testes Estatísticos | Ró de Spearman | | | | |
|--|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| turismo (Q7.5) | | | | | Elevado |
| Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e motivação ao turismo no PNPG (Q7.8) | ,000 | ✓ | 0,632 | + | + Elevado |
| Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e conhecimentos técnicos (Q8.1) | ,000 | ✓ | 0,731 | + | + Elevado |
| Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e crescimento do setor de turismo (Q7.5) | ,000 | ✓ | 0,653 | + | + Elevado |
| Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) | ,000 | ✓ | 0,633 | + | + Elevado |
| Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e motivação ao turismo no PNPG (Q7.8) | ,000 | ✓ | 0,606 | + | + Elevado |
| Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e conhecimentos técnicos (Q8.1) | ,000 | ✓ | 0,753 | + | + Elevado |
| Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) | ,000 | ✓ | 0,747 | + | + Elevado |
| Recursos financeiros (Q8.4) e conhecimentos técnicos (Q8.1) | ,000 | ✓ | 0,689 | + | + Elevado |
| Recursos financeiros (Q8.4) e reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) | ,000 | ✓ | 0,709 | + | + Elevado |
| Recursos financeiros (Q8.4) e qualidade do serviço prestado (Q8.3) | ,000 | ✓ | 0,757 | + | + Elevado |
| Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,000 | ✓ | 0,632 | + | + Elevado |
| Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) e preservação das áreas naturais do PNPG (Q7.4) | ,000 | ✓ | 0,608 | + | + Elevado |
| Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) e crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) | ,000 | ✓ | 0,677 | + | + Elevado |
| Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) e conhecimentos técnicos (Q8.1) | ,000 | ✓ | 0,800 | + | + Elevado |
| Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) e reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) | ,000 | ✓ | 0,687 | + | + Elevado |
| Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) e qualidade do serviço prestado (Q8.3) | ,000 | ✓ | 0,874 | + | + Elevado |
| Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) e recursos financeiros (Q8.4) | ,000 | ✓ | 0,798 | + | + Elevado |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

10.10 ANEXO 10 – Fatores de escolha (Q4) e análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 barreiras).

| Testes Estatísticos | | Ró de Spearman | | | | |
|--|---|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Correlações Fatores escolha/ Tipos de trocas | Afinidades Pessoais (Q4.3) e informação de marketing (Q3.2) | ,032 | ✓ | 0,358 | + | + Moderado |
| | Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e informação de marketing (Q3.2) | ,045 | ✓ | 0,336 | + | + Moderado |
| | Proximidade geográfica (Q4.1) e recursos humanos (Q3.4) | ,031 | ✓ | 0,495 | + | + Moderado |
| | Qualidade dos serviços (Q4.6) e recursos humanos (Q3.4) | ,007 | ✓ | 0,599 | + | + Moderado |
| | Proximidade geográfica (Q4.1) e recursos técnicos/logística (Q3.5) | ,045 | ✓ | 0,432 | + | + Moderado |
| Correlações Fatores escolha/ Barreiras | Afinidades Pessoais (Q4.3) e custos (Q6.2) | ,021 | ✓ | 0,384 | + | + Moderado |
| | Afinidades Pessoais (Q4.3) e localização da direção do PNPG fora das regiões do parque (Q6.11) | ,024 | ✓ | 0,398 | + | + Moderado |
| | Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e liderança (Q6.1) | ,045 | ✓ | 0,341 | + | + Moderado |
| | Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e custos (Q6.2) | ,013 | ✓ | 0,410 | + | + Moderado |
| | Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e apoio governamental (Q6.6) | ,005 | ✓ | 0,454 | + | + Moderado |
| | Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e qualificações/conhecimentos (Q6.7) | ,000 | ✓ | 0,627 | + | + Elevado |
| | Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e instabilidade económico financeira (Q6.10) | ,006 | ✓ | 0,453 | + | + Moderado |
| | Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e localização da direção do PNPG fora das regiões do parque (Q6.11) | ,035 | ✓ | 0,373 | + | + Moderado |
| | Reputação (Q4.6) e liderança (Q6.1) | ,027 | ✓ | 0,379 | + | + Moderado |
| | Reputação (Q4.6) e custos (Q6.2) | ,023 | ✓ | 0,385 | + | + Moderado |
| | Reputação (Q4.6) e apoio governamental (Q6.6) | ,000 | ✓ | 0,643 | + | + Elevado |
| | Reputação (Q4.6) e qualificações/conhecimentos (Q6.7) | ,008 | ✓ | 0,442 | + | + Moderado |
| | Qualidade dos serviços (Q4.6) e número de atores envolvidos (Q6.3) | ,033 | ✓ | 0,362 | + | + Moderado |
| | Qualidade dos serviços (Q4.6) e interesses diversos e conflitantes (Q6.4) | ,013 | ✓ | 0,414 | + | + Moderado |
| | Qualidade dos serviços (Q4.6) e apoio governamental (Q6.6) | ,006 | ✓ | 0,480 | + | + Moderado |
| | Qualidade dos serviços (Q4.6) e qualificações/conhecimentos (Q6.7) | ,000 | ✓ | 0,696 | + | + Elevado |
| | Obrigatoriedade de cooperação (Q4.7) e custos (Q6.2) | ,008 | ✓ | 0,341 | + | + Moderado |
| | Obrigatoriedade de cooperação (Q4.7) e qualificações/conhecimentos (Q6.7) | ,001 | ✓ | 0,536 | + | + Moderado |
| | Recursos financeiros (Q4.8) e qualificações/conhecimentos (Q6.7) | ,005 | ✓ | 0,466 | + | + Moderado |
| | Vontade de implementação (Q4.9) e qualificações/conhecimentos (Q6.7) | ,020 | ✓ | 0,390 | + | + Moderado |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

