

# thij

Tourism and Hospitality  
International Journal

[www.isce-turismo.com](http://www.isce-turismo.com)

Organização:



Departamento  
Turismo@ISCE

apidt  
Associação portuguesa para a investigação  
e desenvolvimento em turismo

Apoios:



Volume 2 | Número 1 | Março 2014  
Volume 2 | Number 1 | March 2014  
Volumen 2 | Número 1 | Marzo 2014

# **Importância da Cooperação e das Redes no Desenvolvimento do Turismo: o caso do Baixo Alentejo (Portugal)**

56

**Marta Isabel Casteleiro Amaral**

Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Beja

Amaral, M. I. C. (2014). Importância da cooperação e das redes no desenvolvimento do turismo: o caso do Baixo Alentejo (Portugal). *Tourism and Hospitality International Journal*, 2(1), 56-72

---

## Resumo

A cooperação entre os vários atores sociais do turismo, sob a forma de parcerias e de redes, constitui uma condição fundamental para o desenvolvimento e planeamento do turismo. O presente artigo resulta da investigação de Doutoramento em Turismo e tem como objetivo analisar que papel desempenha a cooperação entre os atores sociais do setor público, setor privado e associativo no desenvolvimento turístico de uma sub-região do Alentejo: o Baixo Alentejo. A investigação empírica de carácter quantitativo assentou numa inquirição dos atores sociais (dirigentes) do turismo local e regional, numa perspetiva setorial e tripartida (setor público, setor privado e setor associativo) de modo a compreender a sua perceção sobre a importância atribuída ao estabelecimento de relações de cooperação entre os mesmos e a constituição de redes formais de cooperação para o desenvolvimento do Baixo Alentejo e Alentejo. A análise dos resultados demonstrou a grande importância da cooperação entre os atores para o desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo em áreas prioritárias como a promoção do destino, valorização da cultura, desenvolvimento do turismo organizado, e em produtos temáticos baseados nos recursos da sub-região. A criação de uma rede de cooperação foi considerada como importante como forma a aumentar a capacidade competitiva e a partilha de recursos entre as organizações do turismo.

**Palavras-chave:** Turismo, Desenvolvimento, Planeamento, Cooperação, Redes, Atores do Turismo.

---

---

## Abstract

Cooperation in the form of partnerships and networks among the various social actors of tourism, is a fundamental condition for the development and planning of tourism . This article is a result of a Tourism Phd research and aims to examine what role the cooperation between social actors in the public sector, private sector and voluntary tourism development in a sub - region of Alentejo: the South Alentejo. The empirical research was based on a quantitative character examination of social actors (leaders) of the local and regional tourism, a sector perspective and tripartite (public sector, private sector and voluntary sector) in order to understand their perception of the importance attributed to the establishment of cooperative relations between them and networking formal cooperation for the development of South Alentejo and Alentejo. The results demonstrated the importance of cooperation among stakeholders for tourism development of South Alentejo in priority areas such as promoting the destination, appreciation of culture, development of organized tourism , and themed products based on the features of the sub–region. The creation of a cooperation network was considered as important as a way to increase the competitive ability and resource sharing between organizations of tourism.

**Keywords:** Tourism, Development, Planning, Cooperation, Networks, Tourism Actors.

---

## 1. Introdução

Os cientistas sociais que investigam o turismo enquanto fenómeno das sociedades modernas consideram que um turismo bem sucedido, numa perspectiva de sustentabilidade resulta, essencialmente, da cooperação que se estabelece entre os vários atores que, direta ou indiretamente, intervêm no processo de desenvolvimento turístico. De facto, a cooperação é bem vista enquanto estratégia de fortalecimento do turismo (Hall, 1999) e, neste sentido, as interações aos vários níveis revelam-se cruciais (Goeldner & Ritchie, 2009). A política, o planeamento e o desenvolvimento sustentável pressupõem que sejam conduzidos dentro de uma estrutura organizacional, conjunta, cooperante, resultante de uma interação mútua entre o setor público e o setor privado, o que é verdadeiramente relevante porque são estes grupos de atores que controlam e chegam a operacionalizar um grande número de facilidades turísticas. De facto, a não consideração dessa realidade leva a um processo de desenvolvimento antagónico e desarticulado (Goeldner & Ritchie, 2009).

O desenvolvimento dos destinos turísticos (incluindo os periféricos e rurais) tem emergido como elemento chave no desenvolvimento regional e local, e na perspectiva da gestão dos destinos, há uma certa dependência de recursos entre os atores envolvidos o que constitui um fator dinâmico. E é nesse enquadramento que se tomou a sub-região do Baixo Alentejo como caso de

estudo. Na realidade o turismo no Baixo Alentejo (e no Alentejo em geral) ainda apresenta algumas limitações, tanto na perspectiva da oferta turística, como na da procura turística apesar de apresentar um excelente potencial para o setor, em particular no que concerne produtos como a gastronomia, ruralidade, caça e pesca, natureza, etc. É incondicional a relevância de encetar políticas e estratégias de desenvolvimento sustentável para a sub-região, perante a possibilidade diferenciadora da oferta de tipologias de turismo alternativo, nomeadamente ao nível do turismo em espaço rural. O desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo ainda é muito incipiente, resultado em parte, das próprias políticas nacionais de desenvolvimento que sempre se direcionaram para a urbanidade, para o tradicional produto sol e mar, esquecendo as características diferenciadoras que o interior tem para oferecer. E ainda, as políticas regionais e locais de desenvolvimento de turismo, mesmo que bem-intencionadas, estão sempre limitadas às estratégias para o turismo nacional, que continuam a apostar nas tradicionais regiões. Neste cenário, a aposta no desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo passa sobretudo, pela cooperação entre os atores locais e regionais (nacionais e até transfronteiriços) para a competitividade do destino.

