

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

**AVALIAÇÃO DO IMPACTE DA COLABORAÇÃO ENTRE
STAKEHOLDERS DO TURISMO**

Relatório de estágio - Turismo de Portugal, I. P.

ANDRÉ FILIPE RODRIGUES TOMÉ

Relatório de estágio para obtenção de Grau de Mestre em Gestão de Organizações
Turísticas

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Júlio da Costa Mendes, Universidade do Algarve

E supervisionado por:

Dr.^a Maria Teresa Marques de Carvalho Ferreira, Turismo de Portugal

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
FACULDADE DE ECONOMIA

**AVALIAÇÃO DO IMPACTE DA COLABORAÇÃO ENTRE
STAKEHOLDERS DO TURISMO**

Relatório de estágio – Turismo de Portugal, I. P.

ANDRÉ FILIPE RODRIGUES TOMÉ

Relatório de estágio para obtenção de Grau de Mestre em Gestão de Organizações
Turísticas

Trabalho efetuado sob a orientação de:

Professor Doutor Júlio da Costa Mendes, Universidade do Algarve

E supervisionado por:

Dr.^a Maria Teresa Marques de Carvalho Ferreira, Turismo de Portugal

2016

AVALIAÇÃO DO IMPACTE DA COLABORAÇÃO ENTRE STAKEHOLDERS DO TURISMO

Declaração de Autoria do Trabalho

Declaro ser o autor deste trabalho, que é original e inédito. Os autores e trabalhos consultados estão devidamente citados no texto e constam da listagem de referências incluída.

André Filipe Rodrigues Tomé

© Copyright: André Filipe Rodrigues Tomé

A Universidade do Algarve tem o direito, perpétuo e sem limites geográficos, de arquivar e publicitar este trabalho através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, de o divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.

AGRADECIMENTOS

Não poderia deixar passar esta ocasião, e por isso dedico-lhe todo um capítulo deste relatório, para agradecer a todas as pessoas que me apoiaram na conclusão desta jornada.

Agradeço, em geral, ao Turismo de Portugal, I.P. por me acolher e ser a partir de hoje parte importante da minha formação académica e profissional.

Um agradecimento a todos os funcionários do Instituto pela cordialidade e disponibilidade para a minha integração na entidade desde o primeiro dia.

Em especial, a toda a equipa que integra o Departamento de Desenvolvimento e Inovação por todo o conhecimento que me transmitiram, pela motivação, paciência, pela colaboração ativa no meu projeto, na ajuda para executar todos os meus objetivos, pelo ambiente conciliador no escritório e na minha rápida integração no seio do seu grupo de trabalho. O meu reconhecimento vai para os colegas João Portugal, Helena Ribeiro, Carla Simões, Pedro Matias, Cristina Salsinha, João Micaelo e Miguel Sarmento.

À Entidade Regional de Turismo do Algarve e Associação de Turismo do Algarve e respetivos colaboradores pela constante ajuda no âmbito do projeto *Algarve Nature Week*.

Ao meu orientador Professor Doutor Júlio Mendes pela sua disponibilidade, orientação e perseverança nos momentos mais delicados do projeto.

Agradeço com especial apreço à Dr.^a Teresa Ferreira, Diretora do Departamento de Desenvolvimento e Inovação do Turismo de Portugal, pela oportunidade que me foi concedida e a sua disponibilidade para me ajudar a cumprir esta etapa importante da minha vida académica, profissional e pessoal.

Finalmente à minha família e amigos pelo apoio, paciência e encorajamento.

A todos os meus sinceros agradecimentos.

RESUMO

O presente relatório tem como objetivo descrever as atividades realizadas no estágio curricular no Instituto do Turismo de Portugal, em Lisboa, no contexto de trabalho final de Mestrado em Gestão de Organizações Turísticas da Faculdade de Economia da Universidade do Algarve.

O estágio foi primordialmente dedicado a um estudo de caso realizado na 1.º edição de uma iniciativa de animação turística – *Algarve Nature Week* - que serve como alicerce para o desenvolvimento do tema principal do projeto no âmbito da colaboração e a criação de parcerias eficazes no turismo entre os diversos *stakeholders* que compõem a indústria.

O objetivo do estudo passa por entender quais os aspetos fundamentais na satisfação dos parceiros na organização e participação na *Algarve Nature Week*.

De modo geral, os dados apresentados demonstram um grau elevado de satisfação com 76% dos inquiridos a avaliarem positivamente a 1.º edição da iniciativa. Os resultados indicam ainda que a *qualidade da comunicação* e o *reconhecimento do benefício individual* foram os fatores com maior contributo para a satisfação geral dos parceiros.

Este trabalho encontra-se dividido em seis capítulos principais, nomeadamente, a introdução ao tema proposto a estudo, o enquadramento teórico da temática, a caracterização da empresa de acolhimento, a exposição das tarefas desenvolvidas e por último a reflexão crítica das temáticas e do estágio curricular.

Palavras-chave: Turismo, *Stakeholder*, Colaboração, Parceiros, Satisfação, Monitorização

ABSTRACT

This report aims to describe the activities undertaken in the curricular internship at Turismo de Portugal, IP, in Lisbon, under the last year of the Masters in Tourism Organisations Management in Faculty of Economics, University of Algarve.

The internship was primarily devoted to a case study based on the 1st edition of tourism promotional initiative - Algarve Nature Week - which serves as groundwork for the main theme of the project: collaboration and the creation of effective partnerships in tourism between the various stakeholders that comprise the industry.

The objective of the study involves understanding what are the fundamental aspects of satisfaction from a set of partners involved in the *Algarve Nature Week*.

Overall, the data presented demonstrates a high degree of satisfaction with 76% of the respondents positively assessing the 1st edition of the initiative. The results also indicate that the *quality of communication* and the *recognition of individual benefit* were the factors with the greatest contribution to the overall satisfaction of the partners.

This work is divided into six main chapters, namely, the introduction to the overall theme proposed, the theoretical framework, the presentation of the host company, the description of the tasks performed and finally the critical review of the work developed and the internship.

Keywords: Tourism, Stakeholder, Collaboration, Partnership, Satisfaction, Monitorization

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS	iv
RESUMO	v
ABSTRACT	vi
ÍNDICE GERAL	vii
ÍNDICE DE TABELAS	x
ÍNDICE DE FIGURAS	xi
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 – Enquadramento e Tema	1
1.2 – Justificação	2
1.3 – Objetivos e Metodologia	2
1.4 – Estrutura do relatório	3
CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	5
2.1 – Globalização no turismo e a competitividade dos destinos	5
2.1.1 – <i>A criação de vantagem competitiva nos destinos</i>	7
2.1.2 – <i>Portugal, o Algarve e uma estratégia de competitividade</i>	8
2.1.3 – <i>Inovação e a diferenciação do produto</i>	10
2.1.4 – <i>Turismo de Natureza</i>	11
2.1.5 – <i>Alojamento e Agentes de Animação Turística</i>	13
2.2 – A natureza do turismo e a colaboração	15
2.2.1 – <i>A natureza fragmentada do turismo</i>	15
2.2.2 – <i>Uma definição de colaboração</i>	16
2.2.3 – <i>O conceito de vantagem colaborativa</i>	17
2.2.4 – <i>As potenciais vantagens e desvantagens da colaboração</i>	18
2.3 – Colaboração entre stakeholders	21
2.3.1 – <i>Frameworks de Stakeholder Collaboration</i>	22
2.3.2 – <i>Collaboration Member Satisfaction</i>	23
2.4 – Políticas públicas de turismo	25
2.4.1 – <i>Coordenação intragovernamental</i>	26
2.4.2 – <i>Avaliação e Monitorização</i>	27
CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA	30

3.1 – Turismo de Portugal	30
3.2 – Direção de Planeamento Estratégico	30
3.2.1 – <i>Departamento de Desenvolvimento e Inovação</i>	31
CAPÍTULO 4 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	32
4.1 – Atividade: Desenvolvimento de produto	32
4.1.1 – <i>Algarve Nature Week – Conceito</i>	32
4.1.2 – <i>Objetivos</i>	33
4.1.3 – <i>Metodologia</i>	34
4.1.3.1 – <i>Collaboration Member Satisfaction</i>	35
4.1.5 – <i>Apresentação pública dos resultados</i>	38
4.2 – Atividade: Entidades Regionais de Turismo	38
4.2.1 – <i>Monitorização e Avaliação</i>	38
4.2.1.1 – <i>O uso de indicadores</i>	39
4.2.2 – <i>Objetivos e Metodologia</i>	40
CAPÍTULO 5 - RESULTADOS E ANÁLISE	42
5.1 – Algarve Nature Week	42
5.1.1 – <i>Resultados da ANW - Avaliação das empresas</i>	42
5.1.2 – <i>Resultados da ANW - Avaliação dos parceiros institucionais</i>	46
5.1.3 – <i>Resultados da ANW - Avaliação dos operadores internacionais</i>	47
5.1.4 – <i>Satisfação como membro da parceria</i>	50
5.1.4.1 – <i>Teste U de Mann-Whitney</i>	50
5.1.4.2 – <i>Análise de Regressão Linear</i>	54
5.1.5 – <i>Reflexão crítica da ANW</i>	56
5.2 – Entidades Regionais de Turismo	58
5.2.1 – <i>Reflexão crítica do processo de M&A</i>	58
CAPÍTULO 6 – REFLEXÃO CRÍTICA DO ESTÁGIO	60
6.1 – Introdução	60
6.2 – Limites da investigação	61
6.3 – Proposta de investigações futuras	61
6.4 – Considerações finais	62
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	64
APÊNDICES	69
Apêndice 1 – <i>Questionário às empresas participantes na ANW</i>	70

Apêndice 2 – Questionário aos parceiros institucionais da ANW.....	78
Apêndice 3 – Questionário aos operadores turísticos participantes na ANW.....	84
Apêndice 4 – <i>Output</i> dos testes quantitativos.....	89
Apêndice 5 – Relatório ANW - Avaliação das empresas.....	98
Apêndice 6 – Relatório ANW - Avaliação dos parceiros institucionais	129
Apêndice 7 – Relatório ANW - Avaliação dos operadores internacionais	149
Apêndice 8 – Apresentação do “Relatório ANW - Avaliação das empresas”	174
Apêndice 9 – <i>Template</i> do relatório trimestral de Projetos de Desenvolvimento de Produto	201
Apêndice 10 – <i>Template</i> do relatório trimestral de Atividades de Promoção do Mercado Interno Alargado	203
Apêndice 11 – <i>Template</i> do relatório trimestral de Apoio ao Investidor	206
Apêndice 12 – Modelo proposto de apresentação do Plano de Atividades.....	208

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 - Potenciais Vantagens da Colaboração, adaptado de (Bramwell & Lane, 2000).....	19
Tabela 2.2 - Potenciais Desvantagens da Colaboração, adaptado de (Bramwell & Lane, 2000).....	20
Tabela 3.2 - Estudos que ilustram os fatores-chave para uma colaboração eficaz, adaptado de (Yodsuwan & Butcher, 2012).....	23
Tabela 5.1 - Resumo do Teste de Fiabilidade.....	50
Tabela 5.2 - Satisfação como membro da parceria.....	52
Tabela 5.3 - Análise Regressão Linear	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 - Modelo para uma colaboração eficaz no turismo, adaptado de (Yodsuwan & Butcher, 2012)	24
Figura 5.1- Objetivos de Participação.....	43
Figura 5.2 - Avaliação Geral do Evento	44
Figura 5.3 - Canais de Comercialização	45
Figura 5.4 - Avaliação Geral do Evento	46
Figura 5.5 - Comunicação Atempada	48
Figura 5.6 - Aspectos Essenciais para a Inclusão da ANW.....	49

LISTA DE ABREVIATURAS

TP – Turismo de Portugal

DDI – Departamento de Desenvolvimento e Inovação

DPE – Direção de Planeamento Estratégico

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

ANW – *Algarve Nature Week*

RTA – Região de Turismo do Algarve

ERT – Entidade Regional de Turismo

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

PMEs – Micro, Pequenas e Médias Empresas

INE – Instituto Nacional de Estatística

NERA – Associação Empresarial da Região do Algarve

PNTN – Programa Nacional de Turismo de Natureza

ATA – Associação de Turismo do Algarve

CMS – *Collaboration Member Satisfaction*

M&A – Monitorização e Avaliação

IFAD – *The International Fund for Agricultural Development*

OCDE - Organização para a Coordenação e Desenvolvimento Económico

PAO – Plano de Atividades e Orçamento

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

1.1 – Enquadramento e Tema

O presente relatório de estágio encontra-se no contexto de trabalho final do 2º ano do Mestrado em Gestão de Organizações Turísticas lecionado na Faculdade de Economia da Universidade do Algarve. Este relatório tem como objetivo o enquadramento e desenvolvimento teórico do tema proposto e do trabalho prático desenvolvido no Departamento de Desenvolvimento e Inovação (DDI) inserido na Direção de Planeamento Estratégico (DPE) do Turismo de Portugal, I.P. (TP), na cidade de Lisboa, através do estágio curricular inerente ao trabalho final.

O tema principal do projeto desenvolvido no DDI do Turismo de Portugal ocorreu no âmbito da colaboração e envolvimento dos *stakeholders* ao nível dos planos estratégicos do turismo, na sua satisfação ao nível das ações e projetos desenvolvidos e o seu impacte na construção de uma colaboração mais eficaz.

O Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) identifica na sua proposta de valor o “desenvolvimento do Turismo baseado na qualificação e competitividade da oferta, alavancado na criação de conteúdos autênticos e experiências marcantes e genuínas...” (Turismo de Portugal, 2006, p. 23).

A criação de uma experiência turística marcante num destino é apenas um passo na gestão moderna dos destinos turísticos. Os objetivos delineados no PENT e a necessidade de oferecer a um turista cada vez mais exigente uma experiência única, autêntica e com um maior envolvimento emocional só é possível com o desenvolvimento de parcerias estratégicas e uma colaboração coesa entre os *stakeholders* de uma região ou destino turístico.

Este fato tem trazido uma crescente preocupação e atenção para o uso da colaboração no sentido de desenvolver e implementar políticas de turismo. Para Bramwell e Lane, “*Stakeholder collaboration has the potential to lead to dialogue, negotiation and the building of mutually acceptable proposals about how tourism should be developed.*” (Bramwell & Lane, 2000, p. 2).

O crescente interesse em estabelecer parcerias no desenvolvimento do turismo é a convicção que os destinos turísticos e organizações podem adquirir vantagens competitivas ao reunir o conhecimento, *expertise*, capital e outros recursos dos diversos *stakeholders* (Kotler, et al., 1993).

1.2 – Justificação

A opção de realizar este estágio no TP advém da natureza do tema em estudo. O Instituto tem uma relação privilegiada com as outras entidades públicas e agentes económicos no país e promove desde a sua criação a coordenação e o desenvolvimento de parcerias no sentido de fortalecer a atividade turística nacional.

A inserção deste projeto no Departamento de Desenvolvimento e Inovação surgiu com a oportunidade de estudar através de um caso prático, neste caso a ANW, a implementação de um projeto de desenvolvimento de produto que envolveu um grande número de parceiros públicos e privados e que fornecia uma oportunidade singular de compreender a satisfação dos parceiros na sua cooperação com a RTA no planeamento e execução da iniciativa.

1.3 – Objetivos e Metodologia

O objetivo do estágio curricular passa primordialmente por “...proporcionar um contacto direto com práticas profissionais ligadas às competências desenvolvidas ao longo do curso passa por desenvolver capacidades de utilização de instrumentos teóricos e metodológicos adequados à abordagem de problemas concretos.” (Faculdade de Economia, 2013).

Quanto aos objetivos mais específicos do estágio estes dividiram-se em duas etapas na análise da colaboração e desenvolvimento das parcerias estratégicas entre o TP (e o DDI em particular) e os seus parceiros.

O trabalho foi repartido no (1) estudo às parcerias e esforços colaborativos entre o setor público (Região de Turismo do Algarve) vs. setor privado (atores regionais da indústria turística).

O estudo (2), ao nível do planeamento turístico, das parcerias entre a administração central (Autoridade Nacional de Turismo) vs. administração regional (Entidades Regionais de Turismo).

- (1) Numa primeira fase do estágio foi desenvolvido um *case study* na região do Algarve com o objetivo de avaliar o impacto da colaboração entre *stakeholders* e a sua satisfação no seguimento de um projeto específico, neste caso a primeira edição da *Algarve Nature Week (ANW)* realizada entre 11 e 19 de Abril em Faro. Esta etapa do estágio tinha o objetivo de obter dados por parte dos parceiros envolvidos na ANW de modo a avaliar o atual modelo da iniciativa e determinar os fatores que contribuem para a satisfação dos parceiros na organização do evento entre a Região de Turismo do Algarve (RTA) e as empresas participantes.

- (2) Numa segunda fase foi efetuada uma análise teórica dos planos estratégicos regionais e planos de atividades das Entidades Regionais de Turismo (ERT) para 2015 com o objetivo de identificar os projetos de estruturação de produtos e desenvolver a metodologia necessária para a sua monitorização no DDI. Hoje em dia o turismo vive uma concorrência à escala planetária e requer dos destinos e dos seus *stakeholders* a necessidade de empreender tarefas de monitorização para garantir a sua competitividade. Neste caso específico, no âmbito das competências do DDI e da sua relação com as ERT, tinha-se como objetivo através do desenvolvimento de uma ferramenta de monitorização identificar as boas práticas, os desafios e as fraquezas nos projetos de estruturação de produto do destino e fornecer todas as informações necessárias para melhorar os processos de tomada de decisão e, desta forma, otimizar o desempenho das políticas e projetos.

1.4 – Estrutura do relatório

O presente relatório encontra-se estruturado em seis capítulos que pretendem descrever os elementos fundamentais do estágio.

O primeiro capítulo, referente à introdução, assenta na contextualização do estágio, à exposição do tema, dos objetivos e da metodologia aplicada.

No segundo capítulo realizar-se-á um enquadramento teórico do tema do estágio encontrado na literatura atual. Neste capítulo procedeu-se a uma divisão da metodologia tendo em conta as atividades desenvolvidas. No primeiro e segundo subcapítulo procedeu-se a um enquadramento da atividade turística e dos conceitos mais pertinentes na área da colaboração. O terceiro subcapítulo expõe os principais trabalhos de investigação no âmbito da colaboração na sequência do primeiro objetivo do relatório. O subcapítulo final diz respeito ao segundo objetivo proposto neste relatório quanto à implementação, avaliação e monitorização das políticas públicas de turismo.

O terceiro capítulo contempla a caracterização da entidade acolhedora, com uma apresentação do Instituto e do departamento onde se desenvolveu o estágio.

As atividades desenvolvidas durante o estágio assim como a sua metodologia serão apresentadas no quarto capítulo.

No quinto capítulo serão expostos os resultados obtidos nos questionários e a posterior análise crítica dos resultados atingidos.

No último capítulo será apresentada uma reflexão pessoal acerca dos resultados, os limites de investigação e considerações finais sobre o estágio curricular.

Por fim, serão apresentadas as referências bibliográficas que serviram de alicerce a este trabalho. Junto ao presente relatório encontram-se os Apêndices fundamentais para a interpretação do trabalho desenvolvido.

