

INOVAÇÃO EM TURISMO & HOTELARIA

COM AS COMUNICAÇÕES DO I ISITH
SIMPÓSIO INTERNACIONAL
DE INOVAÇÃO EM TURISMO
E HOTELARIA

INNOVATION IN TOURISM & HOSPITALITY

WITH THE PROCEEDINGS OF THE I
INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON
INNOVATION IN TOURISM
AND HOSPITALITY - ISITH

Coleção Politécnico da Guarda

INOVAÇÃO EM TURISMO & HOTELARIA

COM AS COMUNICAÇÕES DO I ISITH
SIMPÓSIO INTERNACIONAL
DE INOVAÇÃO EM TURISMO
E HOTELARIA

INNOVATION IN TOURISM & HOSPITALITY

WITH THE PROCEEDINGS OF THE I
INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON
INNOVATION IN TOURISM
AND HOSPITALITY - ISITH

Coleção Politécnico da Guarda

INOVAÇÃO EM TURISMO & HOTELARIA

COM AS COMUNICAÇÕES DO I ISITH – SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE INOVAÇÃO EM TURISMO E HOTELARIA

INNOVATION IN TOURISM & HOSPITALITY

WITH THE PROCEEDINGS OF THE I INTERNATIONAL SYMPOSIUM ON INNOVATION IN TOURISM AND HOSPITALITY – ISITH

COORDENAÇÃO:

Gonçalo Poeta Fernandes
Anabela Oliveira da Naia Sardo
António da Silva Melo

COLABORADORES NESTA EDIÇÃO:

Aida Brito, Alvaro Costa, Anabela Naia Sardo, António da Silva e Melo, Cláudia Ribeiro de Almeida, Cristina Rodrigues, Daniela Fernandes, Diogo Rocha, Gonçalo Costa, Gonçalo J. Poeta Fernandes, Inês Silva, João Gomes, José Alexandre Martins, José Martins, Luís Coelho, Manuel Brites Salgado, Marianna Sigala, Miguel Oliveira, Nelson Soares, Nuno Queirós Ribeiro, Pedro Eusébio, Philip Simões, Vitor Roque.

Os artigos publicados são da responsabilidade dos respetivos autores.

EDIÇÃO:

Instituto Politécnico da Guarda
Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, 50
6300 - 559 Guarda
www.ipg.pt

DESIGN, PAGINAÇÃO E EXECUÇÃO GRÁFICA

Sersilito Lda.
Travessa Sá e Melo, 209
Apartado 1208, Gueifães 4471 Maia
www.sersilito.pt

DESIGN CAPA

Humberto Pinto (ESTH/IPG)

TIRAGEM

300 exemplares

DEPÓSITO LEGAL

328012/11

ISBN:

978-972-8681-31-9

JUNHO DE 2011

FINANCIAMENTO:

FCT

Fundação para a Ciência e a Tecnologia
INSTITUTO DE CIÊNCIAS, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

Obras da Coleção Politécnico

1. Bento de Jesus Caraça – Perspectivas sobre o Homem e a Obra
2. Variações Musicais
3. A Guarda Culta – Imagens de Literatura, Música, Poesia e Religião
4. Estatutos da Irmandade de São Bartolomeu (Paróquia de Amoreira)
5. Educação para a Saúde Oral

Índice

Nota Introdutória <i>Profs. Gonçalo Fernandes, António Melo e Anabela Sarda</i>	5
A ESTH/IPG: uma Escola de Turismo e Hotelaria no Caminho para a Excelência e na Senda da Inovação <i>Anabela Naia Sardo</i>	9
O turismo como factor de desenvolvimento e sustentabilidade da Serra da Estrela: perspectivas e reflexões <i>Gonçalo J. Poeta Fernandes</i>	21
A Municipalização do Turismo e a Qualificação dos Recursos Humanos <i>Manuel Salgado, José Alexandre Martins e João Gomes</i>	35
O Aproveitamento Turístico do Património Ferroviário: A Linha da Beira Baixa <i>Aida Brito</i>	51
A Importância da Coopetição no Sector Turístico <i>Cláudia Ribeiro de Almeida</i>	71
Developing Destination Management Systems (DMS): roles, functionality and future trends <i>Marianna Sigala</i>	103

A Informatização no Turismo na Serra da Estrela: o caso de estudo da hotelaria e restauração na cidade de Seia <i>Vitor Roque, Daniela Fernandes, Luis Coelho, Pedro Eusébio</i>	123
A Formação em Tecnologias de Informação e Comunicação nos Cursos de Turismo: A Realidade do Ensino Superior Público Português <i>Vitor Roque, José Alexandre Martins, Inês Silva, Cristina Rodrigues, Philip Simões</i>	135
Estágios Curriculares como <i>mise-en-place</i> de vivências e experiências para a profissão <i>António Melo, José Alexandre Martins, Susana Coâres</i>	149
Demonstrações – Restauração e Catering <i>Chefe Álvaro Costa, Chefe Diogo Rocha, Chefe Gonçalo Costa, Enólogo Miguel Oliveira, Chefe Nelson Soares e Chefe Nuno Queirós Ribeiro</i>	163

A Importância da Coopetição no sector turístico

Cláudia Ribeiro de Almeida (calmeida@ualg.pt)
Universidade do Algarve, ESGHT

“

Resumo: O actual ambiente empresarial apresenta novos desafios diários aos gestores. A concorrência aguerrida na procura da melhor posição no mercado foi durante muitos anos a principal estratégia das organizações. No entanto, as novas regras do mercado aliadas às inovações tecnológicas e novas formas de comunicação tornaram-se rapidamente em factores chave a ter em consideração na delineação de estratégias, pelo que actuar de forma isolada deixou de ser uma vantagem para passar a ser uma estratégia de menor impacto no sector onde a organização opera. Cada vez mais se assiste a fusões, alianças e acima de tudo a trabalho conjunto entre concorrentes que ao cooperarem entre si conseguem atingir novos mercados, criando sinergias competitivas entre si. Esta estratégia denominada de coopetição tem sido amplamente estudada por vários autores, que avaliaram diferentes sectores de actividade. O presente artigo visa focar esta estratégia e a sua importância no sector da imobiliária residencial-turística, que se apresenta como um sector complexo e que integra uma cadeia de valor com diversos actores de distintas áreas de negócio. Os dados apresentados resultam de uma tese de doutoramento que analisou com mais detalhe este sector de actividade no Algarve.

Palavras-chave: Coopetição; Inovação; Algarve; Imobiliária residencial-turística; PADITRA ”

71

Cláudia Ribeiro de Almeida

1. Introdução

A questão do trabalho em rede e das parcerias estratégicas tem vindo a ganhar ao longo dos anos um maior destaque. Os gestores tomaram consciência da importância que tem o trabalho e a actuação conjunta perante um determinado problema ou dificuldade, com o objectivo de reunir os esforços conjuntos que lhes permitam chegar ao consenso de pontos de vista divergentes, a resultados finais positivos e benéficos para todas as partes envolvidas e em muitos casos o desenvolvimento do sector ou dos sectores em causa (Gray, 1989; Wodd, 1991; Poon, 1993; Jamal e Jamrozny, 1995; Laws e Cooper, 1998; Fyall, 2000, OMT, 2004 e Parker, 2000 in Neves, 2007).

Segundo Palmer e Bejou (1995) o trabalho em parceria é importante para os *stakeholders* do destino, pelo facto de trabalharem em conjunto e aproveitarem as sinergias criadas entre si, quer em termos de promoção dos produtos e serviços, como na criação de uma imagem coesa e de serviços interligados no destino. O autor refere que as alianças que se têm criado entre o sector público e privado têm demonstrado uma grande atractividade no marketing dos destinos, pelo facto de aliarem objectivos dos dois sectores, ou seja, captar mais turistas sem esquecer os objectivos sociais do sector público.

Ferreira e Costa (2005c) salientam que a mudança de percepção da importância do turismo e do conhecimento do novo perfil dos turistas tem favorecido a criação de parcerias, sugerindo com exemplo o caso do turismo cultural.

Na perspectiva de Crofts et al (2000), as *alianças estratégicas, relacionamentos, parcerias estratégicas e joint ventures* apresentam uma característica comum, a junção de duas ou mais organizações numa associação que tem determinado valor estratégico que advém desta sinergia.

Mais recentemente Bradenburger e Nalebuff (1996) sugeriram o conceito de coopetição, uma situação de mercado em que duas ou mais organizações concorrem e cooperam entre si simultaneamente. Esta estratégia permite às organizações obterem vantagens competitivas que seriam difíceis de atingir de forma isolada.

A coopetição permite o acesso a mais recursos, novos mercados e acima de tudo a uma partilha de estratégias entre as várias organizações que integram o grupo. Bradenburger e Nalebuff (1996) foram os primeiros a introduzir o conceito de coopetição. Inicialmente aplicaram este conceito a organizações que concorriam no mesmo mercado e que pretendiam atingir os mesmos clientes. O conceito evoluiu nos últimos anos e o seu âmbito de actuação é actualmente mais abrangente, permitindo outras análises e avaliações de diferentes realidades.

De acordo com Bradenburger e Nalebuff (1996) o sucesso de um negócio não tem necessariamente que ser o insucesso do negócio dos concorrentes, ou seja, podem existir várias organizações a ganhar em simultâneo. Os autores referem que colocar o conceito de coopetição em prática requer uma análise detalhada dos prós e contras da sua aplicação, avaliação dos concorrentes e técnicas de cooperação possíveis.