Pelo exposto fica claro o despertar de interesse desta investigação ter como «pano de fundo», o Baixo Alentejo em grande parte porque os eventuais resultados da componente empírica do

estudo em que se baseia este artigo poderão ter um efeito dinamizador na mentalidade dos agentes públicos e privados da região (e outras similares) e assim ajudar a promover a cooperação entre os mesmos, trazendo com isso mais-valias para o seu desenvolvimento turístico.

No quadro da análise teórica e operacional dos conceitos de cooperação, atores sociais e de desenvolvimento sustentável do turismo, este artigo procura ilustrar a importância das abordagens que defendem a necessidade do envolvimento de todos os atores do setor turístico que no fundo são os que intervêm no processo turístico e os que melhor conhecem a realidade turística da sua região, de modo a concretizar as metas globais inerentes às políticas de turismo para o planeamento e desenvolvimento turístico do Baixo Alentejo.

O presente artigo tem, assim, como objetivo dar a conhecer a perceção dos atores do turismo sobre a importância que atribuem ao estabelecimento de relações de cooperação entre os mesmos, considerando as suas vantagens e as áreas fulcrais em que os atores podem cooperar para promover o desenvolvimento turístico da sub-região. O artigo tem ainda como objetivo identificar as dificuldades percebidas como obstaculizantes ao processo de cooperação no Baixo Alentejo e, por fim, compreender a receptividade dos atores para a constituição e o envolvimento em redes formais de cooperação.

## **2. Cooperação, Parcerias e Redes: concretização**

Nos últimos anos alguma investigação tem vindo a ser produzida destacando a importância da cooperação e do estabelecimento de parcerias, tendo em vista o desenvolvimento sustentável. Mas a urgência de cooperação é transversal a várias áreas da vida humana de forma a atingir a satisfação dos seus desejos e das suas necessidades e, por esse facto, origina a constituição de grupos sociais que existem graças a três condições básicas: a interação entre dois ou mais indivíduos, o desejo e vontade de cooperar e, ainda, a existência de objetivos em comum (Azevedo, 2010).

O conceito de cooperação é de grande amplitude, tomando várias formas e graus de formalidade e existem outros termos com os quais a cooperação mais se relaciona, como é o conceito de aliança, de parceria, de colaboração e de rede (Zhang, Yan & Lo, 2009). Nesta investigação assumiu-se o conceito de cooperação como uma relação entre vários atores no sentido de, em conjunto, atingirem um objetivo comum, e que normalmente está associado a um problema partilhado por todos. No processo de cooperação há uma divisão alargada de tarefas, mas as ações muitas das vezes são individuais, apesar de se ambicionar atingir um fim coletivo. Há troca de informação, estabelecem-se canais de comunicação, e as decisões são tomadas em conjunto. Ao reportar-se à definição do conceito de cooperação no contexto de estudo do turismo assumiu-se a definição proposta por Liang & Zhang (2006, citado por Zhang, Yan & Lo 2009), considerando-se a cooperação turística como todo o conjunto de atividades que são desenvolvidas por

uma série de *stakeholders*, numa dada região, de forma a atingir um máximo de vantagens competitivas económicas e sociais e beneficiando todos os *stakeholders* envolvidos no processo.

Também há muita proximidade entre o conceito de cooperação e parceria, chegando, por vezes também a confundirem-se (Fyall & Garrod, 2005). Neste estudo o termo parceria teve extrema relevância, já que se procurou analisar a cooperação no turismo sob a forma de parcerias estabelecidas entre os vários *stakeholders*. Aliás, grande parte da produção científica sobre esta problemática versa, exatamente, o fenómeno da cooperação assente no estabelecimento de parcerias público - privadas entre atores, como condição primordial para a promoção turística (e.g. Neves, 2007) e para o desenvolvimento regional (e.g. Zapata & Hall, 2012; March & Wilkinson, 2009; Weiermair, Peters & Frehse, 2008; Stokes, 2006; Araújo & Bramwell, 2002; Selin, 1999). O conceito de parceria, usualmente, é mais utilizado nas organizações do setor público (Fyall & Garrod, 2005) e a sua utilização pode ir desde a resposta *ad-hoc* a problemas pontuais, a uma abordagem mais abrangente para resolver os problemas e para melhorar a eficiência, eficácia e a responsabilidade das organizações públicas (Kernaghan, 1993). As parcerias, em termos concetuais, podem ser consideradas duas organizações a interagir de um forma pontual e rápida sobre uma dada questão que em partilhada em comum. Mas o estabelecimento de parcerias também acontece entre várias organizações, ora representadas numa estrutura mais

consolidada e formalizada, através de acordos legais vinculativos, ou baseadas em acordos verbais, não formalizados (Selin & Chavez, 1995). As parcerias podem ter um outro objetivo, ou seja, dar poder (*empowerment*) aos indivíduos, grupos ou organizações fora do governo, dando-lhes condições para fazerem uma grande contribuição para as decisões políticas que também os afetem (Kernaghan, 1993). Aqui já se estará no campo das parcerias público - privadas.