CAPÍTULO 2 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 – Globalização no turismo e a competitividade dos destinos

A globalização de acordo com (Smeral, 1998), “...has become an umbrella word for a number of political, sociological, environmental and economic trends which present challenges on a worldwide scale.”

Por isso, tornou-se um conceito que não pode deixar de ser invocado na análise ao turismo. Através de uma perspectiva mais ampla (Al-Rodhan & Stoudmann, 2006) definem globalização como “um processo que engloba as causas, rumo, e consequências da integração transnacional e transcultural das atividades humanas e não-humanas”

Numa ótica puramente económica, o termo globalização significa a crescente interdependência dos mercados e produção em diferentes países através do comércio de bens e serviços, fluxos transfronteiriços de capitais, alianças estratégicas internacionais, cooperação, fusões e trocas de tecnologia (Smeral, 1998).

Em termos de evolução geral da procura turística a globalização provocou um crescimento muito mais acelerado do que em outros sectores exportadores da economia desde os anos 50. As chegadas internacionais de turistas atingiram os 1,138 milhões em 2014, um aumento de 4.7% em comparação com o ano anterior e de 4,000% em comparação com o ano de 1950 (25 milhões de chegadas) – de acordo com a UNWTO (*United Nations World Tourism Organization*) – e as receitas internacionais de turismo aumentaram em 48 mil milhões US\$ e alcançaram um número recorde de 1,245 mil milhões de US\$ no ano de 2014 (UNWTO, 2015).

As consequências da globalização no turismo são evidentes tanto no lado da oferta como da procura.

No lado da oferta verifica-se o surgimento de cadeias hoteleiras, operadores turísticos e companhia aéreas que possuem representação em vários destinos através da sua rede de distribuição global. A formação de alianças estratégicas, verificada principalmente no domínio das companhias aéreas; o grande número de fusões verificadas no setor dos operadores turísticos; a proliferação das tecnologias de informação que estendem a cadeia de valor; os custos decrescentes das viagens aéreas e as possibilidades de ter acesso a novos destinos a preços mais competitivos são forças

adicionais do processo de globalização (Vanhove, 2001), (Poon, 1993) e (Smeral, 1998).

O aumento do rendimento e prosperidade da sociedade que correlacionada com o envelhecimento da população, a saturação da procura para visitar destinos tradicionais, o aparecimento de novas motivações e hábitos de vida, as tecnologias de informação e a existência de turistas mais experientes e bem informados explicam os efeitos da globalização no lado da procura (Vanhove, 2001), (Buhalis, 2001), (Poon, 1993) e (Smeral, 1998).

De acordo com (Fayos-Solà & Pedro Bueno, 2001) os recursos turísticos tradicionais, as vantagens comparativas (clima, cultura e paisagem), estão a tornar-se cada vez menos importantes em comparação com outros fatores de competitividade no turismo (informação, inovação e conhecimento) que constituem novos recursos turísticos e fatores chave da competitividade das organizações turísticas.

Assim, num mundo de rápida mudança na preferência dos consumidores como se observa no caso do lazer e turismo as companhias internacionais encontram-se numa maior vantagem competitiva em termos de economia de escala, de desenvolver imagens corporativas, para investir em *expertise*, programas de pesquisa e desenvolvimento de produto em relação às pequenas empresas que tipicamente povoam os destinos turísticos europeus (Weiermair, 1999).

O conceito de vantagem competitiva está na compreensão do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. (Porter, 1985, p. 3) argumenta que,

"Competitive advantage grows fundamentally from the value a firm is able to create... Value is what buyers are willing to pay, and superior value stems from offering lower prices than competitors for equivalent benefits or providing unique benefits that more than offset higher prices."

Através de dados do EUROSTAT recolhidos em 2009 observou-se que,
"European tourism industry seems to be characterized by the high prevalence of SME. Large enterprises account for only 0,2% of the total number of active companies making the rest 99,8% belonging to the so called SME's (micro, small and medium enterprises)" (TOURISMLink, 2012, p. 24).

(Weiermair, 1999) conclui que uma grande parte da ameaça competitiva para as pequenas empresas de turismo e destinos que operam com PMEs (Micro, Pequenas e Médias empresas) proveio da globalização e dos *players* globais da indústria turística. De acordo com Weiermair, para contrariar esta ameaça competitiva as empresas de turismo podem seguir uma série de estratégias diferentes como sugerido por diversos autores através da formação de parcerias ou outras formas de vínculos organizacionais ou alianças.

2.1.1 – A criação de vantagem competitiva nos destinos

A fundamentação teórica relativa à realização de vantagens competitivas através da cooperação foi estabelecida por Porter que expôs a relação da indústria em forma de *clusters* como uma das quatro forças motrizes da competitividade das regiões (Porter, 1990). O modelo de Michael Porter explica toda a variedade de determinantes da competitividade de um destino turístico. Com base no modelo de Porter, a posição competitiva de um destino poder ser explicada através de:

- Os fatores de produção;
- A qualidade e estrutura dos fornecedores que formam o destino, bem como a sua rede de alianças;
- O mercado e as estruturas organizacionais, os canais de distribuição e as estratégias definidas;
- As condições de procura.

Duas variáveis adicionais podem influenciar o desempenho económico de um destino. Estas são o acaso (situações imprevisíveis ou casualidade) e o Governo (Porter, 1990) e (Smeral, 1998).

À medida que a globalização dos mercados turísticos e as rápidas mudanças nas condições da competitividade internacional desafiam as políticas de turismo, existe uma necessidade crescente de implementar uma gestão bem-sucedida no destino. Os principais pontos de ação para o desenvolvimento de estratégias para melhorar a posição competitiva de um destino coincidem com os determinantes de competitividade de Porter (Smeral, 1998).

(Smeral, 1998) argumenta que de forma a aliviar o impacto da globalização nas PMEs, o setor público e privado devem implementar políticas holísticas de gestão de destinos que visam proporcionar experiências inovadoras para responder à procura turística “moderna”. O apoio para a construção de destinos altamente integrados com alianças operacionais flexíveis é uma medida importante para ajudar as PMEs a competir com os *players* globais e restaurar as suas capacidades de oferecer contribuições significativas para as receitas e criação de emprego do destino.

“The quality of interactions between all these SMEs - given strategies, factor and demand conditions and environmental influences - would play an important role in the competitiveness of a tourism destination” (Smeral, 1998).

Estas mudanças são particularmente importantes nos destinos que se encontram nas fases mais avançadas do ciclo de vida do produto, onde as mudanças estruturais são extremamente necessárias mas onde existe também grande resistência social e humana à mudança. A cooperação e a iniciativa cooperativa podem ser utilizadas como um veículo de mudança na gestão dos destinos (Weiermair, 1999).

2.1.2 – Portugal, o Algarve e uma estratégia de competitividade

Os dados mais recentes do INE (Instituto Nacional de Estatística) apontam para uma prevalência em Portugal, no setor não financeiro do tecido empresarial, das PMEs. Em 2011, do total de empresas no país, 99,9% correspondiam a Micro, Pequenas e Médias empresas (INE, 2011).

Em linha com os números dos destinos tradicionais europeus, em Portugal, o setor de atividade que corresponde ao Alojamento, Restauração e Similares era representado em 99,8% por PMEs no ano de 2011 (INE, 2011).

O novo documento “TURISMO 2020 – CINCO PRINCÍPIOS PARA UMA AMBIÇÃO”, ainda em fase de consulta pública aquando da elaboração deste relatório, vem substituir o PENT como um documento estratégico que define 5 princípios e “uma ambição de competitividade para o destino Portugal” (Turismo de Portugal, 2015, p. 4).

O documento estratégico estabelece como um dos seus principais objetivos tornar o destino Portugal como um dos 10 mais competitivos a nível mundial principalmente

através da criação de uma ambiente saudável para a iniciativa privada que promova a concorrência e a inovação turística.

Um dos 5 princípios definidos que merece destaque no documento é a Colaboração, tendo em conta:

“A interdependência entre múltiplos planos de atuação, à qual se junta a natureza transversal da atividade turística, conduzem à questão das parcerias e do trabalho de rede no centro do desenvolvimento do turismo português...” (Turismo de Portugal, 2015, p. 51).

É “exigida” a criação de uma cultura de colaboração a vários níveis; entre empresas, instituições, regiões, entre setores e países já que “sem esta colaboração, o turismo não logrará desempenhar a centralidade que lhe é reconhecida pela economia” (Turismo de Portugal, 2015, p. 51).

No caso do Algarve o setor do Alojamento, Restauração e Similares estava representado em 2009 em 93,4% por Micro empresas e em 6,5% por Pequenas e Médias empresas (PORDATA, 2009) e (PORDATA, 2009).

A região do Algarve, como destino, situa-se atualmente numa fase mais madura do seu desenvolvimento onde é verificada a “perda estrutural de competitividade no setor” (NERA, 2008, p. 226) associada ao modelo atual de um produto homogêneo e da adoção de uma estratégia de desenvolvimento do setor a curto-prazo que, como consequência, afeta a própria sustentabilidade da região.

Através de um relatório desenvolvido pelo NERA (Associação Empresarial da Região do Algarve), com a colaboração da Universidade do Algarve, sobre a caracterização da estrutura económica do Algarve é mencionada a preponderância das PMEs no setor e a importância da criação de parcerias estratégicas como reforço da sua competitividade:

“As PMEs predominam, situação que tem desvantagens – associadas principalmente à limitada dimensão comercial e pouca capacidade de negociação e, vantagens – tendência para as receitas permanecerem no destino. Os agentes turísticos são caracterizados por uma forte interdependência que pode ser rentabilizada caso se efetue uma combinação de esforços que resultem na *clusterização*. A criação de parcerias estratégicas pode ser vista como um fator-chave para potenciar o investimento. Os

projetos a desenvolver deverão ter uma lógica integrada, geradores de massa crítica em empresas, saberes e estruturas de apoio capazes de acrescentar valor. Os projetos ancorantes de desenvolvimento serão aqueles que evidenciam capacidade para criarem polarizações de atividades, contribuindo para a estruturação da oferta turística e na consolidação dos fluxos de investimento.” (NERA, 2008, p. 221).

2.1.3 – Inovação e a diferenciação do produto

É importante notar que o novo documento estratégico TURISMO 2020 coloca na inovação turística e na capacidade de gerar propostas de valor o sucesso do setor numa escala de concorrência global (Turismo de Portugal, 2015, p. 3).

Tendo como ponto de partida o trabalho desenvolvido por Porter, observa-se que a inovação e o processo de vantagem competitiva estão interligados (Yilmaz, 2009). *“Companies can achieve competitive advantage by conceiving new ways to conduct the activities of the value-chain in order to deliver superior value to customers, which may be defined as an act of innovation”* (Porter, 1985).

Para (Yilmaz, 2009, p. 4) a inovação está presente quando a implementação de novas ideias, produtos ou processos é estimulada. Como referido anteriormente, (Smeral, 1998) argumenta que é através da gestão holística dos destinos e na cooperação entre setores que se consegue responder, através da inovação, aos requisitos do turista moderno.

O estudo desenvolvido pelo NERA responde em parte à problemática da competitividade na região do Algarve através da inovação: “O reforço da competitividade do turismo passa por um reforço inovador nas atividades do setor...” (NERA, 2008, p. 227). E estabelece ainda que, “inovar no setor terá de compreender a diferenciação do produto “sol e praia”, diversificação de produtos e diversificar mercados.” (NERA, 2008, p. 223).

Nos últimos anos a RTA e o TP têm procurado responder a esta necessidade num setor em que a inovação é caracterizada pela dependência da procura existente. Numa tentativa de minimizar os efeitos negativos da sazonalidade tem surgido a aposta em outros produtos que se “afastam” da oferta tradicional.

E é nesse âmbito que se prevê maiores ganhos para o turismo da região. “A inovação no turismo do Algarve pode ser reforçada por um conjunto de atividades que apostam na diferenciação do seu produto” (NERA, 2008, p. 223).

O golfe pode ser visto como o setor que permitiu mitigar os efeitos imediatos da sazonalidade e que se afirmou como o “novo” produto turístico de excelência na região. As receitas geradas, os importantes prémios e a organização de grandes eventos internacionais providenciaram a criação de um produto de grande valor acrescentado para o Algarve. Mas desde logo ficam evidentes as limitações deste produto (nomeadamente em questões de rentabilidade e em questões ambientais) “que não é panaceia para o desenvolvimento regional.” (NERA, 2008).

O Turismo de Natureza, desde o ano de 2011, que possui um papel de destaque na estratégia na região. Os projetos desenvolvidos pela RTA no âmbito do produto de Natureza demonstram essa estratégia, nomeadamente, a atualização de um roteiro de 2002 denominado “Roteiros à descoberta do Algarve Rural”, a atualização de um Guia de Percursos Pedestres publicado em 2007, a criação da marca “*Birdwatching Algarve*” e a publicação do Guia de Turismo de Natureza no ano de 2013 (Entidade Regional de Turismo do Algarve, 2014).

2.1.4 – Turismo de Natureza

Embora não exista uma definição científica e universalmente aceite na literatura o Turismo de Natureza, num sentido mais lato, pode ser definido como qualquer forma de turismo que tem lugar em ambientes naturais focando a fruição das suas atrações e espaços, mais especificamente, uma viagem e estadia em locais próximos de áreas protegidas e participação em atividades compatíveis com as qualidades naturais do destino (Fredman & Tyrväinen, 2010).

Desde os anos 80 o Turismo de Natureza tem vindo a apresentar dinâmicas de desenvolvimento que inclui uma tendência para a massificação turística. Embora inicialmente tenha sido visto como um mercado de nicho, as atrações naturais são cada vez mais procuradas por diversos tipos de turistas (Arnegger, et al., 2010).

Em 2013 a revisão do PENT (Turismo de Portugal, 2013, p. 18), indicava que as viagens de Turismo de Natureza na Europa antecipam um crescimento anual de 5%

durante os anos seguintes e representavam 16.8 milhões de viagens em 2011, apontando-se uma estimativa de 20.4 milhões para 2015 e de 26.1 milhões para 2020.

Neste sentido, em 2015 foi criado o Programa Nacional de Turismo de Natureza (PNTN), em Conselho de Ministros, “tendo presente a circunstância de as áreas classificadas surgirem, cada vez mais, no contexto nacional e internacional, como destinos turísticos em que a existência de valores naturais e culturais bem preservados constituem atributos indissociáveis ao turismo de natureza” (Presidência do Conselho de Ministros, 2015).

Em Portugal, “90% do território é considerado zona rural e 23% do território português é formado por Áreas Protegidas e Rede Natura 2000, revelador de fortes valores naturais e de biodiversidade ao nível da fauna, flora e da qualidade paisagística e ambiental” (Turismo de Portugal, 2013, p. 18). Particularmente no Algarve, a região possui dois Parques Naturais (Ria Formosa; Sudoeste Alentejano e Costa Vicentina), uma Reserva Natural (Sapal de Castro Marim e Vila Real de St.º António), duas Paisagens Protegidas Locais (Fonte da Benémola e Rocha da Pena), uma Reserva Biogenética (Sagres-São Vicente) e 40% do território algarvio está integrado em zonas protegidas e zonas especiais de conservação incluídas por sua vez na Rede Natura 2000 (ICNF, 2014).

Num relatório desenvolvido pela ProActivetour em 2014, para a RTA, com o objetivo de orientar a atividade turística de Turismo de Natureza no Algarve os investigadores e a equipa técnica chegaram à conclusão de que o “Algarve possui biodiversidade e extensas zonas naturais e rurais, que aliados aos valores culturais da região (gastronomia regional, património, tradições, artesanato, história) permitem o desenvolvimento de uma oferta integrada competitiva a nível internacional no âmbito do Turismo de Natureza, a par dos restantes produtos turísticos estratégicos para a região, ajudando a afirmar o Algarve como destino turístico de excelência.” (ProActivetour, 2014, p. 66).

Importa destacar 3 aspetos, revelantes para o presente estudo, que o relatório determina como essenciais para reforçar o posicionamento da região ao nível do Turismo de Natureza.

- “A necessidade de reforçar a aposta em eventos de projeção internacional na área do Turismo de Natureza como contributo à consolidação da estratégia regional de turismo no âmbito da atividade (ex. Festival de Observação de Aves de Sagres)” (ProActivetour, 2014, p. 67).
- “Necessidade de operacionalizar redes ao nível do desenvolvimento do Turismo de Natureza na região, concertando as perspetivas dos diferentes stakeholders ao nível do desenvolvimento de novos produtos e apostando na gestão ativa da manutenção dos recursos existentes” (ProActivetour, 2014, p. 67).
- “Importância da aposta de parcerias com operadores internacionais especializados, com foco nos mercados emissores predominantes (ex. Alemanha, Holanda, Reino Unido), bem como noutros mercados com elevado potencial de crescimento para o Algarve (ex. Bélgica, França, Escandinávia, Brasil, Estados Unidos da América)” (ProActivetour, 2014, p. 67).

2.1.5 – Alojamento e Agentes de Animação Turística

Importa atender à relação próxima entre o Turismo de Natureza e o alojamento de turismo em espaço rural e com as empresas de animação turística.

O Algarve ocupa a penúltima posição entre as sete NUTS II quando comparada a capacidade de alojamento de turismo em espaço rural (INE, 2014). No entanto, o estudo desenvolvido pela ProActivetour menciona que o Turismo em Espaço Rural no Algarve teve um dos crescimentos mais significativos em Portugal nos últimos anos de acordo com os dados do INE recolhidos entre 2009 e 2013.

Os dados recolhidos no relatório indicam ainda que este tipo de alojamento está entre os que são preferencialmente selecionados pelos praticantes de muitas das modalidades de Turismo de Natureza (Agapito, et al., 2014).

Na análise ao questionário desenvolvido pela ProActivetour conclui-se que “As cinco unidades de alojamento em que o peso das atividades de Turismo de Natureza é mais elevado correspondem a tipologias de alojamento de turismo em espaço rural.” (ProActivetour, 2014, p. 42).

Neste âmbito a criação de parcerias entre as unidades de alojamento e os agentes de animação turística torna-se um fator importante na comercialização deste produto.

No estudo desenvolvido pelo Turismo de Portugal aos Agentes de Animação Turística em Portugal em 2014, “as parcerias com unidades de alojamento continuam a ser dos modelos de parcerias mais mencionados”. Observa-se que, com a exceção do Algarve (47%), mais de 50% das empresas de animação desenvolvem parcerias para a formatação de produtos comercializáveis em todas as regiões (Turismo de Portugal, 2014, p. 17).

A ProActivetour destaca na análise aos seus resultados que apenas 67% das unidades de alojamento que responderam ao questionário referem oferecer atividades de Turismo de Natureza através de parcerias com empresas de animação turística (ProActivetour, 2014, p. 42).

No que diz respeito aos agentes de animação turística, estavam registadas no RNAAT (Registo Nacional dos Agentes de Animação Turística) um total de 2136 empresas em 2014 sendo que 71% eram empresas de animação turística e 29% operadores marítimo-turísticos.

O Algarve surge como a segunda região com maior número de empresas registadas por NUTS II com 22% (Turismo de Portugal, 2014, p. 7). Em termos de procura 70% das empresas referiram as atividades de turismo de ar livre/turismo de natureza como as mais procuradas (Turismo de Portugal, 2014, p. 18).

