



**Ana Sofia Reis Amaro** **As redes de organizações para o desenvolvimento e planeamento do turismo: O caso da Beira Baixa.**



**Ana Sofia Reis Amaro** **As redes de organizações para o desenvolvimento e planeamento do turismo: O caso da Beira Baixa.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica do Doutor Rui Augusto da Costa, Professor auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus pais e à minha irmã. Nada disto seria possível sem o vosso apoio incondicional.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutora Zélia Maria de Jesus Breda**  
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Carlos José de Oliveira e Silva Rodrigues**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutor Rui Augusto da Costa**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

Num trabalho com este, não poderiam ser colocados de lado alguns agradecimentos a algumas entidades e pessoas, sem as quais nada disto tinha sido possível.

Em primeiro lugar um muito obrigado ao professor Rui Costa, que sem as suas palavras de motivação e a sua orientação nas fases mais complicadas não tinha sido possível terminar a dissertação.

Aos meus pais, Helena e Rui, um profundo e eterno obrigado por acreditarem sempre em mim, por estarem sempre presentes nos momentos mais difíceis e pelo vosso apoio incondicional.

Também há minha irmã, Catarina, a minha profunda gratidão por me teres sempre ajudado e principalmente pela tua enorme paciência.

Como não poderia deixar de ser, os amigos das eternas risadas e que estiveram presentes nos momentos de descontração. Um profundo obrigado à Telma, Joana, Rui, Adriana, Beatriz e ainda ao David F., à Mariana e à Sara pelo vosso apoio.

Por fim, deixo uma palavra de agradecimento às entidades e organizações da Beira Baixa que se disponibilizaram a colaborar neste estudo.

**palavras-chave**

Redes em turismo, turismo, planeamento em turismo, Beira Baixa

**resumo**

O turismo é um setor complexo que se encontra em constante crescimento, mas também é reconhecido por ser uma indústria fragmentada, que tem de enfrentar as mudanças de um mundo cada vez mais globalizado e competitivo. As redes têm, nas últimas décadas, surgido como uma ferramenta com um papel proeminente no setor do turismo. Estas contribuem para a colaboração entre os atores relacionados com o setor do turismo, de modo a permitir que se alcance uma oferta integrada dos produtos turísticos.

Demonstra-se, ainda, que as redes podem ser um fator importante para o planeamento em turismo. Isto porque permitem que todos os atores que são influenciados pelo crescimento do turismo sejam parte integrante no processo - aspeto que facilita o seu desenvolvimento [do processo] e permite um maior consenso entre as partes interessadas.

Na Beira Baixa (NUTS III) verifica-se que existem algumas discrepâncias entre o setor público e privado no que se refere à colaboração em rede e os seus efeitos na prática. De tal modo que se construiu uma rede de organizações relacionadas com o turismo na Beira Baixa, e na qual se destacam alguns subgrupos.

**keywords**

Social Networks, tourism networks, tourism, planning tourism, Beira Baixa

**abstract**

Tourism is a complex sector, in constant growth. And yet, it is known to be a fragmented industry, facing the challenges of an increasingly globalized and competitive world. In the last decades, networks have emerged as a fundamental tool for the tourism sector, so as to enable an integrated supply of tourism products.

Networks are also shown to be an important factor to account when planning tourism, because they enable all of the participants influenced by the growth of tourism to be an integral part of the process. This allows a bigger consensus among the concerned parties and facilitates the plans' implementation.

At Beira Baixa (NUTS III) there are some discrepancies between the public and the private sector when it comes to network collaboration and its practical results. For this reason, a network of organizations connect to tourism at Beira Baixa was created, in which some subgroups are highlighted.



## Índice

INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO 1   REDES COMO FATOR DE DESENVOLVIMENTO EM TURISMO .....	4
1.1. Introdução.....	4
1.2. Definição de redes de organizações em turismo .....	5
1.2.1. Redes de organizações no setor do turismo.....	7
1.2.2. Estrutura das redes.....	9
1.2.2.1. Redes formais (laços fortes) e informais (laços fracos).....	9
1.2.2.2. Centralidade .....	11
1.3. Dificuldades e implicações do desenvolvimento das redes no setor do turismo....	12
1.4. Benefícios/ vantagens das redes de organizações em turismo .....	13
1.5. Fatores de sucesso das redes de organizações .....	16
1.6. Atores envolvidos nas redes no setor do turismo .....	17
1.7. Conclusão .....	19
CAPÍTULO 2   PLANEAMENTO EM TURISMO .....	20
2.1. Introdução.....	20
2.2. Conceitos de turismo na perspetiva da oferta .....	21
2.2.1. Oferta .....	21
2.3. Planeamento e abordagens de turismo .....	26
2.3.1. Abordagens usadas no planeamento em turismo .....	29
2.3.2. Importância do planeamento no setor do turismo .....	33
2.4. Conclusão .....	34

CAPÍTULO 3   CARACTERIZAÇÃO DA BEIRA BAIXA .....	36
3.1. Introdução.....	36
3.2. Caracterização da beira baixa .....	36
3.3. Oferta turística .....	42
3.4. Procura turística .....	46
CAPÍTULO 4   METODOLOGIA .....	48
4.1. Introdução.....	48
4.2. Processo de investigação.....	48
4.3. Objetivos da investigação .....	49
4.4. Modelo empírico da investigação.....	51
4.5. Determinação da população em estudo .....	55
4.6. Métodos de recolha de dados .....	56
4.7. Análise da taxa de resposta dos inquéritos por questionário.....	62
4.8. Métodos de análise dos dados recolhidos .....	66
CAPÍTULO 5   ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	68
5.1. Caracterização da amostra .....	68
5.2. Ligação entre os atores do turismo na beira baixa.....	73
5.3. Redes de organizações na beira baixa .....	84
CAPÍTULO 6   SÍNTESE E CONCLUSÕES .....	106
CAPÍTULO 7   REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	111
ANEXO1.....	117

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.1.</b> - Representação de um Grafo aleatório	6
<b>Figura 1.2</b> - Exemplo hipotético de uma rede de organizações	8
<b>Figura 2.1</b> - Sistema Turístico	23
<b>Figura 2.2</b> - Classificação de bens e serviços consumidos pelos visitantes	24
<b>Figura 3.1</b> - NUTS III e Concelhos da Beira Baixa	37
<b>Figura 4.1</b> - Esquema das Hipóteses de investigação	54
<b>Figura 4.2</b> - Representação dos elementos que constituem a população em estudo	55
<b>Figura 5.1</b> - Rede da Beira Baixa dividida por subsectores	93
<b>Figura 5.2</b> - Grafo misto da Beira Baixa (dirigido e não dirigido)	95
<b>Figura 5.3</b> – Grau dos nós da rede	96
<b>Figura 5.4</b> – Importância da ligação entre os atores da rede	98
<b>Figura 5.5.</b> – Centralidade de Intermediação	99
<b>Figura 5.6</b> – Rede geral das comunidades	102
<b>Figura 5.7</b> – Cinco comunidades encontradas na rede	103

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1.1</b> - Laços em redes sociais e objeto de estudo	10
<b>Tabela 1.2</b> - Vantagens e desvantagens do desenvolvimento de redes em turismo	15
<b>Tabela 2.1</b> - Produtos e atividades características do turismo	25
<b>Tabela 2.2</b> - Planeamento convencional vs. Planeamento interativo	29
<b>Tabela 2.3</b> - Vantagens e Desvantagens de abordagens para o planeamento em turismo	32
<b>Tabela 3.1</b> - Recursos naturais da Beira Baixa	38
<b>Tabela 3.2</b> - População Residente e faixas etárias	39
<b>Tabela 3.3</b> – Índices sobre a População da Beira Baixa	40
<b>Tabela 3.4</b> - Economia da Beira Baixa	41
<b>Tabela 3.5</b> - Dados das empresas	41
<b>Tabela 3.6</b> - Estabelecimentos de alojamento turístico	43
<b>Tabela 3.7</b> - Capacidade de alojamento	43
<b>Tabela 3.8</b> - Comparações entre fontes de alojamento turístico	44
<b>Tabela 3.9</b> - Número de estabelecimentos de restauração	44
<b>Tabela 3.10</b> - Número de agências de viagens, operadores turísticos e empresas de animação turística	45
<b>Tabela 3.11</b> - Serviços culturais e visitantes	45
<b>Tabela 3.12</b> - Património Classificado	46
<b>Tabela 3.13</b> - Hóspedes na Beira Baixa	46
<b>Tabela 3.14</b> - Dormidas na Beira Baixa	47
<b>Tabela 3.15</b> - Dormidas na Beira Baixa por nacionalidades	47
<b>Tabela 3.16</b> - Estada média nos alojamentos na Beira Baixa	47
<b>Tabela 4.1</b> - Hipóteses de Investigação por objetivos específicos	52
<b>Tabela 4.2</b> - População em Estudo	56
<b>Tabela 4.3</b> - Questões gerais do questionário e objetivos	58
<b>Tabela 4.4</b> - Função dos indivíduos entrevistados	61
<b>Tabela 4.5</b> - Taxa de resposta dos questionários	62
<b>Tabela 4.6</b> - Taxa de respostas por concelho e subsetor	64
<b>Tabela 4.7</b> - Termos utilizados em redes	66
<b>Tabela 4.8</b> - Medidas de análise de rede	67

<b>Tabela 5.1</b> - Inquiridos que têm ligações com outros atores na região	73
<b>Tabela 5.2</b> - Frequência das ligações dos atores na Beira Baixa	77
<b>Tabela 5.3</b> - Formas de ligação dos atores na Beira Baixa	80
<b>Tabela 5.4</b> - Motivos de ligação entre os atores na Beira Baixa	82
<b>Tabela 5.5</b> - Benefícios/ vantagens das redes	87
<b>Tabela 5.6</b> - Abordagens de planeamento em turismo	89
<b>Tabela 5.7</b> - Relevância das redes para o planeamento em turismo	92

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 3.1</b> – População residente na Beira Baixa por concelho	39
<b>Gráfico 5.1.</b> - Distribuição dos inquiridos	68
<b>Gráfico 5.2</b> – Função dos inquiridos	69
<b>Gráfico 5.3</b> – Subsetor relacionado com o turismo em que os inquiridos se enquadram	70
<b>Gráfico 5.4</b> – Subsetor divididos por concelho da Beira Baixa	71
<b>Gráfico 5.5</b> – Ano de início de atividade dos setores da região	72
<b>Gráfico 5.6</b> – Colaboradores por subsectores de turismo	73
<b>Gráfico 5.7</b> – Motivos pelos quais os inquiridos não colaboram com outros elementos do setor na região	74
<b>Gráfico 5.8</b> – Contacto entre os atores que compõem o setor do turismo na região	75
<b>Gráfico 5.9</b> – Importância do contacto entre os atores na Beira Baixa	84
<b>Gráfico 5.10</b> – Inquiridos que fazem parte de uma rede na Beira Baixa	85
<b>Gráfico 5.11</b> – Importância dada pelos inquiridos às redes	85

## INTRODUÇÃO

Vivemos num mundo em permanente ligação, em constante mudança e cada vez mais competitivo. O turismo como um setor complexo, em constante crescimento e com consequências socioeconómicas a nível nacional e internacional tem a necessidade de explorar novas abordagens, ferramentas e técnicas (Zee & Vanneste, 2015; Phillips & Moutinho, 2014; Song, Dwyer, & ZhengCao, 2012). Apesar do turismo ser vista como uma indústria fragmentada é possível constatar que vive das relações entre organizações (Scott, Cooper, & Baggio, 2008; Baggio, 2013; Novelli, Schmitz, & Spencer, 2006; Pavlovich, 2003).

A análise de redes tem sido adaptada, ao longo dos anos, para várias áreas, e o turismo não é exceção. Deste modo as redes têm sido a base para o desenvolvimento da análise das redes de organizações em turismo. Esta ferramenta surge no setor do turismo como uma forma de apoiar a cooperação e a confiança entre os atores do setor para melhorar a competitividade do mesmo, assim como minimizar os problemas que resultam do desenvolvimento desta indústria.

As características próprias do setor do turismo, nomeadamente a diversidade de serviços que completam a oferta turística (alojamento, restauração, animação turística, entre outros), é um dos motivos para a crescente atenção que tem sido dada ao estudo das redes. Ao longo desta dissertação pretende-se demonstrar a relevância que as redes em turismo têm para os atores do setor (entidades públicas, setor privado e comunidade).

Pela crescente importância desta temática considerou-se interessante analisa-la no ponto de vista de uma região de Portugal – Beira Baixa (NUTS III). Denote-se que esta é uma região, que apesar do seu potencial turístico, se encontra localizada no interior do país, numa zona predominantemente rural e que tem sofrido um enorme êxodo populacional. Pelo que se pretende averiguar se as redes têm alguma importância para o turismo da região e respetivo planeamento. Ou seja, se existe alguma ligação entre o setor publico e privado da região para desenvolver o processo de planeamento em turismo da região. Se existe alguma espécie de colaboração entre os subsectores relacionados com o turismo ou entre os seis concelhos que compõem a Beira Baixa.

Considerando os fatores apresentados, o objetivo central da presente investigação procura compreender e analisar o papel das redes em turismo para o desenvolvimento do

planeamento em turismo na Beira Baixa. Este objetivo tem como principal finalidade construir uma rede com as ligações encontradas e retirar as principais conclusões sobre o relacionamento existente na região e o planeamento desenvolvido.

Para alcançar os resultados pretendidos, é essencial em primeiro lugar proceder à recolha de dados para análise. A primeira fase foi centrada na recolha de dados secundários, para a construção da componente teórica da investigação. Seguiu-se a fase da recolha dos dados primários, dos quais se aferiram os resultados obtidos. Para esta etapa foi necessário elaborar um inquérito por questionário que foi administrado aos elementos que compõem a oferta turística da região e a entidades que se encontram relacionadas com o setor. Contudo, como forma de complementar os dados obtidos com os questionários, optou-se por realizar uma entrevista aos atores chave de cada concelho. Porém, devido às características próprias da região, apenas foi possível entrevistar um representante de cada um dos municípios da Beira Baixa.

Pode-se aferir que os elementos que constituem o setor do turismo na Beira Baixa salientam que as redes são uma ferramenta importante para o desenvolvimento turístico da região, pelo que destacam que estas apoiam a preservação dos recursos típicos da região, permitem uma maior participação da comunidade no processo de planeamento turístico, permitem diminuir custos, pelo que aumentam a competitividade do setor. No entanto, o que mais se destaca são as discrepâncias na perceção que o setor público e privado têm em relação ao trabalho em rede que se tem realizado na região, sendo que o primeiro tem uma visão mais otimista que o segundo. Outro aspeto que sobressai relativamente a este assunto, é que embora os seis concelhos tenham em comum pertencerem a NUTS III da Beira Baixa, não colaboram entre si, ou seja, a pouca colaboração que existe entre os mesmos apenas se destaca na sua ligação com a Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (CIMBB).

De seguida é apresentada a forma como se estruturou a presente investigação. Pelo que existem três capítulos teóricos, a metodologia, um capítulo de análise de dados, e por fim, as conclusões obtidas e proposta para futuras investigações.

O capítulo 1 tem como objetivo central compreender o conceito de rede, tal como a importância que esta ferramenta tem para o setor do turismo e o seu planeamento. Por isso, este capítulo subdivide-se em cinco secções. Na primeira define-se o conceito de rede, a sua crescente importância nas últimas décadas em várias áreas, mais

especificamente no setor do turismo e alguns dos principais parâmetros de análise. São ainda demonstrados os principais benefícios das mesmas para o turismo, os fatores que podem contribuir para o sucesso destas no setor, assim como as maiores dificuldades da sua aplicação na prática nos destinos. Por último, neste primeiro capítulo, são identificados os atores chave que devem estar envolvidos no desenvolvimento de redes em turismo.

No segundo capítulo efetuou-se uma caracterização do setor do turismo pelo lado da oferta, uma vez que é sobre este que incide o presente trabalho. Na segunda parte deste capítulo desenvolveu-se uma análise do planeamento em turismo. Começou-se por uma análise do planeamento em geral, passando para as abordagens específicas utilizadas, ao longo dos anos, no setor do turismo. Terminou-se com uma análise da importância do planeamento para o desenvolvimento sustentável do setor do turismo.

O último capítulo teórico desta dissertação passa por uma caracterização da Beira Baixa, NUTS III da Região Centro de Portugal. Realizou-se uma avaliação das condições sociais, ambientais, culturais e económicas da região. Assim como uma análise do setor do turismo na região, tanto pelo lado da procura como pelo lado da oferta.

Na parte empírica, no capítulo 5 são apresentados os resultados obtidos, quer pelos questionários como pelas entrevistas. Inicialmente efetuou-se uma caracterização da amostra e de seguida foram apresentadas tabelas de frequências onde se destacam os dados com maior relevância para a amostra em estudo. Para além disso, fez-se uma análise da rede do setor do turismo da Beira Baixa que resultou da amostra em estudo, na qual se aplicaram as medidas de redes que mais se adequavam às circunstâncias. Foi neste capítulo que se puderam verificar às hipóteses formuladas no modelo empírico da investigação.

Por último, retiraram-se as principais conclusões relativas ao papel das redes na região, assim como para o processo de planeamento em turismo. E apresentaram-se propostas para futuras investigações referentes a esta temática.

# Capítulo 1 | Redes como fator de desenvolvimento em turismo

## 1.1. Introdução

O estudo das redes tem nas últimas décadas ganho uma maior notoriedade e tem sido objeto de estudo em diferentes áreas, como a matemática, física, biologia, sociologia, geografia, economia e ciências políticas (Tran, Jeeva, & Pourabedin, 2016; Novelli et al., 2006; Stokes, 2006; Albrecht, 2013; Zee & Vanneste, 2015; Scott et al., 2008; Pavlovich, 2003). Este é um campo científico emergente e são vários os autores, organizações e entidades públicas que têm ressaltado a importância da aplicação das redes no setor do turismo (Morrison, Lynch, & Johns, 2004; Scott et al., 2008; Wray, 2009; Brandão, 2014; Zee & Vanneste, 2015).

Desde que Gunn (1977), na década de setenta, alertou para a falta de colaboração público-privada no planeamento do turismo que os estudos sobre esta temática têm aumentado. O turismo é uma indústria dinâmica e com uma sucessão de relações em evolução que precisam de ser analisadas em profundidade (Tran et al., 2016).

Em primeiro lugar, na secção 1.2. apresenta-se uma evolução geral dos conceitos de rede conforme os autores da área. Inicia-se com a origem das redes na área da matemática e a sua transformação para as redes sociais. Relativamente às ciências sociais, o principal enfoque desta investigação incide sobre as redes de organizações na indústria do turismo. Daqui pretende-se aferir a relevância desta temática num setor complexo como é o turismo.

Pretende-se também nesta secção analisar os padrões dos relacionamentos entre os membros da rede, de modo que são estudadas algumas das classificações atribuídas às redes, por vários autores. Nesta investigação as abordagens desenvolvidas são as redes formais e informais ou os laços fortes ou fracos, e a centralidade da rede e dos atores.

Na secção 1.3 procura-se delinear as principais dificuldades e desvantagens do desenvolvimento de uma rede no setor do turismo, o que irá permitir com a parte empírica se estas se verificam na prática e na região em estudo. Por outro lado, a secção 1.4 pretende demonstrar as principais razões que beneficiam ou aumentam a vantagem das

organizações que pertencem a uma rede. Nomeadamente, é apresentado um quadro síntese, com uma comparação entre os benefícios e as dificuldades das redes no setor.

Como já indicado, as redes têm inerentes algumas dificuldades no seu desenvolvimento. Porém, estas podem ser resolvidas se todas as partes da rede tiverem a noção dos fatores básicos que podem contribuir para o sucesso das redes de organizações, questão que será apresentada na secção 1.5.

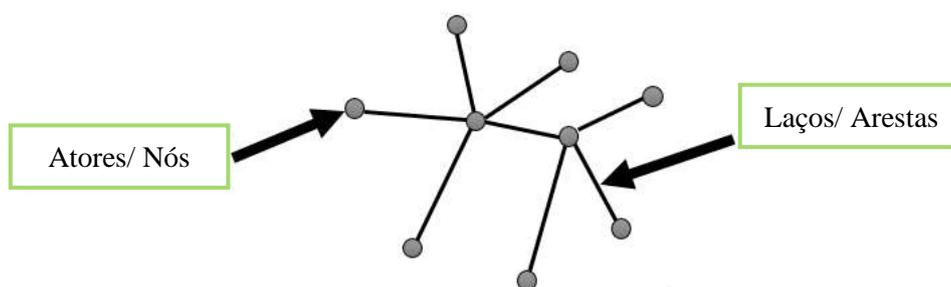
Por fim, devem ser conhecidos os atores que integram o setor do turismo, que tenham interesse e que tenham alguma importância para participarem no desenvolvimento da rede no setor e na região onde se localiza. Este assunto será abordado na secção 1.6.

## **1.2. Definição de redes de organizações em turismo**

Segundo Baggio e Cooper (2010) a teoria das redes teve origem na matemática. Euler, em 1736, através da teoria dos grafos forneceu a diversas áreas um conjunto de novas ferramentas e técnicas. Como foi o caso das ciências sociais em que as redes permitiram estudar os padrões das relações sociais (Wasserman & Faust, 1994; Baggio e Cooper, 2010; Scott et al., 2008). De acordo com a teoria dos grafos, uma rede é um conjunto finito de pontos ligados, ou parcialmente ligados, através de linhas (ou arestas), em que não existe qualquer restrição sobre o número de linhas que interligam os pontos pares ou a sua direção. (Mitchell, 1969, citado por Scott et al., 2008; Baggio, Scott, & Cooper, 2010).

Durante o século XX, são alguns os nomes que surgem como os percursores do desenvolvimento da análise de redes sociais: Moreno, Barnes, Mitchell, Cartwright, Newcomb ou Bavelas. O sociólogo Moreno (1934) foi o primeiro a usar as redes para demonstrar as interações sociais através de sociogramas (Baggio et al., 2010; Baggio e Cooper, 2010; Albrecht, 2013; Wasserman & Faust, 1994).

Antes de avançar para a análise das redes sociais é necessário entender dois conceitos fundamentais para a compreensão desta temática. O termos 'nós' ou 'atores' podem ser entidades, pessoas, organizações ou eventos. Enquanto as 'arestas' ou 'laços' são a relação entre os atores, em que estas relações podem ser transferência de conhecimentos, comunicações, publicações, amizades ou trocas de recursos. (Albrecht, 2013; Timur & Getz, 2008). Na **Figura 1.1** é apresentado um exemplo de redes sem qualquer direção e para qualquer contexto, e na qual se clarificam os termos nós e laços.



**Figura 1.1.** Representação de um Grafo aleatório  
**Fonte:** Elaboração Própria

Rede é um termo complexo que apesar do desenvolvimento crescente do seu uso, em várias áreas, não existe uma definição consensual (Morrison et al., 2004; Dredge, 2006). Barnes (1954) definiu que as redes são estruturas sociais que consistem em ‘nós’ ou ‘atores’ (pessoas, equipas, organizações ou conceitos) que estão interligados devido a várias semelhanças sociais, ou ‘laços’, (por exemplo conhecimentos) (citado por Viren, Vogt, Kline, Rummel, & Tsao, 2015). Por outro lado, Mitchell (1969) refere de uma forma mais simples que rede em sociologia é um laço, mais especificamente uma relação, que liga pessoas, objetos ou eventos (Scott et al., 2008).

A análise de redes é uma abordagem e um conjunto de técnicas para estudar a troca de recursos entre os atores dentro de uma rede (Tran et al., 2016). Esta permitiu desenvolver abordagens importantes para a análise de organizações, o planeamento e a gestão no setor do turismo. Fatores como a colaboração, confiança, interdependência, reciprocidade, conflitos de interesse, entre outros, estão presentes no setor do turismo, podendo através da teoria das redes obter-se uma maior clareza para a interação entre os *stakeholders* do setor (Albrecht, 2013)

Wasserman & Faust (1994) comentam que a análise de redes não se foca nos atributos individuais dos indivíduos ou organizações, mas antes nos padrões das relações sociais. Pavlovich (2003, p.204) também defende que “a teoria das redes está preocupada com o caráter coletivo da ação organizacional”. Visto de uma forma mais ampla, as redes analisam a colaboração, a confiança, os problemas, a comunicação e a partilha de recursos entre os *stakeholders* da rede (Albrecht, 2013; Dredge, 2006; Viren et al., 2015).

### 1.2.1. Redes de organizações no setor do turismo

De acordo com Tran et al. (2016), a análise de redes foi utilizada pela primeira vez em turismo por Stokowski (1994), que estudou o comportamento e a relação entre grupos de turistas. Na perspectiva do turismo existem duas principais correntes em que se aplica a análise de rede. Uma estuda a evolução das redes empresariais e as relações entre organizações, a segunda reflete sobre a política no turismo, isto é, as relações público-privadas e a estrutura de governança no setor, através da análise de todos os *stakeholders* (Tran et al., 2016). Pforr (2006) sugere, devido à dimensão de atores e à complexidade das interações entre os mesmos, que a rede de políticas em turismo se deve focar nos participantes dos processos de formulação de políticas, nos seus relacionamentos e no contexto estrutural (padrões) em que ocorrem.

De acordo com Zee e Vanneste (2015), o maior impulso nesta temática no setor do turismo surgiu no final dos anos 90 com os autores Jamal e Getz (1995), Tremblay (1998) e Hall (1999). O turismo é um setor que tem características muito distintas. Envolve uma variedade de produtos e serviços complementares (transporte, alojamento, restauração, animação turística, entre outros) que coexistem com atividades de suporte e infraestruturas base e que formam um complexo sistema de conexões e inter-relações (Pavlovich, 2003; Song et al., 2012). Deste modo existe a necessidade de fomentar a cooperação e a confiança entre os diversos atores para que estes consigam construir um produto turístico de sucesso e proporcionar uma experiência turística completa (Watts, 2009; Pavlovich, 2003; Novelli et al., 2006; Albrecht, 2013).

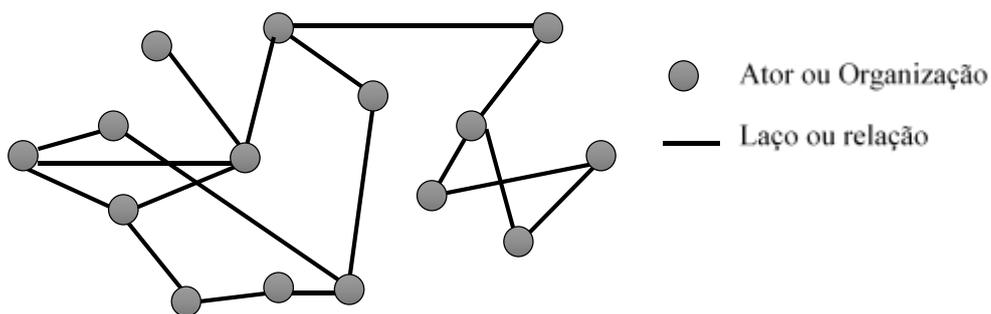
No contexto deste estudo, apenas é relevante abordar as redes organizacionais no setor do turismo, atendendo que o desenvolvimento das redes surge quando existem muitas relações e a sua complexidade aumenta (Saxena, 2005). O turismo é um setor que envolve uma forte colaboração (formal e informal), várias parcerias e redes entre os *stakeholders* de forma a conseguir alcançar o seu objetivo principal, que se resume pela entrega de um produto final de qualidade (Baggio e Cooper, 2010).

Knoke e Kuklinski (1983) afirma que redes são constituídas por pessoas, objetos ou eventos que têm uma relação específica. Dredge (2006, p.270) defende que “as redes são conjuntos de relações sociais formais e informais que moldam a ação colaborativa entre o governo, a indústria e a sociedade civil”. Hall (2008), tem uma definição semelhante, em que redes são: um entendimento de cooperação e colaboração entre organizações.

Contudo Morrison et al. (2004) apresenta uma definição mais completa, na qual, redes são um conjunto de relações formais e de cooperação entre organizações, que consistem na aprendizagem e na partilha entre organizações, no desenvolvimento de um propósito comum entre o setor público e privado, e de onde podem advir benefícios qualitativos e quantitativos que contribuem para destinos turísticos sustentáveis e rentáveis.

Quanto a redes público-privadas, Morrison et al. (2004) também afirma que estas podem ser uma ferramenta útil para o desenvolvimento regional, nacional e internacional, dado que podem ser uma forma de o setor publico distribuir os recursos que contribuem para o desenvolvimento turístico.

Como se pode observar através do grafo, na **Figura 1.2**, uma rede pode ser definida como uma estrutura organizacional, na qual duas ou mais organizações decidem, a médio ou longo prazo, de forma formal ou informal, o processo de cooperação entre os vários atores para desenvolver novos produtos ou serviços (informação, novas formas de gestão, novas técnicas de trabalho, recomendações, etc.) (Costa, 1996).



**Figura 1.2** - Exemplo hipotético de uma rede de organizações  
**Fonte:** Elaboração Própria com base em Costa (1996)

Segundo Porter (1990), citado por Novelli et al. (2006, p.1142) destinos turísticos “têm uma oportunidade maior de serem competitivos a nível nacional e mundial quando os seus negócios competem e colaboram ao mesmo tempo”. Ou seja, a indústria do turismo é uma rede complexa, em que muitos intervenientes do setor público e privado são concorrentes e colaboradores em simultâneo (Baggio e Mariani, 2012, citado por Mariani, 2016) Logo a teoria de redes é um instrumento que favorece a inovação, a partilha de conhecimentos, a competitividade e o desenvolvimento económico sustentável entre os *stakeholders* de forma a criar um produto turístico completo (Novelli et al., 2006; Pavlovich, 2003).

Wray (2009) refere que as redes permitem estudar as relações estruturais e o valor posicional de indivíduos e organizações. Também Scott et al. (2008) alegam que a transferência de conhecimento entre os atores de uma rede é um fator vital para a competitividade e a inovação num destino. E Morrison et al. (2004) alega que algumas organizações do setor do turismo têm adotado a perspectiva das redes de modo a desenvolvê-la como uma área estratégica.

Portanto a investigação das redes em turismo torna-se relevante para os *stakeholders* do setor – entidades públicas, indústria e as próprias comunidades. Estas permitem compreender as características essenciais para construir um ‘produto turístico total’ assim como quais os aspetos necessários para o desenvolvimento do planeamento e governança do turismo (Soisalon-Soininen & Lindroth, 2006, citado por Albrecht, 2013).

### **1.2.2. Estrutura das redes**

As redes são estruturas complexas o que dificulta que tenham uma classificação uniforme. Deste modo, existem várias tipologias de acordo com vários autores para a categorização de redes (Brandão, 2014).

Estas, de uma forma generalizada, podem ser classificadas através da adesão da rede, natureza das relações entre os membros, tipo de troca ou atração; função ou papel na rede, e distribuição geográfica da rede (Morrison et al., 2004).

Para Conway e Shaw existe uma classificação intermédia, na qual as redes podem ser formais, semiformais ou informais (Conway, 1998; Shaw e Conway, 2000). Por outro lado Halme (2001) e Smith-Ring (1999) consideram que as redes divergem conforme a configuração da organização (Morrison et al., 2004).

Porém, antes de avançar para algumas das classificações mais citadas na literatura de redes, é necessário entender o termo estrutura de redes. Esta consiste nos padrões gerais das relações ou laços entre as organizações e que facultam os insights sobre a arquitetura da rede e os seus dados relacionais (Pavlovich, 2003).

#### **1.2.2.1. Redes formais (laços fortes) e informais (laços fracos)**

Uma das classificações mais usuais de redes é referente à natureza das relações. Estas podem ser formais ou informais, e são causadas por uma interação de longo prazo entre

os atores membros das redes. Redes formais são criadas com o objetivo de apresentar propostas para obter financiamento de modo a desenvolver os recursos que são designados para projetos de turismo. Enquanto nas redes informais, os atores não estão associados a nenhuma organização em particular, não têm orçamento, e podem passar despercebidas a redes mais organizadas, a autoridades locais ou outros organismos públicos. Estas são mais abertas e proporcionam uma maior participação da comunidade local (Saxena, 2005).

Albrecht (2013) também argumenta que existem algumas razões para o desenvolvimento de redes informais. Nomeadamente a tendência para descentralizar as funções administrativas, a atenuação das barreiras existentes entre o setor público e privado, falta de um planeamento formalizado e igualdade de poder e responsabilidade entre os *stakeholders*.

Granovetter (1973) defende uma perspetiva semelhante, embora os termos utilizados pelo autor sejam diferentes. Este designa como laços fortes as relações formais e laços fracos as relações informais. Os laços fortes baseiam-se na relação/ conexão que o ator tem com os restantes membros dentro da rede. Ou seja, é a ligação entre uma rede de atores que pretendem fomentar várias ações conjuntas e incluir outros membros do mesmo ciclo. Por outro lado, os laços fracos são os que representam um maior afastamento do grupo mais forte. Pode não existir nenhum contacto ou ser de uma forma direta muito reduzido. Contudo, os laços fracos proporcionam novas oportunidades que surgem mais facilmente em ambiente externos, e ainda agilizam a ligação com outros grupos afastados (Pavlovich, 2003).

Na **Tabela 1.1**, pode-se observar de uma forma sintetizada a caracterização das relações entre os *stakeholders* nas redes e o objeto de estudo específico de cada uma.

**Tabela 1.1** - Laços em redes e objeto de estudo

Conceito-Chave	Objeto de estudo
Força dos laços fracos – contactos informais	O grau dos laços influencia novos conhecimentos a partir de um ou mais grupos dentro da rede que dão origem a novas estratégias e oportunidades para criar agendas políticas.
Laços fortes interligados – contactos formais	O grau em que os laços estão interligados permite que seja aplicado na prática. Logo, sustentam um sistema estagnado e preservam normas estruturais e processuais. As posições estratégicas de alguns <i>stakeholders</i> permitem

Conceito-Chave	Objeto de estudo
	manipular o acesso aos recursos da rede e influenciar positivamente decisões políticas.
Laços transversais – ligações entre <i>stakeholders</i> que ultrapassam os problemas de falta de confiança	Identifica as falhas estruturais e determina em que ponto isso isola a rede, melhora o desempenho da rede e potencia os recursos dos atores mais influentes para apoio na formulação e implementação de políticas.
Estrutura equivalente ou <i>status</i> na rede	Atores com características ou afiliações semelhantes que servem como intermediários para novas ideias ou novos conhecimentos.

**Fonte:** Scott et al., 2008; Szreter & Woolcock (2004), Burt (2000), Gittell e Vidal (1998), citados por Kimbu & Ngoasong (2013); Granovetter, (1973).

### 1.2.2.2. Centralidade

A centralidade é um dos primeiros conceitos a ser estudado na análise das redes (Scott, 2000). Esta consiste na posição ou no poder que um determinado ator obtém dentro da rede da qual é membro e não nos atributos individuais do mesmo (Pavlovich, 2003; Scott et al., 2008). De acordo com Timur & Getz (2008) a centralidade mede o envolvimento de um ator numa rede, percebendo-se assim as conexões de um ator.

A centralidade pode ser utilizada para caracterizar a rede relativamente a outras redes semelhantes ou a posição dos atores dentro da mesma rede – centralidade do ator e centralidade da rede (Freeman, 1979). Deste modo, foram desenvolvidas por diferentes autores algumas medidas de centralidade: centralidade do grau, centralidade de intermediação, centralidade de proximidade (Wasserman & Faust, 1994; Freeman, 1979; Borgatti, 2005 citado por Aarstad, Ness, & Haugland, 2015; Scott et al., 2008; Lee, Choi, Yoo, & Oh, 2013).