As parcerias são, reconhecidamente, formas de cooperação, e são vistas como uma medida adequada para conseguir unir um conjunto de grupos de interesse (interação entre os *stakeholders*), no processo de desenvolvimento local (e.g. Marsh & Wilkinson, 2009; WTO, 2003; OECD, 1993). Estas são, cada vez mais, assumidas como determinantes para a competitividade empresarial e regional. No caso do turismo as parcerias implicam o envolvimento de um relativo número de pessoas/organizações que se reúnem regularmente, com contactos face a face, trabalhando em equipa, num processo interativo, utilizando regras comuns, normas e estruturas, e previamente estabelecidas a um nível organizacional e numa determinada área, agindo e tomando decisões sobre assuntos relacionados com o desenvolvimento turístico (Long 1997, como citado por Bramwell & Sharman, 1999), partilhando-se reflexões e informações a fim de chegarem a um consenso numa tomada de decisão conjunta.

O conceito de rede está claramente relacionado com os conceitos de cooperação, parceria e tem um impacto a

nível do desenvolvimento turístico. Uma rede é definida como um sistema em que os atores estão ligados por um conjunto de relações, como por exemplo, a troca de recursos (Wray, 2009; Bramwell, 2006) e parte do pressuposto que as relações que se estabelecem entre os atores sociais possuem uma certa consistência, na forma de padrões recorrentes de relacionamento (Bramwell, 2006). O conceito de rede também pode ser perspectivado como um conjunto de subsistemas que têm uma relação de interdependência e esta interdependência muitas das vezes obriga à existência de organizações interrelacionadas que procuram unir forças e todos os recursos que estão disponíveis, de forma a atingir os objetivos previamente definidos (Morrison, 2013; Rodger, Moore & Newsome, 2009; Monteiro & Deville, 2007). Esta definição de rede vem a reforçar a necessidade de associar esta perspectiva teórica com algumas teorias como a teoria dos sistemas e a teoria da colaboração interorganizacional.

A teoria das redes inclui todas as formulações teóricas que consideram que as organizações ao estabelecerem redes de cooperação pretendem desenvolver ações de coordenação entre elas de modo coletivo, por forma a gerir as interdependências que surgem, não só por necessidades de competição ou de trocas pelos mesmos recursos, mas também pela necessidade de resolver problemas que são comuns (Gulati, 1995). O estudo das redes é, de facto, importante, e ao utilizar-se a teoria das redes é possível compreender o comportamento dos atores à sua volta e

também encontrar propostas de ações dirigidas a melhorar os processos administrativos eficientes e eficazes, o que traz vantagens competitivas dentro dos mercados.

### 3. Cooperação para o Desenvolvimento Turístico

A problemática da cooperação nos destinos turísticos tem tido, nos últimos anos, uma grande atenção académica e industrial, com o reconhecimento crescente, dos benefícios tangíveis e intangíveis que resultam dessa mesma cooperação entre os atores sociais, ao nível regional e local, para o desenvolvimento do turismo (Erkuş-Öztürk & Eraydın, 2010; Zhang, Yan & Lo, 2009; Jamal & Getz, 1995).

É uma realidade que devido à natureza fragmentada do turismo, as organizações e as empresas que operam no setor procuram cada vez mais modelos de cooperação de modo a ultrapassarem, eficazmente, os constrangimentos próprios de um ambiente crescentemente caracterizado pela competitividade e por mudanças nos paradigmas, ao nível da procura turística (Costa, Santos & Ferreira, 2007). Neste contexto há que considerar a atividade de uma forma sistémica, que se justifica pelo turismo ser um setor que tem uma série de interdependências entre atores, sejam estes, organizações, turistas, instituições ou empresários, que cooperam e competem no mesmo espaço (Beaumont & Dredge, 2010; Miguéns, 2009). Aliás, a implementação de qualquer estratégia de desenvolvimento «exige» a

participação de uma série de partes relacionadas com o turismo.

O associativismo e as redes entre empresas e organizações e os territórios constituem as formas mais correntes de colaboração e cooperação. As redes de cooperação caracterizam-se por esforços iniciais entre administrações adjacentes para resolverem problemas mútuos. As relações surgem dentro das regiões de forma estável e os esforços conjuntos são bem sucedidos. Isto permite realizar transações entre agentes públicos e privados com base em acordos (mais ou menos formais), trabalhando os parceiros em conjunto no desenvolvimento de problemas e partilhando uma espécie de equidade nas suas relações.