10.11 ANEXO 11 – Objetivos e interesses no tocante a projetos de turismo no PNPG e análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 barreiras).

| Testes Estatísticos | | Ró de Spearman | | | | |
|---|--|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Correlações Tipos de trocas/ Objetivos e interesses | Trocas de formação (Q3.1) e crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) | ,019 | ✓ | 0,580 | + | + Moderado |
| | Trocas de informação de marketing (Q3.2) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,021 | ✓ | 0,388 | + | + Moderado |
| | Trocas de informação de marketing (Q3.2) e emprego de longo prazo (Q7.3) | ,003 | ✓ | 0,378 | + | + Moderado |
| | Trocas de informação de marketing (Q3.2) e crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) | ,003 | ✓ | 0,498 | + | + Moderado |
| | Trocas de informação de marketing (Q3.2) e assegurar saúde e bem-estar aos turistas (Q7.7) | ,003 | ✓ | 0,495 | + | + Moderado |
| | Trocas de recursos financeiros (Q3.3) e emprego de longo prazo (Q7.6) | ,008 | ✓ | 0,508 | + | + Moderado |
| | Trocas de recursos financeiros (Q3.3) e crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) | ,002 | ✓ | 0,587 | + | + Moderado |
| | Trocas de recursos financeiros (Q3.3) e participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) | ,045 | ✓ | 0,341 | + | + Moderado |
| | Trocas de recursos humanos (Q3.4) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,019 | ✓ | 0,530 | + | + Moderado |
| Correlações Barreiras/ Objetivos e interesses | Liderança (Q6.1) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,027 | ✓ | 0,368 | + | + Moderado |
| | Número de atores envolvidos e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,040 | ✓ | 0,340 | + | + Moderado |
| | Número de atores envolvidos e assegurar saúde e bem-estar aos turistas (Q7.7) | ,001 | ✓ | 0,531 | + | + Moderado |
| | Interesses diversos e conflitantes (Q6.4) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,019 | ✓ | 0,385 | + | + Moderado |
| | Interesses diversos e conflitantes (Q6.4) e assegurar saúde e bem-estar aos turistas (Q7.7) | ,017 | ✓ | 0,391 | + | + Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e preservação das áreas naturais do PNPG (Q7.4) | ,040 | ✓ | 0,344 | + | + Moderado |
| | Qualificações/Conhecimentos técnicos (Q6.7) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,002 | ✓ | 0,501 | + | + Moderado |
| | Qualificações/Conhecimentos técnicos (Q6.7) e preservação das áreas naturais do PNPG (Q7.4) | ,031 | ✓ | 0,361 | + | + Moderado |
| | Oposição dos residentes ao turismo (Q6.38) e motivação ao turismo do PNPG (Q7.8) | ,028 | ✓ | 0,360 | + | + Moderado |
| | Dificuldades de coordenação (Q6.9) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,044 | ✓ | 0,334 | + | + Moderado |
| | Dificuldades de coordenação (Q6.9) e assegurar saúde e bem-estar aos turistas (Q7.7) | ,005 | ✓ | 0,451 | + | + Moderado |
| | Instabilidade económico financeira (Q6.10) e garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,048 | ✓ | 0,327 | + | + Moderado |
| | Instabilidade económico financeira (Q6.10) e motivação ao turismo do PNPG (Q7.8) | ,024 | ✓ | 0,371 | + | + Moderado |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