Uma centralidade alta na rede permite à organização um melhor acesso à informação, uma capacidade mais rápida de ação e implementação. O que lhe possibilita aumentar a sua reputação e visibilidade, através da qual se tem maior acesso a recursos de redes ricas (Pavlovich, 2003). Noutro ponto, uma organização com uma centralidade fraca ou mais fraca, tenta estabelecer “laços” com organizações mais centrais com o intuito de aumentar os seus benefícios através da rede: maior legitimidade, aumentar o *status*, maior acesso a recursos (Pavlovich, 2003; Aarstad et al., 2015).

De salientar que um ator que tenha uma ligação a vários membros da rede tem um maior acesso a fontes de informação, o qual Scott (2000) define como *broker* ou *gatekeeper*.

Este tem a capacidade de controlar outros atores ou de facilitar a comunicação com outros atores com centralidade mais reduzida.

Por isso Easton (1992) reforça que as organizações dentro de uma rede conseguem estabilidade e uma base sólida para sobreviver a mudanças radicais precisamente pelas constantes interações e partilha de informações que têm na rede ou com outras redes (Pavlovich, 2003).

### **1.3. Dificuldades e implicações do desenvolvimento das redes no setor do turismo**

A criação de redes em turismo nem sempre têm o sucesso pretendido e apoiam o desenvolvimento turístico, uma vez que nem sempre todos os membros da rede tem uma participação ativa (Kimbu & Ngoasong, 2013). Uma das razões mencionadas na literatura para a ineficácia das redes é a apropriação dos recursos da mesma, por alguns *stakeholders*, com fins que não o benefício coletivo (Kimbu & Ngoasong, 2013).

Um outro aspeto que dificulta a aplicação das redes no setor é a constante desconfiança e equívocos entre os *stakeholders*, o que impede que se faça uma distribuição igualitária de funções, uma vez que os setores que participam mais no processo têm maiores probabilidades de recolher os seus benefícios.

Quer isto dizer, que no lugar de os atores confiarem uns nos outros e procurarem em conjunto aumentar a sua competitividade no setor, através do desenvolvimento de um produto turístico integrado, gastam as suas energias e recursos em disputas uns com os outros.

De salientar, que devido às redes de organizações no setor serem criadas por entidades públicas, ou estas terem maioritariamente posições centrais, surgem limitações inerentes a fatores como o tempo curto do mandato político, os recursos humanos e financeiros disponíveis, as mudanças de interesses devido às mudanças nas entidades (Albrecht, 2013).

O facto de o setor público ser normalmente o promotor das redes em turismo e de por vezes não incluir nas decisões tomadas a opinião e as necessidades, quer da comunidade quer do setor da oferta, implica que o setor privado coloque alguns entraves às medidas desenvolvidas.

Para além disto, ainda existem outros entraves ao sucesso das redes em turismo, tais como: políticas tradicionais que favorecem uma autoridade centralizada; falta de financiamento; formação limitada das autoridades responsáveis pelo planeamento do setor; pouco compromisso com a rede por parte de alguns *stakeholders*; falta de planeamento a longo prazo (Kimbu & Ngoasong, 2013).

#### **1.4. Benefícios/ vantagens das redes de organizações em turismo**

São vários os autores que mencionam os benefícios/vantagens da criação e desenvolvimento das redes no setor do turismo (Pavlovich, 2003; Novelli et al., 2006; Watts, 2009; Morrison et al., 2004; Zee & Vanneste, 2015). Os benefícios que podem advir das redes em turismo tendem a ser qualitativos, embora também se possa observar os seus efeitos quantitativamente.

Como referido nas secções anteriores, as redes em turismo derivam da necessidade do setor colaborar entre si para entregar um produto de sucesso. De tal modo que a premissa de que os benefícios totais do desenvolvimento de redes serão mais elevados do que em situações em que os atores trabalham de uma forma individualizada, é defendida por alguns autores (Pavlovich, 2003; Palmer e Bejou, 2005, citado por Ramayah, Lee, & In, 2011).

O setor do turismo engloba tipos diferentes de organizações de vários setores (públicas ou privadas), que são complementares e ao mesmo tempo concorrentes. Deste modo as relações entre as mesmas são vistas como uma “componente importante de vantagem competitiva”. Assim como o desenvolvimento de políticas e produtos inovadores, que têm um relevo maior se existir colaboração entre os *stakeholders* da rede (Pavlovich, 2003; McCabe, Sharples, & Foster, 2012).

Lynch et al. (2000), citado por Morrison et al. (2004), considera que os benefícios das redes para destinos turísticos podem ser enquadrados em três categorias: aprendizagem e intercâmbio; atividade comercial e comunidade. A primeira categoria inclui transferência de conhecimento, processo de educação em turismo, comunicação, desenvolvimento de novos valores culturais, facilidade de desenvolvimento de pequenas empresas. A segunda refere que existe uma maior cooperação de atividades como o marketing ou a produção; há um aumento do número de visitantes e da estada média; uma maior negociação entre os membros da rede que lhes permite oferecer um produto de qualidade, o visitante tem

uma experiência mais completa e surgem novas oportunidades para o desenvolvimento de negócios. Por último a terceira categoria referente à comunidade, apresenta como benefícios para estes: o desenvolvimento de um propósito em comum que leva a um aumento do senso de comunidade; passam a ter acesso a apoios comunitários que permitem o desenvolvimento do destino; existe um maior envolvimento das pequenas empresas e um aumento dos rendimentos.

Segundo Albrecht (2013, p. 641) as redes são uma forma de “oferecer caminhos para explorar a colaboração, a confiança, interdependência, reciprocidade, conflitos de interesse, liderança e outras questões na interação das partes interessadas”.

O desenvolvimento das redes em destinos turísticos tem ainda outros benefícios como a flexibilidade, a partilha de informação importante para o marketing, inovação, oportunidade de integrar outras redes a nível nacional ou internacional e/ou desenvolvimento de novos recursos. Estes autores reforçam a importância dada por outros investigadores à transferência de conhecimentos entre as partes interessadas (Novelli et al., 2006; Saxena, 2005; Cravens e Piercy (1994), citado por Ramayah et al., 2011). Este é o benefício mencionado mais vezes pelos autores que investigam a teoria das redes em turismo, uma vez que este é um dos fatores que poderá ter um maior impacto no desenvolvimento dos destinos, dado que permite ter as informações necessárias para criar uma experiência completa para o visitante.

A integração de uma organização em redes pode ser uma forma desta ter acesso a novos “conhecimentos, recursos, mercados e tecnologias” (Inkpen e Tsang (2005) Novelli et al., 2006) ou as redes “podem operar como uma aliança estratégica se as empresas envolvidas realizarem um acordo de troca, partilha e desenvolvimento conjunto de produtos ou serviços” (Gulati, 1998).

Outros autores defendem que as organizações podem adquirir novo capital social através da partilha de conhecimentos e aprendizagem coletiva, que é possível pelo desenvolvimento de redes em turismo. Capital esse que tem o crédito de aumentar a posição competitiva das organizações em turismo (Zee & Vanneste, 2015; Saxena, 2005).

Uma outra perspetiva considera que as redes podem ser um método para criar valor, isto é, aumentar as receitas turísticas. No entanto, este indicador é difícil de ser avaliado dado que, por vezes, existem apropriações individuais e não se consegue realizar uma análise global do destino (Mariani, 2016). Por outro lado, Novelli et al. (2006) também usa o

termo valor, mas numa perspectiva mais qualitativa. Ou seja, vê as redes como uma forma de preservar os valores da comunidade e melhorar o seu estilo de vida.

As exigências do mercado levam a que as organizações e/ou os destinos turísticos tenham de se adaptar. Podem-no fazer com recurso à interação com outros *stakeholders* e desenvolver dinâmicas de aprendizagem que originam novas práticas e ideias inovadoras (redes de organizações em turismo). A aprendizagem referida pode estar relacionada com a arte produtiva, artesanato ou gastronomia local, que podem gerar um bem-estar da comunidade local (Saxena, 2005).

Para Costa (1996) as redes permitem cortar alguns custos, aproveitar os meios de comunicação para dar a conhecer as organizações e conquistar novos mercados, de modo a que estas se tornem mais competitivas que outras áreas. O autor considera que uma rede tem por base as seguintes premissas: “cada organização depende do sucesso dos outros e também que a concorrência deve ser vista para além da região onde a organização está localizada” (Costa, 1996, p. 148)

Como uma forma de sintetizar os benefícios que uma organização ou uma região podem recolher do desenvolvimento das redes no setor do turismo, é apresentado na **Tabela 1.2** um balanço das vantagens e desvantagens, de acordo com os vários autores que abordam esta temática.

**Tabela 1.2** - Vantagens e desvantagens do desenvolvimento de redes em turismo

<b>Benefícios/ Vantagens</b>	<b>Dificuldades/ Desvantagens</b>
Capital social adquirido através da aprendizagem organizacional e transferência de conhecimentos – aumento da competitividade;	Falta de uma participação ativa de todos os membros – falta de compromisso com a rede
Mais eficiência e eficácia devido à colaboração: Reduz os custos de transação para as empresas da rede e cria um senso de propósito comum;	Apropriação dos recursos por alguns dos membros
Acesso a novas oportunidades, como uma maior capacidade de obter novos recursos e informações;	Algumas organizações/entidades assumem maiores responsabilidades de tomada de decisão.
Maior legitimidade na aplicação de decisões políticas e de planeamento;	Desconfiança e equívocos entre os membros
Redução de custos relacionados com atividades e na resolução de conflitos;	Falta de planeamento a longo prazo
Rede pode proporcionar uma oferta integrada de produtos turísticos, através do melhor desempenho dos membros envolvidos e da qualidade do destino – Experiências saudáveis e memoráveis para os turistas.	As organizações/ entidades públicas enfrentam limitações burocráticas e políticas (falta de recursos, tempo limitado, mudanças de interesse)

<b>Benefícios/ Vantagens</b>	<b>Dificuldades/ Desvantagens</b>
Aumento da resiliência dos atores envolvidos	Falta de financiamento
Preservação dos valores da comunidade e fomento do senso de comunidade - Apoio da comunidade no desenvolvimento do destino	Falta de formação em turismo das autoridades responsáveis pelo planeamento do setor
Interações comerciais entre parceiros que resultam em confiança e comprometimento;	
Troca e cumprimento mútuo dos compromissos	
Processo de educação em turismo	
Aceleração na implementação de iniciativas das organizações/ entidades	
Produtos e políticas inovadoras	
Facilita o desenvolvimento e o envolvimento de pequenas empresas	
Aumento do número de visitantes	
Melhor uso das pequenas empresas e dos recursos das organizações/ entidade de apoio	

**Fonte:** Elaboração própria com base em Saxena (2005); Bramwell e Sharman (1999); Luthe et al (2012); Egbert van der Zee e Dominique Vanneste (2015); Viren et al (2015); Morrison et al (2004); Zach & Racherla, (2011) citado por Denicolai et al., 2010; Novelli (2006); Albrecht (2013); Tremblay (1998); Scott, Cooper e Baggio (2008);

Sintetizando, cada vez mais atores do setor do turismo competem e cooperam em simultâneo, de forma a conseguirem melhorar o desempenho da organização ou do setor (Mariani, 2016). Portanto estes procuram recolher os efeitos positivos das redes de organizações, designadamente: uma maior vantagem competitiva, inovação, criação e partilha de conhecimento. As redes são encaradas como uma ferramenta para combater os problemas causados pela globalização, a crescente incerteza económica, e as rápidas mudanças sociais.

### **1.5. Fatores de sucesso das redes de organizações**

Nem sempre as redes em turismo têm sucesso, ou seja, cumprem os objetivos para as quais foram desenvolvidas. É necessário que estas sigam determinados fatores. Contudo, é fundamental não esquecer dois aspetos base: os objetivos e as finalidades da rede devem ser informadas e aceites por todos os membros envolvidos; e deve existir um equilíbrio entre os interesses dos *stakeholders* (Morrison, Lynch, & Johns, 2004).

Para além disso, as redes que geram maiores benefícios são as que têm “um sistema e uma cultura que sustentam a aprendizagem e a troca de conhecimentos entre organizações” (Morrison et al., 2004). Sendo esta considerada uma característica associada a redes de turismo de sucesso, da qual se seguem os benefícios.

Morrison et al. (2004) acredita que os cinco fatores a seguir apresentados são importantes para que as redes em turismo sejam bem-sucedidas e sustentáveis:

1. **Objetivos e finalidade.** A rede tem de ter os objetivos explicitamente definidos, o âmbito geográfico e a jurisdição. O conhecimento tem de ser partilhado, assim como, sem existirem desvios dos propósitos da rede, se devem ter em consideração os objetivos prioritários locais, regionais, nacionais e internacionais.
2. **Estrutura organizacional e liderança.** As organizações públicas chave e os líderes da rede são o suporte para as conexões entre os atores.
3. **Recursos.** Necessidade de continuar a investir recursos financeiros, humanos e físicos adequados.
4. **Envolvimento dos membros.** Consegue-se através da compreensão das motivações económicas, sociais e psicológicas dos membros da rede.
5. **Benefícios e aprendizagem entre organizações.** A organização chave tem a capacidade de transferir conhecimentos a outros membros da rede, através de meios formais ou informais, que podem resultar em benefícios quantitativos ou qualitativos.

Zach e Racherla (2011, p. 98) defende que “o sucesso de um destino depende da coordenação perfeita dos jogadores que compõem a cadeia de valor do turismo” (Denicolai, Cioccarelli, & Zucchella, 2010). Logo, se as características específicas da rede forem do conhecimento de todos os envolvidos esta pode levar ao desenvolvimento de um produto turístico competitivo.

#### **1.6. Atores envolvidos nas redes no setor do turismo**

Como o setor do turismo é reconhecido pela conexão entre atores existe um forte interesse em redes de organizações (Dredge, 2006b). Os atores envolvidos numa rede devem ser uma parte interessada (*stakeholder*) da mesma, logo todos os que obterão benefícios ou sofrerão as consequências do desenvolvimento da mesma devem ser envolvidos. Porém, a criação de redes de organizações em turismo deve ter como objetivo promover o desenvolvimento do turismo no local abrangido pela rede. De tal forma que as entidades ou as organizações a ter em consideração são as que integram a cadeia de valor do setor desse local.

Inskeep (1991) defende no seu modelo alguns componentes básicos no processo de planeamento para o desenvolvimento em turismo: Alojamento, Transportes, Outras facilidades e serviços turísticos, atrações turísticas, elementos institucionais, e outras infraestruturas. A visão apresentada na Conta Satélite de Turismo (CST) é semelhante à de Inskeep (1991). A CST consiste num sistema de informação integrada, em que os produtos diretamente relacionados com o setor do turismo são denominados de produtos característicos: Alojamento; Restauração e Bebidas; Transporte de Passageiros; Agências de Viagens, Operadores Turísticos e Guias Turísticos; Serviços Culturais de Recreação e Lazer; e, Outros Serviços de Turismo.

Então os atores de uma rede de organizações devem representar o setor público e privado. Destes devem ser incluídos os componentes e os produtos característicos apresentados por Inskeep (1991) e na CST. Constata-se que os atores devem pertencer ao serviço de alojamento, Transportes de passageiros, Restauração e Bebidas, Agências de Viagens, Operadores Turísticos e Guias Turísticos, Serviços de Recreação e Lazer, outros serviços, e elementos institucionais.

O setor público é indicado, frequentemente, como criador de redes (Albrecht, 2013). Pode ser encarado como uma forma de distribuir recursos públicos que têm como objetivo o desenvolvimento turístico planeado. Porém, é difícil determinar até que nível pode ir o envolvimento dos órgãos públicos nas redes de turismo (Morrison et al., 2004).

De facto, tem-se vindo a registar desde finais dos anos 90 uma crescente importância dada à interligação entre os setores público e privado em turismo, e com outras áreas. O que contribuiu para o desenvolvimento das redes como uma forma de promover a ação conjunta (Dredge, 2006b; D'Angella, Carlo, & Sainaghi, 2010; Ruhanen, Scott, Ritchie, e Tkacynski, 2010). Morrison et al. (2004) argumenta que as redes entre o setor público e o privado podem ser uma contribuição para o desenvolvimento económico a nível regional, nacional e internacional. Permitindo que os objetivos das organizações/ entidades envolvidas sejam atingidos com maior facilidade.

Por outro lado, os atores numa rede que tenham mais atributos, isto é, tenham maior poder e legitimidade para influenciar os outros atores, têm uma maior capacidade para sobreviver às adversidades do setor. E também para contribuir para o desenvolvimento da rede na região. (Timur & Getz, 2008; Kimbu & Ngoasong, 2013).

### **1.7. Conclusão**

Têm sido vários os autores que têm percebido a importância da teoria das redes no setor do turismo. As redes são “um conjunto de relações formais, de cooperação entre os tipos de organizações adequadas e configurações que estimulam a aprendizagem inter organizacional, o intercâmbio de conhecimentos, o senso de comunidade e um propósito comum coletivo” (Morrison et al., 2004).

As redes originam vários benefícios para o setor público, privado e para as comunidades dos destinos. Estes podem ser qualitativos ou quantitativos e podem contribuir para tornar um destino sustentável e rentável.

Percebe-se então que é necessária uma coordenação entre as entidades públicas e privadas no que se refere aos diferentes níveis de planeamento (nacional, regional e local), de modo que “as estratégias definidas ao nível nacional tenham implicações nas estratégias definidas a nível regional e local” (Costa, 2005, p. 37). Logo, a teoria das redes fornece uma abordagem importante no contexto do planeamento do turismo, para compreender as relações público-privadas do setor, bem como com a comunidade residente.

Desta forma, a teoria das redes vai ao encontro das bases do planeamento estratégico de um destino. Este prende-se com a elaboração de objetivos flexíveis, estratégias e políticas, numa organização e num ambiente dinâmico, que resultam numa forma de obter vantagem competitiva para o destino (Kalkan & Bozkurt, 2013; Athiyaman & Robertson, 1995).

## Capítulo 2 | Planeamento em turismo

### 2.1. Introdução

O turismo é uma atividade económica com grande relevância no mundo. É um setor complexo, com um papel importante no crescimento económico de muitos países e regiões (Zee & Vanneste, 2015; Baggio, 2013). Um destino turístico é designado como um produto compósito, uma vez que envolve uma grande diversidade de intervenientes (organizações públicas ou privadas), produtos (recursos turísticos, atividades sociais e culturais), e serviços (informações, infraestruturas) (Zee & Vanneste, 2015; Hong, & Huan, 2015).

A envolvência do turismo obriga a que os *stakeholders* tenham de colaborar entre si, de forma a conseguir uma oferta integrada dos produtos turísticos e aumentar a competitividade do setor. Porém ainda existem problemas para que estes consigam trabalhar em rede. Nomeadamente os atores que têm poder de decisão apenas se focam no seu próprio sucesso, enquanto o turista espera mais do que apenas um bom serviço, mas sim uma experiência total inesquecível. Por outro lado, a comunidade local apenas se preocupa com os impactos negativos do desenvolvimento do turismo no seu quotidiano. Tal como os ambientalistas se focam nos problemas ambientais que podem surgir do desenvolvimento turístico. Desta forma, Gunn (1994) considerou que para o turismo ser desenvolvido de uma forma sustentável e se tentar evitar problemas associados ao mesmo, é essencial que exista um planeamento.

Este capítulo procura, em primeiro lugar, caracterizar o setor do turismo. E embora este seja composto pela procura e oferta, nesta investigação apenas é aprofundada a última perspetiva. Tal deve-se ao facto do presente estudo ter como enfoque principal os atores que compõem a oferta turística e as suas ligações. Por isso, define-se turismo pelo lado da oferta e aborda-se, de forma sumária, a Conta Satélite do turismo (CST) como forma de clarificar os componentes que integram o setor do turismo.

Em segundo lugar, pretende-se compreender a evolução do conceito de planeamento em turismo ao longo das últimas décadas. No âmbito desta temática, é ainda essencial apresentar as fases a desenvolver no processo de planeamento assim como as abordagens defendidas por vários autores. Este último ponto torna-se importante para o estudo, uma

vez que permite compreender que tipo de planeamento é utilizado pelos atores do setor e as prioridades estabelecidas pelos mesmos ou, em geral, pelo destino.

Por fim, procura-se entender o contributo que o turismo pode ter, a vários níveis, para o desenvolvimento de uma região.

## **2.2. Conceitos de turismo na perspetiva da oferta**

O turismo foi surgindo ao longo dos séculos, porém só entre o século XIX e XX é que se entendeu que era preciso atribuir uma definição a esta nova atividade humana e económica. Mas só nos anos cinquenta com o surgimento do turismo moderno é que se torna essencial definir turismo para delimitar o seu âmbito e funcionamento (Cunha, n.d.).

Song et al. (2012) reconhece que o turismo é uma atividade humana com características diferenciadoras de outras atividades económicas, do qual podem resultar consequências socioeconómicas positivas ou negativas a nível nacional e internacional.

Ao longo dos anos, são vários os autores que têm dado o seu contributo no desenvolvimento de uma definição consensual de turismo. Da grande variedade de definições são apresentadas nesta secção algumas das mais divulgadas, porém é possível observar que se podem encontrar elementos ou denominadores comuns (Cunha, n.d.).

Beni (2005) defende que a existência de múltiplas definições de turismo se deve ao “ao facto do turismo se encontrar ligado, praticamente, a quase todos os setores da atividade social humana”. Tribe (1997) tem uma ideia semelhante e afirma que o turismo envolve “uma larga área de fenómenos” (Cunha, n.d.).

Song et al. (2012), defendem que o lado da oferta turística tem recebido menos atenção por parte dos investigadores do que o lado da procura. Logo, existem mais definições de turismo pela perspetiva da procura. Este facto pode ser justificado pela dificuldade de delimitar os bens e serviços apenas consumidos pelos visitantes, dado que muitos destes também são consumidos pela comunidade local, e ainda pela natureza humana e social do setor.

### **2.2.1. Oferta**

Como já referido anteriormente a maioria das definições de turismo são pelo lado da procura, no entanto existem alguns autores que tem abordado este tema pelo lado da

oferta. Esta discrepância entre uma perspetiva e outra deve-se à relutância de alguns autores em aceitar o turismo como uma atividade económica (a título de exemplo Gunn, 1994).

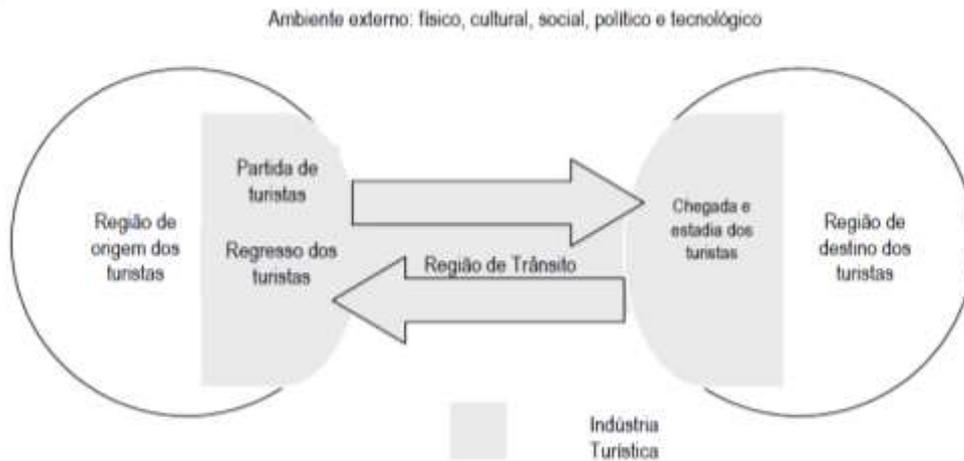
Essa relutância é argumentada com o facto de o turismo conter muitas componentes da sua oferta que não são da sua exclusividade. Muitas são as atividades que são características do turismo (exemplo do alojamento e companhias aéreas) e as que servem em simultâneo visitantes e residentes (como é exemplo os restaurantes).

Smith (1988) acreditava, na época, que o facto de tanta discórdia e falta de consenso na escolha de uma definição de turismo originava que este setor fosse descredibilizado pelos governos. Por isso este era um debate importante dado que era urgente chegar a um consenso e coesão entre os académicos (Costa, 1996). De tal modo, que este apresenta uma definição técnica de turismo, na qual agrupa os bens e serviços em dois grandes grupos:

- \* Bens e serviços diretamente relacionados com turismo e que não sobreviveriam sem o setor – Por exemplo companhias aéreas, hotéis, agências de viagens;
- \* Bens e serviços consumidos tanto por visitantes como por residentes – Por exemplo restaurantes, estações de serviço, empresas de rent-a-car, táxis.

Visão semelhante é defendida por Ritchie e Goeldner (1994) e Leiper (1979, 1990). Estes referem que se deve chegar a um consenso na definição de turismo pelo lado da oferta para que este tenha maior reconhecimento como atividade económica (Eusébio, 2006).

Deste modo, Leiper (1979) define turismo “como o sistema que envolve a viagem arbitrária e estadia temporária de pessoas fora do seu local de residência habitual por uma ou mais noites, com exceção de viagens em que o principal objetivo é auferir uma remuneração”. Esta definição inclui turistas, regiões de produção (de onde partem os visitantes), regiões de trânsito (local de passagem), região de destino (local de chegada dos visitantes), indústria turística (serviços turísticos), que estão organizados por ligações espaciais e funcionais (**Figura 2.1**) (Costa, 1996). Ou seja, o autor esquematiza o sistema turístico, e tanto aborda o lado da procura (os visitantes) como o da oferta (infraestruturas e serviços do destino).



**Figura 2.1.** Sistema Turístico

**Fonte:** Leiper, 1979

Alguns anos mais tarde McIntosh et al. (1995), citado por Cunha (n.d), propõem uma definição segundo a qual o turismo “é a soma dos fenómenos e relações resultantes da interação dos turistas, fornecedores de negócios, governos e comunidades anfitriãs no processo de atrair e receber estes turistas e outros visitantes”.

Observando a definição anterior Tribe (1997) considerou que poderia melhorá-la, dado que se deveria acrescentar “os ambientes”, isto é enquadrar o ambiente físico, a comunidade, os governos e o meio ambiente. Por isso turismo é “a soma de fenómenos e relações resultantes da interação nas regiões emissoras e recetoras, dos turistas, fornecedores de negócios, governos, comunidades e ambientes”. Este revela que a sua definição apresenta as dimensões chave do turismo: os turistas (motivações, satisfação, interação); os negócios (marketing, organização e planeamento das empresas de transportes, alojamento e lazer); comunidade recetora (perceções, impactos económicos, sociais e culturais); destino (impactos ambientais); governo (políticas e planeamento); e países emissores (Cunha, n.d.).

De facto, as características do turismo são um dos motivos pelos quais, nos últimos trinta anos, se têm desenvolvido contas satélite. Outro motivo deve-se à necessidade de encontrar uma forma de medir economicamente o turismo, para que seja possível efetuar comparações ao nível internacional. Deste modo, a OMT (2010,p.76) definiu que as contas satélite do turismo são “uma estrutura conceptual para compreender o turismo numa perspetiva macroeconómica”. Esta é um instrumento, que usa como base os conceitos gerais, as classificações e as tabelas do Sistema de Contas Nacionais, e que

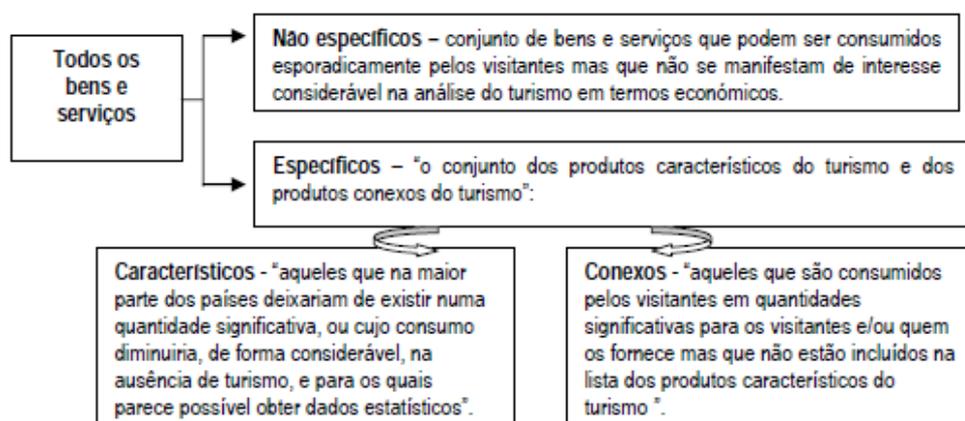
permite medir o turismo quer pelo lado da oferta (produção realizada pelos setores relacionadas com o turismo) como pelo lado da procura (consumo dos visitantes).

A Conta Satélite do Turismo caracteriza-se por um agregado de dez tabelas, cada uma referente a uma repartição diferente:

- \* Categorias de consumo dos visitantes pelos vários tipos de turismo;
- \* Produção do sistema turístico: Produtos característicos do turismo, produtos ligados com o turismo ou outros produtos;
- \* PIB do turismo e emprego criado pelo setor;
- \* Formação bruta de capital fixo do turismo;
- \* Custos administrativos do governo associados ao apoio do setor;
- \* Indicadores monetários para apoiar na análise dos pontos anteriores.

Dos pontos apresentados acima, para a presente dissertação apenas importam as classificações atribuídas aos bens e serviços turísticos de modo a clarificar os indicadores que integram o conceito de oferta turística.

Eusébio (2006), tendo como base a OMT (1999), divide bens e serviços em duas categorias: “Não específicos” e “Específicos” (**Figura 2.2**). Em que os primeiros raramente são consumidos por visitante pelo que não são de interesse para a análise económica do turismo. Por outro lado, os “Específicos” são os que compõem a oferta turística, estando divididos em dois grupos: Característicos e Conexos. Daqui se pode salientar que a atividade turística não existiria ou perderia significado se não existissem os bens e serviços característicos do turismo.



**Figura 2.2.** Classificação de bens e serviços consumidos pelos visitantes

**Fonte:** Eusébio (2006)

De modo a efetuar uma caracterização da economia turística é preciso identificar todos os bens e serviços utilizados pelos turistas e qual a percentagem que dessas atividades que é considerada como consumo turístico e a restante como consumo não turístico. Para tal acontecer é necessário que existam informações pormenorizadas sobre os consumos específicos do turismo. Todavia, na atualidade não existem estas informações ou não estão completas, o que dificulta a análise das atividades turísticas pelo lado da oferta.

Embora, exista a limitação da falta de dados suficientes para avaliar de forma completa e clara a oferta do setor do turismo, Eusébio (2006) considera que a Classificação Internacional de Atividades Turísticas (CITAT), quadro que identifica em detalhe as atividades características e conexas do turismo, é uma boa referência a nível internacional que permite ter uma noção aproximada da utilização dos bens e serviços que fornecem os turistas. Na **tabela 2.1.**, apresenta-se uma síntese com os produtos e as atividades económicas características do turismo.

**Tabela 2.1.** Produtos e atividades características do turismo

<b>Produtos característicos do turismo</b>	<b>Atividades económicas características do turismo</b>
<b>Serviços de alojamento</b> para visitantes	Hotéis e similares Residências secundárias
<b>Serviços de restauração</b> (alimento e bebidas)	Restaurantes e similares
<b>Serviços de transporte de visitantes</b> Serviços de transporte ferroviários interurbanos - Serviços de transporte rodoviários - Serviços de transporte marítimos - Serviços de transporte aéreos - Serviços de suporte ao transporte de passageiros - Aluguer de equipamento de transporte de passageiros - Serviços de manutenção e reparação do equipamento de transporte de passageiros	Transportes de passageiros ferroviários - Transportes de passageiros rodoviários - Transportes de passageiros marítimos - Transportes de passageiros aéreos - Atividades de suporte aos transportes - Atividades de aluguer de equipamento de transportes
<b>Serviços dos agentes de viagens, dos operadores turísticos e dos guias turísticos</b> - Serviços dos agentes de viagens - Serviços dos operadores turísticos - Serviços de informação turística e de guias turísticos	Atividades das agências de viagens e outros serviços de reservas
<b>Serviços Culturais</b>	Atividades culturais
<b>Serviços desportivos e recreativos</b>	Atividades desportivas e outras atividades recreativas
<b>Outros serviços de turismo</b>	

**Fonte:** Elaboração própria com base em Eusébio (2006) e OMT (2010)

Logo, pode-se concluir que o setor do turismo, oferece um conjunto de infraestruturas e serviços que compõem a oferta turística de um destino, e sem os quais a probabilidade de se desenvolver este setor no local seriam mais baixas. De tal forma, a oferta do turismo é constituída por serviços de alojamento, de restauração, de transportes de passageiros, agentes de viagens ou operadores turísticos, serviços culturais (galerias de arte, museus, centros culturais, etc.), serviços desportivos e recreativos (termas, piscinas, praias fluviais, etc.) e outros serviços de turismo.

### **2.3. Planeamento e abordagens de turismo**

Nesta secção é abordado o desenvolvimento do planeamento em turismo e algumas das abordagens que têm surgido ao longo dos anos. O planeamento em turismo é um processo importante, uma vez que visa potenciar o contributo do turismo para a comunidade e o ambiente.

O termo planeamento, de acordo com o dicionário da língua portuguesa pode ser entendido como: o ato ou efeito de planear; determinação dos objetivos e dos meios para os atingir; uma preparação de decisões para alcançar objetivos específicos que têm como finalidade melhorar o uso e gestão dos recursos bem como a qualidade dos ambientes naturais e sociais; função ou serviço de preparação do trabalho (Porto Editora, n.d.).

Dredge & Jenkins (2007, p. 8) de uma forma simples expõem que o “planeamento é uma atividade humana tradicional e básica”. E que pode ser entendido como um método de identificação de medidas organizadas para concretizar objetivos estabelecidos previamente (Dredge & Jenkins, 2007; Inskeep, 1991; Andriotis, 2007). Este tenta organizar acontecimentos futuros, embora muitos fatores não podem ser preditos, para atingir um objetivo estabelecido. O planeamento encontra-se presente nas mais diversas situações, desde o quotidiano de um indivíduo até aos níveis mais formais como é o planeamento regional ou nacional (Inskeep, 1991).

Qualquer cidadão tem presente na sua vida o planeamento, conscientemente ou não, este planeia uma série de atividades ao longo da sua vida. Daí, é necessário salientar algumas ideias básicas sobre o planeamento: só o ser humano tem a capacidade para planear, quer isto dizer que o Homem consegue avaliar o ambiente envolvente e escolher um cenário que se adapte às suas finalidades, enquanto os animais apenas seguem o instinto; este (o planeamento) não é uma atividade recente, são vários os exemplos de civilizações antigas

(Maias, Grécia antiga, Império Romano, etc.) que desenvolveram notáveis formas de planeamento; não surge apenas na vida individual mas também, e principalmente, na sociedade e nas organizações (Costa, 1996).

De salientar que, ao longo dos anos, foram surgindo diferentes visões quanto ao processo de planeamento, o que desencadeou novas abordagens. Estas tinham como objetivo adaptar o planeamento às novas circunstâncias e ainda às várias áreas, das quais o turismo.