Ao estudar-se a problemática da cooperação entre atores sociais para o desenvolvimento turístico, as principais perspetivas teóricas revisitadas giram em torno da grande necessidade de coordenação e cooperação no planeamento turístico (Goeldner & Ritchie, 2009; March & Wilkinson, 2009; Aas, Ladkin & Fletcher, 2005; Hall, 1999, 2008; Roberts & Simpson, 1999) e na defesa de que uma grande variedade de *stakeholders* têm um interesse declarado naquele processo de planeamento do desenvolvimento, já que para os autores o turismo é perspetivado como um veículo para o desenvolvimento económico e sociocultural (Ladkin & Bertramini, 2002). Para além destes factos, a abordagem da cooperação e colaboração também tem, estado muito ligada à defesa do desenvolvimento turístico sustentável (Graci, 2013; Buckley, 2012; Yin, 2012; Bramwell & Lane 2000; Hall & Richards, 2000; Selin,

1999; Timothy, 1998) e também num contexto do envolvimento da comunidade, de integração e de participação em abordagens mais flexíveis e interativas do planeamento, destacando o papel das parcerias entre o setor privado e o setor público (Zapata & Hall, 2012; Waligo, Clarke & Hawkins, 2013; Morrison, 2013; Aas, Ladkin & Fletcher, 2005; Ladkin & Bertramini, 2002; Mitchell & Reid, 2001; Tosun, 2000).

#### 4. Atores Sociais do Turismo

É reconhecida a existência de uma multiplicidade de atores na indústria turística. Os atores do turismo são considerados como indivíduos ou grupos que têm um interesse claro na atividade turística de determinado destino, “(...) *no planeamento, processo (s), distribuição e/ou resultados do serviços turísticos*” (Sauter & Leisen 1999, p.315, traduzido), apesar desse interesse poder não ser compatível entre si (Moniz, 2006). O conceito de “*ator no turismo*” é normalmente considerado de uma forma geral. Este ator é uma associação ou uma empresa, financiada pelo setor público e pelo setor privado e que tem um contacto direto com os turistas no destino, oferecendo um serviço durante a estada. Segundo Maulet (2006) esta definição inclui também as associações que organizam eventos, bem como os cafés e restaurantes ou outros serviços como o de aluguer de bicicletas.

A teoria dos *stakeholders* ajuda a clarificar o conceito de atores/*stakeholders* e a classificá-los (Alves & Raposo, 2011; Freeman, 2010). A

perspetiva mais aceitável da teoria dos *stakeholders* aplicada ao turismo assume a organização económica do turismo como uma rede de *stakeholders*, considerando a relação que as organizações têm com a sociedade e os seus atores (Morrison, 2013; Presenza & Cipollina, 2010; Bucholtz & Rosenthal, 2004; Tomsett, 2008; Tremblay, 1998).

Os atores sociais no turismo (*stakeholders*) intervêm em várias áreas que vão desde a tomada de decisão, ao desenvolvimento estratégico (implementação e reformulação, ou avaliação das estratégias turísticas) (Tomsett, 2008), à formulação política, e todos eles podem influenciar as decisões na organização, ou no destino. São estes atores que criam valor e garantem a manutenção da vantagem competitiva na aglomeração que os destinos turísticos constituem (Crouch, 2011; Mazanec & Ring, 2011; Hassan, 2000). No entanto, e apesar de ser possível atingir um certo grau de cooperação entre aqueles, essa tarefa nem sempre é fácil de concretizar, em particular pelo facto de na indústria turística haver ligações com tantos produtos e serviços (Edgell, 1990), podendo a relação entre atores ser até conflituosa, por nomeadamente envolver setor público, setor privado e as organizações não-governamentais.

Os atores chave do desenvolvimento turístico sustentável são o setor público, a indústria turística, o setor associativo, a comunidade recetora e os turistas (*stakeholders* primários) constituindo aqueles que têm o poder de influenciar a cooperação no turismo e que têm de estar atentos aos benefícios dessa cooperação e à necessidade e importância da

reciprocidade (Waligo, Clarke & Hawkins, 2013; Franch, Martini & Buffa, 2010; Moniz, 2006; Sonmez & Apostolopoulos, 2000; Swarbrooke, 1999).

## 5. Metodologia

O estudo empírico que está na base de alguns dos resultados apresentados neste artigo teve como objetivo compreender a importância que os atores da sub-região do Baixo Alentejo atribuem às relações de cooperação para o desenvolvimento turístico da região ressaltando as suas vantagens, assim como as áreas fulcrais de aposta turística e ainda identificar as dificuldades em encetar a cooperação, e analisar a recetividade dos atores em cooperarem integrados numa rede formal de cooperação. Para cumprir os mesmos propósitos recorreu-se à construção de um questionário com um conjunto de questões fechadas, e que teve como público-alvo os dirigentes de organizações do setor público e associativo e aos empresários do turismo (alojamento, restauração, animação turística, aluguer de veículos) do Baixo Alentejo. Os questionários foram aplicados durante os meses de julho e novembro de 2011 à totalidade dos dirigentes da sub-região/região dos setores público ao nível das autarquias, órgãos regionais de turismo, aeroporto, transporte ferroviário e instituições de ensino superior e profissional (28); setores associativo e misto ou seja, associações de desenvolvimento, de empresários, comercial e de municípios, comunicação social e sindicatos (23); e a uma amostra de empresários dos vários

subsetores selecionada em função do critério do concelho mais procurado, medianamente e menos procurado identificados pelo número de visitantes registados nos postos de turismo dos 13 concelhos da sub-região, à data de 2010 (134 empresas). Após a devolução dos questionários obteve-se uma taxa de retorno de 52,4% (97 respostas). Os dados foram analisados quantitativamente através do programa informático SPSS (versão 18) recorrendo a medidas estatísticas de tendência central e de dispersão e a testes não paramétricos (Friedman, Spearman).

