

Turismo e redes de **relações entre stakeholders turísticos**: Aplicação da **Análise de Redes Sociais (ARS)** como metodologia

HENRIQUE PAIS * [henrique_centeno@hotmail.com]

MARGARIDA VAZ ** [mvaz@ubi.pt]

Resumo | Ao incorporar uma grande diversidade de atividades e organizações, o turismo integra diversos *stakeholders*, os quais, em conjunto, contribuem para o desenvolvimento do produto final. Porque dependem uns dos outros para alcançarem os seus objetivos, o estabelecimento de alianças, parcerias ou redes (*networks*) entre eles torna-se uma necessidade. O próprio desempenho dos destinos turísticos depende muito das ligações estabelecidas entre os *stakeholders* que os compõem, pelo que o trabalho em rede entre os diversos agentes envolvidos constitui um fator muito importante para a competitividade do sector e dos destinos turísticos. Partindo da perspectiva dos *stakeholders* e recorrendo à Análise de Redes Sociais (ARS) como metodologia, este trabalho estuda e caracteriza as propriedades da rede de cooperação de diversos *stakeholders* envolvidos no turismo de alguns concelhos do Parque Natural da Serra da Estrela. Complementarmente, identifica a existência de hábitos de cooperação, bem como a perceção dos *stakeholders* em relação à importância das estruturas em rede. Conclui-se que a maioria dos *stakeholders* em estudo costuma estabelecer relações de cooperação, e que concordam que as redes podem contribuir para o desenvolvimento do turismo e da região. Contudo consideram existir algumas dificuldades/barreiras à formação e desenvolvimentos de relações de cooperação, que poderão ser agravadas com o fim da Região de Turismo da Serra da Estrela.

Palavras-chave | Turismo, Redes, Stakeholders turísticos, Análise de Redes Sociais (ARS).

Abstract | By incorporating a wide range of activities and organizations, tourism integrates various stakeholders, which, together, contribute to the development of the final product. Because they rely on each other to achieve their goals, the establishment of alliances, partnerships or networks between them becomes a necessity. Also the performance of destinations depends on the established connections between the stakeholders that compose them. So the networking between the various actors involved in tourism is a very important factor for the competitiveness of industry and tourist destinations. Starting from the perspective of stakeholders and using the Social Network Analysis (SNA) as methodology, this paper studies the properties and features of tourism network composed of various stakeholders involved in some municipalities of the Serra da Estrela Natural Park. Additionally, it identifies the existence of habits of cooperation, as well as the perception of stakeholders regarding the importance of networking. We conclude that the majority of stakeholders under study usually establish cooperative relationships, and that they agree that networks can contribute to the development of tourism and the region. However they report some difficulties / barriers to the formation and development of cooperative relationships, which can be worsened as Serra da Estrela's Tourism Region comes to an end.

Keywords | Tourism, Networks, Tourist stakeholders, Social Networks Analysis (SNA).

* **Mestre em Gestão** pela Universidade da Beira Interior.

** **Doutorada em Economia**, pela Universidade da Beira Interior. **Professora Auxiliar** no Departamento de Gestão e Economia, e **Investigadora** do Núcleo de Estudos em Ciências Empresariais (NECE), da Universidade da Beira Interior.

1. Introdução

O Turismo é um sector bastante fragmentado, o que torna difícil o trabalho de quem coordena os destinos turísticos. Neste sentido, a colaboração em rede entre os *stakeholders* tem um papel muito importante, porque para além de proporcionar uma maior coesão entre os agentes turísticos, também faz com que os destinos se possam desenvolver de uma forma mais sustentável, trazendo benefícios a médio-longo prazo. Esta crescente importância do papel das redes na melhoria do desempenho do sector turístico e dos próprios destinos está refletida em diversos estudos (e.g. Costa, 1996; March & Wilkinson, 2009; Romeiro, 2006; Scott, Baggio & Cooper, 2008).

Dada a importância económica do turismo para Portugal, devido à sua posição geográfica, clima favorável e população acolhedora (Costa, 2012), considerou-se pertinente tentar perceber a importância que a cooperação em rede tem para este sector e de que forma as redes podem contribuir para um maior desenvolvimento do turismo a nível regional, em particular na área do Parque Natural da Serra da Estrela (PNSE). Sendo esta uma região menos desenvolvida relativamente ao litoral, possui, contudo, recursos que podem potenciar não só o desenvolvimento do turismo, como também utilizar o turismo como fator de desenvolvimento da região, de uma forma sustentada.

Neste contexto, definiu-se como principal objetivo deste trabalho o estudo e caracterização das propriedades da rede de cooperação entre os diversos *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente no turismo dos concelhos da Covilhã e de Seia, localizados no PNSE, com o intuito de se identificar o modo como, na perspetiva dos *stakeholders*, essas relações estruturam o turismo da região e o podem transformar num instrumento de desenvolvimento regional. Por outro lado, e atendendo às características daqueles concelhos (o da Covilhã mais urbano e o de Seia mais rural), pretendeu-se analisar se tais diferenças poderiam determinar diferentes relações de cooperação.

Recorrendo à metodologia da Análise de Redes Sociais (ARS), uma ferramenta que permite analisar e mapear as relações existentes entre os elementos de uma rede e visualizar uma série de relações complexas de uma forma simplificada (Baggio & Cooper, 2008; Presenza & Cipollina, 2010), conseguiu-se não só analisar as relações estabelecidas entre os *stakeholder* dos dois concelhos como também perspetivar o destino como um sistema composto por uma rede de relações (Baggio & Cooper, 2008; Timur & Getz, 2008). Para a recolha de dados foram feitas entrevistas aos diversos *stakeholders* do turismo dos concelhos em estudo, e para tratamento dos dados recolhidos, foi utilizado o *software* informático UCINET 6, bem como o Netdraw e o Excel.

Espera-se que o presente estudo possa ajudar a aumentar o contributo do turismo para o desenvolvimento da região do PNSE a partir de uma maior cooperação entre os diversos *stakeholders* do turismo desta região.

2. As redes e o turismo

Pelo facto de ser dos sectores económicos que incorpora uma maior diversidade de atividades, organizações, sectores e parcerias (Baggio & Cooper, 2008; March e Wilkinson, 2009; Pavlovich, 2003), que contribuem para o desenvolvimento do produto final (Romeiro, 2006), o turismo é muito propício para a análise de redes, razão pela qual tem sido dada uma maior importância ao papel das redes na melhoria do desempenho do sector turístico (March & Wilkinson, 2009). Conforme referem Scott et al. (2008), a indústria do turismo é a ideal para o estudo das redes, devido a esta ser uma indústria fragmentada e geograficamente dispersa e as redes permitem que o turismo ultrapasse essa fragmentação.