O presente artigo visa apresentar a aplicação deste conceito ao sector da imobiliária residencial-turística, demonstrando a importância da referida

estratégia para as várias organizações que compõem a sua cadeia de valor, a qual é bastante complexa e constituída por organizações de diferentes dimensões e pertencentes a diferentes áreas de negócio, como por exemplo as mediadoras imobiliárias, empresas de construção civil, promotores turísticos ou empresas de consultoria.

2. A Importância do Trabalho em Rede e em Parceria

Crotts et al (2000) salienta que no ambiente competitivo em que as empresas operam, a motivação para a criação de parcerias se torna cada vez maior, com benefícios que podem repercutir-se no negócio de cada parceiro individualmente, seja em termos de captação de novos clientes, novos mercados, novos investimentos, entre outros.

Inkpen (1998) salienta o facto de que a formação de uma aliança ou de uma parceria pressupõe que os parceiros vão tirar proveito da mesma, nomeadamente novo conhecimento que é gerado em torno de todos os parceiros envolvidos. O autor refere que se o conhecimento que se gera não for importante não vale a pena criar uma parceria. Por outro lado nem todos os parceiros podem pretender o mesmo da parceria, uns procuram conhecimento, mas outros podem procurar ter acesso a um conjunto de recursos que individualmente não conseguiriam alcançar. Gray (1996) remete-nos para um modelo que evidencia as várias fases de uma parceria, desde o processo de criação/organização até à fase de implementação, monitorização e avaliação (Ver Tabela 1). Esta mesma autora (Gray, 1996) evidencia o facto de que as parcerias e os acordos de colaboração não devem ser estáticos e rígidos, mas sim fenómenos dinâmicos, que evoluem de forma a dar resposta às forças internas e externas.

Gulati (1998) define alianças estratégicas como *acordos voluntários entre organizações que envolvem a troca, a partilha ou co-desenvolvimento de produtos, tecnologias ou serviços*. Pode ocorrer como resultado de uma grande variedade de motivos e objectivos, assumir diferentes formas e ocorrer em sistemas horizontais ou verticais, tais como:

- (i) *relação comprador/vendedor*, como acontece no caso de uma associação entre um organizador de eventos e um hotel que possua uma sala de conferências ou ainda de um restaurante com um só fornecedor;

- (ii) *relação fornecedor/distribuidor*, no caso das companhias aéreas e as agências de viagens retalhistas;
- (iii) *aliança entre dois ou mais fornecedores*, como é o caso da aliança da United com a Lufthansa, a Air Canada e a SAS;
- (iv) *joint-venture* entre duas empresas como o Grupo SABRE e a ABACUS International (Crotts et al, 2000).

Estas alianças partilham um conjunto de elementos, constituindo, como refere Kotler, 1998 in Crotts et al (2000) verdadeiros instrumentos da estratégia de uma organização.

Tabela 1. Fases do ciclo de vida das parcerias estratégicas

Fases	Descrição
Fase 1 – Definição do problema	
Identificação comum do problema	<i>O problema deve ser suficientemente importante para conduzir à colaboração e deve ser comum a vários parceiros.</i>
Compromisso de colaboração	<i>Os parceiros têm que sentir que a colaboração vai contribuir para resolver os seus problemas. A chave assenta na partilha de valores.</i>
Envolvimento dos parceiros	<i>Um processo que inclua múltiplos parceiros para que o problema possa ser compreendido.</i>
Legitimidade dos parceiros	<i>São importantes os relacionamentos de técnicos especializados e os de poder.</i>
Características de liderança	<i>A liderança em colaboração é uma importante chave para o sucesso. Os parceiros devem ter a percepção do líder.</i>
Identificação dos recursos	<i>Os fundos dos organismos governamentais ou de outras associações podem ser necessários a outras organizações.</i>
Fase 2 – Direcção/ Implementação	
Estabelecimento de regras	<i>Oferecer aos parceiros a ideia de um processo justo e de equidade de poderes.</i>
Estabelecimento de agenda	<i>Adoptar uma agenda comum, processo dificultado pelas diferentes motivações e áreas de negócio dos parceiros.</i>
Organização de sub-grupos	<i>Comités muito numerosos podem necessitar da criação de sub-grupos.</i>
Pesquisa conjunta de informação	<i>A pesquisa conjunta da informação pode ajudar a compreender outras perspectivas da negociação e a encontrar uma base comum de acordo.</i>
Exploração das opções	<i>A coexistência de interesses múltiplos implica que devem ser considerados múltiplas opções.</i>
Alcançar acordo	<i>O comprometimento com a causa é necessário para seguir em frente.</i>

Fase 3 – Implementação	
Lidar com os participantes	<i>Os parceiros devem garantir que os seus constituintes compreendam as regras e apoiem o acordo.</i>
Construir apoio externo	<i>Assegurar às organizações externas que a implementação ocorre da melhor forma.</i>
Estrutura organizacional	<i>Os esforços voluntários podem resultar, no entanto é necessária uma organização mais formal para coordenar a colaboração de longo prazo.</i>
Monitorizar e avaliar	<i>Envolve mais negociações financeiras.</i>

Fonte: Adaptado de Gray (1996)

O trabalho em rede e as parcerias nas organizações turísticas

As organizações turísticas são entidades que se encontram tipicamente envolvidas em redes, sendo que a mais natural é aquela que é formada por organizações que operam numa determinada área geográfica, denominando-se de rede de destino turístico. Este tipo de rede tem sido associado a aglomerados de intervenientes de diferente natureza que cooperam com o objectivo de desenvolverem o turismo na região.

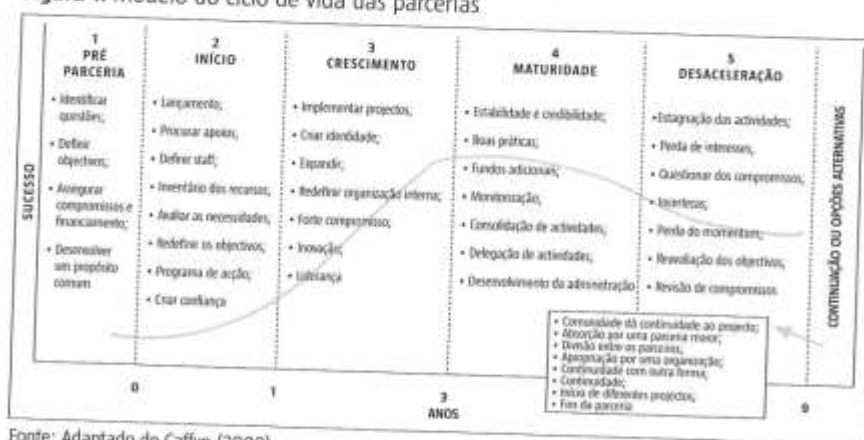
O produto turístico surge da integração dos vários serviços oferecidos pelas empresas que pertencem a uma mesma área geográfica, que ao cooperarem entre si conseguem atingir maior valor no mercado (Buonocore e Metallo, 2004). A definição de Long (1997) é aquela que apresenta mais afinidades com os objectivos deste estudo. O autor define *parcerias em turismo* como “um conjunto de esforços de colaboração entre parceiros autónomos, representantes de organizações de dois ou mais sectores com interesses no turismo, que se juntam num processo interactivo utilizando regras comuns, normas e estruturas num nível organizacional previamente estabelecido e numa área geográfica delimitada, actuando ou tomando decisões sobre questões ligadas ao desenvolvimento do turismo.”

Granovetter, 1973 e 1983 in Buonocore e Metallo (2004), defende que numa rede de destino turístico as organizações têm relações não só com actores locais mas também com actores de outras redes nacionais e internacionais, que podem ser muito benéficas para a rede local e para outros actores que a constituam, pelo facto de permitirem um contacto com outras realidades e entidades. Relativamente às parcerias estratégicas encontramos autores cujas análises nos demonstram diferentes perspectivas, tais como Selin e Chavez

(1994); Neves (2007); Caffyn (2000); Riege et al (2001); Long (2000), entre outros, que têm não só enriquecido a investigação nesta área, como também têm relacionado e comparado de forma inovadora modelos já existentes.

Destes salientamos Caffyn (2000) que nos apresenta uma proposta relativa ao ciclo de vida das parcerias no turismo (Ver Figura 1), que se baseia no modelo do ciclo de vida dos destinos de Butler (1980) e nas características das diferentes fases do ciclo de vida das parcerias. No seu modelo, Caffyn (2000), sugere que uma parceria típica pode atingir a maturidade depois de um período de três anos e assistir ao início do declínio depois dos seis anos. O desfecho ou a necessidade de transformação pode surgir depois de nove anos. O espaço temporal do ciclo de vida que envolve uma parceria depende da natureza da mesma, das entidades envolvidas, dos objectivos e resultados que se pretendem atingir, assim como do papel de coordenação dos gestores dos projectos.