## 6. Resultados

Pela análise dos resultados do inquérito as vantagens de se cooperar no turismo prioritariamente percebidas pelos atores respondentes assentam na competitividade das empresas que, no fundo, acaba por ser uma das principais intenções da cooperação interorganizacional. Outras vantagens da cooperação foram igualmente destacadas pelos agentes nomeadamente o contributo para o aumento da competitividade, as trocas de recursos (conhecimento, capital etc.) e o reforço da legitimidade das políticas definidas. Esta conclusão poderá estar relacionada com a responsabilização coletiva e a própria credibilização do processo que contribuem para a negociação conjunta para se chegar às melhores decisões numa boa definição das políticas orientadoras do desenvolvimento do turismo.

Considerando o objetivo de compreender a perceção dos agentes do

turismo sobre as áreas em que os atores podem cooperar para promover o desenvolvimento turístico da sub-região do Baixo Alentejo, os dados do inquérito mostraram que as dimensões consideradas mais importantes consistem, prioritariamente, na valorização da cultura existente, seguida do desenvolvimento de recursos e produtos turísticos em conjunto e da organização conjunta de atividades promocionais. Parece que, particularmente, os dirigentes do setor público e os empresários estão de acordo com a necessidade de cooperar numa aposta concreta na valorização dos recursos culturais locais e regionais, e o Baixo Alentejo (e o Alentejo em geral) possui excelentes recursos desta qualidade que, bem dinamizados, podem constituir um excelente fator de diferenciação relativamente a outras regiões do país. A opinião dos atores do setor privado relativamente a uma outra área de cooperação, ou seja, desenvolver os recursos e produtos turísticos em conjunto, é identicamente partilhada com os dirigentes do setor público, valorizando-se assim a necessidade de as entidades encetarem esforços cooperantes para se «construa» um conjunto de produtos turísticos mais fortes para a sub-região/região. Em terceiro lugar, e em particular entre os empresários respondentes, há uma forte concordância em apostar no desenvolvimento de um produto turístico específico: o turismo de eventos e convenções. Os eventos podem consistir numa forte aposta do turismo no Baixo Alentejo, de forma a minimizar os efeitos da sazonalidade típica da atividade turística permitindo «garantir»

uma maior taxa de ocupação na sub-região. Os dirigentes do setor privado veem este tipo de indústria de eventos e de convenções como um gerador de procura turística para o destino trazendo mais dinâmica às cidades e mais investimento pelos empresários deste setor.

Também da análise de dados ficou claro que as maiores dificuldades da cooperação percecionadas pelos atores respondentes resumem-se, essencialmente, à burocracia e ao tempo gasto nos processos interorganizacionais, bem como outros aspetos subjacentes às diferentes ideologias dos atores nomeadamente com alguma falta de visão e de estratégia comum e diferenças de empenho e de compromisso. Por fim, mas não menos importante, os problemas de comunicação e a falta de capacidade financeira que no atual cenário de crise é tão habitual, constituem igualmente dificuldades valorizadas no processo cooperativo. Pode-se daqui perceber que as principais dificuldades das relações de cooperação percecionadas pelos atores do turismo do Baixo Alentejo estão, fundamentalmente, relacionadas com aspetos processuais e administrativos e comunicacionais.

As observações efetuadas permitem ainda concluir que os atores públicos e privados estão bastante recetivos em aderir a uma estrutura em rede no turismo porque percecionam isso como positivo em termos da competitividade do destino já que na sua opinião pode melhorar a qualidade dos serviços turísticos e aumentar também as medidas de proteção dos recursos (sustentabilidade do destino). Também parece claro que os

atores partilham da ideia de que a estrutura é benéfica para todos e que a aliança estratégica dentro dessa estrutura deverá ser constituída por representantes de vários órgãos, principalmente aqueles que têm vínculo no turismo, em particular os nacionais e regionais, as empresas e as instituições de ensino. Tornou-se também evidente que a recetividade dos atores em pertencerem a uma estrutura em rede formal, implica uma maior valorização de áreas em que as várias entidades podem cooperar, nomeadamente, em termos de promoção do produto turístico, do desenvolvimento de determinados produtos temáticos, e na aposta na educação e formação para o turismo; e com uma associação clara às medidas de melhoria da competitividade, em particular com a promoção, oferta de *packages*, proteção de recursos, aposta na informação turística e dos sistemas de reserva e a cooperação efetiva com outras entidades.

## 7. Conclusão

Um dos aspetos centrais do presente artigo que reporta uma parte da investigação científica realizada consistiu em demonstrar a grande importância das relações de cooperação entre os atores sociais nos processos mais modernos de desenvolvimento e planeamento do território, e essa perspetiva é ainda mais real quando se trata do setor turístico. O desenvolvimento da sub-região do Baixo Alentejo e da própria região do Alentejo deverá pressupor um conjunto de estratégias e políticas em que o envolvimento de todos os atores sociais locais, regionais, nacionais e

transfronteiriços, na perspectiva de um planeamento integrado e interativo, deverá ser uma condição fundamental.

