



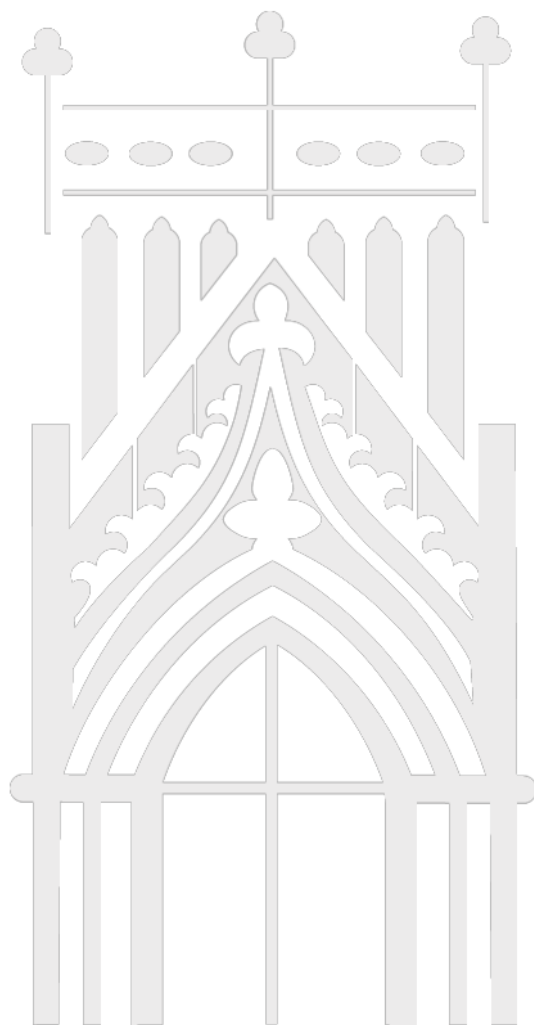
**IPG** Politécnico  
|da|Guarda  
Polytechnic  
of Guarda

## Mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo

As Redes de Colaboração e a Oferta  
Turística da Serra da Estrela

Hélder José de Sousa Almeida

abril | 2014



Escola Superior  
de Turismo  
e Hotelaria



# **AS REDES DE COLABORAÇÃO E A OFERTA TURÍSTICA DA SERRA DA ESTRELA**

Esta dissertação foi elaborada no âmbito do mestrado em Gestão e Sustentabilidade no Turismo sob a orientação do Professor Doutor Gonçalo Poeta Fernandes

**Abril 2014**

**Hélder José de Sousa Almeida**



**À Margarida, ao Pedro e à Elisabete**

*“Conhecimento não é aquilo que você sabe,  
mas o que você faz com aquilo que você sabe.”*

*Aldous Huxley*



## AGRADECIMENTOS

Os valores que constroem o ser humano são os reflexos do passado, a aspiração e a expectativa do futuro.

Durante a elaboração deste trabalho muitos foram os momentos de descoberta e de aprendizagem contínua. No entanto, estes momentos só foram possíveis pelo empenho de todos com quem tive a oportunidade de trabalhar.

Agradeço a todos os que contribuíram para este projeto, nomeadamente aos agentes turísticos da Serra da Estrela que responderam ao questionário, aos professores das unidades curriculares do mestrado e em particular ao Professor Doutor Gonçalo Poeta pela paciência e encorajamento com que acompanhou este estudo.

Uma palavra especial para a minha Família pelo caminho que juntos percorremos. Ao Pedro, à Margarida e à Elisabete, pelo amor e pelo tempo que me permitiram dedicar ao estudo. Aos meus pais, ao meu irmão, aos meus padrinhos Emília e Gabriel por tudo aquilo que sou.

Hélder José de Sousa Almeida

Abril 2014



## **RESUMO**

A presente dissertação efetua uma investigação exploratória sobre os processos de colaboração empresarial na oferta turística da Serra da Estrela. O estudo analisa as relações interorganizacionais promovendo uma “retrato” sobre as experiências colaborativas, identificando o grau, o nível e a significância das relações de colaboração.

Conclui-se que as características dos agentes turísticos da Serra da Estrela adaptam-se ao desenvolvimento de um modelo cooperativo de base horizontal com partilha de informação, de recursos, de atividades e de objetivos. O modelo colaborativo na Serra da Estrela deve estar focado em ações de “incoming” contribuindo para resolver as dificuldades estruturais manifestadas pelos agentes turísticos.

### **Palavras chave:**

Competitividade, vantagem colaborativa, relações interorganizacionais, redes, colaboração, turismo.



## ABSTRACT

This dissertation makes an exploratory research on the processes of enterprise collaboration in the tourism destination of Serra da Estrela. The study analyzes the inter-relationships promoting a "portrait" of collaborative experiences, identifying the degree, the level and significance of collaborative relations.

Conclusions recommend the adaptation of a cooperative horizontal model of collaboration based on shared information, resources, activities and goals. The collaborative model in Serra da Estrela should be focused on incoming actions to overcome structural difficulties manifested by the destination agents.

### **Keywords:**

Competitiveness, collaborative advantage, interorganizational relations, networking, collaboration, tourism.

**ÍNDICE**

Resumo -----	5
Índice -----	7
Índice de tabelas -----	9
Índice de figuras-----	11
Índice de gráficos -----	13
<i>Introdução</i> -----	15
<b><i>Capítulo 1 – A competitividade, a colaboração empresarial e a atividade turística</i></b>	
1.1 Competitividade, estratégia e vantagem colaborativa -----	19
1.2 Características e tipologia das redes de colaboração -----	53
1.3 Redes de colaboração em turismo -----	99
<b><i>Capítulo 2 – Investigar a colaboração empresarial na Serra da Estrela</i></b>	
2.1 Problemática -----	127
2.2 Âmbito da investigação -----	131
2.3 Metodologia -----	133
<b><i>Capítulo 3 – Análise descritiva de resultados</i></b>	
3.1 Caracterização do sector turístico da Serra da Estrela -----	139
3.2 As experiências dos agentes turísticos e a visão do setor -----	165
3.3 As práticas colaborativas entre agentes turísticos da Serra da Estrela -----	175
3.4 O posicionamento dos agentes turísticos face a iniciativas de colaboração ----	183
3.5 A significância das ações de colaboração -----	189
Conclusões -----	199
Bibliografia -----	209
Anexos -----	213



**ÍNDICE DE TABELAS**

Tabela 1 – Definição de aliança empresarial -----	59
Tabela 2 – Benefícios competitivos nas inter-relações tangíveis -----	80
Tabela 3 – Benefícios competitivos das redes de colaboração -----	82
Tabela 4 – Modelos de gestão de redes colaborativas -----	88
Tabela 5 – Dimensões de análise das organizações em rede de Mintzberg -----	90
Tabela 6 – Dispersão de inquiridos por serviços turísticos e concelhos -----	135
Tabela 7 – Total de respostas por serviços turísticos e concelhos -----	137
Tabela 8 – Capacidade de alojamento hoteleiro por concelho -----	142
Tabela 9 – Estabelecimentos hoteleiros por concelho -----	143
Tabela 10 – Empreendimentos turísticos complementares na Serra da Estrela -	143
Tabela 11 – Registo nacional de turismo - empreendimentos turísticos por concelho -----	146
Tabela 12 – Taxa líquida de ocupação/cama na Serra da Estrela -----	148
Tabela 13 – Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros na Serra da Estrela ----	150
Tabela 14 – Proporção de hóspedes estrangeiros -----	151
Tabela 15 – Cálculo de hóspedes estrangeiros no destino Serra da Estrela em 2011 -----	152
Tabela 16 – Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros -----	154
Tabela 17 – Taxa líquida de ocupação/cama nos estabelecimentos hoteleiros --	155
Tabela 18 – Proporção de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros entre Julho e Setembro -----	156
Tabela 19 – Índice de preferência turístico -----	157
Tabela 20 – Estada média nos estabelecimentos hoteleiros por localização geográfica -----	158
Tabela 21 – Prestações de serviços das empresas por localização geográfica (NUT's) e atividade económica -----	159
Tabela 22 – Volume de negócios das empresas não financeiras por setor de atividade económica e concelho -----	161
Tabela 23 – Avaliação das quatro forças estruturantes das redes de colaboração -----	191
Tabela 24 – Avaliação e perceção das características organizacionais das	

redes colaborativas -----	193
Tabela 25 – Avaliação das ações de colaboração empresarial -----	196

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Organização como sistema aberto integrado no meio envolvente alargado -----	22
Figura 2 – Modelo das cinco forças competitivas -----	28
Figura 3 – Visão alargada de estratégia -----	31
Figura 4 – Processo de gestão estratégica -----	32
Figura 5 – Visão restrita da estratégia -----	32
Figura 6 – Classificação das estratégias -----	36
Figura 7 – A cadeia de valor genérica -----	39
Figura 8 – Estratégias genéricas de Porter -----	42
Figura 9 – Modelo das cinco fontes de vantagem colaborativa de Burton e respetiva correspondência ao modelo das cinco forças competitivas de Porter --	47
Figura 10 – Modelo Bradenburger & Nalebuff -----	49
Figura 11 – Evolução do conceito de redes numa perspetiva organizacional ----	56
Figura 12 – Tipos de alianças estratégicas -----	60
Figura 13 – Dupla visão da colaboração empresarial -----	63
Figura 14 – Mapa de orientação conceptual para classificação de redes -----	65
Figura 15 – Classificador de tipologias de colaboração de Kanter -----	67
Figura 16 – Tipologias de redes de empresas de Gandori & Soda -----	68
Figura 17 – Níveis de colaboração empresarial -----	72
Figura 18 – Vantagens operacionais da colaboração -----	84
Figura 19 – Vantagens estratégicas da colaboração -----	85
Figura 20 – Esquemas das cinco formas de organização das redes -----	89
Figura 21 – Visão geral das tarefas de gestão numa rede -----	93
Figura 22 – Estrutura adaptada do modelo de redes de Hakansson -----	94
Figura 23 – Dinâmica de rede de Hakansson -----	96
Figura 24 – Modelo referencial do sistema turístico -----	101
Figura 25 – Componentes básicos do sistema turístico -----	102
Figura 26 – Sistema funcional do turismo -----	103
Figura 27 – Competitividade dos destinos turísticos e sustentabilidade -----	106
Figura 28 – Rede de sectores da indústria turística -----	110
Figura 29 – Benefícios das redes colaborativas no turismo -----	114

Figura 30 – Cadeia de distribuição no turismo -----	117
Figura 31 – Redes horizontais em turismo -----	119
Figura 32 – Redes verticais em turismo -----	120
Figura 33 – Redes locais do destino -----	121
Figura 34 – Intervenções das redes colaborativas no sistema turístico -----	123
Figura 35 – Mapa do destino Serra da Estrela -----	139
Figura 36 – Matriz de posicionamento colaborativo -----	205
Figura 37 – Modelo colaborativo sugerido para o destino Serra da Estrela -----	206

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Associação dos destinos turísticos às estações do ano -----	140
Gráfico 2 – Estabelecimentos hoteleiros na Serra da Estrela por concelho -----	142
Gráfico 3 – Dispersão das unidades de turismo de habitação na Serra da Estrela	144
Gráfico 4 – Dispersão das unidades de turismo em espaço rural na Serra da Estrela -----	145
Gráfico 5 – Dispersão das unidades de alojamento local na Serra da Estrela -----	145
Gráfico 6 – Dispersão dos parques de campismo na Serra da Estrela -----	145
Gráfico 7 – Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros -----	150
Gráfico 8 – Hóspedes estrangeiros por concelho em 2011 -----	152
Gráfico 9 – Hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros por município segundo o país de residência atual -----	153
Gráfico 10 – Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros por concelho -----	153
Gráfico 11 – Prestações de serviços das empresas por localização geográfica ----	160
Gráfico 12 – Percentagem de receitas das empresas de alojamento, restauração e similares por concelho em 2010 -----	162
Gráfico 13 - Percentagem de receitas das empresas de alojamento, restauração e similares por concelho em 2011 -----	163
Gráfico 14 – Preferências de colaboração por atividade -----	165
Gráfico 15 – Identificação de agentes concorrentes -----	166
Gráfico 16 – Avaliação das experiências colaborativas -----	167
Gráfico 17 – Contributos da colaboração para a atividade empresarial -----	167
Gráfico 18 – Amplitude das relações de colaboração -----	168
Gráfico 19 – Perceção sobre a oferta turística da Serra da Estrela -----	168
Gráfico 20 – Avaliação do nível de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela -----	169
Gráfico 21 – Avaliação do posicionamento turístico da Serra da Estrela baseado no produto “neve” -----	170
Gráfico 22 – Avaliação de produtos turísticos a desenvolver na Serra da Estrela	170
Gráfico 23 – Avaliação das lacunas da oferta turística da Serra da Estrela -----	171
Gráfico 24 – Avaliação de problemáticas para um desenvolvimento turístico sustentável da Serra da Estrela -----	172



Gráfico 25 – Nível de parcerias entre os agentes turísticos da Serra da Estrela --	175
Gráfico 26 – Grau de parcerias entre os agentes turísticos da Serra da Estrela ---	176
Gráfico 27 – Modelo de colaboração preferido entre os agentes turísticos -----	176
Gráfico 28 – Quantidade de parcerias desenvolvidas anualmente -----	177
Gráfico 29 – Quantidade de pedidos de parceria rececionados anualmente -----	178
Gráfico 30 – Venda de produtos turísticos de base colaborativa -----	178
Gráfico 31 – Participação em ações colaborativas de comunicação/promoção ---	179
Gráfico 32 – Numero de empresas parceiras por agente turístico -----	180
Gráfico 33 – Partilha de informação com outros agentes turísticos da Serra da Estrela -----	180
Gráfico 34 – Identificação dos parceiros internos de colaboração -----	181
Gráfico 35 – Identificação dos parceiros externos de colaboração -----	181
Gráfico 36 – Avaliação da gestão em rede como vantagem competitiva para os agentes turísticos da Serra da Estrela -----	183
Gráfico 37 – Avaliação dos benefícios de colaboração empresarial -----	184
Gráfico 38 – Motivação de serviços para ações colaborativas -----	184
Gráfico 39 – Avaliação sobre áreas a operacionalizar por uma rede colaborativa	185
Gráfico 40 – Avaliação sobre os mecanismos mais adequados para estabelecer uma parceria colaborativa -----	185
Gráfico 41 – Avaliação sobre a necessidade de desenvolver uma rede empresarial para gestão do destino Serra da Estrela -----	186
Gráfico 42 – Disponibilidade para participar numa rede colaborativa de gestão do destino turístico -----	186
Gráfico 43 – Avaliação sobre a receptividade dos outros agentes turísticos para participar numa rede colaborativa de gestão do destino turístico -----	187

## INTRODUÇÃO

A adaptação estratégica às mudanças dos mercados é um processo dinâmico que determina o posicionamento das empresas face aos concorrentes. A concorrência enquanto elemento estrutural dos mercados estabelece a competitividade e em grande medida determina as relações entre empresas.

A rivalidade entre empresa é “*latu sensu*” encarada como o modelo tradicional de competição pelo mercado. No entanto, as estratégias de adaptação aos mercados têm potenciado ao desenvolvimento de estratégias colaborativas criando uma visão alternativa à competição permanente entre os agentes de mercado.

O desenvolvimento da perspectiva colaboracionista não elimina a rivalidade mas aumenta a capacidade estratégica das empresas responderem ao ambiente competitivo. A colaboração empresarial introduz uma dinâmica criadora e distribuidora de valor que motiva as empresas a cooperar.

A indústria turística pelas suas especificidades é um dos sectores económicos onde as estratégias colaborativas mais podem contribuir para o aumento da produtividade e competitividade. A interdependência entre serviços e a necessidade de interligar as várias componentes da oferta turística, para responder às necessidades dos consumidores, cria o ambiente favorável ao desenvolvimento de relações interorganizacionais que promovem a partilha de atividades e recursos.

O negócio turístico é uma complexa teia de relações e conexões que potenciam o desenvolvimento de produtos e de experiências que serão consumidas em determinado local. Logo, o desenvolvimento de processos colaborativos entre empresas turísticas responde à necessidade de rentabilização dos fatores económicos e de gestão dos recursos, sendo um processo intrínseco e fundamental para a sobrevivência das empresas e para a competitividade da indústria.

Estudar a colaboração empresarial no cluster turístico da Serra da Estrela é uma iniciativa inovadora. A investigação pretende colmatar a falta de informação sobre as dinâmicas empresariais estabelecidas e criar um primeiro nível de conhecimento sobre as relações interorganizacionais no turismo da Serra da Estrela.

Nesta base, são objetivos do trabalho aferir as experiências dos agentes turísticos, recolher uma visão de desenvolvimento para o sector, identificar e analisar as relações de colaboração entre as empresas do sector turístico da Serra da Estrela. A avaliação do posicionamento dos empresários face a iniciativas de colaboração e a significância das ações de colaboração empresarial para os agentes turísticos da Serra da Estrela completam os propósitos desta investigação.

O destino turístico da Serra da Estrela posiciona-se no mercado como uma área de montanha, com uma marca forte no mercado interno, único destino de “neve” em Portugal e uma componente paisagística e ambiental com elevados recursos. No entanto, os processos de organização e gestão do destino são incipientes, dispersos e desorganizados com uma oferta turística que subsiste, com base na notoriedade da marca e numa procura turística fidelizada ao período de inverno. Estruturalmente baseada em pequenos negócios, a oferta turística da Serra da Estrela procura combater a sazonalidade e a concorrência de destino nacionais com maiores taxas de crescimento.

Neste cenário, o desenvolvimento de estratégias de colaboração pode aumentar as vantagens competitivas das empresas e a qualidade da oferta. Mas será que os operadores e agentes do sector turístico da Serra da Estrela cooperam? Será que estabelecem relações que aumentam o valor da oferta turística?

Este trabalho, de base exploratória, efetua um “retrato” das relações interorganizacionais entre as empresas turísticas da Serra da Estrela. Investiga o tipo de parcerias existentes. Recolhe uma visão sobre o desenvolvimento do setor. Analisa as experiências de colaboração empresarial e a frequência destes processos. Estuda os posicionamentos assumidos perante iniciativas de colaboração empresarial e percebe as características organizacionais necessárias à colaboração empresarial.

A estrutura do trabalho está dividida em três capítulos. O primeiro capítulo efetua uma revisão científica da área de investigação. A competitividade, a estratégia empresarial e as vantagens colaborativas estão no centro das problemáticas abordadas na primeira parte. O enquadramento competitivo genérico e as abordagens estratégicas das empresas para desenvolvimento de vantagens competitivas nomeadamente o desenvolvimento de estratégias de co-optação e de vantagens colaborativas efetuam o enquadramento teórico das questões em análise. A segunda parte do primeiro capítulo

aborda o conhecimento teórico sobre as tipologias e as características da colaboração empresarial aprofundando a informação sobre as relações interorganizacionais e as suas especificidades. Por último, o terceiro tomo do primeiro capítulo analisa as experiências de colaboração empresarial no sector turístico, o seu sistema funcional e as interações que este gera criando modelos de colaboração e de integração de serviços em toda a cadeia de valor.

A apresentação da problemática em estudo, a delimitação do âmbito geográfico da investigação com base no Parque Natural da Serra da Estrela e as metodologias aplicadas no estudo completam o segundo capítulo deste trabalho. A recolha de dados primários sobre a problemática em estudo foi efetuada com base num questionário aplicado a 188 entidades com uma taxa de respostas de 20%.