Figura 1. Modelo do ciclo de vida das parcerias



Fonte: Adaptado de Caffyn (2000)

Neves (2007), sugere-nos ainda que os factores críticos na determinação da trajectória e das características do ciclo de vida assentam nos acordos de financiamento e na forma como os parceiros colaboram, salientando que as lutas pelo poder podem afectar a trajectória e os resultados da parceria. Caffyn (2000), refere que o seu modelo pode apoiar a definição de um caminho para o futuro, e na tomada de decisões que visem o assegurar da continuidade de colaborações efectivas e bem sucedidas. De acordo com as referências identificadas verifica-se que as parcerias podem assumir diferentes

designações, formas e estruturas, ou seja, podem ser estabelecidas entre parceiros do sector público ou do sector privado ou ainda entre estes dois sectores em simultâneo. Num estudo realizado pela OMT em 1997, foram identificadas quatro parcerias público/privadas entre entidades do sector turístico e empresas de outros sectores de actividade, o que demonstra a complexidade que estas podem assumir (Ver Tabela 2).

A fusão de conhecimentos e interesses entre o sector público e privado pode beneficiar ambos e acima de tudo os destinos turísticos, a sua imagem perante clientes individuais ou empresas e desta forma aumentar o seu grau de atractividade a novos investimentos e/ou novas parcerias. Paralelamente o trabalho conjunto pode ser positivo para as questões relacionadas com a fidelização de clientes a determinados destinos, com benefícios para todos os parceiros envolvidos. Smallbone, 1991 in Neves (2007), refere que as parcerias entre o sector público e o sector privado são as que mais se aproximam dos objectivos associados ao conceito de trabalho conjunto.

Tabela 2. Exemplos de parcerias público/privadas no mundo

Países	Tipo de parceria
Egipto	Sector privado envolvido nas decisões relativas ao planeamento e promoção turística, representando as federações e associações da indústria.
Canadá	Actuação do <i>Canadian Tourism Commission</i> , que desenvolve uma estratégia de promoção e marketing agressiva e orientada para a indústria. Objectivo seria a criação de fundos provenientes do sector privado e das autoridades regionais de forma a diminuir o financiamento público na promoção e marketing.
Austrália	Investimento do Governo no turismo nacional e adopção de medidas governamentais que originaram um aumento das chegadas internacionais e das receitas. Constituição da Parceria Austrália, uma aliança de cooperação na área do marketing estabelecida entre a <i>Australian Tourism Commission</i> e os restantes organismos de turismo, com o objectivo de terminar com a duplicação de campanhas fragmentadas sobre o destino.
França	Parceria entre a <i>Maison de France</i> e as diferentes autoridades locais e o sector privado, com vista a criar campanhas promocionais específicas. Os parceiros do sector privado, para além de representantes do sector turístico, são empresas da indústria automóvel, cadeias de lojas, grandes armazéns comerciais, produtos de luxo e perfumes franceses.

Fonte: Elaboração própria a partir de OMT (1997)

A OMT (2000) evidencia que a cooperação entre o sector público e privado está a crescer rapidamente em todas as partes do mundo, tanto em países desenvolvidos como em economias emergentes e que existem cada vez mais participantes e grupos de interesse envolvidos neste tipo de cooperação, mesmo aqueles que não estão directamente ligados ao turismo.

A estrutura, natureza, propósito e âmbito deste tipo de cooperação é cada vez mais variado, criativo e sofisticado. A OMT (2000) salienta que existem várias formas de accionar as parcerias públicas e privadas, não prevalecendo um único modelo ou fórmula. Neste contexto, Donnison (1998) salienta que nestes casos os Governos devem exercer um papel de facilitador, de modo a orquestrar e arbitrar o trabalho das parcerias e mobilizar o debate e a opinião, promovendo acções de sensibilização, apoio à pesquisa e formação sobre a temática da criação e gestão de parcerias no turismo.

O papel dos Governos pode ser determinante, por um lado para evidenciar, sensibilizar e demonstrar a importância do trabalho conjunto e por outro para negociar os melhores mecanismos de incentivo que permitam aos parceiros usufruir de financiamento e até mesmo de determinados recursos relevantes para a concretização dos projectos em causa. Relativamente à partilha de conhecimentos e experiências, Alford, 1998 in Neves (2007), sugere que os Organismos Regionais de Turismo podem tirar grandes ensinamentos da experiência do sector privado, sobretudo no que diz respeito à segmentação do mercado e à gestão da marca. A OMT (2000) salienta ainda que o sector público deve manter o contacto com todos os parceiros para que estes tirem partido do crescimento do sector e enfrentem as mudanças.

Crompton (1997) refere que as entidades privadas vêem os departamentos governamentais do turismo como parceiros que podem trazer legitimidade e credibilidade à parceria, ao mesmo tempo que possibilitam o acesso a financiamentos, subsídios, recursos e informações privilegiadas com relevância para o projecto, determinantes para a consolidação da parceria.

O sector público e privado apresenta visões distintas perante o fenómeno das parcerias, o que levou autores como Selin e Chavez (1994); Palmer e Bejou (1995); Crompton (1997) e Laws e Cooper (1998); Augustyn e Knowles (2000); Hall (2000), Riege et al (2001) e OMT (2004), a analisarem o tema com mais profundidade, tendo concluído que para o sector público uma parceria significa:

- (i) aceder a competências no planeamento, gestão e fornecimento de serviços tirando partido das competências de recursos humanos especializados;
- (ii) acelerar o desenvolvimento de requisitos infra-estruturais;
- (iii) partilhar o risco inerente às novas oportunidades;
- (iv) manter e melhorar o nível dos serviços facultados;
- (v) usufruir de novas formas de financiamento;
- (vi) despertar para a importância das parcerias no desenvolvimento sustentável do sector;
- (vii) responsabilizar os privados em matérias de interesse comum, como por exemplo a promoção turística.

No sector privado os mesmos autores verificaram que as parcerias significam:

- (i) uma maior capacidade para aumentar as competências e o desempenho da organização;
- (ii) expansão da produtividade de serviços ou produtos além da capacidade individual e corrente de cada organização;
- (iii) retorno financeiro;
- (iv) aumento da credibilidade através do associativismo;
- (v) aumento da competitividade, notoriedade e visibilidade da organização;
- (vi) acesso a novos mercados até aí inacessíveis individualmente.

O sector público e o privado percepciona e avalia as parcerias de forma diferente, devido à sua natureza enquanto entidades individuais, maior ou menor envolvimento com os processos ou objectos que estão abrangidos na parceria, entre outros. Para a OMT (2003) cada parceiro adiciona factores e capacidades ímpares que podem ser determinantes para o desenvolvimento e concretização da parceria. Podemos aqui encontrar exemplos como a reputação ou até mesmo uma base de clientes já existente, no caso do sector público, e uma visão de negócio mais operacional, experiência de marketing e recursos financeiros no caso do sector privado.

3. Aplicação do Trabalho em Rede e em Parceria ao Sector Turístico

Como foi referido anteriormente assiste-se a um crescente interesse na criação de trabalho em rede ou no desenvolvimento de parcerias, devido à

importância que assumem quer no mercado quer perante novos desafios ou condicionantes. As empresas do sector turístico movimentam-se num sector complexo, fragmentado, disperso geograficamente e constituído por pequenas e médias empresas de cariz familiar, com uma actuação nacional, regional e em muitos casos local, apresentando ainda relutância para esta temática.

O seu posicionamento leva a que trabalhem de forma isolada, com estratégias de actuação simples e pouco flexíveis devido à falta de um trabalho coordenado com as políticas de actuação dos órgãos de gestão do destino e outras organizações do sector. Existe ainda uma dificuldade na percepção da importância da partilha de conhecimentos com outras empresas que trabalham no mesmo sector de actividade e da mais-valia que esta lhes poderia trazer para a criação de sinergias entre parceiros, definição de novas estratégias de actuação perante o mercado e até mesmo uma maior preparação para lidar com condicionantes externas e globais que as afectem.

Paralelamente encontramos a questão da inovação referida por Cooper (2006) como um dos pilares importantes para o todo, pelo facto de gerar estratégias criativas e dinâmicas, importantes para a concretização de objectivos e o atingir de metas, criando uma imagem sólida da região ou do destino frente aos seus clientes, concorrentes e potenciais investidores. Por outro lado, e como advoga Cooper (2006) a transferência de conhecimento por entre os parceiros é uma ferramenta estratégica de grande valor, podendo mesmo oferecer uma maior competitividade frente aos seus concorrentes. Este autor realça a importância que tem a participação da comunidade académica nestas parcerias, pela sua visão multidisciplinar, permitindo análises mais aprofundadas, sistematizadas e integradoras, com benefícios para os participantes, destino ou região.

Rowan, 1981 in Grant (2004) refere que os investigadores desempenham neste processo um papel de agente de mudança e os participantes o papel de co-investigadores, permitindo uma partilha mais saudável e a participação de todos os interessados no desenvolvimento do processo. O autor refere que este papel assume uma maior importância quando o objecto de estudo é complexo e envolve diferentes realidades empresariais. Chapman, 1998 in Grant (2004) salienta que as parcerias podem constituir uma peça importante para a promoção da estratégia, do pensamento a longo termo, apresentando resultados flexíveis e inovadores com a delineação de políticas adequadas às necessidades dos intervenientes e da comunidade envolvida.

Existem diversas sub-áreas operacionais do sector turístico que são praticamente desconhecidas e têm sido pouco exploradas em investigações científicas. Esta situação gerou-se devido à pouca abertura de muitas das empresas associadas a estes sub-sectores e pela dificuldade que têm em perceber a mais-valia que representa a partilha de conhecimento tácito de áreas operacionais e comerciais com empresas do mesmo sector e com a comunidade académica. O trabalho conjunto e a disseminação de informação poderiam ser transformados em análises mais detalhadas do sector, com identificação de problemas comuns e posterior definição de estratégias de actuação, conducentes a um maior reconhecimento do sector, desenvolvimento do destino e da própria empresa.