10.12 ANEXO 12 – Atributos caracterizadores do principal *stakeholder* (Q8) e análise de redes sociais (questões Q3 tipos de trocas e Q6 barreiras).

| Testes Estatísticos | | <i>Ró de Spearman</i> | | | | |
|---|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Correlações Tipos de trocas / Atributos | Trocas de informação de marketing (Q3.2) e Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) | ,039 | ✓ | 0,345 | + | + Moderado |
| | Trocas de recursos financeiros (Q3.3) e Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) | ,042 | ✓ | 0,387 | + | + Moderado |
| Correlações Barreiras / Atributos | Oposição dos residentes ao turismo (Q6.8) e recursos financeiros (Q8.4) | ,026 | ✓ | - 0,370 | - | - Moderado |
| | Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque (Q6.11) e Qualidade do serviço prestado (Q8.13) | ,036 | ✓ | - 0,377 | - | - Moderado |
| | Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque (Q6.11) e Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) | ,022 | ✓ | - 0,402 | - | - Moderado |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

10.13 ANEXO 13 – Barreiras à implementação de projetos de turismo (Q6) e qualidade de relacionamento (Q9).

| Testes Estatísticos | | Ró de Spearman | | | | |
|--|---|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Correlações entre Barreiras / Confiança | Custos (Q6.2) e Q9.1.1 CF1... é uma relação honesta e verdadeira | ,010 | ✓ | - 0,424 | - | - Moderado |
| | Custos (Q6.2) e Q9.1.2 CF2... é uma relação baseada na lealdade | ,010 | ✓ | - 0,424 | - | - Moderado |
| | Custos (Q6.2) e Q9.1.3 CF3... é uma relação baseada na sinceridade | ,010 | ✓ | - 0,424 | - | - Moderado |
| | Custos (Q6.2) e Q9.1.4 CF4... é uma relação baseada em elevada confiança | ,010 | ✓ | - 0,424 | - | - Moderado |
| | Custos (Q6.2) e Q9.1.5 CF5... é uma relação baseada numa elevada integridade | ,010 | ✓ | - 0,424 | - | - Moderado |
| | Custos (Q6.2) e Q9.1.7 CF7... é uma relação onde são mantidas escrupulosamente as promessas que se estabelecem | ,018 | ✓ | - 0,391 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.1.1 CF1... é uma relação honesta e verdadeira | ,001 | ✓ | - 0,550 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.1.2 CF2... é uma relação baseada na lealdade | ,001 | ✓ | - 0,550 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.1.3 CF3... é uma relação baseada na sinceridade | ,001 | ✓ | - 0,550 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.1.4 CF4... é uma relação baseada em elevada confiança | ,001 | ✓ | - 0,550 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.1.5 CF5... é uma relação baseada numa elevada integridade | ,001 | ✓ | - 0,550 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.1.6 CF6... os nossos <i>stakeholders</i> não tiram vantagem da nossa organização/instituição caso tenham oportunidade | ,007 | ✓ | - 0,451 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.1.7 CF7... é uma relação onde são mantidas escrupulosamente as promessas que se estabelecem | ,002 | ✓ | - 0,497 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.1.8 CF8... é uma relação onde a minha organização é tratada de forma justa e correta | ,003 | ✓ | - 0,484 | - | - Moderado |
| Correlações Barreiras / Índice Confiança | Índice de Confiança e Custos (Q6.2) | ,019 | ✓ | - 0,356 | - | - Moderado |
| | Índice de Confiança e Sazonalidade do turismo (Q6.5) | 0,041 | ✓ | - 0,317 | - | - Moderado |
| Correlações Barreiras / Compromisso | Custos (Q6.2) e Q9.2.1 CM1 ... é uma relação que implica um elevado envolvimento da nossa parte | ,020 | ✓ | - 0,387 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.2.1 CM1 ... é uma relação que implica um elevado envolvimento da nossa parte | ,013 | ✓ | - 0,405 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.2.3 CM3 ... é uma relação que a minha organização deseja manter indefinidamente | ,038 | ✓ | - 0,352 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.2.4 CM4 ... é uma relação parecida com “estar em família” | ,005 | ✓ | - 0,463 | - | - Moderado |
| Correlações Barreiras / Índice Compromisso | Índice de Compromisso e Custos (Q6.2) | ,036 | ✓ | - 0,321 | - | - Moderado |
| | Índice de Compromisso e Sazonalidade do turismo (Q6.5) | ,016 | ✓ | - 0,375 | - | - Moderado |