A análise descritiva de resultados compõe o terceiro capítulo do trabalho. Começa por efetuar a caracterização do setor turístico da Serra da Estrela apresentando um estudo evolutivo da atividade turística entre 2002 e 2011. A caracterização é efetuada com recurso a dados secundários recolhidos junto dos municípios e estatísticas do Instituto Nacional de Estatística e do portal Pordata.

A análise dos dados primários recolhidos efetua-se em quatro frações. A primeira aborda as experiências e os relacionamentos entre as empresas turísticas e exprime a visão recolhida sobre o desenvolvimento do setor. A segunda parte estuda as práticas colaborativas analisando a frequência, o grau e o nível de cooperação. A terceira parte estuda as motivações e o posicionamento dos agentes turísticos face a iniciativas de colaboração e o quarto e último tomo da análise descritiva de resultados investiga as ações que privilegiam desenvolver, a relação com as forças estruturantes das redes interorganizacionais e as características organizacionais necessárias ao processo colaborativo.

Por fim, as conclusões apresentam os resultados da investigação e sintetizam os aspetos mais relevantes da investigação apresentando um cenário de atuação colaborativo adequado ao destino turístico Serra da Estrela. Desenvolve-se uma matriz de posicionamento colaborativo para a Serra da Estrela e um modelo teórico de aplicação colaborativa para a gestão do destino.



## CAPITULO 1 – A competitividade, a colaboração empresarial e a atividade turística

### 1.1 - COMPETITIVIDADE, ESTRATÉGIA E VANTAGEM COLABORATIVA

As alterações tecnológicas, culturais e sociais que caracterizam as últimas décadas têm criado impactos relevantes na organização empresarial. A globalização enquanto fenómeno do capitalismo cosmopolita<sup>1</sup> (Beck, 2001 citado em Kilbourne, 2004) está na base dessas alterações, e não é uma escolha das organizações. Estas são confrontadas com os mecanismos políticos, económicos e culturais que induzem à globalização.

As múltiplas dimensões de análise da globalização ultrapassam as meras estratégias empresariais de internacionalização (Kilbourne, 2004). Do ponto de vista económico, a globalização é um processo pelo qual as nações ficam mais integradas pelas atividades de atores económicos transnacionais (Dicken, 1998, Jones, 2000 citados em Kilbourne, 2004). A integração económica é suportada por avanços tecnológicos que permitem uma conectividade<sup>2</sup> global. Esta reduziu as limitações espaço temporais contribuindo para a desterritorialização<sup>3</sup> e para a promoção de uma cultura global que se sobrepõe às raízes locais.

---

<sup>1</sup> Ulrich Beck é um sociólogo alemão que distingue dois processos de modernização na história recente das sociedades. Um deles, a modernização reflexiva, caracteriza a sociedade atual tendo a globalização, o desenvolvimento tecnológico e o individualismo como fatores basilares. Beck encara a absorção de temas globais pelas sociedades como um processo de cosmopolitismo que altera as experiências locais e os valores das pessoas. Para Beck, o cosmopolitismo é uma metodologia para analisar conflitos sociais. O processo de globalização construído com base numa visão económica neoliberal recuperou o poder para as empresas, resgatando-o à política e ao equilíbrio estabelecido no pós-guerra entre trabalho e capital. Beck argumenta que a lógica capitalista reemergiu e os estados perderam poder e capacidades de procurar a justiça e de mediar conflitos. A mobilidade das organizações globais corroe o bem-estar (welfare) dos estados democráticos, colocando-os em conflito. Os estados regulam o capital e o trabalho numa lógica nacional enquanto as empresas globais olham para estes fatores numa óptica transnacional. A imposição de um neoliberalismo com máxima liberdade para o capital e o reforço das intercomunicações entre sociedades, conduzindo a processos de desterritorialização e ao fim das culturas locais desenvolvem um fenómeno de capitalismo cosmopolita.

<sup>2</sup> Tomlinson (1999) citado em Kilbourne (2004) refere que a globalização não deve ser encarada como um processo de conectividade. A conectividade é uma densa rede de interligações e interdependências que caracterizam a vida social moderna.

<sup>3</sup> Desterritorialização é a marca da chamada sociedade pós-moderna, dominada pela mobilidade, pelos fluxos, pelo desenraizamento e pelo hibridismo cultural. Para Haesbaert, desterritorialização é um termo que sintetiza a transformação política social e cultural dos territórios, mas também a perda de identidade territorial pelos indivíduos que habitam o território. (in Wikipedia)

O paradigma global suportado pelos avanços tecnológicos transformou o mundo num enorme mercado aberto<sup>4</sup>, com “oportunidades significativas para as empresas com capacidade e determinação para terem sucesso em ambientes estranhos” (Donnelly, Gibson, & Invancevich, 2000, pág. 58). No entanto, a globalização dos mercados é uma “auto-estrada” com dois sentidos, pois permite às empresas encontrar novos mercados, mas também facilita a entrada de novos concorrentes. Porter (1991) refere que na década de 70 surgiram um conjunto de indústrias globais. Algumas empresas desenvolveram posições estratégicas de ambiente global através do aumento do investimento interno (local) e externo (global).

As diferenças de nível entre a competição nacional e internacional são assinaláveis, “diferenças entre países em relação ao fator custo, circunstâncias diferentes em mercados externos, diferentes metas, recursos e capacidade de supervisionar concorrentes estrangeiros e diferentes funções dos governos estrangeiros” (Porter, 1991, pág. 259). Ainda assim, a construção de uma posição estratégica global não é considerada excecional nos seus fatores estruturais. Porter (1991, pág. 259) considera que as “forças de mercado e os fatores estruturais que operam nas indústrias globais são as mesmas que operam em indústrias internas”.

Convém reter esta afirmação de Porter para salvaguardar as diferenças de escala entre o ambiente global e o ambiente local. Ainda que os fatores de mercado e os fatores estruturais determinem o posicionamento competitivo das indústrias nacionais e globais existe um leque alargado de player’s de mercado, de fatores culturais, sociais e políticos que limitam uma ação global das indústrias. Porter (1991, pág. 258) indica que “as indústrias globais exigem que a base da concorrência seja coordenada a nível mundial, caso contrário, ela enfrentará desvantagens estratégicas”. De entre os obstáculos à concorrência global destacam-se quatro categorias: “obstáculos económicos, que elevam o custo direto da concorrência global, obstáculos de gestão, que aumentam a complexidade das tarefas, obstáculos institucionais e obstáculos percetivos ou de recursos” (Porter, 1991, pág. 263).

---

<sup>4</sup> Segundo Krugman & Wells (2007) uma economia aberta surge quando um estado possui um comércio considerável de bens, serviços e activos com outros países. A teoria das vantagens comparativas desenvolvida por David Ricardo no séc. XIX até hoje constitui a base essencial do comércio internacional. Os benefícios mútuos proporcionados pelo comércio internacional aos estados, permitindo a especialização em actividades comparativamente melhores e uma utilização de recursos mais eficiente, contribuem para o bem estar e a comodidade dos seus habitantes, ainda que uma nação seja mais eficiente na produção de bens.

Foram estes obstáculos que durante décadas mantiveram as empresas concentradas nos seus mercados internos. Guerra (1998) indica que na década de 50 o conceito de economia internacional respeitava o conjunto de economias domésticas separadas por barreiras pautais, transportes caros e irregulares e fluxos de informação descontínuos.

No período pré-globalização, a economia internacional funcionava baseada na diferença de custos relativos dos produtos e diferentes remunerações de capital sendo estas as principais razões de dinâmica económica que alicerçavam as trocas internacionais (Guerra, 1998).

As últimas décadas do século XX vieram transformar a economia, em consequência das inovações tecnológicas, sociais e culturais, que hoje conhecemos. Guerra (1998) justifica esta alteração através da interdependência de sistemas produtivos de base regional ou nacional, abertos sobre o exterior, que ultrapassaram as barreiras domésticas.

Sobre as empresas multinacionais, Porter (1991), refere que poucas indústrias iniciam a sua atividade num ambiente global, mas a tendência de crescimento a isso as impele. Embora tenham que passar por um processo de inovação estratégica para evoluir do ambiente nacional para o ambiente internacional, o processo é potenciado pela globalização através de mudanças políticas, sociais e tecnológicas.

Neste patamar Guerra (1998) indica que a abolição das taxas alfandegárias, os diversos acordos de livre comércio, a integração económica, o decréscimo dos custos de transporte e comunicação e a homogeneização das preferências dos consumidores criou um mercado global onde existe uma profunda interdependência das economias nacionais.

Encarando a globalização como uma realidade incontornável dos mercados, podemos concluir que o fenómeno veio aumentar a incerteza do ambiente empresarial. As condicionantes nacionais já representavam um desafio assinalável para o desenvolvimento empresarial, agora, o desafio cresceu sendo exponencial à realidade global.

A globalização é uma das novas configurações do sistema económico criando novos papéis e funções para os agentes que procuram as melhores condições de sobrevivência e de multiplicação do capital (Silva, 2001).



O ambiente em que as empresas desenvolvem as suas atividades tem sofrido profundas alterações. A globalização dos mercados, a concorrência transnacional, o aumento dos rendimentos e da educação, a desregulamentação e a harmonização legislativa obrigaram as empresas a adaptar-se (Santos A. J., 2008).

Entendendo as empresas como uma organização, que funciona num sistema aberto<sup>5</sup>, o desenvolvimento das suas atividades está integrado num ambiente contextual e num meio envolvente transaccional que condiciona os seus objetivos, estratégias e em última análise até a sua sobrevivência.

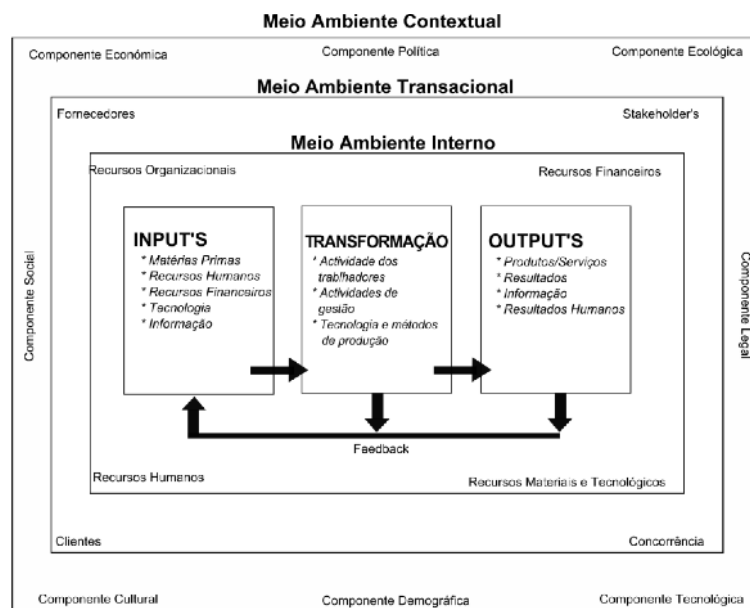


Figura 1 - Organização como sistema aberto integrado num meio envolvente alargado (Santos A. J., 2008, pág. 14)

Sob esta visão é natural compreender que a sobrevivência empresarial reside no aproveitamento das oportunidades que a envolvente propicia e na supressão das

<sup>5</sup> Um **sistema** é um conjunto de elementos interconectados, de modo a formar um todo organizado. O termo "sistema" significa "combinar", "ajustar", "formar um conjunto". Um sistema que interage com o seu meio através de entradas e saídas é declarado com um **sistema aberto**. Outra distinção é a diferenciação entre **sistemas físicos** e **sistemas conceptuais**. Os sistemas físicos são sistemas compostos de matéria e energia, por exemplo um conjunto de astros como o sistema solar. Sistemas conceptuais são compostos de ideias existem para ajudar a concretizar objetivos específicos permitindo a prática de "atividades". (in <http://pt.wikipedia.org/wiki/Sistema>)

A teoria dos sistemas apresentada por Bertalanffy em meados do século XX assenta na ideia de que as organizações podem ser encaradas como um conjunto de partes inter-relacionadas, que atuam como um todo na prossecução de objetivos comuns. Cada organização corresponde a um sistema aberto destinado a efetuar a transformação de input's em output's através do processo de gestão (Santos A. J., 2008, pag 101)

ameaças. A dialética de mercado, enquadrada num sistema capitalista, coloca no mesmo campo de jogo os diversos agentes. As empresas são confrontadas com a procura gerada pelos clientes e com a concorrência dos competidores.

Face às ameaças, as empresas procuram aumentar a competitividade para obter vantagem sobre os concorrentes. A competição existe onde há disputa por algo que dois ou mais competidores desejam dando lugar a vários confrontos que sucedem no quotidiano (Silva, 2001). Transpondo este confronto para o panorama económico, a disputa ocorre quando duas empresas competem pelos clientes de determinada produto ou serviço. No intuito de ultrapassar os concorrentes as empresas buscam estratégias de eficácia, eficiência e diferenciação que garantam uma posição competitiva vantajosa.

Desta forma, a competição económica caracteriza-se por disputas de mercado no qual se encontram várias forças e agentes. A procura e concorrência assumem-se como fatores dinâmicos e impulsionadores do sistema estando no centro do sucesso ou fracasso das empresas.

Para Silva (2001) a competitividade é entendida como a capacidade das empresas utilizarem estratégias que compreendam o contexto externo (meio transacional e contextual) e o contexto interno (organização) com o objetivo de manter ou superar a participação no mercado. O mesmo pensamento é expresso por Azevedo & Giordano (1997) reconhecendo a competitividade como a capacidade de concorrer em determinado mercado traduzindo-se num primeiro plano através da sobrevivência da empresa e num segundo plano através do crescimento sustentado. Já Towmey (2002) citado em (Santos A. J., 2008) entende a competitividade como a capacidade da organização se adaptar e influenciar o seu meio envolvente através da suas interações, relações e funções.

Nesta base a sobrevivência das empresas não depende apenas das suas capacidades internas, mas também de inúmeros fatores que a rodeiam, variando a importância destes de mercado para mercado. A competitividade transcende a empresa (Silva, 2001).

A competitividade é assim o resultado de uma soma de fatores, onde para além dos processos internos da própria empresa, ganha relevo o ambiente que a envolve. Apesar das dificuldades em definir o conceito “competitividade”, fruto das inúmeras abordagens, a competitividade é o principal fator de desenvolvimento ou fracasso de

uma empresa (Martins, Medeiros, Sicsú, & Leão, 2009). A empresa que compete sobrevive a novas transformações, desenvolvendo-se e estruturando-se para alcançar o objetivo de manter ou aumentar a participação no mercado, otimizando a equação lucro/sobrevivência (Silva, 2001).

Competir é uma das certezas da economia de mercado. A competitividade é algo vinculado ao desenvolvimento e à sobrevivência das empresas, logo deve ser mantida e perpetuada para garantir a subsistência (Santos M. , s.d). Para competir as empresas utilizam estratégias relacionadas com a capacidade de compreender o ambiente envolvente e utilizar recursos que lhe permitam manter ou ganhar mercado (Silva, 2001).

A competitividade é a peça principal das teorias de Michael Porter (Benites & Valério, 2004). Este autor norte-americano desenvolveu a escola do posicionamento através das teorias de análise competitiva da indústria<sup>6</sup>. Para Porter (1993) a competitividade é a habilidade resultante dos conhecimentos adquiridos capazes de criar e sustentar um desempenho superior à concorrência.

A perspetiva de Porter arrasta-nos para uma análise interior da empresa com reflexo no seu exterior. A competitividade está diretamente relacionada com a produtividade da empresa na sua busca de quota de mercado que garante a sua rentabilidade. Neste sentido é a produtividade e o posicionamento da empresa no mercado (quota) que revelam a competitividade da empresa sendo esta sempre uma comparação com os seus concorrentes. Lucratividade e rentabilidade são fatores de sobrevivência das empresas no médio/longo prazo (Santos M. , s.d).

Assim, a competitividade é o reflexo da posição da empresa face à concorrência, traduzida pela eficiência com que desempenha as suas tarefas e pelo valor final criado ao cliente que pode ser medido através da quota de mercado (Benites & Valério, 2004).

Esta conceção da competitividade encerra uma dupla visão. Uma centrada na empresa e nas suas tarefas como fontes de vantagens competitivas e outra centrada no mercado e na concorrência enquanto espaço competitivo e de contacto com os clientes. Porter (1989) refere que as fontes de vantagens competitivas estão centradas na cadeia de valor das empresas e nas relações existentes entre atividades. Mas por outro lado sugere uma

---

<sup>6</sup> Escola do posicionamento Michael Porter

visão mais alargada, através da teoria das cinco forças competitivas<sup>7</sup>, para analisar os fatores que condicionam a competitividade.

Também Benites e Valerio (2004) indicam que a cadeia de valor reflete a história, estratégia, posicionamento e a forma como as atividades individuais são executadas. A cadeia de valor identifica as principais competências organizacionais e a maneira mais adequada de construir valor através das atividades. Para posteriormente alertarem que compreender o funcionamento de uma empresa implica um olhar para o seu ambiente social e institucional, pois as diversas etapas do processo produtivo resultam da interação entre o ambiente contextual e transacional.

Os dois pilares da competitividade estão intimamente relacionados e ainda que um esteja centrado no interior da empresa, nas suas funções e tarefas, ele apenas ganha um fim específico como mecanismo de resposta aos desafios exteriores colocados pelo mercado. Kupfer (1992) expressa que a competitividade não pode ser entendida como uma característica intrínseca ao produto ou à firma, apenas uma visão da indústria e de mercado, enquanto espaço de concorrência vigente permite entender o fenómeno.

Santos (s.d) expressa a mesma dualidade referindo que a competitividade deve ser entendida como um fenómeno de desempenho, quando está em causa avaliar determinada estratégia, nível de desempenho e grau de produtividade ou como um processo que desenvolve e identifica estratégias concorrenciais que valorizam e garantem a sustentabilidade das empresas a longo prazo.

Também Busanelo, Chaves, Costa, Pires, & Vieira (2011) observam duas abordagens de análise da competitividade mas limitada a uma perspectiva microeconómica. A competitividade como desempenho que se expressa através de indicadores de quota de mercado, vendas ou outros rácios financeiros criando uma perspectiva ex-ante e uma visão ex-post onde a competitividade é eficiência e expressa a capacidade da empresa converter recursos em produtos com o máximo de rendimento.

Este enfoque microeconómico proposto por Busanelo, Chaves, Costa, Pires, & Vieira (2011) não enquadra a perspectiva macroeconómica onde o nível de análise possui um panorama mais amplo - países e indústrias (Santos M. , s.d). A perspectiva microeconómica da competitividade centra-se nas estratégias das empresas

---

<sup>7</sup> Cinco forças competitivas

desenvolverem vantagens competitivas que valorizem os seus produtos e serviços. A base competitiva das empresas encontra-se no conjunto de recursos e capacidades que conseguem desenvolver e manter transformando-se em aspetos diferenciadores face à concorrência (Santos M. , s.d). Mas a abordagem microeconómica da competitividade é limitada pois cria análises estáticas e sustenta-se em indicadores consolidados que não consideram as relações causais que alimentam a visão competitiva.

Seguindo este raciocínio, custos e produtividade da empresa são indicadores de eficiência que apenas demonstram os resultados das atividades internas da empresa (Jank e Nassar, 2000 citados por Benites & Valério, 2004). Já a quota de mercado, as vendas e os lucros são indicadores de resultado que demonstram um desempenho de mercado.