Segundo a OMT (2000), muitas das parcerias estratégicas existentes acontecem com empresas que concorrem no mesmo sector de actividade e nos mesmos mercados, mas que entendem os benefícios da cooperação como elemento que serve para fortalecer essa competitividade. Este entendimento nem sempre é possível, devido a sentimentos de desconfiança ou falta de união entre os parceiros.

Novelli et al (2006) refere que nas parcerias ou redes entre empresas que pertencem a sectores que não concorrem entre si, o desenvolvimento de informação e conhecimento pode ser ainda mais salutar, o que levou Michael, 2003 in Novelli et al (2006) a classifica-lo de "cluster diagonal", onde as pequenas e médias empresas turísticas que estejam directa ou indirectamente relacionadas com o sector turístico adicionam valor não só à experiência de todos os membros da rede como também à experiência turística. Os *clusters* diagonais permitem a criação de um sentimento de confiança, união e coesão social, factores primordiais de sucesso que fortalecem a cooperação entre os membros e conseqüentemente a criação de alianças mais fortes com benefícios a longo prazo para todos os envolvidos. Novelli et al (2006) salienta que a escolha deste tipo de *clusters* é uma das melhores ferramentas de gestão disponíveis para o desenvolvimento e crescimento económico do turismo.

As parcerias no turismo permitem a criação de plataformas de entendimento, partilha de conhecimentos e competências, da informação, do capital e de outros recursos, com vista a um aumento da eficácia em termos de coordenação das políticas mais relevantes, delineação de directrizes de actuação e eficácia na sua implementação (Novelli et al, 2006; Ferreira, 2003;

Ferreira e Costa, 2005b e 2006). Ou seja, desta forma as organizações podem retirar grandes e significativas vantagens competitivas (Kotler e Keller, 2006).

O posicionamento dos intervenientes do destino turístico na rede ou parceria tem implicações para a sua vantagem competitiva, pois permite aceder a informação e a novas oportunidades de negócio. Os autores salientam que um interveniente que detenha muitos contactos pode ter um papel ímpar nas actividades de comunicação no destino, controle dos fluxos de informação entre os parceiros e um maior grau de centralidade (Comas e Guia, 2004).

Bramwell e Lane (2000); Caffyn (2000); Frisby et al (2004); Segurado et al (2004) referem que existem diferentes factores que podem constituir obstáculos e problemas na adopção de parcerias:

- (i) a deficiente estruturação, planeamento, coordenação e monitorização das parcerias;
- (ii) papéis pouco definidos e claros com uma consequente dificuldade no envolvimento de vários actores na tomada de decisão e reunião periódica;
- (iii) recusa dos elementos do grupo em trabalhar conjuntamente devido à falta de confiança e receio de perda poder;
- (iv) ausência na tradição de tomada de decisões em conjunto;
- (v) falta de interesse por parte do sector privado relativamente a actividades desenvolvidas no âmbito destas formas de colaboração;
- (vi) estrutura legal rígida que envolve a actividade dos parceiros do sector público;
- (vii) condicionalismos políticos que podem afectar o relacionamento e o entendimento dos parceiros;
- (viii) diferentes normas de conduta profissional e valores incompatíveis entre os parceiros;
- (ix) dificuldade na partilha de recursos;
- (x) perda de autonomia na tomada de decisões;
- (xi) falta de recursos financeiros e humanos, entre outros como

Perante estes obstáculos percebe-se a urgência de identificar os factores críticos de sucesso de uma parceria, evidenciando-os sob forma de exemplos concretos que demonstrem as mais-valias para cada uma das partes e acima de tudo para o cliente final e para o destino no seu todo.

Barnett (2004), salienta que no âmbito das parcerias nos encontramos todos na “curva da aprendizagem”, ou seja, todos percebem a importância que as parcerias podem ter para uma empresa, para um destino ou até mesmo para um país, no entanto não é fácil manter o envolvimento dos vários parceiros de modo a que a parceria cresça e se desenvolva de forma sustentada.

Caffyn (2000); Augustyn e Knowles (2000); Roberts e Simpson (2000) e Medeiros de Araújo e Bramwell (2000), identificaram ao longo do seu trabalho factores que consideram como críticos de sucesso para a estruturação, desenvolvimento e coordenação de uma parceria:

- (i) reconhecimento político real das potencialidades da colaboração em parcerias;
- (ii) suporte financeiro de todas as partes;
- (iii) compromisso dos parceiros públicos em contribuir para o desenvolvimento da parceria em estreita colaboração com os membros;
- (iv) compromisso das autoridades oficiais no desenvolvimento do turismo;
- (v) disponibilidade de um ou mais parceiros estratégicos com notoriedade e visibilidade no mercado para iniciarem a parceria;
- (vi) percepção dos problemas comuns;
- (vii) pesquisa profunda do mercado, dos recursos necessários e dos requisitos económicos;
- (viii) existência de uma organização que lidere, organize e coordene a parceria;
- (ix) definição clara dos objectivos da parceria;
- (x) disponibilidade de recursos humanos, financeiros e tecnológicos;
- (xi) identificação de forma clara e precisa das necessidades de cada participante em integrar a parceria;
- (xii) percepção clara dos benefícios;
- (xiii) disponibilidade para participar no projecto a longo prazo;
- (xiv) reconhecimento de um alto grau de interdependência no planeamento e gestão do projecto;
- (xv) reconhecimento dos benefícios individuais e de conjunto que podem advir da parceria;

- (xvi) percepção de que as decisões tomadas serão implementadas;
- (xvii) inclusão de parceiros chave para o processo;
- (xviii) identificação de um parceiro facilitador e coordenador da parceria.

4. O Conceito de Coopetição

Durante os últimos anos as organizações têm formado redes e alianças entre si, que de acordo com vários autores permitem um melhor posicionamento no mercado por via das vantagens competitivas que advêm desta união (Hamel et al, 1989). Na prática verifica-se que muitos concorrentes cooperam entre si.

Harbison e Pekar (1998) salientam que cerca de 50% das novas alianças são entre concorrentes. Este tipo de cooperação é diferente do conceito descrito normalmente na literatura relativa às alianças estratégicas, tendo em conta que as organizações concorrem e cooperam entre si. Bradenburger e Nalebuff (1996) denominaram esta nova estratégia de coopetição.

A coopetição é uma nova filosofia, uma estratégia que vai além das regras da competição e da cooperação, combinando as vantagens de ambas, permitindo a competição/cooperação entre rivais (Luo, 2004). A cooperação em rede oferece vantagens a todas as organizações pelo facto de serem partilhados recursos, custos e riscos, suscitando uma melhor e mais competitiva presença no mercado (Kogut, 1988; Luo, 2004).

Luo (2004) sugere que o sucesso global das organizações no actual ambiente de incerteza e mudança constante requer que as organizações adoptem estratégias de competição e de cooperação em simultâneo.

A cooperação é um esforço entre concorrentes com o objectivo de obterem ganhos mútuos. Não se limita a alianças como é o caso das *joint-ventures*, acordos de *outsourcing*, licenças ou *franchising*, mas também a todos os tipos de esforços colectivos tais como a melhoria das infra-estruturas de determinados países ou localidades, grupos de pressão junto de entidades governamentais na procura de soluções de melhoria para um determinado sector ou conjunto de organizações, partilha de fornecedores e de recursos.

A concorrência é definida como uma situação em que duas ou mais organizações concorrem pelos mesmos clientes no mesmo mercado e sector. A concorrência origina a adopção de novas estratégias que permitam aumentar a posição e a quota de mercado da organização no mercado, potenciando

a adopção de novos conceitos de inovação e empreendedorismo (Porter, 1980 e Barney, 1996).

A concorrência e a cooperação existem entre dois ou mais concorrentes quando estes verificam sinergias financeiras, tecnológicas ou operacionais, podendo no entanto existir alguns conflitos que resultam dos distintos objectivos das organizações, rivalidades e dificuldade de partilhar recursos. Numa estratégia de coopetição entre rivais globais pode existir mais cooperação em determinadas áreas geográficas, produtos ou funções na cadeia de valor (Luo, 2004).

A coopetição entre os rivais globais é complexa, dinâmica e multifacetada, necessitando de esquemas de classificação que permitam diferenciar os diferentes grupos de organizações, dimensões e níveis de abrangência, com implicações no posicionamento da estratégia de coopetição (Luo, 2004).

Para Dagnino e Padula (2002) o termo coopetição serve para identificar uma situação de mercado em que a cooperação e a concorrência estão em paralelo de forma a criar uma espécie de interdependência estratégica entre organizações permitindo atingir um sistema de coopetição e criação de valor.

Bradenburger e Nalebuff (1996), Lado et al (1997) e Gnyawali e Madhavan (2001) salientam a crescente importância da coopetição na dinâmica actual do mercado. No entanto os mesmos autores referem que a investigação científica sobre esta temática ainda não foi além da discussão dos conceitos, sendo por isso necessário demonstrar a importância da sua aplicação em diferentes sectores de actividade.

Uma estratégia de coopetição permite a criação de valor e a partilha de conhecimento (Dagnino e Padula, 2002), potenciando a troca de conhecimento tácito e explícito (Galland, 2004). No entanto a elevada troca de informação pode originar um difícil controlo dos fluxos de informação e por consequência um aumento da dificuldade no processo de tomada de decisões (Galland, 2004).