De acordo com Presenza e Cipollina (2010), na literatura atual relacionada com o turismo, o estudo sobre as redes segue duas correntes principais de aplicação: por um lado são vistas como uma

ferramenta útil para analisar a evolução dos negócios e as oportunidades de desenvolvimento; por outro são vistas como um canal importante para se gerarem relacionamentos público-privados e para se compreenderem as estruturas do turismo.

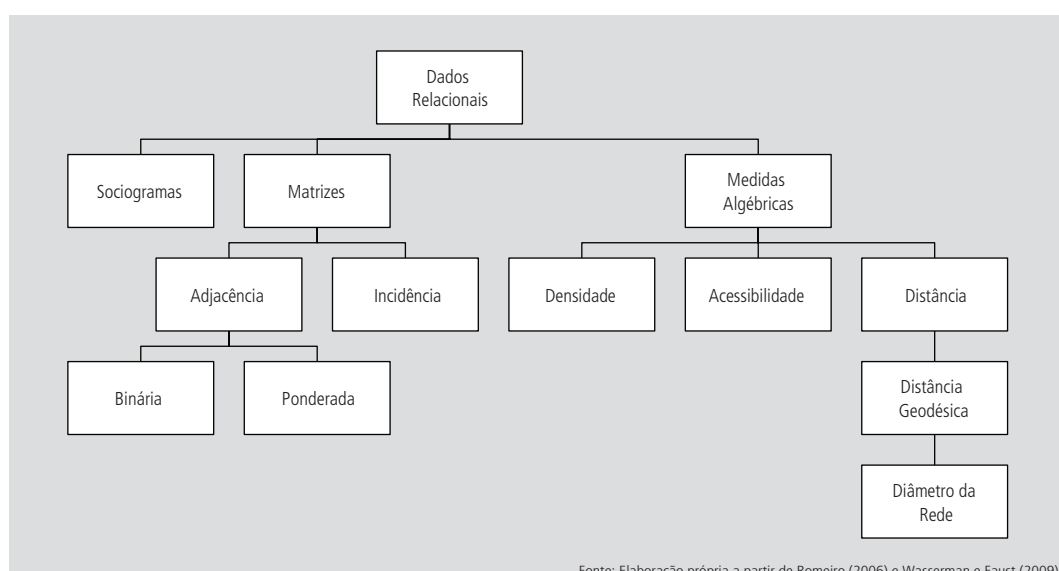
O turismo incorpora diversos *stakeholders*, que englobam o sector público, o privado e os residentes locais (Timur & Getz, 2008) que não conseguem garantir um desenvolvimento sustentável por si só (Halme, 2001; Vernon, Essex, Pinder & Curry, 2005). Porque dependem uns dos outros para alcançarem os seus objetivos (March & Wilkinson, 2009), é necessário que sejam estabelecidas alianças, parcerias ou redes (*networks*) entre estes *stakeholders* para poderem atuar e encontrarem pontos de interesse em comum, contribuindo assim para alcançar um desenvolvimento mais sustentável (Halme, 2001; Timur & Getz, 2008; Vernon et al., 2005), para uma maior satisfação dos turistas e para o sucesso económico das regiões onde operam (March & Wilkinson, 2009). Deste modo, o desempenho dos destinos turísticos depende muito das ligações estabelecidas entre os *stakeholders* que os compõem, e não apenas das suas características individuais (March & Wilkinson, 2009). A capacidade

de cooperação entre eles, seja de forma direta ou indireta, constitui um fator muito importante para a competitividade deste sector (Romeiro, 2006).

3. Análise de Redes Sociais como abordagem para o estudo das redes de relações dos *stakeholders* turísticos

As redes produzidas pelas relações entre os diversos *stakeholders* podem ser estudadas através da ARS (Stokowski, 1992), uma vez que esta ferramenta, através de procedimentos quantitativos para calcular diversos indicadores e para avaliar as características de uma rede e a posição dos elementos que a constituem (Presenza & Cipollina, 2010), permite analisar as relações estabelecidas entre os *stakeholders* de um destino turístico e abordar o destino como uma rede (Baggio & Cooper, 2008; Timur & Getz, 2008).

Na ARS os dados relacionais podem ser analisados e representados através de sociogramas, matrizes ou métodos algébricos (Romeiro, 2006).



Fonte: Elaboração própria a partir de Romeiro (2006) e Wasserman e Faust (2009).

Figura 1 | Formas de se representar e analisar os dados relacionais de uma rede.

A ARS pode usar sociogramas (ou grafos), que consistem em pontos (ou quaisquer outras formas) para representar os atores (ou nós) de uma rede e linhas (também chamadas laços ou links), para representar as relações que se estabelecem entre os diversos nós (Stokowski, 1992; Hanneman & Riddle, 2005; Romeiro, 2006; Wasserman & Faust, 2009). De acordo com Romeiro (2006), se as linhas do grafo apresentarem uma direção, isto é, se forem em forma de seta, são consideradas dirigidas, caso contrário são não dirigidas.

Outra forma de se representarem informações sobre as redes sociais é através de matrizes. Segundo Wasserman e Faust (2009), na ARS existem dois tipos de matrizes que são particularmente úteis para representar os dados de uma rede, a matriz de adjacência, também chamada *sociomatrix*, e a de incidência. A matriz de adjacência possui informações sobre a existência de ligações diretas entre dois atores e pode designar-se binária ou ponderada (Romeiro, 2006). É chamada binária quando apresenta informação sobre a existência ou não de ligações entre dois nós (Romeiro, 2006) e é assim designada, uma vez que nas células entre dois nós ou está presente o número '1' ou o '0' (Wasserman & Faust, 2009). É chamada ponderada, quando a informação apresentada está relacionada com a frequência dos contactos ou com a intensidade das relações (Romeiro, 2006). Quanto à matriz de incidência, esta representa as linhas que são incidentes com determinados nós (Romeiro, 2006; Wasserman & Faust, 2009).

Para além dos sociogramas e das matrizes, a ARS também recorre a métodos algébricos para descrever e analisar a estrutura das relações que se estabelecem entre os elementos de uma rede e alguns dos conceitos que se podem traduzir em medidas algébricas são: (i) a densidade; (ii) a acessibilidade; e (iii) a distância (Romeiro, 2006). A densidade corresponde à relação entre o número de laços existentes numa rede e o número possível de ligações (Romeiro, 2006; Wasserman & Faust, 2009). A acessibilidade consiste na existência de um

conjunto de ligações que possam ser traçadas entre dois atores independentemente dos elementos que se encontrem entre eles (Hanneman & Riddle, 2005) e indica se um ator pode alcançar ou ser alcançado por outros atores da rede (Romeiro, 2006). A distância corresponde às ligações indiretas entre os atores de uma rede (Romeiro, 2006; Wasserman & Faust, 2009). Se um grafo não estiver conectado¹, a distância entre pelo menos um par de nós é considerada infinita (ou indefinida) (Wasserman & Faust, 2009).