O planeamento em turismo utiliza as mesmas técnicas e abordagens do planeamento geral (secção 2.3.1). Estas demonstraram a sua eficácia na resposta aos desafios, porém neste caso são adaptadas às características particulares de turismo. Esta temática nas últimas décadas tem despertado a atenção a alguns autores (Inskeep, 1991; Gunn, 1994; Jamal e Getz, 1995; Costa, 1996; Hall, 2000; Andriotis, 2007; Dredge & Jenkins, 2007).

O planeamento em turismo só ganhou alguma expressividade a seguir aos anos 20, momento a partir do qual passou a ser incorporado nas políticas governamentais. O vasto crescimento turístico registado nas décadas de 50 e 60 aliciou um grande número de organizações privadas e públicas a investir no setor. Desta forma, o planeamento do turismo, entre os anos 60 e 70, apenas tinha como foco principal a maximização do lucro no setor (Costa, 1996). Isto é, o setor privado apenas procurava obter o lucro máximo, enquanto o setor público apenas queria aumentar os benefícios económicos para a sociedade, como: a balança de pagamentos, o rendimento, o emprego ou o investimento, nunca valorizando os fatores sociais ou ambientais.

Henriques (2003) reforça o pensamento de Costa (1996) salientando que, entre a década de 60 e 70, o planeamento em turismo era caracterizado por graves problemas, designadamente por este não ser integrado nas políticas sociais e económicas, nem o ambiente ser inserido no planeamento do turismo. Pelo que, apenas nos anos 80 é que se dá uma mudança no planeamento do turismo e começam a surgir novas abordagens e modelos.

Neste segmento, são definidos em 1980 alguns princípios, na conferência mundial de turismo, que devem ser considerados no desenvolvimento do planeamento em turismo:

- \* A plena realização do ser humano;
- \* Um aumento constante do contributo para a educação;
- \* Igualdade;
- \* Respeito pela identidade e dignidade das pessoas;

- \* Afirmção sobre a originalidade das culturas e respeito pelo património moral dos povos.

Na década seguinte, Gunn (1994) caracteriza o planeamento segundo três aspetos: este não é a solução de todos os problemas mas uma forma de os evitar; deve permitir controlo sobre o desenvolvimento inter-relacional para garantir que as necessidades (desejos, sonhos) são satisfeitas como o desenvolvimento e a gestão física; e, o planeamento deve ser orientado para o visitante, uma vez que é este que avalia a implementação do planeamento num destino.

Segundo Murphy (1985) o planeamento em turismo tem de antecipar as mudanças que podem ocorrer no setor, para que consiga desenvolver ações de forma ordenada com a finalidade de realizar um objetivo pré-estabelecido ou manter o equilíbrio entre vários objetivos. Também Inskip (1991) defende uma visão semelhante, em que o planeamento permite organizar o futuro com a principal finalidade de atingir um objetivo em específico.

De realçar que um aspeto ao qual se tem dado maior atenção no planeamento em turismo é a monitorização contínua e o feedback retirado do mesmo. Através desta avaliação se tiram as conclusões necessárias para analisar as novas tendências e tomar decisões na fase seguinte de desenvolvimento. Também uma abordagem mais abrangente e integrada do planeamento permite uma melhor ligação e desenvolvimento dos setores e serviços, do ambiente natural e da comunidade (Inskip, 1991).

Também Andriotis (2007) defende uma linha de pensamento idêntica. O planeamento em turismo deve ser desenvolvido em conformidade com os parâmetros definidos pelos níveis geográficos mais elevados (nacional e internacional), dado que nos níveis mais elevados existe maior flexibilidade na definição de estratégias do que nos níveis mais baixos. Este considera ainda que a comunidade deve estar envolvida no processo e satisfeita com os resultados do mesmo, uma vez que estes apoiarão a implementação das ações definidas.

Assim, o planeamento pode ser visto como uma ferramenta para orientar o desenvolvimento do setor do turismo a longo prazo (Inskip, 1991). Este pode evitar ou minimizar alguns impactos negativos decorridos do crescimento do setor, já que alguns acontecimentos se desenrolavam pela falta de coordenação existente nesta indústria e do envolvimento da comunidade local.

### 2.3.1. Abordagens usadas no planeamento em turismo

Nas últimas décadas, os conceitos e as abordagens de planeamento têm mudado. Numa fase inicial era dada mais relevância à preparação do “master plan” e que era entendido como suficiente para guiar procedimentos futuros. Estes não eram possíveis de ser praticados a longo prazo, dado que eram muito rígidos e não consideravam as alterações no estilo de vida, as novas tecnologias ou outros motivos. Pelo que Inskip (1991) considerou que o planeamento deve ser visto como um processo contínuo, que deve ser flexível e nunca se deve desviar dos objetivos básicos iniciais.

Gunn (1994), considerando as mudanças na sociedade chama a atenção para dois tipos de planeamento: o planeamento convencional e o planeamento interativo (nova abordagem) (Tabela 2.2). Que embora sejam mencionadas de uma forma geral podem ser aplicadas no planeamento em turismo.

**Tabela 2.2** - Planeamento convencional vs. Planeamento interativo

Planeamento convencional	Planeamento interativo
A principal informação vem do feedback; Existe algum estudo	Informações – como forma de feedback, estudo e negociação
É realizada uma interação precoce com os implementadores; Estes não estão comprometidos com o processo e não continuam envolvidos até ao final do mesmo	A interação ocorre logo no início e segue-se durante todo o processo de planeamento, com o conjunto de <i>stakeholders</i>
Assume que a melhor informação permite a tomada de decisões melhores	Segue o pressuposto que a participação aberta resulta em melhores decisões
O planeador é um perito neutro	O planeador encontra-se comprometido com o valor que tem o planeamento
Centra-se na manipulação dos dados	É centrado na mobilização de apoio
Plano = O que deve ser concretizado	Plano = O que é acordado para se concretizar
O sucesso é medido pela realização dos objetivos do plano	O sucesso do plano é medido pela concretização da ação planeada inicialmente, e pela mudança resultante da sua implementação

Fonte: Gunn (1994)

Como o turismo é um setor que vive da constante ligação entre várias áreas, e onde cada vez mais se tem apostado na colaboração e cooperação entre os *stakeholders*, o planeamento também deve ser desenvolvido em parceria contínua e interativa com planeamentos de outras áreas ou níveis para proporcionar o desenvolvimento social e económico do destino.

Para além das duas abordagens referidas por Gunn (1994), podem-se acrescentar mais algumas defendidas por outros autores (Tabela 2.3). Um delas, o ‘*boosterism*’, ou

segundo Hall (2000) o não-planeamento turístico, considera que o turismo resulta em benefícios para um local e para os seus residentes. Neste ponto de vista os recursos do ambiente são promovidos como ativos para o desenvolvimento do setor turístico, de forma a proporcionar interesse no mercado e um crescimento económico. Aqui os residentes locais não são incluídos no processo de planeamento, não é dada atenção à capacidade de carga do destino, nem ao ambiente envolvente, esquecendo os impactos negativos que o turismo pode causar a longo prazo (Andriotis, 2007; Henriques, 2003).

De acordo Henriques (2003), esta abordagem continua a ser desenvolvida por políticos que acreditam que se deve sempre promover o crescimento económico ou os que têm a ambição de obter lucro com o setor do turismo.

Outra abordagem que tem sido muito difundida é a 'orientada para a indústria económica' (Henriques, 2003). Esta tem como prioridade atingir metas económicas, na qual o turismo é apenas uma indústria que se pode traduzir em benefícios económicos, como a criação de emprego. A tendência defendida nesta abordagem é para atrair visitantes que efetuem despesas mais elevadas. O fator económico encontra-se sempre à frente dos fatores sociais e ambientais, assim como da experiência do visitante e satisfação do mesmo.

Numa perspetiva diferente, a 'abordagem físico-espacial' incorpora no planeamento os fatores ambientais, a capacidade de carga dos recursos turísticos do destino, a gestão dos visitantes, as áreas ambientais mais frágeis e o fluxo de visitantes. Nesta são aplicadas várias estratégias de forma a "concentrar os visitantes em áreas-chave ou para promover a sua dispersão para evitar a sobre concentração e conflitos" (Henriques, 2003, p. 9).

Por último, a 'abordagem orientada para o bem-estar da comunidade', que tem por base Murphy (1985), e é muito semelhante à abordagem do planeamento interativo de Gunn (1994), do planeamento participativo apresentado por Timothy (1998,1999) e o planeamento colaborativo sugerido por Bramwell e Sharman (1999). Todos têm a integração da comunidade local no processo de planeamento do turismo.

Gunn (1994) defende que se conseguem obter melhores decisões recorrendo à participação da comunidade, embora esta dificulte mais o processo de planeamento. Porém a possibilidade de implementação do plano é mais elevada se o público tiver algum envolvimento.

Segundo Henriques (2003), a ‘abordagem orientada para a comunidade’ defende os modelos de planeamento *top-down*. Isto é, são os responsáveis por desenvolver o processo de planeamento que definem as etapas que se devem seguir. Ou pode-se inverter o processo, e o planeamento sofrer algumas alterações conforme as necessidades da comunidade local no qual se define uma método de trabalho e de etapas a cumprir, por parte dos planeadores; por sua vez estes pontos são alterados conforme a opinião/necessidades/ desejos da comunidade local sobre o processo de planeamento (*bottom-up*). Como consequência, o planeamento do turismo deve estabelecer a importância do desenvolvimento de benefícios sociais, culturais e económicos para os residentes, tendo em consideração as linhas orientadoras estabelecidas pelos mesmos para o crescimento do turismo (Henriques, 2003)

Inskeep (1991) e Jamal e Getz (1995) também reforçam que os residentes devem ter a oportunidade de dar a sua opinião sobre o desenvolvimento futuro do planeamento e o tipo de comunidade na qual querem viver no futuro, uma vez que são afetados pelas ações de planeamento e pelas fortes mudanças do crescimento do turismo no seu local de residência.

Neste contexto, Inskeep (1991) argumenta que o planeamento deve ser “integrado” e seguir uma “abordagem orientada para a oferta”. Quer isto dizer que o turismo apenas deve desenvolver atrações, infraestruturas ou serviços que tenham o menor impacto possível na área onde são inseridos e para as respetivas comunidades. (Andriotis, 2007).

Baud-Bovy (1982) é mais um autor que concorda com o planeamento integrado. Este salienta que o planeamento de desenvolvimento do turismo deve ser integrado nas políticas socioeconómicas do país e ainda incluir o meio ambiente, as tradições socioculturais, outras economias e o mercado turístico internacional.

Seguindo estes últimos pontos de vista, todos os atores chave do setor devem ser incluídos no desenvolvimento do planeamento, uma vez que na fase de implementação do mesmo estes apresentarão entraves técnicos ou políticos por não terem tido uma parte a dizer na tomada de decisão (Jamal e Getz, 1995).

**Tabela 2.3** - Vantagens e Desvantagens de abordagens para o planeamento em turismo

Abordagens	Vantagens	Desvantagens	Autor
<i>Boosterism</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Benefícios para o destino e para os residentes;</li> <li>- Interesse nos recursos locais;</li> <li>- Procura atrair visitantes para contribuírem para o crescimento económico;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não existe realmente um planeamento turístico;</li> <li>- Não inclui os residentes no processo;</li> <li>- Não se importa com a capacidade de carga;</li> <li>- Não se preocupa com os impactos negativos (ambientais, sociais e culturais) que advém do desenvolvimento do turismo.</li> </ul>	Hall (2000)
Orientada para a indústria económica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura obter o máximo de benefícios económicos;</li> <li>- Criação de emprego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- O lucro impõe-se aos aspetos sociais, culturais e ambientais;</li> <li>- Não é dada muita atenção à experiência e satisfação dos visitantes.</li> </ul>	Henriques, 2003
Físico-espacial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importa-se com o ambiente envolvente;</li> <li>- Preocupa-se com a capacidade de carga dos recursos turísticos;</li> <li>- Incorpora a gestão e os fluxos dos visitantes;</li> <li>- Preocupa-se com as áreas ambientais que precisam de proteção.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Não refere a integração dos residentes no processo de planeamento.</li> </ul>	Henriques, 2003
Orientada para o bem-estar da comunidade/ planeamento interativo/ planeamento participativo/ planeamento colaborativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A comunidade local faz parte do processo de planeamento – dá opinião;</li> <li>- Melhores decisões;</li> <li>- Maior probabilidade de implementação do plano;</li> <li>- Equilíbrio entre o desenvolvimento do turismo e os fatores sociais, económicos e culturais das comunidades.</li> </ul>	<p>O envolvimento da comunidade torna o processo de planeamento mais moroso.</p>	Murphy (1985); Gunn (1994); Timothy (1998, 1999); Bramwell e Sharman (1999)
Planeamento integrado ou	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procura desenvolver a oferta turística com</li> </ul>		Inskeep (1991); Baud-Bovy (1982)

Abordagens	Vantagens	Desvantagens	Autor
“orientado para a oferta”	menor impacto para a área e a população; - Integra a comunidade no processo de planeamento; - Preocupa-se com o meio ambiente, as tradições sociais e culturais e o mercado turístico internacional.		

**Fonte:** Elaboração própria com auxílio de Inskeep (1991); Gunn (1994); Bramwell e Sharman (1999); Henriques (2003); Andriotis (2007).

Existe uma variedade de abordagens que podem ser adotadas no processo do planeamento em turismo, na medida que é essencial compreender quais permitem melhores resultados a longo prazo e a todos os níveis. Nomeadamente de todas as abordagens a do “*boosterism*” é que apresenta mais pontos negativos num período mais alongado. Por outro lado, as últimas duas abordagens apresentadas na **tabela 2.3.**, o planeamento interativo e o planeamento integrado, têm muitas linhas semelhantes que podem ser bastante benéficas para o desenvolvimento sustentável do turismo a longo prazo.

### 2.3.2. Importância do planeamento no setor do turismo

O setor do turismo envolve muitos *stakeholders*, e todos tem como objetivo proporcionar uma experiência turística de qualidade. Para isso é necessário definir objetivos e desenvolver medidas de planeamento e política para não comprometer o destino a longo prazo a nível ambiental, social, económico ou cultural (Kimbu & Ngoasong, 2013).

O objetivo principal do turismo é criar e reunir um conjunto de interesses turísticos que proporcionem aos visitantes uma experiência turística de alta qualidade e memorável. Para que tal ocorra é essencial desenvolver estratégias que equilibrem os benefícios e os custos que advém do desenvolvimento turístico. Este pode proporcionar benefícios a todos no destino, através do crescimento económico e a sustentabilidade do local (Jamal e Getz, 1995).

Contudo, nem sempre o objetivo principal dos agentes do turismo é a experiência do visitante. Atendendo que o setor privado procura em primeiro lugar obter rápidos e elevados benefícios financeiros, nem sempre desenvolveu o setor do turismo seguindo um processo de planeamento. Este fator origina a longo prazo alguns aspetos negativos,

nomeadamente a nível sociocultural (para as comunidades) e a nível ambiental (para o destino).

Gunn (1988, p.15) argumenta que o desenvolvimento do turismo sem qualquer género de planeamento pode “resultar em graves disfunções e ineficiência” (Andriotis, 2007). De tal forma, deve-se perceber que o planeamento não é um processo estático mas antes um processo contínuo que tem de assimilar novas informações e as várias mudanças (tecnológicas, sociais, culturais, etc). E através dos erros cometidos noutros locais tomar consciência de que sem um planeamento bem organizado e com objetivos bem definidos e claros, os custos do turismo podem superar os benefícios decorrentes do mesmo.

#### **2.4. Conclusão**

O turismo é um setor que tem crescido nas últimas décadas, e tonou-se numa atividade económica de grande importância em praticamente todo o mundo.

Apesar do aumento dos estudos nesta área, ainda não se chegou a um consenso relativamente à melhor definição de turismo. Existem assim varias definições defendidas por diferentes autores: alguns apresentam o turismo pelo lado da oferta, enquanto a maioria, define turismo pelo lado da procura.

São vários os autores que definem turismo na perspectiva da oferta, nomeadamente: McIntosh et al (1995), Tribe (1997), Smith (1988), Ritchie e Goeldner (1994) ou Leiper (1979). De facto este ultimo defende que o turismo é um sistema que inclui viagens e uma estadia temporária, de uma ou mais noites, realizada por indivíduos que saíram do seu local de residência habitual. As viagens que têm como objetivo auferir uma remuneração não são incluídos no conceito.

Quanto à perspectiva da procura, sendo aquela que tem mais defensores, designadamente: Hunziker e Krapf (1942), Jafari (1977) ou Cooper et al (2008). A definição de turismo que tem sido entendida como “oficial” é a que a OMT apresentou em 1994, na qual: “o turismo diz respeito às atividades praticadas pelos indivíduos durante as suas viagens e permanências em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período contínuo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios ou outros” (Eusébio, 2006)

A segunda parte deste capítulo teve como enfoque o planeamento em turismo. Este conceito já aplicado desde as civilizações mais antigas, como os Maias ou o Império romano.

De uma forma simples, o planeamento “é uma atividade humana tradicional e básica” Dredges e Jenkins (2007, p.8). Este é algo que está constantemente no quotidiano de um individuo. Porém pode ser desenvolvido, através de métodos formais, a vários níveis, tal como no planeamento regional, nacional, ou mesmo para desenvolver a atividade turística.

O planeamento em turismo passou por vários estágios ao longo das décadas. Este procura antecipar as mudanças para proceder a um desenvolvimento ordenado e contribuir para a melhoria de vários fatores inerentes (sociais, ambientais ou económicos).

De tal forma, também surgiram algumas abordagens, que indicam quais os pontos-chave o planeamento deve ter em atenção. Destas algumas, nos dias de hoje, já se percebeu que não são sustentáveis a longo prazo. Enquanto algumas trazem mais benefícios que outras.

O planeamento em turismo torna-se assim importante por procurar diminuir os impactos negativos que o turismo causa a longo prazo. E por sua vez, analisa formas de tornar o setor mais sustentável, a todos os níveis, e ao mesmo tempo torna-lo mais inclusivo (principalmente fazer com que a comunidade se sinta parte integrante e relevante para o desenvolvimento do setor).

## Capítulo 3 | Caracterização da Beira Baixa

### 3.1. Introdução

Segundo a Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa (2015), a Beira Baixa é uma região que nos últimos anos tem sofrido muito com a desertificação populacional, com a falta de investimento e o desacelerar do progresso económico e social. Contudo a Beira Baixa, tem procurado ultrapassar a desvantagem da sua interioridade no país através do aproveitamento dos seus recursos naturais/sociais/culturais.

Nesta dissertação, a região em estudo é a Beira Baixa. De tal modo, torna-se necessário efetuar uma caracterização da região. Desde a sua localização no país, os seus principais recursos (naturais ou construídos) e com especial relevância para o desenvolvimento turístico da região.

Também é necessário realizar uma análise da população residente nos concelhos da região (densidade populacional ou taxa de crescimento efetivo), e da economia e do setor empresarial (densidade empresarial ou o tamanho das empresas da região).

A análise essencial deste capítulo prende-se na oferta e na procura da Beira Baixa. Contudo, como é normal no setor do turismo, a informação relativa à procura turística é relativamente baixa e apenas é existente para o alojamento. Por outro lado, pelo lado da oferta turística é possível analisar o setor do alojamento e da restauração, assim como as agências de viagens, operadores turísticos e empresas de animação turística, os serviços culturais e de lazer da região.

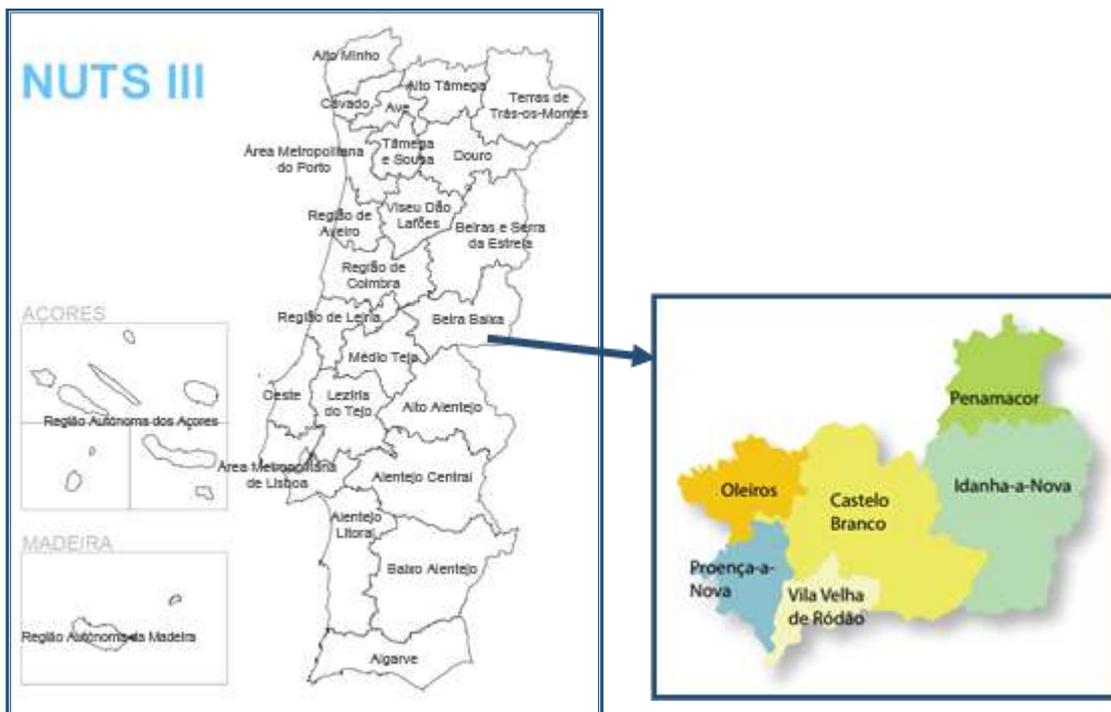
Por último, neste capítulo procura-se perceber a importância do setor do turismo para o desenvolvimento da região da Beira Baixa. Assim como a presença de redes de organizações na região e o papel que estas têm tido para o planeamento do setor do turismo na região.

### 3.2. Caracterização da Beira Baixa

A NUTS III, desde 2013 denominada por Beira Baixa, é constituída por seis concelhos: Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Oleiros, Penamacor, Proença-a-Nova e Vila Velha de Ródão) (**Figura 3.1**). A Beira Baixa situa-se no centro do país, faz fronteira com Espanha,

e é delimitada a norte pela Serra da Gardunha e a Sul pelo Alentejo. Tem uma área de 4 614,64 km<sup>2</sup>, em que os concelhos com maior território são o de Castelo Branco e de Idanha-a-Nova. É uma região com um bom clima, com uma temperatura mínima de 10,5°C e uma máxima de 21,4°C, em 2014 (INE, 2015).

São três os fatores que caracterizam a Beira Baixa, e que por sua vez, a diferenciam de outras regiões no país: vastidão territorial, interioridade e proximidade da fronteira. Esta é uma região que tem boas vias de comunicação, que lhe permitem estar mais próxima de cidades centrais: Lisboa e Porto ficam apenas a duas horas de distância e Madrid a quatro (permite que a região esteja mais perto do mercado ibérico e europeu). Pode chegar-se à Beira Baixa por vias rodoviárias, como pela A23, ou ferroviária (paragem em Castelo Branco e Vila Velha de Ródão). Por via aérea, existe apenas o aeródromo em Castelo Branco.



**Figura 3.1** - NUTS III e Concelhos da Beira Baixa

**Fonte:** Pordata (n.d.) e CIMBB (2015)

### **Recursos naturais**

A Beira Baixa é rica em recursos hídricos, em floresta, em magníficas paisagens naturais, ou seja, é formada por um contraste entre o montanhoso e o aplanado. Por esta região passam o Rio Tejo, Zêzere e Ocreza, assim como os seus afluentes: Erges, Aravil e

Ponsul. Esta é uma região constituída por alguns sítios e zonas de proteção especial da rede natura nos concelhos de Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Penamacor e Vila Velha de Ródão, por uma paisagem protegida de âmbito regional no concelho de Castelo Branco e um monumento natural, no concelho de Vila Velha de Ródão (**Tabela 3.1**).

**Tabela 3.1** - Recursos naturais da Beira Baixa

	<b>Rede Natura</b>		<b>Parque Natural</b>	<b>Reserva Natural</b>	<b>Monumentos Natural</b>	<b>Paisagem protegida</b>
<b>ha</b>	Zonas de proteção especial	Sítios	Tejo Internacional	Serra da Malcata	Portas do Ródão	
<b>Beira Baixa</b>	37 845	20 236	26 483	11 944	450	2 466

Fonte: ICNF (s.d.)

Contudo de todos os recursos naturais da Beira Baixa, existem três que evidenciam maior destaque. Estes permitem que a região obtenha uma posição competitiva no turismo de natureza e turismo em espaço rural:

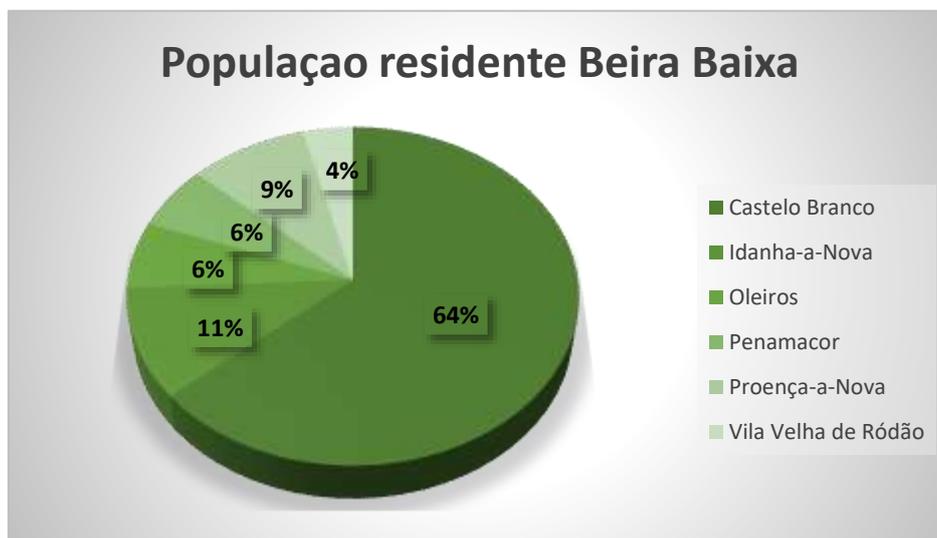
- \* Parque Natural do Tejo Internacional – integra a sua parcela maior na Beira Baixa e a restante no Alentejo. A rica biodiversidade deste parque torna-o um dos mais relevantes a nível europeu;
- \* Geopark Naturtejo da Meseta Meridional - encontra-se maioritariamente na Beira Baixa. Estes seis municípios contam com vasto património geomorfológico, geológico, paleontológico, e geomineiro, que têm elementos de grande relevância a nível nacional e internacional;
- \* A Reserva Natural da Serra da Malcata – a sua importância deve-se aos recursos botânicos e faunísticos que ai se encontram com excepcional valor, bem como ser um dos locais de preservação do lince-ibérico, que está em vias de extinção.

(CIMBB, 2015)

### **População**

Em 2014 registaram-se 84 463 residentes no total dos seis concelhos que constituem a Beira Baixa, dos quais 25 505 eram homens e 28 335 mulheres. O sexo feminino tem maior representatividade na região. Pode-se constatar que o concelho de Castelo Branco é o que concentra o número mais elevado de indivíduos (64% do total da Beira Baixa). Este facto deve ter em consideração que a cidade de Castelo Branco é sede de distrito, é a única cidade da Beira Baixa e ainda o concelho com mais freguesias (19). No lado

oposto encontra-se o concelho de Vila Velha de Ródão, que apenas representa 4 % da população da NUTS III (**Gráfico 3.1**).



**Gráfico 3.1** - População Residente na Beira Baixa por concelhos  
**Fonte:** INE (2015)

A maioria da população da Beira Baixa encontra-se em grande parte entre os 25 e os 64 anos (43 066). Porém a fatia dos indivíduos com mais de 65 anos é bastante elevada (24 646), superando o número de jovens existentes na região (9 240) (**Tabela 3.2**).

**Tabela 3.2** - População Residente e faixas etárias

	População Residente Total		0 a 14 anos	15 a 24 anos	25 a 64 anos	65 e mais anos
	Homens	Mulheres	HM			
<b>Beira Baixa</b>	<b>40 034</b>	<b>44 429</b>	<b>9 240</b>	<b>7 511</b>	<b>43 066</b>	<b>24 646</b>
Castelo Branco	25 505	28 335	6 775	4 975	29 103	12 987
Idanha-a-Nova	4 212	4 683	866	636	3 709	3 684
Oleiros	2 519	2 841	363	416	2 532	2 049
Penamacor	2 533	2 670	369	456	2 265	2 113
Proença-a-Nova	3 725	4 114	706	764	3 877	2 492
Vila Velha de Ródão	1 540	1 786	161	264	1 580	1 321

**Fonte:** INE (2015)

Deste modo, a densidade populacional, em 2014, é de 18,3 indivíduos por km<sup>2</sup> no total da região. Dentro desta, Castelo Branco é, novamente, o concelho com os valores mais elevados (37,4 indivíduos por km<sup>2</sup>), e com relativa diferença com a região e os restantes concelhos da mesma. O que se justifica por na cidade se concentrar um número mais elevado de pessoas em menor espaço. O concelho com menor densidade populacional, neste mesmo ano, foi Idanha-a-Nova (6,3 indivíduos por km<sup>2</sup>), sendo logo seguido pelo

concelho de Penamacor (9,2 indivíduos por km<sup>2</sup>), que não apresenta uma diferença muito significativa (**Tabela 3.3**).

Conforme se pode analisar na tabela abaixo (**Tabela 3.3**), todos os concelhos da Beira Baixa têm registado um decréscimo populacional (Taxa de crescimento efetivo), dos quais o concelho de Idanha-a-Nova e Penamacor são os que têm a maior percentagem (-2,37% e -2,30%, respetivamente). Conjuntamente pode-se observar o índice de envelhecimento (**Tabela 3.3**), em que se pode constatar que a Beira Baixa apresenta um valor bastante elevado comparativamente à totalidade da região Centro e do país, o que torna esta região uma das mais envelhecidas da Europa (CIMBB, 2015). Contudo, os dois concelhos que registam o maior decréscimo populacional e que podia significar maior perda humana não são os que detém o maior índice de envelhecimento. Assim, Vila Velha de Ródão é o concelho mais envelhecido da Beira Baixa (820,5), com valores muito superiores aos restantes concelhos. Pelo lado oposto, e embora os valor seja relativamente acima do registado ao nível da NUTS II Centro, mais uma vez Castelo Branco é o que apresenta o resultado mais positivo, e tem um índice de envelhecimento de 191,7.

**Tabela 3.3** – Índices sobre a População da Beira Baixa

2014	Densidade Populacional Nº/km <sup>2</sup>	Taxa de crescimento efetivo %	Índice de envelhecimento Nº
<b>Centro</b>	<b>80,3</b>	<b>-0,76</b>	<b>177,0</b>
<b>Beira Baixa</b>	<b>18,3</b>	<b>- 1,40</b>	<b>266,7</b>
Castelo Branco	37,4	- 1,05	191,7
Idanha-a-Nova	6,3	- 2,37	425,4
Oleiros	11,4	- 1,55	564,5
Penamacor	9,2	- 2,30	572,6
Proença-a-Nova	19,8	- 1,90	353,0
Vila Velha de Ródão	10,1	- 1,67	820,5

Fonte: INE (2015)

### **Economia**

A nível económico, em 2014, a Beira Baixa apresentou uma percentagem do PIB nacional relativamente reduzida (0,8%). Por outro lado, em comparação com a região Centro, o PIB *per capita* da sub-região encontra-se um pouco acima (15,797 milhares de euros) (**Tabela 3.4**).

**Tabela 3.4** - Economia da Beira Baixa

	PIB	
	% do total de Portugal	<i>Per capita</i> Em valor (milhares de euros)
2014 (Pe)		
<b>Centro</b>	18,9	14,392
<b>Beira Baixa</b>	0,8	15,797

Fonte: INE (2015)

Quanto ao setor empresarial, a densidade empresarial da Beira Baixa (1,7 empresas por km<sup>2</sup>) é significativamente reduzida comparativamente à região centro (8,5 empresas por km<sup>2</sup>). O concelho de Castelo Branco é uma exceção relativamente aos restantes concelhos da Beira Baixa, apresentando uma densidade empresarial superior a todos (3,7 empresas por km<sup>2</sup>). Embora os outros cinco concelhos apresentem densidades muito próximas, Idanha-a-Nova é o que regista o valor mais baixo da região (0,6 empresas por km<sup>2</sup>).

Pode-se ainda constatar, através da **Tabela 3.5**, que 69,54 % das empresas da região são em nome individual, 97,4 % das empresas têm menos de 10 pessoas empregadas e a média por empresas de pessoas ao serviço é de apenas 2,3 indivíduos. Estes valores traduzem-se num tecido empresarial caracterizado por micro ou pequenas empresas.

De acordo com a CIMBB (2016) o setor primário tem uma importância considerável, apesar de não ser muito competitivo baseia-se na qualidade do produto, razão porque se procura nos últimos anos certificar os produtos tradicionais da região. Também a indústria é pouco especializada e maioritariamente de pequena dimensão, com a exceção da zona industrial de Castelo Branco que tem boas infraestruturas e tem captado novos investimentos para a região. No setor terciário predomina o comércio a retalho e os serviços sociais e pessoas. Relativamente ao setor do turismo, a região como não tem capacidade para um turismo de massas tem optado por alguns nichos de mercado (turismo cultural).

**Tabela 3.5** - Dados das empresas

	Densidade de empresas	Proporção de empresas individuais	Proporção de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço	Pessoal ao serviço por empresa
2014	N.º/ km <sup>2</sup>		%	N.º
<b>Centro</b>	<b>8,5</b>	<b>70,16</b>	<b>96,5</b>	<b>2,6</b>
<b>Beira Baixa</b>	<b>1,7</b>	<b>69,54</b>	<b>97,4</b>	<b>2,3</b>
Castelo Branco	3,7	69,64	97,5	2,3
Idanha-a-Nova	0,6	69,26	98,2	2,0

	Densidade de empresas	Proporção de empresas individuais	Proporção de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço	Pessoal ao serviço por empresa
2014	N.º/ km <sup>2</sup>		%	N.º
Oleiros	1,0	71,90	97,4	2,2
Penamacor	0,7	71,90	96,7	2,0
Proença-a-Nova	1,8	68,09	96,7	2,3
Vila Velha de Ródão	0,8	65,00	97,1	3,1

Fonte: INE (2015)

Deduz-se que Castelo Branco é dos concelhos da Beira Baixa que, segundo a CIMBB (2015) têm nas últimas décadas sido fundamental para o desenvolvimento social e económico do centro interior. Esta afirma que a própria cidade tem sido um fator influenciador para os concelhos próximos e para aumentar a competitividade da região, e nesta se concentram mais serviços, equipamentos e empregos.

O desenvolvimento da rede das Aldeias Históricas e das Aldeias de Xisto tem sido um contributo do setor público importante para a reabilitação urbana e para os espaços rurais, e por sua vez impulsiona o setor do turismo (CIMBB, 2016).

Deste modo, a Beira Baixa caracteriza-se fundamentalmente por um território rural. Como apresentado pelos dados nesta secção, apenas existem os núcleos urbanos de Castelo Branco, Alcains e as sedes de concelho (Idanha-a-Nova, Penamacor, Vila Velha de Ródão Proença-a-Nova e Oleiros). O restante território tem baixas densidades populacionais, fortes ligações com atividades agrícolas e o forte envelhecimento – fatores que indicam meios rurais.