Actualmente o mercado encontra-se mais dinâmico, mas também mais complexo e hostil, sendo por isso cada vez mais premente a questão da inovação de processos, produtos e serviços como fonte de vantagem competitiva. O elevado risco e as despesas associadas à adopção de estratégias baseadas em inovação podem ser problemáticas para as empresas que operam com recursos limitados e que se apresentam com um maior índice de vulnerabilidade perante as alterações constantes do mercado, como é o caso das pequenas e

médias empresas e micro empresas (Parker, 2000). Nestas circunstâncias as relações de colaboração entre os concorrentes representam uma estratégia importante e de mais-valia para os parceiros. No caso do sector turístico esta é uma realidade a considerar, tendo em conta que existe um elevado número de pequenas e médias empresas e até mesmo de micro empresas, dificultando a aplicação de estratégias inovadoras que impliquem grandes investimentos monetários (Almeida, 2009). Parker (2000) refere que as organizações que efectuam elevados investimentos em novas tecnologias e outro tipo de recursos/infra-estruturas operam normalmente em ambiente de cooperação com outras organizações.

Quando as actividades estão muito próximas do consumidor final, como por exemplo as actividades baseadas em serviços a concorrência tende a ser mais intensa, pelo facto de cada organização deter um conjunto de recursos únicos e que não existem em outras organizações. Esta heterogeneidade de recursos permite a partilha por entre as organizações por via de estratégias de cooperação, aumentando o nível do serviço prestado e a satisfação do cliente final. Spence, Coles e Harris (2001) defendem que estas estratégias permitem o acesso a recursos externos. Bengtsson e Kock (2000) salientam que a coopetição pode servir de mecanismo de formação, especialmente se tivermos em conta que existe uma partilha das principais competências de cada um dos parceiros. Dowling e Roering, (1996) enfatizam a partilha de custos, redução dos tempos de produção/entrega dos produtos/serviços, estabilização dos recursos, oportunidades que advêm das economias de escala, bem como acesso a novos e actualizados recursos de investigação e desenvolvimento. Por outro lado esta estratégia pode oferecer vantagens competitivas aos parceiros e um maior controlo do negócio perante períodos de instabilidade do mercado (Borch e Arthur, 1995 e Dennis, 2000). Gummesson (1997) sugere que a concorrência deixa os parceiros em alerta enquanto as estratégias de colaboração os mantêm seguros.

Coopetição no Contexto das Organizações de Pequena Dimensão

A investigação sobre coopetição focou-se em primeiro lugar nas empresas multinacionais (Dagnigno e Padula, 2002; Dussauge et al, 2000 e Janter, 1994), permitindo avaliar a diferentes circunstâncias em que cooperavam entre si e as vantagens desta mesma estratégia. No entanto, ainda se verifica uma

menor aplicação do conceito a organizações de pequena e média dimensão que normalmente operam em mercados limitados numa base de nichos de clientes, com fluxos de procura instáveis, sendo afectados por estratégias inovadoras dos concorrentes ou de alterações bruscas das condições de mercado. Pela sua dimensão estas organizações não têm o mesmo apoio dos fornecedores e distribuidores pela sua pouca expressividade nas compras e vendas dos seus produtos/serviços (Morris et al, 2007). Neste contexto uma estratégia de coopetição apresenta vantagens, nomeadamente na partilha de recursos, disseminação de conhecimento tácito e explícito por entre os parceiros, uso e desenvolvimento de novas tecnologias e sistemas informáticos de apoio ao desenvolvimento do negócio, entrada em novos mercados e captação de novos clientes e economias de escala (Almeida, 2009).

A adopção destas estratégias por entre as organizações de menor dimensão é normalmente mais simples, pelo facto de não existirem tantas limitações ou políticas formais, imagem e posicionamento de mercado que seja incompatível com a união com outras organizações. Bird (1989) defende que este tipo de organizações pode inovar de forma mais rápida devido às suas dimensões e facilidade de adaptação. Woo et al (1990) encontrou evidências de empresários que procuraram diferentes opções para reformular as suas estratégias e para se adaptarem melhor às características do mercado.

Embora a flexibilidade seja uma boa característica destas pequenas organizações, podem surgir outro tipo de problemas associados à inércia organizacional que, segundo Woo et al (1990) podem limitar a flexibilidade estratégica devido à sua dimensão.

Morris et al (2007) referem que as pequenas organizações normalmente têm pouco a acrescentar a uma relação baseada na coopetição, tendo em conta que as suas competências se encontram em etapas de desenvolvimento e que a formação não está tão organizada e sistematizada como nas organizações de grande dimensão.

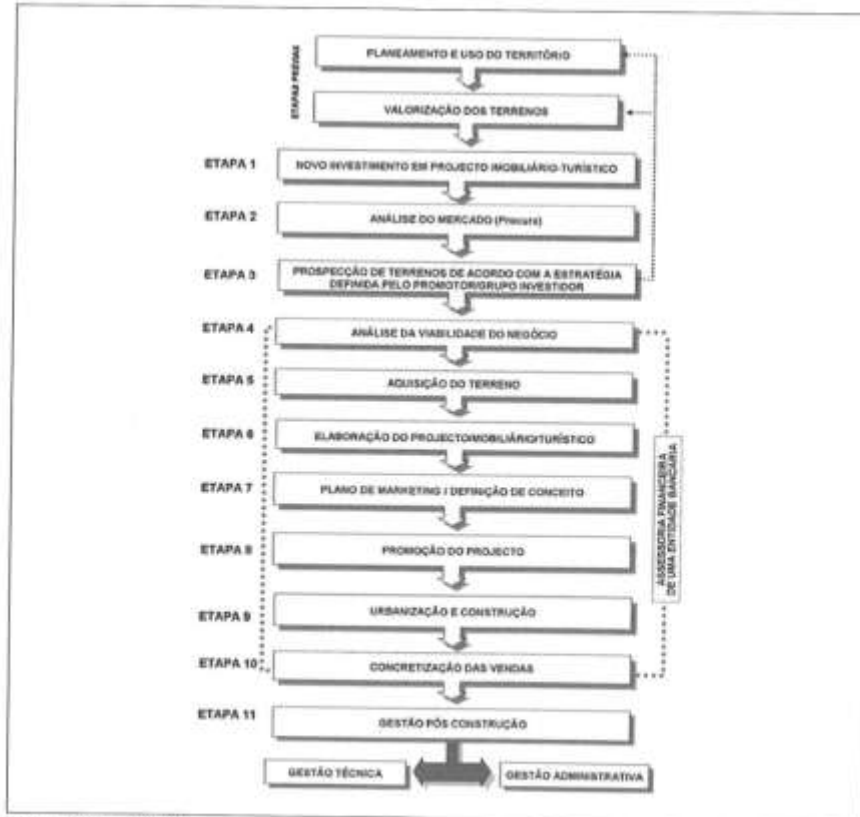
Autores como Hjalager (2002) e Cooper (2006) defendem que o sector turístico apresenta características únicas, que advêm do facto de ser um sector fragmentado, disperso geograficamente, complexo, constituído por muitas e diferentes realidades empresariais que se apresentam na sua grande maioria como empresas de pequena e média dimensão e de âmbito familiar. Estas características levaram autores como Barney (1991); Hislop et al (1997), La

Micela et al (2002); Ferreira e Costa (2005c) e Cooper (2006), a reflectir sobre a importância e necessidade da existência de um trabalho em rede ou em parceria, pelo facto de as fortalecer e tornar mais competitivas junto dos seus concorrentes.

Aplicação do Conceito de Cooperação ao Sector da Imobiliária Residencial-Turística

Almeida (2009) no seu estudo de doutoramento criou diferentes modelos teóricos que nos permitem avaliar com detalhe a cadeia de valor do sector da imobiliária residencial-turística, demonstrando a sua complexidade processual que advém em grande parte da diversidade de organizações públicas e privadas que representam diferentes sectores de actividade (Ver Figura 2).

Figura 2. Cadeia de valor do imobiliário residencial-turístico



Fonte: Almeida (2009)

A abrangência de actividades que interagem nesta mesma cadeia de valor e a comunicação débil que existe por entre as entidades que nela actuam demonstra a urgência de criar mecanismos de partilha de informação e de colaboração mútua que permitam um crescimento sustentado do sector, sugerindo a importância que uma estratégia de coopetição pode representar para estes mesmos actores e em última análise para o destino onde actuam.

A cadeia de valor sugerida por Almeida (2009) apresenta várias etapas de fluxo processual complexo, que se inicia com duas etapas prévias, que podem condicionar o desenvolvimento de todo o processo, são elas:

- (i) o *Planeamento e uso do território* – Definição dos planos orientadores de planeamento e uso do território com base na política de ordenamento do território e urbanismo vigente a nível nacional, que pode condicionar a construção em determinadas zonas, dimensão dos edifícios, tipo de arquitectura, entre outros;
- (ii) *Valorização de terrenos* – A valorização de terreno surge do facto de terceiros adquirem terrenos com pouco valor comercial, sobre os quais não existe ainda muita procura. Verifica-se que em muitos casos os proprietários solicitam um pedido de aprovação para construção, que quando aprovado vai valorizar o terreno no mercado e torná-lo mais atractivo para potenciais investidores. Nestes casos o proprietário pode optar por vender a curto prazo o terreno, a valores muito superiores ao inicialmente pago, ou simplesmente mantê-lo fora do mercado. Esta última opção origina uma valorização do terreno a médio/longo prazo.