Um conceito relacionado com a distância é o de distância geodésica, que diz respeito ao caminho mais curto entre dois nós (Hanneman & Riddle, 2005; Romeiro, 2006; Wasserman & Faust, 2009). O comprimento da maior distância geodésica corresponde ao diâmetro da rede (Romeiro, 2006; Wasserman & Faust, 2009). O diâmetro de uma rede que esteja desconectada é infinito (ou indefinido) (Wasserman & Faust, 2009).

Uma das principais tarefas da ARS é a identificação dos atores mais importantes de uma rede social (Romeiro, 2006; Wasserman & Faust, 2009). O poder dos elementos que fazem parte de uma rede pode estar associado à centralidade (Pavlovich, 2003; Romeiro, 2006) e ao prestígio (Romeiro, 2006).

Freeman (2000, citado por Romeiro, 2006) distingue três tipos de centralidade: a (i) centralidade de grau; a (ii) centralidade de proximidade; e a (iii) centralidade de intermediação.

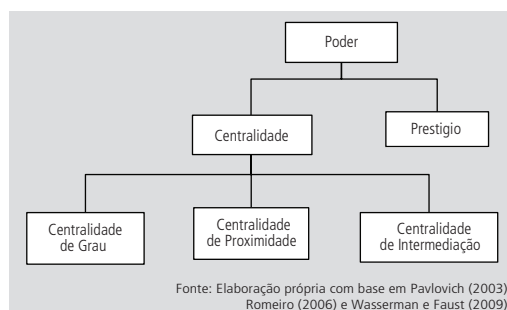


Figura 2 | O poder dos elementos de uma rede.

¹ Um grafo está conectado se existir um caminho entre cada par de nós; isto é, se todos os nós estiverem alcançáveis. Caso isto não aconteça, então o grafo está desconectado (Wasserman & Faust, 2009).

A centralidade de grau² corresponde ao número de nós com os quais um determinado ator se liga diretamente dentro de uma rede (Romeiro, 2006). Numa rede com vínculos dirigidos é possível identificar o grau de entrada, que corresponde ao número de nós que se ligam diretamente a um determinado ator e o grau de saída que corresponde ao número de nós com os quais um determinado ator se liga diretamente (Romeiro, 2006). De acordo com Hanneman e Riddle, (2005), os atores que têm um grau de saída elevado são considerados influentes; os que têm um grau de entrada elevado, gozam de muito prestígio, uma vez que muitos atores procuram estabelecer ligações com eles.

A centralidade de proximidade diz respeito à distância de um ator a todos os outros elementos que fazem parte da rede (Hanneman & Riddle, 2005; Wasserman & Faust, 2009). Esta mede a centralidade considerando não só as relações diretas, mas também as indiretas e indica a influência direta e indireta e a possibilidade de se estabelecerem mais facilmente ligações entre os elementos da rede (Romeiro, 2006; Wasserman & Faust, 2009). Um ator é considerado central, no que diz respeito à proximidade, se puder interagir rapidamente com todos os outros elementos da rede (Wasserman & Faust, 2009).

Note-se que, numa rede, as interações entre dois nós não adjacentes³ pode depender dos outros atores, principalmente daqueles que se encontrem no caminho entre estes dois nós (Wasserman & Faust, 2009). Assim sendo, a centralidade de intermediação mede a dependência que os elementos da rede têm de outros elementos, para estabelecerem ligações através dos caminhos mais curtos (Romeiro, 2006). Um nó é central se se situar no caminho mais curto entre outros dois nós, o que significa que para um ator ter um índice de centralidade de intermediação

elevado, este deve servir de intermediário em muitas das ligações que se estabeleçam na rede (Wasserman & Faust, 2009). A centralidade de intermediação indica a capacidade para se ser intermediário e o poder que se adquire por se ocupar essa posição na rede (Romeiro, 2006).

Uma vez que estes índices de centralidade dependem do tamanho das redes (Wasserman & Faust, 2009), Freeman (2000, citado em Romeiro, 2006), propõe um processo de normalização das medidas de centralidade, de modo a se poder comparar redes de diferentes tamanhos e densidades.

Associado ao conceito de centralidade está o de centralização. De acordo com Wasserman e Faust (2009), os índices de centralidade dizem respeito aos atores de uma rede, enquanto a centralização está relacionada com o grupo, isto é, com a rede como um todo. Uma rede centralizada é uma rede que se estrutura em redor de um nó central (Romeiro, 2006); isto é, uma rede em estrela, em que um nó central tem contacto direto com todos os outros atores da rede, sem que estes tenham contacto entre si (Wasserman & Faust, 2009). Portanto, o índice de centralização mede a variabilidade ou heterogeneidade da centralidade dos atores de uma rede e permite comparar diferentes redes no que toca a essa heterogeneidade (Wasserman & Faust, 2009).

De acordo com Wasserman e Faust (2009), um ator prestigiado é aquele que recebe muitas ligações, dos outros elementos de uma rede, e o seu prestígio vai aumentando à medida que este se torna objeto de mais ligações. Se um ator recebe muitos laços, isto é se tiver um grau de entrada elevado, goza de muito prestígio, uma vez que muitos elementos procuram estabelecer ligações com ele e isso pode indicar a sua importância (Hanneman & Riddle, 2005). Numa rede, só se consegue quantificar o prestígio dos seus elementos, se as ligações que se estabelecem entre estes forem direcionadas, visto que só assim é possível distinguir-se o grau de entrada e de saída (Wasserman & Faust, 2009).

² A centralidade de grau não considera os laços indiretos entre os atores (Hanneman & Riddle, 2005).

³ De acordo com Wasserman e Faust (2009), o nó central de uma rede em estrela é adjacente a todos os outros elementos da rede, uma vez que os consegue alcançar através do caminho mais curto possível, ou seja, liga-se diretamente a todos eles. Deste modo, dois nós não adjacentes, são nós que não se ligam diretamente.