Em termos conclusivos do estudo fica clara a valorização da importância da cooperação entre os atores do Baixo Alentejo, já que a mesma pode proporcionar meios mais eficazes e eficientes para o desenvolvimento do turismo, uma maior capacidade de competição das organizações no mercado e uma partilha mais eficaz dos recursos em toda a sub-região. Porém, existem algumas dificuldades no processo de cooperação no turismo do Baixo Alentejo que na opinião da generalidade dos atores passam pelo excesso de burocracia que torna morosa a execução das tarefas, pela falta de estratégia comum e, ainda, pelas condições financeiras usualmente deficitárias. Tendo em consideração aquelas dificuldades, e procurando minimizar a sua incidência é importante apostar na simplificação dos processos administrativos; em investir na formação dos atores, em especial dos empresários, em termos de gestão, empreendedorismo, dinâmicas interpessoais e na informação dos mesmos relativamente aos mercados existentes e potenciais, contribuindo para a promoção de condições de competitividade dos agentes económicos e a capacidade de resposta aos desafios do mercado e destinos concorrenciais.

É essencial que os atores da sub-região cooperem apostando em áreas fulcrais como a valorização da cultura existente, o desenvolvimento de recursos e produtos turísticos e a organização conjunta de atividades promocionais. Considerando a relevância atribuída pelos agentes à necessidade de valorizar a

cultura existente na sub-região, e apesar de, nos últimos anos, ter havido um investimento na renovação e restauração de muito do património cultural e religioso da sub-região, os processos, ainda que financiados (interna e externamente), são bastante morosos, em grande parte pela dificuldade de concertação entre o grande número de entidades envolvidas, pelo que é importante agilizar os procedimentos de forma a apostar na renovação do património e posteriormente dinamizá-lo incluindo-o nos itinerários organizados na e para a sub-região. No Baixo Alentejo, já há algumas atividades planeadas neste sentido. Algumas das ações propostas por algumas câmaras em planos de desenvolvimento (ex. Plano de Desenvolvimento de Serpa) assentam na articulação das múltiplas atividades culturais das autarquias municipais com os operadores locais, através da definição de programas organizados, que incluem a estada numa unidade de Turismo em Espaço Rural (TER), um itinerário histórico, uma prova de vinho, uma refeição típica e uma noite de cante, articulando entidades e espaços diferenciados.

Para concretizar a intenção de organizar de forma conjunta as atividades promocionais é importante definir itinerários com maior projeção (implicando a promoção interna e externa), trabalhando em conjunto com pequenos operadores, vocacionados para os itinerários turísticos, específicos, integrados e temáticos, e apostar na formação de guias especializados na sub-região. A promoção do turismo, deverá assentar, também, numa relação público -

privada entre as entidades regionais e nacionais responsáveis pelo financiamento da promoção, que apesar de já existir ao nível regional (Alentejo), deverá também dirigir-se mais particularmente às realidades do Baixo Alentejo (tradicionalmente mais embrionária nesse investimento). É preciso «chegar ao público-alvo», o potencial turista e motivá-lo a visitar e a ficar na sub-região. Isso não significa, necessariamente um aumento dos custos com a publicidade, mas pode, isso sim, constituir uma forma de rentabilizar os investimentos já realizados na região. As campanhas promocionais não deverão ser isoladas, e deverá haver uma cooperação mais efetiva do setor público através das Entidades Regionais com as empresas, as associações e a própria comunicação social numa estratégia concertada para o *marketing* e promoção do turismo para a região e sub-região.

O turismo de eventos pode também ser uma grande oportunidade para o desenvolvimento do turismo na sub-região, e parece que os empresários têm essa real percepção. Esse evento, ao ser desenvolvido pode, de facto, trazer de uma só vez para o país/região, muitas pessoas que ajudarão também na promoção nacional e internacional. Na realidade, o turismo de eventos pode ser uma área de grande aposta no Baixo Alentejo aproveitando as suas potencialidades ao nível da natureza e da produção agrícola com a sua exposição e comercialização como é o caso de feiras temáticas associadas aos produtos caraterísticos como por exemplo o vinho, a doçaria conventual, o pão, o porco preto e o azeite; com a realização de

eventos para jovens ou seniores; e a organização de conferências aproveitando o potencial dos excelentes equipamentos de salas de conferências que existem na maioria dos concelhos da sub-região. Para a concretização destes eventos é de ressaltar a necessidade de apostar na maior dinamização de infraestruturas já existentes na sub-região com excelente interesse turístico mas que estão claramente subaproveitadas como é o caso do Aeroporto de Beja e das vias rodoviárias/ferroviárias.