### 3.3. Oferta Turística

#### Alojamentos

Relativamente à oferta de alojamento, a Beira Baixa, em 2014, oferecia um total de 20 estabelecimentos, subdivididos pela hotelaria (11), alojamento local (3), e Turismo em Espaço Rural ou Turismo de Habitação (6). Segundo estes dados do INE, o concelho de Idanha a Nova é o que tem uma oferta mais elevada (12 estabelecimentos), e o de Vila Velha de Ródão não tem qualquer oferta de alojamentos turísticos (**Tabela 3.6**).

**Tabela 3.6** - Estabelecimentos de alojamento turístico

N.º	Estabelecimentos			
	Total	Hotelaria	Alojamento local	TER e TH
<b>Beira Baixa</b>	<b>20</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
Castelo Branco	4	2	2	0
Idanha-a-Nova	12	6	1	5
Oleiros	2	1	0	1
Penamacor	1	1	0	0
Proença-a-Nova	1	1	0	0
Vila Velha de Ródão	0	0	0	0

Fonte: INE (2015)

Ainda quanto à capacidade dos mesmos alojamentos, a região, em 2014, tinha capacidade para receber no total 1 414 hóspedes, dos quais a hotelaria tem capacidade para receber um número superior de indivíduos (1 415), o alojamento local tem capacidade para 186, e o TER e TH apenas para 83 (**Tabela 3.7**).

**Tabela 3.7**- Capacidade de alojamento

N.º	Capacidade de alojamento			
	Total	Hotelaria	Alojamento local	TER e TH
<b>Beira Baixa</b>	<b>1 414</b>	<b>1 145</b>	<b>186</b>	<b>83</b>
Castelo Branco	497	...	...	0
Idanha-a-Nova	619	526	...	...
Oleiros	...	...	0	...
Penamacor	...	...	0	0
Proença-a-Nova	...	...	0	0
Vila Velha de Ródão	0	0	0	0

Fonte: INE (2015)

Contudo, cruzando os dados do INE com os do registo nacional de turismo e os das câmaras municipais de cada concelho, pode-se observar algumas disparidades. Apesar de existir a possibilidade de alguns destes estabelecimentos se encontrarem encerrados e ainda constarem no *website* das câmaras municipais, pode-se constatar que o número de alojamentos por municípios é muito mais elevado do que o INE tem registado (**Tabela 3.8**). Assim, de uma forma mais aproximada com a realidade, a Beira Baixa tem um total de 121 alojamentos, o concelho com maior expressividade é o de Idanha-a-Nova (42) e o com o menor número de estabelecimento é o concelho de Penamacor (7).

**Tabela 3.8** - Comparações entre fontes de alojamento turístico

N.º	Alojamento	
	Segundo INE	RNT e CM
<b>Beira Baixa</b>	<b>20</b>	<b>121</b>
Castelo Branco	4	29
Idanha-a-Nova	12	42
Oleiros	2	14
Penamacor	1	7
Proença-a-Nova	1	15
Vila Velha de Ródão	0	14

**Fonte:** RNT (2016), CM Castelo Branco (n.d.), CM Idanha-a-Nova (n.d.), CM Oleiros (n.d.), CM Penamacor (n.d.), CM Proença-a-Nova (n.d.); CM Vila Velha de Ródão (n.d.)

Logo, a oferta de alojamentos turísticos da Beira Baixa é mais elevada do que era de supor inicialmente. Tal pode significar uma forte concorrência no setor devido à vasta diversidade de estabelecimentos, e estes terem a necessidade de procurar novas formas de manterem a competitividade. As redes podem ser uma opção dado que permitem que estes colaborem entre si e consigam sobreviver às adversidades típicas do turismo.

### **Restauração**

Segundo os municípios que constituem a Beira Baixa, esta tem 154 estabelecimentos de restauração (**Tabela 3.9**). O concelho de Castelo Branco, provavelmente pela sua dimensão geográfica, é o que tem a parcela maior de restaurantes (64), seguido pelo concelho de Idanha-a-Nova (35). Os que têm menos estabelecimentos neste setor são o concelho de Vila Velha de Ródão (10), Oleiros (13) e Penamacor (14).

**Tabela 3.9** - Número de estabelecimentos de restauração

N.º	Restaurantes
<b>Beira Baixa</b>	<b>154</b>
Castelo Branco	64
Idanha-a-Nova	35
Oleiros	13
Penamacor	14
Proença-a-Nova	18
Vila Velha de Ródão	10

**Fonte:** CM Castelo Branco (n.d.), CM Idanha-a-Nova (n.d.), CM Oleiros (n.d.), CM Penamacor (n.d.), CM Proença-a-Nova (n.d.); CM Vila Velha de Ródão (n.d.)

De salientar que esta lista pode não ser exata. Alguns dos estabelecimentos podem entretanto ter encerrado e não ter comunicado ao município para serem retirados dos seus *websites*. Ou os restaurantes, por algum motivo, nunca terem contactado com o município, e esta não ter conhecimento oficial da existência destes estabelecimentos.

**Agências de viagens, operadores turísticos e empresas de animação turística**

A Beira Baixa conta com um total de 33 empresas de agências de viagens, operadores turísticos e de animação turística (**Tabela 3.10**). O concelho de Castelo Branco é o que tem uma oferta mais elevada destes serviços (18), seguido de Idanha-a-Nova (6). Os restantes concelhos tem uma oferta muito pouco significativa. Oleiros apenas tem uma empresa de animação turística, Penamacor tem registadas duas empresas de animação turística e Vila Velha de Ródão também só tem dois operadores turísticos.

**Tabela 3.10** - Número de agências de viagens, operadores turísticos e empresas de animação turística

N.º	Agências de viagens e operadores turísticos e empresas de animação turística
<b>Beira Baixa</b>	<b>33</b>
Castelo Branco	18
Idanha-a-Nova	6
Oleiros	1
Penamacor	2
Proença-a-Nova	4
Vila Velha de Ródão	2

**Fonte:** Turismo do Centro (2015) e RNT (2016)

**Cultura e Lazer**

A nível de estabelecimentos de lazer e culturais, a Beira Baixa contava com quatro espaços de cinema, em 2014. Os museus da região, no mesmo ano, receberam um total de 9 272 indivíduos, dos quais 22,8% são representados por visitantes escolares. Foram realizadas ainda 85 sessões de espetáculos ao vivo que contaram com 16 095 espetadores (**Tabela 3.11**).

**Tabela 3.11** - Serviços culturais e visitantes

	Cinemas	Museus	Espetáculos ao vivo		
	Nº	Nº	%	Sessões (Nº)	Espetadores (Nº)
<b>Beira Baixa</b>	4	9 272	22,8	85	16 095

**Fonte:** INE (2015)

Relativamente ao património construído da Beira Baixa, o INE enumera um total de 48 bens imóveis culturais (**Tabela 3.12**). Estes encontram-se em grande parte concentrados no concelho de Idanha-a-Nova (20) e Castelo Branco (16), os restantes em Penamacor (5), Vila Velha de Ródão (4), Oleiros (3), e Proença-a-Nova não tem nenhum imóvel classificado.

Tabela 3.12 - Património Classificado

N.º	Categoria de bens imóveis				Categoria de Proteção		
	Total	Monumentos	Conjuntos	Sítios	Monumentos Nacionais	Imóveis de interesse público	Imóveis de interesse público
<b>Beira Baixa</b>	48	<b>40</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>37</b>	<b>6</b>
Castelo Branco	16	16	0	0	2	10	4
Idanha-a-Nova	20	14	4	2	2	18	0
Oleiros	3	3	0	0	0	2	1
Penamacor	5	5	0	0	1	4	0
Proença-a-Nova	0	0	0	0	0	0	0
Vila Velha de Ródão	4	2	1	1	0	3	1

Fonte: INE (2015)

### 3.4. Procura Turística

#### Alojamento

Atendendo aos dados fornecidos pelo INE, a Beira Baixa, em 2014, recebeu 64 817 hóspedes (Tabela 3.13). Deste 59 515 ficaram hospedados em estabelecimentos hoteleiros, 3 724 preferiram alojamentos locais, enquanto 1 578 optaram por Turismo em Espaço Rural ou Turismo de Habitação.

Tabela 3.13 - Hóspedes na Beira Baixa

N.º	Hóspedes			
	Total	Hotelaria	Alojamento local	TER e TH
<b>Centro</b>	2 498 106	2 067 502	355 076	75 528
<b>Beira Baixa</b>	64 817	59 515	3 724	1 578

Fonte: INE (2015)

Na tabela abaixo (Tabela 3.14), pode-se observar que, em 2014, na Beira Baixa se registou um total de 104 670 dormidas em estabelecimentos de alojamento. A maioria destes registou-se em estabelecimentos hoteleiros (95 116), seguindo-se os alojamentos locais que registaram 7 167 dormidas, e por último, o Turismo em Espaço Rural ou Turismo de Habitação com um total de 2 387.

**Tabela 3.14** - Dormidas na Beira Baixa

N.º	Dormidas			
	Total	Hotelaria	Alojamento local	TER e TH
<b>Centro</b>	4 486 949	3 747 959	593 474	145 516
<b>Beira Baixa</b>	104 670	95 116	7 167	2 387

Fonte: INE (2015)

Do total das dormidas registadas na Beira Baixa, em 2014, a percentagem maior destas dormidas foi realizada por hóspedes de nacionalidade portuguesa (83 289). A segunda nacionalidade que regista mais dormidas na região é a espanhola (9 329). Segue-se a nacionalidade francesa (2 522), inglesa (1 231) e alemã (861). Não é apenas o continente europeu que visita e pernoita na região. Em 2014, o continente africano, asiático e a Oceânia também tinha representatividade nas dormidas da Beira Baixa (respetivamente, 249, 1 692 e 798 dormidas) (**Tabela 3.15**).

**Tabela 3.15** - Dormidas na Beira Baixa por nacionalidades

N.º	Dormidas nos estabelecimentos por nacionalidades								
	Total	Portugal	Alemanha	Espanha	França	Reino Unido	África	Ásia	Oceânia
<b>Centro</b>	4 486 949	2 653 447	122 722	514 661	244 390	89 063	24 079	249 656	103 313
<b>Beira Baixa</b>	104 670	83 289	861	9 329	2 522	1 231	249	1 692	798

Fonte: INE (2015)

Destes dados pode-se retirar a estada média no setor do alojamento na Beira Baixa (**Tabela 3.16**). Os visitantes nesta região pernoitaram 1,6 noites, em 2014. A média de noites em alojamento local é ligeiramente superior à da região (1,9 noites), e no Turismo Espaço Rural ou Turismo de Habitação é ligeiramente inferior (1,5 noites). Os dados da Beira Baixa são relativamente semelhantes aos observados na Região Centro, o que significa que os visitantes ficam pouco tempo no território. Existe, desta forma, a necessidade de aumentar estes valores para aumentar a competitividade do setor.

**Tabela 3.16** - Estada média nos alojamentos na Beira Baixa

Nº de noites	Estada média no estabelecimento			
	Total	Hotelaria	Alojamento local	TER e TH
<b>Centro</b>	1,8	1,8	1,7	1,9
<b>Beira Baixa</b>	1,6	1,6	1,9	1,5

Fonte: INE (2015)

## **Capítulo 4 | Metodologia**

### **4.1. Introdução**

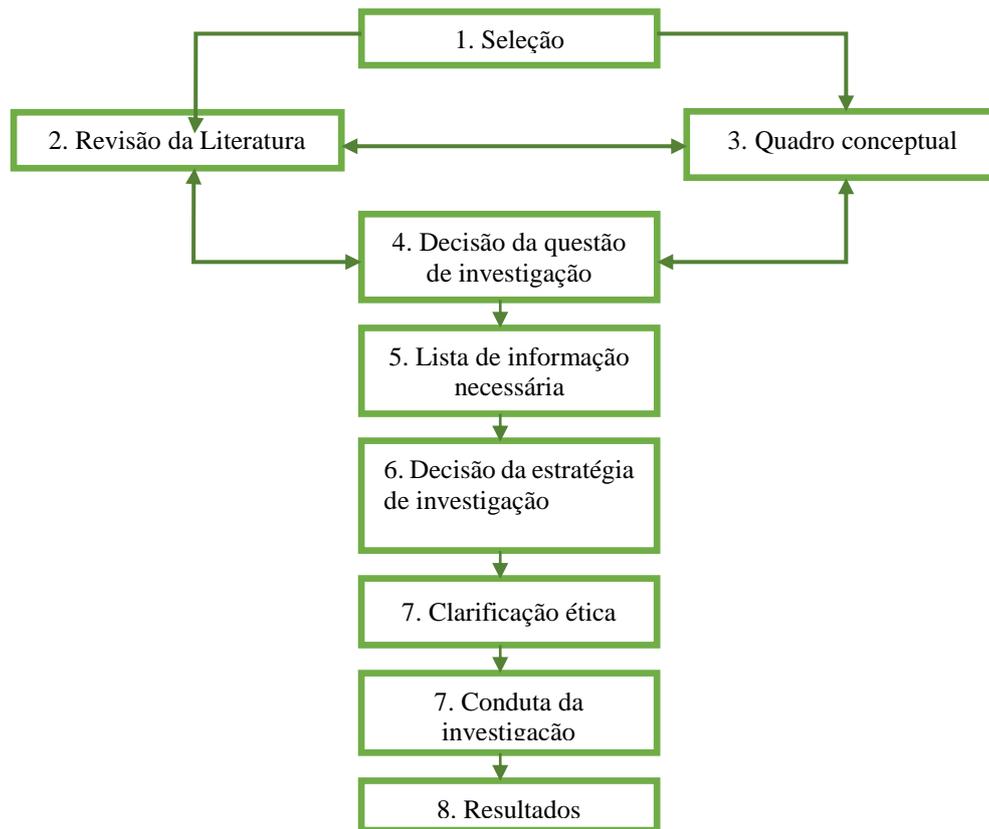
No presente capítulo é abordada a forma como se procedeu à estruturação de toda a dissertação. Para tal efetuou-se a recolha de dados primários e secundários. Numa primeira fase foram recolhidos os dados secundários relativos à caracterização socioeconómica da NUTS em estudo, sobre a oferta turística, as entidades públicas e privadas do setor do turismo ou relacionadas com o mesmo na NUTS III, quais as redes existentes, a sua importância e a construção de uma, bem como entender quais são as entidades envolvidas nas mesmas. Para cumprir esta etapa é necessário definir a pergunta de investigação e os objetivos gerais a cumprir por cada capítulo da dissertação.

Assim, a estrutura do presente capítulo começa por esclarecer o processo de investigação, o objetivo geral da dissertação e os objetivos específicos, de modo a construir um modelo empírico da investigação com as hipóteses que se pretendem verificar, a definir a população em estudo e a sua representatividade na amostra. São também definidos os métodos de recolha dos dados e as medidas de análise dos mesmos.

### **4.2. Processo de investigação**

A investigação científica tem por base a lógica, a razão e a análise contínua de evidências, deste modo pode contribuir para o aumento do conhecimento de uma área. Contudo, nas ciências sociais, nem sempre é possível aplicar os métodos rigorosos defendidos pela investigação científica (Veal, 2006).

As ciências sociais, como é o caso do turismo, lida com pessoas. Estas são mais imprevisíveis que fenómenos inumanos. Ao longo do tempo (gerações, lugares, épocas) verificam-se várias mudanças sociais, o que implica que estudos realizados em períodos ou locais diferentes não obtenham resultados similares (Veal, 2006).



Fonte: Veal (2006)

### 4.3. Objetivos da investigação

O turismo devido ao seu crescimento contínuo ao longo dos anos tem despertado o interesse dos governos de vários países, pelo seu forte contributo económico. Todavia, a indústria turística, como já referido no capítulo 2, é bastante complexa atendendo à quantidade de componentes que a compõem. Assim surge a necessidade de desenvolver um planeamento cuidado que antecipe eventuais problemas derivados do setor ou outros fatores inerentes.

Dessa forma, as redes surgem no âmbito do turismo. Estas são consideradas como uma nova ferramenta que tem como objetivo contribuir para uma melhor eficácia e eficiência no setor do turismo. No entanto, a sua utilização ainda é relativamente recente, e apesar das vantagens que lhe podem estar associadas (secção 1.4), apresenta algumas dificuldades perante a sua aplicação prática nos destinos (secção 1.3).

Atendendo a estes factos, esta investigação tem como objetivo central analisar o contributo que a criação e o desenvolvimento de redes de organizações tem para o planeamento do turismo na NUTS III (Beira Baixa). Assim se pode formular a pergunta

da presente investigação: “Qual a importância das redes de organizações para o desenvolvimento do planeamento do setor do turismo na Beira Baixa?”

O objetivo geral da investigação pode ser dividido em objetivos específicos, o que neste caso cada objetivo se encontra separado pelos capítulos da dissertação. O primeiro objetivo (capítulo 1) procura aprofundar a temática das redes, através de um conjunto de definições do conceito mais geral até à sua aplicação em turismo, quais as principais vantagens e dificuldades associadas ao desenvolvimento das redes no setor, assim como os atores (*stakeholders*) que podem contribuir para a criação e o desenvolvimento de redes num determinado destino.

O segundo objetivo (capítulo 2) salienta algumas das definições de turismo, pelo lado da oferta, de modo conseguir identificar os componentes que compõem a oferta turística, que são a base de análise deste estudo. Além disso o planeamento é uma forma de controlar os efeitos do turismo no local e a longo prazo, por isso são identificados alguns conceitos do mesmo, as principais abordagens desenvolvidas ao longo dos anos na área e ainda qual a sua importância para o setor.

Com o terceiro objetivo (capítulo 3) pretende-se obter uma caracterização do caso de estudo da dissertação: A NUTS III Beira Baixa. Através da identificação dos fatores sociais, culturais, económicos e ainda da oferta e da procura turística da Beira Baixa, pode-se contruir uma base teórica para acontecimentos que se podem aferir nos capítulos da análise empírica.

No quarto objetivo específico (capítulo 5), pretende-se, através dos dados primários recolhidos, efetuar uma construção de uma rede com os elementos relacionados com o setor do turismo na Beira Baixa, e entender os motivos porque alguns *stakeholders* não se envolvem em parcerias com outras entidades ou organizações do setor do turismo. E ainda compreender a opinião que os atores do turismo têm relativamente aos benefícios que as redes lhes podem proporcionar ou à região.

Numa perspetiva oposta, com o objetivo 5 procura-se compreender as dificuldades referidas pelos inquiridos e entrevistados para a criação e desenvolvimento de redes no setor do turismo na Beira Baixa.

Por fim, o último objetivo (capítulo 5) relaciona-se com o planeamento em turismo na Beira Baixa, e se este tem sido desenvolvido na região pelos atores de turismo. Perceber

ainda quais são as abordagens de planeamento mais utilizadas na região e entender o motivo para tal. Assim como perceber se o desenvolvimento das redes tem de alguma forma contribuído para o desenvolvimento e melhor eficácia do planeamento do turismo na Beira Baixa.

**Pergunta da investigação**

Qual a importância das redes de organizações para o desenvolvimento do planeamento no setor do turismo na Beira Baixa?

**Objetivo Central**

Demonstrar a importância das redes de organizações para o desenvolvimento do planeamento no setor do turismo na Beira Baixa”.

**Objetivos Específicos**

<b>Objetivo 1</b>	Compreender o conceito de rede, especificamente no setor do turismo, e a sua importância e dificuldades para o setor.
<b>Objetivo 2</b>	Perceber os conceitos de turismo pela perspetiva da oferta. E ainda analisar as abordagens do planeamento em turismo e a sua importância.
<b>Objetivo 3</b>	Caraterizar o setor turístico da Beira Baixa e perceber quais os atores chave que podem pertencer a redes de organizações na NUTS III
<b>Objetivo 4</b>	Construir uma rede de organizações relacionadas com o setor do turismo na Beira Baixa e analisar as ligações entre os elementos
<b>Objetivo 5</b>	Analisar as principais dificuldades no desenvolvimento de redes de organizações em turismo na Beira Baixa.
<b>Objetivo 6</b>	Demonstrar a importância das redes de organizações para o planeamento do setor do turismo na Beira Baixa.

Fonte: Elaboração própria

**4.4. Modelo Empírico da Investigação**

Como forma de efetuar uma análise pormenorizada sobre o tema em estudo é essencial definir hipóteses de investigação. Estas devem estar interligadas com os capítulos teóricos do trabalho e enquadrarem-se nos objetivos específicos definidos para cada capítulo.

O objetivos geral do estudo passa por “*Demonstrar a importância das redes de organizações para o desenvolvimento do planeamento no setor do turismo na Beira Baixa*”. Desta forma, torna-se importante definir as hipóteses de investigação pelos objetivos específicos delineados para o capítulo da parte empírica (capítulo 5). Este capítulo tem por base três grandes temáticas: As redes de organizações em turismo (Implicações e Conexões), a região da Beira Baixa (Caraterização e Ligação entre os

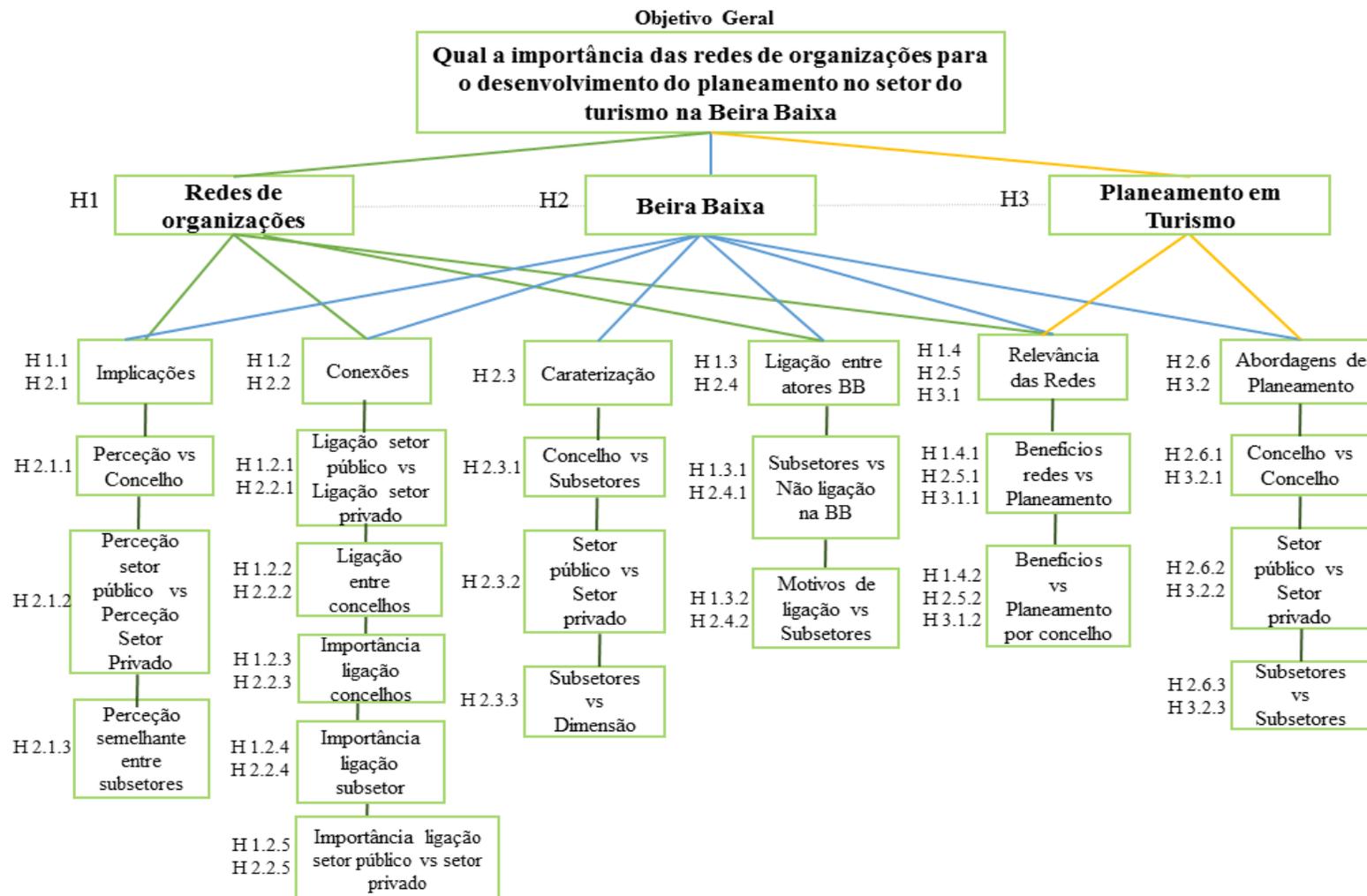
atores da Beira Baixa) e o planeamento em turismo (Relevância das redes para o planeamento e Abordagens de planeamento) (Tabela 4.1).

**Tabela 4.1** - Hipóteses de Investigação por objetivos específicos

<b>Construir uma rede de organizações relacionadas com o setor do turismo na Beira Baixa e analisar as ligações entre os elementos</b>	
<b>Implicações</b>	H1.1/ H2.2
Os concelhos têm uma perceção semelhante relativamente às redes de organizações em turismo na Beira Baixa	H2.1.1
O setor público e privado têm uma perceção semelhante relativamente às redes de organizações em turismo na Beira Baixa	H2.1.2
Os subsetores do turismo têm uma perceção semelhante relativamente às redes de organizações em turismo na Beira Baixa	H2.1.3
<b>Conexão entre os atores relacionados com o setor do turismo na Beira Baixa</b>	H1.2/ H2.2
O setor público tem ligação com o setor privado na Beira Baixa	H1.2.1/ H2.2.1
Os concelhos da Beira Baixa têm fortes conexões entre si	H1.2.2/ H2.2.2
Os concelhos têm uma posição importante na rede da Beira Baixa	H1.2.3/ H2.2.3
Os subsetores do turismo têm uma posição importante na rede da Beira Baixa	H1.2.4/ H2.2.4
O setor público tem uma posição mais importante na rede que o setor privado	H1.2.5/ H2.2.5
<b>Analisar as principais dificuldades no desenvolvimento de redes de organizações em turismo na Beira Baixa</b>	
<b>Caraterização</b>	H2.3
O concelho com mais freguesias tem maior representatividade por subsetores do turismo na Beira Baixa	H2.3.1
O setor público tem menor representatividade que o setor privado	H2.3.2
As micro empresas têm maior representatividade nos subsetores do turismo na Beira Baixa	H2.3.3
<b>Ligação entre os atores da Beira Baixa (BB)</b>	H1.3/ H2.4
A dimensão dos subsetores do turismo têm influência para a não existência de ligações entre os elementos do turismo na Beira Baixa	H1.3.1/ H2.4.1
Os motivos de ligação entre os atores da Beira Baixa têm diferenças conforme o subsetor do turismo	H1.3.2/ H2.4.2
Os motivos de ligação entre atores da Beira Baixa têm diferenças conforme o concelho da Beira Baixa	H1.3.3/H2.4.3
<b>Demonstrar a importância das redes de organizações para o planeamento do setor do turismo na Beira Baixa</b>	
<b>Relevância das redes no planeamento</b>	H1.4/ H2.5/H3.1
Os benefícios adjudicados às redes têm importância para o planeamento	H1.4.1/H2.5.1/ H3.1.1
Os benefícios adjudicados às redes têm importância para o planeamento por concelho da Beira Baixa	H1.4.2/ H2.5.2/ H3.1.2
<b>Abordagens de Planeamento</b>	H2.6/ H3.2
As abordagens de planeamento têm diferenças de concelho para concelho	H2.6.1/ H3.2.1
As abordagens de planeamento do setor público têm diferenças das abordagens de planeamento do setor privado	H2.6.2/ H3.2.2
As abordagens de planeamento têm diferenças de subsetor para subsetor	H2.6.3/ H3.2.3

Na **Figura 4.1** encontram-se esquematizadas as hipóteses de investigação e as áreas que representam cada um dos objetivos específicos do presente trabalho. Desta forma, tem-se um objetivo geral dividido em três áreas. Estas por sua vez encontram-se repartidas em duas hipóteses gerais que são a base para as restantes hipóteses da investigação. Assim pretende-se determinar as conexões entre os setores público e privado, e os subsectores relacionados com o setor do turismo na Beira Baixa. Não se pode deixar de fora as ligações e a importância dessas mesmas ligações entre os concelhos que compõem a região. Também os motivos pelos quais é importante o desenvolvimento de redes na região considerando os subsectores e os concelhos, ou os motivos pelos quais os atores do setor do turismo da Beira Baixa não consideram importante estabelecer ligações com outros atores da região.

Outras hipóteses a verificar relacionam-se com uma parte importante da investigação, se as redes de organizações são importantes para o desenvolvimento do planeamento em turismo. Logo surge necessidade de relacionar os benefícios das redes com o planeamento desenvolvido em cada concelho. Também se deve verificar se existem diferenças entre as abordagens de planeamento desenvolvidas pelo setor público e pelo setor privado, ou entre os subsectores do turismo, ou entre os concelhos da Beira Baixa.

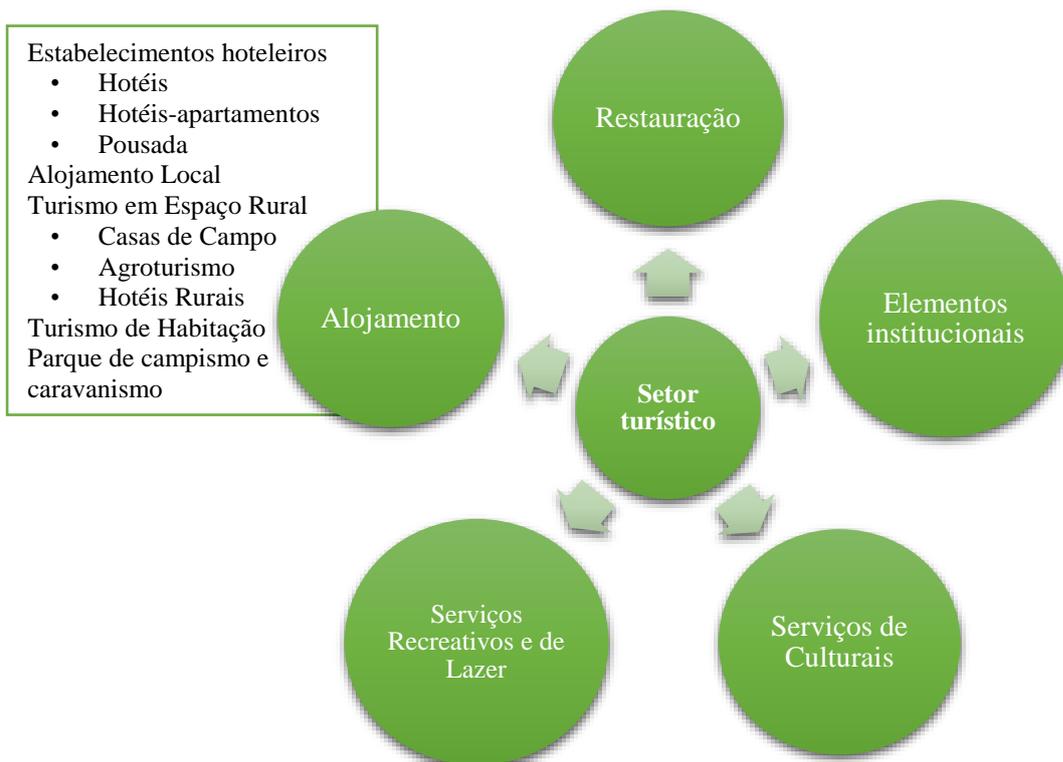


**Figura 4.1 - Esquema das Hipóteses de investigação**  
**Fonte: Elaboração Própria**

#### 4.5. Determinação da população em estudo

A população em estudo nesta dissertação são os elementos que compõem a indústria turística da Beira Baixa, quer o setor público quer o privado. A Beira Baixa é constituída por seis concelhos: Castelo Branco (sede de distrito e o maior concelho de região), Idanha-a-Nova, Oleiros, Penamacor, Proença-a-Nova e Vila Velha de Ródão. E as respetivas freguesias, que perfazem um total de 63.

O modelo de Inskeep (1991) e a Conta Satélite do Turismo são a base para definir a população em estudo. Assim na **Figura 4.2-** Representação dos elementos que constituem a população em estudo, desenvolveu-se uma adaptação conjunta dos mesmos para o presente estudo. Os serviços de transportes, embora mencionados tanto no modelo como na conta satélite, não são incluídos na análise por se ter constatado que este subsector não tinha nenhuma expressividade na região.



**Figura 4.2-** Representação dos elementos que constituem a população em estudo  
**Fonte:** Elaboração Própria

Para a elaboração da **Tabela 4.2**, na qual é apresentada a população em estudo por subsector e concelho da Beira Baixa, procedeu-se à elaboração de uma base de dados em Excel através da recolha de dados secundários de várias fontes: Registo Nacional de

Turismo (RNT), Turismo de Portugal, Turismo Centro, câmaras municipais dos seis concelhos, *booking e tripadvisor*. Optou-se por agregar os serviços recreativos e de lazer com o subsector das agências de viagens e operadores turísticos, dado que apenas existem agências de viagens num dos concelhos em estudo (Castelo Branco) e não se justificava ter uma categoria em que não estavam presentes todos os concelhos. Os valores apresentados são inferiores aos referidos no capítulo 3, dado que a base de dados permitiu cruzar dados e identificar organizações que desapareceram recentemente.

**Tabela 4.2** - População em Estudo

	Alojamento	Restauração	Serviços Recreativos e de Lazer	Serviços culturais	Entidades Públicas ou Público-privadas	Total
<b>Castelo Branco</b>	28	60	17	9	6	120
<b>Penamacor</b>	7	13	2	7	1	30
<b>Idanha-a-Nova</b>	38	36	6	9	1	90
<b>Proença-a-Nova</b>	15	18	4	3	0	40
<b>Oleiros</b>	11	13	1	0	0	25
<b>Vila Velha de Ródão</b>	14	10	2	8	0	34
<b>Total</b>	113	150	32	36	8	<b>339</b>

**Fonte:** Elaboração própria com base nos capítulos precedentes

De salientar que a coluna referente às entidades públicas e entidades público-privadas embora a maioria se localize no concelho de Castelo Branco, a influência destas alargase aos restantes concelhos da Beira Baixa (ADRACES, AHRESP, Turismo Centro de Portugal, Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa, Parque Natural do Tejo Internacional e Geopark Naturtejo). Considerou-se importante incluir estas entidades na população em estudo dado que permitem obter a perspetiva do setor público relativamente à temática em causa. Juntou-se ainda no concelho de Penamacor a Reserva Natural da Serra da Malcata e no concelho de Idanha-a-Nova o Posto de turismo de Monsanto.

#### 4.6. Métodos de Recolha de dados

Para a recolha desta investigação foram seleccionados dois métodos de recolha de dados: o questionário e entrevista. Neste caso, a entrevista foi utilizada como instrumento de recolha de dados com o objetivo de aprofundar, junto dos atores chaves de cada concelho da região, as informações recolhidas.

### **Inquérito por Questionário**

O inquérito por questionário é um instrumento estandardizado e rígido que permite comparar respostas de diferentes indivíduos. Segundo Veal (2006) um questionário deve parecer uma troca de palavras o mais natural possível. Não se pode referir que existam regras claras relativamente à construção de questionários, porém existem algumas indicações que devem ser seguidas (Veal, 2006). Ou seja, as questões devem ser claras, não devem ser ambíguas e não devem induzir nenhuma das respostas. Ainda é preciso um especial cuidado com a ordem em que são colocadas as questões e o seu encadeamento.