O estudo da ProActivetour conclui com base no seus resultados que: “A média do peso que as atividades de Turismo de Natureza têm na atividade das empresas de animação turística na região é de 68%, sendo que em média as atividades de Turismo de Natureza contribuíram com €84.567 euros e €94.704 para o volume total de negócios das empresas em 2012 e 2013, respetivamente.” (ProActivetour, 2014, p. 42).

2.2 – A natureza do turismo e a colaboração

A natureza difusa e fragmentada do desenvolvimento do turismo há muito que é reconhecida (Bramwell & Lane, 2000, p. 1) mas, apesar da crescente preocupação com a colaboração e parcerias no turismo, tem havido pouca pesquisa dos impactes deste tipo de iniciativas. Bramwell e Lane referem a débil investigação existente neste campo e lançam o repto daquilo que serão os temas fundamentais para o futuro da indústria. “Agora que pelo menos o conceito de sustentabilidade no turismo é amplamente aceite a discussão seguiu em frente. A prática e implementação tornaram-se as novas questões críticas do dia, juntamente com a avaliação desses procedimentos.” (Bramwell & Lane, 2000, p. V).

2.2.1 – A natureza fragmentada do turismo

Para além de ser extremamente complexo, o ambiente turístico também tende a ser altamente fragmentado, compreendendo um grande número de organizações a partir de uma grande variedade de contextos e com uma ampla variedade de características organizacionais: desde agências não-governamentais a companhias multinacionais e de autoridades do setor público a pequenas e micro empresas (Fyall & Garrod, 2005).

Para (Bramwell & Lane, 2000, p. 1),
“tourism, like so many modern industries, is essentially an assembly process. In few situations does one company or organisation control all the components, or all the stages and decision-making processes in the creation and delivery of the tourism product.”

Seaton e Bennet definem turismo na ótica da sua heterogeneidade ao receber *inputs* de uma enorme variedade de setores económicos que não se encontram sob a alçada tradicional do setor turístico (alojamento, agências de viagens, companhias aéreas) mas sim, “o agregado de todos os setores que diretamente fornecem serviços e bens que facilitam o negócio e atividades de lazer longe da residência habitual.” (Seaton & Bennet, 1996, p. 4). Estes setores podem incluir os transportes, seguros, animação noturna, retalho e muitos outros.

Isto implica um grande nível de interdependência entre organizações de turismo, no entanto, a natureza difusa do produto turístico tende a dificultar esta tarefa para os *stakeholders*. (Jamal & Getz, 1995, p. 187) argumentam que, “*achieving coordination among the government agencies, between the public and the private sector, and among private enterprises is a challenging task, however, and requires the development of new mechanisms and processes for incorporating the diverse elements of the tourism system.*”

Um mecanismo potencial para combater esta fragmentação é a colaboração. “A colaboração representa uma oportunidade de ajudar a reunir os diversos fragmentos permitindo-lhes trabalhar eficazmente em conjunto... um processo colaborativo pode permitir aos *stakeholders* atingir metas que não poderiam alcançar individualmente” (Fyall & Garrod, 2005, p. 143).

2.2.2 – Uma definição de colaboração

Ao examinar na literatura atual o conceito de colaboração não encontramos uma definição única e exata, mas sim um número de termos distintos que são usados para descrever os diferentes acordos de colaboração no turismo, incluindo coligações, fóruns, alianças, parcerias, *joint venture*, cooperação, redes e consórcios (Bramwell & Lane, 2000) e (Fyall & Garrod, 2005). Esta vasta gama de terminologia não permite um uso constante do termo e patenteia uma maior dificuldade na sua conceituação.

É, portanto, essencial distinguir nesta fase que “colaboração envolve as relações entre *stakeholders* quando essas partes interagem uns com os outros em relação a um problema comum” (Bramwell & Lane, 2000, p. 4). E que um “acordo de colaboração”, “arranjos colaborativos” ou “alianças colaborativas” podem ser descritos como “um esforço interorganizacional de abordar os problemas demasiados complexos para serem resolvidos por uma ação organizacional individual” (Wood & Gray, 1991, p. 4).

Com base nestas duas definições (Wood & Gray, 1991, p. 4) explicam que, “*Collaboration refers to the process; collaborative alliances are the form*”. Diversos autores têm destacado a definição de Wood e Gray como a mais bem elaborada e justificada tentativa de compor a noção de colaboração.

Para os autores (Wood & Gray, 1991, p. 146),

“Collaboration occurs when a group of autonomous stakeholders of a problem domain engage in an interactive process, using shared rules, norms and structures, to act or decide on issues related to that domain”.

Este conceito de colaboração é especialmente útil já que “engloba a diversidade das várias formas de arranjos colaborativos que encontramos na prática” (Bramwell & Lane, 2000). A definição assume um *status* mais genérico e permite que as variantes dos arranjos colaborativos sejam subordinadas na definição geral de colaboração de Wood e Gray.

A abordagem adotada neste trabalho é, por conseguinte, tratar dos vários termos como sinónimos e, sempre que possível, usar o termo “colaboração”.

2.2.3 – *O conceito de vantagem colaborativa*

Como referido anteriormente, a dependência de recursos e a interdependência existente entre *stakeholders* significa que existem possíveis benefícios coletivos através da colaboração entre *stakeholders*. Estes benefícios incluem um processo colaborativo em que os participantes podem aprender uns com os outros, aprender com o processo em si, desenvolver políticas inovadoras e responder dinamicamente a um ambiente competitivo e em constante mudança. Existem então ganhos de partilhar recursos, riscos e recompensações e da priorização de “vantagem colaborativa” ao invés da “vantagem competitiva” individual (Bramwell & Lane, 2000) e (Huxham, 1996).

O termo vantagem colaborativa surge com Huxham, que o define como, *“when something unusually creative is produced – perhaps an objective is met – which no organization could have produced on its own and when each organization, through the collaboration, is able to achieve its own objectives better than it could alone”* (Huxham, 1993, p. 603).

Este conceito foca-se então nos *outcomes* da colaboração e como os resultados produzidos pela colaboração são maiores que a soma dos resultados individuais que poderiam ser alcançados na ausência de colaboração (Huxham, 1996).

Através da colaboração, as organizações que não têm uma vantagem competitiva significativa num determinado mercado, de forma independente, podem ser capazes de

alcançar uma vantagem colaborativa que compense essa lacuna. Numa indústria onde a existência de um grande número de pequenas empresas é a norma, a possibilidade de alcançar essa vantagem colaborativa é considerável (Fyall & Garrod, 2005, p. 138).

Fyall e Garrod ainda argumentam que,

“...seeking collaborative advantage rather than competitive advantage might be a particularly effective market-entry strategy where the product is a composite one and the industry highly fragmented, as is often the case in the context of tourism.” (Fyall & Garrod, 2005, p. 138).

2.2.4 – As potenciais vantagens e desvantagens da colaboração

A importância de envolver diversos *stakeholders* no planeamento e desenvolvimento do turismo tem recebido cada vez mais atenção. Prova disso, segundo (Pearce, 1992) é que, “nas últimas décadas, as associações locais de turismo têm promovido a cooperação intraindustrial e os organismos nacionais de turismo têm representado a indústria dos seus países no mercado internacional.”

Os desafios no planeamento do turismo, em que é necessário uma maior integração com o planeamento e desenvolvimento de aspetos sociais e económicos, trouxe a convicção que as políticas “isoladas” do turismo no passado estão a dar lugar à cooperação e às parcerias.

(Gunn, 1988) afirma que *“...no one, business or government establishment can operate in isolation”*. Embora nem todos os *stakeholders* concordem em como se devem desenvolver e gerir os destinos, a maioria concorda que mais pode ser alcançado através de esforços colaborativos (Bramwell & Lane, 2000).

Alguns dos benefícios e vantagens da colaboração no turismo estão sumarizados na Tabela 2.1, de acordo com os autores (Bramwell & Lane, 2000, p. 7).

Tabela 2.1 - Potenciais Vantagens da Colaboração

<ul style="list-style-type: none">▪ Pode existir envolvimento por uma série de <i>stakeholders</i>, dos quais todos são afetados por múltiplos assuntos do desenvolvimento do turismo e que podem estar bem colocados para introduzir mudança e melhorias.
<ul style="list-style-type: none">▪ O envolvimento de diversos <i>stakeholders</i> pode aumentar a aceitação social das políticas, de modo a que a implementação e aplicação sejam mais fáceis de executar.
<ul style="list-style-type: none">▪ O trabalho em conjunto pode resultar numa atitude mais construtiva e de menor conflito.
<ul style="list-style-type: none">▪ Uma sinergia criativa pode resultar do trabalho em conjunto, levando a uma maior inovação e eficácia.
<ul style="list-style-type: none">▪ A colaboração pode promover a aprendizagem sobre o trabalho, <i>expertise</i> e também desenvolver a interação do grupo e <i>skills</i> de negociação que assistem ao sucesso da colaboração.
<ul style="list-style-type: none">▪ Pode haver uma maior consideração das diversas questões económicas, ambientais e sociais que afetam o desenvolvimento sustentável dos recursos.
<ul style="list-style-type: none">▪ Pode existir um maior reconhecimento da importância de questões não económicas e interesses se estiverem incluídos no <i>framework</i> da colaboração, e isto poderá reforçar a gama de produtos turísticos disponíveis.
<ul style="list-style-type: none">▪ Pode haver um agrupamento de recursos dos <i>stakeholders</i>, o que poderá levar a uma utilização mais eficaz dos mesmos.
<ul style="list-style-type: none">▪ Quando múltiplos <i>stakeholders</i> estão envolvidos nas tomadas de decisão as políticas resultantes poderão ser mais flexíveis e sensíveis a circunstâncias locais e a condições de mudança.
<ul style="list-style-type: none">▪ As atividades não turísticas podem ser encorajadas, conduzindo a uma expansão económica e social de uma comunidade ou região.

Tabela 2.1 - Potenciais Vantagens da Colaboração, adaptado de (Bramwell & Lane, 2000)

(Bramwell & Lane, 2000, p. 9) sumarizaram ainda as potenciais dificuldades provenientes da colaboração, apresentados na Tabela 2.2.

Tabela 2.2 - Potenciais Desvantagens da Colaboração

▪ Em alguns lugares e em algumas questões pode existir apenas uma tradição limitada de <i>stakeholders</i> a participar na definição e elaboração de políticas.
▪ Os esforços colaborativos podem não ter os recursos humanos, a liderança e recursos administrativos suficientes em relação às suas necessidades.
▪ Os membros da colaboração podem não estar disponíveis para reduzir a sua influência e em trabalhar em conjunto com parceiros desconhecidos ou com os seus concorrentes.
▪ Os <i>stakeholders</i> com menos influência podem ser excluídos do processo colaborativo ou podem ter menos peso na colaboração.
▪ Alguns <i>stakeholders</i> podem estar desinteressados em envolver-se num processo colaborativo, devido à sua decisão de contar com os benefícios resultantes das parcerias sem ser necessária a sua participação.
▪ Os interesses e práticas estabelecidas dos múltiplos <i>stakeholders</i> envolvidos numa colaboração podem travar a inovação.
▪ A necessidade de contruir consenso, e a necessidade de divulgar novas ideias antes da sua introdução, pode desencorajar o desenvolvimento de uma cultura empresarial.
▪ A complexidade de envolver diversos <i>stakeholders</i> na elaboração de políticas torna difícil envolvê-los a todos igualmente.
▪ Envolver uma variedade de <i>stakeholders</i> na elaboração de políticas pode ser dispendioso e demorado.

Tabela 2.2 - Potenciais Desvantagens da Colaboração, adaptado de (Bramwell & Lane, 2000)

2.3 – Colaboração entre stakeholders

A colaboração entre *stakeholders* tem emergido como uma ferramenta importante na gestão sustentável de um destino turístico. A colaboração oferece fortes possibilidades para gerir os problemas relacionados com o turismo ao nível de um destino, uma vez que os domínios comunitários geralmente abrangem múltiplos *stakeholders* que têm opiniões divergentes sobre o desenvolvimento do turismo (Jamal & Getz, 1995).

Identificou-se que a investigação desenvolvida na área da colaboração no turismo recebeu contribuições importantes de três teorias, incluindo, a teoria de *stakeholders*, a teoria de *networks analysis* e a teoria de *stakeholder collaboration*.

A teoria de *stakeholders* inspira-se principalmente no trabalho desenvolvido por (Freeman, 1984) que define *stakeholder* como qualquer grupo ou indivíduo numa organização que pode afetar ou é afetado pela realização dos objetivos da organização. *Stakeholders* são os atores com um interesse num problema comum e incluem todos os indivíduos, grupos ou organizações “diretamente influenciadas pelas ações que outros tomam para resolver um problema” (Gray, 1989, p. 5).

A teoria emergente de *network analysis* surge como uma alternativa à gestão de um destino pelo setor público devido ao aparecimento de uma perspetiva de encontrar soluções de governança através do setor privado (Hall, 1999). A teoria de *networks* foca-se em gerar vantagem competitiva através do alinhamento das relações entre atores do destino e nos padrões de interdependência (Baggio, et al., 2008, p. 16).

Uma terceira área de investigação reúne os estudos abrangidos pelos termos de parcerias e/ou colaboração eficaz. Na maioria de natureza conceptual e qualitativa (Jamal & Getz, 1995), (Bramwell & Sharman, 1999) a investigação nesta área e, em particular de natureza quantitativa no turismo, é escassa.

No presente trabalho examinou-se em grande parte a literatura atual desta última área de investigação como alicerce para o trabalho desenvolvido.

2.3.1 – Frameworks de Stakeholder Collaboration

Essencial para compreender a importância dos processos de colaboração no planejamento e desenvolvimento do turismo é necessária a análise dos projetos desenvolvidos nesta área de investigação nos seus variados contextos.

A maioria dos estudos de *stakeholder collaboration* são provenientes de outras áreas de investigação (Gray, 1989) e (Waddock & Bannister, 1991). Este último foi fundamental na construção de um dos poucos estudos quantitativos encontrados na literatura desenvolvido por (Selin & Meyers, 1998) sobre a eficácia de uma colaboração.

O estudo, que incidiu numa aliança de parceiros de turismo de lazer nos Estados Unidos, descobriu que era frequentemente mencionado a diversidade de *stakeholders* envolvidos como um fator na eficácia da parceria.

Uma das *frameworks* desenvolvida por (Bramwell & Sharman, 1999) identifica três conjuntos de questões a considerar ao examinar todas as relações de parcerias envolvidas na definição de políticas locais de turismo. Uma das questões fundamentais debate o ponto citado acima no estudo de (Selin & Meyers, 1998) em que o leque de *stakeholders* deve ser representativo de todos os parceiros afetadas pelas políticas desenvolvidas. Em circunstâncias ideais deve haver um equilíbrio entre aqueles com poder, através dos seus recursos financeiros ou autoridade regulatória, e aqueles com poder limitado.

Existem, portanto, vários estudos que tentam identificar as características únicas que podem ser utilizadas para prever a eficácia de uma colaboração. (Yodsuwan & Butcher, 2012) apresentam no seu trabalho os fatores-chave que são frequentemente mencionados ao longo da literatura.

Uma lista adaptada de Yodsuwan & Butcher, com alguns exemplos, é apresentada na Tabela 2.3.

Tabela 2.3 – Fatores-chave para uma colaboração eficaz

Autores	Fatores
(Gray, 1989)	<i>interdependent stakeholders; open opinion; shared responsibility; joint ownership for decision-making; understanding collaboration</i>
(Waddock & Bannister, 1991)	<i>trust; decision-making power; appropriate partner; benefits; interdependence; balanced power; clear objectives; staff competence; feedback; leadership; strong vision</i>
(Huxham, 1993)	<i>share common values; involves change; agreement</i>
(Jamal & Getz, 1995)	<i>interdependence; individual and/or mutual benefits; put decisions into action; inclusive; legitimate convenor; aims and objectives</i>
(Selin & Meyers, 1998)	<i>administrative support; level of agreement; level of trust; sense of belonging; strong leadership</i>
(Huxham & Vangen, 2000)	<i>common aims; communication; commitment and determination; compromise; appropriate working process; accountability; democracy and equality; resources; trust and power</i>
(Montiel-Overall, 2005)	<i>purpose; length of time; expertise of collaborator and incentives</i>
(Selin, et al., 2000)	<i>broad representation; sense of belonging; recognition of interdependence; strong vision; support from agencies; clear goal and objectives</i>

Tabela 2.3 - Estudos que ilustram os fatores-chave para uma colaboração eficaz, adaptado de (Yodsuwan & Butcher, 2012)

2.3.2 – Collaboration Member Satisfaction

Collaboration Member Satisfaction (CMS) é proposto como uma ferramenta prática de determinar os fatores que contribuem para a satisfação dos *stakeholders* numa colaboração (Yodsuwan & Butcher, 2012). Foi desenvolvido com base nas ideias de vários autores mas são (Selin & Meyers, 1998) os únicos que, no contexto do turismo, examinam em profundidade a colaboração eficaz e a satisfação dos membros de uma parceria regional.

Assume-se que quando os membros de uma parceria estão satisfeitos, é mais provável que uma colaboração eficaz possa ser alcançada (Yodsuwan & Butcher, 2012, p. 65). O modelo é apresentado na Figura 2.1.

Figura 2.1 – Modelo para uma colaboração eficaz no turismo

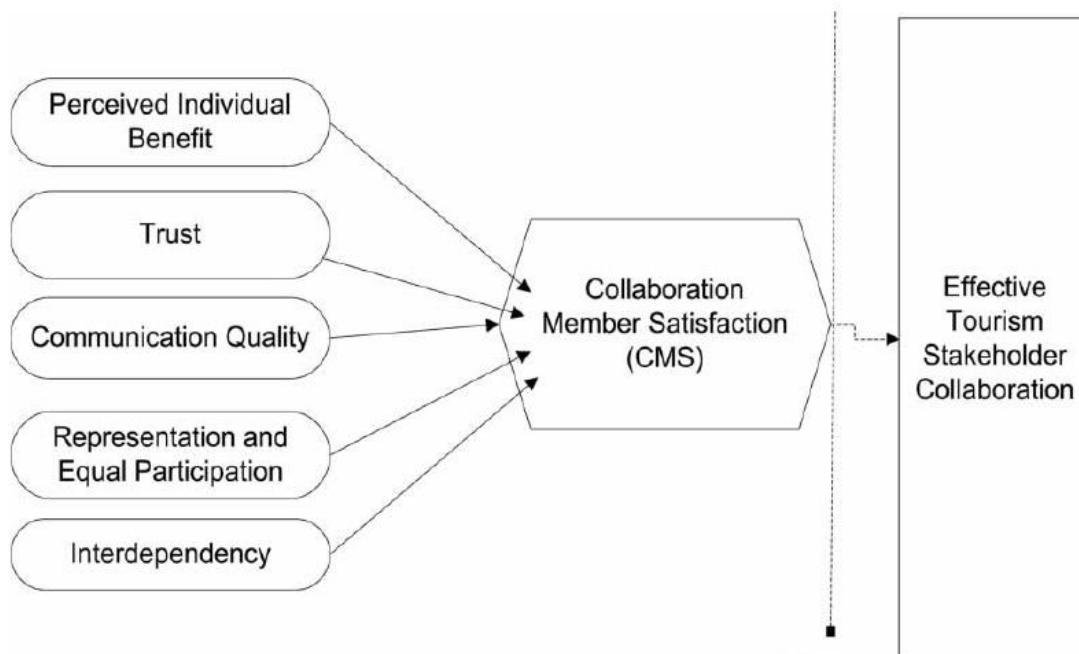


Figura 2.1 - Modelo para uma colaboração eficaz no turismo, adaptado de (Yodsuwan & Butcher, 2012)

Os *statements* do *CMS* foram adaptados de vários autores que tentaram identificar as características únicas que podem ser utilizadas para prever a eficácia de uma colaboração, apresentadas na Tabela 2.3 - Fatores-chave para uma colaboração eficaz. Foram identificados de uma longa lista, de mais de 16 autores, cinco fatores comuns e que podem contribuir para a satisfação numa parceria e consequentemente a eficácia da colaboração. Foram eles:

- Reconhecimento do benefício individual
- Qualidade da comunicação
- Qualidade da participação
- Confiança
- Interdependência

Os resultados demonstraram diferenças entre os fatores mais relevantes para a satisfação entre o setor público e o setor privado.