O estudo também permite evidenciar a grande receptividade dos atores em aderir a uma rede formal de cooperação no turismo. Não obstante, é preciso que os atores ganhem consciência que trabalhar em rede permite potenciar os recursos e as características da oferta de cada concelho, agregando todo esse potencial ao dos concelhos limítrofes, ganhando escala, permitindo captar não apenas mais visitantes, mas sobretudo mais investimento no setor. As redes de cooperação, por exemplo, ao nível do turismo em espaço rural, poderão ser transfronteiriças (como é o caso das redes de aldeia), agregando os recursos de vários territórios (regionais, nacionais e transnacionais). Essas redes também podem passar por uma aposta na recuperação de algumas localidades (e.g. vilas e aldeias) da sub-região, constituindo-as como uma excelente atração turística e indo de encontro à necessidade da valorização cultural do Baixo Alentejo. No país já existem alguns bons exemplos de programas de revitalização de vilas e aldeias (e.g. Programa de Recuperação das Aldeias Históricas) que são coordenadas pelas

Comissões de Coordenação Regional e que conseguem dar resposta aos problemas do mundo rural do interior do país. Estes programas têm já na sua essência uma prática de cooperação intersectorial, reunindo dimensões como a animação socioeconómica, envolvendo atores locais através, por exemplo, de associações de desenvolvimento local existentes, e a promoção turística é feita no mercado nacional e internacional.

### Referências

- Aas, C., Ladkin, A. & Fletcher, J. (2005). Stakeholder collaboration and heritage management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28-48.
- Alves, H. & Raposo, M. (2011). Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, 49(2), 226-252.
- Andrighi, F. & Hoffmann, V. (2008). Aglomeração territorial no turismo: uma avaliação dos atores sociais na destinação turística de URUBICI/SC, CULTUR. *Revista de Cultura e Turismo*, 2(2), 1-16. Acedido em: [www.uesc.br/revistas/culturaeturismo](http://www.uesc.br/revistas/culturaeturismo).
- Araújo, M. & Bramwell, B. (2002). Partnerships and regional tourism in Brazil. *Annals Tourism Research*, 29(4), 1138-1164.
- Azevedo, D. (2010). *Diálogos entre stakeholders em redes de organizações de agronegócios na busca da mitigação dos efeitos da mudança climática: o caso do instituto do agronegócio responsável – ARES*, Tese de Doutorado, Universidade Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Beaumont, N. & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: a comparison of three networks approaches. *Journal of Sustainable Tourism*. 18(1), 7-28.
- Bramwell, B. (2006). Actors, networks and tourism policies, In D. Buhalis & C. Costa (Orgs.) *Tourism Management Dynamics: trends, management and tools* (155-163), Oxford: Elsevier.
- Bramwell, B. & Lane, B. (2000). *Tourism collaboration and partnerships: politics, practice and sustainability*. Clevedon: Channel View Publications.
- Bramwell, B. & Sharman, A. (1999). Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392-415.
- Bucholz, R. & Rosenthal, S. (2004). Stakeholder theory and public policy: how governments matter. *Journal of Business Ethics*. 51(2). 143-153.
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: research and reality. *Annals of Tourism Research*. 39(2), 528-546.
- Costa, C., Santos, M., & e Ferreira, A. (2007), Relações interorganizacionais no turismo – parceria entre operadores turísticos alemães e os agentes da oferta algarvia. *Revista Encontros Científicos*, 3, Universidade do Algarve.
- Crouch, G. (2011). Destination competitiveness: an analysis of determinant attributes. *Journal of Travel Research*. 50(1), 27-45.
- Edgell, D. (1990). *International tourism policy*. New York: Van Nostrand Reinhold.

- Erkuş-Öztürk, H. & Eraydin, A. (2010). Environmental governance for sustainable tourism development: Collaborative networks and organisation building in the Antalya tourism region. *Tourism Management*. 31(1), 113-124.
- Franch, M., Martini, U., & Buffa, F. (2010). Roles and opinions of primary and secondary stakeholders within community-type destinations. *Tourism Review*. 65(4), 74-85.
- Freeman, E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press.
- Fyall, A. & Garrod, B. (2005). From competition to collaboration in the tourism industry. In W. Theobald (eds). *Global Tourism* (52-73). Burlington: Elsevier.
- Goeldner, C. & Ritchie, J. (2009). *Tourism – principles, practices and philosophies*. (11th ed.). Oxford: Wiley and Sons.
- Graci, S. (2013). Collaboration and partnership development for sustainable tourism. *Tourism Geographies: an International Journal of Tourism Space, Place and Environment*. 15(1), 25-42.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*. 38(1), 85-112.
- Gunn, C. (1994). *Tourism planning – basics, concepts, cases*, (4th ed). Washington, D.C.: Taylor & Francis.
- Hall, D., & Richards, G. (2000). *Tourism and sustainable: community development*. London: Routledge.
- Hall, M. (1999). Rethinking collaboration and partnership: a public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 6(3-4), 274-289.
- Hall, M. (2008). *Tourism Planning – policies, processes and relationships*. (2nd Ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Hassan, S. (2000). Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry. *Journal of Travel Research*. 38(3), 239-245.
- Jamal, T., Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Kernaghan, K. (1993). Partnerships and public administration: conceptual and practical considerations. *Canadian Public Administration*. 36(1), 57-76.
- Ladkin, A. & Bertramini, A. (2002). Collaborative tourism planning: a case study of Cusco, Peru. *Current Issues in Tourism*. 5(2), 71-93.
- March, R. & Wilkinson, L. (2009). Conceptual tools for evaluation tourism partnerships. *Tourism Management*. 30(3), 455-462.
- Maulet, G. (2006). A framework to identify a localised tourism system. In L. Lazeretti & C. Petrillo (pp. 43-56). *Tourism, local systems and networking*. Oxford: Elsevier.
- Mazanec, J. & Ring, A. (2011). Tourism destination competitiveness: second thoughts on the World Economic Forum reports. *Tourism Economics*, 17(4), 725-751.
- Miguéns, J. (2009). *Networked tourism: from world destinations to inter-organizations*. Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro. Aveiro.