A competitividade de uma empresa revela-se quando esta é analisada em comparação com as suas concorrentes na indústria e em grande medida estes indicadores medem a competitividade da empresa posicionando-a face à concorrência. Será que estes indicadores quantitativos são suficientes para expressar a competitividade?

Os indicadores de eficiência ainda que importantes para avaliar a competitividade da empresa limitam-se a analisar a eficiência interna e o desempenho de mercado através de indicadores económicos, financeiros e contabilístico reportando-se a um desempenho passado que se revela insuficiente e desadequado para aferir a capacidade das organizações criarem valor (Santos A. J., 2008).

Os indicadores económicos, financeiros e contabilísticos permitem uma visão sobre uma das esferas que determina a competitividade. Os fatores determinantes de competitividade possuem uma perspectiva de construção sistémica onde fatores empresariais, fatores estruturais e fatores sistémicos determinam a competitividade (Santos M. , s.d).

Ferraz et al (1997) citado por Busanelo, Chaves, Costa, Pires, & Vieira (2011) inúmera que os fatores empresariais possuem um carácter interno sobre os quais a organização exerce poder de decisão e controlo como os princípios de gestão, a capacidade inovadora, a capacidade produtiva ou os recursos humanos. Os fatores estruturais são exógenos às empresas e referem-se ao mercado, à configuração da indústria e ao regime de incentivos e regulação da concorrência. Sobre estes fatores a influência da empresa é

parcial limitando-se a ser um player de mercado com intervenção concorrencial. Já os factores sistémicos envolvem determinantes macroeconómicos (estrutura produtiva, social, cultural, política, legal, económica) nacionais e internacionais sobre os quais as organizações não possuem controlo mas exercem influência direta ou indireta na competitividade das empresas.

Conclui-se por este prisma que os indicadores de resultados e desempenho apenas refletem uma visão da competitividade centrada nos factores empresariais sendo necessário avaliar as relações causais que sustentam a visão competitiva expressa nos factores estruturais e sistémicos. A lógica capitalista entende o processo competitivo sob uma óptica microeconómica de circulação de mercadorias. Porém o focus da competitividade está no mercado, na concorrência e nas variáveis relacionadas com a estrutura da indústria ou seja na visão macroeconómica.

Adam Smith definiu a ideia básica de concorrência como sendo uma competição que contribui para o progresso geral da sociedade através da queda dos preços e o aumento dos salários. No entanto a concorrência perfeita revelou-se uma equação fugaz à maioria das indústrias. A capacidade das empresas em influenciar factores de mercado que vão para além do preço criou um grau de subjetividade elevada nos mercados.

O reconhecimento da capacidade das empresas na alteração do ambiente de mercado opõe-se à visão clássica de Ricardo e espelha a economia real com múltiplos factores de influência no consumidor. Esta realidade recentra a competitividade no ambiente externo às empresas. Apesar da lógica capitalista exprimir o processo competitivo sob uma ótica microeconómica (interna), o focus da competitividade está no mercado, na concorrência e nas variáveis relacionadas com a estrutura da indústria.

Azevedo (1998) citado em Busanelo, Chaves, Costa, Pires, & Vieira, (2011) indica que as ações no âmbito empresarial são tomadas sobre determinado prisma estratégico, tendo em conta as interdependências dessas ações e das ações dos concorrentes. O desempenho empresarial é fruto de escolhas estratégicas frente à estrutura de mercado pois o mercado limita e condiciona a conduta das empresas. É o conhecimento sistémico da concorrência e da estrutura de mercado que conduzem à compreensão dos factores estruturais e sistémicos da competitividade num ambiente económico dinâmico caracterizado por mudanças em ritmo acentuado

A concorrência é um estado dinâmico do mercado que impulsiona os produtores a atingir objetivos para os seus negócios, atuando face aos clientes de forma independente. A competitividade é o jogo da concorrência no mercado sendo a análise desta um fenómeno posterior ao desempenho corrente da empresa. A análise da competitividade indica um momento passado da empresa. Entre a análise da competitividade e o presente diversas empresas adotaram novas estratégias.

Possas (1999) citado em Busanelo, Chaves, Costa, Pires, & Vieira (2011) refere que a concorrência consiste fundamentalmente na busca de vantagens competitivas que servem de trunfos para a apropriação de mais valor caracterizando-se por ser um processo contínuo e sem tréguas.

A concorrência é também um dos aspetos centrais do modelo de análise da competitividade desenvolvido por Michael Porter. O modelo das cinco forças competitivas sugere que a competitividade das indústrias<sup>8</sup> depende da estrutura económica que lhe está subjacente derivando de cinco forças que determinam o grau de rentabilidade da indústria (Hollensen, 2007).

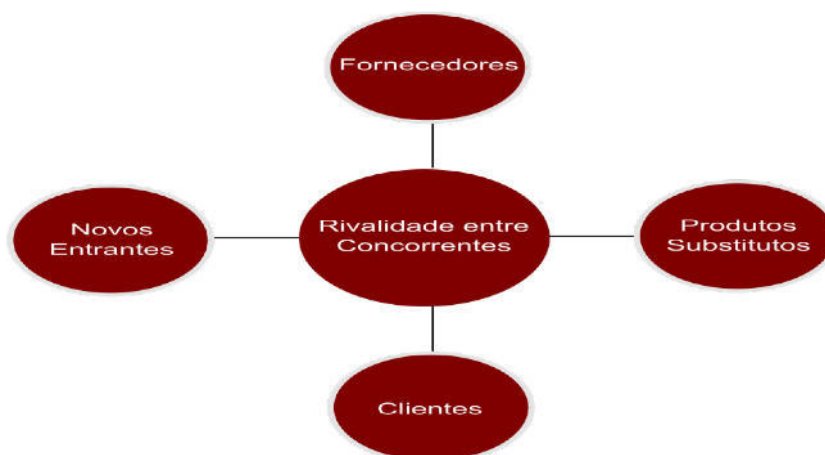


Figura 2 - Modelo das 5 Forças Competitivas (Porter, 1986, pág. 23)

Porter (1979) indica que clientes, fornecedores, potenciais entradas de competidores, produtos substitutos e concorrentes representam as principais forças competitivas de uma indústria. O conhecimento destas forças identifica os pontos fortes e fracos da empresa, posiciona-a na indústria e avaliando as estratégias utilizadas. A análise da

<sup>8</sup> Uma indústria é um grupo de empresas que oferece produtos ou grupos de produtos semelhantes e substitutos. (Hollensen, 2007)

estrutura da indústria é essencial para formular estratégias competitivas (Hollensen, 2007).

A visão de Porter apresentada através das cinco forças competitivas remete para uma abordagem abrangente da competitividade criando uma rivalidade ampliada. O modelo não se limita a analisar os concorrentes estabelecidos procurando relacionar a empresa com o meio ambiente da indústria.

Porter centra o seu modelo das cinco forças competitivas na rivalidade entre concorrentes que em conjunto com a capacidade de negociação dos fornecedores, com a capacidade de negociação dos clientes, com os produtos substitutos e com as potenciais empresas competidoras criam o nível de análise da indústria. Porém, numa indústria podem coexistir vários mercados, caracterizados por reunirem apenas vendedores e compradores, o que cria o nível de análise do mercado, focado na rivalidade entre concorrentes e na capacidade de negociação dos clientes (Hollensen, 2007).

Esta abordagem do modelo das cinco forças competitivas desenvolve uma visão prospetiva da competitividade. Em conjunto, as cinco forças determinam a intensidade da concorrência na indústria, bem como a sua rentabilidade. A existência de forças acentuadas torna-se crucial do ponto de vista da formulação das estratégias. Esta operacionalização do modelo explora uma análise causal das relações que permitem manter a competitividade das empresas a longo prazo.

Apesar das críticas<sup>9</sup>, o modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter tem-se imposto ao longo das últimas décadas como grande referencial teórico para a análise da competitividade constituindo como ponto de partida para a formulação das estratégias competitivas.

Definida a atratividade da indústria através das cinco forças competitivas cada empresa pode seguir três vias alternativas. “(i) A adequação, aceitando a configuração existente e adaptando a empresa a essa realidade, (ii) a intervenção, que passa por não aceitar a configuração da indústria e tentar alterar o balanço das cinco forças melhorando a posição da empresa no sector e (iii) a antecipação, onde se prevê o futuro da indústria e

---

<sup>9</sup> Omar Aktouf (2002) vê na teoria das vantagens competitivas elaborada por Michael Porter uma batalha infinita pela competitividade que subjuga a macroeconomia à microeconomia e as decisões nacionais às decisões empresariais.



se posiciona a empresa de forma a beneficiar com as realidades futuras” (Freire, 2006, pág 88).

Os três caminhos propostos por Freire para abordar a envolvente empresarial deixam antever a necessidade dos gestores escolherem um rumo que oriente a empresa no seu contacto com o mercado. As escolhas a efetuar devem responder a questões essenciais. Qual a gama de produtos/atividades da organização? Qual a relação entre as diversas atividades e o ambiente que rodeia a empresa? Que capacidades e recursos da empresa envolver nas diversas atividades da empresa? (Teixeira, 2011).

Estas decisões de gestão são estratégicas, pois possuem repercussões globais face à interdependência sistemática que caracteriza as diversas operações da organização. As decisões estratégicas afastam-se das rotinas habituais das tarefas (gestão operacional) e os seus efeitos conduzem a transformações significativas (Teixeira, 2011).

Nesta medida, a estratégia empresarial ganha sentido na relação entre a organização e o meio envolvente (Nicolau, 2001). Esta é a resposta da organização às condicionantes que a rodeiam. Para competir, as organizações precisam uma ideia unificadora que interliga as áreas funcionais da empresa e relaciona as suas atividades com o ambiente externo (Teixeira, 2011).

A estratégia apresenta-se como um conceito multidimensional e situacional que dificulta a sua definição. Os diversos contributos avocados surgem de várias áreas do saber, desde a área militar, à biologia, à sociologia e à teoria económica. Vários autores procuraram definir o conceito de estratégia com destaque para os trabalhos de Andrews, Chandler e Ansoff (Teixeira, 2011) que iniciaram a sua teorização. Por outro lado, Santos A. J. (2008) indica a existência de seis fases na evolução do pensamento estratégico com destaque para as contribuições de Michael Porter e Henry Mintzberg, como veremos mais a frente.

No entanto, há aspetos convergentes que solidificam uma visão sobre o conceito. Em primeiro lugar, a estratégia estabelece-se nas organizações de uma forma geral ou ao nível de atividades específicas desenvolvidas no seu seio. Para Teixeira (2011, pág. 15) o “processo de gestão estratégica traduz na forma como os gestores de uma empresa tomam as decisões necessárias à formação e desenvolvimento da estratégia subdividindo-se em três fases: análise, formulação e implementação”.

Este enquadramento arrasta-nos para uma visão alargada da estratégia onde missão, visão, definição de políticas e de ações organizadas com vista a atingir os objetivos traçados pela empresa são inseparáveis, criando uma visão alargada da estratégia (ver Figura 3).



Figura 3 - Visão alargada da estratégia (elaboração própria)

A visão alargada remete também para um processo de formulação integral da estratégia com início na definição da política, valores e objetivos da empresa, análise interna e externa e posterior formulação, análise e implementação. Apesar de nem sempre as estratégias serem desenvolvidas desta forma o modelo tradicional envolve um conjunto de procedimentos lógicos, analíticos e sequenciais que caracterizam o planeamento/gestão estratégica.

O processo de gestão estratégica e a visão alargada são apenas uma forma de encarar a estratégia. Nem sempre as estratégias de sucesso são apoiadas por modelos bem delineados (Teixeira, 2011).

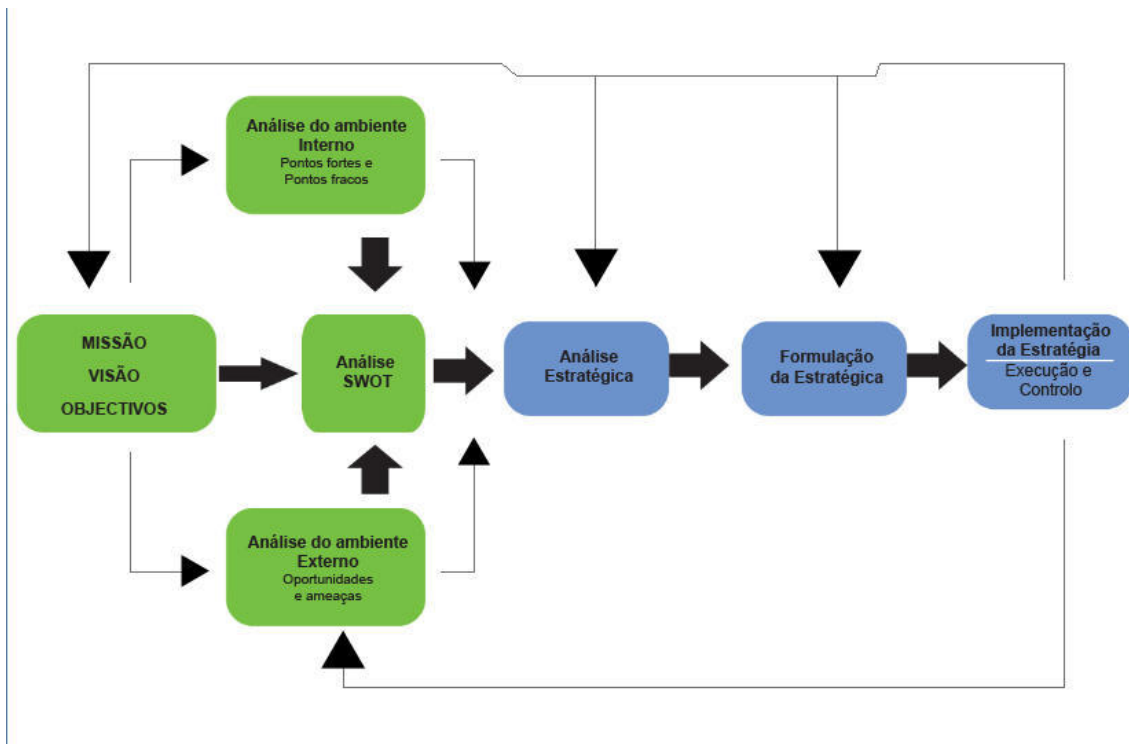


Figura 4 - Processo de gestão estratégica (Teixeira, 2011, pág. 18)

Thietart (1984) citado em Nicolau (2001) sustenta um enquadramento alternativo onde apenas a escolha de meios e a articulação de recursos diz respeito à estratégia. Esta visão restrita foca a estratégia no processo operativo afastando as decisões de política empresarial do enquadramento estratégico (ver Figura 5).



Figura 5 - Visão restrita da estratégia (elaboração própria)

O debate sobre a abordagem ao conceito tem ocupado diversos autores ao longo de décadas. No entanto, para Nicolau (2001) a estratégia diz respeito ao futuro da empresa e a sua definição não deve ser encarada a dois tempos. A estratégia deve ser pensada como um conjunto de processos integrados e coerentes, onde a definição dos objetivos, a política empresarial, os meios e as formas de atingir os objetivos e a concretização prática dos mesmos não podem ser individualizados.

O pensamento porteriano também segue este rumo. Para Porter (1996) competir com base na eficiência operacional<sup>10</sup>, ou seja com base na otimização dos recursos e qualidade das tarefas, é uma aposta limitada. A difusão de boas práticas entre as empresas e a generalização das atividades produtivas, através da imitação, não permitem criar vantagens sustentáveis através da eficiência operacional.

Uma empresa apenas ultrapassa os seus concorrentes ao criar uma diferenciação e ao preservá-la. Oferecer um valor maior aos clientes ou desenvolver um valor comparável a preço mais baixo é o caminho indicado por Porter (1996).

A competição baseada na eficiência operacional, segundo Porter (1996), é destrutiva conduzindo a guerras de atrito e a uma competição limitada. Numa perspetiva macroeconómica o resultado da eficiência operacional é uma competição de soma zero onde os preços são estáticos ou decrescem com forte pressão nos custos produtivos, comprometendo a capacidade de investimento a longo prazo, com benefícios para clientes e fornecedores.

Esta distinção alicerçada em Porter entre a eficiência operativa e a estratégia pode ser evidenciada através diversas fases<sup>11</sup> de evolução do pensamento estratégico. Porter (1996) reconhece que a eficiência operacional e estratégia são essenciais para o

---

<sup>10</sup> Eficiência operacional significa desenvolver atividades produtivas melhor que os concorrentes. A visão inclui, não só a eficiência, mas também todas as práticas que permitem uma melhor utilização dos input's. Porter (1996) indica as empresas japonesas como responsáveis pela revolução da eficiência operativa nas décadas de 70 e 80 com a introdução de práticas de qualidade como o TQM (Total Quality Management) ou a melhoria contínua. A introdução destas práticas garantiu-lhes vantagens de custo e qualidade durante muitos anos, mas foram raras as que desenvolveram uma posição estratégica sustentável e com a diminuição das diferenças operativas entre empresas a vantagem competitiva das empresas japonesas dilui-se.

<sup>11</sup> Santos A. J.(2008) indica que são identificáveis seis fases distintas da evolução do pensamento em gestão estratégica. A primeira fase entre a década de 50 e 60, época em que surgiram as primeiras contribuições para o desenvolvimento de grandes empresas multiproduto. Trata-se da fase dita clássica do pensamento estratégico. Uma segunda fase liderada pelo BCG numa abordagem de cariz microeconómico de gestão centralizada e carteiras de negócios diversificadas. A terceira fase onde se exprime o descontentamento para com os departamentos centrais de planeamento estratégico, transferindo as técnicas de análise microeconómicas para as unidades de negócio. Uma quarta fase dominada pela abordagem comportamental de Henry Mintzberg na formulação e implementação da estratégia assente num conceito mais intuitivo, adaptativo e criativo. Michael Porter redefine o conceito na quinta fase com o seu modelo de análise da indústria e a criação de vantagens competitivas sustentáveis. E uma sexta fase que de caracteriza pela multiplicidade de propostas e instrumentos desenvolvidos numa época de imprevisibilidade do meio envolvente e de mutação das organizações.

desempenho superior das empresas, mas funcionam de formas diferentes. O autor refere que durante várias décadas a eficiência operacional e as diversas ferramentas de análise sobrepuseram-se à estratégia, afastando as empresas da rentabilidade sustentável.

“Na última década os gestores estiveram sobre uma pressão crescente para desenvolver melhorias de desempenho tangíveis e mensuráveis. Apanhados na corrida da eficiência operativa, os gestores copiaram e imitaram tudo o que vinha dos seus concorrentes” (Porter, 1996, pag. 75).

Todo o pensamento porteriano baseia-se precisamente neste ponto. Garantir uma rentabilidade sustentável através de vantagens competitivas. Nesse sentido as empresas devem procurar um posicionamento estratégico<sup>12</sup> que permita um desenvolvimento empresarial sustentável.

Sob este enquadramento, Porter (1996, pág 68) define a estratégia como “a criação de uma posição única e de valor envolvendo a realização de um conjunto de atividades diferenciadas”.

A proposta de Porter coloca a estratégia na posição mais expressiva da competitividade. Ao definir o posicionamento estratégico de uma empresa os seus gestores estão a escolher um conjunto de atividades alternativas aos rivais para oferecer uma mistura de valor diferente. É esta procura de diferenciação que Porter define como objetivo final da estratégia valorizando a complementaridade entre atividades internas como fundamentais para o desenvolvimento de vantagens competitivas.