| Testes Estatísticos | | Ró de Spearman | | | | |
|---|--|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Correlações entre Barreiras / Cooperação | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.3.1 CP1 ... é uma relação em que se desenvolve publicidade conjunta | ,018 | ✓ | - 0,396 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.3.2 CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos | ,047 | ✓ | - 0,338 | - | - Moderado |
| | Sazonalidade do turismo (Q6.5) e Q9.3.3 CP3 ... é uma relação que se caracteriza pela troca de informação estratégica de marketing | ,003 | ✓ | - 0,494 | - | - Moderado |
| | Oposição dos residentes ao turismo (Q6.8) e Q9.3.4 CP4 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos humanos | ,038 | ✓ | - 0,347 | - | - Moderado |
| | Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque (Q6.11) e Q9.3.1 CP1 ... é uma relação em que se desenvolve publicidade conjunta | ,041 | ✓ | - 0,363 | - | - Moderado |
| | Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque (Q6.11) e Q9.3.5 CP5 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos técnicos | ,046 | ✓ | - 0,355 | - | - Moderado |
| Correlações Barreiras / Índice Cooperação | Índice de Cooperação e Sazonalidade do turismo (Q6.5) | ,018 | ✓ | - 0,378 | - | - Moderado |
| | Índice de Confiança e Oposição dos residentes ao turismo (Q6.8) | ,038 | ✓ | - 0,348 | - | - Moderado |
| | Índice de Cooperação e Localização da direção do PNPG fora das regiões do parque (Q6.11) | ,044 | ✓ | - 0,360 | - | - Moderado |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

10.14 ANEXO 14 – Tipos de trocas no seio das redes (Q3) e qualidade de relacionamento (Q9).

| Testes Estatísticos | | Ró de Spearman | | | | |
|---|--|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Correlações entre Tipos de trocas e Cooperação | Trocas de formação com o <i>stakeholder</i> principal (Q3) e Q9.3.5 CP5 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos técnicos | ,001 | ✓ | 0,747 | + | + Elevado |
| | Trocas de formação com o <i>stakeholder</i> principal (Q3) e Q9.3.6 CP6 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos financeiros | ,003 | ✓ | 0,670 | + | + Elevado |
| | Trocas de formação com o <i>stakeholder</i> principal (Q3) e Q9.3.5 CP5 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos técnicos | ,021 | ✓ | 0,384 | + | + Moderado |
| Correlações entre Tipos de trocas e Índice Cooperação | Índice de Cooperação e Trocas de formação com o <i>stakeholder</i> principal (Q3) | ,042 | ✓ | 0,498 | + | + Moderado |
| | Índice de Cooperação e Trocas de formação com o <i>stakeholder</i> principal (Q3) | ,047 | ✓ | 0,334 | + | + Moderado |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

10.15 ANEXO 15 – Fatores de escolha (Q4) e qualidade de relacionamento (Q9).

| Testes Estatísticos | | Ró de Spearman | | | | |
|---|---|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Correlações Fatores de escolha e Confiança | Obrigatoriedade de cooperação (Q4.7) e Q9.1.9Recod... é uma relação onde não é evidenciada consideração pela minha organização | ,047 | ✓ | - 0,343 | + | - Moderado |
| | Enquadramento estratégico (Q4.10) e Q9.1.1 CF1... é uma relação honesta e verdadeira | ,029 | ✓ | 0,365 | + | + Moderado |
| | Enquadramento estratégico (Q4.10) e Q9.1.2 CF2... é uma relação baseada na lealdade | ,029 | ✓ | 0,365 | + | + Moderado |
| | Enquadramento estratégico (Q4.10) e Q9.1.3 CF3... é uma relação baseada na sinceridade | ,029 | ✓ | 0,365 | + | + Moderado |
| | Enquadramento estratégico (Q4.10) e Q9.1.4 CF4... é uma relação baseada em elevada confiança | ,029 | ✓ | 0,365 | | + Moderado |
| | Enquadramento estratégico (Q4.10) e Q9.1.5 CF5... é uma relação baseada numa elevada integridade | ,029 | ✓ | 0,365 | | + Moderado |
| Correlações Fatores de escolha e Índice Confiança | Índice de Confiança e Obrigatoriedade de cooperação (Q4.7) | ,043 | ✓ | - 0,365 | | + Moderado |
| | Índice de Confiança e Enquadramento estratégico (Q4.10) | ,029 | ✓ | 0,365 | | + Moderado |
| Correlações Fatores de escolha e Compromisso | Enquadramento estratégico (Q4.10) e Q9.2.1 CM1 ... é uma relação que implica um elevado envolvimento da nossa parte | ,033 | ✓ | 0,356 | | + Moderado |
| Correlações Fatores de escolha e Índice Compromisso | Índice de Compromisso e Enquadramento estratégico (Q4.10) e Q9.2.1 CM1 ... é uma relação que implica um elevado envolvimento da nossa parte | ,033 | ✓ | 0,356 | | + Moderado |
| Correlações entre Fatores de escolha e Cooperação | Rede de contactos que dispõe (Q4.4) e Q9.3.2 CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos | ,029 | ✓ | 0,365 | | + Moderado |
| | Enquadramento estratégico (Q4.10) e Q9.3.1 CP1 ... é uma relação em que se desenvolve publicidade conjunta | ,001 | ✓ | 0,518 | | + Moderado |
| | Enquadramento estratégico (Q4.10) e Q9.3.2 CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos | ,031 | ✓ | 0,360 | | + Moderado |
| | Enquadramento estratégico (Q4.10) e Q9.3.3 CP3 ... é uma relação que se caracteriza pela troca de informação estratégica de marketing | ,016 | ✓ | 0,398 | | + Moderado |
| | Enquadramento estratégico (Q4.10) e Q9.3.4 CP4 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos humanos | ,043 | ✓ | 0,340 | | + Moderado |