4. Objetivos e metodologia de investigação

4.1. Objetivos da investigação

O principal objetivo deste trabalho consiste no estudo e caracterização das propriedades da rede de cooperação entre os diversos *stakeholders* envolvidos direta e indiretamente no turismo dos concelhos da Covilhã e de Seia, localizados no PNSE, com o intuito de se identificar o modo como, na perspetiva dos *stakeholders*, essas relações estruturam o turismo da região e o podem transformar num instrumento de desenvolvimento do turismo e da região. Complementarmente, pretende identificar a existência de hábitos de cooperação, bem como a perceção dos *stakeholders* em relação à importância das estruturas em rede. Por outro lado, e atendendo às características daqueles concelhos (o da Covilhã mais urbano e o de Seia mais rural), pretendeu-se analisar se tais diferenças poderiam determinar diferentes relações de cooperação..

4.2. Metodologia de investigação

Em relação ao método utilizado nesta investigação, optou-se pelo estudo de caso. O estudo de caso tenta examinar um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 1981). Este método de estudo não implica a utilização de um determinado tipo de dados (pode ser feito a partir de dados qualitativos ou quantitativos) e estes dados podem ser recolhidos através do trabalho de campo, de documentos em arquivo, de relatórios verbais, da observação ou de uma combinação entre qualquer um destes métodos (Yin, 1981). No presente estudo, os dados foram recolhidos através do trabalho de campo, que se realizou entre 22 de abril e 18 de junho de 2013. O estudo de caso também não implica a utilização de

um determinado método de recolha de dados (Yin, 1981). Neste estudo foi utilizada a entrevista, tendo por base um questionário.

Como foi referido anteriormente, este estudo incide sobre a região do PNSE. Contudo, a dimensão do Parque⁴ e as limitações temporais (e também financeiras), não permitiriam em tempo útil a recolha e tratamento de informação de um número tão elevado de *stakeholders* envolvidos. Por este motivo, o estudo foi restringido a dois dos concelhos do PNSE com maior procura e também com maior oferta de alojamento, de acordo com dados do Instituto Nacional de Estatística (2013): o concelho da Covilhã, localizado na encosta SE (Sudeste) e o de Seia na encosta NO (Noroeste) da Serra da Estrela. Apesar desta restrição geográfica, o número de *stakeholders* direta e indiretamente envolvidos no turismo dos dois concelhos continuava a ser elevado. Assim, uma primeira opção foi analisar apenas o lado da oferta turística, tendo-se levantado a este nível duas hipóteses: i) abranger no estudo todo o tipo de *stakeholders* o que, dada a quantidade de informação a recolher, inviabilizaria em tempo útil um estudo aprofundado; ou ii) selecionar os que pudessem ser mais relevantes para o objetivo do estudo, estudando-os mais profundamente. Optou-se pela segunda alternativa, deixando a primeira para futuras investigações.

Para o estudo das relações existentes entre os *stakeholders* turísticos, recorreu-se ao método da ARS. De acordo com Romeiro (2006), o estudo de redes adapta-se bem ao método de estudo de caso, uma vez que, segundo aquela autora, as relações que constituem as redes estão envolvidas em condicionantes, características e interações, que fazem com que estas sejam fenómenos únicos.

Tendo como fontes de informação as páginas web da RTSE, das Câmaras Municipais da Covilhã e de Seia e das Páginas Amarelas, para identificação dos diferentes *stakeholders* existentes na área em

⁴ Composto por seis concelhos, dispersos por uma área de 88.291 ha (Instituto de Conservação da Natureza, 2006).

Quadro 1 | Número e tipo de *stakeholders* entrevistados por concelho.

Tipos de <i>stakeholders</i>	Concelho da Covilhã		Concelho de Seia	
	N.º	%	N.º	%
Estabelecimentos Hoteleiros	10	25,00%	2	5,26%
Estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural (TER)/Turismo de Habitação (TH) ⁵	4	10,00%	25	65,79%
Empresas de Animação Turística	3	7,50%	1	2,63%
Museus	10	25,00%	4	10,53%
Parques de Campismo	3	7,50%	0	0,00%
Empresas de <i>Rent-a-Car</i>	3	7,50%	2	5,26%
Autarquias	1	2,50%	1	2,63%
Universidades/Institutos Politécnicos	1	2,50%	1	2,63%
Agências de Viagens	4	10,00%	2	5,26%
Região de Turismo da Serra da Estrela ⁶	1	2,50%	0	0,00%
TOTAL	40	100,00%	38	100,00%

Fonte: Elaboração própria com base em RTSE (2013), Câmara Municipal da Covilhã (2013), Câmara Municipal de Seia (2013) e Páginas Amarelas (2013).

estudo, constatou-se a existência de 91 empresas/instituições, distribuídas pelos diferentes tipos de *stakeholders*. Contudo, no decorrer das entrevistas, verificou-se que, das 91 empresas/instituições, três já não se encontravam em atividade. Portanto, este estudo de caso passou a ser constituído por 88 empresas/instituições. Destas 88 empresas/instituições foram entrevistadas 78, distribuídas conforme o quadro 1.

Para efeitos da ARS, para além das 78 empresas/instituições entrevistadas, foram também consideradas mais 14 empresas/instituições, acrescentadas pelos *stakeholders* entrevistados, uma vez que estes referiram também estabelecer relações de cooperação com elas, apesar de estas não fazerem parte da lista inicial do estudo. Este

conjunto de empresas/instituições (agrupadas em 'outros' na ARS) podem ser *stakeholders* de qualquer tipo, localizados ou não nos concelhos em estudo. Por outro lado, e para efeitos da ARS, foram também consideradas as dez empresas/instituições que não foi possível entrevistar, uma vez que os inquiridos disseram estabelecer cooperação com elas. Assim, são 102 as empresas/instituições integradas na ARS.

No contexto da ARS, existem duas opções: ou é apresentada uma lista com todos os elementos da rede, juntamente com o questionário; ou cada indivíduo que responder ao questionário, elabora uma lista com os atores que compõem a rede (Wasserman & Faust, 1994, citados em Romeiro, 2006). No presente estudo, foram utilizados os dois métodos. Por um lado, foram identificados previamente os *stakeholders* envolvidos, direta e indiretamente, no turismo dos concelhos da Covilhã e de Seia, e elaborada uma lista que foi anexada ao questionário que serviu de guião à entrevista, de modo a que cada entrevistado pudesse indicar com qual ou quais dos vários *stakeholders* constantes na lista estabelecia relações de cooperação. Porém, nessa lista, foi acrescentada a opção 'outros'⁷, de modo a que os *stakeholders* entrevistados

⁵ Uma vez que, na região em estudo, só se contabilizaram quatro estabelecimentos classificados como Turismo de Habitação (TH), optou-se por incluí-los no mesmo tipo de *stakeholders* do Turismo em Espaço Rural (TER).