*“A complementaridade estratégica entre atividades é fundamental não só para o desenvolvimento de vantagens competitivas mas também para a sustentabilidade das mesmas. É difícil para um rival igualar uma cadeia de atividades interconectadas mas já é fácil imitar uma determinada abordagem de força de vendas, igualar um processo tecnológico ou replicar as funções de determinado produto”.* (Porter, 1996, pág 73)

Desta forma Porter constrói uma visão alargada da estratégia com início na definição das políticas e objetivos até ao foco gerador de vantagens competitivas centrado na cadeia de valor e nas atividades desenvolvidas pela organização. É no entanto perceptível

---

<sup>12</sup> Porter (1996) define posicionamento estratégico como a realização de atividades diferentes da concorrência ou a realização de atividades semelhantes mas de forma diferente.

que apenas uma ligação umbilical entre eficiência operacional e posicionamento estratégico consegue produzir uma estratégia de sucesso.

A visão porteriana da estratégia prima, no entanto, pela análise microeconómica e pelo processo formal de análise do mercado e das tomadas de decisão afastando os fatores comportamentais. A expressão da estratégia como uma posição competitiva é um dos maiores contributos de Porter para a gestão mas reduz os significados do conceito ao simples aspeto posicional da organização.

Até qui temos olhado para a estratégia como um plano que traduz a ideia de “um ciclo de intenções para lidar com uma situação” (Teixeira, 2011). Mas será que todas as empresas possuem uma estratégia definida? Ou respondem aos desafios conforme eles vão surgindo?

Nicolau (2001) indica que todas as empresas possuem um estratégia quer esta seja explícita ou implícita. A construção de uma estratégia é uma ação complexa, sendo diferente de organização para organização. O processo resulta da conjugação de fatores externos e de condições internas da organização integrando-se em três fases como vimos anteriormente.

Mas, em muitas empresas, principalmente nas pequenas e médias o processo de formação estratégico é casuístico (Nicolau, 2001) resultando de respostas efetivas aos desafios criados pelo meio envolvente empresarial.

Este estilo de tomada de decisão afasta todo o cariz racional de formulação estratégica baseado em etapas sequenciais de racionalidade económica, de integração comportamental negociada entre os diversos stakeholder's.

*“A formação de uma estratégia é um equilíbrio delicado entre aprendizagem do passado e o traçar de novos rumos que conduzam a organização para um nível futuro [...]”* (Hax e Majluf, 1988 citados em Nicolau, 2001, pág. 14)

Foi precisamente este cenário que Henry Mintzberg constatou num estudo com gestores de topo. O sucesso das empresas baseava-se em líderes intuitivos que preferiam uma comunicação informal afastando-se da racionalidade e ponderação dos processos de decisão rígidos que caracterizam a administração científica (Santos A. J., 2008).

Este envolvimento dos gestores com processos de tomada de decisão intuitivos leva Mintzberg a olhar para a estratégia como “um padrão numa corrente de ações” (Santos A. J., 2008) onde existe uma estratégia intencionada (padrão de decisões que a organização planeia executar) e uma estratégia realizada (padrão de ações levadas a cabo pela organização).



Figura 6 - Classificação das Estratégias (Mintzberg) (Teixeira, 2011, pág. 15)

Mintzberg alega que é impossível distinguir onde começa a formulação e termina a implementação das estratégias uma vez que estas vão sendo moldadas em função do meio envolvente em que as empresas operam. Com efeito a estratégia intencionada acaba em determinadas ocasiões por não se realizar (estratégia não realizada) e as estratégias emergentes raramente são intencionadas. O processo de desenvolvimento estratégico é para o efeito um processo assente na reflexão, no compromisso e na experimentação (Santos A. J., 2008).

Esta visão dinâmica e informal da estratégia conduziu Mintzberg a formular cinco significados (P's) para o conceito de estratégia. A estratégia como um plano que traduz a ideia de um curso de ações conscientemente intencionadas, um guia para lidar com uma situação. A estratégia como estratagema que traduz a manobra/tática necessária para afastar um concorrente. A estratégia como padrão que exprime “um conjunto de comportamentos numa corrente de ações”. A estratégia como uma posição situando a empresa no mercado e a estratégia como perspectiva que nesta aceção é apenas uma ideia, um panorama partilhado pelos membros da organização (Teixeira, 2011).

Os contributos de Mintzberg criaram também uma distinção entre planeamento e pensamento estratégico. A visão dinâmica da estratégia proposta por Mintzberg foi o despertar para as limitações do planeamento estratégico proposto pela administração

científica. “O que resultou durante anos, em que o ambiente empresarial era estável, mostrou-se desajustado com a nova ordem” (Teixeira, 2011, pág. 28).

As alterações das condições do meio envolvente externo, características do processo de globalização, onde a tecnologia dita mudanças profundas de paradigma, obriga as organizações a uma adaptação constante.

O planeamento estratégico nos moldes em que era feito não se ajusta às atuais necessidades das organizações. A rapidez de resposta aos desafios da atualidade não se coaduna com técnicas que privilegiam dados quantitativos (indústria, mercado, concorrência, custos) privilegiando a eficiência operacional.

As organizações procuram através da intuição, da criatividade e da informalidade desenvolver uma visão e uma intenção estratégica que otimize as suas capacidades e recursos. O pensamento estratégico caracteriza-se por ser focalizado, por possuir uma perspectiva sistémica da organização, por antecipar as oportunidades, orientando-se pelo passado, presente e futuro da organização numa projeção de longo prazo.

O pensamento estratégico assume uma visão mais dinâmica e adaptativa das empresas. Desta forma, as estratégias de sucesso já não são sempre as que se apoiam em planos estratégicos muito bem delineados.

“O planeamento estratégico e o pensamento estratégico são conceitos diferentes mas inter-relacionados e complementam-se. Enquanto o planeamento estratégico tende a ser mais rígido e menos imaginativo, o pensamento estratégico propicia o aparecimento de novas ideias e a descoberta de soluções criativas. A situação ideal é aquela em que uma empresa consegue injetar o pensamento estratégico no seu processo de planeamento estratégico. Ao fazê-lo está a aumentar significativamente as probabilidades de sucesso da sua estratégia” (Teixeira, 2011, pág. 30).

Esta dualidade entre planeamento e pensamento estratégico transforma-se no dilema da gestão estratégica. As mudanças constantes que atualmente caracterizam o meio envolvente empresarial obrigam a uma maior consistência de ação, gestão proactiva e envolvimento pessoal. Assim, o planeamento deliberado com base no passado é complementado com a intuição e criatividade do pensamento informal e de síntese do presente. Apenas através nesta óptica bipolar é possível desenvolver uma estratégia,



orientada por uma visão, que desenvolva um posicionamento estratégico e crie valor para os stakeholder's.

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva tem como finalidade a criação de valor. A ideia de valor é um dos conceitos basilares do capitalismo e da economia de mercado. O valor de um bem ou serviço é determinado pelos seus custos de produção. Na óptica capitalista uma empresa cria valor quando o resultado final da sua atividade é superior aos montantes inicialmente investidos. Esta visão financeira de valor é restritiva limitando-se a uma visão da performance empresarial centrada em proveitos e custos. Já em Porter a visão de valor é essencialmente mercadológica centrada no montante que um cliente está determinado a pagar por determinado produto. (Carvalho & Filipe, 2010)

“Em termos competitivos, valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes oferece. O valor é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores que exceda o custo disto é a meta de qualquer estratégia genérica. O valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva, pois em geral as empresas deliberadamente elevam o seu custo para impor um preço prémio, via diferenciação”. (Porter M. , 1989, pág. 34)

O enquadramento de Porter vê as atividades produtivas de uma empresa como um “*continuum*”. As atividades de valor são as atividades físicas e tecnológicas através das quais uma empresa cria um produto. Essa cadeia de valor é responsável pelo valor total do produto onde para além dos custos produtivos existe uma margem de lucro (Porter M. , 1989).



Figura 7 - A cadeia de valor genérica (Porter M., 1989, pág. 35)

A cadeia de valor e cada unidade que a constitui, são responsáveis pela construção das vantagens competitivas. A forma como cada atividade é executada, e o seu enquadramento com a economia, determinará se a empresa tem custos produtivos elevados ou reduzidos face a concorrência. Cada processo pode contribuir para uma posição vantajosa em resultado da eficiência de uma linha de montagem, de um sistema de distribuição de baixo custo ou de uma força de vendas motivada. Assim, o conceito de valor assume em Porter uma dimensão de mercado. Valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar por determinado produto.

Porem, o valor do ponto de vista capitalista e de mercado afasta aspetos como a cultura, as competências nucleares, a colaboração e o conflito da performance económica das empresas. O capital humano caracterizado pelas competências, recursos disponíveis e processo de entendimento e negociação cria uma espécie de valor organizacional que ultrapassa o simples valor financeiro. O valor atinge aqui a sua abordagem mais subjetiva concentrando-se em ambientes, dinâmicas, aprendizagem, desafios e culturas que estimulam o desenvolvimento das funções produtivas das organizações e não apenas na apropriação de valor. (Carvalho & Filipe, 2010).

A partir da década de 90, as preocupações estratégicas das organizações colocam o mote na maximização do valor da empresa<sup>13</sup> para os seus stakeholder's (Santos A. J., 2008). Face aos desafios, fortemente marcadas pela globalização, pela fragmentação de mercados e pelo aumento da concorrência as abordagens microeconómicas, os

<sup>13</sup> "O acréscimo sustentado de valor de uma organização resulta da criação de riqueza para os seus proprietários, através da constante satisfação das necessidades e expectativas dos clientes, fornecedores, empregados e outros constituintes da empresa" (Freire, 2006)

movimentos de concentração e de diversificação, característicos da década de 70 e a gestão por objetivos são integrados em modelos mais flexíveis onde o caráter contingencial e sistémico da gestão integra o planeamento e estratégias emergentes como consequência de obter uma resposta imediata às constantes mutações do meio envolvente.

Freire (2006, pág 42) indica que devido a estes fatores a formulação estratégica fica dependente das “capacidades dos gestores reconhecerem as mudanças e proporem medidas adequadas. As empresas possuem um tempo de resposta mais curto e a proximidade ao mercado ganhou importância”.

A proximidade aos mercados e o tempo mais curto de resposta conduz as empresas a uma maior flexibilidade estrutural. Surgem assim, organizações menos burocráticas e hierarquizadas que procuram a utilização de redes de parceria, formais ou informais, instrumentos de gestão como o outsourcing, a reengenharia de processos, o downsizing, o benchmarking e estratégias baseadas na inovação, na melhoria contínua, na aprendizagem organizacional e no balanced scorecard (Santos A. J., 2008).

As propostas estratégicas constroem um caminho que procura moldar a eficiência operacional ao posicionamento estratégico. Ainda que Drucker citado Santos A. J. (2008) defenda que o propósito de qualquer negócio é externo e reside na satisfação dos necessidades dos seus clientes apenas será possível atingir o reconhecimento do mercado com um desempenho eficaz e eficiente das operações internas.

Por outro lado, face ao benchmarking e à imitação das boas práticas a manutenção de vantagens competitivas de longo prazo é limitado pelo que as empresas devem procurar a sustentabilidade rompendo com o convencional e com os pressupostos básicos do negócio (Santos A. J., 2008).

O recurso a estratégias integradas cria uma resposta eficaz às condições do meio envolvente atual, caracterizado pelas mudanças constantes e rapidez de ação, onde o planeamento se funde com a utilização de estratégias mais criativas e intuitivas. Ansoff e Mintzberg citados em Santos A. J. (2008) reconhecem como fundamental a utilização do pensamento racional e de ações criativas e informais no desenvolvimento de estratégias que construam o sucesso sustentável das organizações.

Ainda assim, face à complexidade e turbulência do meio envolvente as empresas estão obrigadas a ir além do mero ajustamento estratégico. Os objetivos das organizações devem ser ambiciosos promovendo o desafio e a rutura, ultrapassando a capacidade operativa (recursos e competências) instalada na busca do sucesso continuado e prevenindo as surpresas (Santos A. J., 2008). A inovação, a capacidade de aprendizagem organizacional, a gestão do conhecimento e a melhoria contínua são processos que distendem a estratégia promovendo uma visão organizacional dinâmica.

A utilização de estratégias integradas corresponda a uma visão de resposta a um ambiente externo caracterizado pela mudança constante e rapidez de ação, mas a adequação estratégia ao ciclo de vida da indústria<sup>14</sup> introduz algumas nuances.

Carvalho & Filipe (2010) argumentam a necessidade de ter em perspectiva a estrutura da indústria aquando da definição estratégica. Para estes autores é possível implementar estratégias híbridas apenas em indústrias emergentes onde a fronteira da produtividade<sup>15</sup> não está definida e a turbulência do mercado permite variações constantes da oferta. Já em indústrias maduras a adesão às estratégias genéricas de Porter é inultrapassável pois a indefinição da posição estratégica ou a utilização de estratégias híbridas resulta em fraca competitividade diante de concorrentes que optam por uma estratégia de baixo custo ou diferenciação.

A utilização de estratégias integradas, em certa medida, veio quebrar o paradigma imposto por Porter sobre a utilização de uma única estratégia genérica para desenvolver vantagens competitivas que posicionem a empresa. Mas a perspectiva de Carvalho & Filipe (2010) obriga a uma visão mais detalhada das estratégias propostas por Porter que constituem um fundamento da área da estratégia (Magretta, 2012)

As estratégias genéricas, liderança em custos, diferenciação e foco são apontadas por Porter como os caminhos para atingir as vantagens competitivas (Porter M. , 1989). As estratégias de Porter explicam-se através de dois elementos do ambiente competitivo: a fonte da vantagem competitiva e a amplitude de mercado.

---

<sup>14</sup> O ciclo de vida do produto foi um conceito introduzido na década de 60 por Theodore Levitt. O modelo do ciclo de vida do produto foi adaptado à análise estrutural da indústria e advoga que existem quatro fases (introdução, desenvolvimento, maturidade e declínio) de evolução dos produtos.

<sup>15</sup> Representa o limite imposto pelo conhecimento e tecnologia disponível (Carvalho & Filipe, 2010)



Figura 8 - Estratégias genéricas de Porter (adaptado de Porter M. , 1989, pág. 10)

No âmbito das estratégias de competição para um mercado alargado, que procura satisfazer as necessidades gerais da totalidade de clientes, a estratégia de liderança em custos é seguida por uma empresa que pretende produzir bens ou serviços a custos inferiores à concorrência com atributos aceitáveis pelos clientes. Já a estratégia de diferenciação pretende persuadir os clientes de que o produto proposto pela empresa é melhor que o da concorrência.

Por outro lado, a estratégia de foco ocorre em mercados restritos onde as empresas selecionam nichos do mercado procurando satisfazer necessidades específicas de determinado grupo de clientes. Depois de identificado o segmento a empresa pode estruturar-se a estratégia de foco pela via da diferenciação ou liderança de custos.

As estratégias genéricas de Porter são o corolário de um modelo desenvolvido ao longo de três eixos principais. A análise da indústria e da concorrência (cinco forças competitivas), a análise interna das organizações (cadeia e sistema de valor) e a proposta de três estratégias para a obtenção de vantagens competitivas. A atratividade da indústria e o posicionamento competitivo são as variáveis críticas para compreender o modelo (Santos A. J., 2008).

Magretta (2012) refere que o trabalho de Michael Porter tem resistido ao teste do tempo. A teoria desenvolvida por Porter evidencia aplicabilidade e uma demonstração rigorosa da estratégia e desempenho financeiro das organizações.

Os contributos de Porter e de Mintzberg delimitam em grande medida a atual visão da estratégia, promovendo uma articulação entre planeamento e pensamento estratégico. O atual meio envolvente das organizações, caracterizado pela rapidez de resposta e mutações constantes, obriga os gestores a procurar novas estratégias que promovam a união do pensamento racional e analítico com ações criativas e intuitivas.

Esta aliança entre pensamento e planeamento estratégico está bem focalizado nas classificações da estratégia de Mintzberg mas tem em Michael Porter o grande referencial teórico e modelo estratégico.

É certo que a eficiência operacional tem ganho uma larga dinâmica através dos últimos conceitos de redescoberta da qualidade, nomeadamente os processos da gestão da qualidade total e da melhoria contínua. Mas importa referir que apenas uma visão mais alargada com foco no mercado possibilita um desenvolvimento sustentável e um enquadramento posicional às empresas. *“A formulação de uma estratégia mais moldável, flexível, adaptativa e próxima do mercado”* (Santos A. J., 2008) é o desafio dos gestores.

As diversas experiências e contributos desenvolvidas ao longo dos tempos possibilitam aos gestores elaborar estratégias de negócio que utilizam várias táticas para otimizar a eficiência operacional e o posicionamento estratégico. Esta dualidade é uma realidade incontornável face ao meio envolvente atual e veio enriquecer a abordagem estratégica.

A adaptação das organizações ao atual dinamismo do meio envolvente conduziu ao desenvolvimento de abordagens estratégicas mais ágeis onde a eficiência operativa e o posicionamento competitivo circulam lado a lado.

A necessidade de respostas imediatas às solicitações dos clientes tem conduzido as empresas a uma maior especialização, o que por sua vez induz à procura de alianças externas para desenvolver redes empresariais que aumentam o dinamismo comercial e a flexibilidade operacional dos parceiros.

A colaboração entre empresas é uma opção estratégica quando se pretende ter acesso a novas tecnologias e a novos mercados, ainda que essa relação seja entre concorrentes (Teixeira, 2011). O crescente recurso ao outsourcing<sup>16</sup> tem potenciado as parcerias de negócio entre empresas ao permitir racionalizar a produção, partilhar riscos e aumentar a flexibilidade necessária para competir num ambiente de concorrência crescente (Santos A. J., 2008).

A perspetiva de desenvolvimento empresarial baseada na rivalidade intensa conduziu durante anos a que as empresas competissem explorando economias de escala e objetivos económicos aproveitando as imperfeições dos mercados de bens, trabalho e capital (Hansen & Nohria, 2004).

O modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter sugere uma análise onde se pretende retirar o melhor partido do ambiente de rivalidade constante onde a empresa opera. As cinco forças competitivas baseiam-se num pressuposto de rivalidade intensa entre agentes do mercado e excluem a cooperação como mecanismo de obtenção de vantagens competitivas.

Aktouf (2002) refere que na perspetiva porteriana o livre comércio é reduzido a uma mera corrida de dominação do outro, enquadrado em rivalidades e lutas expansionistas. Este espírito belicoso do porterismo é elaborado sobre o postulado da concorrência e das forças de mercado afastando-se duma perspetiva económica humanista de bem-estar humano e social.

Mas, este modelo de competição já não é tão rentável como foi. A maior parte das indústrias deixaram de competir com empresas confinadas às fronteiras nacionais para estarem confrontadas com uma concorrência global no acesso aos recursos e às posições de mercado.

A paridade de acesso ao mercado e aos recursos, proporcionada pela globalização, originou que a construção de vantagens competitivas com base em ativos físicos ou operações seja facilmente copiada. Neste sentido, as empresas procuram novas fontes de vantagem competitiva.

---

<sup>16</sup> “Processo através do qual uma organização, em linha com a sua estratégia, contrata outra na perspectiva de um relacionamento de parceria de médio e longo prazos, para desempenho de uma ou várias atividades que a primeira não pode ou não lhe convém desempenhar e na execução das quais a segunda é tida como especialista.” (Santos A. J., 2008)

Na indústria turística os produtos distinguem-se devido à heterogeneidade dos serviços que os compõem. O risco de customização e de cópia é superior fruto da diferenciação cultural e espacial. Os produtos turísticos são diferentes por causa do consumo ser localizado num lugar e devido às motivações do consumidor que impedem os produtores de padronizar os produtos (Houghton e Tremblay, 1994 citados em Tremblay, 1998).