| Testes Estatísticos | | <i>Ró de Spearman</i> | | | | |
|--|--|-----------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Correlações entre Fatores de escolha e | Índice de Cooperação e Rede de contactos que dispõe (Q4.4) | ,029 | ✓ | 0,365 | | + Moderado |
| | Índice de Cooperação e Enquadramento estratégico (Q4.10) | ,025 | ✓ | 0,528 | | + Moderado |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

10.16 ANEXO 16 – Objetivos e interesses (Q7) e qualidade de relacionamento (Q9).

| Testes Estatísticos | | Ró de Spearman | | | | |
|---|--|----------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentio esperado | Sentido obtido |
| Correlações Objetivos e interesses e Confiança | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.1.1 CF1... é uma relação honesta e verdadeira | ,001 | ✓ | 0,551 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.1.2 CF2... relação baseada na lealdade | ,001 | ✓ | 0,551 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e e Q9.1.3 CF3... é uma relação baseada na sinceridade | ,001 | ✓ | 0,551 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.1.4 CF4... é uma relação baseada em elevada confiança | ,001 | ✓ | 0,551 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.1.5 CF5... é uma relação baseada numa elevada integridade | ,001 | ✓ | 0,551 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.1.7 CF7... é uma relação onde são mantidas escrupulosamente as promessas que se estabelecem | ,002 | ✓ | 0,518 | + | + Moderado |
| Correlações Objetivos e interesses e Índice Confiança | Índice de Confiança e Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) | ,001 | ✓ | 0,547 | + | + Moderado |
| Correlações Objetivos e interesses e Compromisso | Rentabilidade de longo prazo (Q7.1) e Q9.2.2 2 CM2 ... é uma relação muito importante para a minha organização | ,041 | ✓ | 0,352 | + | + Moderado |
| | Garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) e Q9.2.2 2 CM2 ... é uma relação muito importante para a minha organização | ,014 | ✓ | 0,411 | + | + Moderado |
| | Garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) e Q9.2.5 CM5 ... é algo com que a minha organização se preocupa a longo prazo | ,026 | ✓ | 0,376 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.2.1 CM1 ... é uma relação que implica um elevado envolvimento da nossa parte | ,009 | ✓ | 0,443 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.2.4 CM4 ... é uma relação parecida com “estar em família” | ,019 | ✓ | 0,400 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.2.5 CM5 ... é algo com que a minha organização se preocupa a longo prazo | ,015 | ✓ | 0,414 | + | + Moderado |
| | Particip. dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.2.6 CM6 ... é uma relação que merece o máximo esforço da organização para a manter | ,023 | ✓ | 0,388 | + | + Moderado |
| Correlações Objetivos/teresses e Índice Compromisso | Índice de Compromisso e Garantir experiências memoráveis aos turistas (Q7.2) | ,026 | ✓ | 0,388 | + | + Moderado |
| | Índice de Compromisso e Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) | ,020 | ✓ | 0,412 | + | + Moderado |

| Testes Estatísticos | | Ró de Spearman | | | | |
|---|---|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Correlações Objetivos e interesses e Cooperação | Crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) e Q9.3.2 CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos | ,024 | ✓ | 0,386 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.3.1 CP1 ... é uma relação em que se desenvolve publicidade conjunta | ,001 | ✓ | 0,529 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.3.2 CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos | ,006 | ✓ | 0,458 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.3.3 CP3 ... é uma relação que se caracteriza pela troca de informação estratégica de marketing | ,004 | ✓ | 0,483 | + | + Moderado |
| | Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) e Q9.3.5 CP5 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos técnicos | ,005 | ✓ | 0,470 | + | + Moderado |
| Correlações Objetivos | Índice de Cooperação e Crescimento do setor de turismo do PNPG (Q7.5) | ,024 | ✓ | 0,386 | + | + Moderado |
| | Índice de Cooperação e Participação dos residentes em projetos de turismo (Q7.6) | ,005 | ✓ | 0,478 | + | + Moderado |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