O conteúdo dos questionários pode ser dividido em duas categorias. Questões relacionadas com os factos que sem a administração de um inquérito não seriam de fácil descoberta; e as questões de opinião que procuram perceber as opiniões, atitudes, preferências dos indivíduos. Outra classificação é dada pela forma das questões: abertas ou fechadas. Nas questões abertas o inquirido tem liberdade de resposta, recorrendo ao seu próprio vocabulário. Por outro lado, as questões fechadas apresentam uma lista pré-estabelecida de respostas possíveis, em que o inquirido responde à que considera mais adequada ao seu caso.

Neste caso, o questionário construído utiliza tanto questões abertas como fechadas (a maioria), encontra-se dividido em três partes, e tem uma duração aproximada para ser preenchido de 10 minutos (**Anexo 1**).

A primeira parte tem como enfoque a caracterização da amostra. É constituída tanto por questões de resposta fechada como questões abertas, estas últimas utilizadas nas questões do nome da organização, ano de início de atividade e função na organização (questões que não eram de fácil categorização). As questões de resposta fechada também inseridas nesta parte são: se pertencem ao setor público ou privado, qual o subsector relacionado com o turismo onde se inserem, a dimensão da organização e o concelho da Beira Baixa a que pertencem.

Quanto à segunda parte, esta apresenta questões relacionadas com o contacto ou estabelecimento de ligações entre organizações e entidades relacionadas com o setor do turismo na região da Beira Baixa. São questões de resposta fechada com a exceção da última alínea das questões 2 à 5, em que se insere uma alínea com resposta aberta de

forma a obter alguma organização que não se enquadra nas categorias apresentadas nas alíneas acima. A questão relacionada com a frequência do contacto apresenta uma escala de Likert: 1- Algumas vezes por ano, 2- Cerca de uma vez por mês, 3- Cerca de uma vez por semana, 4- Frequentemente e 5 – Diariamente. A segunda questão dispõe seis formas de contacto (telefone, carta, relatórios, e-mail, pessoalmente e reuniões) que poderiam ser utilizadas pelas organizações para o estabelecimento das conexões entre as mesmas. Com a terceira pergunta procura-se perceber os principais motivos que originaram o contacto entre as organizações do setor. A pergunta seguinte tenta perceber, novamente através de uma escala de Likert (1- nada importante a 5- Muito importante) o grau de importância das ligações entre as organizações na região. Por fim, a última questão (nº6) tem como objetivo perceber o motivo por que algumas organizações inquiridas referem que não têm qualquer género de ligação. Assim, os inquiridos que não estabeleceram contactos com outras organizações na região, não preencheram as restantes questões da Parte II nem da Parte III, uma vez que não teriam dados suficientes para tal nem seriam relevantes para a investigação.

Por último, a terceira parte deste questionário tem questões diretamente relacionadas com as redes de organizações na Beira Baixa e os elementos que as compõem, assim como com o planeamento desenvolvido na região. Aqui as questões são apresentadas através de uma escala de Likert de 1 a 5, de modo a que o inquirido selecione o grau de importância ou de concordância com cada uma das afirmações apresentadas nas três questões gerais.

Na **Tabela 4.3** são apresentadas as questões principais inseridas no questionário bem como o objetivo de desenvolvimento da cada uma tendo por base os conteúdos desenvolvidos nos capítulos teóricos desta investigação.

**Tabela 4.3** - Questões gerais do questionário e objetivos

Questão	Objetivo	Capítulo e área
A sua organização, no último ano, teve alguma ligação com outras organizações/ entidades do setor do turismo?	Identificar se os inquiridos, no último ano, estabeleceram algum relacionamento/ conexão com outras organizações no setor na Beira Baixa	Capítulo 1
Com que frequência a sua organização estabelece contactos com as organizações/entidades indicadas na tabela abaixo?	Avaliar com que frequência as organizações/ entidades se relacionam na Beira Baixa. E qual o grau dessa mesma ligação.	Capítulo 1

Questão	Objetivo	Capítulo e área
De que forma estabelece os contactos com as organizações/ entidades da Beira Baixa, apresentadas na seguinte tabela.	Perceber se os relacionamentos entre as organizações/ entidades são diretas ou indiretas.	<b>Capítulo 1</b> – redes formais ou informais; laços fortes ou laços fracos
Por que razão estabelece contacto com cada uma das seguintes organizações na Beira Baixa?	Identificar os principais motivos para o desenvolvimento de relacionamentos entre os inquiridos dentro do setor turístico na Beira Baixa.	<b>Capítulo 1</b> – Avaliação dos benefícios/ vantagens das redes de organizações em turismo
Em que medida é que o contacto estabelecido com cada uma das seguintes organizações na Beira Baixa é importante para o desenvolvimento e objetivos da sua organização?	Perceber a dimensão em que as redes são importantes para os objetivos de crescimento da organização/ entidade.	<b>Capítulo 1 e 3</b> – Atores envolvidos nas redes no setor do turismo;
A organização que representa encontra-se introduzido em alguma rede na Beira Baixa?	Perceber se as organizações estão ligadas a alguma rede na região.	<b>Capítulo 3</b> - o desenvolvimento das redes na Beira Baixa
Considera importante a criação de uma rede de organizações em turismo para o desenvolvimento regional da Beira Baixa?	Avaliar se as organizações/ entidades da região consideram as redes de organizações relevantes para o desenvolvimento turístico da Beira Baixa.	<b>Capítulo 3</b> - o desenvolvimento das redes na Beira Baixa
Quais são, na sua opinião os principais benefícios/ vantagens da criação de redes de organizações para o planeamento e desenvolvimento turístico da Beira Baixa. E destas, qual o seu grau de importância?	Analisar se os benefícios/ vantagens, reconhecidos pela literatura em redes de organizações em turismo, têm o mesmo grau de relevância no quotidiano das organizações/ entidades da região em estudo.	<b>Capítulo 1</b> - Benefícios/ vantagens das redes de organizações em turismo
Diga, por favor, qual o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações referentes ao processo de planeamento desenvolvido pela sua organização ou região	Analisar a abordagem que mais se adequa ao planeamento desenvolvido na região	<b>Capítulo 2</b>
Diga, por favor, qual o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações referentes à relevância das redes em turismo para o planeamento turístico da Beira Baixa.	Perceber se as organizações/ entidades concordam a relação entre as redes de organizações e o planeamento em turismo	<b>Capítulo 1 e 2</b>

Questão	Objetivo	Capítulo e área
Das seguintes organizações/ entidades de turismo, ou com ligação ao setor, na Beira Baixa, indique, por favor, a frequência com que desenvolve ações de planeamento com as mesmas para o desenvolvimento turístico da região.	Analisar as ligações entre as organizações do setor turístico ou com ligação ao mesmo (setor público e privado), para a criação de uma rede entre os atores da Beira Baixa.	Capítulo 2

**Fonte:** Elaboração Própria com auxílio dos autores referidos nos capítulos do estudo

A fase de recolha dos dados decorreu durante um mês. Como forma de obter os resultados mais rapidamente optou-se na primeira fase por aplicar pessoalmente os questionários no território. Porém, concluiu-se que algumas das organizações eram de difícil acesso ou os inquiridos no momento em que eram solicitados a responder não tinham disponibilidade. O que obrigou a que se procurasse complementar os dados em falta com outro método de recolha de dados. Assim, na segunda fase, escolheu-se o *Google Docs* para criar o questionário *online* e enviar via *e-mail* para as organizações que ainda não tinham respondido na primeira fase.

### **Entrevista**

No que concerne ao tipo de entrevista utilizado neste estudo selecionou-se a entrevista semiestruturada. Atendendo à temática em estudo e a região onde se realiza considerou-se importante complementar os dados do inquérito por questionário com entrevistas a atores chave. Inicialmente era para ser aplicada aos representantes ou associações representativas de cada subsetor por cada concelho da Beira Baixa.

No entanto, verificou-se que não existia essa representatividade na maioria dos concelhos da Beira Baixa. O facto de ser uma região maioritariamente rural e localizada no interior do país tem como consequência a falta ou a inexistência de determinados serviços. Como tal, elegeram-se as Câmaras Municipais de cada concelho de forma a compreender o seu papel, enquanto entidade pública, no planeamento do turismo na região e no desenvolvimento de redes que contribuam para o desenvolvimento turístico da região.

A entrevista realizou-se com questões direcionadas e com pontos pré-estabelecidos, com uma duração aproximada de 20 minutos, uma vez que, os representantes destas entidades

têm relativamente pouca disponibilidade, e se pretendia obter junto destes o máximo de informações possíveis sobre a sua intervenção no setor do turismo.

As câmaras municipais dos seis concelhos inseridos na Beira Baixa, foram contactados no início da recolha de dados, através do *e-mail* geral do município, para a marcação de uma entrevista com o responsável pelo setor do turismo na entidade. Deste modo, obteve-se resposta de 5 dos concelhos em análise. A ordem cronológica das entrevistas e a função do representante de cada município encontra-se na **Tabela 4.4**. Apenas se conseguiu resposta direta do município no concelho de Castelo Branco, Penamacor e Idanha-a-Nova. Embora, neste último, o responsável pelo pelouro do turismo seja o presidente da câmara, este não tinha disponibilidade no momento, de modo que a responsável pelo seu gabinete e que tem conhecimentos sobre o tema respondeu no seu lugar. O concelho de Proença-a-Nova, embora se tenha contactado diretamente a câmara municipal, a resposta que se obteve da mesma, foi da parte do posto do turismo. Quanto ao concelho de Oleiros, após, não se ter obtido resposta do município, contactou-se via *e-mail* e telefone o posto de turismo deste para se obter a entrevista.

Por último, Vila Velha de Ródão é o único concelho da Beira Baixa, do qual não se conseguiu obter a entrevista, nem qualquer género de resposta. Foram efetuadas algumas tentativas recorrendo a vários *e-mails* do município (posto de turismo, vice-presidente responsável pelo turismo no município, gabinete da cultura) e via telefone, sem se obter qualquer resposta.

**Tabela 4.4** - Função dos indivíduos entrevistados

Concelho	Função/ Gabinete
Castelo Branco	Unidade de Planeamento, Promoção e Desenvolvimento económico da Câmara Municipal de Castelo Branco
Proença-a-Nova	Técnica de turismo do Posto de Turismo de Proença-a-Nova
Penamacor	Vereadora da cultura da Câmara Municipal de Penamacor
Oleiros	Técnica de turismo do posto de turismo de Oleiros
Idanha-a-Nova	Chefe do gabinete do presidente da Câmara Municipal de Idanha-a-Nova

Fonte: Elaboração Própria

As questões desenvolvidas para o inquérito por questionário foram a base para as questões colocadas durante a entrevista aos representantes de cada entidade. Neste caso, as questões foram colocadas de forma a direcionar as respostas do entrevistado, para os pontos desenvolvidos previamente no questionário. Este, no entanto, poderia acrescentar

ou aprofundar pontos importantes relativamente a cada pergunta que lhe era direcionada, atendendo aos ideais defendidos e desenvolvidos pela entidade que representava.

Este método de recolha dos dados é de grande importância para este estudo em vários aspetos. São várias as investigações em redes que recorrem a entrevistas para obterem informações aprofundadas relativamente a ligações existentes entre as organizações ou destinos. Por isso, a entrevista aos representantes de turismo dos municípios serviu como uma forma de consolidar os resultados obtidos pelos questionários, e permitiu principalmente compreender se o setor público e o setor privado têm ideias semelhantes quanto ao que se tem desenvolvido a nível turístico de cooperação entre todos os setores e concelhos, assim como quais as prioridades do planeamento em turismo da região.

#### 4.7. Análise da taxa de resposta dos inquéritos por questionário

A população em estudo é representada pelos subsetores do setor do turismo e pelas entidades públicas que podem ter alguma representatividade no mesmo (**Tabela 4.5**). Por isso, em diferentes dias procurou-se no terreno recolher o máximo de questionários por cada concelho e subsetor. Do total da população em estudo, 339 elementos, na 1ª fase foram recolhidos 59 questionários, os quais representam uma taxa de resposta de 17,5%. Na segunda fase, via *e-mail*, foram acrescentados mais 28 questionários, que representam uma taxa de resposta de 8,3%. Nesta fase, para se ter a garantia que os questionários foram recebidos pelas organizações efetuaram-se telefonemas para todas, e ainda a solicitar que respondessem ao mesmo. Contudo, não se conseguiu entrar em contacto com algumas destas por não terem atendido ou o telefone já não estar disponível.

**Tabela 4.5** - Taxa de resposta dos questionários

Descrição	Número	%
Lista de organizações dos 4 subsetores identificados e das entidades representativas	339	100%
Taxa de resposta aos questionários respondidos no terreno (1ª fase)	59	17,4%
Taxa de resposta aos questionários respondidos <i>online</i> (2ª fase)	28	8,3%
<b>Taxa de resposta aos questionários (final)</b>	<b>87</b>	<b>25,7%</b>

**Fonte:** Elaboração Própria

Logo, pode-se constatar que a taxa de resposta final do inquérito por questionário aos subsetores que representam o turismo na Beira Baixa foi de 25,7%, ou seja, recolheram-se 87 questionários no total. Atendendo às características do setor, nomeadamente a falta

de disponibilidade dos representantes das organizações devido às funções que desempenham. Ou, como é o caso do subsetor da restauração, em que não têm formação académica em turismo, logo têm conhecimentos limitados sobre as temáticas em estudo, considera-se que a taxa de resposta é satisfatória para o estudo.

Também as dificuldades que se sentiram durante o processo de recolha dos dados leva a considerar que a taxa é representativa da população em estudo. Uma vez que se tornou um processo demorado, especialmente na sua aplicação em restaurantes. Dado que estes, para além do reduzido tempo que tinham, ainda solicitavam que a investigadora os ajudasse a preencher os questionários, por terem pouca formação na área e alguns uma idade relativamente elevada, o que impossibilitava a entrega de questionários em outros lugares. Uma outra dificuldade é referente à localização muito dispersa dos empreendimentos turísticos, principalmente os TER, que impedia que fosse praticamente impossível recolher os dados durante o tempo previsto. Estes foram a principal razão para se ter desenvolvido a segunda fase de administrar os questionários *online*.

Outra das dificuldades, e que também permite considerar que se tem uma amostra representativa, deve-se a que alguns dos *e-mails* enviados não foram entregues por se encontrarem desativados e por o número referente a essas organizações também ninguém atendeu ou já não estavam atribuídos. Este facto leva a crer que estas organizações já não estejam no ativo. Nesta perspetiva, após as chamadas efetuadas pode-se constatar que o *e-mail* enviado com o questionário para as organizações foi para o spam destas.

Para além disso, aquando a receção dos questionários percebeu-se que em alguns concelhos, o número de alojamentos locais era inferior ao esperado. Ou seja, uma só empresa explora vários alojamentos locais, e estes nos dados secundários surgiam de forma independente. Assim, é mais um fator que indica que a taxa de resposta obtida é uma amostra representativa da população e superior à obtida na realidade.

### **Representatividade**

Para que seja possível extrapolar os dados da amostra para a população em estudo é necessário demonstrar que esta é representativa. Tenha-se em consideração que é um território que envolve seis concelhos com fatores diferentes uns dos outros, nomeadamente: o tamanho e características territoriais de cada um, dos quais se destacam os concelhos de Castelo Branco e Idanha-a-Nova pela quantidade de freguesias muito superior aos restantes concelhos; ou os subsectores em que se tem verificado um

investimento maior em cada concelho. Por estas razões é importante perceber se não existem enviesamentos nos resultados obtidos em termos de concelho da Beira Baixa e de subsetor.

**Tabela 4.6** - Taxa de respostas por concelho e subsetor

	Alojamento	Restauração	Serviços Recreativos e de Lazer	Serviços culturais	Entidades Públicas ou Público-privadas	Total	Taxa de resposta por concelho
Castelo Branco	7	12	2	2	2	25	20,8%
Penamacor	3	9	1	1	0	14	46,7%
Idanha-a-Nova	12	7	0	0	1	20	22,2%
Proença-a-Nova	4	6	1	1	0	12	30%
Oleiros	3	5	1	0	0	9	36%
Vila Velha de Ródão	2	4	0	1	0	7	20,6%
<b>Total</b>	31	43	5	5	3	87	25,7%
<b>Taxa de resposta por setor</b>	27,4%	28,7%	15,6%	13,9%	37,5%		

Fonte: Elaboração Própria

O concelho de Penamacor, apesar de ser um dos concelhos mais pequenos em termos de freguesias, é o que apresenta uma taxa de resposta mais elevada (46,7%). Resultado este que é excelente, se se tiver em consideração que o subsetor de serviços culturais, embora tenha apenas um questionário respondido, este representa os restantes espaços culturais do concelho dado que se encontram todos sobre a tutela do município. O mesmo acontece nos restantes concelhos da Beira Baixa em que o município detém a tutela da maioria dos espaços, com a exceção de Vila Velha de Ródão, que não se tem dados para comprovar esse facto. Assim se justifica a taxa reduzida de respostas destes serviços, uma vez que os responsáveis destes se recusavam a responder alegando que a resposta ao respetivo questionário era da alçada do responsável da cultura de cada município.

Também o concelho de Oleiros tem uma taxa de resposta significativa (segunda mais elevada - 36%). Facto que se deve à dimensão reduzida de serviços no setor do turismo, o que permite que cada resposta tenha um peso maior. Não se encontrou nenhum espaço neste concelho que se pudesse associar à categoria dos serviços culturais, nem nenhuma entidade pública que pudesse ter alguma representatividade em termos turísticos. Quanto

às empresas de animação turística apenas existe uma, obtendo-se desta forma o total da população desta categoria no concelho.

As taxas de resposta para os concelhos de Castelo Branco (20,8%) e Idanha-a-Nova (22,2%) consideram-se representativas, dado que são dois territórios com os serviços turísticos muito dispersos fisicamente e têm uma oferta relativamente elevada para dois concelhos situados no interior do país e em meios rurais (baixa densidade populacional e de serviços). De destacar que a cidade de Castelo Branco como sede de distrito é fator de atração de novos investidores, e na qual se concentram os serviços públicos ligados ao setor do turismo, como é o caso da AHRESP ou o Geopark Naturtejo (representadas na amostra). No entanto, não se conseguiu obter resposta da ADRACES, entidade que agrega quatro dos concelhos da região (Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Penamacor e Vila Velha de Ródão) e procura o desenvolvimento e preservação dos meios rurais. Foram efetuadas várias tentativas, via *e-mail*, telefone, e uma visita pessoal à sede da entidade em Castelo Branco, mas não se conseguiu chegar a comunicar com nenhum responsável na organização. Outra alternativa passava por um representante de um dos concelhos responder em nome da entidade, o que não foi possível por não se ter obtido autorização dos órgãos superiores.

Apesar de não se ter obtido resposta para a entrevista ao município de Vila Velha de Ródão como representante do setor do turismo no concelho, e de muitos dos responsáveis pelos serviços, principalmente alojamentos, não se terem predispósito a responder ao inquérito por questionário, a taxa de resposta é de 20,6%. Resultado que poderia ser considerado muito baixo se não estivessem representados três dos cinco subsetores em estudo, embora sejam pouco representativos para se poder fazer uma extrapolação para o concelho no seu todo.

De forma a procurar evitar as baixas taxas de resposta efetuaram-se várias chamadas para os serviços que até à data ainda não tinham respondido, principalmente com maior enfoque no concelho de Vila Velha de Ródão que tem a taxa de resposta mais baixa e as empresas de animação turística de Idanha-a-Nova (sem resultados neste setor). Contudo, embora os responsáveis se tivessem comprometido a responder ao questionário, não foram obtidas novas respostas até à data de fecho da recolha dos dados.

#### 4.8. Métodos de Análise dos dados recolhidos

Concluída a fase de administração do inquérito por questionário e de efetuadas as entrevistas aos atores chaves da região em estudo, foi necessário realizar a análise dos resultados obtidos. Assim, na primeira parte de análise dos dados obtidos com os questionários recorreu-se ao programa informático SPSS, versão 20 (*Statistical Package for the Social Sciences*). Este permitiu efetuar uma análise bivariada e multivariada, das quais resultaram tabelas de frequências e de cruzamento dos dados.

A análise das entrevistas efetuadas aos cinco municípios da Beira Baixa foi realizada de forma manual, tendo-se apenas recorrido à gravação de áudio das entrevistas de três dos municípios (Castelo Branco, Penamacor e Idanha-a-Nova) e ao suporte em papel com as respostas dos entrevistados (Oleiros e Proença-a-Nova preferiram que não se utilizasse o método de gravação). Uma vez que o número de entrevistas era reduzido, não se justificava a utilização de um *software* de análise de dados qualitativos.

Na segunda parte, optou-se por utilizar o programa Gephi 0.9.1 para contruir uma rede de organizações na Beira Baixa. Esta resultou do cruzamento da análise dos dados dos questionários e das entrevistas aos atores chave, e que tiveram alguma ligação com outras organizações ou entidades da região. Foram usadas várias medidas desenvolvidas na teoria das redes para determinar as conexões entre os setores do turismo na Beira Baixa, e a força dessas mesmas ligações. Este programa foi escolhido para efetuar a análise, em decremento de outros mencionados na literatura (UCINET, Pajek), por ser de fácil utilização e gratuito.

De forma a analisar as redes que resultaram do programa foi necessário ter conhecimento de algumas medidas. Mas antes de mais é necessário clarificar alguns dos termos utilizados na análise de redes.

**Tabela 4.7** – Termos utilizados em redes

Termos	Descrição
<b>Grafo</b>	Rede
<b>Vértices = Nós= pontos = atores</b>	2 Nós são adjacentes ou vizinhos se existir uma aresta que os ligue entre si
<b>Arestas= Laços= vizinhos</b>	Linha que une os Nós
<b>Grafo Não-Dirigido</b>	As relações entre os nós são simétricas, ou seja, a relação é recíproca.
<b>Grafo Dirigido</b>	Os pares são ordenados, ou seja, a relação é apenas num sentido.
<b>Grau</b>	Número de vizinhos de um nó
<b>Peso (das arestas)</b>	Recebe um valor relevante à aplicação

<b>Grafo completo</b>	Todo o par de vértices está conectado por uma aresta
<b>Comunidades</b>	São grupos de nós (subgrafos) em que a densidade é maior dentro de cada grupo do que entre restantes grupos da rede

Fonte: Scott (2000); Wasserman e Faust (1994)

Assim, na tabela são apresentadas apenas as medidas que foram utilizadas na análise da rede da Beira Baixa.

Tabela 4.8 – Medidas de análise de redes

<b>Medidas de análise</b>	
<b>Densidade do grafo</b>	Conexão existente entre os atores da rede (varia entre 0 e 1)
<b>Centralidade de grau</b>	“Um nó importante está conectado com muitos nós” Análise individual por nó, e não como um todo Para um grafo não-dirigido mede-se através do grau do nó.
<b>Centralidade de intermediação</b>	Soma dos caminhos mais curtos que passam por um nó para chegar a outros nós
<b>Modularidade</b>	Mede a qualidade da divisão em comunidades de uma rede. Representa a media calculada sobre as comunidades existentes. Dá a diferença entre a quantidade de ligações existentes e as esperadas dentro das comunidades. Valor alto de modularidade indica que a densidade das ligações dentro das comunidades é maior do que na rede como um todo. Varia entre 0 e 1. Valores entre 0,2 e 0,7 são bons resultados.

Fonte: Granovetter (1973); Pavlovich (2003); Scott, Cooper e Baggio (2008)

## Capítulo 5 | Análise e discussão dos dados

### 5.1. Caraterização da amostra

Dos seis concelhos que constituem a Beira Baixa, e do total de 87 inquiridos, o que apresenta uma amostra mais significativa é o concelho de Castelo Branco com 25 inquiridos (28,7%). Facto que era de se esperar tendo em consideração que este é sede de distrito, única cidade da região e ainda o que tem mais freguesias. Segue-se o concelho de Idanha-a-Nova com 23% (20 inquiridos), e não muito distante o concelho de Penamacor e Proença-a-Nova com uma percentagem de, respetivamente, 16,1% (14 inquiridos) e 13,8% (12 inquiridos). Com a percentagem mais baixa, e com menor significância na amostra, encontra-se o concelho de Vila Velha de Ródão com apenas 8% (7 inquiridos) (**Gráfico 5.1**).

**Gráfico 5.1** - Distribuição dos inquiridos



Para determinar a função desempenhada pelos inquiridos nas organizações/entidades efetuou-se uma categorização das respostas dos mesmos: os sócios gerentes e proprietários- Sócio-gerente/proprietário; cargos de chefia, gerência e técnicos – Chefia ou técnico; funcionários de mesa, receção, geóloga, programador, entre outros -

Colaboradores; Técnico superior; administradores, presidente de delegação, diretores, coordenadores – Cargo administrativo (**Gráfico 5.2**).

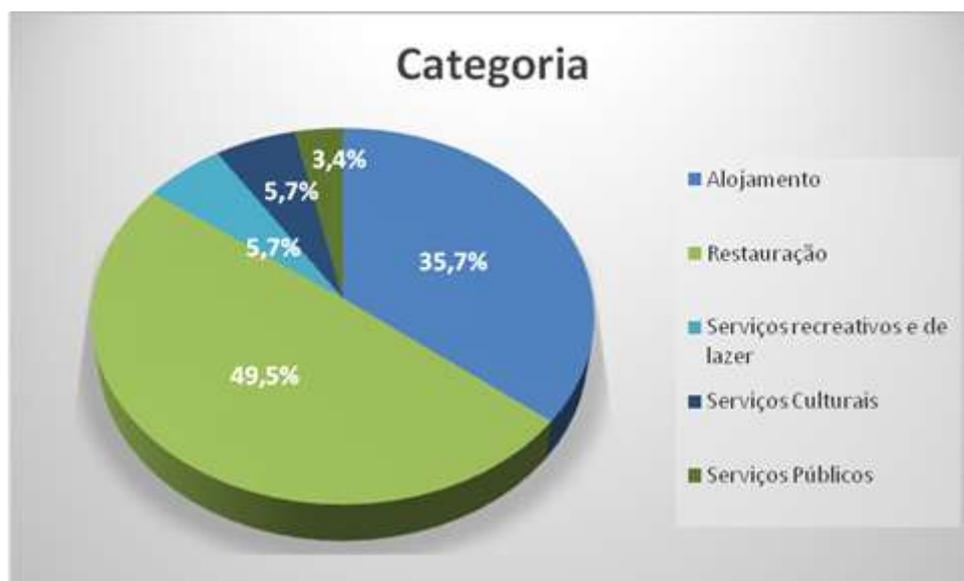
A maioria dos inquiridos pertencem à categoria sócio-gerente/proprietário (52%), seguindo-se, respetivamente, o colaborador (19%), chefia ou técnico (17%), cargo administrativo (10%), e por fim, técnico superior (2%). Pode-se deduzir que os inquiridos tinham os conhecimentos necessários sobre a organização/ entidade que representavam para responder ao questionário com veracidade, mais ainda por 81% destes desempenharem funções nas hierarquias superiores.

**Gráfico 5.2** - Função dos inquiridos



O setor privado na Beira Baixa tem uma representatividade mais elevada (93,1%), que o setor público (4,6%) e o setor público-privado com uma percentagem de 2,3%. No que concerne aos subsetores ligados ao turismo, os serviços de restauração são os que tem uma maior representatividade na região (49,5%), logo seguidos dos serviços de alojamento (35,7%). Tanto os serviços recreativos e de lazer como os serviços culturais têm a mesma representatividade (5,7%), enquanto o setor público tem uma taxa de 3,4% (**Gráfico 5.3**). Os valores destes comparados aos dois primeiros setores aparentam ser relativamente baixos, contudo o número total destes setores na região apresentados na secção 4.5. também são os que têm menor representatividade na região.

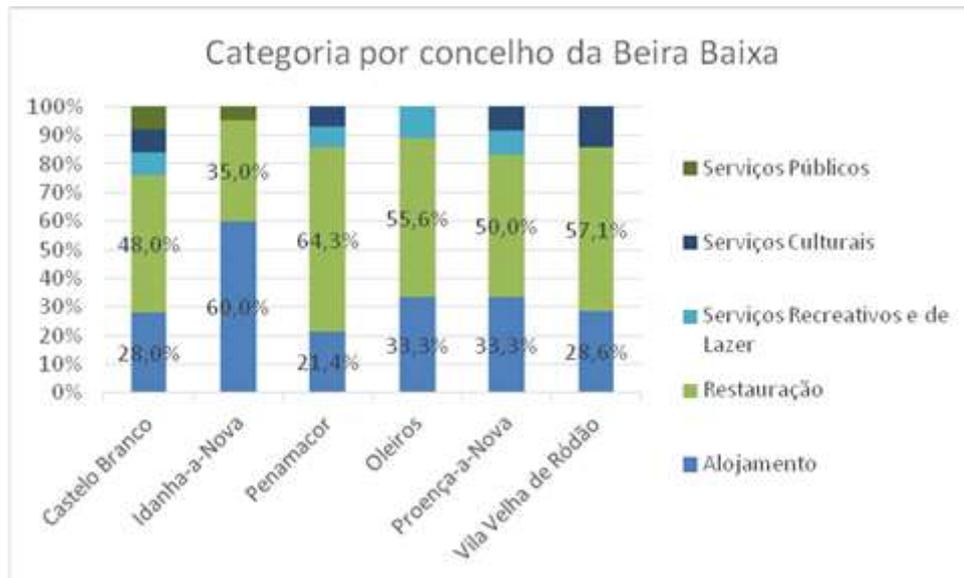
Gráfico 5.3 – Subsetor relacionado com o turismo em que os inquiridos se enquadram



Como se pode observar no **Gráfico 5.4**, o concelho de Idanha-a-Nova é o que tem maior representatividade nos serviços de alojamento (64,3%). Enquanto nos serviços de restauração, Penamacor é o que tem uma amostra maior (64,3%). Nos serviços recreativos e de lazer é o concelho de Oleiros que apresenta a percentagem mais elevada (11%), e os concelhos de Idanha-a-Nova e Vila Velha de Ródão nem estão presentes na amostra atual nesta categoria. Quanto aos serviços culturais, Vila Velha de Ródão tem uma amostra mais elevada que os restantes concelhos (14,3%), de salientar que nem Oleiros nem Idanha-a-Nova apresentam valores nestas categorias (aspeto colmatado pelas entrevistas aos atores chave). Pode-se então concluir que o facto de Castelo Branco ser o concelho que tem maior área geográfica e freguesias não implica que seja o que tem maior expressão no setor do turismo em todos os subsectores, logo a hipótese H2.3 'O concelho com mais freguesias tem maior representatividade por subsector do turismo na Beira Baixa' é falsa.

Relativamente ao setor público, apenas os concelhos de Castelo Branco (8%) e Idanha-a-Nova (5%) apresentam resultados. Dado que os outros concelhos não têm nenhuma entidade pública relacionada com o setor turístico, com exceção de Penamacor (Reserva Natural da Serra da Malcata), e os existentes na sede de distrito representam todos os concelhos da região. Daqui se pode aferir que a hipótese H2.3.2 'o setor público tem menor representatividade que o setor privado' é verdadeira.

Gráfico 5.4 - Subsetores divididos por concelho da Beira Baixa



Os anos de início de atividade dos vários serviços pertencentes à amostra divergem conforme o setor em que se inserem, de facto o setor público obriga a que o intervalo de anos da amostra seja entre 1896 e 2016 (**Gráfico 5.5**). De forma a se pode efetuar uma melhor análise, agruparam-se os anos de início de atividade por décadas, com exceção do primeiro grupo que como eram anos mais antigos e continham menos dados juntaram-se 90 anos. Pode-se constatar que ao longo das décadas o investimento no setor do turismo na Beira Baixa tem crescido. Na primeira categoria da amostra, com um intervalo de 90 anos, apenas surgiram 7% dos serviços relacionados com o setor na região, enquanto nas décadas seguintes verificou-se um crescimento acentuado. Na década de 1987-1997 surgiram 17% e na década de 1998-2007, a percentagem voltou a aumentar mais 23%. Como se pode verificar no gráfico, os anos de 2008 a 2016 são os que verificam um maior investimento no setor do turismo (41%), dos quais os anos de 2014 e 2015 tem um destaque maior com 9,2%, respetivamente, do total da amostra. Estes dados vêm comprovar a importância que o setor do turismo tem recebido nas últimas décadas quer pelo setor privado quer pelo setor público.

Gráfico 5.5 - Ano de início de atividade dos setores da região



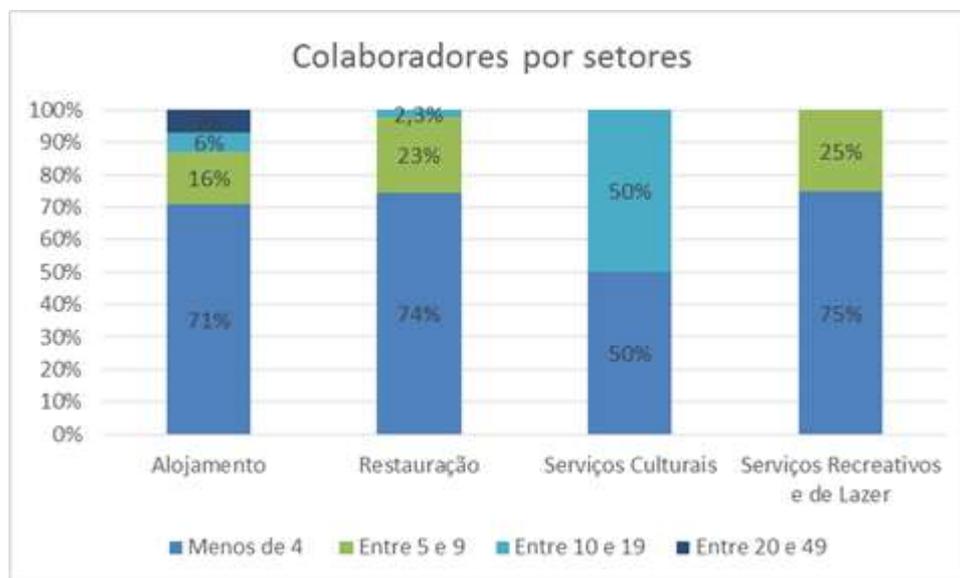
A dimensão das organizações privadas pode ser estimada através do número de colaboradores que emprega. Através da presente amostra na Beira Baixa pode-se concluir que o setor do turismo na região é maioritariamente constituído por micro empresas – até 10 colaboradores (92,7%). Como se pode observar no **Gráfico 5.6**, dos quatro setores, três encontram-se acima dos 70% na categoria de quatro colaboradores ou menos e nos serviços culturais, a mesma categoria, também representa 50%. Estes resultados indicam que o setor do turismo na região é na sua maioria formado por empresas familiares, que têm poucos recursos, quer financeiros como humanos, para fazer face à competitividade cada vez maior no setor.

Na categoria entre os 5 e 9 colaboradores, os serviços recreativos e de lazer apresentam a taxa mais elevada com uma percentagem de 25%. Não muito longe encontram-se os serviços de restauração (23%) e os serviços de alojamento (16%). Quanto à categoria entre os 10 e os 19 colaboradores, as percentagens na região são baixas, com a exceção dos serviços culturais, em que tem uma representatividade de 50% na amostra. Para além deste setor, 6% dos serviços de alojamento tem capacidade para empregar entre 10 e 19 colaboradores, e os serviços de restauração, embora apresentem uma margem mínima (2,3%).