As novas economias de escala baseadas na colaboração entre empresas e unidades de negócio permitem partilhar conhecimento, inovação e desenvolver novos produtos e serviços. (Hansen & Nohria, 2004).

Teixeira (2011) refere que a colaboração é em certa medida a substituição das vantagens competitivas pelas vantagens colaborativas.

Assim, a colaboração surge como um novo paradigma na obtenção de vantagens competitivas. Hollensen (2007) refere que o principal problema estratégico das empresas é saber onde e quando colaborar e onde e quando agir competitivamente. Este dilema coloca a tónica nos benefícios e nos inconvenientes que se podem retirar das relações de cooperação e da competição (Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, s.d). O jogo de equilíbrios é uma constante do mundo dos negócios pois tal como refere Richardson (1972) citado em Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock (s.d) “*nenhum negócio é uma ilha*”.

Competição e colaboração em grande medida são duas faces da mesma moeda. Ambas são táticas de uma estratégia. A competição obriga as empresas a tomar medidas, que não foram pedidas pelos clientes, no objetivo de alcançar uma melhor posição perante os concorrentes e estimula o desenvolvimento de novos produtos e mercados. Por seu lado, a colaboração permite às empresas ganhar tempo, competências, conhecimento do mercado, reputação. Mas o maior benefício da cooperação é o acesso aos recursos que combinados com as capacidades e recursos existentes na empresa têm impacto no seu posicionamento.

O tamanho do mercado e o seu ciclo de vida são fatores a ter em conta quando analisamos o dilema estratégico de colaboração ou competição. Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock (s.d) referem que em mercados jovens é importante cooperar para desenvolver as necessidades de consumo e um padrão de produto/serviço. O mesmo se



passa em mercados concentrados numa perspectiva de aumentar o volume de negócio e de aumentar as dificuldades de entrada a novos concorrentes.

Sob esta visão Hollensen (2007) indica que as empresas devem escolher as estratégias agressivas e colaborativas apropriadas à indústria e à empresa que permitam atingir o equilíbrio adequado às diversas dimensões do ambiente empresarial evitando confrontos entre os agentes da indústria. O desenvolvimento de políticas de competição e colaboração num composto estratégico coerente permite criar sinergias que otimizam o posicionamento das empresas. Cooperar ou competir tornou-se uma questão estratégica para as empresas (Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, s.d).

Powell e Branthey (1992) citados em Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock (s.d) referem que a partilha de conhecimento através de relações interorganizacionais é o “berço” da inovação que desenvolve vantagens competitivas.

O papel positivo da colaboração nos negócios também é referenciado por Reve (1990), Kanter (1994) e Burton (1995) naquilo a que Hollensen (2007) apelida de “escola alternativa” ao pensamento porteriano de competição permanente entre agentes de mercado para obtenção de vantagens competitivas.

Kanter (1994) apelida de vantagem colaborativa os resultados emergentes de acordos entre agentes de determinada indústria. A cooperação empresarial é neste sentido encarada como um ativo estratégico do mundo dos negócios sendo a capacidade de promover relações de proximidade uma aptidão essencial da gestão moderna. As alianças empresariais que constroem vantagens colaborativas requerem gestores sensíveis aos diversos aspetos que rodeiam a empresa (políticos, culturais, organizacionais, humanos, etc). Na economia global a capacidade de criar e manter colaborações dá às empresas um avanço competitivo (Kanter, 1994).

A “escola alternativa” vem assim balancear a visão porteriana de competição caracterizada pela rivalidade contínua entre os agentes de uma indústria. As redes de colaboração e as alianças estratégicas demonstraram que os agentes de mercado envolvidos no processo de competição, às vezes preferem colaborar (Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, s.d). Daí que Burton (1995) citado em Hollensen (2007, pág. 105) desenvolva um quadro teórico onde afirma existirem cinco fontes de construção de vantagens colaborativas no ambiente industrial.

Baseado nas cinco forças competitivas de Porter, Burton (1995) define a colaboração horizontal, a colaboração vertical, as parcerias de colaboração com determinados canais ou clientes, as alianças com produtores de bens complementares ou substitutos e as alianças com empresas onde as fronteiras de negócio estejam próximas, como as origens de formação de vantagens colaborativas.

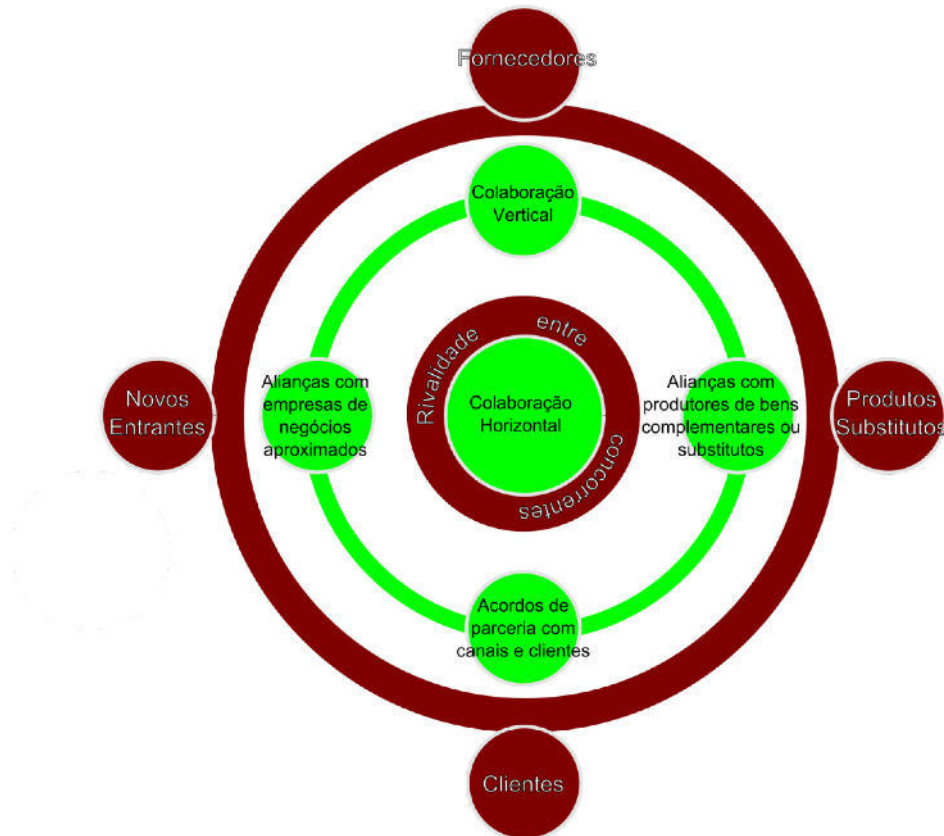


Figura 9 - Modelo das cinco fontes de vantagens colaborativas de Burton (1995) e respetiva correspondência ao modelo das cinco forças competitivas de Porter (elaboração própria)

Em lato senso, a análise da indústria proposta por Porter está na base da formulação das vantagens colaborativas. Foi a desconstruir o pressuposto de intensa rivalidade entre concorrentes que Burton (1995) desenvolveu o seu modelo de fontes de construção das vantagens colaborativas.

Mas, a visão de rivalidade intensa de Porter tem sofrido algumas nuances. Magreta (2012) veio alertar para as interpretações erróneas efetuadas às teorias de Michael Porter, nomeadamente à visão de “*competir para ser o melhor*” e de “*concorrência como uma competição direta entre rivais*”.

*“Para a maioria dos gestores competir para ser o melhor é em si mesmo a concorrência. Essa crença é reforçada por metáforas populares extraídas da situação de guerra e dos desportos [...]. Na guerra, só pode haver um vencedor. A vitória exige que o inimigo seja danificado ou mesmo destruído. Porém, nos negócios é possível ganhar sem aniquilar os rivais [...]. Ou seja, nos negócios múltiplos vencedores podem prosperar e coexistir. A concorrência concentra-se mais em atingir as necessidades dos clientes do que em demolir rivais”* (Magretta, 2012, pág. 32).

*A maioria das pessoas pensa em concorrência como uma competição direta entre rivais. Essa é a definição padrão que mais frequentemente encontrará [...]. Mas esta forma de ver a concorrência é muito limitada. A verdadeira questão da concorrência não é suplantar os rivais. Nem é uma questão de vender mais. O objectivo é obter lucro. Por isso, quando se trata de competir pela rentabilidade o quadro é mais complexo.”* (Magretta, 2012, pág. 45)

Ainda que Magretta (2012) venha lançar um novo olhar sobre a visão porteriana reconstruindo a sua concepção da concorrência, o quadro mental de *“competir para ser o melhor”* está fortemente enraizado na perspectiva da competição de mercado.

Porém, é de destacar que estes contributos de Magretta (2012) revelam uma adaptação das teorias de Michael Porter aos novos desafios das empresas. Ao reinterpretar o conceito de concorrência alarga-se o horizonte conceptual de análise da indústria, onde em larga escala podemos incluir a colaboração empresarial como estratégia para atingir a rentabilidade, seguindo o pensamento de Burton.

Porém, Bradenburg & Nalebuff (1996) vão mais longe e introduzem a colaboração como uma nova dimensão da arena competitiva. A existência de parcerias no sistema de valor, com fornecedores, clientes e com empresas que produzem ofertas complementares podem gerar vantagens sendo saudáveis para as empresas.

A proposta de Bradenburg & Nalebuff (1996) recorre ao modelo das cinco forças competitivas de Porter considerando-o demasiado conflitual pois assume uma competição de grande rivalidade pelos aspetos mais negativos entre a empresa e demais

atores e dá relevo à cooperação numa lógica de cadeia de valor e rede com os diversos agentes da indústria (Carvalho & Filipe, 2010).

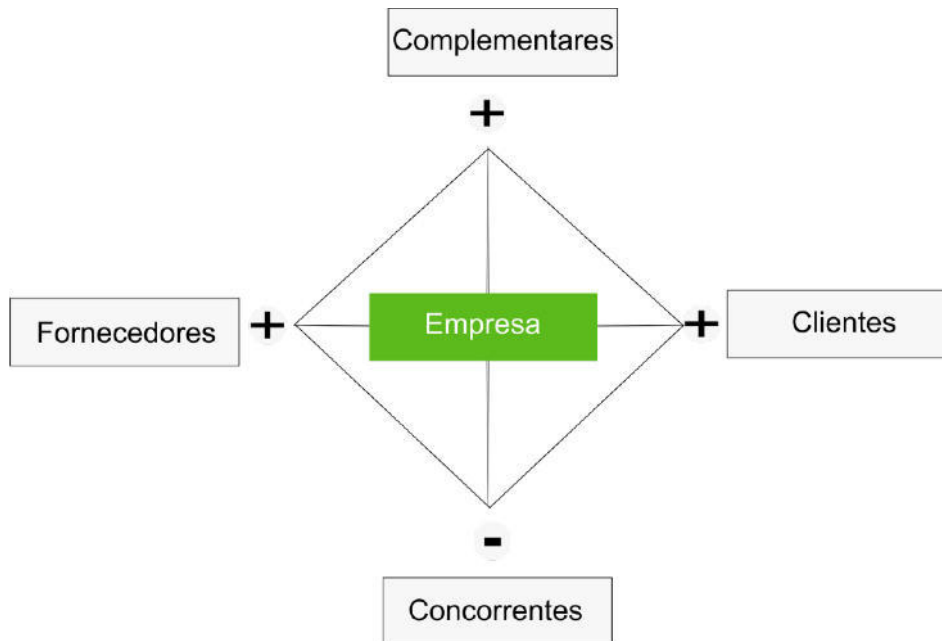


Figura 10 - Modelo de Bradenburger & Nalebuff (Value Net) (Carvalho & Filipe, 2010, pág. 100)

Este modelo introduz uma lógica em que as sinergias colaborativas possuem um papel fundamental na criação de valor. Ao abandonar uma visão exclusivamente concorrencial construindo uma visão colaborativa introduz-se uma dinâmica criadora e distribuidora de valor entre entidades da indústria (value net).

Esta rede de valor possui uma grandeza comercial em resultado da soma do valor individual dos seus participantes. Quanto mais clientes, complementares, fornecedores e concorrentes participarem na rede maior será o seu valor.

O desenvolvimento da perspectiva colaboracionista do modelo de Bradenburger & Nalebuff (1996) não elimina a atividade competitiva entre os agentes da indústria. Nesta óptica deve ser encarado como um modelo que enriquece a formulação de Porter e constroi uma visão de co-optição. Colaboração e competição em simultâneo.

A co-optição combina as vantagens da competição e da colaboração numa nova dinâmica que pode ser utilizada, não só para gerar proveitos, mas também para alterar a natureza do meio envolvente que caracteriza a indústria.

Bradenburger & Nalebuff (1996) identificam a co-optição como uma estratégia que permite alterar o jogo competitivo através de cinco elementos: (1) os player's (clientes, concorrentes, fornecedores e complementares) que introduzem o seu valor individual na rede; (2) o valor adicionado, que resulta no valor comercial da rede através da soma de todos os valores individuais; (3) as regras e regulamentos, que nos negócios podem ser alteradas por quem tiver capacidade de influência e maior poder; (4) as táticas, utilizadas pelos player para moldar as percepções; (5) o alcance, pois não existe valor no isolamento. Cada rede está ligada a outras redes pelos seus player's pelo que não existem fronteiras (para além das impostas mentalmente) que limitem a capacidade de influência e colaboração.

A capacidade de antecipação já tinha sido identificada por Freire (2006) como uma das vias de enquadramento das estratégias empresariais. Esta assenta que nem uma luva na visão de Bradenburger & Nalebuff sobre a capacidade das empresas conseguirem modelar o jogo competitivo através da co-optição.

Em larga escala, o sucesso empresarial de longo prazo provem da competição mas também de uma atitude participativa na modelação do futuro da indústria. Colaborando as empresas podem criar um mercado maior e mais rentável, ainda que compitam para determinar quem conquista a maior fatia do mercado.

A co-optição permite ainda a existência de múltiplos vencedores, invertendo a lógica porteriana de rivalidade intensa e competição para ser o melhor, pois o objetivo individualizado passa por maximizar o retorno do investimento (Bradenburger & Nalebuff, 1996).

No actual ambiente empresarial a maioria das empresas pode atingir maior sucesso através de uma industria dinâmica do que trabalhando isoladamente (Bradenburger & Nalebuff, 1996), orientando a sua ação para a satisfação das necessidades dos clientes através de uma maior proximidade ao mercado.

A vantagem colaborativa vem assim servir de base a um novo leque de estratégias que respondem às características do meio envolvente. As empresas especializaram-se e construíram novos modelos de negócio onde a eficiência operacional, o outsourcing e as redes empresariais marcam o enquadramento estratégico como Freire (2006) previu.

*“O início do próximo século deverá por isso ser marcado pela generalização das estratégias assentes na especialização em poucas áreas de negócio complementada por alianças com entidades externas à organização. A criação de redes empresariais à escala nacional e internacional induzirá o acréscimo de dinamismo comercial e da flexibilidade operacional em todos os parceiros e contribuirá para o aumento do seu sucesso estratégico conjunto” (Freire, 2006, pág. 44)*



## 1.2 - TIPOLOGIAS E CARACTERÍSTICAS DA COLABORAÇÃO EMPRESARIAL

A colaboração entre empresas não é um conceito novo, no entanto a sua dimensão e forma têm sofrido alterações nos últimos anos. Atualmente, as empresas cooperam em todos os domínios, das vendas ao marketing, da investigação ao desenvolvimento de produtos (Thomas, 2006).

Para Kanter (1994), a colaboração entre empresas é uma evidência do atual mundo dos negócios envolvendo empresas de diferentes pontos do globo e da mesma cadeia de valor. A revolução tecnológica e a globalização têm contribuído em larga escala para este fenómeno.

Nos anos 60 e 70 as empresas organizavam-se em grandes conglomerados com diversas unidades de negócio (Teixeira, 2011). O planeamento estratégico baseava-se no crescimento através da aquisição de ativos ainda que não relacionados. A gestão estratégica foi sofrendo avanços com os contributos do Boston Consulting Group e dos seus instrumentos de análise, com a abordagem comportamental de formulação da estratégia de Mintzberg e com os contributos de Michael Porter para o desenvolvimento de vantagens competitivas sustentáveis (Santos, 2008).

Até Porter, a gestão esteve exclusivamente centrada nos recursos, organização e análise interna da empresa. A introdução de uma visão externa, com a análise do ambiente contextual e transaccional proposto pelos modelos de Porter, antecedeu a alteração dos paradigmas sobre os quais se baseava o desenvolvimento dos negócios. A globalização dos mercados, a concorrência transaccional, a deslocalização de processos e unidades produtivas, o envelhecimento da população, o aumento dos níveis educativos e dos rendimentos, a aceleração do ritmo da inovação, as tecnologias de informação e comunicação, a fragmentação dos mercados e a intensificação da concorrência (Santos, 2008) levaram as empresas a adaptar a sua estrutura e morfologia com conseqüente alteração das suas relações, estratégias e modelos de gestão empresarial (Olave & Neto, 2001).

Desta forma, o incremento da colaboração empresarial, em grande medida, foi uma resposta às alterações do ambiente empresarial.



A colaboração empresarial remete-nos para um alinhamento estratégico e organizacional entre parceiros. As atividades colaborativas pretendem criar valor, vendas e lucros através de parcerias em exportação, pesquisa, desenvolvimento e resolução de problemas (Mello & Jesus, 2009). Esta atividade entre empresas ocorre por meio de cooperação, coordenação e colaboração (Paula e Silva, 2006 citados em Mello & Jesus, 2009) inter-organizacional com foco num objetivo comum.

A colaboração empresarial assume diversas tipologias e varia de acordo com os recursos investidos e com o grau de comprometimento dos parceiros. Os diversos tipos de colaboração permitem às empresas manter as suas estratégias individuais e desenvolver parcerias que aumentam a competitividade.

Neste cenário é possível encarar a colaboração empresarial como uma estratégia que responde às características sistemáticas<sup>17</sup> e contingentes<sup>18</sup> da atual envolvente empresarial (Tureta, Rosa, & Ávila, 2006). As organizações têm vindo a procurar abordagens mais flexíveis com recurso a instrumentos de gestão como o outsourcing, as parcerias e alianças empresariais, a reestruturação ou o downsizing para construir empresas menos hierarquizadas e mais ágeis (Santos, 2008). Através das reorganizações estruturais, as organizações, assumem novas configurações que possibilitam a sobrevivência em mercados complexos, incertos e altamente competitivos, prolongando o seu ciclo de vida (Ferreira Reis & Pereira, 1997 citados em Tureta, Rosa, & Ávila, 2006).