10.17 ANEXO 17 – Atributos caracterizadores do principal stakeholder (Q8) e qualidade do relacionamento (Q9).

| Testes Estatísticos | | <i>Ró de Spearman</i> | | | | |
|--|--|--|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Correlações Atributos caracterizadores e Confiança | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.2 CF2... é uma relação baseada na lealdade | ,028 | ✓ | 0,367 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.3 CF3... é uma relação baseada na sinceridade | ,028 | ✓ | 0,367 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.4 CF4... é uma relação baseada em elevada confiança | ,028 | ✓ | 0,367 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.5 CF5... é uma relação baseada numa elevada integridade | ,028 | ✓ | 0,367 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.6 CF6... os nossos stakeholders não tiram vantagem da nossa organização/instituição caso tenham oportunidade | ,004 | ✓ | 0,465 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.7 CF7... é uma relação onde são mantidas escrupulosamente as promessas que se estabelecem | ,008 | ✓ | 0,438 | + | + Moderado |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e Q9.1.1 CF1... é uma relação honesta e verdadeira | ,001 | ✓ | 0,545 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.2 CF2... é uma relação baseada na lealdade | ,001 | ✓ | 0,545 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.3 CF3... é uma relação baseada na sinceridade | ,001 | ✓ | 0,545 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.4 CF4... é uma relação baseada em elevada confiança | ,001 | ✓ | 0,545 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.5 CF5... é uma relação baseada numa elevada integridade | ,001 | ✓ | 0,377 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.6 CF6... os nossos stakeholders não tiram vantagem da nossa organização/instituição caso tenham oportunidade | ,026 | ✓ | 0,465 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.1.7 CF7... é uma relação onde são mantidas escrupulosamente as promessas que se estabelecem | ,003 | ✓ | 0,488 | + | + Moderado |
| | Correlações Atributos caracterizados e Índice Confiança | Índice de Confiança e Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) | ,006 | ✓ | 0,453 | + |
| Índice de Confiança e Qualidade do serviço prestado (Q8.3) | | ,002 | ✓ | 0,508 | + | + Moderado |

| Testes Estatísticos | | Ró de Spearman | | | | |
|---|--|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| Correlações Atributos caracterizadores e Compromisso | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.2.1 CM1 ... é uma relação que implica um elevado envolvimento da nossa parte | ,019 | ✓ | 0,390 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.2.4 CM4 ... é uma relação parecida com “estar em família” | ,012 | ✓ | 0,414 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.2.7 Recod.CM7 ... é uma relação que podia terminar com pequeno esforço* | ,003 | ✓ | 0,478 | + | + Moderado |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e Q9.2.1 CM1 ... é uma relação que implica um elevado envolvimento da nossa parte | ,000 | ✓ | 0,561 | + | + Moderado |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e Q9.2.4 CM4 ... é uma relação parecida com “estar em família” | ,008 | ✓ | 0,440 | + | + Moderado |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e Q9.2.5 CM5 ... é algo com que a minha organização se preocupa a longo prazo | ,017 | ✓ | 0,400 | + | + Moderado |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e Q9.2.6 CM6 ... é uma relação que merece o máximo esforço da minha organização para a manter | ,042 | ✓ | 0,345 | + | + Moderado |
| Correlações Atributos caracterizadores e Índice Compromisso | Índice de Compromisso e Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) | ,023 | ✓ | 0,378 | + | + Moderado |
| | Índice de Compromisso e Qualidade do serviço prestado (Q8.3) | ,005 | ✓ | 0,462 | + | + Moderado |
| Correlações Atributos caracterizadores e Cooperação | Conhecimentos técnicos (Q8.1) e Q9.3.4 CP4 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos humanos | ,036 | ✓ | 0,350 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) e Q9.3.1 CP1 ... é uma relação em que se desenvolve publicidade conjunta | ,013 | ✓ | 0,410 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.29 e Q9.3.2 CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos | ,012 | ✓ | 0,415 | + | + Moderado |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e Q9.3.1 CP1 ... é uma relação em que se desenvolve publicidade conjunta | ,001 | ✓ | 0,548 | + | + Moderado |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e Q9.3.2 CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos | ,000 | ✓ | 0,583 | + | + Moderado |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e Q9.3.3 CP3 ... é uma relação que se caracteriza pela troca de informação estratégica de marketing | ,002 | ✓ | 0,507 | + | + Moderado |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e Q9.3.4 CP4 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos humanos | ,008 | ✓ | 0,440 | + | + Moderado |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e Q9.3.5 CP5 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos técnicos | ,000 | ✓ | 0,711 | + | + Elevado |