De facto, na Beira Baixa, o setor do alojamento é o único que apresenta alguma diversidade na dimensão dos seus estabelecimentos, e tem representadas tanto micro empresas como pequenas empresas. Mais ainda, este é o único setor da região que se insere na categoria entre 20-49 colaboradores, e representa 7% do total dos serviços de

alojamento. Conclui-se então que H2.3.3 'as micro empresas têm maior representatividade nos subsetores do turismo na Beira Baixa' é verdadeira.

Gráfico 5.6 - Colaboradores por subsectores de turismo



## 5.2. Ligação entre os atores do turismo na Beira Baixa

Considerando a forte competitividade que existe no setor do turismo, e da necessidade que existe de cooperação entre os atores para proporcionar uma oferta turística integrada dos produtos turísticos, procurou-se saber se a população em estudo na Beira Baixa, tinham, no último ano, estabelecido alguma ligação com outros atores do setor na mesma região. Assim, do total dos 87 inquiridos, cerca de 46 contra 41 afirma que têm estabelecido ligações com outros membros do setor na NUTS III.

Tabela 5.1 - Inquiridos que têm ligações com outros atores na região

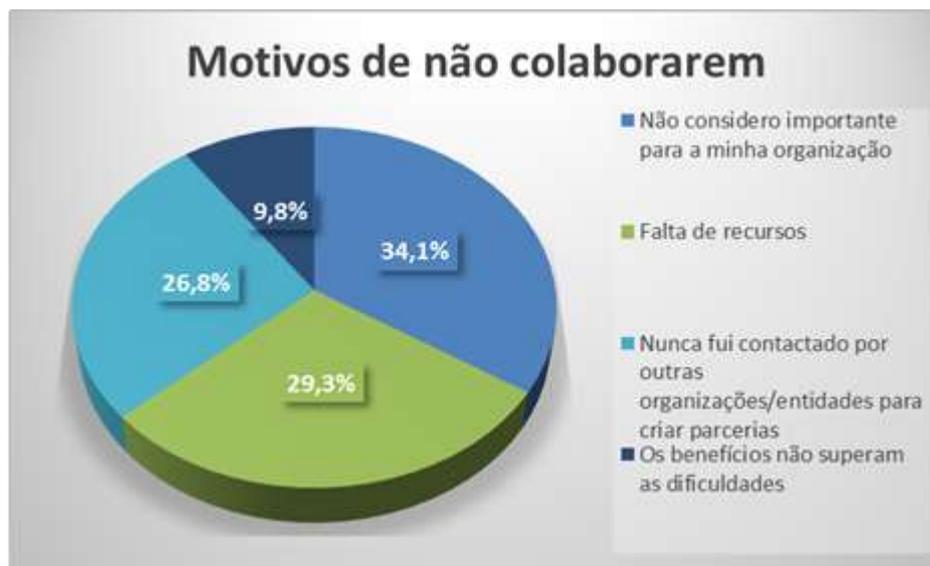
	Número	Percentagem
<b>Ligação</b>	46	52,9%
<b>Não tem ligação</b>	41	47,1%

Os setores do alojamento e da restauração são os únicos dois subsectores relacionados com o setor do turismo que não estabelecem qualquer género de contacto ou tem alguma ligação com outros atores na Beira Baixa (Tabela 5.1). Deste modo, dos 41 inquiridos que não têm nenhuma ligação com outros atores, 34,1% alegam que o principal motivo para tal é por não considerarem importante para o crescimento da sua organização (Gráfico 5.7). Para além desta razão a falta de recursos quer financeiros, humanos ou de disponibilidade, é a segunda opção mais mencionada (29,3%). Embora neste caso, esta

razão apenas seja selecionada pelos serviços de restauração, facto explicado pela dimensão deste género de estabelecimentos na região, a maioria são empresas familiares. Resultado do qual se pode aferir que a hipótese H1.3.1 vs H2.4.1 *‘a dimensão dos subsectores do turismo tem influência para a não existência de ligações entre os elementos do turismo na Beira Baixa’* é verdadeira.

O terceiro motivo salientado por 26,8% dos inquiridos, refere-se mesmo ao facto de que nenhuma outra entidade ou organização da Beira Baixa os contactou, embora alguns salientem que gostariam de colaborar com outras organizações mas que não têm conseguido realizar essas parcerias. Nesta situação, são os serviços de alojamento que mais salientam este motivo. Por fim, o último motivo destacado para não colaborarem prende-se com o facto de que os benefícios desse mesmo trabalho em rede não superarem as dificuldades que se levantam a vários níveis (9,8%).

**Gráfico 5.7** - Motivos pelos quais os inquiridos não colaboram com outros elementos do setor na região

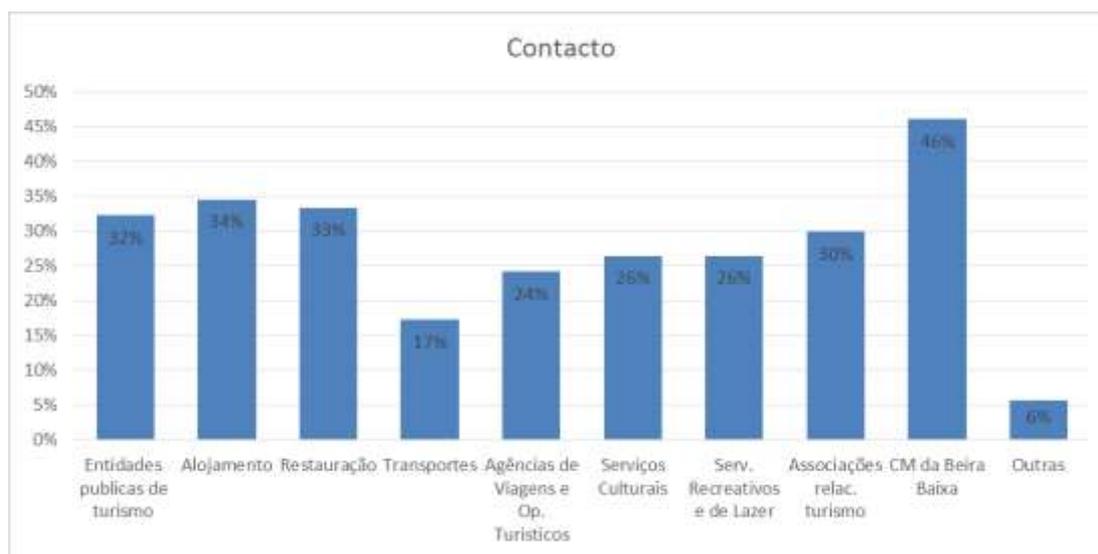


### **Ligações no setor do turismo**

No que concerne aos 52,9% dos inquiridos que estabelecem contactos com outros atores relacionados com o setor do turismo, as entidades com quem são estabelecidas grande parte das ligações ou parcerias são as câmaras municipais da região da Beira Baixa. Pode-se ainda constatar pelo **Gráfico 5.8**, que existe uma conexão significativa com serviços de alojamento (34%), serviços de restauração (33%), entidades públicas de turismo (32%)

e associações relacionadas com o turismo (30%). Não muito distante, os serviços de recreativos e de lazer e os serviços culturais, respetivamente, são contactados por 26% da amostra. Enquanto as agências de viagens e os operadores turísticos e os serviços de transportes têm percentagens mais baixas, respetivamente, 24% e 17%. Estes últimos valores podem ser justificados pelo baixo número destes serviços na região.

**Gráfico 5.8** - Contacto entre os atores que compõem o setor do turismo na região



### **Frequência de contacto**

O setor do alojamento estabelece na sua maioria contacto com outras organizações algumas vezes por ano, nomeadamente com as entidades públicas de turismo da região (81%). Apenas com o setor da restauração é que existe uma maior frequência de contacto (38% - frequentemente), porém como se pode observar mais à frente o principal motivo para essa ligação baseia-se na troca de informações entre os dois setores.

O setor da restauração refere que tem contacto com frequência com as várias entidades e organizações da Beira Baixa. Mas este contacto, como se pode constatar na **Tabela 5.2**, é apenas para troca de informações relativas aos setores ou para colaborar em ações conjuntas, principalmente eventos.

Quanto aos serviços culturais e os serviços recreativos e de lazer, a frequência do contacto com os outros elementos do setor do turismo é bastante disperso. Com as entidades públicas de turismo encontra-se dividido entre “algumas vezes por ano” e “cerca de uma vez por mês” ou “frequentemente”.

Esta é uma variável que permite compreender a importância da ligação entre os atores da Beira Baixa, e que é desenvolvida na secção referente à rede de organizações construída para a Beira Baixa

Tabela 5.2 – Frequência das ligações dos atores na Beira Baixa

	Entidades Públicas de Turismo	Alojamento	Restauração	Transportes	Serviços culturais	Serviços recreativos e de Lazer	Associações turismo	Câmaras Municipais da Beira Baixa	Outras
<b>Alojamento</b>									
Algumas vezes por ano	81%	53%	31%	100%	64%	100%	63%	40%	50%
Cerca de uma vez por mês		32%	6%		18%		19%	15%	50%
Cerca de uma vez por semana			25%				6%	10%	
Frequentemente	19%	11%	38%		9%		13%	35%	
Diariamente		5%			9%				
<b>Restauração</b>									
Algumas vezes por ano	67%	33%	33%	50%	50%	100%	20%	45%	100%
Cerca de uma vez por mês	67%	33%	33%	50%				9%	
Cerca de uma vez por semana							40%		
Frequentemente	67%	67%	33%		50%		40%	45%	
<b>Serviços Culturais</b>									
Algumas vezes por ano	50%		33%	100%	20%	100%	50%	20%	
Cerca de uma vez por mês	50%	50%	33%		20%				
Cerca de uma vez por semana							50%	20%	
Frequentemente		50%	33%		40%			20%	
Diariamente					20%			40%	
<b>Serviços Recreativos e de Lazer</b>									
Algumas vezes por ano	67%	33%	25%	100%	100%		67%	25%	
Cerca de uma vez por mês			25%				33%	50%	100%
Cerca de uma vez por semana			25%						
Frequentemente	33%	67%	25%					25%	

### **Formas de contacto**

Os setores em estudo têm várias formas de comunicar entre si (Tabela 5.3). De uma forma geral a todos os setores e entidades o método da carta e relatórios é o menos usual, nem sequer é mesmo usado pelos serviços recreativos e de lazer. As reuniões também não são muito mencionadas, sendo mais destacadas no contacto com entidades públicas, principalmente com as câmaras municipais da Beira Baixa. Pelo contrário, o método mais usados por todos os inquiridos é o *e-mail*, logo seguido do telefone. Este último é menos usado nos serviços culturais.

Segundo a amostra em estudo, o setor do alojamento elege o formato de *e-mail* como a forma prioritária de se relacionar com os restantes setores da Beira Baixa. Com a exceção dos contactos com outros elementos do mesmo setor (alojamento) que se efetuam por telefone (46,2%), assim como com o setor da restauração (57,9%) e dos serviços de transportes 50%. Este setor comunica ainda, de igual forma, pessoalmente ou via *e-mail* com outras organizações que não se encontram nas categorias mencionadas, como é o caso do *Geopark Naturtejo*.

O setor da restauração encontra-se mais dividido na forma como comunica com outros setores e entidades públicas. O setor utiliza principalmente o telefone para comunicar com os serviços culturais (75%) e com outras entidades (66,7%). Segue-se o *e-mail* para as entidades públicas de turismo (50%), os alojamentos (42,9%), serviços recreativos e de lazer (50%) e as associações de turismo (50%). Enquanto o contacto realizado pessoalmente é eleito para os outros elementos do mesmo setor (restauração – 42,9%) e as Câmaras Municipais da Beira Baixa (50%).

Quanto aos serviços culturais, os contactos destes e alojamentos, serviços de transporte e associações de turismo é unicamente efetuado por *e-mail*. Com as entidades públicas de turismo encontra-se dividido entre o *e-mail* (50%) e reuniões (50%), também com os serviços de restauração são utilizados três métodos (telefone, e-mail e pessoalmente - 33,3% cada um). Com outros serviços culturais e com as Câmaras Municipais da Beira Baixa metade é realizado por *e-mail*.

Por último, os serviços recreativos e de lazer comunicam principalmente via *e-mail*, nomeadamente com as entidades públicas de turismo e associações de turismo é exclusivamente por este método. Com os alojamentos é maioritariamente por telefone

(66,7%), método este que também é em grande parte utilizado para outros setores, assim como o pessoalmente e as reuniões.

Tabela 5.3 – Formas de ligação dos atores na Beira Baixa

	Entidades Publicas de Turismo	Alojamento	Restauração	Transportes	Serviços Culturais	Serviços recreativos e de Lazer	Associações de turismo	Câmaras Municipais da Beira Baixa	Outras	N
<b>Alojamento</b>										
<b>Telefone</b>	10,5%	46,2%	57,9%	50,0%	33,3%	34,5%	20,0%	21,4%		54
<b>Carta</b>								3,6%		1
<b>Relatórios</b>	10,5%						5,0%			3
<b>E-mail</b>	57,9%	26,9%	10,5%	40,0%	58,3%	55,2%	55,0%	32,1%	50,0%	68
<b>Pessoalmente</b>	10,5%	19,2%	26,3%		8,3%	6,9%	5,0%	21,4%	50,0%	23
<b>Reuniões</b>	5,3%	7,7%	5,3%			3,4%	15,0%	21,4%		14
<b>Outro método</b>	5,3%			10,0%						2
<b>Restauração</b>										
<b>Telefone</b>	33,3%	28,6%	28,6%	25,0%	75,0%	30,0%	33,3%	28,6%	66,7%	21
<b>Carta</b>								7,1%		1
<b>E-mail</b>	50,0%	42,9%	28,6%	25,0%	25,0%	50,0%	50,0%	7,1%		19
<b>Pessoalmente</b>	16,7%	28,6%	42,9%	25,0%		20,0%	0,0%	50,0%	33,3%	17
<b>Reuniões</b>							16,7%	7,1%		2
<b>Outro método</b>				25,0%						1
<b>Serviços Culturais</b>										
<b>Telefone</b>			33,3%		16,7%	20,0%		16,7%		4
<b>E-mail</b>	50,0%	100,0%	33,3%	100,0%	50,0%	80,0%	100,0%	50,0%		18
<b>Pessoalmente</b>			33,3%		33,3%					3
<b>Reuniões</b>	50,0%							33,3%		4
<b>Serviços Recreativos e de Lazer</b>										
<b>Telefone</b>		66,7%	50,0%	33,3%	33,3%	16,7%				7
<b>E-mail</b>	100,0%	33,3%	50,0%	66,7%	66,7%	83,3%	100,0%	50,0%		20
<b>Pessoalmente</b>								25,0%		1
<b>Reuniões</b>								25,0%	100,0%	2

### **Motivos da ligação**

Na grande maioria os serviços de alojamento tem contacto com outras organizações e entidades relacionadas com o setor em grande parte para dar ou receberem informações uteis ou para colaborarem em ações conjuntas (**Tabela 5.4**). A percentagem mais elevada dos que colaboram para definir estratégias e coordenar esforços é de 25%, e apenas com as entidades públicas de turismo e câmaras municipais da Beira Baixa. Para identificar diferenças nas ações desenvolvidas por cada organização o valor reduz ainda mais e não é efetuado com todos os setores, mas com outros alojamentos (10,5%), com o setor da restauração (6,3%), serviços recreativos e de lazer (4,3%) e as associações de turismo (6,3%). Quanto ao motivo que mais se enquadra no tema da presente investigação pode-se perceber que o setor do alojamento colabora muito pouco para desenvolver ações de planeamento para a região, apenas 6,3% com entidades públicas de turismo e 10% com câmaras municipais da Beira Baixa.

Para os restantes setores (restauração, serviços culturais e serviços recreativos e de lazer) os resultados são muito semelhantes. Ou seja, as percentagens mais elevadas para os motivos porque estes setores comunicam com outros da região centram-se “para dar/receber informações” e “colaborar em ações conjuntas”. No setor da restauração apenas 20%, 11,1% e 27,3% desenvolvem ações de planeamento na região com, respetivamente, entidades publicas de turismo, serviços recreativos e de lazer e câmaras municipais da Beira Baixa. Os serviços culturais não se envolvem com os outros setores de turismo na região no que se refere a “definir estratégias e coordenar esforços” e “delinear um plano turístico para a região”. Nos serviços recreativos e de lazer, 33,3% dos inquiridos refere envolver-se no processo de planeamento em turismo mas apenas com as câmaras municipais da região.

E daqui se pode determinar como verdadeira a hipótese H1.3.2 vs H2.4.2 *‘os motivos de ligação entre os atores da Beira Baixa têm diferenças conforme o subsetor do turismo`*.

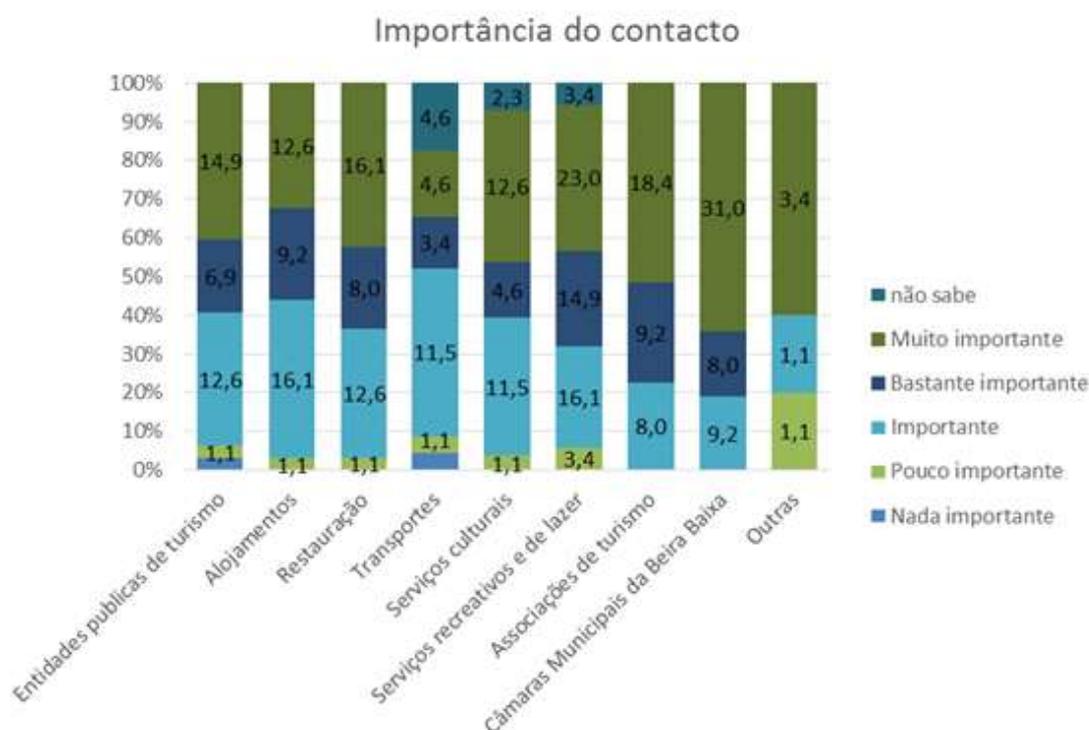
Tabela 5.4 – Motivos de ligação entre os atores na Beira Baixa

	Entidades Públicas de Turismo	Alojamento	Restauração	Transportes	Serviços Culturais	Serviços recreativos e de Lazer	Associações de turismo	Câmaras Municipais da Beira Baixa	Outras	N
<b>Alojamento</b>										
Para dar / receber informações	50,0%	36,8%	37,5%	50,0%	50,0%	34,8%	43,8%	25,0%		52
Para colaborar em ações conjuntas	18,8%	36,8%	37,5%	20,0%	33,3%	39,1%	31,3%	35,0%	50,0%	44
Para definir estratégias e coordenar esforços	25,0%	10,5%	18,8%		8,3%	13,0%	12,5%	25,0%		20
Para identificar diferenças entre as ações das organizações		10,5%	6,3%			4,3%	6,3%			5
Para delinear um plano turístico para a região	6,3%							10,0%		3
Outras		5,3%		30,0%	8,3%	8,7%	6,3%	5,0%	50,0%	10
<b>Restauração</b>										
Para dar / receber informações	20,0%	50,0%	33,3%	75,0%	50,0%	44,4%	50,0%	36,4%		21
Para colaborar em ações conjuntas	40,0%	50,0%	33,3%	25,0%	25,0%	44,4%	25,0%	9,1%		15
Para definir estratégias e coordenar esforços	20,0%		16,7%		25,0%		25,0%	18,2%	50,0%	7
Para identificar diferenças entre as ações das organizações			16,7%					9,1%		2
Para delinear um plano turístico para a região	20,0%					11,1%		27,3%		5
Outras									50,0%	1

	Entidades Públicas de Turismo	Alojamento	Restauração	Transportes	Serviços Culturais	Serviços recreativos e de Lazer	Associações de turismo	Câmaras Municipais da Beira Baixa	Outras	N
<b>Serviços Culturais</b>										
Para dar / receber informações	25,0%	50,0%	33,3%	100,0%	60,0%	75,0%	100,0%			12
Para colaborar em ações conjuntas	50,0%		33,3%		40,0%	25,0%		80,0%		10
Para identificar diferenças entre as ações das organizações	25,0%							20,0%		2
Outras		50,0%	33,3%							2
<b>Serviços Recreativos e de Lazer</b>										
Para dar / receber informações	50,0%		25,0%	50,0%	50,0%	20,0%	66,7%	33,3%		8
Para colaborar em ações conjuntas		100,0%	75,0%	50,0%	50,0%	80,0%	33,3%	33,3%	100,0%	15
Para definir estratégias e coordenar esforços	50,0%									1
Para identificar diferenças entre as ações das organizações								33,3%		1

Para se determinar a importância que a amostra atribuía ao estabelecimento de ligações entre os setores relacionados com o turismo na Beira Baixa utilizou-se uma escala de Likert. O “nada importante” foi atribuído por 6,3% dos inquiridos ao setor do alojamento, assim como 33,3% responderam “pouco importante” para os serviços recreativos e de lazer.

Gráfico 5.9 - Importância do contacto entre os atores na Beira Baixa



### 5.3. Redes de organizações na Beira Baixa

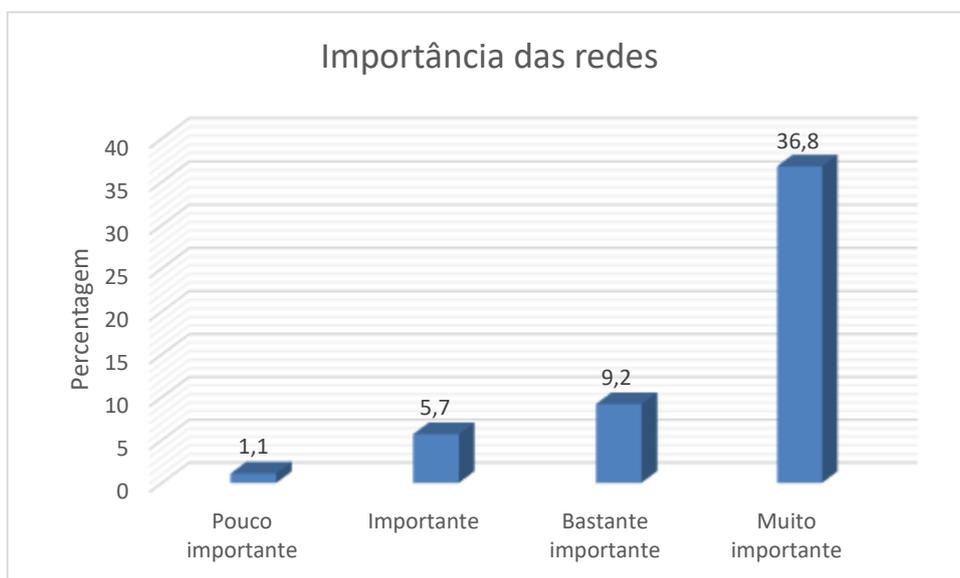
No total dos 87 inquiridos, 52,9% afirmou que no último ano teve ligações com outras organizações e entidades, pelo que prosseguiram para o preenchimento total do questionário. Apesar de 5,7% do total dos inquiridos considerarem que as redes de organizações são “importantes” para o desenvolvimento regional da Beira Baixa, 9,2% “bastante importante” e ainda 36,8% “muito importante” (Gráfico 5.11), apenas 32,2% dos 46 inquiridos afirma que se encontra introduzido em alguma rede na Beira Baixa (Gráfico 5.10).

Gráfico 5.10 - Inquiridos que fazem parte de uma rede na Beira Baixa



De salientar que apenas 1,1% dos inquiridos considera que as redes têm pouca importância para o desenvolvimento regional da Beira Baixa. Sendo que esta percentagem representa apenas um inquirido que por sua vez não se encontra inserido em nenhuma rede na região.

Gráfico 5.11 - Importância dada pelos inquiridos às redes



Desta forma, pode-se constatar que do total de 46 inquiridos que alegam ter alguma ligação com outros atores do setor na Beira Baixa, a maioria considera que as redes são importantes para o desenvolvimento do setor do turismo na região.

### **Benefícios/ Vantagens das redes de organizações**

As redes de organizações são encaradas pelos inquiridos como importantes e com bastantes benefícios associados. Designadamente das 14 afirmações apresentadas e às quais se encontra associada uma vantagem das redes, a maioria considerou-as importantes.

Os benefícios que foram considerados como muito importantes são: “Acesso a novas oportunidades, como a capacidade de obter novos recursos e informações” (24.1%); “Permite uma oferta integrada de produtos turísticos” (24.1%); “Preservação dos valores da comunidade e fomento do senso de comunidade - Apoio da comunidade no desenvolvimento do destino” (23%); “Aumento do número de visitantes na Beira Baixa” (28.7%) e “Aumento da competitividade no setor do turismo” (19.5%).

De facto estes também foram os aspetos que foram ressaltados pelos representantes das câmaras municipais da região, principalmente a importância de preservar os valores genuínos da região que são os fatores-chaves de cada concelho, de forma a conseguir criar uma oferta integrada. Só assim a região tem hipóteses de se diferenciar dos demais destinos turísticos e respetivos produtos.

De facto, todos os municípios entrevistados referem que a base para o planeamento que se tem desenvolvido no setor do turismo passa por preservar os seus valores. A representante de Proença-a-Nova chega mesmo a referir que o património natural é o principal impulsionador do turismo no concelho, e dado que o seu património construído, comparativamente a outros concelhos da região, é relativamente reduzido, a natureza tem sido o fator-chave. Os restantes concelhos também referem o património natural principalmente por se integrarem no geoparque Naturtejo, o Parque Natural do Tejo Internacional e a reserva natural da Malcata.

A representante da câmara municipal de Penamacor refere mesmo que as “redes só têm benefícios, ajudam-se uns aos outros, maior competitividade e cria-se escala no mercado”.

Para além destes benefícios, na categoria de “Bastante importante”, o que têm a percentagem mais elevada é referente à “Partilha de conhecimentos entre as organizações” (20.7%). Este aspeto vai ao encontro do que é defendido na literatura de redes, dado que este é a vantagem mais vezes associada às redes. Outros dois pontos

destacados pelos inquiridos são os “Produtos e políticas inovadoras” e “Interações comerciais entre os parceiros resultam em confiança e comprometimento”, ambos com 19,5%.

Foram ainda considerados como importantes mais seis benefícios das redes, dos quais a “Redução de custos relacionados com atividades e na resolução de conflitos” e o “Aumento do capital social da organização” foram os que obtiveram a percentagem mais elevada na categoria 3 (20.7%). Para além destes, a “Maior legitimidade na aplicação de decisões políticas e de planeamento” e o “Aumento da resiliência dos atores envolvidos” também foram bastante destacados (19.5%).

De destacar, que apesar da maioria dos indivíduos considerar que o “Aumento do capital social da organização” é uma vantagem importante que deriva das redes, existe uma percentagem de 13.8% indivíduos que contraria os restantes e que considera que este é um ponto pouco importante.

**Tabela 5.5** – Benefícios/vantagens das redes

Descrição	N	1	2	3	4	5
Partilha de conhecimentos entre as organizações	46	...	...	12,6	20,7	19,5
Processo de educação em turismo	46	1,1	9,2	17,2	11,5	13,8
Maior colaboração permite a redução dos custos de transação entre as organizações da rede	46	...	3,4	14,9	23	11,5
Acesso a novas oportunidades, como a capacidade de obter novos recursos e informações	46	...	2,3	10,3	16,1	24,1
Maior legitimidade na aplicação de decisões políticas e de planeamento	46	...	2,3	19,5	18,4	12,6
Redução de custos relacionados com atividades e na resolução de conflitos	45	...	1,1	20,7	18,4	11,5
Aumento da resiliência dos atores envolvidos	45	...	1,1	19,5	12,6	18,4
Produtos e políticas inovadoras	45	...	1,1	16,1	19,5	14,9
Permite uma oferta integrada de produtos turísticos	46	...	1,1	9,2	18,4	24,1
Preservação dos valores da comunidade e fomento do senso de comunidade - Apoio da comunidade no desenvolvimento do destino	46	...	1,1	13,8	14,9	23
Interações comerciais entre os parceiros resultam em confiança e comprometimento;	46	...	...	17,2	19,5	16,1
Aumento do número de visitantes na Beira Baixa	46	...	....	10,3	13,8	28,7

Aumento do capital social da organização	46	2,3	13,8	20,7	10,3	5,7
Aumento da competitividade no setor do turismo	46	1,1	...	13,8	18,4	19,5

Com estes resultados, a hipótese H2.1.1 *“os concelhos têm um perceção semelhante relativamente às redes de organizações em turismo na Beira Baixa”* é verdadeira.

### **Planeamento em turismo**

Os indivíduos que responderam ao questionário apenas concordam completamente com três dos pontos referentes sobre o planeamento em turismo. Sendo que das três afirmações a que se destaca é a que “O turismo resulta em benefícios para o local e os residentes” (26.4%), seguido d’“O planeamento deve integrar questões sobre o ambiente, tradições socioculturais ou o mercado turístico internacional” (25.3%) e de “O planeamento deve integrar questões sobre o ambiente, tradições socioculturais ou o mercado turístico internacional” (21.8%).

Na categoria 4, referente ao “concordo”, existem também três afirmações que apresentam valores mais elevados que os restantes. Deste modo, 29.9% dos inquiridos concorda que se “Deve planear que atrações/ infraestrutura/ serviços do turismo têm menor impacto negativo para os residentes”. Ainda 25.3% concorda que a comunidade deve integrar no processo de planeamento para que se obtenham melhores resultados e não exista tanta imposição da parte da mesma na sua implementação. Os fatores relacionados com a gestão dos visitantes e a capacidade de carga também não devem ser descurados, de acordo com 18.4% dos indivíduos da análise.

Pelo lado oposto, 19,5% discorda completamente ou discorda (19.5%) com a afirmação em que “não é importante incluir os residentes locais”. A visão é semelhante no que se refere à capacidade de carga do destino e ao destino envolvente, em que 19.5% discorda completamente em como o planeamento não se deve preocupar com os dois aspetos referidos.

Referente à afirmação em que o processo de planeamento se deve focar principalmente no lucro que advém do setor, grande parte dos inquiridos (24.1%) discorda e 14.9% discorda completamente que o planeamento deve ter como objetivo central o lucro.

Porém a percentagem mais elevada em que os indivíduos discordam diz respeito à lentidão no processo de planeamento derivada da participação da comunidade local no

mesmo (27.6%). Logo, os inquiridos consideram que a comunidade deve ter uma parte ativa no processo de planeamento. O mesmo é considerado pelos representantes entrevistados. Isto é, defendem que a população deve ter um papel nas tomadas de decisão e que embora existam maiores dificuldades por se aumentar o número de envolvidos, desde que exista uma coordenação entre todos de modo a não tornar o processo mais moroso. Uma das formas de contornar este obstáculo, de acordo com a representante da câmara municipal de Penamacor, é apenas convidar a participar nestas ações indivíduos que tenham alguma representatividade, quer da comunidade em geral como do setor da oferta.

**Tabela 5.6** – Abordagens de planeamento em turismo

Descrição	N	1	2	3	4	5
Não desenvolve qualquer planeamento, nem integra um desenvolvido a nível regional	46	12,6	11,5	16,1	9,2	3,4
O turismo resulta em benefícios para o local e os residentes	46	1,1	1,1	1,1	23	26,4
No processo de planeamento em turismo não considera importante incluir os residentes locais	46	19,5	19,5	4,6	8	1,1
O planeamento não se deve preocupar com a capacidade de carga <sup>1</sup> do destino nem com o espaço envolvente	46	19,5	17,2	10,3	5,7	...
Desenvolve um planeamento em que o objetivo principal é obter o máximo de lucro com o turismo	46	6,9	14,9	18,4	11,5	1,1
Desenvolve um planeamento em que o lucro é mais importante que os fatores sociais ou ambientais, ou a experiência do visitante	46	14,9	24,1	6,9	4,6	2,3
O processo de planeamento inclui estratégias para proteger o meio ambiente e os recursos do local	46	...	5,7	4,6	20,7	21,8
O planeamento integra a gestão dos visitantes e/ ou capacidade de carga do destino	46	...	2,3	14,9	18,4	17,2
A integração da comunidade permite tomar melhores decisões no planeamento e facilita a sua implementação	46	...	2,3	11,5	25,3	13,8
O processo de desenvolvimento do planeamento torna-se mais difícil com a participação da comunidade	46	5,7	27,6	10,3	9,2	...
Deve-se planear que atrações/ infraestrutura/ serviços do turismo têm menor impacto negativo para os residentes	46	...	4,6	10,3	29,9	8

O planeamento da organização/ região deve ir ao encontro do definido a nível nacional	46	1,1	4,6	27,6	16,1	3,4
O planeamento deve integrar questões sobre o ambiente, tradições socioculturais ou o mercado turístico internacional	46	...	...	6,9	20,7	25,3

Considerando todas as respostas da amostra à questão referente ao planeamento pode-se concluir que os subsectores relacionados com o turismo não desenvolvem especificamente qualquer género de planeamento. Porém, a nível regional constatam que os fatores ambientais, culturais e sociais são mais importantes que o lucro. Que o planeamento deve ter em consideração o que foi definido a nível nacional mas também considerar conceitos como a capacidade de carga e a experiência do visitante. O mercado turístico internacional também deve estar enquadrado no processo de planeamento, assim como a comunidade local deve ter um papel nas ações e implementação do mesmo de forma a ir ao encontro das ideologias destes.

Analisando o desenvolvimento do planeamento em turismo num prisma mais específico, constata-se que as abordagens em que cada concelho se inserem divergem. Segundo o representante do concelho de Proença-a-Nova, este município tem uma preocupação maior com o seu ambiente natural e a sua preservação, logo pode ser enquadrado na abordagem 'físico-espacial'. O concelho, embora se preocupe com os recursos naturais, procura ainda preservar e divulgar a cultura própria do concelho, apesar das dificuldades tenta ainda introduzir a comunidade nas ações estratégicas desenvolvidas, logo pode-se atribuir ao planeamento deste uma visão 'orientada para o bem-estar da comunidade-planeamento participativo'. O planeamento desenvolvido pelos municípios de Castelo Branco e Idanha-a-Nova são semelhantes ao de Penamacor, embora mais completos: preocupa-se com a gestão dos visitantes, com os fatores culturais e sociais, deve seguir os níveis de planeamento definidos nos níveis territoriais mais altos, integrar no processo estratégias direcionadas para o mercado turístico internacional, e ainda integra a comunidade local – enquadra-se na abordagem do planeamento integrado. Por último, o concelho de Oleiros encontra-se uma divisão entre duas abordagens, estas muito semelhantes, planeamento participativo e planeamento integrado. A entrevistada considera que a integração da comunidade no processo de planeamento é importante, deve existir uma preocupação com a capacidade de carga do destino e a gestão de visitantes, deve-se ter especial atenção para os impactos dos serviços desenvolvidos e seguir o planeamento definido pelos níveis superiores.