De resto, é impossível fazer negócios sem colaboração. Ao nível mais básico as trocas comerciais, os contatos com fornecedores e clientes pressupõem um nível elementar de colaboração (Thomas, 2006). O próprio modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter, proposta teórica que analisa a atratividade das indústrias baseada na rivalidade entre concorrentes, possui segundo Freire (2006) um eixo de cooperação. As ligações entre concorrentes, fornecedores e clientes exprimem o nível colaborativo, deixando a dimensão competitiva para os concorrentes atuais e potenciais e para a entrada de produtos substitutos. A visão colaborativa em Porter, como já vimos

---

<sup>17</sup>A teoria sistémica parte do pressuposto que as organizações estão abertas ao ambiente onde estão inseridas com o qual precisam manter uma relação adequada caso queiram sobreviver. Os sistemas abertos possuem um intercâmbio permanente com o ambiente influenciando-o e sendo influenciados. (Tureta, Rosa, & Ávila, 2006)

<sup>18</sup>A teoria da contingência parte do pressuposto que não existe uma estrutura organizacional que possa ser efetiva em todas as organizações, pois a otimização está dependente de alguns fatores contingenciais como a estratégia, a dimensão, a incerteza, a tecnologia que refletem a influência do ambiente sobre a organização. (Tureta, Rosa, & Ávila, 2006)

anteriormente, também foi explorada por Burton (1995) e por Bradenburger & Nalebuff (1996) para exporem as suas abordagens às vantagens colaborativas.

Neste sentido, a colaboração empresarial é uma das estratégias que ganhou força no mercado globalizado com o objetivo de garantir a competitividade e sobrevivência das organizações (Olave & Neto, 2001). A colaboração inter-organizacional cria uma nova arquitetura organizacional inovando na formação de relacionamentos entre empresas.

As novas relações entre empresas representam um paradigma de vinculação flexível (Piore e Sabel, 1984, Souza, 1993 citados em Olave & Neto, 2001), às vezes por meios e mecanismos não institucionais. As fronteiras das empresas são menos visíveis pois os processos de colaboração promovem inter-relações produtivas que ultrapassam os limites jurídicos das empresas. Um exemplo extremo é a Benetton, por vezes descrita como a “rede das redes”. A empresa Benetton tem por núcleo central um departamento de conceção (criação de modelos, escolha de materiais e cores) e uma função de controlo de gestão de redes subcontratadas de produção, vendas e retalho (Ribault et al, 1995 citado em Olave & Neto, 2001).

Por outro lado, as relações de concorrência em mercados regionais, transformam-se, perante mercados mais amplos nacionais e internacionais, em parcerias baseadas em simples acordos de cooperação ou em acordos formais que podem atingir a fusão e aquisição de participação entre empresas.

O pressuposto dos relacionamentos interempresariais é reunir numa única estrutura as características essenciais para fazer face ao novo ambiente competitivo. Uma gestão descentralizada evita que as empresas envolvidas percam flexibilidade e agilidade (Macieirinha, 2009). Assim, as inter-relações entre empresas, através do processo de colaboração, desenvolvem respostas aos desafios apresentados pelo meio envolvente, aumentando as condições competitivas devido a modelos organizacionais únicos, uma estrutura formal própria, uma gestão específica, relações de propriedade e práticas de colaboração adequadas entre parceiros.

A colaboração empresarial remete-nos para o conceito de redes interorganizacionais (ver Figura 11) enquanto modelo de gestão que se operacionaliza através da colaboração e cooperação seguindo uma tendência crescente de divisão do trabalho (De Souza, 1993

citado em Olave & Neto, 2001), especialização e intensificação das relações de colaboração entre empresas (Thorelli, 1986).

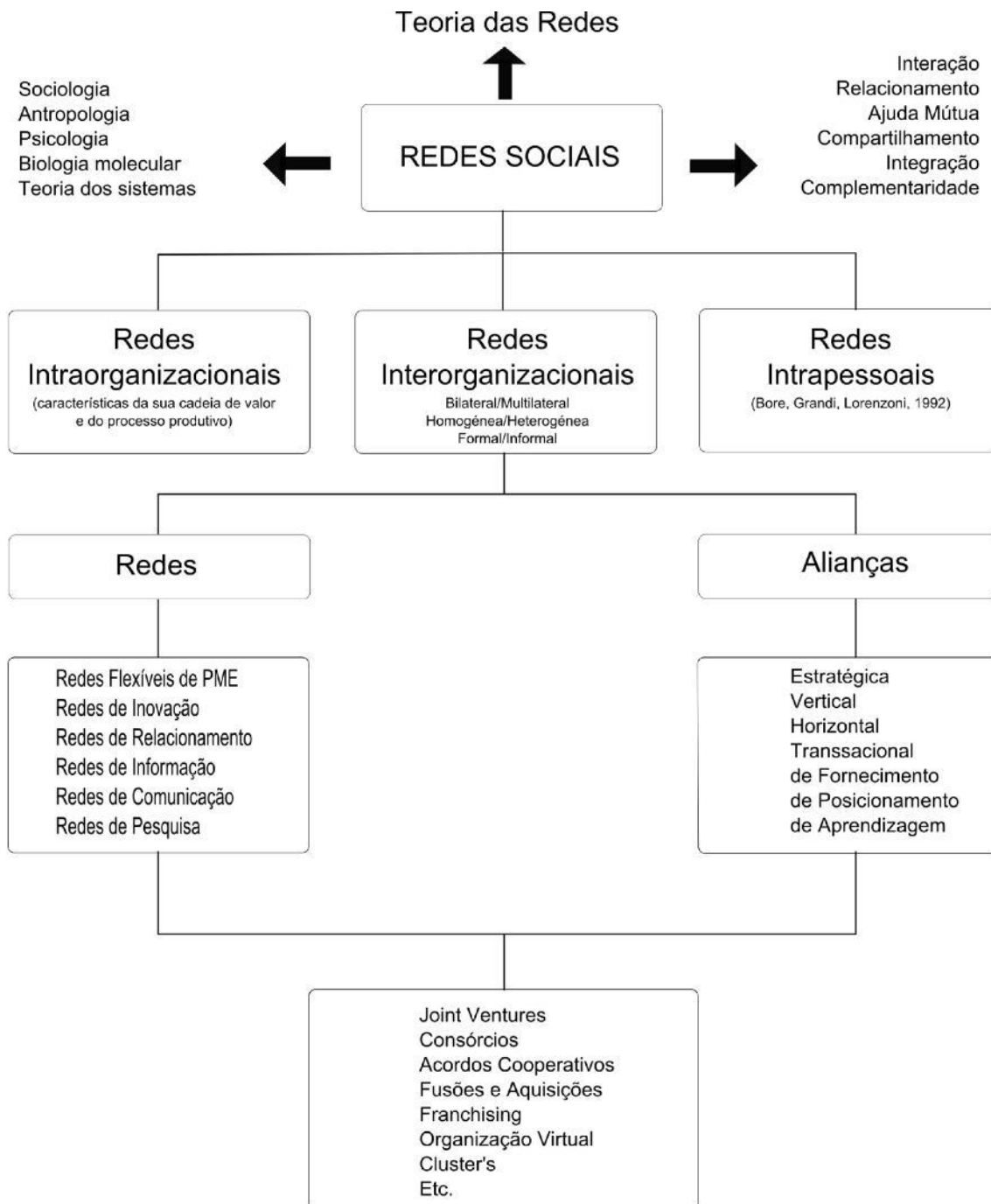


Figura 11 - Evolução do conceito de redes numa perspectiva organizacional, adaptado de Nohria & Eccles (1992) citado em Cândido & Abreu, 2000, pág. 3

A formação de redes interorganizacionais surge como uma nova forma de organização constituindo-se como alternativa inovadora e estratégica de relacionamento entre

empresas que se opõe à verticalização e fragmentação da cadeia produtiva (Amato, 1998 citado em Oliveira & Guerrini, 2002).

A aplicação do conceito de redes ao mundo dos negócios decorre do constante e crescente aumento da competitividade empresarial e pelo facto das empresas, atuando de forma isolada, não terem condições de sobrevivência e desenvolvimento (Cândido & Abreu, 2000).

As redes são um modelo de associação, por afinidade, de natureza informal, que deixa cada uma das empresas responsável pelo seu próprio desenvolvimento. A colaboração através de uma rede de parcerias não implica a necessidade de relacionamento financeiro ainda que o objetivo principal seja fortalecer atividade de cada um dos seus participantes (Oliveira & Filho, 2005).

O sucesso competitivo das redes de colaboração empresarial está demonstrado pelos exemplos estabelecidos nos distritos industriais italianos, nas redes Keiretsu no Japão, nas empresas de alta tecnologia de Silicon Valley ou nas Chaebol coreanas que fruto de um planeamento regional promoveram o desenvolvimento social e comunitário (Oliveira & Filho, 2005).

A configuração em rede promove um ambiente favorável para a partilha de informação e conhecimento, troca de habilidades e recursos essenciais para os processos de inovação. As redes intensificam as inter-relações dos seus atores ultrapassando as limitações espaço temporais (Fayard, 2000 citado em Balestrin & Vargas, 2004).

O conceito de redes enquanto conjunto de nós interligados (Fombrun, 1997 citado em Macieirinha, 2009) necessita do suporte de elementos como a noção de objetivos comuns e a presença de relacionamentos para construir uma definição coesa que explique as inter-relações empresariais.

Rosenfeld (1997) citado em Mello & Jesus (2009) define redes empresariais como *“atividades colaborativas de negócios realizados por diferentes grupos de empresas que pretendem gerar valor, vendas e lucros por meio de parcerias em exportação, pesquisa, desenvolvimento e resolução de problemas.”*

Porter (1998) define as redes como sendo um método organizacional de atividades económicas através da coordenação e cooperação interempresas.

No campo dos estudos sociais, Maicon e Moinet (2000) citados em Balestrin & Vargas (2004) referem-se às redes como um conjunto de pessoas ou organizações interligadas direta ou indiretamente. Já Cândido & Abreu (2000) reforça a perspectiva humanista do conceito de redes reconhecendo que advem de diversas áreas de conhecimento, principalmente da antropologia e sociologia, através dos princípios de interação, cooperação, ajuda mútua e partilha.

A amplitude da definição de redes interorganizacionais aplicadas às empresas enquadra todas as atividades empresariais que envolvem duas ou mais organizações numa relação de curto ou longo prazo, com objetivos comuns na busca de lucratividade ou de sobrevivência (Thorelli, 1986).

Esta ambiguidade e fraca delimitação conceptual têm contribuído para uma certa anarquia. A noção de rede é bastante abstrata, logo à partida pela diversidade de tipologias que é possível identificar (Balestrin & Vargas, 2004).

Castells (1999) citado em Balestrin & Vargas (2004) refere que as redes interorganizacionais aparecem sob formas diferentes, em diferentes textos e a partir de expressões culturais diversas.

Para agravar a confusão, a literatura confronta-nos com terminologias e definições com significados semelhantes às redes empresariais. Alianças ou parcerias são termos utilizados que também reproduzem a arquitetura organizacional de colaboração empresarial subjacente ao significado das redes.

Algumas descrições sobre alianças estratégicas são unívocas às definições de redes empresariais, pois também representam duas ou mais empresas que decidem conjugar esforços para perseguir um objetivo estratégico comum (Johanson e Mattsson, 1988; Aaker, 1995 citados em Eiriz, 2001), sendo muitas vezes sinónimas de uma mesma realidade.

A ambiguidade terminológica com que os conceitos são aplicados contribui para uma fraca delimitação das fórmulas de relacionamento interempresarial, apesar das suas diferenças.

Atente-se em cinco definições de aliança estratégica.

AUTOR	DEFINIÇÃO
<b>Teece (1992)</b>	Acordos nos quais dois ou mais parceiros dividem o compromisso de alcançar um objetivo comum, unindo todas as suas capacidades e recursos e coordenando as suas atividades. Uma aliança estratégica implica algum grau de coordenação estratégica e operacional das atividades e inclui, entre outras, as seguintes operações: atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), transferência mútua de tecnologia, concessão de direitos exclusivos de produção e venda e acordos de cooperação na área de marketing. Alianças estratégicas podem ou não envolver participação acionária.
<b>Hagedoorn e Narula (1996)</b>	Alianças estratégicas podem ser classificadas de duas maneiras. De um lado, existem tipos que envolvem participação acionária, como joint-ventures e companhias conjuntas de pesquisa. De outro lado, há formas sem participação acionária, isto é, baseadas somente em contratos entre os parceiros. Nesse grupo encontram-se, entre outros, acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, pactos de pesquisa conjunta, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).
<b>Dussauge e Garrette (1995, 1997)</b>	Projetos de colaboração implantados por firmas rivais, operando na mesma indústria. As firmas mantêm, entretanto, a sua independência. Essa definição exclui, assim, fusões e aquisições, as quais levam à perda de autonomia de pelo menos um parceiro. Também são excluídas parcerias verticais formadas por fornecedores e compradores.
<b>Lorange e Roos (1996)</b>	Empreendimentos de risco ao longo de uma escala contínua entre, de um lado, transações em um mercado livre (mercado) e, de outro, a internalização total (hierarquia). Temos, assim, as seguintes opções de alianças estratégicas em termos do grau de integração vertical com a empresa mãe: fusões e aquisições, participação acionista, joint-venture, empreendimento cooperativo formal e empreendimento cooperativo informal.
<b>Garai (1999)</b>	Alianças estratégicas incluem acordos de esforços conjuntos na área de marketing, atividades conjuntas de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), colaboração no desenvolvimento de novos produtos, transferência de tecnologia e atividades de terceirização. Fusões e aquisições não são consideradas alianças estratégicas.

Tabela 1 - Definição de aliança empresarial (Klotzle, 2002, pág. 89)

As definições de aliança estratégica apresentadas comprovam as dificuldades de síntese conceptual e ambiguidade terminológica. A definição de Lorange e Roos (1996) considera mesmo que os empreendimentos cooperativos informais (redes) também são alianças estratégicas. Esta visão está, no entanto, isolada pois todas as outras propostas entendem as alianças estratégicas como acordos colaborativos com determinado grau de formalidade.

Klotzle (2002) é mais explícito sintetizar as diversas tipologias de alianças estratégicas como um contrato unilateral ou bilateral, uma participação acionista ou a constituição de uma joint-venture (ver Figura 12).

Ainda que falte uma definição universalmente aceite sobre o que constitui uma aliança estratégica, o enquadramento das mesmas como acordos formais entre empresas reguladas por mecanismo burocráticos e legais, distingue esta forma de colaboração empresarial das redes empresariais que por natureza tendem a ser informais.

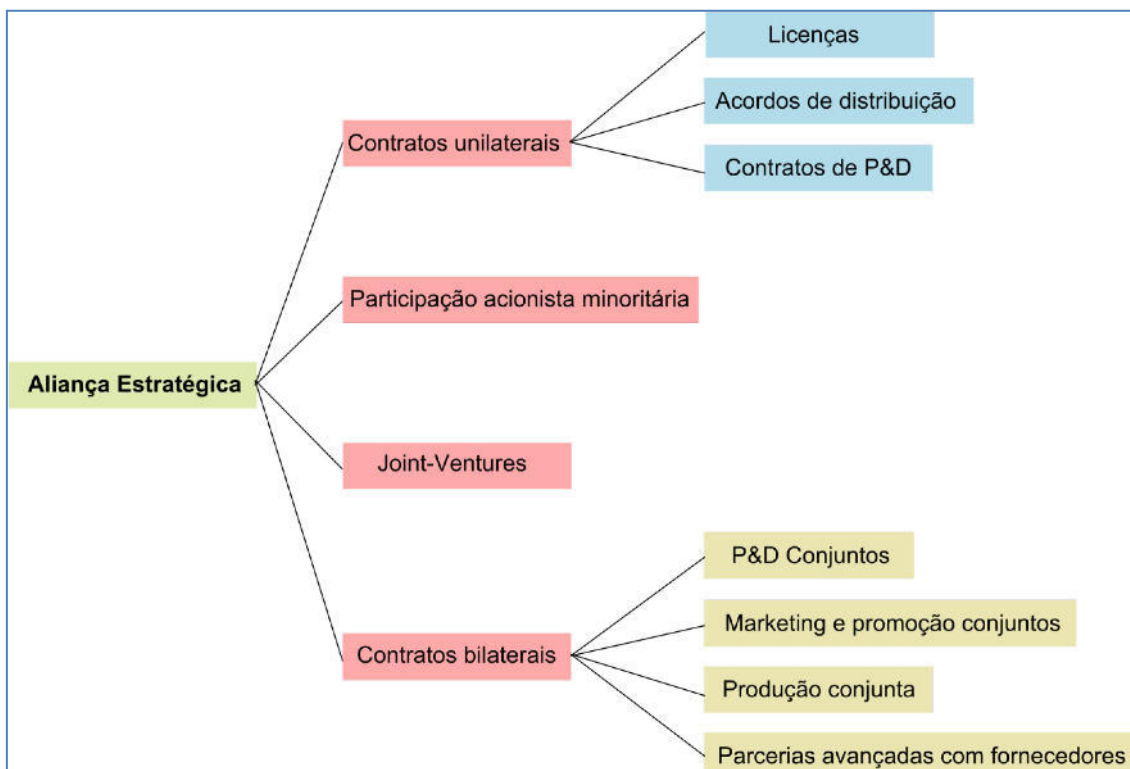


Figura 12 - Tipos de alianças estratégicas (Klotzle, 2002) adaptado

Também as diferentes formas de organização da atividade económica<sup>19</sup> que variam entre transações em mercado aberto ou integração de atividades numa hierarquia (Williamson, 1975, 1985 citado em Eiriz, 2001), podem contribuir para distinguir as formas de colaboração empresarial.

Eiriz (2001) indica que as relações de cooperação podem assumir diferentes pontos ao longo de uma reta onde num extremo se posiciona o mercado e no lado oposto a hierarquia. Quando o mercado é a forma de organização dominante não existe integração das atividades das empresas e o preço é o mecanismo coordenador das atividades económicas. Ao invés, as hierarquias pressupõem a integração completa das atividades através de um processo administrativo entre as unidades internas das hierarquias.

Vários autores citados em Eiriz (2001), Thorelli (1996) Lorange e Roos (1993), indicam que as formas de colaboração empresarial podem assumir qualquer ponto da reta aproximando-se do mercado quando estivermos perante um acordo de cooperação informal ou um simples relacionamento comercial e aproximando-se das hierarquias quando os parceiros participam no capital social ou em processo de aquisição e fusão.

A reta entre o mercado e a hierarquia é ainda o campo para abordar a formalidade administrativa da colaboração empresarial. A existência de acordos de colaboração formais aproxima as empresas das hierarquias caracterizando-se pelo planeamento e gestão baseada em procedimentos administrativos.

A colaboração informal não planeada sendo geralmente aleatória e dependente das ações dos atores individuais que a compõem aproxima-se do mercado. Privilegia a partilha de pessoas, informação e normas sociais (Easton e Araújo, 1992).

Apesar dos contributos, a tipificação da colaboração empresarial através das formas de organização da atividade económica é limitado (Eiriz, 2001). A natureza das alianças e das redes nem sempre é clara o que dificulta o seu posicionamento.

---

<sup>19</sup> A tradicional dicotomia - mercado versus hierarquia - considera que a atividade económica apenas pode ser coordenada através destes mecanismos. O mercado utiliza o preço para operar espontaneamente as relações entre empresas e a hierarquia utiliza a autoridade. Coase (1937) observou que o desenvolvimento da atividade económica através destes mecanismos dá origem a custos marginais que nada têm a ver com os custos de produção. A utilização do mercado para organizar a atividade económica origina custos de transação e a utilização da hierarquia desenvolve custos de controlo pela empresa coordenadora.

Esta abordagem de Coase (1937) foi a base do trabalho de Oliver Williamson para desenvolver a teoria dos custos de transação que em certa medida justifica a escolha da estrutura de gestão. As transações que envolvem incerteza, que ocorrem frequentemente que precisam de investimentos específicos ocorrem provavelmente entre empresas organizadas de forma hierárquica. As transações que são claras esporádicas e sem investimento específico utilizam o mercado.