| Testes Estatísticos | | Ró de Spearman | | | | |
|--|--|----------------|---------------------------|-----------------------------|------------------|----------------|
| | | <i>p value</i> | Significância estatística | Coefficiente Correlação (r) | Sentido esperado | Sentido obtido |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) e Q9.3.6 CP6 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos financeiros | ,043 | ✓ | 0,344 | + | + Moderado |
| | Recursos financeiros (Q8.4) e Q9.3.5 CP5 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos técnicos | ,034 | ✓ | 0,354 | + | + Moderado |
| | Recursos financeiros (Q8.4) e Q9.3.6 CP6 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos financeiros | ,001 | ✓ | 0,513 | + | + Moderado |
| | Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) e Q9.3.2 CP2 ... é uma relação que se caracteriza pelo desenvolvimento de projetos de turismo conjuntos | ,008 | ✓ | 0,436 | + | + Moderado |
| | Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) e Q9.3.3 CP3 ... é uma relação que se caracteriza pela troca de informação estratégica de marketing | ,001 | ✓ | 0,518 | + | + Moderado |
| | Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) e Q9.3.5 CP5 ... é uma relação que se caracteriza pela partilha de recursos técnicos | ,004 | ✓ | 0,469 | + | + Moderado |
| Correlações Atributos caracterizadores e Índice Cooperacao | Conhecimentos técnicos (Q8.1) | ,036 | ✓ | 0,350 | + | + Moderado |
| | Reconhecimento por parte dos turistas (Q8.2) | ,027 | ✓ | 0,368 | + | + Moderado |
| | Qualidade do serviço prestado (Q8.3) | ,000 | ✓ | 0,582 | + | + Moderado |
| | Recursos financeiros (Q8.4) | ,005 | ✓ | 0,457 | + | + Moderado |
| | Qualificação dos recursos humanos (Q8.5) | ,028 | ✓ | 0,367 | + | + Moderado |

Fonte: Elaboração própria (2012). Resultados PASW 18.0.

10.18 ANEXO 18 – Matriz dos resultados e conclusões.

| Questões de Pesquisa | Contributos teóricos relevantes | Contributos das entrevistas | Contributos dos questionários | Principais conclusões |
|--|--|---|-------------------------------|--|
| Questão 1 – Quais os <i>stakeholders</i> relevantes envolvidos no turismo do PNPG (abrangência e densidade)? | Freeman (1984); Wasserman e Faust (1994); Mitchell <i>et al.</i> (1997); Suchman (1995); Frooman (1999); Bradley <i>et al.</i> (2000); Driscoll e Starik (2004); Murphy e Murphy (2004); Timur (2005); Pesqueux e Damak-Ayadi (2005); Friedman e Miles (2006). | Levantamento de <i>stakeholders</i> . | Questão 1 | Identificação de 46 <i>stakeholders</i> relevantes. |
| Questão 2 - Qual a posição dos vários <i>stakeholders</i> na rede de turismo do PNPG / <i>stakeholders</i> chave (centralidade)? | Timur (2005); Wasserman e Faust (1994); Frooman (1999). | Dados exploratórios sobre projetos e relacionamentos estabelecidos. | Questão 1 Questão 2 | ADERE-PG: ator central. |
| Questão 3 - Qual o grau de interligação entre os vários <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG (densidade)? | Timur (2005); Wasserman e Faust (1994); Frooman (1999). | Dados exploratórios sobre projetos e relacionamentos estabelecidos. | Questão 1 | Densidade da rede de 12,7%. |
| Questão 4 - A rede é composta por buracos estruturais (atores de ligação entre subgrupos)? | Timur (2005); Wasserman e Faust (1994) | Dados exploratórios sobre projetos e relacionamentos estabelecidos. | Questão 1 | Identificação de 15 cliques; Identificação de 5 <i>clusters</i> ; Identificação de atores com maior dificuldade de acesso a outros atores da rede. |
| Questão 5 – Quais os fatores relevantes na escolha dos parceiros da rede? | Timur (2005); Timur e Getz (2008); Allee (2009); Wasserman e Faust (1994). | Dados exploratórios sobre projetos e relacionamentos estabelecidos. | Questão 4 | Enquadramento estratégico; Vontade de implementação. |
| Questão 6 – Que tipos de fluxos ou trocas (informação de marketing, técnicos/ logística, recursos humanos, formação e recursos financeiros) ocorrem entre os <i>stakeholders</i> envolvidos na rede de turismo do PNPG? | Tichy <i>et al.</i> (1979); Wasserman e Faust (1994); Rowley (1997); Hansen <i>et al.</i> (2004); Timur (2005); IUCN (2008); Serrat (2009); Allee (2009). | ----- | Questão 3 | Informação de marketing (rede com maior densidade); Técnicos/logística; Recursos humanos; Formação; Recursos financeiros. |
| Questão 7 - Quais os atributos caracterizadores dos vários <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG? | Freeman (1984); Wasserman e Faust (1994); Frooman (1999). | ----- | Questão 8 | Conhecimentos técnicos; Qualidade do serviço prestado; Qualificação dos recursos humanos; |