⁶ Quando este estudo empírico teve início, esta instituição ainda se encontrava em atividade. O novo regime jurídico das áreas regionais de turismo entrou em vigor em Maio de 2013 e reduziu para cinco as regiões de turismo. Com a nova lei (Lei n.º 33/2013, publicada em Diário da República, 1.ª série, n.º 94, de 16 de Maio de 2013), passaram a existir as Entidades Regionais de Turismo (ERT), que coincidem com a nomenclatura das unidades territoriais para fins estatísticos: Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve. A criação das novas entidades terminou também com os polos de desenvolvimento turístico que, por fusão, foram extintos (Lei n.º 33/2013).

⁷ Estes 'outros' podem ser *stakeholders* de qualquer tipo, localizados ou não nos concelhos em estudo e não foram entrevistados. Contudo foram considerados para efeitos da ARS.

pudessem acrescentar outros *stakeholders* com os quais cooperam e que não estavam considerados na lista apresentada. Para o tratamento e a análise dos dados obtidos foram utilizados os seguintes *softwares* informáticos: Excel, UCINET 6 e o Netdraw.

5. Breve caracterização da região em estudo

O PNSE situa-se na região Centro de Portugal Continental, abrange todo o maciço da Serra da Estrela (Castro, 2001) e nele estão inseridos seis concelhos: Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia, Guarda, Manteigas e Seia.

A área abrangida pelo PNSE e municípios circundantes possui importantes recursos naturais, culturais e paisagísticos (Turismo de Portugal, 2007) que permitem a prática de diversos tipos de turismo (Pimpão, 2008). Os concelhos da Covilhã, localizado na encosta SE (Sudeste) e o de Seia na encosta NO (Noroeste), são os que, nos últimos anos, mais se têm destacado, em cada uma das encostas do PNSE, quer pelo lado da oferta (de alojamento), quer pelo lado da procura turística (INE, 2007-2012).

Predominando, no concelho da Covilhã, a hotelaria tradicional (mais característica de um turismo urbano) e, no concelho de Seia os alojamentos TER (mais característicos de um turismo rural), ambos os concelhos têm vindo a aumentar a sua capacidade

de alojamento (Câmara Municipal da Covilhã, 2013; Câmara Municipal de Seia, 2013; INE, 2007-2012). Em relação à procura, estes concelhos são os que têm apresentado, nos últimos anos, um maior número de turistas, em cada uma das encostas do PNSE. Contudo, estes não permanecem muito tempo na região e são maioritariamente nacionais (INE, 2007-2012).

6. Principais resultados obtidos

6.1. Hábitos de cooperação e perceção dos *stakeholders* em relação às estruturas em rede

Em relação ao estabelecimento de relações de cooperação com outros *stakeholders* turísticos, verificou-se que a grande maioria dos entrevistados, tanto no concelho da Covilhã (85%) como no de Seia (81,58%) costumam estabelecer relações de cooperação (ver figura 3).

Constatou-se também que a grande maioria dos *stakeholders* entrevistados, tanto no concelho da Covilhã como no concelho de Seia, consideram que as redes de cooperação aumentam a competitividade das empresas/instituições, facilitam a superação de situações de crise e dão uma melhor resposta aos desafios do desenvolvimento da região (ver figuras 4 e 5).

Os entrevistados consideram que existem vantagens nas redes de colaboração entre os *stakeholders* turísticos, sendo o estabelecimento de objetivos comuns e o desenvolvimento de estratégias conjuntas as vantagens mais referidas por ambos os concelhos.

Os entrevistados consideram ainda que as redes de colaboração entre os *stakeholders* turísticos podem contribuir para o desenvolvimento da região. O contributo mais valorizado pelos entrevistados, de ambos os concelhos, refere que a colaboração em rede permite fazer uma maior divulgação da região no exterior com menos custos para os *stakeholders*.

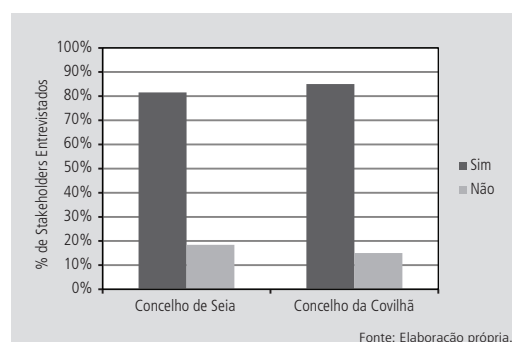


Figura 3 | O poder dos elementos de uma rede.

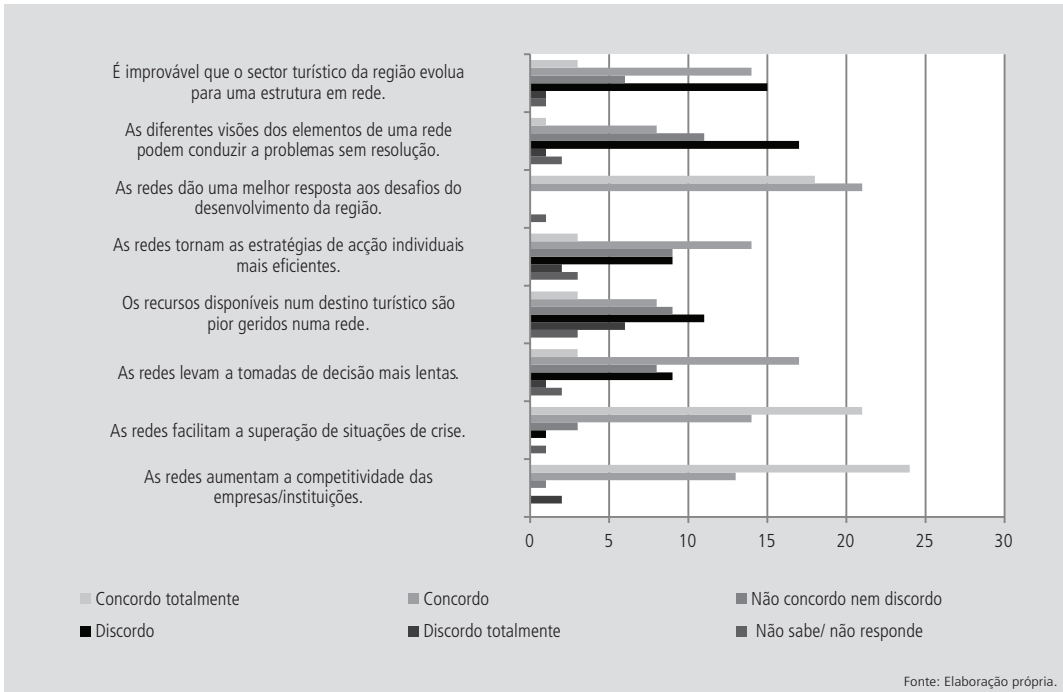


Figura 4 | Opinião dos stakeholders sobre organizações em rede (concelho da Covilhã).