Porem, Faulkner (1992) citado em Eiriz (2001) entende as alianças como um modelo de cooperação mais próximo das hierarquias devido ao seu grau de integração entre parceiros através da partilha de capitais e forma jurídica, o que posiciona as alianças estratégicas como acordos de colaboração formais.

Sob esta óptica, as redes empresariais mantêm uma maior autonomia e independência em relação aos seus parceiros baseando-se em acordos de colaboração informais. Ribault et al (1995) citado em (Olave & Neto, 2001) indica que a sociedade entre empresas, por vezes chamada de rede de empresas, é um modo de agrupamento destinado a favorecer a atividade de cada uma delas sem que se tenham forçosamente laços financeiros entre si. As redes não correspondem a nenhuma forma jurídica precisa. Só existem pela vontade dos dirigentes das empresas implicadas (Ribault et al, 1995 citado em Olave & Neto, 2001).

Nesta medida, as redes não surgem sob a forma de contrato, pois estes podem dificultar a troca de vantagens competitivas. As redes baseiam-se na convergência de interesses, na independência dos agentes, no compromisso mútuo, na durabilidade das relações, fidelidade e cooperação (Garcia, 2000 citado em Oliveira & Guerrini, 2002).

Assim, apoiado no elevado número de condicionantes que caracterizam as formas de colaboração empresarial constrói-se uma dupla visão sobre o fenómeno (Macieirinha, 2009). Uma visão híbrida onde os modelos de colaboração se posicionam entre o mercado e as empresas sem particular coordenação da atividade económica (Gandori, 1997, Thorelli, 1989 citados em Macieirinha, 2009), as redes empresariais e uma visão mais profunda onde a colaboração empresarial é considerada uma forma organizacional com características distintas nas relações de mercado e de hierarquia (Hakansson e Snehota, 1989 citados em Macieirinha, 2009), as alianças estratégicas (ver figura 13).

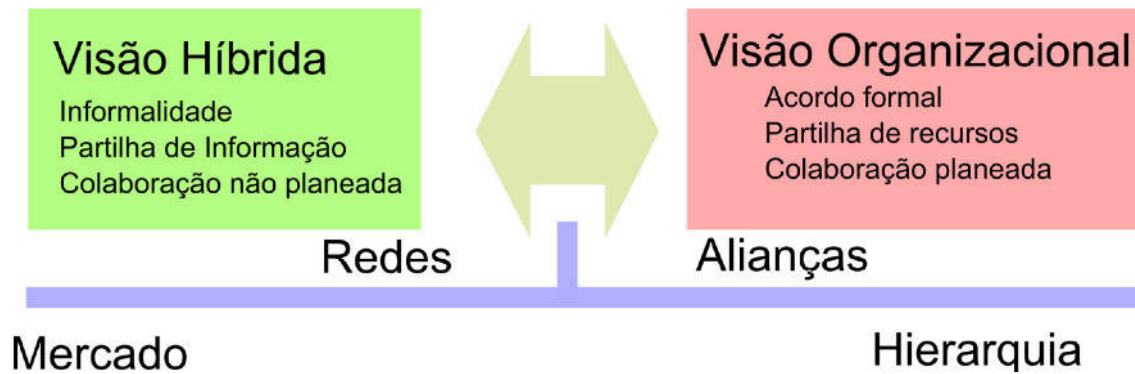


Figura 13 - Dupla visão da colaboração empresarial (elaboração própria)

Esta dupla visão da colaboração empresarial, assente nos modelos de organização da atividade empresarial, onde os custos de transação determinam a forma de coordenação da atividade empresarial e na formalidade dos relacionamentos estabelece um modelo funcional que enquadra a atividade colaborativas das empresas.

O espectro dos modelos de colaboração empresarial podem ser concebidos desde informais (redes) a formais (alianças), desde simples acordos de negociação (mercado) até à integração total (hierarquia). De um lado temos o mercado livre e do outro a empresa relativamente auto-suficiente através da integração vertical (Thorelli, 1986).

Apesar desta dicotomia o mais importante é a conceção de que as alianças estratégicas e as redes empresariais são modelos de relacionamento entre empresas que buscam vantagens competitivas e para isso partilham elementos da sua cadeia de valor (Porter, 1989) quer lhe chamemos redes empresariais ou alianças estratégicas.

Neste enquadramento Eiriz (2001) indica que redes e alianças são formas particulares de colaboração e dentro deste contexto encontram-se diversos modelos de relacionamento interempresarial como joint-ventures, parcerias, consórcios, integração vertical, cluster's, acordos cooperativos, franchising, organização virtual, integração horizontal, redes flexíveis, alianças estratégicas, entre outras.

Também Cândido & Abreu (2000) compreendem as redes e alianças como modelos de relacionamento interempresarial que sofrem um conjunto de variações e aplicações face ao ambiente de atuação das empresas que afecta as pessoas, a estratégia, a estrutura e a tecnologia.

Socorrendo-se do modelo de evolução do conceito de redes de Nohria & Eccles (1992), ver Figura 13, Cândido & Abreu (2000) defendem que a estrutura de qualquer organização deve ser entendida e analisada como uma rede - conjunto de relações de um tipo específico – que possui relacionamentos internos e externos.

Desta forma, redes e alianças são encaradas como modelos de interação das relações interorganizacionais pois todas as organizações constituem uma rede social cujo ambiente organizacional possui um conjunto de empresas interligadas, em constante relacionamento. Logo, as suas atitudes e comportamentos apenas poderão ser entendidas quando analisados numa perspectiva macro dos relacionamentos estabelecidos.

Esta sistematização ancora a sua base conceptual na teoria das redes reconhecendo a importância do ambiente organizacional, das contingências e da constante necessidade de interação e integração social do ser humano para prosseguir objetivos organizacionais e pessoais (Cândido & Abreu, 2000).

A colaboração estabelecida dentro de uma rede induz transformações importantes aos participantes alterando as perceções sobre a competição. As redes interorganizacionais de empresas com esta forma de atuação buscam maior competitividade definindo novas tipologias e modelos organizacionais que apresentam as seguintes características:

*“**Bilateralidade/Multilateralidade:** quando envolve dois ou mais elementos;*

***Homogeneidade/heterogeneidade:** quando existem diferenças mais ou menos acentuadas entre os componentes da rede;*

***Formalidade/Informalidade:** quando envolve ou não um conjunto de normas e regras e procedimentos preestabelecidos;*

***Estática/Dinâmica:** quando é mais ou menos influenciada pelas forças ambientais, criando um certo grau de convivência com as mudanças.”*

(Cândido & Abreu, 2000, pág. 7)

O crescimento das inter-relações entre empresas conduziu ao desenvolvimento de uma enormidade de redes e alianças empresariais dificilmente existindo duas estruturas de cooperação idênticas (Macieirinha, 2009). Ribault et al (1995) citado em Olave & Neto (2001) refere que existe um grande número de tipos de alianças estratégicas nomeadamente entre empresas médias e pequenas.

Este elevado número de parcerias empresariais e a falta de um olhar teórico sistematizado limita a definição de um padrão de classificação. O esforço conceptual de tentar identificar as tipologias de colaboração empresarial é uma simplificação forçada (Macieirinha, 2009) que não corresponde à realidade.

Apesar das dificuldades, os contributos para a definição de um padrão de classificação dos modelos de colaboração empresarial exploram as características das redes interorganizacionais. Das diversas abordagens destacam-se como elementos caracterizadores os fatores de hierarquia, os fatores de mercado e os fatores jurídicos embora os modelos propostos não se limitem a estes, como veremos de seguida.

Maicon e Moinet (2000) citados em Macieirinha (2009) opera uma classificação sobre a colaboração empresarial bastante abrangente e diligente. Os autores propõem um mapa de orientação conceptual que determina a existência de redes verticais/ horizontais e redes formais/ informais.

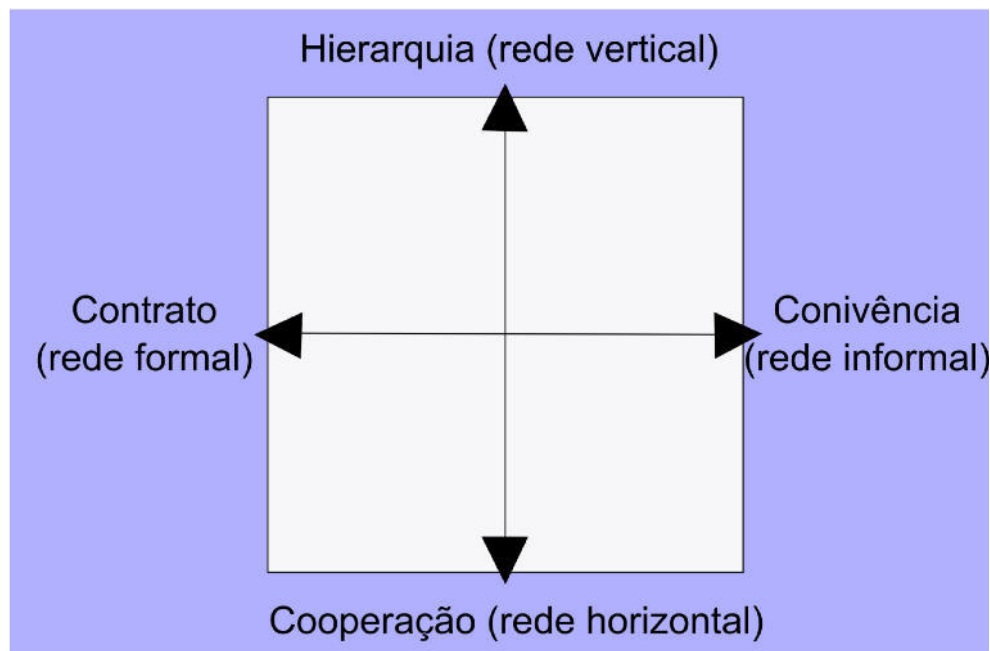


Figura 14 - Mapa de orientação conceptual para a classificação de redes (Adaptado por Macieirinha, 2009, a partir do Modelo de Marcon e Moinet, 2000)

As redes verticais são a dimensão da hierarquia, onde a liderança de uma empresa permite estruturar o funcionamento de toda a rede e as relações entre empresas parceiras. A configuração de redes verticais impera em relações do tipo sede/filial, em redes com objectivos de dispersão geográfica ou em parcerias de subcontratação onde as

dependentes possuem autonomia jurídica e de gestão. As redes verticais ocorrem entre empresas e os seus parceiros comerciais que perfazem os diferentes elos da cadeia produtiva. A colaboração vertical ocorre com maior frequência em casos onde o produto final é composto por um grande número de componentes e atravessa um longo processo produtivo (Oliveira & Filho, 2005).

Por seu lado, as redes horizontais actuam com base na cooperação. Esta tipologia de redes constitui-se através de empresas independentes que optam por coordenar atividades de forma a atingir objetivos específicos que beneficiem todos os parceiros. Criação de novos mercados, partilha de risco e gestão de informação e tecnologia são alguns exemplos desta tipologia de redes onde se privilegia a concentração de esforços mantendo a flexibilidade individual. Por definição o desenvolvimento de redes horizontais envolve empresas com ofertas similares ou mesmo concorrentes originada pela dificuldade em obter recursos ou de dificuldade de resposta ao mercado, sendo um tipo de colaboração bastante conflituante (Oliveira & Filho, 2005).

Noutro quadrante encontramos as redes formais que expressão a dimensão contratual entre parceiros. Aqui os termos contratuais definem as regras de conduta entre os diversos atores da rede. Pelo contrário nas redes informais é a cumplicidade que permite a colaboração entre atores económicos através da troca de experiências e de informação numa base de livre participação.

A proposta de classificação de Maicon e Moinet (2000) possui uma abrangência conceptual bastante lata ao utilizar como elementos classificadores o fator de hierarquia e o fator jurídico.

Uma outra visão é apresentada por Porter (1989) que advoga três tipos de inter-relações entre empresas. As inter-relações tangíveis que resultam da partilha de atividades da cadeia de valor. Um exemplo concreto deste tipo de relacionamento é a partilha de uma rede de distribuição por dois ou mais construtores automóveis. As inter-relações intangíveis que operacionalizam a transferência de know-how entre os agentes da cadeia de valor e as inter-relações entre concorrentes onde a ligação de parceria é estabelecida entre empresas concorrentes que pretendem alcançar o equilíbrio e minorar as implicações das ações concorrenciais (Porter, 1989).

Desta forma as inter-relações empresariais contribuem para desenvolver, manter e prolongar as vantagens competitivas, promovendo a interligação de três elementos, (1) o económico, face às trocas de recursos e atividades entre parceiros; (2) o social, pelos aspetos relacionados com os atores das redes e a sua relação de confiança; (3) e por último o estratégico, pelo valor que se cria através da colaboração (Corvelo, Moreira e Carvalho, 2001 citados em Macieirinha, 2009).

Seguindo a lógica de Porter, Kanter citada em Olave & Neto (2001) indica três tipos de alianças entre empresas. As alianças multiorganizacionais de serviços quando as empresas possuem necessidades similares, desenvolvendo uma nova entidade, que vem satisfazer a necessidade manifestada por todos (consórcio). As alianças oportunistas ou joint-ventures quando as empresas observam uma oportunidade de obtenção de vantagens competitiva por meio de uma aliança. As alianças de parceria quando existe o envolvimento de parceiros de negócio nas várias fases de criação de valor. A classificação proposta por Kanter baseia-se em fatores de mercado desenvolvendo uma classificação que varia numa linha continua entre relações colaborativas fracas e distantes até relações colaborativas próximas e fortes (Kanter, 1994). Através dessa linha Kanter gradua as tipologias de colaboração.

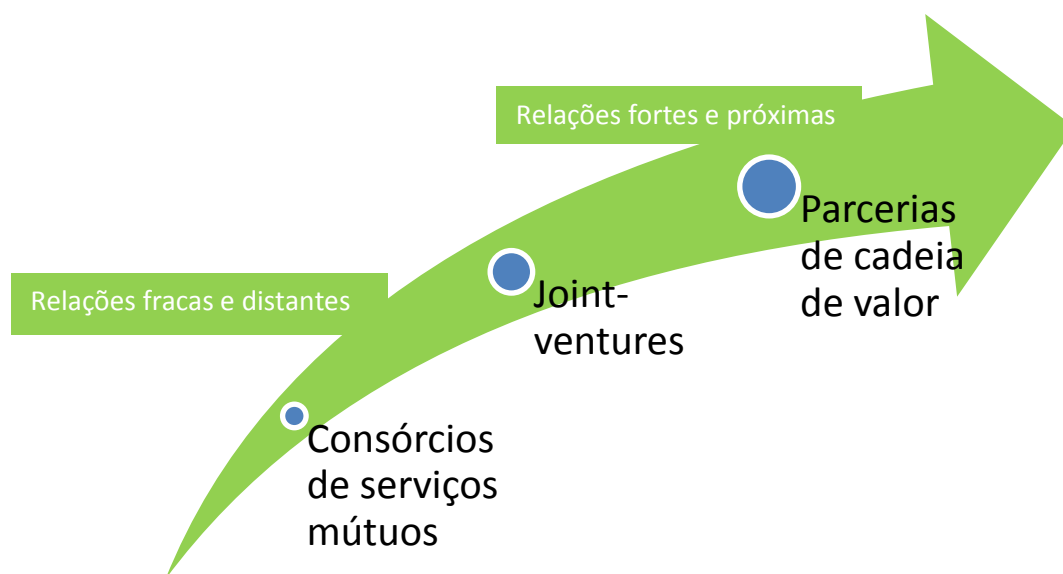


Figura 15 - Classificador de tipologias de colaboração (Kanter, 1994) Elaboração própria

Outra abordagem é apresentada por Grandoni e Soda (1995) citados em Olave e Neto (2001). Os autores propõem um conjunto de tipologias para as redes empresariais

descritas e classificadas segundo o grau de formalização e centralização. A classificação pressupõe que as redes podem ser sociais, burocráticas e proprietárias.

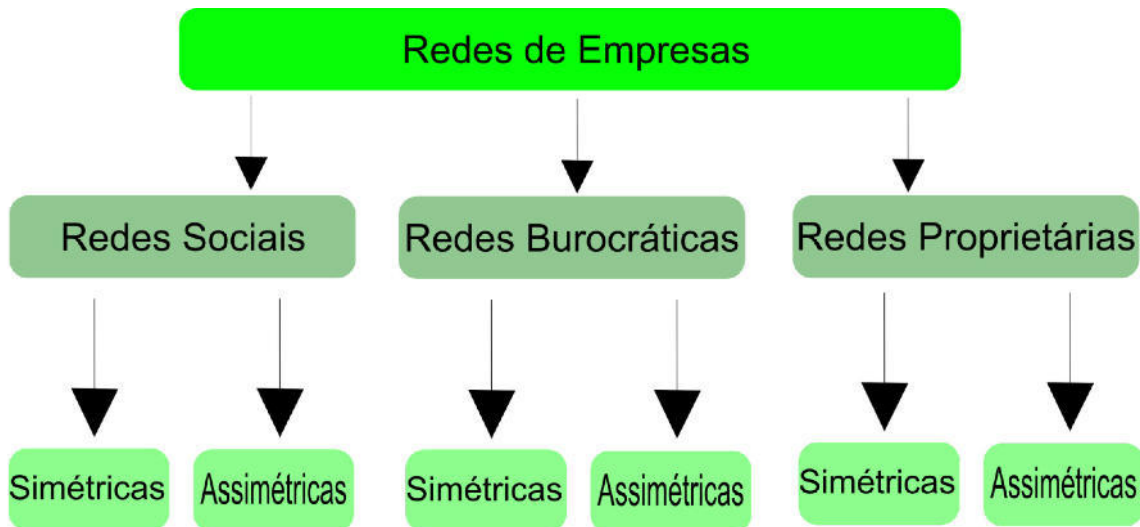


Figura 16 - Tipologia de redes de empresas de Gandori & Soda (Olive & Neto, 2001, pág. 296)

As redes sociais em que o relacionamento das empresas não é regido por nenhum tipo de contrato formal. As redes sociais podem ser simétricas quando não existe um pólo detentor de poder diferenciado e todos os participantes possuem a mesma capacidade de influencia ou assimétrica quando existe a presença de um agente central.

As redes burocráticas que se caracterizam pela existência de um contrato formal destinado a regular as especificações de fornecimento e a própria organização e as condições de relacionamento da rede. Estas redes são simétricas quando não existem interesses particulares de uma empresa dominante nos acordos formais e assimétricas quando este facto não ocorre.

As redes proprietárias são acordos relativos a direitos de propriedade entre acionistas de empresas podendo ser simétricas e assimétricas. Simétricas quando o relacionamento entre proprietários é equiparado e assimétricas quando existe predominância de um acionista.

A proposta de Grandoni e Soda (1995) coloca uma grande ênfase nas relações hierarquia. A existência de uma empresa que domina as relações de funcionamento da rede (assimetria) é também registada por Oliveira & Filho (2005). As relações assimétricas são encaradas por estes como redes centralizadas onde os acordos são

organizados em função de um empresa para a qual as empresas satélite fornecem bens intermédios. O universo contrário materializa-se em redes descentralizadas onde não existe controlo de uma organização superior e as etapas produtivas são modulares e de pequena escala.

Por seu lado, Casaroto (1998) citados em Olave & Neto (2001) apresenta duas tipologias de redes baseando-se na perspectiva de que as pequenas e médias empresas dificilmente conseguem dominar toda a cadeia de produção. As redes topdown onde as empresas de menor porte fornecem diretamente ou indiretamente a sua produção a uma empresa mãe através de subcontratação, terceirização, parcerias ou outros modelos. E as redes flexíveis onde as empresas se reúnem através de um consórcio com objetivos comuns sendo cada uma das empresas responsável por um processo de produção.