Logo confirma-se como verdadeira a hipótese H2.6.1 vs H3.2.1 *‘as abordagens de planeamento têm diferenças de concelho para concelho’*. Porém também se consegue aferir que existem entre o setor público e privado, enquanto o primeiro define estratégias de planeamento para o setor, o segundo, por norma, não desenvolve qualquer género de planeamento, seguindo apenas o definido pelo setor público. Assim a hipótese H2.6.2 vs H3.2.2 *‘as abordagens de planeamento do setor público têm diferenças das abordagens de planeamento do setor privado’* é verdadeira.

### **Relevância das redes para o planeamento**

No total dos 46 inquiridos que responderam às últimas duas partes do questionário a um número bastante elevado concorda com 11 das 12 afirmações apresentadas sobre a importância das redes para o planeamento. Apenas uma das afirmações é destacada em como os indivíduos não concordam com a mesma. 18,4% Discorda de que “O funcionamento em rede pode conduzir a uma lentidão na tomada de decisões, dado que é necessário que as diferentes organizações consigam um acordo.”

Desta forma, pode-se afirmar que todos os indivíduos em estudo têm uma visão favorável do desenvolvimento das redes de organizações e que estas podem ser consideradas como uma mais-valia para o processo de planeamento no setor do turismo na região. Dado que, também a afirmação que os indivíduos discordaram, respondida desta forma, torna-se favorável às redes, uma vez que estes não consideram que as redes originem uma lentidão nas tomadas de decisão no processo de planeamento.

De todas as frases que a amostra concordou, a que recebeu um maior grau de concordância (36.8%) refere-se às ações estratégicas desenvolvidas em comum no âmbito de uma rede proporcionarem um planeamento em turismo mais organizado e coordenado.

**Tabela 5.7** – Relevância das redes para o planeamento em turismo

Descrição	N	1	2	3	4	5
As organizações na rede estão em vantagem relativamente às que trabalham individualmente.	46	...	...	6,9	29,9	16,1
A partilha de informações permite obter um melhor feedback da implementação do planeamento no setor	46	...	1,1	9,2	28,7	13,8
As redes permitem um aceleração na implementação de ações de planeamento.	46	...	2,3	9,2	31	10,3

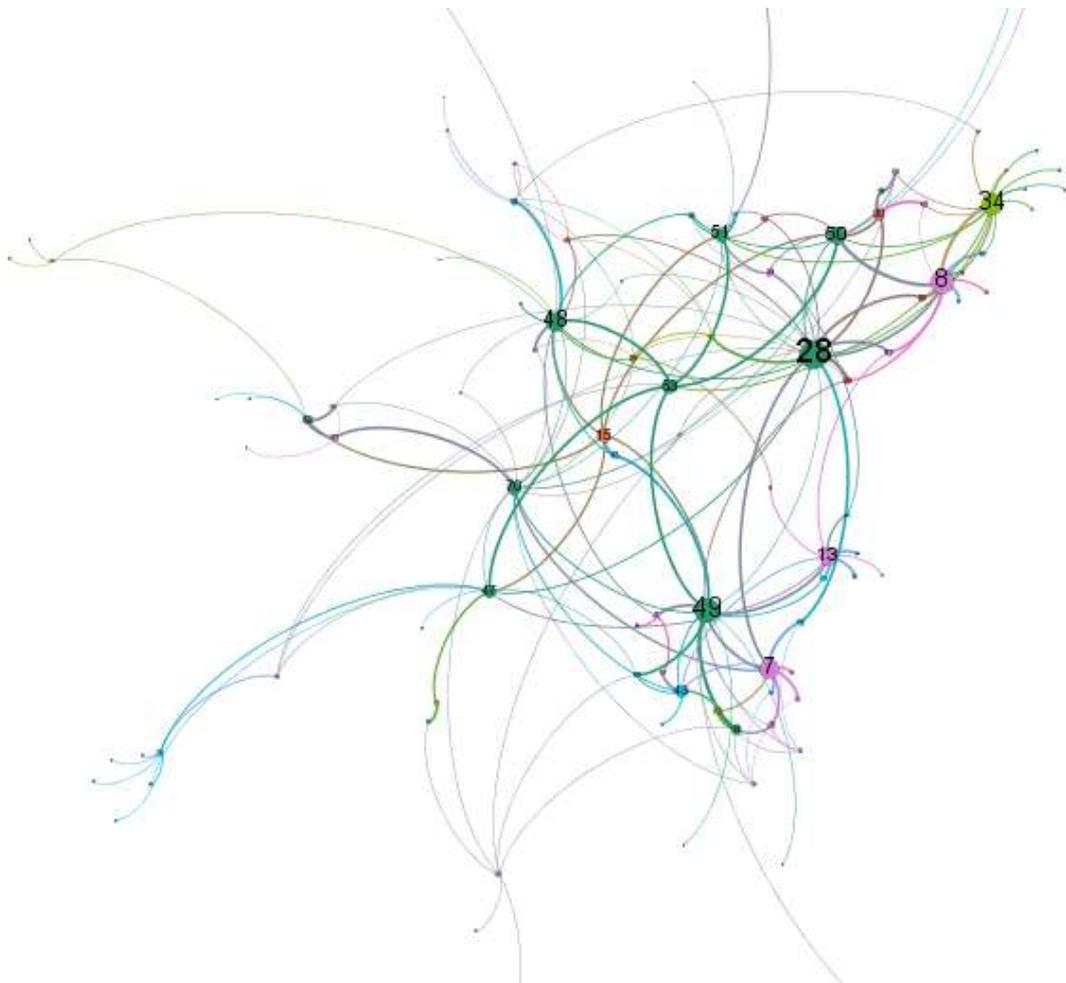
As micro e pequenas empresas têm maior facilidade em crescer no setor do turismo se fizerem parte de uma rede.	46	...	2,3	4,6	27,6	18,4
O funcionamento em rede pode conduzir a uma lentidão na tomada de decisões, dado que é necessário que as diferentes organizações consigam um acordo.	46	2,3	18,4	12,6	16,1	3,4
Todos os membros de uma rede devem ter conhecimento dos objetivos e finalidades da rede, e concordar com estes.	46	...	...	8	31	13,8
As organizações dentro de uma rede conseguem maior estabilidade para sobreviver a mudanças radicais comparativamente às que trabalham individualmente.	46	...	...	10,3	29,9	12,6
As redes contribuem para uma melhoria do planeamento em turismo, uma vez que o tornam mais flexível	46	1,1	...	11,5	31	9,2
As redes proporcionam o desenvolvimento de ações estratégicas conjuntas para um melhor planeamento do setor.	46	...	...	4,6	36,8	11,5
As redes podem diminuir a falta de coesão e coordenação entre os subsectores do turismo, que é um fator importante para o desenvolvimento do planeamento no setor.	46	3,4	8	11,5	24,1	5,7
As comunidades locais tem uma participação mais ativa no planeamento do setor através das redes	46	...	4,6	17,2	24,1	6,9
As redes proporcionam uma melhor monitorização do planeamento	46	...	4,6	10,3	27,6	10,3

Através desta análise da tabela de frequências, em que todos os inquiridos selecionaram que as redes têm benefícios para o planeamento turístico da região, pode-se então deduzir que a hipótese H1.4.1/H2.5.1/ H3.1.1 'os benefícios adjudicados às redes têm importância para o planeamento' é verdadeira.

### **Composição da Rede**

Como referido na secção 4.5, a população em estudo do presente trabalho corresponde aos elementos que constituem a oferta turística da Beira Baixa (alojamento, restauração, serviços culturais, serviços recreativos e de lazer, entidades institucionais), inclusive o setor público. Assim, estes são os atores que compõem a rede de organizações do setor do turismo na Beira Baixa.

Como se pode observar na **Figura 5.1**, o setor do alojamento é o que têm uma presença maior na rede de organizações da Beira Baixa (34.23%). Logo seguido encontra-se o setor da restauração com 19.82% e o setor público (15.32%). Os serviços recreativos e de lazer e os serviços culturais têm uma presença mais reduzida na rede da região, 11.71% e 7.21% respetivamente. Ainda existe uma entidade público-privada presente na rede, e que se considerou importante integra-la, uma vez que esta representa também o setor do alojamento e da restauração (AHRESP- 0.9%) Para além destes subsectores do turismo, ainda estão representadas outras organizações que foram mencionadas pelos subsectores do turismo e que não se enquadram nessas mesmas categorias (Outras organizações). Nestas estão incluídas associações desportivas da região, instituições de ensino, Associação das Aldeias Históricas de Portugal, Aldeias de Xisto, entre outras.



**Figura 5.1-** Rede da Beira Baixa dividida por subsectores

Legenda		%
	Alojamento	34.23%
	Restauração	19.82%
	Setor Público	15.32%

	Serviços Recreativos e de Lazer	11.71%
	Outras organizações	10.81%
	Serviços Culturais	7.21%
	Setor Público-Privado	0.9%

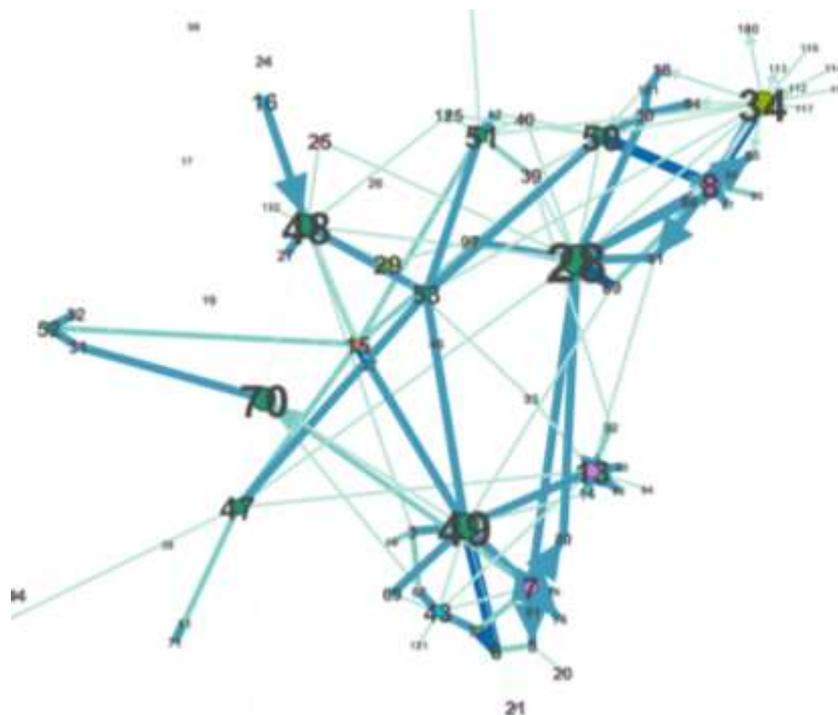
A densidade do grafo permite perceber as ligações existentes entre os atores que completam a rede. Neste caso, pode-se constatar que a rede da Beira Baixa tem uma densidade muito baixa (0.034), ou seja, as ligações entre os atores da rede, no seu todo, são muito reduzidas.

Densidade do grafo 0.034

As ligações dos atores da rede foram contruídas através da frequência de colaboração e de quem partia a iniciativa de contacto entre as organizações e entidades para desenvolverem ações de planeamento relacionadas com o setor do turismo da região. A primeira variável permitiu que se formasse o peso de cada aresta, ou seja, a intensidade de cada ligação entre os atores. Enquanto a segunda variável permitiu que se analisasse a direccionalidade do contacto estabelecido entre os atores da rede, se é grafo dirigido ou não dirigido.

Desta forma, a intensidade da relação entre os atores pode ser identificada no grafo através da espessura das linhas entre os nós. As linhas mais finas significam que existe relação entre esses mesmos atores, mas que é realizada com pouca frequência (1- Algumas vezes ao ano ou 2 – Algumas vezes por mês). Por outro lado, aquelas linhas que são mais largas significa que o contacto entre os atores é mais frequente (3 – Cerca de uma vez por semana; 4 – Frequentemente; 5 - Diariamente), isto é, a relação é mais intensa entre os dois atores.

A rede em questão caracteriza-se por ser um grafo misto. Isto é, a relação existente entre alguns do autores é apenas num sentido (dirigida), logo não é uma relação recíproca. Mas também existem relações de contacto mútuo entre os atores, o que no grafo é denominado como grafo não-dirigido. Como se pode ver na **Figura 5.2.** figura no grafo misto da Beira Baixa, um dos exemplos de relação dirigida encontra-se no ator 34 (Centro de Ciência da Floresta de Proença-a-Nova) com algumas das organizações do concelho como é o caso do ator 18 (alojamento Aldeia Oliveiras). Por outro lado, um dos vários exemplos de relação recíproca entre os atores verifica-se entre o ator 53 (CIMBB) e qualquer Câmara Municipal da região (47 – CM de Penamacor; 48 - CM Castelo Branco; 49 – CM de Idanha-a-Nova; 50 – CM Proença-a-Nova; 51 – CM Oleiros)



**Figura 5.2-** Grafo misto da Beira Baixa (dirigido e não dirigido)

### **Grau dos nós**

Como se pode constatar, quer pela **Figura 5.2** quer pela **Figura 5.3**, existem atores na rede da Beira Baixa que se destacam dos restantes pela forte conexão com outros atores. Nomeadamente, o Geopark Naturtejo (nº28) que é de todos os elementos da rede o que têm o grau mais elevado ( $g = 22$ ), isto é, encontra-se ligado com 22 organizações ou entidades. Logo de seguida encontra-se a Câmara Municipal de Idanha-a-Nova (nº49) com ligação a 19 atores da rede. O terceiro grau na rede mais elevado inclui 2,7% do total de atores da rede e cada um destes encontra-se ligado a 17 atores: Turismo Centro de Portugal (nº70); Centro de Ciência da Floresta (nº34), que neste caso estabelece uma ligação assimétrica (relação num só sentido); Câmara Municipal de Castelo Branco (nº48).

Para além destes, os atores que se encontram ainda com um grau relativamente alto, encontram-se maioritariamente ligados ao setor público, como é o caso das Câmaras Municipais de Penamacor (nº47) e de Oleiros (nº51) com grau =11, Câmara Municipal de Proença-a-Nova (nº50) com grau = 13. No setor privado, o subsector que apresenta um número maior de ligação dentro da rede é o alojamento: Hotel Amoras (nº8) no Concelho de Proença-a-Nova tem um grau = 12; ou o Hotel Estrela da Idanha no concelho de Idanha-a-Nova que tem um grau = 11.

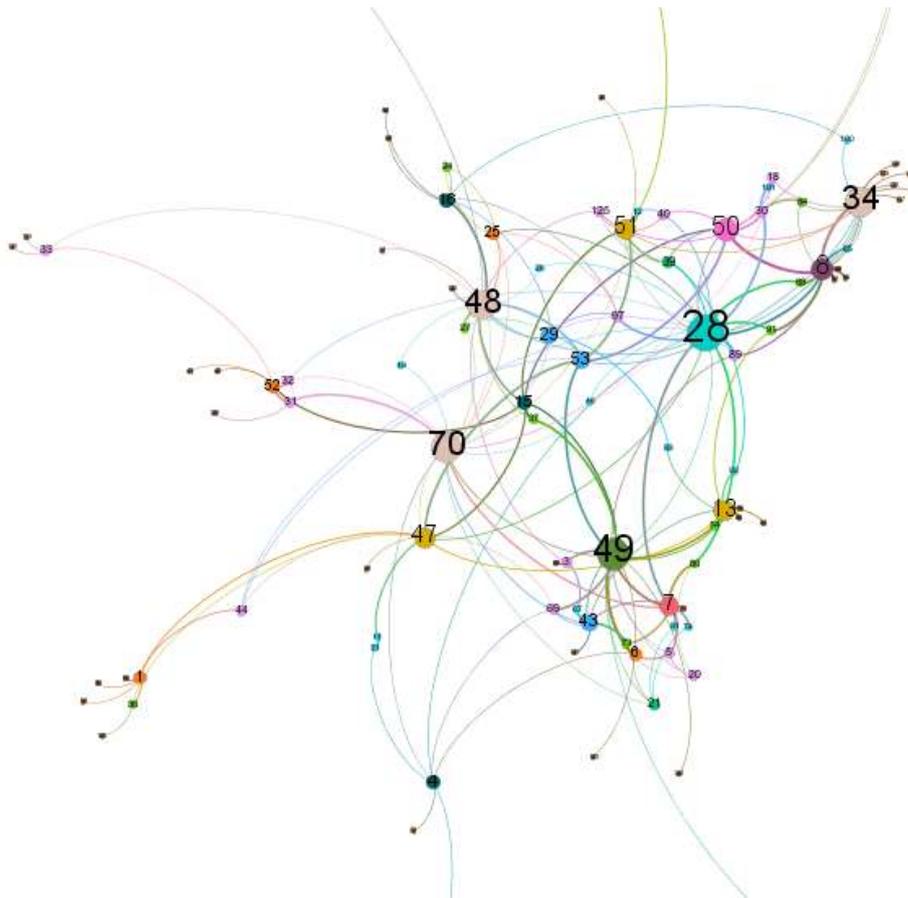


Figura 5.3 Grau dos nós da rede

Legenda					
■	1	38.74%	■	17	2.7%
■	2	15.32%	■	5	1.8%
■	4	12.61%	■	10	0.9%
■	3	11.71%	■	12	0.9%
■	6	3.6%	■	13	0.9%
■	7	3.6%	■	19	0.9%
■	8	2.7%	■	22	0.9%
■	11	2.7%			

Contudo, uma grande percentagem dos atores incluídos na rede apenas tem ligação com outro elemento da mesma (38.74%). Ou com mais dois (15.32%) ou quatro atores (12.61%), o que vai ao encontro da medida densidade do grafo. Estas duas, a densidade e o grau dos atores comprovam que a rede de organizações de turismo na região da Beira Baixa ainda é muito desconexa. Pode-se perceber que existem ligações de cada município com entidades regionais (CIMBB), entidades regionais de turismo (Turismo Centro de Portugal) ou relacionadas com o setor (Geoparque Naturtejo), e dentro dos próprios concelhos. Mas entre concelhos a ligação existente é muito escassa.

Logo, a hipótese H1.2.2 vs H2.2.2 *os concelhos da Beira Baixa têm fortes conexões entre si* é falsa.

Seguindo a mesma ideia, a quantidade das ligações entre o total dos atores na rede pode-se ainda analisar através da média do grau ou do peso do grau. Nesta rede, a média do grau é igual a 3,766, o que significa que num intervalo de 1 a 22 (numero máximo do total de graus na rede) é um valor muito baixo. Assim como a média do peso do grau (8.523) é baixa, uma vez que os atores têm poucas ligações diretas na rede.

### **Tamanho das arestas (ligações)**

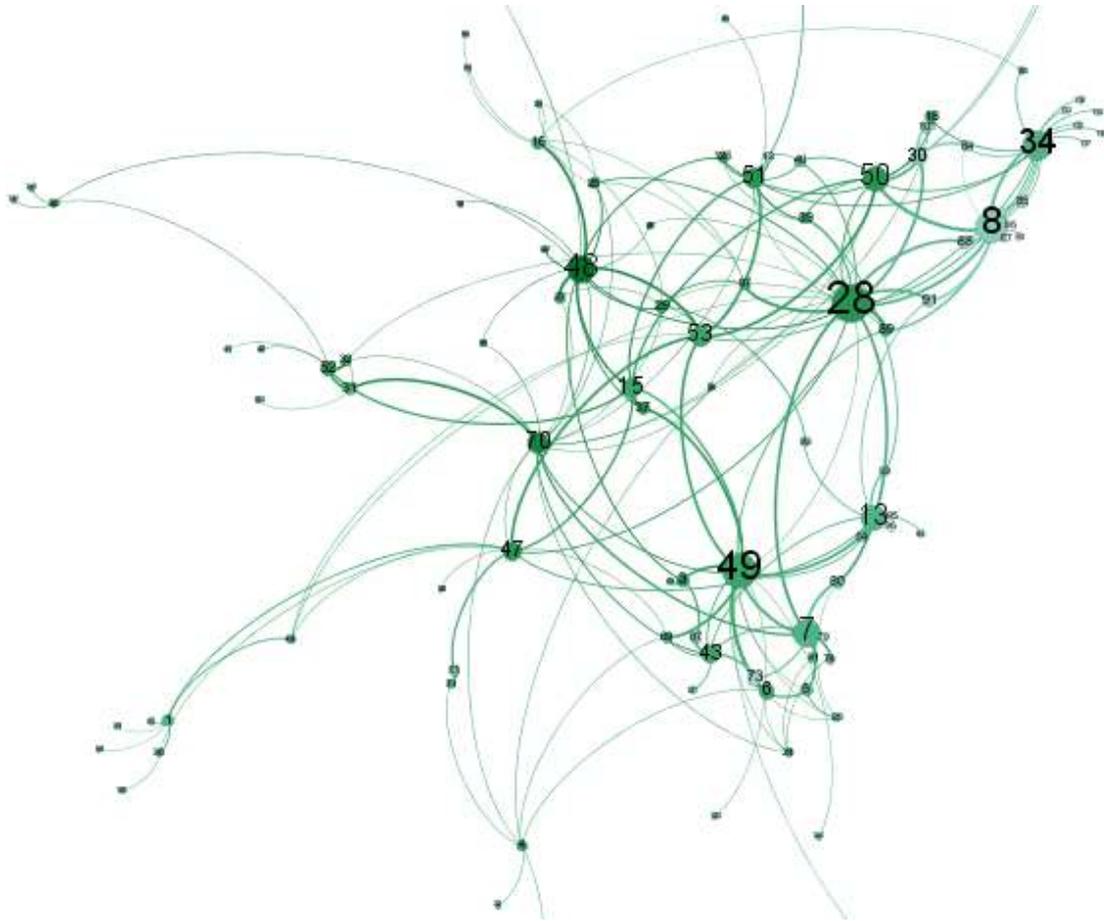
Uma forma de analisar a importância das ligações entre os atores da rede é através das arestas ou as linhas que interligam os atores. De uma forma geral, o comprimento médio do caminho é de 3.475. Quer isto dizer que no intervalo, em que 1- “Algumas vezes por ano” e 5- “Diariamente”, a média das conexões estabelecidas entre os atores da rede encontra-se entre o “Uma vez por semana” e o “Frequentemente”. Pode afirmar que é um resultado bom, uma vez que se constata que o contacto é mais frequente do que se esperava inicialmente, no entanto, a questão reside, nas razões principais que interligam os atores.

Na **Figura 5.4** estão representados nas cores mais escuras os nós que têm ligações mais frequentes entre si, e nas cores mais claras os que as ligações são realizadas com menor frequência. Mais uma vez, o Geoparque Naturtejo (nº28) é o que se destaca se encontrar conectado com os atores vizinhos frequentemente ou diariamente. Também a Câmara Municipal de Castelo Branco (nº48) mantém uma relação recíproca em que contacta ou é contactado “frequentemente” ou “diariamente” pelos outros atores vizinhos.

No lado oposto, no setor do alojamento, foram alguns os atores que apresentaram um grau relativamente elevado, como é o caso do Hotel Amoras, Hotel Estrela da Idanha ou o Monsanto Geo Hotel Escola. Porém, apesar destes estabelecerem ligações com vários elementos da rede, a frequência desses mesmos contactos é mais baixa comparativamente ao setor público (“Algumas vezes por ano”, “Cerca de uma vez por mês” ou Cerca de uma vez por mês).

Uma vez que as ligações no setor privado apenas têm algum relevo entre alguns dos atores do setor do alojamento, enquanto o setor público têm um número maior de ligação com

grande parte dos atores que formam a rede, pode-se constatar que a hipótese H1.2.5 vs H2.2.5 'o setor público tem uma posição mais importante na rede que o setor privado' é verdadeira.



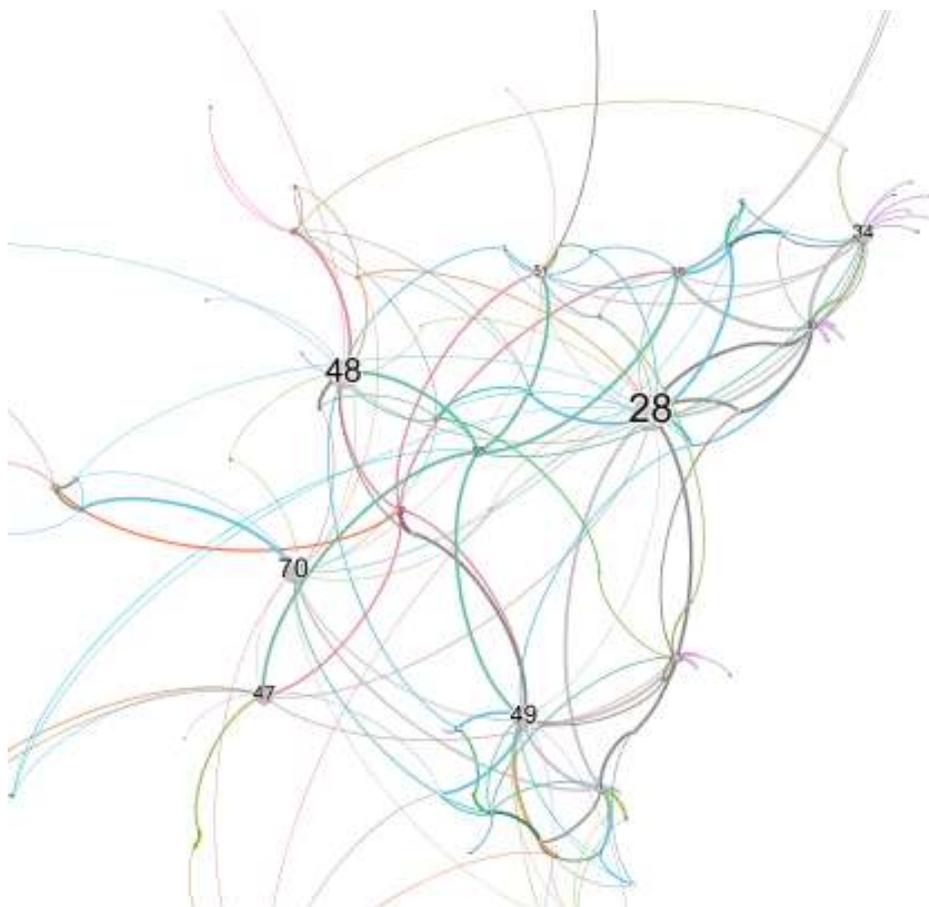
**Figura 5.4.** Importância da ligação entre os atores da rede

Assim, o setor público é o que tem um peso maior no que se refere à importância das ligações estabelecidas entre os atores da rede. Atendendo que é este que, por norma, desenvolve ações de planeamento em turismo, os subsectores do turismo colaboram com o mesmo de forma a promover o desenvolvimento turístico da região. Aliás, na secção 5.2., pode-se perceber que os subsectores relacionados com o turismo colaboram em estratégias e coordenam esforços para delinear o planeamento no setor maioritariamente com entidades públicas de turismo ou com as câmaras municipais da região. Enquanto a ligação com o próprio subsector ou os restantes setores privados baseia-se em grande parte para partilhar informações ou colaborar em ações, que por norma até são desenvolvidas pelo setor público.

Também nesta secção se verifica através de uma forma gráfica, a veracidade da hipótese *‘os motivos de ligação entre os atores da Beira Baixa têm diferenças conforme o subsector do turismo’*.

### **Centralidade de intermediação**

Esta medida permite compreender qual o papel que a posição central de um ator da rede tem sobre os restantes. O setor público, nomeadamente as cinco câmaras municipais em estudo (umas com maior destaque), o Geoparque Naturtejo e o Turismo Centro de Portugal, têm um papel de intermediários para com os elementos que têm ligação com estes.



**Figura 5.5** Centralidade de Intermediação

Pode-se assim deferir que as ações realizadas para unir esforços e estratégias no setor do turismo na região da Beira Baixa, tem estes atores como os principais impulsionadores. São estes que têm a iniciativa de colaborar com os subsectores do turismo de modo a desenvolver um produto turístico conjunto que impulse o desenvolvimento da região num todo. Para tal, é essencial aprofundar as conexões existentes entre os mesmos, de

modo a conseguir alcançar um planeamento do setor do turismo que enquadre os pontos-chave da região, e não que cada concelho ou subsetor trabalhe apenas para si.

Logo, a hipótese H1.2.1 vs H2.2.1 *‘o setor público tem ligação com o setor privado na Beira Baixa’* é verdadeira.

### **Comunidades ou subgrupos**

A modularidade permite perceber se a rede tem comunidades ou os subgrupos. Na rede em estudo a modularidade é de 0.544, logo pode-se afirmar que existe uma boa divisão na rede. Com esta medida foram encontradas 9 comunidades dentro da rede da Beira Baixa. Contudo, serão apenas destacadas as 5 primeiras dado que são as que têm uma maior relevância na constituição da rede.

Portanto, a densidade existente dentro de cada uma das comunidades é mais elevada que na rede em geral. Quer isto dizer, que existe uma desconexão entre os 5 municípios que constituem a região da Beira Baixa. No lugar de trabalharem em conjunto e unirem esforços para desenvolver o setor do turismo da região como um todo, cada concelho tem desenvolvido ações e estratégias que o beneficiem apenas a si.

Uma das comunidades encontradas é o Geoparque Naturtejo (nº28). Esta entidade, que apesar de na imagem não aparecerem todas as ligações (**Figura 5.6**), tem conexão com todos os concelhos de Beira Baixa, e tem tido uma forte influência no desenvolvimento turístico da região.

Com esta divisão por comunidades dentro da própria rede do turismo da Beira Baixa, consegue-se perceber que existem diferenças entre os concelhos. Ou seja, e como foi também referido pelas entidades entrevistadas, os seis concelhos têm diferenças significativas entre si, e cada um procura potenciar o que tem no concelho de forma independente dos outros concelhos da região. Logo, os motivos de ligação entre os atores de cada concelho são diferentes, uma vez que existem municípios que procuram mais que outros que o setor privado se envolva nas suas atividades. O concelho de Proença-a-Nova (nº50) embora afirme que desenvolver várias ações para envolver a comunidade e o setor do turismo nas suas estratégias de planeamento, é criticado pelo setor privado por ser o próprio município a explorar algumas das ofertas turísticas da região.

O que se evidencia bastante na rede da região, é a subdivisão entre os concelhos. As ligações entre os concelhos é bastante baixa, principalmente com aqueles que têm maior

distância geográfica. Verificando a rede, pode-se perceber que o concelho de Penamacor (nº 47) que é dos que tem maior distância com os concelhos de Proença-a-Nova (nº50) e Oleiros (nº51), não tem nenhuma relação direta com estes. Por outro lado, estes dois concelhos quer pela sua proximidade quer por serem os dois que integraram mais recentemente na NUTS III da Beira Baixa têm uma relação direta entre si, embora esta também não seja muito frequente, logo não têm muita influência nas tomadas de decisão sobre o planeamento de cada concelho.

Porém consegue-se perceber pelas comunidades retiradas da rede, que embora a ligação entre os concelhos seja reduzida e como refere o representante do município de Castelo Branco exista apenas “colaboração pelas entidades que aglutinam os concelhos, nomeadamente a Naturtejo”, cada concelho desenvolve ações de colaboração e planeamento com os elementos que constituem a oferta turística do concelho. Desta forma pode-se afirmar que a hipótese H1.2.3 vs. H2.2.3 *‘os concelhos têm uma posição importante na rede da Beira Baixa’* é verdadeira.



**Figura 5.6.** Rede geral das comunidades

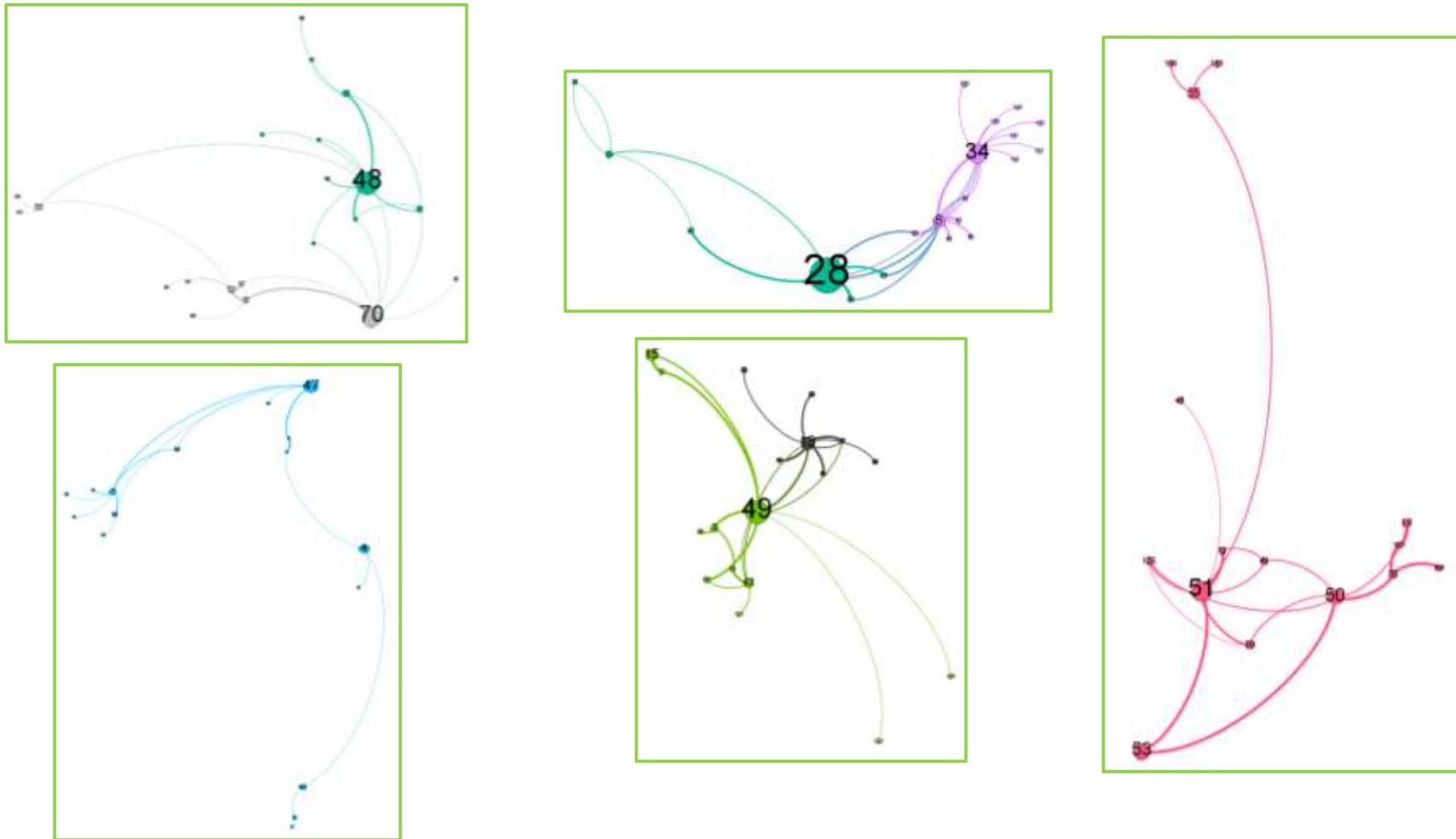


Figura 5.7 Cinco comunidades encontradas na rede

### **Dificuldades de aplicação das redes na Beira Baixa**

De uma forma geral, a amostra em estudo, independentemente dos subsectores em que se enquadram ou do concelho em que se localizam, consideram que as redes de organizações têm um papel fundamental nos dias de hoje para o crescimento do setor do turismo na região e especificamente para o processo de planeamento na mesma.