Por exemplo, entre os resultados denota-se que, o fator da Qualidade da Comunicação foi escolhido como o maior contributo para a satisfação entre os parceiros privados ao contrário do setor público.

No caso das variáveis da Confiança e Qualidade de Participação foram significativos os resultados para o setor privado mas não para o setor público. Observou-se que os membros do setor privado dão maior importância em alcançar uma “voz” dentro da colaboração e revelam maiores problemas de confiança.

2.4 – Políticas públicas de turismo

Em grande parte da literatura sobre as políticas de turismo, o papel legislativo e regulador permanente do Estado continua a não ser objeto de uma avaliação científica. *“Although much contemporary governance literature in tourism stresses public–private relationships, hierarchical governance remains significant because of the continued role of the state in international relations, the development of institutions that enforce international and supranational law and the ongoing importance of legislation and regulation as part of the exercise of state control.”* (Hall, 2011, p. 10).

Existe muito pouca discussão sobre a *governance* hierárquica na literatura turismo, pelo contrário, tende a ser incluído na discussão mais geral sobre os papéis do governo no turismo e a natureza da intervenção do Estado (Hall & Jenkins, 1995).

É agora reconhecido que o turismo deve ser desenvolvido e gerido de uma forma mais controlada, integrada e sustentável baseado num planeamento rigoroso. Com esta abordagem o turismo pode gerar benefícios económicos substanciais para um determinado destino, sem criar graves problemas ambientais ou sociais (Inskeep, 1991).

O planeamento turístico é realizado a todos os níveis - internacionais, nacionais, regionais e para áreas específicas. O planeamento nacional e regional estabelecem as bases para o desenvolvimento do turismo de um país e das suas regiões. Por ser uma atividade multissetorial, é essencial que a coordenação máxima seja mantida entre Autoridade Turística Nacional, outras agências governamentais relevantes e entre os sectores público e privado. O sistema será muito mais eficaz e traz os benefícios desejados se for planeado de forma integrada, com o desenvolvimento coordenado de todos os componentes do sistema (Inskeep, 1991).

2.4.1 – Coordenação intragovernamental

O Governo é frequentemente proeminente na elaboração de políticas de turismo e iniciativas políticas para os destinos. O envolvimento do Estado pode ser justificado porque o Estado está bem colocado para trabalhar pelos interesses coletivos, para orientar as ações de diversos atores e as suas ações estão relativamente em aberto ao escrutínio público. O Estado, contudo, pode não promover a democracia, a formulação de políticas eficientes, equitativas, ou a coordenação eficaz nos destinos. O Governo envolve as instituições formais e informais e as práticas do Estado, e está organizado numa hierarquia de nível nacional para escalas geográficas regionais e locais (Pantazis & Bramwell, 2013, p. 1).

“Effective coordination of tourism work by the state depends on it securing mutual cooperation and priorities about actions among different government organisations and between the state and actors beyond government. Such coordination can be difficult to achieve in destinations because there are likely to be divergent policy preferences among the actors.” (Pantazis & Bramwell, 2013, p. 2).

Coordenação é o termo utilizado para designar os esforços do governo para minimizar inconsistências entre as ações e inações de outros órgãos governamentais e não-governamentais com o objetivo de implementar os objetivos do governo (Dredge & Jenkins, 2007). Como demonstrado por (Dredge & Jenkins, 2007, pp. 63-65) num estudo de caso sobre as relações intergovernamentais e turismo na Austrália, a incompatibilidade entre as ações de diferentes agências e diferentes níveis de governo podem levar ao desperdício e à aplicação ineficaz de recursos.

Como resultado tem surgido, em anos mais recentes, a necessidade de promover uma política de integração coerente, ao nível de todas as administrações (*whole-of-government approach*). Esta abordagem procura promover o diálogo e a partilha de informações através das fronteiras organizacionais e promover uma cultura de apoio com base no serviço público. Tem como desafio desenvolver uma coordenação horizontal (através do mesmo nível de governo) e a coordenação vertical (entre diferentes níveis de governo) de orientações e ações políticas (Dredge & Jenkins, 2007).

2.4.2 – Avaliação e Monitorização

A avaliação sistemática das políticas públicas de turismo é um aspeto negligenciado do planeamento, gestão e desenvolvimento do turismo. Dada a natureza dinâmica do turismo, torna-se cada vez mais crítico as políticas de turismo serem constantemente avaliadas e monitorizadas. Se as circunstâncias em que as políticas e os planos são implementados estão constantemente a mudar em resposta às forças políticas e sociais internas e externas, parece lógico que as políticas devem evoluir (durante a sua formulação e implementação) de uma forma que levem em conta essas alterações (Hall & Jenkins, 1995, p. 81).

(Pires da Silva & Chaves, 2013, p. 27) esclarecem que, “*a monitorização e a avaliação assentam na organização de dispositivos de informação que apoiem o acompanhamento dos projetos, nomeadamente a recolha e o tratamento, sistemático e regular, de um conjunto fiável e consistente de indicadores, que devem suportar, por um lado, a produção de outputs regulares de suporte à gestão dos projetos (detetando eventuais desvios e/ou a necessidade de introdução de ajustamentos que melhorem a sua eficácia e a eficiência) e, por outro, permitam avaliar os resultados alcançados.*”

A monitorização e avaliação (M&A) eficaz, de acordo com *The International Fund for Agricultural Development (IFAD)*, deve:

- Ser baseada em indicadores de desempenho (KPI's) que são desenvolvidos e acordados durante os processos de planeamento estratégico;
- Identificar estratégias para a melhoria contínua para alcançar os objetivos do projeto;
- Medir o desempenho, ao longo do tempo, em relação aos parâmetros de melhores práticas do setor;
- Comunicar e informar os *stakeholders* dos resultados de desempenho atingidos;
- Identificar estratégias para a mais eficiente utilização de recursos disponíveis e alavancar os resultados;

(IFAD, 2002)

A avaliação é definida como a apreciação disciplinada e crítica das consequências das políticas e ações do governo (Hall & Jenkins, 1995) e tem o propósito de informar e refinar abordagens governamentais.

(Hall & Jenkins, 1995) explicam que, tradicionalmente, a avaliação ocorre em dois pontos no processo de implementação de políticas públicas:

(1) No momento em que as políticas existentes são avaliadas em comparação com outras questões e prioridades mais competitivas e,

(2) No momento em que são feitas decisões sobre se a abordagem corrente é a melhor em lidar com certos assuntos, ou, se existem abordagens alternativas capazes de lidar melhor com as matérias adotadas.

Contudo, tem sido adotada uma abordagem contemporânea que procura servir melhor as comunidades e a indústria. Tem sido incluída uma avaliação no decorrer dos programas de implementação das políticas públicas.

Esta abordagem oferece uma oportunidade de avaliar resultados preliminares e adaptar ou refinar a sua execução. Inskeep esclarece que,

“During and after implementation, tourism development must be monitored to ensure that it is accomplishing the objectives and achieving the recommended policies. Monitoring will detect any problems that arise so that remedial measures can be taken before the problem becomes too serious.

Monitoring should be considered an integral part of plan implementation and management. Monitoring will detect problems in the early stages, so that remedial measures can be taken.” (Inskeep, 1991, p. 16).

A necessidade de monitorização advém também da crescente preocupação da sociedade sobre as políticas públicas de turismo, reforçada pela literatura académica, que manifesta dúvidas sobre o sucesso das políticas e programas do governo em termos de percepção dos resultados prometidos. A avaliação e monitorização podem melhorar a transparência das políticas públicas e do Governo, uma matéria que se torna cada vez mais importante na gestão pública moderna (Hall & Jenkins, 1995).

(Hall & Jenkins, 1995) definiram as principais funções da monitorização e avaliação no processo de formulação de políticas do turismo:

1. Avaliar o grau de necessidade de intervenção do governo e das suas políticas;
2. Controlo permanente do processo de decisão política com o objetivo de esclarecer e melhorar as políticas;
3. Assistência conceitual e operacional para os decisores políticos, especialmente quando ocorrerem mudanças nas necessidades e expectativas do mercado;
4. Pormenorização dos resultados e impacte das políticas;
5. Avaliar e medir a eficiência das políticas de turismo em termos de recursos financeiros e humanos;
6. Responsabilização para a alocação, distribuição e redistribuição de recursos;
7. Razões simbólicas;
8. Razões políticas.

Existe na literatura referência às limitações inerentes à avaliação e monitorização de políticas públicas. (Hall & Jenkins, 1995) baseados no modelo de avaliação de políticas de (Graycar, 1983) mencionam três problemas fundamentais em avaliações desta natureza:

- *Questões operacionais:* A avaliação, pela sua natureza, é muitas vezes vista como um exercício de confrontação e é, portanto, uma atividade ameaçadora (Graycar, 1983, p. 172). A resistência à avaliação é uma das principais dificuldades encontradas no processo de avaliação e monitorização, principalmente no contexto da administração pública, em que historicamente o trabalho desenvolvido não está normalmente exposto à avaliação crítica.
- *Questões de medição:* A natureza difusa e variada do impacte das políticas públicas, que muitas vezes estão interrelacionadas com outras áreas, produz um nível de incerteza na medição e nos objetivos gerais das políticas desenvolvidas (Bridgman & Davis, 2004).
- *Questões políticas:* A avaliação de políticas públicas é um exercício político. E os problemas políticos estão no centro de qualquer avaliação, porque as decisões a serem tomadas com base na avaliação são tais que se encaixam na arena política (Graycar, 1983, p. 172). A influência política na escolha de políticas públicas, implementação e avaliação precisa de ser reconhecida. Por serem altamente politizadas a gestão estratégica destes processos é importante.

CAPÍTULO 3 – CARACTERIZAÇÃO DA ENTIDADE ACOLHEDORA

3.1 – Turismo de Portugal

Integrado no Ministério da Economia, o Turismo de Portugal, I.P. é a Autoridade Turística Nacional responsável pela promoção, valorização e sustentabilidade da atividade turística, agregando numa única entidade todas as competências institucionais relativas à dinamização do turismo, desde a oferta à procura.

A missão do Turismo de Portugal consiste em:

- Qualificar e desenvolver as infraestruturas turísticas;
- Desenvolver a formação de recursos humanos;
- Apoiar o investimento no sector;
- Coordenar a promoção interna e externa de Portugal como destino turístico;
- Regular e fiscalizar os jogos de fortuna e azar.

(Turismo de Portugal, 2010)

3.2 – Direção de Planeamento Estratégico

À área de Planeamento Estratégico compete desenvolver um conjunto de funções que visam a monitorização e avaliação da atividade turística nacional e dos seus fatores de desenvolvimento estratégico, nomeadamente através da elaboração de estudos e estatísticas, da dinamização de centros de competência em turismo, na intervenção nos domínios do conhecimento, da tecnologia e do I&D aplicados ao turismo e da identificação de medidas e ações de diversificação, qualificação e melhoria da oferta turística nacional, criando condições para o desenvolvimento estruturado de produtos e destinos turísticos. Compete-lhe ainda acompanhar a atividade das estruturas regionais de turismo e das organizações internacionais assegurando a representação e cooperação internacional do Turismo de Portugal, I.P.

(Turismo de Portugal, 2010)

3.2.1 – Departamento de Desenvolvimento e Inovação

Enquadrado na Direção de Planeamento Estratégico ao DDI compete:

- Implementar projetos de desenvolvimento de produtos turísticos, em ligação com os agentes públicos e privados;
- Dinamizar a criação de conteúdos e a oferta de experiências associadas aos produtos turísticos;
- Promover o desenvolvimento sustentável e competitivo dos destinos turísticos nacionais, em articulação com as estruturas regionais de turismo;
- Promover a implementação de projetos-piloto de inovação em turismo;
- Assegurar a representação e coordenar a participação do Turismo de Portugal, I.P. em grupos de trabalho que tenham em vista o desenvolvimento da atividade turística em Portugal.

(Turismo de Portugal, 2010)

CAPÍTULO 4 - ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

4.1 – Atividade: Desenvolvimento de produto

4.1.1 – Algarve Nature Week – Conceito

A *Algarve Nature Week* é um evento de animação e promoção turística dedicada ao Turismo de Natureza.

A realização da *ANW* pela RTA, com o apoio do Turismo de Portugal, em abril de 2015, teve como objetivo a mobilização das empresas de animação turística da região na organização de uma semana de atividades de natureza, passíveis de reforçar os fatores distintivos desta oferta fora de época alta e gerar fluxos de turistas nacionais e internacionais.

O Turismo de Natureza identificado no PENT como um produto essencial para a oferta turística da região tem-se desenvolvido, com o apoio da RTA e do TP, revelando-se importante no combate à sazonalidade e na diversificação da oferta. O conceito desta iniciativa é oferecer aos visitantes, nove dias de experiências de turismo de natureza em áreas classificadas, disponibilizadas por agentes de animação turística e unidades de alojamento regionais.

Estiveram envolvidos profissionais do setor, turistas e a população local em torno do turismo de natureza e do seu negócio com a realização de várias ações, em diferentes locais e para públicos-alvo distintos. Assim, pode dividir-se a *ANW* em 5 momentos: a Semana (9 dias), a Mostra, a Reunião de negócios com operadores turísticos internacionais (B2B), a *Fam trip* e a *Press trip*.

1 - A “Semana”

Foi organizado durante nove dias, em todo o Algarve, um programa de atividades de turismo de natureza desenvolvidas por Agentes de Animação Turística e Unidades de Alojamento. Tudo a preços especiais e conduzido por empresas da especialidade.

2 - A Mostra

A *ANW* contemplou uma mostra de atividades de Turismo de Natureza e produtos regionais que se realizou no Parque Ribeirinho de Faro, nos últimos três dias da

iniciativa (17,18 e 19 de abril de 2015). Esta mostra contou com a presença de várias empresas e entidades que contribuem, diariamente, para o desenvolvimento do turismo de natureza no Algarve.

3 - A *Press* trip

Durante 3 dias jornalistas, fotógrafos e *bloggers*, participaram na visita ao Algarve organizada pela RTA com o intuito de cativar os comunicadores convidados, levando-os a publicar informação sobre o património natural e a oferta turística associada.

4 - A *Fam* trip

A Associação de Turismo do Algarve (ATA) organizou uma visita ao Algarve destinada aos profissionais de turismo de países como o Reino Unido, a Irlanda, a Holanda, a Bélgica, a Alemanha, a Dinamarca, a Suécia e a França. O objetivo foi dar a conhecer a oferta da região, nomeadamente, no segmento natureza.

5 - A Reunião de Negócios (B2B)

No dia 18 de abril realizou-se uma bolsa de contactos com operadores turísticos internacionais e as empresas regionais para promover o negócio em torno deste produto turístico, bem como as parcerias entre estes dois níveis da operação turística.

4.1.2 – *Objetivos*

Incidiu-se principalmente, para a realização deste estudo, as ações da Semana, Mostra e B2B. Estas 3 ações foram avaliadas independentemente pelos vários parceiros e intervenientes nos questionários enviados.

Foi proposta a aplicação de um questionário, através de uma plataforma *online*, aos vários parceiros que participaram na ANW com o duplo objetivo de:

1. Obter dados por parte dos parceiros envolvidos na *Algarve Nature Week* de modo a avaliar o atual modelo do evento e a auxiliar uma decisão em termos de possíveis caminhos a seguir nas próximas edições da ANW, ou iniciativas semelhantes.
2. Analisar a dinâmica colaborativa na organização do evento entre a RTA (setor público) e as empresas (setor privado) e contribuir para uma reflexão sobre os

fatores que determinam a satisfação dos parceiros na colaboração entre os organismos envolvidos.

4.1.3 – Metodologia

Produziu-se 3 questionários para os vários tipos de parceiros envolvidos na iniciativa e distribuídos, entre maio e junho de 2015, através de uma plataforma *online* aos parceiros na lista de contatos da RTA e da ATA através do correio eletrónico *anw@turismoalgarve.pt*:

1. Questionário às empresas participantes na ANW. **(Apêndice 1)**

Inclui num universo de 55 empresas, entre operadores marítimo-turísticos, alojamento turístico e empresas de animação turística, os agentes que disponibilizaram um programa especial de atividades de turismo de natureza durante a Semana e na Mostra.

2. Questionário aos parceiros institucionais da ANW. **(Apêndice 2)**

Abrange um universo de 16 organismos públicos, entidades de administração local e regional, que colaboraram na organização e realização da Semana de atividades, da Mostra e nas ações com os operadores turísticos internacionais.

3. Questionário aos operadores turísticos internacionais participantes na ANW. **(Apêndice 3)**

Abrange um universo de 13 operadores internacionais que participaram na *familiarization trip* e na bolsa de contatos (reunião B2B).

Este questionário, traduzido para a Língua Inglesa, tinha como objetivo não só obter dados de forma a avaliar o modelo do evento na perspetiva dos operadores convidados mas também analisar, em função dos resultados, as boas práticas e as correções necessárias para ampliar o número de operadores e o volume de negócios na região com profissionais de turismo internacionais.

4.1.3.1 – *Collaboration Member Satisfaction*

De modo a alcançar o segundo objetivo do questionário foi adaptado de (Yodsuwan & Butcher, 2012) o modelo de avaliação da parceria - *CMS*. Este modelo é proposto como uma ferramenta prática de determinar os fatores que contribuem para a satisfação dos *stakeholders* numa colaboração no setor do turismo.

O modelo foi composto por uma variável dependente (*CMS*) e quatro variáveis independentes (*Reconhecimento do benefício individual*, *Qualidade da comunicação*, *Qualidade da participação*, *Interdependência*). Após uma análise das variáveis independentes e revisão dos *statements* presentes no estudo de (Yodsuwan & Butcher, 2012), estes foram reduzidos para quatro itens adaptados à realidade do trabalho de investigação e de forma a serem incluídos nos questionários. Utilizou-se uma escala tipo Likert de 5 pontos para capturar a informação dos respondentes. Os pontos da escala variam de 1 (discordo totalmente) a 5 (concordo totalmente).