- Mitchell, R. & Reid, D. (2001). Community integration: Island tourism in Peru. *Annals of Tourism Research*. 28(1), 113-139.
- Moniz, A. (2006). *A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão: o caso dos Açores*. Tese de Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais. Universidade dos Açores. Açores.
- Monteiro, I. & Deville, E. (2007). *A necessidade do trabalho em rede no desenvolvimento turístico das regiões: o modelo das Aldeias de Xisto*. Congresso Internacional de Turismo de Leiria e Oeste. Acedido em: [http://cassiopeia.esel.ipleiria.pt/esel\\_ventos/files/2106\\_Ivania\\_Monteiro\\_4756daa9eb01c.pdf](http://cassiopeia.esel.ipleiria.pt/esel_ventos/files/2106_Ivania_Monteiro_4756daa9eb01c.pdf)
- Morrison, A. (2013). *Marketing and managing tourism destinations*. Oxon: Routledge.
- Neves, A. (2007). *Promoção turística: o impacto das parcerias entre agentes públicos e privados*. Dissertação de Mestrado. Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Universidade de Aveiro. Aveiro. Acedido em: <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/Teses/2007001018>.
- OECD (1993). *What future for our countryside? A rural development society*. Paris: OECD.
- Presenza, A. & Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30.
- Roberts, L. & Simpson, F. (1999). Developing partnership approaches to tourism in Central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism*. 7(3/4), 314-330.
- Rodger, K., Moore, S. & Newsome, D. (2009). Network theory. *Annals of Tourism Research*. 36(4), 645-666.
- Sauter, E. & Leisen, B. (1999). Managing stakeholders a tourism planning model. *Annals of Tourism Research*. 26(2), 312-328.
- Selin, S. (1999). Developing a typology of sustainable tourism partnerships. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3), 260-283.
- Selin, S. & Chavez, D. (1995). Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals Tourism Research*. 22(4), 884-856.
- Silva, L. (2007). *Sortelha e Monsaraz: um estudo de caso de dois lugares turísticos no interior de Portugal*. *Análise Social*, XLII(184), 853-874.
- Sonmez, S. & Apostolopoulos, Y. (2000). Conflict resolution through tourism cooperation? The case of the Partitioned Island - state of Cyprus. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 9(3), 35-48.
- Stokes, R. (2006). *Inter-organizational relationships for events tourism strategy making in Australian states and territories*. Doctoral dissertation, Griffith University, School of Tourism and Hotel Management.
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable Tourism Management*. London: CABI Publishing.
- Teixeira, R. (2012). *Redes de cooperação em turismo: um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Paraná*. *Revista PASOS - Revista de Turismo Y Património Cultural* [versão eletrónica]. 10(3), 407-416.

- Acedido em:  
[http://www.pasosonline.org/Publicados/10312/PS0312\\_15.pdf](http://www.pasosonline.org/Publicados/10312/PS0312_15.pdf).
- Timothy, D. (1998). Cooperative tourism planning in a developing destination. *Journal of Sustainable Tourism*. 6(1), 52-68.
- Tomsett, P. (2008). Stakeholder theory or concept: application to the tourism environment. In S. Richardson; L. Fredline; A. Patiar & M. Ternel (Eds). *CAUTHE 2008: Tourism and Hospitality Research, Training and Practice; "Where the 'Bloody Hell' Are We?"*. Gold Coast, Qld.: Griffith University.
- Tosun, C. (2000). Limits to community participation in the tourism development process in developing countries, *Tourism Management*, 21, 613-633.
- Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals Tourism Research*. 25(4), 837-859.
- Waligo, V.; Clarke, J. & Hawkins, R. (2013). Implementing sustainable tourism: A multi-stakeholder involvement management framework. *Tourism Management*. 36, 342-353.
- Weiermair, K.; Peters, M. & Frehse, J. (2008). Success factors for public private partnerships: cases in Alpine Tourism Development. *Journal of Services Research Special Issue*, 8.
- World Tourism Organization (2003). *Co-operation and partnerships in tourism – a global perspective*. Madrid: World Tourism Organization, Business Council.
- Wray, M. (2009). Policy communities, networks and issue cycles in tourism destination systems. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(6), 673-690.
- Yin, S. (2012). *Six nations, one river: Testing a model of perceived effects of inter-governmental collaboration on sustainable tourism in the Greater Mekong Sub-region*. Phd Doctoral, University of Minnesota.
- Zapata, M. & Hall, M. (2012). Public-private collaboration in the tourism sector: balancing legitimacy and effectiveness in local tourism partnerships. The Spanish case. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*. 4(1), 61-83.
- Zhang, H.; Yan, Y. & Lo, K. (2009). The facilitating and inhibiting factors in cooperative tourism development of the Grater Pearl River Delta (GPRD), China. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. 10(2), 139-152.