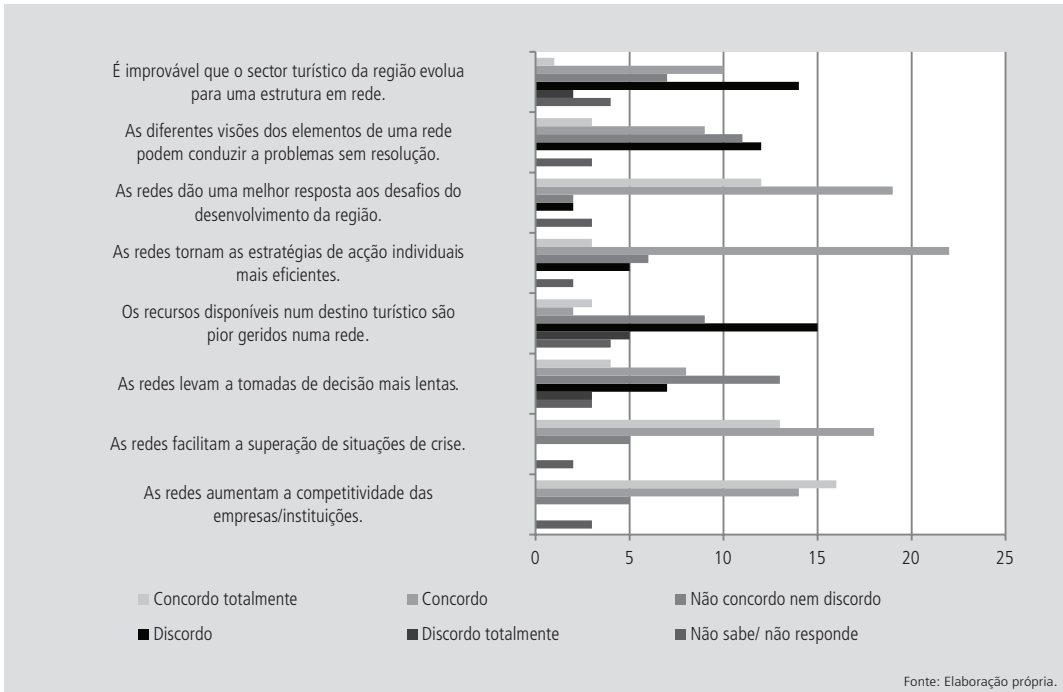


Figura 5 | Opinião dos stakeholders sobre organizações em rede (concelho da Seia).

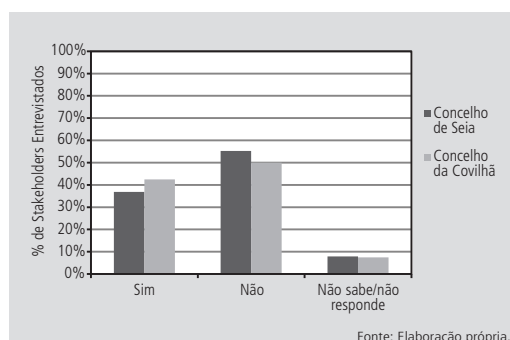


Figura 6 | Pertença a uma estrutura em rede.

Considerou-se importante avaliar até que ponto os entrevistados tinham a perceção de pertencerem, ou não, a uma estrutura em rede. Quando confrontados com a questão, mais de metade dos *stakeholders* do concelho de Seia (55,26%) consideram que não, o que também se verifica com metade dos do concelho da Covilhã (50%), tal como se pode observar na Figura 6.

A maioria dos entrevistados dos concelhos de Seia e da Covilhã, consideram que existem dificuldades/barreiras à manutenção e desenvolvimento de redes de cooperação. A dificuldade/barreira mais referida pelos *stakeholders* do concelho de Seia está

relacionada com a mentalidade das pessoas que estão à frente das empresas/instituições, que, ao não estarem abertas para um funcionamento em rede, só se preocupam com os seus interesses individuais e vêem os outros como concorrentes e não como potenciais parceiros. A dificuldade/barreira mais referida pelos *stakeholders* do concelho da Covilhã, está relacionada com a falta de uma entidade vocacionada unicamente para o turismo da Serra da Estrela, que estabeleça a ligação entre os vários *stakeholders* turísticos da região, alegando alguns dos entrevistados que a RTSE não estaria a desenvolver o seu trabalho da melhor forma..

6.2. Rede de cooperação dos *stakeholders* turísticos dos concelhos da Covilhã e de Seia

6.2.1. Estrutura e sociograma da rede de colaboração dos *stakeholders* turísticos

No nosso estudo optou-se por se indicar apenas os diferentes tipos de *stakeholders* e não o nome de cada empresa/instituição, pois sendo a rede constituída por um número considerável de atores

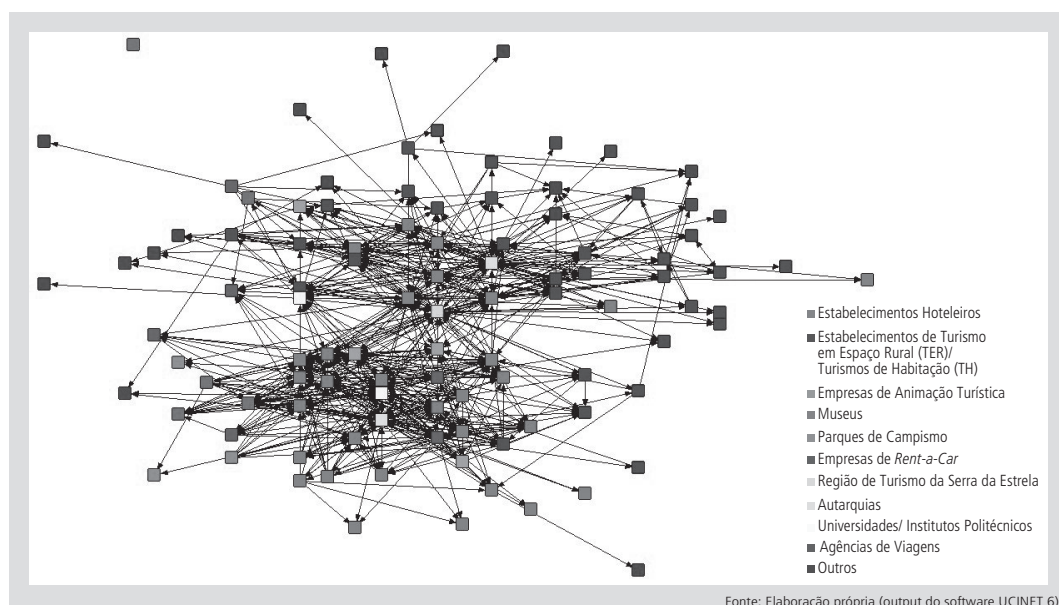


Figura 7 | Rede dos *stakeholders* turísticos dos concelhos da Covilhã e de Seia.