- ***Collaboration Member Satisfaction***
 - *No geral, estou satisfeito com os resultados desta parceria.*
 - *O trabalho efetuado com esta parceria atendeu às minhas expectativas.*

- **Reconhecimento do benefício individual** – (Schianetz, et al., 2007) argumentam que o trabalho em parceria, no que diz respeito ao turismo, é demorado e dispendioso. Os *stakeholders* estarão mais dispostos a investir o seu tempo e esforço se entenderem que existe algum benefício a partir do seu envolvimento.
As duas questões-tipo utilizadas de forma a avaliar o fator de reconhecimento de benefício individual foram:
 - *Ganhei mais com esta parceria do que investi.*
 - *Sinto que beneficieei substancialmente com o meu envolvimento na parceria.*

- **Qualidade da comunicação** – Uma comunicação aberta e a existência de informação livremente disponível, entre os membros, contribui para melhorar e manter a colaboração (Kanter, 1994).

As três questões-tipo utilizadas de forma a avaliar o fator da qualidade da comunicação foram:

- *A informação foi amplamente compartilhada entre membros.*
- *Existiu um fluxo de informações corretas entre parceiros.*
- *Recebi informação acerca da iniciativa atempadamente.*

- **Qualidade da participação** – Este fator é expresso pelas oportunidades igualitárias de contribuir para a colaboração, da divisão do poder de decisão e de participação. (Gray, 1989) afirma que o sucesso de uma parceria depende em conseguir que um amplo espectro de *stakeholders* sejam capazes de se alinhar com as componentes quem integram a parceria pelos quais eles detêm a *expertise*.

As duas questões-tipo utilizadas de forma a avaliar o fator da qualidade da participação foram:

- *A atmosfera foi cooperativa e agradável.*
- *Senti que todos os parceiros tiveram a oportunidade de expressar as suas opiniões igualmente.*

- **Interdependência** – A interdependência é a percepção da necessidade de resolver coletivamente um problema da comunidade e envolvimento num propósito comum. (Kanter, 1994) afirma que nenhum *stakeholder* pode realizar sozinho aquilo que consegue fazer em parceria, portanto, a interdependência é um assunto essencial numa colaboração.

As três questões-tipo utilizadas de forma a avaliar o fator da interdependência foram:

- *Acredito que os membros desta parceria consideram a satisfação dos parceiros tão importante como a sua.*
- *Foram tidas em conta as necessidades da minha empresa/instituição.*
- *Não atingimos os nossos objetivos se não trabalharmos em estreita colaboração.*

A fiabilidade das cinco escalas de medição foram verificadas através do alfa de *Cronbach*. Realizou-se a comparação dos resultados das empresas de animação com os

resultados aos questionários de satisfação dos parceiros institucionais. Na análise é utilizado o teste não paramétrico de Mann-Whitney devido às limitações da amostra no setor público (N=8) para aferir as diferenças entre os dois grupos.

Uma série de análises de regressão foram realizadas para testar a relação entre as variáveis e o *CMS*, foram analisados os resultados globais e os resultados do grupo constituído pelo setor privado. Foi utilizado, para o tratamento e análise dos dados qualitativos, o programa *The Statistical Package for Social Sciences* (SPSS) versão 21. **(Apêndice 4)**

4.1.4 – Relatórios ANW

Após a conclusão do prazo de preenchimento dos questionários, dia 25 de maio de 2015, procedeu-se ao tratamento dos dados e foram elaborados 3 relatórios que dão conta do trabalho de análise desenvolvido e dos resultados de cada questionário.

- **Relatório ANW – Avaliação das empresas (Apêndice 5)**

O questionário de avaliação da ANW foi efetuado às empresas participantes no evento, entre maio e junho de 2015, através de uma plataforma *online* permitindo a inquirição a um universo de 55 empresas. A taxa de resposta obtida foi de 60%.

- **Relatório ANW – Avaliação dos parceiros institucionais (Apêndice 6)**

O questionário de avaliação da ANW foi efetuado aos parceiros institucionais participantes no evento, entre maio e junho de 2015, através de uma plataforma *online* permitindo a inquirição a um universo de 32 entidades. A taxa de resposta obtida foi de 56%. Para a realização do relatório de análise ao questionário foram agrupados os parceiros locais (produtores locais presentes na Mostra) com os parceiros institucionais.

- **Relatório ANW – Avaliação dos operadores internacionais (Apêndice 7)**

O questionário de avaliação da ANW foi efetuado aos operadores internacionais convidados para o evento, entre maio e junho de 2015, através de uma plataforma *online* permitindo a inquirição a um universo de 13 empresas. A taxa de resposta obtida foi de 77%.

4.1.5 – Apresentação pública dos resultados

No dia 7 de julho no auditório da RTA, em Faro, procedeu-se à apresentação pública dos principais resultados do questionário às empresas de animação turística e operadores marítimo-turísticos. **(Apêndice 8)**

Foram ainda apresentados alguns dados relevantes obtidos na análise aos questionários dos operadores turísticos internacionais.

Estiveram presentes, em maior número, elementos da organização da ANW (colaboradores da RTA e da ATA) e ainda 4 representantes de empresas de animação turística que colaboraram na iniciativa.

A apresentação pública de resultados foi inserida numa reunião com os parceiros onde a RTA:

- Realizou a sua análise da iniciativa ANW 2015;
- Anunciou a concretização da ANW 2016 (a ser realizada em Vilamoura);
- Apresentou o vídeo de promoção da ANW'16 para ser divulgado nas principais feiras internacionais e nacionais do setor;
- Procedeu com base no *feedback* angariado após a iniciativa, com base na experiência da organização da 1.º edição, e nos resultados apresentados nos relatórios ANW elaborados pelo TP as alterações a serem efetuados na 2.º edição em 2016.

4.2 – Atividade: Entidades Regionais de Turismo

4.2.1 – Monitorização e Avaliação

Hoje em dia o turismo vive uma concorrência à escala planetária e requer dos destinos e dos seus *stakeholders* a necessidade de empreender tarefas de monitorização para garantir a sua competitividade, identificar os desafios e as fraquezas estruturais do destino e fornecer todas as informações necessárias para melhorar os processos de tomada de decisão e, desta forma, otimizar o desempenho de projetos e políticas.

Assim, medir e monitorizar o desempenho é importante na identificação de futuras oportunidades, desafios e no desenho de estratégias para melhorar o desempenho a longo-prazo do turismo.

4.2.1.1 – O uso de indicadores

No quadro da programação e implementação do Portugal 2020 e no contexto da aplicação dos Fundos Europeus Estruturais e Investimento para o ciclo 2014-2020, a orientação para resultados assume-se como um pilar fundamental para os novos Programas Operacionais, o que implica uma exigência acrescida e um papel reforçado dos Indicadores.

O documento da Organização para a Coordenação e Desenvolvimento Económico (OCDE) “*Review of Policy Indicators for Portugal*”, publicado em março de 2015, expressa claramente a necessidade da utilização de indicadores de desempenho e resultados e o apoio à transição para um sistema de monitorização e avaliação das políticas europeias e nacionais.

“... indicators are a central tool to assess the effectiveness of policies.

The European Commission actively supports the move towards systematic monitoring and evaluation of policies. For the programming period 2014 – 2020, it has introduced a results-based imperative in its cohesion policy framework. All funded policies have to be monitored for their effectiveness.” (OECD, 2015).

O uso de indicadores é visto como parte fundamental do planeamento estratégico e na gestão de um destino. No contrato-programa celebrado entre o Turismo de Portugal e as Entidades Regionais de Turismo o ponto “**3.2 - Atividades e projetos**” inserido no “**Anexo das metas e prioridades a desenvolver pelas entidades**” prevê como uma das prioridades a observar em 2015:

- Definir indicadores para monitorização das ações realizadas (indicadores de realização; indicadores de resultados; indicadores de impacte).

Importa pois definir um conjunto de indicadores que se afirmem como um instrumento de apoio à monitorização e ao acompanhamento dos projetos, permitindo

obter elementos síntese para medir o sucesso ou insucesso no cumprimento dos objetivos delineados.

Para 2015 foram adotados unicamente, nos relatórios trimestrais enviados às entidades regionais de turismo, os indicadores de realização que se referem diretamente às atividades, a médio-prazo, desenvolvidas no âmbito do projeto. Prevê-se nos anos seguintes a introdução dos restantes indicadores nos relatórios trimestrais.

4.2.2 – Objetivos e Metodologia

Atualmente, a maioria das entidades do setor público foca-se no gasto dos recursos e na quantidade de serviços prestados como forma de avaliação da performance, no entanto, poucas entidades governamentais fornecem informação atempada sobre a qualidade e principalmente os resultados dos seus programas.

O TP, no âmbito do contrato-programa de 2015 celebrado com as ERT, prevê nos objetivos e prioridades a elaboração de relatórios de atividade com periodicidade trimestral.

Estes relatórios surgem como a 1º etapa na implementação de um dispositivo de acompanhamento e avaliação, entre as ERT e a Direção de Planeamento Estratégico, com os seguintes objetivos:

- Conhecimento das intervenções, nomeadamente projetos e programas de desenvolvimento de produto em curso das ERT, identificando os níveis de cumprimento dos seus objetivos e a forma de utilização dos recursos;
- Aperfeiçoamento dos processos de tomada de decisão, de definição de prioridades e de rentabilização de recursos;
- Produção de informações sistematizadas sobre cada um dos projetos, permitindo uma melhor identificação de aspetos inovadores e de outros menos bem conseguidos, assim como a obtenção de explicações quanto aos sucessos e aos insucessos das diferentes atividades;
- Desenvolvimento, junto das estruturas técnicas do Turismo de Portugal, da reflexão crítica sobre os processos e resultados dos projetos.

Procedeu-se a uma análise dos Planos de Atividades e Orçamento (PAO) das cinco ERT que compõem a rede de entidades regionais com o objetivo de elaborar a ferramenta de M&A prevista no contrato-programa.

Neste contexto, foram desenvolvidos 3 relatórios incidindo sobre:

a) Projetos de desenvolvimento de produto; (**Apêndice 9**)

Um relatório de atividade estruturado para a identificação e caracterização dos projetos em curso ao longo do ano de 2015.

Este relatório, que vem responder às necessidades específicas do DDI, pretende funcionar como instrumento de melhoria da execução e da gestão dos projetos, permitindo introduzir ajustamentos ou correções ainda no decurso dos mesmos e em que a partir dos resultados da avaliação podem ser identificados novos projetos a desenvolver ou novas áreas de intervenção.

O relatório encontra-se dividido em duas secções:

- Uma caracterização geral do projeto, onde devem ser indicados os principais parceiros, a calendarização, a execução financeira e outras informações gerais do projeto.
- A caracterização e execução operacional, onde devem ser assinaladas as ações e as principais atividades realizadas, os indicadores de realização escolhidos para o projeto e o seu cumprimento.

Um campo adicional, com preenchimento facultativo, pretende reunir observações gerais que não foram possíveis de incluir nos campos do relatório e apontar os principais constrangimentos e/ou boas práticas que distinguiram o projeto.

b) Atividades de animação e promoção no mercado interno alargado; (**Apêndice 10**)

Relatório de atividade composto com o objetivo de identificar as ações de promoção e animação no mercado nacional e mercado espanhol.

c) Apoio ao investidor; (**Apêndice 11**)

Relatório de atividade com o objetivo de identificar e enumerar as ações de apoio ao investidor, promovidas pelas ERT.

CAPÍTULO 5 - RESULTADOS E ANÁLISE

5.1 – Algarve Nature Week

Nos seguintes subcapítulos são apresentados os resultados mais relevantes retirados dos questionários de satisfação aos parceiros da ANW.

Para um entendimento mais alargado dos resultados obtidos remete-se para os seguintes apêndices:

- Relatório ANW – Avaliação das empresas (**Apêndice 5**)
- Relatório ANW – Avaliação dos parceiros institucionais (**Apêndice 6**)
- Relatório ANW – Avaliação dos operadores internacionais (**Apêndice 7**)

5.1.1 – Resultados da ANW - Avaliação das empresas

No que corresponde à avaliação das empresas de animação turística e/ou operadores marítimo-turísticos:

Das empresas que responderam ao questionário, 58% são empresas de animação turística e 12% operadores marítimo-turísticos. No entanto, 18% dos inquiridos afirmam desenvolver atividades que os caracteriza como empresa de animação turística e operador marítimo-turístico. 12% das tipologias representadas são alojamento turístico.

A grande maioria dos inquiridos considera a visibilidade junto de potenciais clientes (82%) e a oportunidade de negócios (64%) como os principais objetivos de participação na ANW (ver Gráfico 5.1).

Gráfico 5.1 – Objetivos de Participação

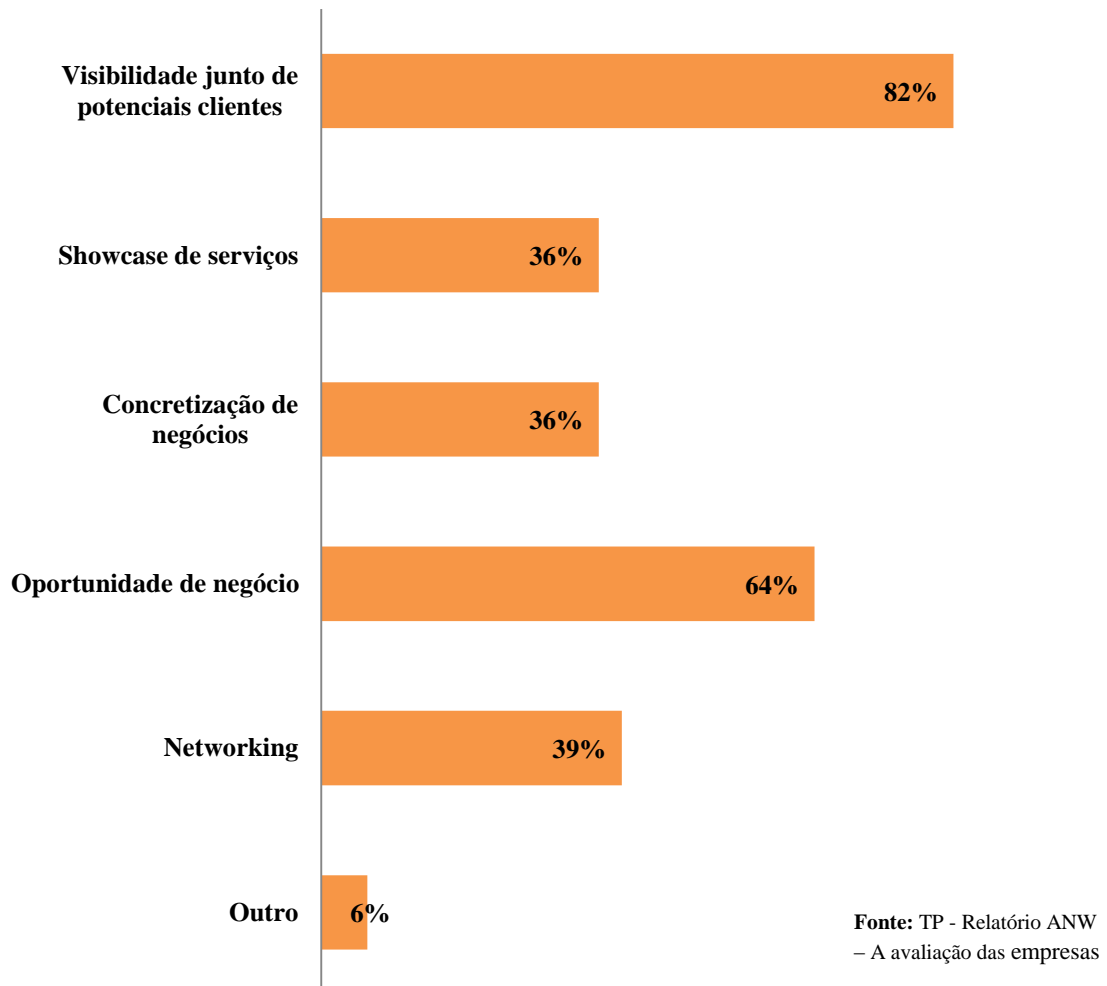


Figura 5.1- Objetivos de Participação

Embora 52% dos inquiridos tenha atingido os objetivos de participação houve dificuldades, analisando os dados e comentários dos inquiridos, em realizar venda de serviços durante a iniciativa. Essa dificuldade é notória com apenas 21% dos inquiridos a concretizar venda de serviços durante a semana.

Embora 61% tenha indicado o *website* da ANW como o principal meio de divulgação, 39% dos inquiridos revela que a divulgação das atividades foi realizada através de meios próprios.

Do total de inquiridos, 76% avaliam de modo geral o evento como positivo. Diferentemente, apenas 6% indicam insatisfação quanto à iniciativa (ver Gráfico 5.2).

Gráfico 5.2 – Avaliação Geral do Evento (Empresas de animação)

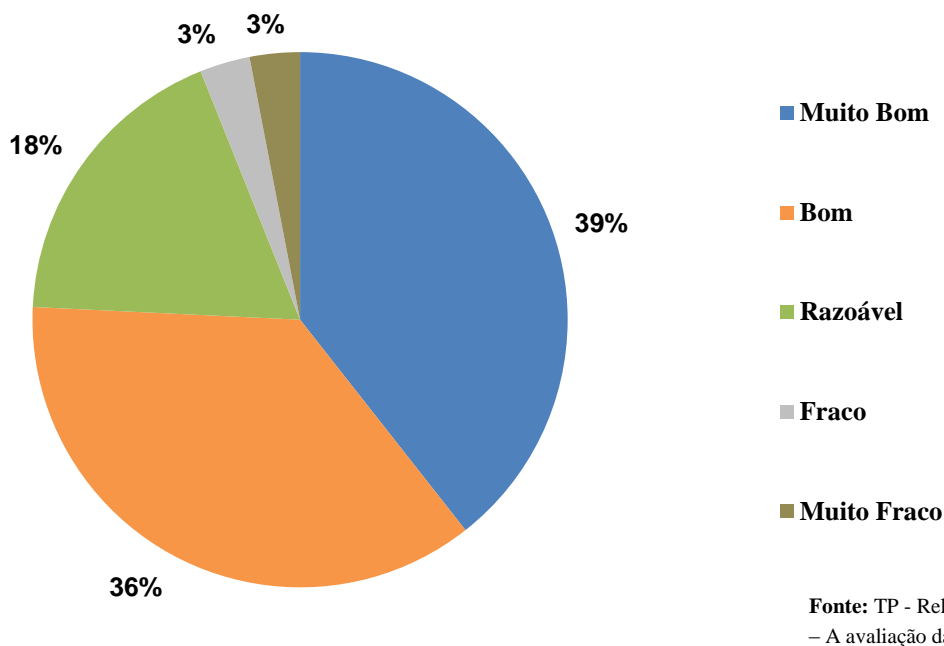


Figura 5.2 - Avaliação Geral do Evento

Quanto às várias características do evento, cada uma avaliada de forma independente, destaca-se os resultados de 48% e 52% de “Muito Satisfeito” no que toca à *organização* do evento e ao *acompanhamento da organização* aos parceiros, respetivamente. De realçar os resultados menos positivos alcançados nos aspetos da *promoção* (12% de “Insatisfeitos”) e *conteúdos do website* (18% de “Insatisfeitos”).