| Questões de Pesquisa | Contributos teóricos relevantes | Contributos das entrevistas | Contributos dos questionários | Principais conclusões |
|--|---|-----------------------------|-------------------------------|---|
| | | | | Reconhecimento por parte dos turistas; Recursos financeiros. |
| Questão 8 - Quais os objetivos e interesses dos <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG? | Timur (2005). | ----- | Questão 7 | Garantir experiências memoráveis aos turistas; Motivação ao turismo no PNPG; Assegurar saúde e bem-estar dos turistas; Preservação das áreas naturais do PNPG. |
| Questão 9 - Quais as principais barreiras à implementação de projetos de turismo no PNPG? | Timur (2005). | ----- | Questão 6 | Instabilidade econômica e financeira; Custos; Apoio governamental; Número de atores envolvidos; Interesses diversos e conflitantes; Dificuldades de coordenação. |
| Questão 10 - Quais os fatores relevantes para a implementação de projetos turísticos no seio da rede de turismo do PNPG? | Timur (2005). | ----- | Questão 5 | Patrimônio natural - fauna e flora; Aldeias históricas; Patrimônio histórico; Gastronomia. |
| Questão 11 - Qual o grau de confiança presente nos relacionamentos estabelecidos entre os <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG? | Crosby <i>et al.</i> (1990); Morgan e Hunt (1994); Bennett e Barkensjo (2005); Edelmans e Klijn (2007). | ----- | Questão 9.1 | Índices de confiança elevados entre os <i>stakeholders</i> da rede. |
| Questão 12 - Qual o grau de compromisso presente nos relacionamentos estabelecidos entre os <i>stakeholders</i> da rede de turismo do PNPG? | Morgan e Hunt (1994); Bettencourt (1997); Roberts <i>et al.</i> (2003). | ----- | Questão 9.2 | Índices de compromisso elevados entre os <i>stakeholders</i> da rede. |
| Questão 13 - Qual o grau de cooperação entre os <i>stakeholders</i> da rede | Morgan e Hunt (1994); Szawajkowski (2000); Bennett e Barkensjo | ----- | Questão 9.3 | Índices de colaboração elevados entre |

| Questões de Pesquisa | Contributos teóricos relevantes | Contributos das entrevistas | Contributos dos questionários | Principais conclusões |
|---|---------------------------------|---|-------------------------------|---|
| de turismo do PNPG? | (2005) | | | os <i>stakeholders</i> da rede. |
| Questão 14 – Quais os impactos da qualidade do relacionamento entre os <i>stakeholders</i> de turismo do PNPG sobre o turismo da região nos últimos cinco anos? | Morgan e Hunt (1994) | Dados exploratórios sobre projetos e relacionamentos estabelecidos. | Questão 10 | De uma forma geral, comprova-se a existência de correlação entre os indicadores ligados à qualidade do relacionamento e a evolução ocorrida no turismo nos últimos 5 anos. |
| Questão 15 – Quais os impactos da qualidade do relacionamento entre os <i>stakeholders</i> de turismo do PNPG sobre o turismo da região nos próximos cinco anos? | Morgan e Hunt (1994) | Dados exploratórios sobre projetos e relacionamentos estabelecidos. | Questão 11 | De uma forma geral, comprova-se a existência de correlação entre os indicadores ligados à qualidade do relacionamento e expectativa de evolução do turismo nos próximos 5 anos. |

Fonte: Elaboração própria (2012).