Estas duas etapas prévias podem condicionar um projecto, a primeira devido às restrições legais inerentes ao uso do território e a segunda pelo facto dos terrenos ficarem sobrevalorizados, assumindo no final preços muito elevados, nem sempre estimados à partida pelos investidores.

Após as etapas prévias inicia-se um ciclo de onze etapas, sendo que a primeira está associada à vontade que um promotor imobiliário ou um grupo investidor tem em efectuar um *investimento num novo projecto imobiliário*. Neste caso pode existir por parte do investidor uma ideia pré-definida, quer em termos de tipo de edifícios ou serviços de animação ou até mesmo loca-

lização, ou então ser um projecto ainda sem referências quer de edifícios ou até mesmo de localização geográfica.

Em ambos os casos é comum que o investidor solicite apoio especializado a um gestor de projecto, que irá seleccionar, coordenar e gerir todos os processos reportando-os sempre que necessário para o promotor, investidor ou dono da obra.

Compete a um gestor de projecto gerir os custos, os prazos de construção e acima de tudo a qualidade final de todo o projecto. O papel do gestor de projecto é complexo, pelo facto de assumir a responsabilidade do princípio até ao fim do processo, sendo por isso acompanhado de uma equipa multidisciplinar composta por arquitectos, consultores turísticos e consultores financeiros, urbanizadores, construtores civis, juristas, mediadores imobiliários e até mesmo, numa fase adiante, a financiadores do projecto, normalmente entidades bancárias que se associam como parceiros financeiros e comerciais.

A par do gestor de projecto um promotor ou investidor pode ainda recorrer aos serviços de uma consultora turística, que apesar de não estar presente em todo o processo, acompanha o projecto nas primeiras etapas, ou seja, na análise de mercado onde vai identificar quais os requisitos da procura seja em termos de características das habitações, destinos onde pretende adquirir uma habitação, montantes que pretende disponibilizar para a sua aquisição, entre outros. Estes estudos de mercado são importantes pelas alterações constantes do mercado e pela cada vez maior exigência dos clientes ao nível dos projectos imobiliários.

Posteriormente e munido desta informação, um promotor ou investidor, com o apoio do consultor turístico já pode efectuar os primeiros esboços do tipo de projecto que pretende construir, assim como quais as áreas geográficas em que o mesmo se poderia inserir.

Numa fase seguinte inicia-se o *processo de prospecção de terrenos* nas áreas geográficas apontadas pelo promotor ou investidor. A escolha de um terreno deve ter em conta não só os requisitos dos projectos, como também as limitações existentes em termos de legislação ou áreas protegidas onde não é permitida a edificação (etapa prévia 1). Por outro lado um consultor turístico ou um gestor de projecto devem também analisar as propostas de terrenos já com projectos aprovados que também estão no mercado para venda (etapa prévia 2).

Numa etapa posterior e após identificado o terreno pretendido para a edificação do projecto imobiliário, inicia-se o *estudo de viabilidade do negó-*

cio, que deve ter a participação de uma equipa multidisciplinar constituída pelo promotor ou representante do grupo investidor, o gestor de projecto, a empresa de consultoria turística, um arquitecto, um urbanista e um jurista. Esta equipa pronuncia-se sobre aspectos específicos relativos ao projecto de modo a que todo o processo inerente ao Pedido de Informação Prévia (PIP) reúna as informações e justificações necessárias a apresentar à Câmara Municipal. A entrega do PIP não implica necessariamente a aprovação do projecto, pelo que quando o mesmo não acontece o promotor deve rever todo o processo e em vários casos iniciar uma nova pesquisa de terrenos. Quando o PIP é aprovado o promotor ou grupo investidor tem o prazo de um ano para adquirir o terreno.

Na etapa de *aquisição do terreno* o promotor/investidor pode associar-se a uma entidade bancária, solicitando o financiamento para a compra do terreno ou até mesmo para a urbanização e construção do projecto. É comum que as entidades bancárias se tornem parceiras do projecto imobiliário, credibilizando-o no mercado através da participação em acções de promoção conjunta.

Por outro lado esta parceria facilita o pedido de financiamentos individuais por parte de compradores residentes ou não residentes. As entidades bancárias oferecem actualmente um leque abrangente de produtos financeiros que vão ao encontro das necessidades dos promotores e até mesmo dos futuros proprietários, nomeadamente: (i) Crédito para a compra de terrenos; (ii) Crédito à urbanização imobiliária; (iii) Crédito para a aquisição de lotes de terreno; (iv) Crédito à construção/promoção; (v) Garantias bancárias; (vi) *Leasing* imobiliário; (vii) Financiamento a fundos de investimento; (viii) Crédito imobiliário; (ix) Crédito à reabilitação urbana, entre outras soluções criadas de acordo com as especificidades do cliente (Sousa, 2007).

Após a aquisição do terreno surge a etapa da *elaboração do Projecto Imobiliário-Turístico*, um dos momentos mais importantes pelo facto de aqui se reunir toda a documentação necessária sobre o projecto imobiliário, cálculo de custos de edificação, especificações relativas aos edifícios a construir, legislação aplicável ao tipo de construção, dados relativos a estudos de mercado específicos que demonstrem as tendências da procura e a importância da construção do projecto na óptica de desenvolvimento da região ou do país, pareceres de entidades externas sobre a mais-valia da construção do empreendimento para a região, seja pelo emprego gerado, investimento, grau de atractividade para determinados segmentos de mercado ou até

mesmo pelo facto de se integrar convenientemente na área escolhida para edificação. Estes pareceres podem ser efectuados pela Região de turismo da área onde se insere o projecto, pela Associação que represente os interesses dos hoteleiros que estejam localizados na mesma área geográfica, ou por outras entidades relevantes para o processo.

Após definido todo o Projecto, o promotor ou grupo investidor solicita à equipa de consultores ou ao gestor de projecto a elaboração do *plano de marketing* para o projecto, assim como a *definição do conceito* que vai estar associado. Para definir o conceito do projecto devem ser tidos em conta diferentes pormenores e informações provenientes dos estudos de mercado efectuados, história associada ao local onde se vai inserir o projecto de edificação, qualidades naturais e paisagísticas do local, tipo de arquitectura definida, entre outros. Este processo é moroso e envolve não só o gestor de projecto, como também os consultores turísticos e uma agência de comunicação especializada. É nesta fase que se define a imagem do projecto, mensagens promocionais, entre outros.

De acordo com Bordas (2007) um *resort* deve primeiro definir ou criar uma história, que pode e deve estar associada ao local onde se insere o projecto, posteriormente deve ser desenvolvidas actividades que permitam ao cliente ter experiências diferentes, como por exemplo fazer vinho ou azeite. Após estas duas etapas ultrapassadas é que, na sua opinião, se deve desenvolver o *resort*.

Quando o conceito se encontra definido devem ser realizados testes junto de potenciais clientes de modo a avaliar se este é bem aceite no mercado. No caso da avaliação final ser negativa, ou seja, dos clientes não aceitarem o conceito, o processo deve ser revisto e até mesmo alterado. Quando o conceito é bem aceite pelos potenciais clientes, o promotor ou investidor pode iniciar a promoção do projecto imobiliário junto dos potenciais compradores.

Nesta mesma altura e tendo em conta o tipo de empreendimento que está associado ao projecto imobiliário, um promotor pode tentar angariar uma Marca hoteleira de renome internacional que se associe ao projecto através da gestão da unidade hoteleira ou até mesmo de outros serviços complementares, como por exemplo um Spa.

Este processo deve ser suportado por várias informações, nomeadamente: (i) localização; (ii) conceito associado; (iii) tipo de empreendimentos (hotel, apartamentos, moradias, aparthotel) e serviços de animação (golfe,

spa, ténis, entre outros); (iv) dados sobre o estudo de mercado efectuado previamente; (v) estudo de viabilidade financeira com a indicação de custos de construção e previsão dos prazos de finalização do projecto; entre outros que possam ser relevantes para a sua tomada de decisão.

Após escolhida a Marca que vai integrar o projecto é comum que sejam solicitados ajustes ao projecto inicial que decorrem do facto de existir uma imagem tipo que tem que ser cumprida ou simplesmente porque a empresa julga ser o mais conveniente.

A etapa seguinte refere-se à *promoção do projecto*, que deve ser realizada por uma empresa especializada. Esta empresa deve seguir as directrizes do plano de marketing e da definição do conceito, de modo a apresentar uma coerência na imagem. As campanhas de promoção devem apresentar traços de sobriedade, credibilidade e acima de tudo uma imagem que seja facilmente captada pelo potencial cliente.

De acordo com Fagan (2007), director do Grupo Oceânico, uma campanha promocional de um empreendimento deve primeiro que tudo apresentar o país onde está inserido, depois a sua localização e no final o empreendimento em si. Para que demonstre profissionalismo e credibilidade uma campanha deve estar assente em materiais promocionais de excelente qualidade, sejam eles brochuras, filmes promocionais ou outros. Fagan (2007) salienta que um empreendimento quando se promove está a concorrer com outros que se localizam em destinos distintos, o que torna todo este processo mais complicado e por isso mais exigente sob o ponto de vista da mensagem que apresenta e dos meios que utiliza.