(102), tornar-se-ia mais difícil visualizá-la se todos os atores estivessem identificados. A figura seguinte (Figura 7) permite visualizar a rede e os vários relacionamentos de cooperação estabelecidos.

Observando a figura acima pode verificar-se que os tipos de *stakeholders* mais representados na rede são os estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural (TER)/Turismo de Habitação (TH), e os museus. Pode-se também verificar que na zona mais central da figura, se encontram as empresas/instituições que estabelecem mais relações de cooperação, destacando-se, neste contexto a posição central da RTSE. Em contrapartida, na região mais periférica, é possível observar as empresas/instituições que estabelecem menos relações de cooperação, como é o caso, por exemplo, dos parques de campismo, de alguns estabelecimentos TER/TH e alguns museus. Também se pode verificar que existe um nó que não estabelece nenhuma relação de cooperação, como é o caso de uma empresa de rent-a-car, sendo este considerado, de acordo com Aires, Laranjeiro e Silva (2006), um nó solto. .

6.2.2. Medidas algébricas

No presente estudo, as empresas/instituições que constituem a rede estabelecem 782 ligações de 10302⁸ possíveis, apresentando esta uma densidade de 0,0759. Esta densidade baixa poderá indicar que os elementos que constituem a rede estabelecem poucas ligações entre si, mas este resultado também se poderá dever ao facto de nem todos os elementos da rede terem sido entrevistados, pelo que poderão existir ligações estabelecidas que não estão aqui a ser consideradas.

⁸ De acordo com Aires et al. (2006), o número de ligações possíveis de uma rede calcula-se, multiplicando o número total de nós pelo número total de nós menos 1, ou seja, $102 \times (102 - 1) = 10302$.

⁹ Segundo Hanneman e Riddle (2005), os atores que têm um grau de saída elevado são considerados atores influentes.

¹⁰ A normalização das medidas de centralidade permitem comparar redes com diferentes tamanhos e densidades (Freeman, 2000, citado em Romeiro, 2006).

Ao se analisar a acessibilidade da rede deste estudo, constatou-se que não há nenhum ator que consiga alcançar a totalidade dos elementos que compõem a rede, o que se verifica facilmente observando o sociograma atrás referido (ver figura 7), dado existir um nó solto (a rede está desconectada). Uma vez que esta rede está desconectada, a distância geodésica entre pelo menos um par de nós será infinita (ou indefinida), o que faz com que o seu diâmetro seja também infinito (ou indefinido).

6.2.3. Medidas de centralidade e de poder

No nosso estudo, a empresa/instituição que apresenta um grau de saída (*OutDegree*) mais elevado é a RTSE, o que significa que é a que estabelece um maior número de relações de cooperação, o que a torna a mais influente⁹ da rede. Ao verificar-se o seu grau de saída normalizado¹⁰ (47,53%) verifica-se que estabelece ligações com quase metade das empresas/instituições da rede. Também se pode constatar que existem muitas empresas/instituições que apresentam um grau de saída de 0, o que pode dever-se a uma das seguintes situações: (i) ou estas empresas/instituições foram entrevistadas e referiram que não estabeleciam relações de cooperação com outros *stakeholders* turísticos; (ii) foram entrevistadas e referiram que estabeleciam relações de cooperação com outros *stakeholders* no âmbito do turismo, mas não quiseram especificar quem eram esses *stakeholders*; (iii) ou, não tendo sido entrevistadas, existiram outros inquiridos que referiram estabelecer contactos com elas.

Quanto ao grau de entrada (*InDegree*), a empresa/instituição que apresenta um valor mais elevado é o Centro de Interpretação da Serra da Estrela, o que significa que sendo a empresa/instituição que recebe mais ligações dos outros atores, é a que mais prestígio detém dentro da rede. Observando o grau de entrada normalizado do Centro de Interpretação da Serra da Estrela dá-se conta de que 28,71% das empresas/instituições da

rede estabelecem cooperações com esta empresa/instituição. Por outro lado, também se dá conta de que existem empresas/instituições que apresenta um grau de entrada de 0, o que significa que nenhuma das empresas/instituições da rede estabelecem ligações com elas.

No estudo, constata-se que a empresa/instituição que apresenta um maior índice de proximidade normalizada é a Câmara Municipal de Seia (39,76%), seguindo-se a RTSE (39,30%); ou seja, estas empresas/instituições são as que conseguem interagir com um maior número de atores da rede através de caminhos mais curtos.

As empresas/instituições que apresentam um maior grau de intermediação são também a Câmara Municipal de Seia, a que corresponde uma intermediação normalizada de 13,09% e a RTSE, a que corresponde uma intermediação normalizada de 10,73%. Tal significa que estas empresas/instituições são as que ocupam uma posição mais vantajosa dentro da rede e são aquelas que, como intermediárias, mais podem influenciar as relações dentro da rede. Por outro lado, é possível constatar que existem várias empresas/instituições que apresentam um grau de intermediação de 0, o que significa que estas não servem de intermediários em nenhuma das ligações que se estabelecem na rede, como é o caso de alguns museus, parques de campismo e estabelecimentos TER/TH.

A partir da análise da centralidade de grau, constatou-se que se trata de uma rede com uma centralização mais significativa no que diz respeito ao grau de saída (40,33%) do que ao grau de entrada (21,33%), o que poderá indicar que alguns elementos da rede poderão ter uma posição algo vantajosa, especialmente tendo em conta o seu grau de saída. No que se refere à centralidade de proximidade, não foi possível calcular-se o grau de centralização, uma vez que a rede não se encontra conectada (existe um nó solto). A partir da centralidade de intermediação, verificou-se que esta rede apresenta um índice de centralização baixo (12,36%), o que poderá indicar que a grande maioria das ligações da rede se

estabelecem diretamente, isto é, sem intermediários.

Pode-se verificar que a empresa/instituição que apresenta um maior índice de poder é a RTSE, seguindo-se a Câmara Municipal de Seia e a Câmara Municipal da Covilhã. Ao se compararem os índices de poder com os graus de saída (*OutDegree*), medidos através da centralidade de grau, verificou-se que estes coincidem, o que pode indicar que as empresas/instituições da rede que apresentam um maior índice de poder, são aquelas que estabelecem mais ligações com outras empresas/instituições e são, também, as mais influentes..