Na avaliação à Mostra que ocorreu em Faro sobressai a avaliação referente à *data*, que obteve uma satisfação geral de 86% das empresas inquiridas (45% “Satisfeitos” e 41% “Muito Satisfeitos”). Contudo, alguns parceiros consideram que a data ideal para a Mostra seria no início da semana de atividades.

O aspeto da *localização* da Mostra, apesar de a maioria estar satisfeita com a escolha (41% de “Muito Satisfeitos”), é alvo de alguma insatisfação (12%) também confirmada nos comentários e recomendações ao evento. Sendo um local com menos afluência turística, existem comentários relativos à falta de público-alvo e consequentemente de

venda de serviços nos dias da Mostra. As empresas enunciam várias recomendações para as próximas edições da ANW terem em conta o importante fator da localização.

Na avaliação da bolsa de contatos, destacam-se os resultados positivos da *organização* com 86% de satisfação (43% “Muito Satisfeitos” e 43% de “Satisfeitos”). A *adequação dos operadores internacionais* obtém vários comentários por parte dos inquiridos. Apesar dos 48% de “Satisfeitos”, é de salientar o grau agregado de insatisfação (24% contabilizando os resultados de “Insatisfeito” e “Muito Insatisfeito”). Na questão relativa às *perspetivas de negócio* os 29% de insatisfação (24% de “Insatisfeitos” e 5% de “Muito Insatisfeitos”) suscitam uma reflexão do modelo atual da bolsa de contatos.

Como recomendações para a próxima edição, a maioria dos inquiridos, referiram a oferta integrada de atividades de natureza (68%) e de eventos complementares de animação (52%).

Em termos de comercialização, a grande maioria (91% dos inquiridos), privilegiaria a utilização de operadores internacionais para a próxima edição da iniciativa, com a venda de pacotes completos de natureza, por serem os principais pontos de acesso do seu público-alvo aos serviços. De realçar os 76% de inquiridos que privilegiaria a utilização do *website* na comercialização das atividades, apostando na venda direta ao cliente, na próxima edição (ver Gráfico 5.3).

Gráfico 5.3 – Canais de Comercialização

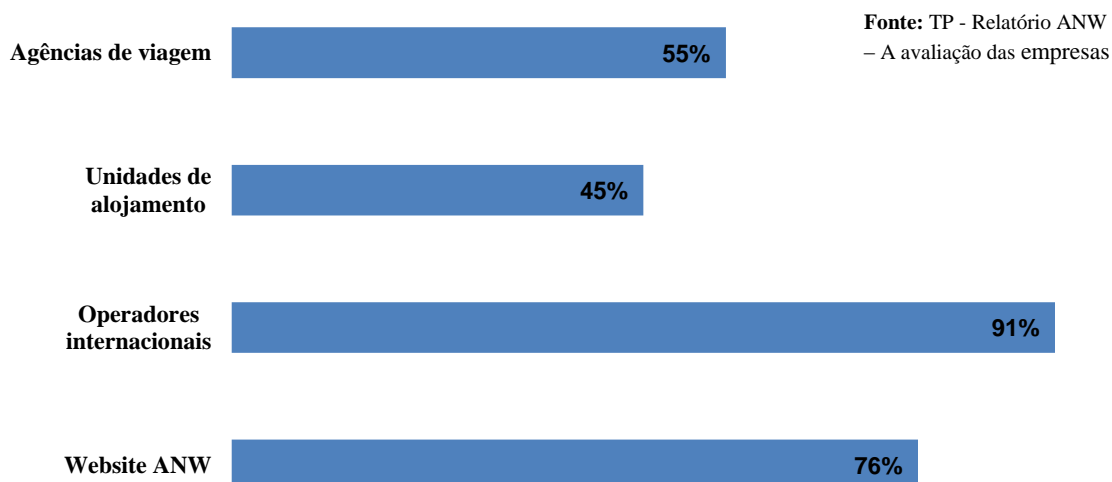


Figura 5.3 - Canais de Comercialização

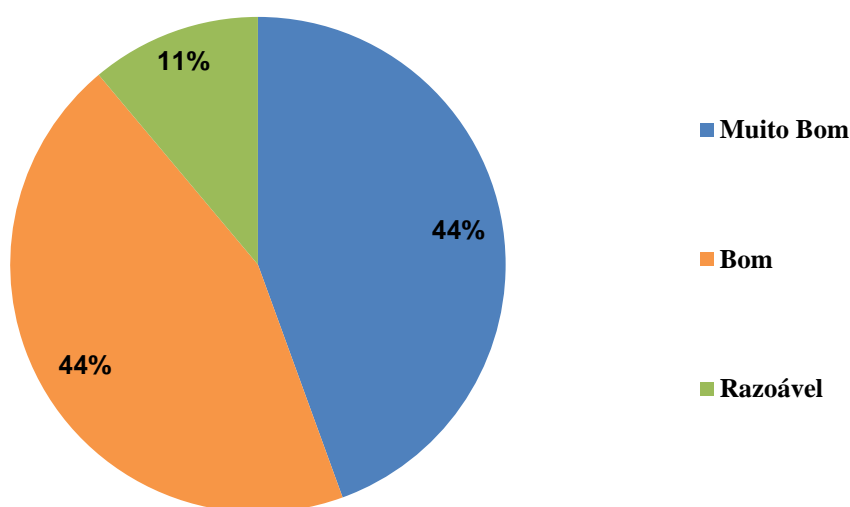
5.1.2 – Resultados da ANW - Avaliação dos parceiros institucionais

No que corresponde à avaliação dos parceiros institucionais e dos produtores locais: Dos parceiros institucionais que responderam ao questionário, 78% participaram na Mostra de turismo de natureza em Faro enquanto que 28% participaram e organizaram atividades durante a semana da iniciativa.

A grande maioria dos inquiridos considera a promoção da cultura e tradições locais (56%) e a promoção da qualificação da oferta no turismo de natureza (39%) como os principais objetivos de participação na ANW. De realçar os resultados obtidos nos objetivos de participação com 78% dos inquiridos a atingir os seus objetivos de participação na iniciativa. Apenas 22% dos inquiridos não atingiu totalmente os seus objetivos de participação e referem nos comentários à questão a necessidade do aperfeiçoamento da logística no evento e do fraco volume de vendas.

Do total de inquiridos, 88% avaliam de modo geral o evento como positivo. Diferentemente, apenas 11% avaliam o evento de razoável. Não existe qualquer avaliação negativa à ANW (ver Gráfico 5.4).

Gráfico 5.4 – Avaliação Geral do Evento (Parceiros institucionais)



Fonte: TP - Relatório ANW
– A avaliação dos parceiros institucionais

Figura 5.4 - Avaliação Geral do Evento

Na avaliação à Mostra que ocorreu em Faro sobressai a avaliação referente ao *fluxo de visitantes* que obteve uma satisfação geral de 94% das entidades inquiridas (44% “Satisfeitos” e 50% “Muito Satisfeitos”).

O aspeto da *qualidade das instalações* da mostra, apesar de a maioria estar satisfeita com a escolha, é alvo de um número mais expressivo de resultados menos positivos (28% de “Muito Satisfeitos” e 17% “Nem satisfeito nem insatisfeito”) comparando com outros parâmetros.

A maioria dos inquiridos, 83%, admitem participar na ANW 2016. Os restantes 17% não descartam a sua participação na próxima edição.

5.1.3 – Resultados da ANW - Avaliação dos operadores internacionais

No que corresponde à avaliação dos operadores internacionais que responderam ao questionário, 100% participaram na *fam trip* e 70% estiveram presentes na bolsa de contatos promovida pela ATA.

A totalidade dos inquiridos considera o contato com potenciais parceiros de negócio (100%) e o conhecimento da oferta da região (90%) como os principais objetivos de participação na ANW. 80% refere ter atingido os objetivos de participação, sendo de registar os comentários dos inquiridos menos satisfeitos no parâmetro da adequação das atividades promovidas pelas empresas de animação durante a visita e com a organização da *fam trip*.

Embora, aproximadamente 60% dos inquiridos indiquem satisfação quanto à comunicação atempada da iniciativa, 30% dos inquiridos revela que o convite foi efetuado demasiado tarde (ver Gráfico 5.5).

Gráfico 5.5 - Comunicação Atempada (Operadores)

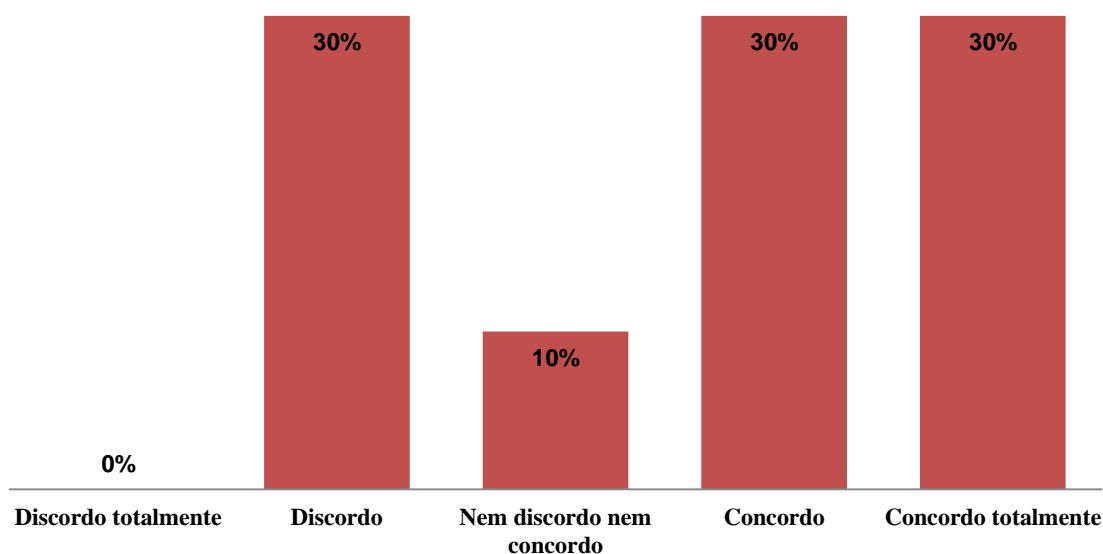


Figura 5.5 - Comunicação Atempada

Fonte: TP - Relatório ANW
– A avaliação dos operadores

Quanto ao tempo de notificação ideal para a participação na próxima edição da ANW, 60% dos inquiridos considera que os contatos devem ser realizados 6 meses antes da ação. Cerca de 40% dos operadores refere que necessita de ser notificado apenas 3 meses antes da iniciativa.

No que se refere à data da ANW 2015, não existe oposição por parte dos operadores com 80% de satisfação quanto à época ideal para a realização do evento.

No que se refere à melhor altura do ano, na perspetiva dos operadores internacionais, para a realização de atividades de natureza no Algarve existe uma clara preferência pelas tradicionais épocas intermédias de março-maio (70%) e/ou setembro-novembro (80%). Cerca de 20% dos inquiridos não indica preferências na altura do ano para o desenvolvimento de atividades de natureza.

Todos os operadores inquiridos (100%) considerariam incluir o Algarve como destino de turismo de natureza nos seus futuros pacotes.

70% dos inquiridos considera incluir a ANW em futuros pacotes, desde que esteja contemplando a possibilidade de existir uma oferta integrada de alojamento, atividades de natureza e outros serviços (ver Gráfico 5.6).

Gráfico 5.6 – Aspetos Essenciais para a Inclusão da ANW em Futuros Pacotes

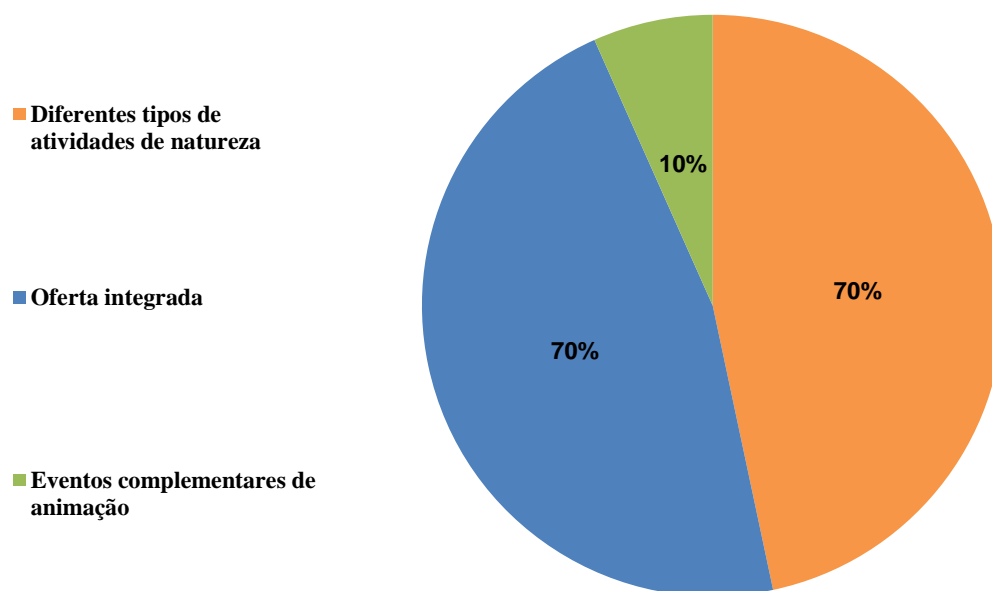


Figura 5.6 - Aspetos Essenciais para a Inclusão da ANW

Fonte: TP - Relatório ANW
– A avaliação dos operadores

Igualmente, 70% defende uma maior diversidade de atividades de natureza disponíveis como aspeto essencial para a inclusão da ANW em futuros pacotes. Cerca de 10% escolheu a oferta de eventos complementares de animação ao longo do evento.

Todos os operadores atribuem uma avaliação positiva ao evento. 80% dos inquiridos considera a iniciativa “Muito Bom” e 20% “Bom” no que refere à apreciação geral do evento

Quanto às várias características da *fam trip*, cada uma avaliada de forma independente, destaca-se os resultados de 80% e 70% de “Muito Satisfeito” no que toca à *organização* do evento e ao *acompanhamento da organização* aos operadores, respetivamente. Na avaliação à bolsa de contatos que ocorreu em Faro sobressaem os dados referentes ao aspeto da *duração das reuniões* do B2B. Apesar de a maioria estar satisfeita (43% de “Muito Satisfeitos”), regista-se insatisfação por parte de alguns operadores (14% de “Insatisfeitos”).

Como recomendações para a próxima edição, os operadores teceram vários comentários quanto à organização da *fam trip*. Denotam-se comentários relacionados

com a adequação das empresas de animação com os interesses dos operadores, bem como com a utilização de alojamentos independentes, em vez de grandes cadeias hoteleiras, para ir ao encontro do tipo de cliente que procura este tipo de atividades.

5.1.4 – Satisfação como membro da parceria

Um dos objetivos propostos do questionário era examinar os fatores de satisfação dos parceiros com a colaboração, que envolveu a RTA, na organização do evento ANW.

A fiabilidade das cinco escalas de medição foram verificadas através do alfa de *Cronbach*. Para todas as escalas, o coeficiente alfa de *Cronbach* estava acima do valor mínimo aceitável de 0,70 como sugerido por (Nunnally, 1994) e variam de 0,73 a 0,88 (ver Tabela 5.1).

Tabela 5.1 – Teste de Fiabilidade de *Cronbach*

<i>Statements</i>	N.º de itens	Fiabilidade
Collaboration Member Satisfaction	2	0,88
Reconhecimento do benefício individual	2	0,86
Qualidade da comunicação	3	0,83
Qualidade da participação	2	0,88
Interdependência	3	0,73

Tabela 5.1 - Resumo do Teste de Fiabilidade

5.1.4.1 – Teste *U* de Mann-Whitney

Realizou-se a comparação dos resultados das empresas de animação com os resultados aos questionários de satisfação dos parceiros institucionais. A amostra foi dividida entre setor público (N=8) e setor privado (N=32) para aferir diferenças entre os dois grupos. Devido às limitações da dimensão da amostra para o setor público e à discrepância com a dimensão da amostra do setor privado recorreu-se ao teste não paramétrico *U* de Mann-Whitney para comparar os valores médios dos dois grupos (ver Tabela 5.2).

Na análise às duas questões gerais da variável dependente *CMS*:

- *No geral, estou satisfeito com os resultados desta parceria.* ($U=80,00$; $p=0,087$, “MeanRank”_{público}=26,50, “MeanRank”_{privado}=19,00); **N.S.**
- *O trabalho efetuado com esta parceria atendeu às minhas expectativas.* ($U=60,00$; $p=0,019$, “MeanRank”_{público}=28,00, “MeanRank”_{privado}=17,94);*
- ***Collaboration Member Satisfaction.*** ($U=64,00$; $p=0,031$, “MeanRank”_{público}=27,50, “MeanRank”_{privado}=18,06);*

Nota:

N.S. - não significativo ($p > 0,05$)

*significativo para $p < 0,05$

Foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o setor público e o setor privado na resposta à 2.º questão, onde se denota uma maior insatisfação por parte dos últimos com a colaboração, em relação às expectativas que detinham inicialmente ao participar na iniciativa.

De modo geral, foram verificadas diferenças estatisticamente significativas entre o setor público e privado quanto à sua satisfação com a colaboração na ANW.

<i>Statements</i>	<i>Setor público (8)</i>	<i>Setor privado (32)</i>	<i>Estatística do teste</i>
	<i>MeanRank</i>	<i>MeanRank</i>	
<i>Reconhecimento do benefício individual</i>	23,63	19,72	<i>U=103,00; p=0,392</i> <i>N.S.</i>
<i>Ganhei mais com esta parceria do que investi</i>	21,69	20,20	<i>U=118,50; p=0,739</i> <i>N.S.</i>
<i>Sinto que beneficiei substancialmente com o meu envolvimento na parceria</i>	25,06	19,36	<i>U=91,50; p=0,196</i> <i>N.S.</i>
<i>Qualidade da comunicação</i>	26,94	17,52	<i>U=63,00; p=0,031</i> <i>*</i>
<i>A informação foi amplamente compartilhada entre membros</i>	26,25	18,39	<i>U=74,00; p=0,072</i> <i>N.S.</i>
<i>Existiu um fluxo de informações corretas entre parceiros</i>	30,13	18,09	<i>U=51,00; p=0,007</i> <i>**</i>
<i>Recebi informação acerca da iniciativa atempadamente</i>	23,19	19,18	<i>U=98,50; p=0,337</i> <i>N.S.</i>
<i>Qualidade da participação</i>	24,69	18,79	<i>U=86,50; p=0,183</i> <i>N.S.</i>
<i>A atmosfera foi cooperativa e agradável</i>	26,50	19,00	<i>U=80,00; p=0,077</i> <i>N.S.</i>
<i>Senti que todos os parceiros tiveram a oportunidade de expressar as suas opiniões igualmente</i>	22,88	19,26	<i>U=101,00; p=0,401</i> <i>N.S.</i>
<i>Interdependência</i>	25,81	17,82	<i>U=69,50; p=0,067</i> <i>N.S.</i>
<i>Acredito que os membros desta parceria consideram a satisfação dos parceiros tão importante como a sua</i>	25,06	18,69	<i>U=83,50; p=0,133</i> <i>N.S.</i>
<i>Foram tidas em conta as necessidades da minha empresa/instituição</i>	25,19	18,66	<i>U=82,50; p=0,132</i> <i>N.S.</i>
<i>Não atingimos os nossos objetivos se não trabalharmos em estreita colaboração</i>	25,38	19,28	<i>U=89,00; p=0,119</i> <i>N.S.</i>

Tabela 5.2 - Satisfação como membro da parceria

Nota: N.S. – não significativo; *p <0,05; **p <0,01

De modo geral, os resultados dos fatores *reconhecimento do benefício individual* ($U=103,00$; $p=0,392$, “MeanRank”_{público}=23,63, “MeanRank”_{privado}=19,72), *qualidade da participação* ($U=86,50$; $p=0,183$, “MeanRank”_{público}=24,69, “MeanRank”_{privado}=18,79) e da *interdependência* ($U=69,50$; $p=0,067$, “MeanRank”_{público}=25,81, “MeanRank”_{privado}=17,82) foram os fatores em que não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas entre o setor público e o setor privado. Os resultados ao nível do reconhecimento do benefício individual permitem concluir que existiu um trabalho positivo no alinhamento dos objetivos individuais dos membros com os objetivos da colaboração.