O processo de promoção de um empreendimento não fica encerrado com a definição da campanha promocional, que constitui apenas a primeira etapa. Um promotor ou grupo investidor deve dar igualmente atenção à forma como vai vender o seu "produto", através de que meios e por quem irá ser efectuado. A escolha de uma ou mais empresas de mediação imobiliária ou a constituição de uma equipa própria de vendas é um processo que exige cuidado, seja pela forma como se irá processar a venda, seja pelo profissionalismo dos vendedores. Sempre que possível deve ser oferecida uma formação específica que integre temáticas relacionadas com técnicas de promoção de venda de empreendimentos, argumentos a utilizar, palavras ou expressões a evitar com determinados mercados, informações sobre créditos para a aquisição de uma habitação (seja de um banco específico ou no geral), assim como informações sobre o processo

legal associado à aquisição de uma habitação no país em causa. O projecto imobiliário deve também ser focado nesta formação, para que o vendedor fique familiarizado com o projecto e com as várias valências do mesmo. O local físico onde acontecem as reuniões com os clientes deve apresentar uma boa imagem, se possível enquadrada no tipo de projecto em oferta (Fagan, 2007). Vários promotores optam nesta fase do projecto por efectuar apresentações privadas a um grupo de potenciais compradores no seu país de origem, onde se apresenta todo o projecto imobiliário, características das habitações, infra-estruturas de apoio, serviços de animação existentes, assim como o preço e as diferentes modalidades de compra ou de rentabilização disponíveis. Quando o cliente fica interessado no projecto pode efectuar uma reserva prévia de um dos imóveis, garantindo deste modo as primeiras vendas e a viabilidade do negócio. Existem no mercado diferentes opções de compra para um futuro proprietário, promovidas e explicadas pelo promotor durante o processo de venda. Podemos encontrar desde a simples compra de um imóvel para férias ou para viver longos períodos de tempo, até à compra em *quarter-share*, ou seja, um mesmo imóvel é adquirido por quatro proprietários distintos, que podem utilizar a habitação apenas noventa dias por ano ou em *twelfth-share*, ou seja, o imóvel é adquirido por doze proprietários, que podem utilizar a habitação apenas trinta dias por ano. Estes dois últimos exemplos são oferecidos pelo Grupo Oceânico em dois dos seus empreendimentos do Algarve. Cada uma das opções de compra ou rentabilização exige por parte do promotor diferentes tipos de serviço de apoio ao longo do processo de pós-compra, ou seja, se para vários promotores não é necessária a sua presença administrativa permanente, para outros esta é exigida diariamente devido à complexidade de processos inerentes.

De acordo com Warnken et al (2008) as diferentes modalidades refletem a mudança que tem vindo a acontecer no sector da construção e em concreto em termos do turismo residencial, em que os proprietários não pretendem só adquirir um imóvel para férias, mas também rentabilizar o seu investimento através do arrendamento a terceiros ou na partilha da habitação com outros indivíduos.

Warnken et al (2008) salienta que o crescimento deste tipo de habitações surge essencialmente devido a quatro factores:

- (i) A aposta forte dos construtores civis nos últimos anos neste segmento de mercado, que vêm neste tipo de empreendimentos boas fontes

- de receita ainda mesmo em “*off-plan*”, ou seja, quando a obra ainda está numa fase inicial, reduzindo por isso os riscos financeiros e a necessidade de recorrer ao crédito bancário para efectuar a obra;
- (ii) Estes projectos não se destinam só a um uso turístico, pois muitas são as pessoas que ficam longos períodos de tempo no destino, potenciando o desenvolvimento de um conjunto de serviços associados;
 - (iii) Maior procura por parte dos turistas de imóveis privados para as suas férias em vez de unidades hoteleiras;
 - (iv) A existência de mais do que um proprietário num mesmo imóvel (*quarter-share* ou *twelfth-share*) potencia o aumento das receitas para o investidor. O autor salienta ainda que todo este cenário se desenvolveu num período em que existe um maior rendimento disponível por parte dos indivíduos para investir e adquirir segundas habitações.

A nona etapa refere-se à urbanização e construção de todas as obras inerentes ao projecto imobiliário residencial-turístico. Importa realçar o facto de que só na nona etapa se inicia a construção, ou seja, as etapas anteriores são mais burocráticas e estão relacionadas com o projecto, em termos de pedido de autorização, aquisição do terreno e posterior promoção. Esta etapa é, para os promotores, uma das mais importantes por constituir o ponto de partida de toda a construção do projecto imobiliário. Neste processo inicia-se em primeiro lugar toda a componente de urbanização do espaço e posteriormente a de construção dos edifícios associados ao projecto. Durante o processo de construção os promotores disponibilizam um imóvel modelo de modo a poder efectuar visitas com os clientes. Durante todo o processo de construção a equipa de vendas continua a efectuar a promoção do projecto, participa em feiras de imobiliário e outros eventos onde possa apresentar directamente o empreendimento (Teixeira, 2007b). Uma das acções comuns nesta etapa é a organização de visitas ao destino (*inspection tours*), que têm a duração de três ou quatro dias e o objectivo de levar o potencial comprador a visitar diferentes imóveis, previamente seleccionados, captando a sua atenção para determinados pormenores e características dos mesmos. No final desta viagem o cliente pode optar ou não por um dos imóveis apresentados (Teixeira, 2007b).

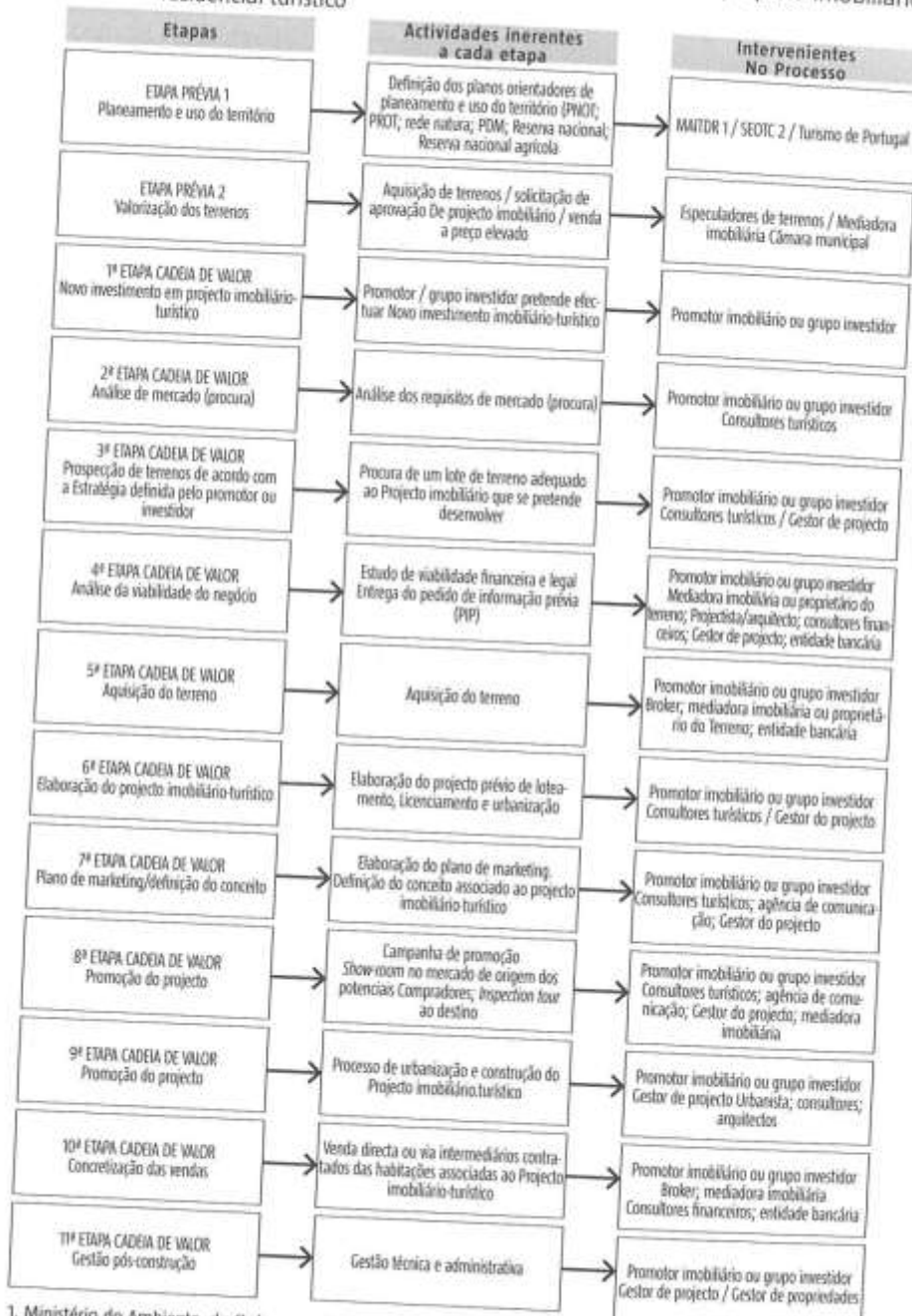
No final do processo de construção o promotor ou investidor concretiza as vendas iniciadas no processo de promoção, preparam os contratos de compra

e venda e todos os documentos necessários para o registo do imóvel e, quando necessário, para os clientes apresentarem nas entidades bancárias onde pretendem solicitar um financiamento para a sua aquisição. Quando uma entidade bancária se associa a um projecto imobiliário este processo é mais simples, pelo conhecimento prévio que existe relativamente ao empreendimento e documentação que já foi disponibilizada. Actualmente são várias as entidades bancárias nacionais que se associam a projectos desta natureza, oferecendo condições de empréstimo favoráveis aos potenciais compradores, sejam eles nacionais ou estrangeiros.