7. Conclusões, limitações do estudo e futuras linhas de investigação

Os concelhos da Covilhã e de Seia têm-se destacado, nos últimos anos, quer pelo lado da oferta (de alojamento), quer pelo lado da procura turística, relativamente ao conjunto dos seis concelhos que integram o PNSE. Contudo, os turistas não permanecem muito tempo na região e são maioritariamente nacionais. Estes factos reportam para a necessidade de serem definidas estratégias que permitam não só aumentar a duração da estada média como também diversificar os mercados de origem dos turistas. Uma organização em rede da oferta turística poderá facilitar a definição dessas estratégias. No entanto, grande parte dos *stakeholders* entrevistados considera que não pertencem a uma estrutura em rede, referindo a existência de dificuldades/barreiras à manutenção e desenvolvimento de redes de cooperação entre os *stakeholders* turísticos que se poderão agravar com o encerramento da RTSE.

Com efeito, através da ARS, verificou-se que a RTSE é a instituição que estabelece um maior número de relações de cooperação, o que a torna a mais influente da rede. Por outro lado, ao ser das instituições que apresenta um maior índice de proximidade, a RTSE é das que consegue alcançar

um maior número de atores através de caminhos mais curtos. Verifica-se ainda que a RTSE é também das que apresenta um maior grau de intermediação, o que significa que esta instituição é das que serve de intermediária a um maior número de ligações.

É notória a necessidade na região, de uma estrutura que facilite o estabelecimento de ligações entre os vários *stakeholders* turísticos e que coordene essa mesma rede. O desempenho dos destinos turísticos depende muito das ligações estabelecidas entre os *stakeholders* que os compõem, e não apenas das suas características individuais, pelo que a capacidade de cooperação entre eles, seja de forma direta ou indireta, constitui um fator muito importante para a competitividade deste sector e do próprio destino turístico.

Este estudo apresenta algumas limitações dado que: (i) não são considerados todos os tipos de *stakeholders* que integram o sistema turístico dos dois concelhos em estudo; (ii) para efeitos da ARS, embora representando as relações estabelecidas pelos *stakeholders*, nem todos os *stakeholders* que nela constam foram entrevistados, o que significa que as suas respostas e opiniões não puderam ser consideradas no estudo; (iii) a falta de informação desagregada sobre os estabelecimentos no turismo em espaço rural, limita a caracterização e a análise da dinâmica do tipo de turismo a eles associado.

Em futuras investigações, poderia ser interessante considerar-se também o lado da procura turística e não apenas o da oferta e um número mais alargado e diversificado de tipos de *stakeholders*, abrangendo no estudo uma área geográfica maior. Seria também interessante estudar-se o impacto da extinção da RTSE no sector turístico da região, bem como nas relações de colaboração dos *stakeholders* turísticos.

Referências bibliográficas

- Aires, M., Laranjeiro, J., & Silva, S. (2006). *Manual introdutório à análise de redes sociais, medidas de centralidade, tradução e adaptação*. Acedido a 17 de julho de 2013, disponível em file:///C:/Documents%20and%20Settings/marilia.durao/0s%20meus%20documentos/Downloads/Manualintrodutorio_ex_ucinet.pdf
- Baggio, R., & Cooper, C. (2008). Knowledge management and transfer in tourism: An Italian case. In *Proceedings of the IASK (ATR) Advances in Tourism Research* (pp. 1-10). Aveiro.
- Câmara Municipal da Covilhã (2013). Acedido a 2 de abril de 2013, disponível em <http://www.cm-covilha.pt/>
- Câmara Municipal de Seia (2013). Acedido a 2 de abril de 2013, disponível em <http://www.cm-seia.pt/index.php/turismo>
- Castro, J. (2001). Estudo da população de javali (*Sus Scrofa Linnaeus*, 1758) no Parque Natural da Serra da Estrela. Acedido a 7 de maio de 2013, disponível em http://portal.icn.pt/NR/rdonlyres/80C3A8C8-6A74-46A5-A986-73296A2E591E/0/PNSEJavali_Populacao_2001.pdf
- Costa, C. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: Planning, organizations and networks – The case of Portugal*. PhD thesis, University of Surrey, Guildford, UK.
- Costa, R. (2012). *Dinâmicas territoriais geradas pelo investimento privado no turismo*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Halme, M. (2001). Learning for sustainable development in tourism networks. *Business Strategy and the Environment*, 10, 100-114.
- Hanneman, R., & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. Acedido a 15 de julho de 2013, disponível em <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/>
- Instituto da Conservação da Natureza [ICN] (2006). *Plano sectorial da Rede Natura 2000: Sítios da Lista Nacional*. Acedido a 7 de maio de 2013, disponível em http://www.icn.pt/psrn2000/fichas_sitios/Sitio_SERRA%20ESTRELA.pdf
- Instituto Nacional de Estatística [INE] (2007-2012). *Anuários estatísticos da Região Centro: 2006 a 2011*. Acedido a 4 de maio de 2013, disponível em <http://www.ine.pt/>
- Lei n.º 33/2013 de 16 de maio. Regime Jurídico das Áreas Regionais de Turismo de Portugal Continental. Diário da República, N.º 94 – I série. Assembleia da República. Lisboa.
- March, R., & Wilkinson, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*, 30, 455-462.
- Páginas Amarelas (2013). Acedido em 2 de abril de 2013, em <http://www.pai.pt/q/business/advanced/where/seia/what/rent-a-cars/?contentErrorLinkEnabled=true>
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: The Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, 24, 203-216.
- Pimpão, A. (2008). *O perfil do turista na região da Beira Interior*. Dissertação de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Presenza, A., & Cipollina, M. (2010). Analysing tourism stakeholders networks. *Tourism Review*, 65(4), 17-30.
- Região de Turismo da Serra da Estrela (2013). Acedido em 2 de abril de 2013, em <http://www.rt-serradaestrela.pt/>

- Romeiro, P. (2006). *O papel das redes de gestão na inovação e competitividade do turismo rural*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal.
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Great Britain: Channel View Publications.
- Stokowski, P. (1992). Social networks and tourist behavior. *American Behavioral Scientist*, 36(2), 212-221.
- Timur, S., & Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445-461.
- Turismo de Portugal (2007). *Plano Estratégico Nacional do Turismo*. Lisboa: Turismo de Portugal, I. P./ Ministério da Economia e da Inovação.
- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D., & Curry, K. (2005). Collaborative policymaking local sustainable projects. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325-345.
- Wasserman, S., & Faust, K. (2009). *Social network analysis: Methods and applications* (19ª ed.). New York: Cambridge University Press.
- Yin, R. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly*, 26, 58-65.