Apesar de não terem sido detetadas diferenças estatisticamente significativas entre os valores obtidos nos dois grupos para os itens acima identificados, na variável *interdependência*, denota-se que existe uma tendência de maior descontentamento por parte dos parceiros do setor privado em relação à colaboração. Este sentimento de maior desconfiança pode afetar o desenvolvimento saudável da parceria.

Os resultados, ao nível da *qualidade da comunicação* ($U=63,00$; $p=0,031$, “MeanRank”_{público}=26,94, “MeanRank”_{privado}=17,52) revelam o fator onde foram encontradas maiores diferenças estatisticamente significativas entre o setor público e o setor privado com um valor de p significativo para 0,05.

Ao analisar os itens de forma independente conseguimos retirar aquelas que foram as questões com diferenças significativas na satisfação dos dois grupos com a comunicação na parceria.

- *A informação foi amplamente compartilhada entre membros* ($U=74,00$; $p=0,072$, “MeanRank”_{público}=26,25, “MeanRank”_{privado}=18,39) **N.S**
- *Existiu um fluxo de informações corretas entre parceiros* ($U=51,00$; $p=0,007$, “MeanRank”_{público}=30,13, “MeanRank”_{privado}=18,09) ******

Nota:

N.S. - não significativo ($p > 0,05$)

*significativo para $p < 0,05$

**significativo para $p < 0,01$

O resultado menos satisfatório ocorreu no caso da partilha de informações corretas entre os membros onde é verificado uma diferença estatisticamente significativa entre os dois setores com um valor de p significativo para 0,01.

Os resultados menos positivos do setor privado na variável *comunicação*, especificamente na carência de partilha de informações corretas, pode influenciar negativamente a confiança na colaboração e nos seus membros.

5.1.4.2 – Análise de Regressão Linear

Uma sucessão de análises de regressão foram realizadas para testar a relação entre as variáveis e o *CMS*. De modo geral, os resultados demonstram que as 4 variáveis independentes explicam 67% da variância no modelo de *CMS* (ver Tabela 5.3).

Tabela 5.3 – Análise de Regressão Linear

	<i>Betatotal</i>	<i>Betaprivado</i>
Reconhecimento do benefício individual	,352**	,478**
Qualidade da comunicação	,543***	,454*
Qualidade da participação	,048	,083
Interdependência	,054	-,013
Valor de F	18,52	15,22
Significância	,000	,000
R^2	,67	,68

Tabela 5.3 - Análise Regressão Linear

Nota:

*significativo para $p < 0,05$

**significativo para $p < 0,01$

***significativo para $p < 0,001$

O coeficiente de correlação múltipla é elevado e o modelo atingiu uma significância estatística em $p < 0,000$. Dos quatro fatores analisados, dois deles ofereceram uma contribuição estatisticamente significativa para o modelo.

De modo geral, a *qualidade de comunicação* produziu o maior contributo para o *CMS* (beta=0,54). A variável *reconhecimento do benefício individual* (beta= 0,35) produziu também uma contribuição significativa para o *CMS*.

A dimensão da amostra do setor público (N=8) não permitiu uma comparação, utilizando a regressão linear, entre os dois grupos analisados. Tendo como fundamento a dimensão considerável da amostra no setor privado (N=32), mais uma vez, procedeu-se à análise de regressão linear para investigar as variáveis que contribuiriam para a satisfação dos parceiros do setor. Para este setor, as variáveis explicam 68% da variância do modelo.

Os resultados indicam, logo à partida, que as variáveis que contribuem de modo geral para a satisfação dos parceiros são as mesmas que contribuem para o *CMS* do setor privado.

Os resultados destacam os fatores mais importantes para aumentar a satisfação dos membros do setor privado. No aspeto do *reconhecimento do benefício individual* este resultado demonstra que mais atenção deve ser dada, por parte dos agentes responsáveis em estabelecer parcerias no turismo, em como recompensar todos os membros por investirem o seu tempo e esforço na colaboração.

Os membros do setor privado foram também influenciados pelos aspetos da *comunicação*. É importante entender que o desenvolvimento de uma comunicação eficaz não só assiste a colaboração com informação clara, exata e oportuna como aumenta a troca de conhecimentos entre os parceiros e, neste caso, aumentaria a satisfação dos parceiros privados com a colaboração.

Globalmente, a variável *interdependência* não foi compreendida como um fator que influencie a satisfação dos parceiros. Se de acordo com (*Kanter, 1994*) “nenhum *stakeholder* pode realizar sozinho aquilo que consegue fazer em parceria” e que esta variável pode incentivar bons resultados e um espírito de maior entajuda na colaboração então existe um problema na atitude dos parceiros privados.

5.1.5 – Reflexão crítica da ANW

De modo geral, os dados apresentados demonstram um grau elevado de satisfação geral com a 1.º edição da iniciativa ANW, o que permite perspetivar o desenvolvimento do modelo durante os próximos anos no sentido da captação de turistas para a prática de atividades de natureza.

Retira-se, no entanto, nos resultados de alguns parâmetros e de vários comentários expressos pelos parceiros a necessidade de corrigir alguns aspetos na organização da ANW. Identificou-se, nos questionários às empresas e no *feedback* recolhido, três evidências que podem ajudar no aprimoramento da iniciativa em 2016.

- **Na divulgação e promoção do evento:** o cruzamento dos dados recolhidos e dos comentários demonstram uma ligeira insatisfação dos inquiridos quanto à promoção da ANW.

É referida a falta de comunicação e divulgação atempada do evento; de não conseguir atingir o público-alvo; da inexistência de promoção em imprensa especializada nacional e internacional e em eventos internacionais.

Através da identificação de dificuldades na promoção em 2015 e ainda a confirmação atempada de outra iniciativa em 2016 será essencial a realização de uma divulgação atempada e eficaz.

- **Na concretização de venda de serviços durante a semana da ANW:** este parâmetro poderá estar correlacionado com o ponto anterior. Verificou-se que, apenas 7 dos inquiridos conseguiu realizar venda de serviços durante a iniciativa e torna-se um dos pontos a refletir na tentativa de obter mais negócio decorrente da ANW.

A falta de uma promoção atempada, em feiras internacionais e especificamente direcionada para os turistas internacionais poderá ter influenciado a falta de melhores resultados num aspeto tão essencial para os parceiros como para a organização. A venda de serviços não só vai ao encontro dos principais objetivos dos parceiros como garante a continuidade da iniciativa no futuro.

Cabe à organização refletir e alterar a sua estratégia de comunicação do evento, agora com melhor preparação.

Apesar da importância do envolvimento da população local é importante lembrar que um dos objetivos da ANW, já que é um evento de promoção e animação turística é a captação de procura internacional para o Algarve em épocas médias/baixas.

A realização da iniciativa em Faro, uma cidade que tradicionalmente tem menor afluência turística, não permitiu o contato mais abrangente com os turistas que outros locais poderiam oferecer.

No seguimento do feedback recolhido, a localização e a data da Mostra foram outros pontos importantes debatidos no dia 7 de julho no auditório da RTA.

Mesmo antes da recolha dos dados presentes neste estudo, onde é referido por várias vezes a importância da localização da Mostra, a RTA para 2016 decidiu alterar a Mostra para o início da “Semana de atividades” e a sua realização em Vilamoura. Os dias da Mostra funcionarão como “casa aberta” para todas as atividades de natureza que se podem realizar na região num local com maior afluência turística.

Esta alteração poderá criar maiores oportunidades para as empresas participantes e melhorar o parâmetro das vendas de serviços.

- **Falta de um *match* entre as tipologias de empresas e das suas atividades e dos operadores presentes no B2B:** o parâmetro de avaliação da adequação dos operadores internacionais com as empresas presentes no B2B revela um nível de insatisfação mais expressivo do que em outros parâmetros avaliados.

Os comentários recolhidos demonstram que houve um *match* pouco conseguido entre o que os operadores procuravam e a oferta na região.

Estes resultados foram confirmados nos questionários aos operadores internacionais onde foi revelado, a fraca adequação entre o que os operadores procuravam e a oferta das empresas algarvias.

Os questionários aos 13 operadores presentes na *fam* trip e B2B revelaram um grupo de operadores com necessidades mais específicas dentro do turismo de natureza que muitas empresas da região não estavam em sintonia.

Muitos operadores pretendiam contatos mais específicos com parceiros que se enquadrem no tipo de atividade que procuram.

É necessário haver uma maior cooperação entre a ATA e as empresas de animação e permitir que, tendo presente as particularidades de cada operador, se possa escolher e ajustar a procura à oferta dos parceiros.

Apesar dos aspetos menos positivos da 1.º edição, a consciência destes fatos permite à organização e parceiros colaborar na sua correção e contribuir para o aperfeiçoamento da iniciativa.

5.2 – Entidades Regionais de Turismo

5.2.1 – Reflexão crítica do processo de M&A

A necessidade de avaliar e monitorizar as políticas públicas revela-se cada vez mais um assunto imperativo e indispensável na execução dos objetivos dos documentos estratégicos.

Segundo a OCDE, *“Every policy should have an objective. Even though this statement seems obvious, it is not always clear what policies intend to achieve and much less so if they actually succeed in achieving the objective. However, in recent years there has been a trend to defining clear objectives of policies and measuring their performance in terms of achieving them. Instead of implementing policies and hoping that they will have the desired consequences, systematic attempts are made to measure their consequences and adjust them for greater effectiveness.* (OECD, 2015).

Embora a introdução de sistemas de monitorização possa receber entraves à entrada nos organismos mais “pesados” e burocráticos da Administração Pública o TP, devido à sua natureza, pode ter mais facilidade na inserção deste tipo de sistemas.

No início do mês de julho foram recebidos os primeiros relatórios relativos aos projetos desenvolvidos ou em desenvolvimento nos dois primeiros trimestres de 2015 (janeiro - junho). Apesar de ser a primeira experiência oficial não existiram dificuldades no preenchimento dos vários relatórios trimestrais.

Para o desenho do instrumento de M&A foram analisados os Planos de Atividades e Orçamento (PAO) das ERT e assinala-se a falta de uniformização no desenho e construção dos mesmos.

Como exemplo,

- O PAO da RTA divide-se em 6 eixos de atuação com 68 ações durante o ano de 2015.

Não apresenta qualquer tipo de enquadramento estratégico, nem justificação dos eixos adotados. Apresenta uma calendarização pouco clara (“ao longo de 2015” ou apenas “2015”).

- O PAO da Entidade Regional do Centro de Portugal apresenta 7 linhas estratégicas de ação e 23 programas desdobrados em 54 projetos. Apresenta um documento completo mas sem uma descrição das atividades que pretende desenvolver e uma fraca calendarização dos objetivos e programas propostos.

No sentido de uniformizar os Planos de Atividades das ERT e permitir a comparação de objetivos propostos, de existir uma calendarização clara e concludente e para garantir um sistema de monitorização eficaz foi proposto um novo modelo do plano de atividades das ERT baseado no modelo de construção de um Plano de Atividades pela Direção-Geral do Orçamento (Direção-Geral do Orçamento, 2010). (**Apêndice 12**)

Sendo da responsabilidade do DDI o acompanhamento dos projetos de desenvolvimento de produto das ERT é de enaltecer a iniciativa do departamento no desenho de uma ferramenta que procura não ser apenas uma forma de “controlo” quanto à execução dos projetos aprovados nos PAO de cada Entidade Regional.

Esta ferramenta procura funcionar principalmente como um instrumento de aprendizagem, como uma prática que contribui para melhorar o conhecimento estratégico e desta forma tomar decisões de forma mais coerente e fundamentada; um instrumento de melhoria da execução e da gestão dos projetos, permitindo introduzir ajustamentos ou correções ainda no decurso dos mesmos e em que a partir dos resultados da avaliação podem ser identificados novos projetos a desenvolver ou novas áreas de intervenção.

CAPÍTULO 6 – REFLEXÃO CRÍTICA DO ESTÁGIO

6.1 – Introdução

A atribuição do grau de mestre prevê a conclusão do ano de especialização com a aprovação de um trabalho final que, historicamente, tem o formato de Dissertação. Nos últimos anos as mudanças desse formato para outros alternativos tem ocorrido, de forma natural, devido a vários fatores. São eles:

A crescente preocupação de aliar a investigação científica e a aplicação dos conhecimentos e competências adquiridas ao longo do curso em contexto profissional; a adaptação ao mercado de trabalho e o interesse de ajustar os temas às necessidades da indústria. Estes fatos permitem considerar a alternativa de desenvolver um estágio curricular no contexto da especialização.

No novo documento “Turismo 2020 – Cinco princípios para uma ambição” que rege as políticas públicas de turismo para os próximos 5 anos, em substituição do antigo PENT, este tema é abordado e procura-se para os próximos anos uma maior integração de esforços com as universidades para responder às reais necessidades do setor e dos mercados.

“...é muito importante que o turismo intensifique a sua relação com as universidades e outros centros de investigação para que os temas e os problemas sob estudo estejam alinhados com as efetivas necessidades do sector.” (Turismo de Portugal, 2015, p. 49).

A crescente competitividade no mercado de trabalho, a importância de estabelecer uma rede de contatos e o valor de desenvolver um projeto com aplicabilidade prática e imediato oferece um conjunto de vantagens no plano pessoal e profissional que dificilmente é equiparável.

Por último, mas não menos relevante, parece pertinente apontar ainda a importância da satisfação própria de colaborar e oferecer o nosso contributo à organização que nos acolheu, através da capacitação de um serviço, elaboração de um projeto/estudo ou melhoria de um processo com o trabalho desenvolvido.

6.2 – Limites da investigação

Com a realização de questionários aos organismos públicos que colaboraram na ANW pretendia-se comparar os fatores que determinam a satisfação dos parceiros institucionais com a satisfação dos parceiros privados no desenvolvimento desta parceria.

- Devido a um lapso na comunicação com a RTA, os questionários destinados aos parceiros institucionais, também foram enviados aos produtores locais presentes na Mostra.
- Para a realização do relatório de análise do TP, devido ao prazo limitado que existiu entre a análise dos resultados e a apresentação aos parceiros, foram então agrupados os parceiros locais (produtores locais presentes na Mostra) com os parceiros institucionais perfazendo um universo de 32 entidades.
- Não duvidamos da veracidade das respostas ao questionário por parte dos parceiros institucionais mas admitimos que a relação institucional de alguns organismos estatais possa enviesar positivamente as respostas acerca da sua colaboração com a RTA.
- A diminuta taxa de resposta por parte dos parceiros institucionais não nos permitiu uma comparação quantitativa dos dados, através de um teste de regressão linear, com os dados recolhidos nos questionários aos parceiros privados.

6.3 – Proposta de investigações futuras

Deixamos a proposta para uma análise futura de carácter quantitativo das parcerias e esforços colaborativos no setor turístico. A investigação poderá seguir diferentes caminhos para a compreensão das parcerias numa indústria invariavelmente tão fragmentada.

Entre eles, a colaboração entre empresas do setor e os seus esforços neste âmbito (privado vs. privado); e a colaboração entre organismos (público vs. público) tanto numa

abordagem de coordenação horizontal (através do mesmo nível de governo) como de coordenação vertical (entre diferentes níveis de governo).

Existe hoje escassa investigação quantitativa quanto ao estudo de colaborações eficazes na indústria turística. É reconhecido o processo dinâmico que é a colaboração e que um questionário como o efetuado na iniciativa *ANW* só consegue capturar informação num determinado espaço no tempo. A possibilidade de oferecer através de um estudo, com uma amostra de relevo e de modo longitudinal, poderá atuar de forma positiva no seio da indústria.

6.4 – Considerações finais

A minha integração no TP ocorreu sem dificuldades devido à disponibilidade e constante acompanhamento de todos os colegas do Instituto durante o estágio o que auxiliou no cumprimento de todos os objetivos propostos.

A realização da *ANW* vem demonstrar não só uma mudança ligeira no paradigma atual das parcerias no setor mas os resultados atingidos pelo estudo efetuado vêm comprovar que existe no seio do mundo empresarial (pelo menos no setor do turismo de natureza) uma noção geral da importância do trabalho em parceria.

O número de respostas apreciável que alcançámos demonstra às entidades responsáveis e ao setor a vontade das empresas, após a iniciativa, em avaliar e oferecer o seu contributo de forma a melhorar as edições futuras da *ANW* e a sua orientação na necessidade de trabalhar em uníssono.

A integração dos parceiros por parte da RTA, desde o início da iniciativa até à avaliação dos resultados e à sua discussão, possibilita a criação de uma precedente da forma como podemos encarar projetos futuros. É também extremamente importante a conscientização e educação das empresas que se mostrem reticentes face às vantagens colaborativas que as parcerias oferecem. A divulgação do êxito da colaboração decorrente da *ANW* podem demonstrar os benefícios de uma parceria de sucesso ao setor.

A união e os esforços colaborativos são raros e numa indústria tão dispersa e que abrange vários setores da economia, poucos são os que escolhem não agir em isolamento.

Por um lado, as empresas necessitam dos decisores políticos e do setor público um maior esforço no ajustamento das estratégias à realidade do mercado e de resultados que possam ser mensuráveis e que repercutem no universo empresarial. As propostas atuais de colaboração e parcerias no turismo não satisfazem as necessidades da maioria das empresas e o modelo precisa de ser alargado a outras aplicações que não sejam só a promoção turística em eventos internacionais.

Assim como, das empresas é necessária uma maior preocupação no desenho daquilo que deve ser a sua indústria e das estratégias regionais. Uma maior aposta na inovação e da angariação de conhecimento e abraçar as iniciativas públicas como uma solução concertada para as dificuldades que afetam todos ao invés de um entrave.

No plano pessoal, realço a oportunidade de realizar o projeto que desejava numa instituição que me proporcionou as melhores ferramentas e que me permitiu estar próximo das decisões estratégicas do turismo.

Termino sem esquecer o contributo para a região do Algarve que se depara, desde a sua “conceção” como destino turístico, com um problema grave de sustentabilidade e que precisa de medidas concretas e exequíveis.