A última etapa da cadeia de valor refere-se à *gestão pós-construção*, ou seja, à gestão administrativa de condomínios e de outros serviços de apoio existentes no empreendimento, assim como a gestão técnica que passa pelo apoio aos proprietários na manutenção, limpeza das habitações, limpeza de piscinas, entre outros. Muitos promotores associam à venda do imóvel os serviços de rentabilização durante o período em que estes não estão ocupados, garantindo ao proprietário um retorno do investimento e o pagamento das despesas inerentes ao condomínio, manutenção, entre outros. Estes contratos ficam desde logo estabelecidos, constituindo um dos atractivos para a aquisição do imóvel. A cadeia de valor, da forma como foi descrita pode transparecer a simplicidade, no entanto este é um processo que nem sempre é fácil e temporalmente rápido. Este encadeamento de etapas pode demorar vários anos, devido essencialmente a questões burocráticas relacionadas com a legislação aplicável ao nível dos espaços territoriais onde se pretende edificar o projecto. Nestes casos para muitos investidores a cadeia de valor pode ter um espaço temporal que ultrapassa os dez anos, o que desde logo incute um desajuste entre o projecto previamente estabelecido, tipo de construção, tipologia dos imóveis e até mesmo nos materiais escolhidos, comparativamente às tendências actuais do mercado.

Enquanto modelo teórico esta cadeia de valor é um elemento elucidativo de toda a trama processual e burocrática que um promotor/investidor tem que ultrapassar, podendo num patamar superior constituir um elemento de trabalho que permita avaliar onde e quando se encontram os principais entraves do processo e como podem ser minimizados. Estes modelos constituem em tese uma visão sistémica de um determinado processo, suscitando discussões e até mesmo a delineação de alternativas e simplificação de tarefas. Para facilitar esta leitura apresentamos de seguida a descrição por etapa das actividades associadas e dos vários intervenientes que participam em cada uma delas (Ver Figura 3).

Figura 3. Processos e intervenientes da cadeia de valor de um projecto imobiliário residencial-turístico



1. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional. 2. Secretaria de Estado do Ordenamento do Território e das Cidades
Fonte: Almeida (2009)

As características anteriormente apresentadas levaram-nos a avaliar a importância de se criar uma estratégia de coopetição entre os vários actores que participam na cadeia de valor, podendo esta assumir diferentes formatos e integrar distintos actores.

A proposta da autora passa pela constituição de uma Plataforma de Apoio ao Desenvolvimento Integrado do Turismo Residencial no Algarve (PADITRA) que pretende ser uma estrutura inovadora e uma resposta às debilidades do sector em termos de criação e disseminação de conhecimento, partilha de recursos e acima de tudo da estruturação de estratégias integradas de desenvolvimento e actuação em mercados internos e externos (Ver Figura 4).

Figura 4. Logótipo da Plataforma de apoio ao desenvolvimento integrado do turismo residencial no Algarve



Fonte: Elaboração própria

A escolha do termo plataforma surge pelo facto de ser um conceito mais alargado e que pode indiciar uma maior área de actuação dos parceiros envolvidos. Por outro lado pretende-se inculir conceitos diferenciadores e de inovação com a utilização deste termo.

A Plataforma proposta está baseada em três eixos de actuação e pretende englobar não só os parceiros públicos e privados associados à cadeia de valor do imobiliário residencial turístico como também a comunidade académica da Universidade do Algarve (Docentes, Investigadores e Alunos) pela sua visão multidisciplinar, permitindo uma análise mais aprofundada, sistematizada e integrada das várias temáticas a serem analisadas.

O primeiro eixo engloba uma estrutura que visa a **prestação de serviços** relativos a estudos periódicos globais sobre o segmento de mercado do turismo residencial no Algarve que permitam uma caracterização da procura nacional e internacional e da oferta da região, assim como estudos personalizados para um dos parceiros, como por exemplo um empreendimento turístico;

O segundo eixo compreende a área de **formação** e visa fortalecer a oferta de programas de formação profissional que tenham relação directa com as actividades dos intervenientes do imobiliário residencial-turístico, assim como a oferta de cursos de formação de base já existentes (Turismo, Gestão Hoteleira, Informação e Animação Turística, Gestão, Economia e Sociologia) e outros que possam ser articulados com as áreas de saber da Universidade do Algarve e que se relacionam com o âmbito de actuação dos parceiros. Paralelamente podem vir a ser desenvolvidos esforços no sentido de criar estudos Pós-graduados de interesse para o sector, assim como acções de formação direccionadas de acordo com as necessidades formativas das entidades parceiras e que possam ser englobadas nas actividades de formação da Universidade do Algarve. Neste eixo pretende-se ainda desenvolver um programa de estágios que permita a integração de alunos da Universidade do Algarve nas várias entidades parceiras da plataforma;

O terceiro eixo denominado de **investigação e desenvolvimento** inclui as áreas em que a Universidade do Algarve possui conhecimento científico e onde pode vir a aprofundar por via da aplicação directa em projectos diversificados relacionados com a temática do turismo residencial. Neste eixo pretende-se desenvolver o trabalho em rede com outros destinos e até mesmo unidades de investigação associadas a Universidades nacionais e estrangeiras para partilha de conhecimento e promoção das competências associadas à plataforma, publicação de artigos e/ou estudos conjuntos, entre outros. Este eixo visa ainda uma análise periódica que permita uma caracterização da região algarvia em termos de "ciclo de vida dos destinos", análise das acessibilidades, identificação dos concorrentes do Algarve neste segmento específico e ainda as condicionantes (micro, macro e globais) que podem influenciar o desenvolvimento do turismo residencial na região. Por fim pretende-se desenvolver espaços para partilha de informação, por via de seminários e conferências, workshops temáticos e até mesmo fóruns de discussão.

Os três eixos interligam-se entre si através das actividades que promovem, consolidando a actividade da PADITRA enquanto estrutura de apoio ao desenvolvimento integrado do turismo residencial no Algarve.

Em nosso entender esta plataforma poderia ser um exemplo interessante de parceria entre entidades do sector público, privado e uma instituição académica, que iria permitir o desenvolvimento integrado e sustentado de um

segmento de mercado turístico em expansão no Algarve. A triangulação de parceiros que se pretende imprimir nesta plataforma, sector público, privado e instituição académica, reforça não só a sua actuação como também pode vir a beneficiar o desenvolvimento estruturado deste segmento e da própria região. Como nos refere Ferreira (2005a), parcerias que envolvam estes parceiros são importantes por permitirem criar uma estratégia comum, de iniciativa local, a longo prazo.

Conclusão

As estratégias de parceria têm vindo a disseminar-se, resultado das alterações do mercado e das novas exigências que este suscita, originando a criação de estratégias inovadoras e assentes em pilares de inovação e disseminação de conhecimento. A coopetição, conceito inicialmente proposto por Bradenburger e Nalebuff (1996) veio revolucionar o que se entendia até á altura por cooperação e concorrência de mercado, tendo em conta que permitiu a integração dos dois conceitos numa mesma estratégia. A realidade demonstra que este é um conceito já aplicado em diferentes sectores de actividade com mais-valias para os vários parceiros envolvidos.

No presente artigo apresentámos uma proposta para a criação de uma plataforma de desenvolvimento integrado do turismo residencial no Algarve, uma estrutura que visa dar resposta a um conjunto de necessidades e debilidades do sector da imobiliária residencial-turística, assente numa cadeia de valor complexa e participada por actores públicos e privados de diferentes categorias e sectores de actividade.

A importância desta plataforma enquanto estrutura integradora de diferentes actores permitiria a criação de distintos modelos de análise do sector, recolha periódica de dados, definição de acções de formação e desenvolvimento de novos modelos teóricos de investigação que permitiriam um melhor e maior conhecimento do sector.

Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, C. (2009). *Aeroportos e turismo residencial. Do conhecimento às estratégias*. Dissertação apresentada na Universidade de Aveiro para obtenção do grau de Doutor em Turismo;

- BRANDENBURGER, A. e Nalebuff, B. (1996). *Co-opetition*. Currency Doubleday Edition;
- DAGNINO, G. e Padula, G. (2002). «Coopetition strategy – A new kind of interfirm Dynamics for value creation». In EURAM – *The European Academy of Management – Second Annual Conference “Innovative Research in Management”*, Estocolmo, 9 a 11 de Maio 2002;
- GALLAND, S. (2004). «*La coopération: élément favorable à l'échange*». In Colloque AAAF – 7ème Forum européen d'intelligence économique;
- LUO, Y. (2004). *Coopetition in International Business*. Copenhagen Business School Press;
- MCCORD, S. (2002). *Competitive intelligence in the academic environment*.
- MORRIS, M.; Koçak, A. E Özer, A. (2007). «Coopetition as a small business strategy: Implications for performance». In *Journal of Small Business Strategy*, vol. 18, nº1, Spring/Summer 2007, pp. 35-55;
- SOEKIJAD, M. e van Wendel de Joode, R. (2009). *Co-opetition in knowledge intensive networks: Two case studies*. Publicado pelo Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, S.A.;