Contudo, o setor privado segue a linha de pensamento em que as redes ainda não tem na prática os possíveis benefícios que são abordados na literatura. Querem com isto dizer que ainda não existe confiança entre os elementos do setor do turismo na região, e em especial destaque com as entidades públicas. Estes afirmam que o seu papel nas tomadas de decisão do planeamento em turismo da região não é tao considerada como seria de esperar.

Esta falta de confiança na colaboração entre os elementos do turismo vem principalmente da parte dos inquiridos que assinalaram no questionário não desenvolverem qualquer conexão, uma vez que os benefícios não se fariam sentir no negócio destes. Os que mais se destacam por não considerarem importante a colaboração são os serviços de restauração, facto que se pode interligar com o ano de início de atividade e a dimensão da organização. Estas são empresas que na sua grande maioria já têm alguma longevidade, são geridos por indivíduos com uma idade já avançada e que têm poucos conhecimentos sobre estas temáticas. Ainda se junta o facto de serem empresas principalmente familiares que têm poucos recursos, quer humanos ou financeiros, para se poderem enquadrar em redes.

Logo, neste caso a hipótese H2.1.3 *´os subsectores do turismo têm uma perceção semelhante relativamente às redes de organizações em turismo na Beira Baixa`* é verdadeira.

Numa perspetiva oposta, encontra-se o setor público da região. Através das entrevistas a cinco dos atores chave foi possível perceber que, os municípios consideram ter uma boa colaboração com a sua oferta turística e que se têm obtido resultados favoráveis da mesma para o turismo. Nomeadamente todos os concelhos afirmam ter desenvolvido ações em que puderam contar com a ligação que têm estabelecido com os subsectores. Aliás, o representante do turismo do concelho de Castelo Branco refere que no âmbito do planeamento em turismo tem desenvolvido uma gestão dos visitantes em parceria com a sua oferta turística. Proença-a-Nova também afirma que quando são realizados eventos

no concelho estão presentes um grande número de elementos da oferta turística. O mesmo se repete com os restantes concelhos com quem se entrou em contacto.

Contudo, a representante do município de Penamacor, apesar de concordar com todas as vantagens apresentadas na componente teórica, salienta exatamente esse aspeto: “as redes ainda são muito teóricas”. Este é um facto que não é só visível neste concelho, mas como esta afirma estende-se a todo o país. Neste concelho em específico, esta salienta a necessidade de mudar as mentalidades, pelo que refere “eles [o setor privado] têm de começar a acreditar que é assim que têm de começar a trabalhar, se nos unirmos conseguimos muito mais que sozinhos”. Porém quando contactados pelo município para colaborarem entre si, o setor privado coloca entraves a que isso aconteça.

Conclui-se então, que as dificuldades sentidas no desenvolvimento e implementação na prática das redes na região são consideradas por uma parte significativa da amostra como superiores aos benefícios que podem advir das mesmas. Logo a hipótese H2.1.2 *‘o setor público e privado têm uma perceção semelhante relativamente às redes de organizações em turismo na Beira Baixa` é falsa.*

## **Capítulo 6 | Síntese e conclusões**

A literatura sobre a importância atribuída às redes têm aumentado exponencialmente nas últimas décadas. Estas têm sido encaradas como uma ferramenta com capacidade de potenciar várias áreas, das quais o setor do turismo. Redes podem ser vistas como um conjunto de relações formais entre várias entidades de uma área, em que estas desenvolvem ações de cooperação e coordenação entre si de modo a estimular os seus potenciais.

São vários os benefícios que os autores têm atribuído ao desenvolvimento do trabalho em rede. Desde a partilha de conhecimentos, o aumento de estratégias delineadas em comum com um propósito coletivo, diminuição de custos, desenvolvimento de produtos novos e inovadores, aumento da confiança entre os *stakeholders* envolvidos.

Existem três componentes que estão presentes no desenvolvimento das redes em turismo. O setor público, que por norma é o impulsionador da colaboração entre os diferentes setores, o que desenvolve estratégias e aplica as ações definidas no seu âmbito. Estas podem ainda auxiliar o processo de planeamento desenvolvido pelas entidades, e facilitar a sua implementação e monitorização. É este setor que costuma coordenar o planeamento em turismo, desde os níveis geográficos locais, passando pelo nível regional, nacional e internacionalmente.

O setor privado e a comunidade local são os outros dois componentes que são envolvidos nas redes de turismo. O papel destes nas mesmas é bastante importante dado que são estes que lidam no seu dia-a-dia com o crescimento do setor do turismo e os respetivos impactos. Através das redes, estes conseguem ter uma participação mais ativa nas decisões de planeamento e que terão interferências nas suas vidas, assim a sua opinião deve ser vista como um fator importante. Estes têm o poder de colocar entraves aquando a implementação das estratégias definidas, tanto como de as facilitar.

Como referido, as redes têm um papel relevante no processo de planeamento. No entanto é necessário compreender também qual a importância do planeamento para o turismo. O principal objetivo do planeamento é procurar antecipar acontecimentos futuros de forma a atingir os objetivos estabelecidos através de um processo ordenado. O planeamento em

turismo é importante por procurar diminuir os impactos negativos que o turismo causa a longo prazo, quer a nível social, cultural como ambiental.

O planeamento em turismo passou por vários estágios ao longo das décadas em que surgiram várias teorias. Nestas são evidenciados, segundo cada um dos autores os pontos-chave que o planeamento deve ter em atenção. Atualmente, já se concluiu que algumas das abordagens não são sustentáveis a longo prazo, como o *'boosterism'*. Por outro lado, algumas foram se adaptando às novas circunstâncias, como é o caso da *'abordagem planeamento integrado'*. No âmbito da região em estudo, esta última abordagem foi a que se destacou no planeamento desenvolvido pelos concelhos da Beira Baixa.

A Beira Baixa caracteriza-se basicamente por ser um território rural. Como apresentado no capítulo 3 tem apenas uma cidade, que é a sede de distrito Castelo Branco e alguns centros urbanos, como Alcains e as sedes de concelho (Idanha-a-Nova, Penamacor, Vila Velha de Ródão Proença-a-Nova e Oleiros). O restante território têm uma baixa densidade populacional marcada por um enorme êxodo populacional, existem fortes ligações com atividades agrícolas e o forte envelhecimento – fatores que indicam meios rurais.

O objetivo central do estudo é “Demonstrar a importância das redes de organizações para o desenvolvimento do planeamento no setor do turismo na Beira Baixa”. Pelo que foram definidas algumas hipóteses de investigação pelos objetivos específicos delineados para o capítulo da parte empírica (capítulo 5). Este capítulo tem por base três grandes temáticas: As redes de organizações em turismo, a região da Beira Baixa e o planeamento em turismo.

Numa população de 339 elementos divididos por concelho e subsetor, obteve-se uma taxa de resposta de 25,7%. Este resultado foi considerado bastante significativo atendendo às dificuldades encontradas ao longo da administração do questionário e que se percebeu que algumas das organizações de que se tinha conhecimento já não existiam.

Na amostra, o setor público relacionado com o turismo, tem menor representatividade, apenas apresenta resultados nos concelhos de Castelo Branco (8%) e Idanha-a-Nova (5%). Os restantes concelhos não têm nenhuma entidade pública relacionada com o setor turístico, com exceção de Penamacor (Reserva Natural da Serra da Malcata), e os existentes na sede de distrito representam todos os concelhos da região.

O setor do turismo é maioritariamente constituído por empresas familiares, o que implica que estes tenham menos recursos financeiros e humanos para se incluírem em redes de organizações ou para desenvolver algum planeamento. Alias, na região, o setor do alojamento é o único que apresenta alguma diversidade na dimensão dos seus estabelecimentos, e tem representadas tanto micro empresas como pequenas empresas.

Os setores do alojamento e da restauração são os únicos dois subsectores da amostra que não estabelecem qualquer ligação com outros atores na Beira Baixa, e o motivo mais referenciado pelas organizações é precisamente a dimensão reduzida que implicam a falta de recursos.

No total dos 87 inquiridos, 52,9% afirmou que no último ano teve ligações com outras organizações e entidades, pelo foram inseridos na rede de organizações criada no âmbito desta dissertação para a Beira Baixa.

Os benefícios referidos no capítulo 1 e que foram considerados como muito importantes pela amostra em estudo são o “Acesso a novas oportunidades, como a capacidade de obter novos recursos e informações” (24.1%); “Permitem uma oferta integrada de produtos turísticos” (24.1%); “Preservação dos valores da comunidade e fomento do senso de comunidade - Apoio da comunidade no desenvolvimento do destino” (23%); “Aumento do número de visitantes na Beira Baixa” (28.7%) e “Aumento da competitividade no setor do turismo” (19.5%). Pelo que se pode aferir que neste tema o setor publico e privado estão em concordância.

As três afirmações referentes ao planeamento que mais se destacaram na amostra são: “O turismo resulta em benefícios para o local e os residentes” (26.4%), seguido d’“O planeamento deve integrar questões sobre o ambiente, tradições socioculturais ou o mercado turístico internacional” (25.3%) e de “O planeamento deve integrar questões sobre o ambiente, tradições socioculturais ou o mercado turístico internacional” (21.8%). Denote-se que estas afirmações estão enquadradas na abordagem de planeamento integrado e que inclui tanto os residentes como seguir as normas estabelecidas pelos níveis superiores, neste caso a nível regional (Turismo Centro) e a nível nacional.

No entanto existem diferenças entre o setor público e privado, enquanto o primeiro define estratégias de planeamento para o setor, o segundo, por norma, não desenvolve qualquer género de planeamento, seguindo apenas o definido pelo setor público.

Relativamente à rede contruída, o setor do alojamento é o que têm maior destaque (34.23%). Logo seguido o setor da restauração com 19.82% e o setor público (15.32%). Os serviços recreativos e de lazer e os serviços culturais têm uma presença mais reduzida na rede da região, 11.71% e 7.21% respetivamente.

Como foi possível de observar através da imagem da rede e da densidade do grafo muito baixa (0.034), pode-se concluir que as ligações entre os atores da rede, no seu todo, são muito reduzida.

Os atores na rede da Beira Baixa que se destacam dos restantes pela forte conexão com outros atores são os cinco municípios presentes na rede e o Geopark Naturtejo, que é de todos os elementos da rede o que têm o grau mais elevado ( $g = 22$ ), ou seja, encontra-se ligado com 22 organizações ou entidades.

Outra forma de perceber a desconexão da região é pela reduzida ligação entre os atores. Uma grande percentagem dos atores tem apenas uma ligação com outro elemento da mesma (38.74%). Ou com mais dois (15.32%) ou quatro atores (12.61%). Pode-se perceber também que existem ligações de cada município com entidades regionais (CIMBB), entidades regionais de turismo (Turismo Centro de Portugal) e dentro dos próprios concelhos.

Desta forma, foram identificadas através da modularidade as principais comunidades dentro da rede, da qual se pode aferir que a densidade existente dentro de cada uma das comunidades é mais elevada que na rede. Logo, os 5 municípios que constituem a região da Beira Baixa em vez de trabalharem em conjunto e unirem esforços para desenvolver o setor do turismo da região como um todo, cada concelho tem desenvolvido ações e estratégias que o beneficiem apenas a si. O que está representado nas cinco comunidades referidas, os cinco concelhos apenas colaboram com a sua própria oferta e desenvolvem as suas próprias estratégias. A outra comunidade destacada é a do Geoparque Naturtejo, dado que esta entidade encontra-se ligada à maioria das organizações da região.

O setor privado apesar da importância que atribui às redes, não considera que estas tenham os efeitos esperados na literatura e capítulo teórico 1. Por outro lado, o setor público tem uma visão mais otimista, embora seja entendido que ainda são necessários efetuar alguns progressos para que se obtenham os benefícios

Conclui-se então que o setor público e privado têm uma percepção diferente relativamente às redes de organizações em turismo na Beira Baixa, e que os municípios dos cinco concelhos são os que têm uma posição mais importante na colaboração entre os atores do turismo na região.

## Capítulo 7 | Referências Bibliográficas

- Aarstad, J., Ness, H., & Haugland, S. A. (2015). Network position and tourism firms' co-branding practice. *Journal of Business Research*, 68, 1667–1677. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.025>
- Albrecht, J. N. (2013). Networking for sustainable tourism – towards a research agenda. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(5), 639–657. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.721788>
- Andriotis, K. (2007). Tourism Planning. In *A Framework for the Tourism Planning Process*. (pp. 61–92). New Delhi: Kanishka Publishers.
- Athiyaman, A., & Robertson, R. W. (1995). Strategic planning in large tourism firms: an empirical analysis. *Tourism Management*, 16(3), 199–205. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(95\)00004-8](https://doi.org/10.1016/0261-5177(95)00004-8)
- Baggio, R. (2013). *Network Science & Tourism*.
- Baggio, R., & Cooper, C. (2010). Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*, 30(10), 1757–1771. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.02.001>
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network science. A review focused on tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 802–827. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.008>
- Baud-Bovy, M. (1982). New concepts in planning for tourism and recreation. *Tourism Management*, 308–313.
- Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392–415. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00105-4](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00105-4)
- Brandão, A. (2014). *INOVAÇÃO EM TURISMO: O PAPEL DOS SISTEMAS REGIONAIS DE INOVAÇÃO*. Universidade de Aveiro.
- Chris, Cooper; John, Fletcher; David, Gilbert; Stephen, W. (2008). *Tourism: Principles and Practice* (4ª Edição). England: Prentice Hall.

- Costa, C. (2005). Turismo e cultura: avaliação das teorias e práticas culturais do sector do turismo (1990-2000). *Análise Social*, 11(175), 279–295. Retrieved from <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=19955876&EbscoContent=dGJyMNHr7ESeqK84xNvgOLCmr0iep7FSrq64TbSWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGpr0u2prZRudrjft/r6oy58LFRs6YA&D=zbh>
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organisations and networks. The case of Portugal*. University of Surrey.
- Comunidade Intermunicipal da Beira Baixa. (2015). Beira Baixa - Produtos de Excelência. Retrieved from <http://www.cimbis.pt/media/191956/livro-cimbb.pdf>
- Cunha, L. (n.d.). A Definição e o Âmbito do Turismo: um aprofundamento necessário. Retrieved October 29, 2016, from [http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/665/ADefini%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o e o %C3%83%E2%80%9Ambito do Turismo.pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/665/ADefini%C3%83%C2%A7%C3%83%C2%A3o%20e%20o%C3%83%E2%80%9Ambito%20do%20Turismo.pdf?sequence=1)
- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31, 260–266. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.002>
- Dredge, D. (2006a). Networks, Conflict and Collaborative Communities. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(6), 562–581. <https://doi.org/10.2167/jost567.0>
- Dredge, D. (2006b). Policy networks and the local organisation of tourism. *Tourism Management*, 27, 269–280. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.10.003>
- Dredge, D., & Jenkins, J. (2007). *Tourism Planning and Policy*. John Wiley & Sons, Milton, Qld.
- Eusébio, C. (2006). *Avaliação do impacte económico do turismo a nível regional: O caso da Região Centro de Portugal*. Universidade de Aveiro.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1, 215–239. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*,

- 78(6), 1360–1380. <https://doi.org/10.1086/225469>
- Gulati, R. (1998). Alliances and Networks. *Strategic Management Journal*, 19, 293–317. <https://doi.org/10.2307/3094067>
- Gunn, C. (1994). *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases* (3ª Edição). Taylor & Francis.
- Halme, M. (2001). Learning for sustainable development in tourism networks. *Business Strategy and the Environment*, 10(2), 100–114. <https://doi.org/10.1002/bse.278>
- Hall, C. M. (2008). *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. (P. Education, Ed.) (2a Edição). Harlow.
- Henriques, C. (2003). POLÍTICAS DE TURISMO URBANO: PLANEAMENTO E GESTÃO DO TURISMO URBANO SUSTENTÁVEL. In *Turismo cidade e cultura: planeamento e gestão sustentável*. Lisboa: Edições Silabo.
- Hong, T., Ma, T., & Huan, T. C. T. C. (2015). Network behavior as driving forces for tourism flows. *Journal of Business Research*, 68(1), 146–156. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.006>
- Inskip, E. (1988). Tourism Planning: An Emerging Specialization. *Journal of the American Planning Association*, 54(3), 360–372. <https://doi.org/10.1080/01944368808976497>
- Inskip, E. (1991). Approach to Tourism Planning. In *Tourism Planning* (pp. 25–45).
- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186–204. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Kalkan, A., & Bozkurt, Ö. Ç. (2013). The Choice and Use of Strategic Planning Tools and Techniques in Turkish SMEs According to Attitudes of Executives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 1016–1025. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.575>
- Kimbu, A. N., & Ngoasong, M. Z. (2013). Centralised decentralisation of tourism development: A network Perspective. *Annals of Tourism Research*, 40(1), 235–259. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.09.005>

- Lee, S.-H., Choi, J.-Y., Yoo, S.-H., & Oh, Y.-G. (2013). Evaluating spatial centrality for integrated tourism management in rural areas using GIS and network analysis. *Tourism Management*, 34, 14–24. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.03.005>
- Mariani, M. M. (2016). Coordination in inter-network co-opetition: Evidence from the tourism sector. *Industrial Marketing Management*, 53, 103–123. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.11.015>
- Mccabe, S., Sharples, M., & Foster, C. (2012). Stakeholder engagement in the design of scenarios of technology-enhanced tourism services. *Tourism Management Perspectives*, 4, 36–44. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2012.04.007>
- Morrison, A., Lynch, P., & Johns, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(3), 197–202. <https://doi.org/10.1108/09596110410531195>
- Murphy, A. E. M. (2004). Strategic Management for Tourism Communities: Bridging the Gaps. Aspects of tourism. Channel View Publications.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks , clusters and innovation in tourism : A UK experience. *Toursim Management*, 27, 1141–1152. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>
- Organização Mundial de Turismo (OMT). (2010). *Recomendaciones internacionales para estadísticas de turismo 2008*. Madrid/ Nova Iorque: Nações Unidas.
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network : the Waitomo Caves , New Zealand. *Toursim Management*, 24, 203–216.
- Pfarr, C. (2006). Tourism policy in the making: An Australian network study. *Annals of Tourism Research*, 33(1), 87–108. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.04.004>
- Phillips, P., & Moutinho, L. (2014). Critical review of strategic planning research in hospitality and tourism. *Annals of Tourism Research*, 48, 96–120. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.05.013>
- Pordata. (n.d.). mapa. Retrieved October 24, 2016, from <http://www.pordata.pt/O+que+sao+NUTS>
- Porto Editora. (n.d.). Planeamento. Retrieved October 10, 2016, from

- <https://www.infopedia.pt/dicionarios/lingua-portuguesa/planeamento>
- Ramayah, T., Lee, J. W. C., & In, J. B. C. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector. *Service Business*, 5, 411–428. <https://doi.org/10.1007/s11628-011-0120-z>
- Saxena, G. (2005). Relationships, networks and the learning regions: Case evidence from the Peak District National Park. *Tourism Management*, 26(2), 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.11.013>
- Scott, J. (2000). *Social Network Analysis: A Handbook*. Sage Publications (2ª Edição). London: Sage Publications. <https://doi.org/10.1370/afm.344>
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network Analysis and Tourism From Theory to Practice*.
- Scott, N., Cooper, C., & Baggio, R. (2008). Destination Networks. Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 169–188. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2007.07.004>
- Song, H., Dwyer, L., & ZhengCao, G. L. (2012). TOURISM ECONOMICS RESEARCH : A review and assessment. *Annals of Tourism Research*, 39(3), 1653–1682. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.05.023>
- Stokes, R. (2006). Network-based strategy making for events tourism. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 682–695.
- Timothy, D. J. (1998). Cooperative tourism planning in a developing destination. *Journal of Sustainable Tourism*, 6(1), 52-68.
- Timur, S., & Getz, D. (2008). Network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445–461. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0510>
- Tran, M. T. T., Jeeva, A. S., & Pourabedin, Z. (2016). Social network analysis in tourism services distribution channels. *Tourism Management Perspectives*, 18, 59–67. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.01.003>
- Turismo do Centro. (2016). O que fazer. Retrieved from <http://www.turismodocentro.pt/pt/?op=ofertas&tipopesq=1&q=&zona=1&concelh>

o=0&tema=0&categoria=0&area=1

- Viren, P. P., Vogt, C. A., Kline, C., Rummel, A. M., & Tsao, J. (2015). Social network participation and coverage by tourism industry sector. *Journal of Destination Marketing and Management*, 4(2), 110–119. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.03.004>
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. (Cambridge University Press, Ed.), *Press Syndicate of the University of Cambridge* (1ª Edição). New York. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511815478>
- Watts, M. (2009). Collaborative implementation network structures: Cultural tourism implementation in an english seaside context. *Systemic Practice and Action Research*, 22(4), 293–311. <https://doi.org/10.1007/s11213-009-9125-0>
- Wray, M. (2009). Policy communities , networks and issue cycles in tourism destination systems. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(6), 673–690. <https://doi.org/10.1080/09669580903071979>
- WTO. (1998). *Introducción al Turismo*.
- Zee, E. Van Der, & Vanneste, D. (2015). Tourism networks unravelled ; a review of the literature on networks in tourism management studies. *Tourism Management Perspectives*, 15, 46–56. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.03.006>

# Anexo1

O presente questionário insere-se numa investigação no âmbito da dissertação de Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo da Universidade de Aveiro. Este tem como objetivo analisar a importância das redes para o desenvolvimento e planeamento turístico na Beira Baixa.

Com a informação recolhida pretende-se avaliar o papel das redes de organizações no planeamento turístico da Beira Baixa (Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Penamacor, Oleiros, Proença-a-Nova e Vila Velha de Ródão).

As respostas serão apenas utilizadas na presente investigação. A sua cooperação é de grande importância para atingir os objetivos deste estudo.

*Obrigada pela sua colaboração!*

*Ana Sofia Amaro*

## I – Caracterização Geral

### 1. Nome da Organização/ Entidade:

### 2. Ano de início de atividade da Organização/Entidade:

### 3. Concelho onde se localiza a Organização/ Entidade:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Castelo Branco | <input type="checkbox"/> Oleiros             |
| <input type="checkbox"/> Idanha-a-Nova  | <input type="checkbox"/> Proença-a-Nova      |
| <input type="checkbox"/> Penamacor      | <input type="checkbox"/> Vila Velha de Ródão |

### 4. Função que desempenha na Organização/Entidade:

### 5. Identifique o setor em que se enquadra a sua organização:

- Setor público       Setor privado

**Nota: Se respondeu setor público, na questão anterior, por favor avance para a Parte**

### 6. Selecione a categoria que define a sua organização:

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Alojamento         | <input type="checkbox"/> Transportes                     |
| <input type="checkbox"/> Restauração        | <input type="checkbox"/> Rent-a-car                      |
| <input type="checkbox"/> Agência de Viagem  | <input type="checkbox"/> Atividade Cultural              |
| <input type="checkbox"/> Operador Turístico | <input type="checkbox"/> Atividade recreativa e de lazer |

### 7. Número de colaboradores:

- |                                      |  |   |
|--------------------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> Até 4       | <input type="checkbox"/> Entre 10 e 19 | <input type="checkbox"/> Entre 50 e 249 |
| <input type="checkbox"/> Entre 5 e 9 | <input type="checkbox"/> Entre 20 e 49 | <input type="checkbox"/> Mais de 250    |

## II – Ligação entre as organizações do setor do turismo

Nesta parte pretende-se perceber os relacionamentos das organizações/ entidades no setor do turismo, especificamente na Beira Baixa. Deste modo, ao longo do restante questionário utiliza-se o termo “contacto” para compreender as ligações que as organizações estabelecem entre si na região em estudo. Devem-se ter em consideração as relações formais e informais, trocas de ideias simples ou mais complexas, definição de estratégias conjuntas, assim como a forma como esse contacto é realizado.

1. A sua organização, no último ano, teve alguma ligação com outras organizações/ entidades do setor do turismo, na Beira Baixa?

Sim

Não

**Nota: Se respondeu Não, na questão anterior, por favor passe para a questão nº 6**

2. Com que frequência a sua organização estabelece contactos com as organizações/entidades indicadas na tabela abaixo?

Organização	Categoria
Entidades públicas de turismo	
Alojamento	
Restauração e Bebidas	
Transporte de passageiros (Rent-a-Car)	
Agências de Viagens e Op. Turísticos	
Serviços culturais (museus, galerias de arte)	
Serviços Recreativos e de Lazer (Campos de golfe, parque de atrações)	
Associação relacionadas com o turismo	
Câmaras Municipais da Beira Baixa	
Outras. Quais? _____	
_____	

Categorias	
1	Algumas vezes por ano
2	Cerca de uma vez por mês
3	Cerca de uma vez por semana
4	Frequentemente
5	Diariamente

3. De que forma estabelece os contactos com as organizações/ entidades da Beira Baixa, apresentadas na seguinte tabela. (Assinale com X a resposta adequada para cada organização)

Organização	Telefone	Carta	Relatórios	E-mail	Pessoalmente	Reuniões	Outros
Entidades públicas de turismo							
Alojamento							
Restauração e Bebidas							
Transporte de passageiros							
Agências de Viagens e Op. Turísticos							
Serviços culturais							
Serviços Recreativos e de Lazer							
Associações relacionadas com o turismo							
Câmaras Municipais da Beira Baixa							
Outras. Quais? _____							
_____							

**4. Por que razão estabelece contacto com cada uma das seguintes organizações na Beira Baixa?**

Organização	Categoria
Entidades públicas de turismo	
Alojamento	
Restauração e Bebidas	
Transporte de passageiros	
Agências de Viagens e Op. Turísticos	
Serviços culturais	
Serviços Recreativos e de Lazer	
Associações relacionadas com o turismo	
Câmaras Municipais da Beira Baixa	
Outras. Quais? _____	
_____	

Categorias	
1	Para dar/ receber informações
2	Para colaborar em ações conjuntas
3	Para definir estratégias e coordenar esforços
4	Para identificar diferenças entre as ações das organizações
5	Para delinear um plano turístico para a região
6	Outra (s)

**5. Em que medida é que o contacto estabelecido com cada uma das seguintes organizações na Beira Baixa é importante para o desenvolvimento e objetivos da sua organização?**

Organização	Categoria
Entidades públicas de turismo	
Alojamento	
Restauração e Bebidas	
Transporte de passageiros	
Agências de Viagens e Op. Turísticos	
Serviços culturais	
Serviços Recreativos e de Lazer	
Associações relacionadas com o turismo	
Câmaras Municipais da Beira Baixa	
Outras. Quais? _____	
_____	

Categorias	
1	Nada importante
2	Pouco importante
3	Importante
4	Bastante Importante
5	Muito Importante
6	Não sabe/ Não responde

**Nota: Passe diretamente para a Parte III caso tenha respondido às questões anteriores (sem responder a questão n.º6)**

**6. Indique, por favor, por que motivos não estabelece qualquer tipo de contacto/ parceria com outras organizações ou entidades de turismo na região.** (Assinale com X a opção que considera mais adequada à sua situação)

Motivos	
Não considero importante para a minha organização	
Falta de recursos (financeiros, humanos)	
Nunca fui contactado por outras organizações/ entidades para criar parcerias	
Os benefícios não superam as dificuldades	

**Caso tenha respondido à questão n.º 6 o seu questionário termina aqui.  
Muito obrigada pela sua colaboração!**

### Parte III – Redes de organizações no planeamento do setor do turismo na Beira Baixa

Redes são um conjunto de relações formais ou informais e de cooperação entre organizações. Estabelecem um propósito e objetivos comuns, de forma a alcançarem benefícios qualitativos ou quantitativos que contribuem para o planeamento de um destino.

**1. A organização que representa encontra-se introduzido em alguma rede na Beira Baixa?**

- Sim       Não       Não sabe/ Não responde

**2. Considera importante a criação de uma rede de organizações em turismo para o desenvolvimento regional da Beira Baixa?**

- Nada importante       Bastante Importante  
 Pouco Importante       Muito Importante  
 Importante       Não sabe/ Não responde

**3. Quais são, na sua opinião os principais benefícios/ vantagens da criação de redes de organizações para o planeamento e desenvolvimento turístico da Beira Baixa. E destas, qual o seu grau de importância?**

1	Nada importante	4	Bastante Importante
2	Pouco Importante	5	Muito Importante
3	Importante		

Vantagens / Benefícios	Classificação				
Partilha de conhecimentos entre as organizações	1	2	3	4	5
Processo de educação em turismo	1	2	3	4	5
Maior colaboração permite a redução dos custos de transação entre as organizações da rede	1	2	3	4	5
Acesso a novas oportunidades, como a capacidade de obter novos recursos e informações	1	2	3	4	5
Maior legitimidade na aplicação de decisões políticas e de planeamento	1	2	3	4	5
Redução de custos relacionados com atividades e na resolução de conflitos	1	2	3	4	5
Aumento da resiliência dos atores envolvidos	1	2	3	4	5
Produtos e políticas inovadoras	1	2	3	4	5
Permite uma oferta integrada de produtos turísticos	1	2	3	4	5
Preservação dos valores da comunidade e fomento do senso de comunidade - Apoio da comunidade no desenvolvimento do destino	1	2	3	4	5
Interações comerciais entre os parceiros resultam em confiança e comprometimento;	1	2	3	4	5
Aumento do número de visitantes na Beira Baixa	1	2	3	4	5
Aumento do capital social da organização	1	2	3	4	5
Aumento da competitividade no setor do turismo	1	2	3	4	5

**4. Diga, por favor, qual o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações referentes ao processo de planeamento desenvolvido pela sua organização ou pela Beira Baixa.**

1	Discordo totalmente	4	Concordo
2	Discordo	5	Concordo completamente
3	Nem concordo nem discordo		

	Classificação				
Não desenvolve qualquer planeamento, nem integra um desenvolvido a nível regional	1	2	3	4	5
O turismo resulta em benefícios para o local e os residentes	1	2	3	4	5
No processo de planeamento em turismo não considera importante incluir os residentes locais	1	2	3	4	5
O planeamento não se deve preocupar com a capacidade de carga <sup>1</sup> do destino nem com o espaço envolvente	1	2	3	4	5
Desenvolve um planeamento em que o objetivo principal é obter o máximo de lucro com o turismo	1	2	3	4	5
Desenvolve um planeamento em que o lucro é mais importante que os fatores sociais ou ambientais, ou a experiência do visitante	1	2	3	4	5
O processo de planeamento inclui estratégias para proteger o meio ambiente e os recursos do local	1	2	3	4	5
O planeamento integra a gestão dos visitantes e/ ou capacidade de carga do destino	1	2	3	4	5
A integração da comunidade permite tomar melhores decisões no planeamento e facilita a sua implementação	1	2	3	4	5
O processo de desenvolvimento do planeamento torna-se mais difícil com a participação da comunidade	1	2	3	4	5
Deve-se planear que atrações/ infraestrutura/ serviços do turismo têm menor impacto negativo para os residentes	1	2	3	4	5
O planeamento da organização/ região deve ir ao encontro do definido a nível nacional	1	2	3	4	5
O planeamento deve integrar questões sobre o ambiente, tradições socioculturais ou o mercado turístico internacional	1	2	3	4	5

<sup>1</sup> **Capacidade de carga:** numero máximo de pessoas que podem visitar um determinado local turístico sem afetar o meio físico, económico ou sociocultural e sem reduzir de forma inaceitável a qualidade da experiência dos visitantes.

**5. Diga, por favor, qual o seu grau de concordância em relação às seguintes afirmações, mas agora sobre a relevância das redes em turismo para o planeamento turístico da Beira Baixa.**

1	Discordo completamente	4	Concordo
2	Discordo	5	Concordo completamente
3	Nem concordo nem discordo		

	Classificação				
As organizações na rede estão em vantagem relativamente às que trabalham individualmente.	1	2	3	4	5
A partilha de informações permite obter um melhor feedback da implementação do planeamento no setor	1	2	3	4	5
As redes permitem um aceleração na implementação de ações de planeamento.	1	2	3	4	5
As micro e pequenas empresas têm maior facilidade em crescer no setor do turismo se fizerem parte de uma rede.	1	2	3	4	5

O funcionamento em rede pode conduzir a uma lentidão na tomada de decisões, dado que é necessário que as diferentes organizações consigam um acordo.	1	2	3	4	5
Todos os membros de uma rede devem ter conhecimento dos objetivos e finalidades da rede, e concordar com estes.	1	2	3	4	5
As organizações dentro de uma rede conseguem maior estabilidade para sobreviver a mudanças radicais comparativamente às que trabalham individualmente.	1	2	3	4	5
As redes contribuem para uma melhoria do planeamento em turismo, uma vez que o tornam mais flexível	1	2	3	4	5
As redes proporcionam o desenvolvimento de ações estratégicas conjuntas para um melhor planeamento do setor.	1	2	3	4	5
As redes podem diminuir a falta de coesão e coordenação entre os subsectores do turismo, que é um fator importante para o desenvolvimento do planeamento no setor.	1	2	3	4	5
As comunidades locais tem uma participação mais ativa no planeamento do setor através das redes	1	2	3	4	5
As redes proporcionam uma melhor monitorização do planeamento	1	2	3	4	5

6. Dos seguintes setores, na Beira Baixa, indique pelo menos três organizações com quem desenvolve ou desenvolveu ações de planeamento para o desenvolvimento turístico da região e a frequência dessa colaboração (Pode usar como base para as organizações a tabela em anexo ou acrescentar outras organizações que não estejam mencionadas)

Categorias	
0	Nenhuma ligação/ ação
1	Algumas vezes por ano
2	Cerca de uma vez por mês
3	Cerca de uma vez por semana
4	Frequentemente
5	Diariamente

Organizações/ Entidades	Classificação					
Câmara Municipal ou Entidades públicas relacionadas com o setor						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Alojamento						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Restauração e Bebidas						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Transportes de Passageiros						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Agências de Viagens e Op. Turísticos						
	0	1	2	3	4	5

Organizações/ Entidades	Classificação					
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Serviços culturais						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Serviços Recreativos e de Lazer						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Outros serviços						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5

7. Quando íntegra numa rede, quem tem a iniciativa de estabelecer algum contacto entre a sua organização e as seguintes? (Indique pelo menos 3 organizações por cada subsetor, e utilize como base a tabela em anexo)

Categorias	
0	Não são estabelecidos contactos
1	Apenas pela outra organização
2	Essencialmente pela outra organização
3	Mutuamente
4	Essencialmente pela nossa organização
5	Apenas pela nossa organização

Organizações/ Entidades	Classificação					
Câmara Municipal ou Entidades públicas relacionadas com o setor						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Alojamento						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Restauração e Bebidas						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Transportes de Passageiros						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Agências de Viagens e Op. Turísticos						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5

Organizações/ Entidades	Classificação					
Serviços culturais						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Serviços Recreativos e de Lazer						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
Outros serviços						
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5
	0	1	2	3	4	5