Os modelos de cooperação e parcerias apontam para o aumento da eficácia, harmonia e equidade no desenvolvimento do turismo nacional e regional – princípios que em parte definem sustentabilidade. Princípios que assistem um destino, neste caso o Algarve, em desenvolver uma indústria turística sustentável a longo prazo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agapito, D., Valle, P. & Mendes, J., 2014. The sensory dimension of tourist experiences: Capturing meaningful sensory-based themes in Southwest Portugal. *Tourism Management*, Volume 42, pp. 224-237.
- Al-Rodhan, R. N. & Stoudmann, G., 2006. *Definitions of Globalization: A Comprehensive Overview and a Proposed Definition*. Geneva: Geneva Centre for Security Policy.
- Arnegger, J., Woltering, M. & Job, H., 2010. Toward a product-based typology for nature-based tourism: a conceptual framework. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7), pp. 915-928.
- Baggio, R., Scott, N. & Cooper, C., 2008. Network Science - A review focused on tourism. *Dondena*, Volume 7.
- Bramwell, B. & Lane, B., 2000. Collaboration and Partnerships in Tourism Planning. Em: B. Bramwell & B. Lane, edits. *Tourism Collaboration and Partnerships*. Reino Unido: Biddles Ltd., pp. 1-19.
- Bramwell, B. & Sharman, A., 1999. Collaboration in local tourism policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), pp. 392-415.
- Bridgman, P. & Davis, G., 2004. *the Australian Policy Handbook*. Sidney: Allen & Undwin.
- Buhalis, D., 2001. The tourism phenomenon: The new tourist and consumer. Em: *Tourism in the age of globalisation*. London: Routledge, pp. 69-96.
- Direção-Geral do Orçamento, 2010. *dgo.pt*. [Online] Available at: <http://www.dgo.pt/dgo/Paginas/Plano-de-Actividades.aspx> [Acedido em 25 junho 2015].
- Dredge, D. & Jenkins, J., 2007. Inter-governmental realtions and tourism in Australia. Em: *Tourism planning and policy*. Australia: s.n., pp. 63-65.
- Dredge, D. & Jenkins, J., 2007. *Tourism planning and policy*. Australia: John Wiley & Sons.
- Entidade Regional de Turismo do Algarve, 2014. [Online] Available at: <http://www.turismodoalgarve.pt/downloads/outras-publicacoes.html> [Acedido em 12 12 2015].
- Faculdade de Economia, 2013. *Guia para a Elaboração de Trabalho Final de Mestrado*. Faro: Universidade do Algarve.

- Fayos-Solà, E. & Pedro Bueno, A., 2001. Globalization, national tourism policy and international organizations. Em: *Tourism in the age of globalization*. London: Routledge, pp. 45-65.
- Fredman, P. & Tyrväinen, L., 2010. Frontiers in Nature-Based Tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(3), pp. 177-189.
- Freeman, E., 1984. Strategic management: a stakeholder approach. Em: *Business and Public Policy*. Boston: Pittman.
- Fyall, A. & Garrod, B., 2005. *Tourism Marketing: A Collaborative Approach*. UK: Channel View Publications.
- Gray, B., 1989. *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Graycar, A., 1983. *Retreat from the welfare state: Australian social policy in the 1980'*. Australia: Allen & Unwin.
- Gunn, C., 1988. *Tourism Planning*. 2º ed. New York: Taylor and Francis.
- Hall, C. M., 1999. Rethinking collaboration and partnership: A public policy perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3), p. 274–289.
- Hall, M., 2011. A typology of governance and its implications for tourism policy. *Journal of Sustainable Tourism*, pp. 1-21.
- Hall, M. & Jenkins, J., 1995. *Tourism and Public Policy*. London: Routledge.
- Huxham, C., 1993. Pursuing Collaborative Advantage. *The Journal of the Operational Research Society*, 44(6), pp. 599-611.
- Huxham, C., 1996. The search for collaborative advantage. Em: C. Huxham, ed. *Creating Collaborative Advantage*. London: Sage, pp. 176-180.
- Huxham, C. & Vangen, S., 2000. Leadership in the shaping and implementation of collaboration agendas: How things happen in a (not quite) joined-up world. *Academy of Management Journal*, Volume 43, p. 1159–1175.
- ICNF, 2014. *Áreas Protegidas*. [Online] Available at: <http://www.icnf.pt/portal/ap> [Acedido em 13 12 2015].
- IFAD, 2002. *Managing for Impact in Rural Development, A guide for project M&E*, Rome: IFAD.
- INE, 2011. *Empresas em Portugal 2011*, Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- INE, 2014. *Anuário Estatístico da Região do Algarve 2013*, Lisboa: INE.

- Inskip, E., 1991. *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. 1 ed. UK: WTO.
- Jamal, T. & Getz, D., 1995. Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), pp. 186-204.
- Kanter, R. M., 1994. Collaborative Advantage. *Harvard Business Review*, 72(4), pp. 96-108.
- Kotler, P., Haider, D. & Rein, I., 1993. *Marketing Places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. Nova Iorque: The Free Press.
- Montiel-Overall, P., 2005. A Theoretical Understanding of Teacher and Librarian Collaboration. *School Libraries Worldwide*, 15(2), pp. 24-48.
- NERA, 2008. *Caracterização da Estrutura Económica do Algarve*, s.l.: s.n.
- Nunnally, J., 1994. *Psychometric Theory*. 3º ed. New York: McGraw-Hill.
- OECD, 2015. *Review of Policy Indicators for Portugal*, s.l.: OECD.
- Pantazis, P. & Bramwell, B., 2013. A strategical-relational approach to tourism policy. *Annals of Tourism Research*, Volume 43, pp. 390-414.
- Pearce, D., 1992. *Tourist Organizations*. Longman: Harlow.
- Pires da Silva, A. & Chaves, L., 2013. *Cooperação LEADER - Avaliação, monitorização e repertório de projetos*, s.l.: Direção-Geral de Agricultura e Desenvolvimento Rural.
- Poon, A., 1993. *Tourism, technology and competitive strategies*. UK: C.A.B. International.
- PORDATA, 2009. *PORDATA*. [Online]
Available at:
www.pordata.pt/Municipios/Empresas+nao+financeiras+com+menos+de+10+peessoas+ao+servico+em+percentagem+do+total+de+empresas+nao+financeiras+por+sector+de+actividade+economica-508
[Acedido em 29 Novembro 2015].
- PORDATA, 2009. *PORDATA*. [Online]
Available at:
www.pordata.pt/Municipios/Empresas+nao+financeiras+com+10+a+249+peessoas+ao+servico+em+percentagem+do+total+de+empresas+nao+financeiras+por+sector+de+actividade+economica-510
[Acedido em 29 Novembro 2015].
- Porter, M., 1985. *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

- Porter, M., 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*.
- Presidência do Conselho de Ministros, 2015. *Resolução do Conselho de Ministros n.º 51/2015*. Lisboa: Diário da República, 1º série - N.º 140.
- ProActivetour, 2014. *Turismo de Natureza*, Faro: Turismo do Algarve.
- Schianetz, K., Kavanagh, L. & Lockington, D., 2007. The Learning Tourism Destination: The potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations. *Tourism Management*, Volume 28, pp. 1485-1496.
- Seaton, A. & Bennet, M., 1996. *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. London: Thomson.
- Selin, S. & Chavez, D., 1995. Developing an evolutionary tourism partnership model. *Annals of Tourism Research*, 22(4), pp. 844-856.
- Selin, S. & Meyers, N., 1998. Tourism marketing alliances: Member satisfaction and effectiveness attributes. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 7(3), pp. 79-94.
- Selin, S., Schuett, M. & Carr, D., 2000. Modeling Stakeholder Perceptions of Collaborative Initiative Effectiveness. *Society & Natural Resources*, 13(8), pp. 735-745.
- Smeral, E., 1998. The impact of globalization on small and medium enterprises: new challenges for tourism policies in European countries. *Tourism Management*, 19(4), pp. 371-380.
- TOURISMLink, 2012. *The European tourism market, it's structure and the role of ICTs*, Brussels: The TOURISMLink Consortium.
- Turismo de Portugal, 2006. *PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo*, Lisboa: Ministério da Economia e Inovação.
- Turismo de Portugal, 2010. *turismodeportugal.pt*. [Online] Available at: www.turismodeportugal.pt/turismodeportugal/QuemSomos/QuemSomos.aspx [Acedido em 2 Setembro 2015].
- Turismo de Portugal, 2010. *turismodeportugal.pt*. [Online] Available at: <http://www.turismodeportugal.pt/turismodeportugal/ContactosOrg/EstudosePlaneamentoEstrategico.aspx> [Acedido em 2 setembro 2015].

- Turismo de Portugal, 2010. *turismodeportugal.pt*. [Online] Available at: www.turismodeportugal.pt/AreasAtividade/desenvolvimentoeinovacao/desenvolvimentoeinovacao.aspx [Acedido em 2 Setembro 2015].
- Turismo de Portugal, 2013. *Plano Estratégico Nacional de Turismo - Revisão e Objetivos 2013-2015*, Lisboa: s.n.
- Turismo de Portugal, 2014. *Animação Turística em Portugal 2013*, Lisboa: Turismo de Portugal.
- Turismo de Portugal, 2015. *Turismo 2020 - Cinco princípios para uma ambição*, Lisboa: Ministério da Economia.
- UNTWO, 2015. *UNWTO World Tourism Barometer*, Madrid: UNWTO.
- Vanhove, N., 2001. Globalisation of tourism demand, global distribution systems and marketing. Em: *Tourism in the age of Globalisation*. London: Routledge, pp. 123-155.
- Waddock, S. A. & Bannister, B. D., 1991. Correlates of effectiveness and partner satisfaction in social partnerships. *Journal of Organizational Change Management*, 4(2), pp. 64-79.
- Weiermair, K., 1999. *Partnerships in tourism as a tool for creating competitive advantage in tourism SMEs*. Venice, Ciset .
- Wood, D. & Gray, B., 1991. Collaborative Alliances: Moving from Practice to Theory. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(1), pp. 3-22.
- Wood, D. & Gray, B., 1991. Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), pp. 139-162.
- Yilmaz, B. S., 2009. Competitive Advantage Strategies for SMEs: A Case Study in Tourist Sector. *MIBES Transactions*, 3(1), pp. 157-171.
- Yodsuwan, C. & Butcher, K., 2012. Determinants of Tourism Collaboration Member Satisfaction in Thailand. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(1), pp. 63-80.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Questionário às empresas participantes na ANW

Apêndice 2 – Questionário aos parceiros institucionais da ANW

Apêndice 3 – Questionário aos operadores turísticos participantes na ANW

Apêndice 4 – *Output* dos testes quantitativos

a. *Output* alfa de *Cronbach*

1. Reconhecimento do benefício individual

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,869	2

2. Qualidade da comunicação

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,838	3

3. Qualidade da participação

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	2

4. Interdependência

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,731	3

5. CMS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	2

b. *Output* Teste U de Mann-Whitney

1. CMS

Ranks				
	Setor	N	Mean Rank	Sum of Ranks
No geral, estou satisfeito com os resultados desta parceria	Privado	32	19,00	608,00
	Público	8	26,50	212,00
	Total	40		
O trabalho efetuado com esta parceria atendeu às minhas expectativas	Privado	31	17,94	556,00
	Público	8	28,00	224,00
	Total	39		

Test Statistics ^a		
	No geral, estou satisfeito com os resultados desta parceria	O trabalho efetuado com esta parceria atendeu às minhas expectativas
Mann-Whitney U	80,000	60,000
Wilcoxon W	608,000	556,000
Z	-1,712	-2,341
Asymp. Sig. (2-tailed)	,087	,019
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,109 ^b	,025 ^b

Ranks				
	Setor	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Collaboration Member Satisfaction	Privado	31	18,06	560,00
	Público	8	27,50	220,00
	Total	39		

Test Statistics^a

	Collaboration Member Satisfaction
Mann-Whitney U	64,000
Wilcoxon W	560,000
Z	-2,154
Asymp. Sig. (2-tailed)	,031
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,037 ^b

2. Reconhecimento do benefício individual

Ranks

	Setor	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Ganhei mais com esta parceria do que investi	Privado	32	20,20	646,50
	Público	8	21,69	173,50
	Total	40		
Sinto que beneficieei substancialmente com o meu envolvimento na parceria	Privado	32	19,36	619,50
	Público	8	25,06	200,50
	Total	40		

Test Statistics^a

	Ganhei mais com esta parceria do que investi	Sinto que beneficieei substancialmente com o meu envolvimento na parceria
Mann-Whitney U	118,500	91,500
Wilcoxon W	646,500	619,500
Z	-,334	-1,294
Asymp. Sig. (2-tailed)	,739	,196
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,753 ^b	,222 ^b

3. Qualidade da comunicação

Ranks				
	Setor	N	Mean Rank	Sum of Ranks
A informação foi amplamente compartilhada entre membros	Privado	31	18,39	570,00
	Público	8	26,25	210,00
	Total	39		
Existiu um fluxo de informações corretas entre parceiros	Privado	32	18,09	579,00
	Público	8	30,13	241,00
	Total	40		
Recebi informação acerca da iniciativa atempadamente	Privado	31	19,18	594,50
	Público	8	23,19	185,50
	Total	39		

Test Statistics^a

	A informação foi amplamente compartilhada entre membros	Existiu um fluxo de informações corretas entre parceiros	Recebi informação acerca da iniciativa atempadamente
Mann-Whitney U	74,000	51,000	98,500
Wilcoxon W	570,000	579,000	594,500
Z	-1,801	-2,714	-,960
Asymp. Sig. (2-tailed)	,072	,007	,337
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,085 ^b	,008 ^b	,382 ^b

4. Qualidade da participação

Ranks				
	Setor	N	Mean Rank	Sum of Ranks
A atmosfera foi cooperativa e agradável	Privado	32	19,00	608,00
	Público	8	26,50	212,00
	Total	40		
Senti que todos os parceiros tiveram a oportunidade de expressar as suas opiniões igualmente	Privado	31	19,26	597,00
	Público	8	22,88	183,00
	Total	39		

Test Statistics^a

	A atmosfera foi cooperativa e agradável	Senti que todos os parceiros tiveram a oportunidade e de expressar as suas opiniões igualmente
Mann-Whitney U	80,000	101,000
Wilcoxon W	608,000	597,000
Z	-1,768	-,839
Asymp. Sig. (2-tailed)	,077	,401
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,109 ^b	,441 ^b

5. Interdependência

Ranks

	Setor	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Acredito que os membros desta parceria consideram a satisfação dos parceiros tão importante como a sua	Privado	31	18,69	579,50
	Público	8	25,06	200,50
	Total	39		
Foram tidas em conta as necessidades da minha empresa/instituição	Privado	31	18,66	578,50
	Público	8	25,19	201,50
	Total	39		
Não atingimos os nossos objetivos se não trabalharmos em estreita colaboração	Privado	32	19,28	617,00
	Público	8	25,38	203,00
	Total	40		

Test Statistics^a

	Acredito que os membros desta parceria consideram a satisfação dos parceiros tão importante como a sua	Foram tidas em conta as necessidades da minha empresa/instituição	Não atingimos os nossos objetivos se não trabalharmos em estreita colaboração
Mann-Whitney U	83,500	82,500	89,000
Wilcoxon W	579,500	578,500	617,000
Z	-1,502	-1,507	-1,559
Asymp. Sig. (2-tailed)	,133	,132	,119
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,162 ^b	,152 ^b	,197 ^b

Ranks

	Setor	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Reconhecimento do benefício individual	Privado	32	19,72	631,00
	Público	8	23,63	189,00
	Total	40		
Qualidade da comunicação	Privado	30	17,52	525,50
	Público	8	26,94	215,50
	Total	38		
Qualidade da participação	Privado	31	18,79	582,50
	Público	8	24,69	197,50
	Total	39		
Interdependência	Privado	30	17,82	534,50
	Público	8	25,81	206,50
	Total	38		

Test Statistics^a

	Reconhecim ento do benefício individual	Qualidade da comunicação	Qualidade da participação	Interdepend ência
Mann-Whitney U	103,000	60,500	86,500	69,500
Wilcoxon W	631,000	525,500	582,500	534,500
Z	-,855	-2,151	-1,332	-1,835
Asymp. Sig. (2-tailed)	,392	,031	,183	,067
Exact Sig. [2*(1-tailed Sig.)]	,415 ^b	,031 ^b	,196 ^b	,070 ^b

c. *Output* Teste Regressão Linear

1. Regressão Geral

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,844 ^a	,712	,673	1,023

a. Predictors: (Constant), Interdependência, Reconhecimento do benefício individual, Qualidade da comunicação, Qualidade da participação

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,156	1,074		,145	,886
	Reconhecimento do benefício individual	,289	,101	,352	2,857	,008
	Qualidade da comunicação	,408	,113	,543	3,608	,001
	Qualidade da participação	,055	,194	,048	,281	,780
	Confiança e interdependência	,045	,132	,054	,339	,737

2. Regressão Setor Privado

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,857 ^a	,735	,686	1,023

a. Predictors: (Constant), Interdependência, Reconhecimento do benefício individual, Qualidade da comunicação, Qualidade da participação

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	63,721	4	15,930	15,224	,000 ^b
	Residual	23,020	22	1,046		
	Total	86,741	26			

a. Dependent Variable: Collaboration Member Satisfaction

b. Predictors: (Constant), Interdependência, Reconhecimento do benefício individual, Qualidade da comunicação, Qualidade da participação

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,314	1,196		,263	,795
	Reconhecimento do benefício individual	,376	,112	,478	3,359	,003
	Qualidade da comunicação	,370	,132	,454	2,792	,011
	Qualidade da participação	,091	,202	,083	,452	,655
	Confiança e interdependência	-,010	,136	-,013	-,075	,941

Apêndice 5 – Relatório ANW - Avaliação das empresas

Apêndice 6 – Relatório ANW - Avaliação dos parceiros institucionais

Apêndice 7 – Relatório ANW - Avaliação dos operadores internacionais

Apêndice 8 – Apresentação do “Relatório ANW - Avaliação das empresas”

Apêndice 9 – *Template* do relatório trimestral de Projetos de Desenvolvimento de Produto

Apêndice 10 – *Template* do relatório trimestral de Atividades de Promoção do Mercado Interno Alargado

Apêndice 11 – *Template* do relatório trimestral de Apoio ao Investidor

Apêndice 12 – Modelo proposto de apresentação do Plano de Atividades

Modelo proposto de apresentação do Plano de Atividades

(baseado no modelo da Direção-Geral do Orçamento)

- I. Nota introdutória/Sumário (subscrito pela Direção/Presidente)
- II. Enquadramento e Fundamentação
 - a. Caracterização da atividade turística da região
 - b. Opções estratégicas (visão a médio-longo prazo com justificação das escolhas)
- III. Estratégia
 - a. Eixos de atuação/Linhas de orientação (estratégia para o ano corrente)
 - b. Ações/Projetos
 - i. Justificação da ação/breve descrição;
 - ii. Objetivos;
 - iii. Atividades/Tarefas a desenvolver
 - iv. Calendarização (por mês de cada tarefa)
 - v. Equipas/Departamentos responsáveis
 - vi. Entidades/parceiros envolvidos
 - vii. Financiamento
- IV. Plano de gestão e monitorização interno