Bellussi e Arcangelli (1998) citados em Oliveira & Guerrini (2002) também enquadram dois tipos básicos de colaboração baseada na flexibilidade. Redes estáticas onde a relação de cooperação é estável e reveste-se de uma procura dos mercados tradicionais através de redes locais e redes flexíveis que ocorrem em ambientes turbulentos com variações bruscas na procura.

No entanto, para além dos elementos tradicionais de caracterização das relações empresariais surgem propostas de classificação que introduzem novas perspetivas de análise.

Wood e Zuffo (1998) citados em Olave & Neto (2001) classificam as parcerias empresariais com base nas fronteiras entre organizações. As empresas estão a transformar-se em sistemas abertos onde as fronteiras são permeáveis e difíceis de identificar. Assim, podem apresentar uma estrutura modular onde mantêm as atividades essenciais da cadeia de valor e subcontratam atividades de suporte ou uma estrutura virtual que relaciona uma rede de fornecedores, clientes ou concorrentes ligado temporariamente para maximizar competências, reduzir custos e facilitar o acesso ao mercado ou por último uma estrutura livre de barreiras com definições menos rígidas nas funções e tarefas dentro da organização.

Outra proposta é a convergência de fluxos apresentada por Castanha (1999) citado em Oliveira & Filho (2005). A maximização dos fluxos num ponto (empresa) da rede identifica a entidade depositária da cooperação e motor de funcionamento da rede. Esta



visão desenvolve quatro tipologias de rede. As redes transversais onde os fluxos são focados nos produtos, vindo dos fornecedores para os consumidores passando e convergindo numa área de montagem. As redes longitudinais onde os fluxos convergem na gestão de recursos ou na distribuição. As redes ortogonais quando existe convergência de fluxos numa função ou atividade chave comum às cadeias de valor das empresas constituintes da rede. Finalmente, a rede planar quando encontramos combinações de fluxos das tipologias anteriores.

As tipologias supracitadas apresentam indícios sobre as formas de organização da colaboração entre empresas. Reconhecendo a singularidade e particularidade dos modelos apresentados, existem indicadores que regra geral são uma presença constante: o grau de formalidade, a centralização e os mecanismos de coordenação (Oliveira & Guerrini, 2002).

A preocupação com a formalidade, já tínhamos visto anteriormente, materializa-se através da normalização do funcionamento da rede colaborativa através de contratos com a definição de regras, objetivos, compromissos, modelo de funcionamento e medidas de controlo. Esta preocupação é evidente nos modelos de Maicon e Moinet (2000) e de Gandori e Soda (1995).

A centralização ou mecanismos de hierarquia estão presentes em todos os modelos descritos com exceção das propostas de Porter (1989) e Kanter (1995) onde mecanismos de mercado ditam as causas da colaboração.

Por fim, os mecanismos de coordenação são menos evidentes, nomeadamente em tipologias de colaboração empresarial onde não existe uma liderança assumida, mas estão na base do funcionamento das redes empresariais.

Como vimos anteriormente a colaboração empresarial é uma atividade que ocorre por meio de cooperação, coordenação e colaboração inter-organizacional com foco num objetivo comum (Paula e Silva, 2006 citados em Mello & Jesus, 2009). Mas, os conceitos operativos dos relacionamentos interempresariais são termos ambíguos.

Camarinha Matos, Afsarmanesh, Galeano, & Molina, (2009) argumentam que a colaboração é inúmeras vezes confundida com o termo cooperação. A ambiguidade dos significados atinge um novo patamar quando associamos o termo coordenação e

confrontamos estes conceitos operativos de relacionamento empresarial com as suas formas (redes e alianças) ou tipologias.

Embora os múltiplos termos utilizados para retratar aos mecanismos de relacionamento empresariais sejam indistintos ao senso comum Camarinha Matos, Afsarmanesh, Galeano, & Molina, (2009) afirmam a importância dos significados para compreender os diferentes níveis de interação entre organizações e sistematizam-nos através das seguintes definições e atributos:

- (1) **“Rede** – parceria baseada na comunicação e troca de informações para benefício mútuo;
- (2) **Coordenação** – para além da comunicação e troca de informação existe uma coordenação de atividades para atingir resultados eficazes. A coordenação é a capacidade de trabalhar harmoniosamente com um objetivo;
- (3) **Cooperação** – Envolve, para além da informação e coordenação de atividades, a partilha de recursos para atingir objetivos específicos. A cooperação alcança-se através da divisão de tarefas entre parceiros;
- (4) **Colaboração** – ocorre quando os parceiros trabalham juntos para planear, implementar e avaliar os processos interorganizacionais de modo a atingir objetivos comuns fortalecendo as capacidades individuais de cada parceiro. *Procede-se como uma identidade única onde os riscos, recursos e responsabilidades são partilhadas para atingir os benefícios que originam a aliança empresarial.*” (Camarinha Matos, Afsarmanesh, Galeano, & Molina, 2009, pag. 2)

As definições construídas por Camarinha Matos, Afsarmanesh, Galeano, & Molina (2009) constituem um processo sequencial de edificação da colaboração empresarial com integração dos diversos conceitos num quadro evolutivo de relações interempresariais, o que é uma inovação.

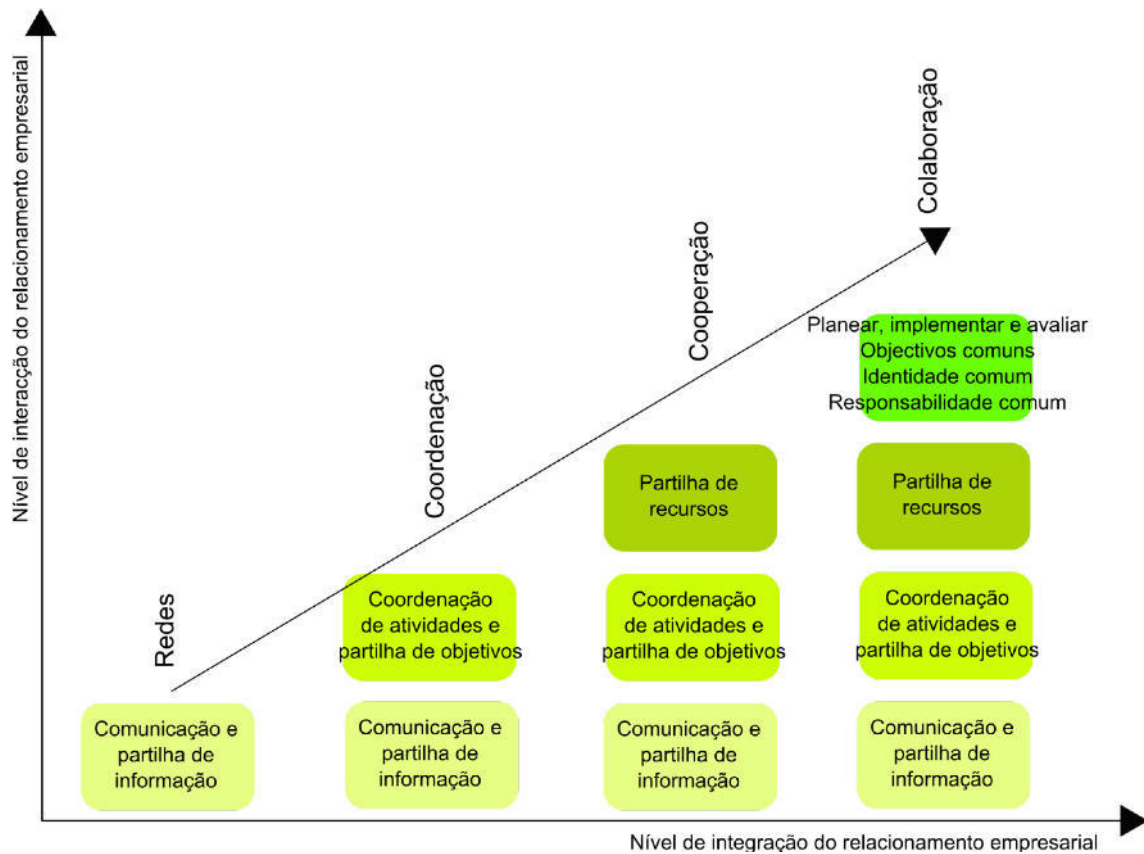


Figura 17 - Níveis de colaboração empresarial (adaptado de Camarinha Matos, Afsarmanesh, Galeano, & Molina, 2009)

A abordagem de Camarinha Matos, Afsarmanesh, Galeano, & Molina (2009) permite conhecer o grau de relacionamento entre empresas. Ao assimilar os diversos conceitos de colaboração empresarial desenvolve um sistema onde a comunicação e partilha de informação é a base do processo colaborativo presente em todas as redes empresariais desenvolvendo-se o nível de interação e integração até atingir o patamar da colaboração onde o desenvolvimento de uma estratégia comum aparenta uma identidade conjunta.

Outras definições do processo colaborativo espelham um fraco nível de interação e integração promovendo a ambiguidade. Atente-se na proposta de Gray e Wood (1991) citado em Olave e Neto (2001, pág 290):

*“Colaboração é o processo através do qual diferentes partes, vendo diferentes aspectos de um problema podem construtivamente explorar as suas diferenças e procurar limitadas visões. Colaboração ocorre quando um grupo de “autonomous stakeholder’s” com domínio de um problema, se envolvem num processo interativo, usando divisão de*

*papeis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões racionadas ao problema.”*

Ou em Thomas (2006, pág. 4) que define colaboração empresarial como:

*“atividades de cooperação com parceiros externos tendo em vista metas e objetivos empresariais específicos que ultrapassam as meras trocas de bens, serviços e dinheiro”.*

Estas definições são muito amplas abrangendo várias formas de colaboração e conceitos desde a simples partilha de informação até à definição de estratégias empresariais comuns. Esta amplitude conceptual não permite diferenciar os diversos níveis de interação entre as organizações.

Pelo que, as definições de Camarinha Matos, Afsarmanesh, Galeano, & Molina (2009) constituem um quadro de integração conceptual essencial para compreender as relações entre empresas e organizar os conceitos operativos que lhe estão subjacentes.

Definido o enquadramento conceptual que gravita sobre a colaboração empresarial, as suas formas e tipologias vamos agora concentrar-nos nas razões que originam as parcerias e associações entre empresas.

Gray e Wood (1991) citados em Olave & Neto (2001) enfatizam que uma das principais tarefas das organizações é reduzir a incerteza e a complexidade ambiental a proporções controláveis. Daí que, as relações industriais tenham crescido nas últimas décadas (Olave & Neto, 2001). A colaboração empresarial permite reduzir as dificuldades das empresas através da eliminação de custos, através do acesso a tecnologia e recursos, através do aumento da eficiência económica. Olave & Neto (2001) vêem a colaboração empresarial como um formato inovador que aumenta competitividade e permite às empresas sobreviver ao mundo globalizado.

A colaboração empresarial permite implementar uma efetiva gestão das incertezas (Gandori, 1997 citado em Macieirinha, 2009) e das transações (Williamson, 1991 citado em Macieirinha, 2009) sendo perante o mercado que a cooperação entre parceiros ganha especial relevo desenvolvendo uma forma organizacional singular preparada para responder aos atuais desafios.

As dificuldades colocadas pelo meio envolvente empresarial estão na base das relações de colaboração. A necessidade das empresas atuarem de forma conjunta e associada é uma das características do atual ambiente organizacional (Olave & Neto, 2001). A associação entre empresas, nomeadamente as pequenas e médias empresas, é uma via de reestruturação organizacional que permite em alguns sectores competir com as grandes empresas (Olave & Neto, 2001).

Ora, precisamente a capacidade de ajustamentos ao ambiente industrial é uma das razões que motiva a colaboração empresarial. Pelo cruzamento de ideias é fácil perceber que o ambiente empresarial é um indutor para o desenvolvimento da colaboração. A estratégia empresarial sendo um processo dinâmico e interativo que resulta da instabilidade do ambiente (Zacarelli, 2004, citado em Mello & Jesus, 2009) obriga as empresas a interagirem com concorrentes, fornecedores e clientes para alcançarem vantagens competitivas.

A colaboração emerge como uma estratégia eficaz para alcançar a excelência e agilidade em condições turbulentas do mercado (Francisco, 2011), garantindo a sobrevivência e competitividade das organizações (Olave & Neto, 2001). Trata-se de uma resposta às dificuldades colocadas pelo meio envolvente que reduz as contrariedades que se traduzem em custos de transação.

Inicialmente as redes de empresas são formadas com o objetivo de reduzir incerteza e os riscos através da partilha de informação, coordenação e cooperação (Leon 1998 citado em Olave & Neto, 2001) mas acabam por atingir a maximização das capacidades individuais quando criam soluções integradas e eficientes para responder às necessidades dos clientes.

Nestes processos, a base da motivação para colaborar reside na criação de vantagens competitivas através da colaboração. Para Porter (1989) as empresas devem estar atentas aos processos de cooperação e sinergia, pois os desenvolvimentos tecnológicos, económicos e competitivos aumentaram as possibilidades de criar vantagens competitivas entre negócios distintos porem relacionados. Desta forma as empresas transpõem os seus limites criando um conjunto coordenado de metas e políticas entre unidades empresariais.

A multiplicidade de situações geradas num ambiente empresarial é umas das dificuldades que se coloca aos decisores sendo as parcerias uma forma de interação com os player's do mercado que podem contribuir para atenuar essa dificuldade. Mello & Jesus (2009) referem que as redes de cooperação constituem uma espécie de rede de segurança incentivando as empresas a correr riscos. Já Draft (2008) citado em Mello & Jesus (2009) indica que as empresas unem-se com o objetivo de ganhar competitividade e de gerir recursos escassos.

Nas redes de colaboração os parceiros de negócio desenvolvem um relacionamento de longo prazo e uma estratégia comum que permita atingir os seus objetivos individuais e mútuos. Os parceiros de uma rede colaborativa reconhecem a sua independência mútua e de forma aberta partilham informação, promovem o planeamento estratégico de longo prazo e tendem a desenvolver uma postura de resolução de conflitos (Sriram et al., 1992 Ramayah, Chow Lee, & Chyaw In, 2011).

Por outro lado, as mudanças no ambiente de negócios levam as empresas a desenvolver novas estratégias para melhorar a flexibilidade e agilidade dos seus processos. As organizações estão em constante transformação procurando alternativas para melhorar os seus processos críticos de forma a enfrentarem uma procura crescente, reduzir os tempos de produção e obter uma maior precisão na entrega do produto/serviço (Francisco, 2011).

O estímulo à colaboração reside nas pressões provocadas pela globalização e aumento de competitividade, apoiada pelo desenvolvimento das novas tecnologias de comunicação e informação. O gestor da Gartner, empresa inglesa, entrevistado pelo estudo do The Economist (Thomas, 2006) afirma que a colaboração é o caminho para obter vantagens competitivas.

*“A internet e a tecnologia permitiram aos negócios automatizar os processos criando vantagens. Mas hoje estas estratégias são comuns, o acesso à tecnologia está massificado limitando as vantagens que se podem obter. Pelo contrário a colaboração entre organizações permite obter um conjunto diferente de capacidades, o que também é um meio de alcançar vantagens competitivas e a tecnologia facilita esta colaboração”* (Thomas, 2006, pág.6).

A pressão dos mercados é também indicada como razão para as empresas colaborarem. Grant Rosewarne, diretor de uma empresa de café refere que “*queremos ser os melhores, queremos ser inovadores, mas não possuímos todos os conhecimentos e recursos na empresa, assim somos forçados a estabelecer parcerias, senão ficamos para trás*” (Thomas, 2006, pág 6).

Outras empresas procuram aproveitar as oportunidades em mercados emergentes através da colaboração. As empresas colaboram para penetrar em mercados precisos e aproveitar as vantagens colaborativas por forma a ganhar quota de mercado às empresas instaladas (Olave & Neto, 2001). Thomas (2006) indica que em mercados como a Indonésia uma joint-venture com uma empresa local é a melhor forma de penetração. Os gestores indicam que as relações com empresas de outros países são essenciais num mundo globalizado.

Por outro lado, numa perspectiva mais operativa a colaboração entre empresas permite a expansão do catálogo de produtos. Os gestores entrevistados pelo *economist report* identificam o benchmarking, a expansão de contatos e o conhecimento dos competidores como elementos motivadores da colaboração (Thomas, 2006).

Mas a cooperação não é apenas um meio para compensar a falta de capacidades internas, nem deve ser encarada como uma série de transações discretas (Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, s.d). No atual ambiente empresarial as empresas estão envolvidas em relações com outros agentes para terem acesso aos recursos (Kock 1991 citado por (Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, s.d). As pequenas e médias empresas normalmente têm falta de recursos e precisam de cooperar para sobreviver e desafiar os seus concorrentes. O risco de perder uma oportunidade de negócio motiva as empresas a entrar em alianças com possibilidades em aberto, para lá do retorno financeiro (Kanter, 1994). As alianças emanam a energia da ambição dos seus parceiros.

O envolvimento das empresas com a colaboração empresarial é expressivo, no entanto existem departamentos onde colaboração é mais ativa. Segundo Thomas (2006) vendas e marketing são os departamentos mais ativos na construção de relações de colaboração, pelo contrário as finanças e os setores jurídicos são os menos colaborativos.

A colaboração ativa surge quando as empresas desenvolvem mecanismos – estruturas, processos e capacidades – para ultrapassar diferenças organizacionais e interpessoais

retirando valor da parceria (Kanter, 1994). As atividades desenvolvidas são coordenadas de forma a produzirem soluções para um problema (Richardson, 1972, citado em Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, s.d), consumindo recursos com o objetivo de obter novas capacidades (Owusu, 2003 citado em Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, s.d) o que conduz à identificação do papel das empresas na rede colaborativa.

Assim, na economia atual é a extensão e profundidade das parcerias que causa a diferença. A maioria das empresas possui relações de colaboração com dez parceiros, existindo empresas que ultrapassam a centena de associações e os gestores perspetivam o aumento das relações empresariais nos próximos anos (Thomas, 2006).

As redes interorganizacionais ajudam as empresas a enfrentar as forças do mercado competitivo pois permitem maior poder de negociação com os fornecedores e compradores, assim como uma maior capacidade para desenvolvimento de produtos, serviços, tecnologias e processos (Martins, Medeiros, Sicsú, & Leão, 2009).

Uma parceria de sucesso pode proporcionar uma vantagem competitiva pela combinação das melhores práticas de duas ou mais organizações (Thomas, 2006). No contexto organizacional, as redes são um modo de obter vantagens competitivas assegurando as condições de sobrevivência e desenvolvimento (Martins, Medeiros, Sicsú, & Leão, 2009).

A colaboração é uma fonte de vantagens competitivas porque não ocorre automaticamente. Diversas barreiras impedem a colaboração e as empresas devem ultrapassá-las para desenvolverem capacidades organizativas difíceis de imitar (Hansen & Nohria, 2004). A colaboração entre empresas surge um caminho para desenvolver vantagens competitivas duradouras, com reflexo no mercado.

A colaboração nas redes interempresariais apenas deve ocorrer quando se pretende criar valor e retirar benefícios económicos da parceria (Hansen & Nohria, 2004). Os benefícios económicos podem assumir várias tipologias nomeadamente poupanças desenvolvidas pela transferência de “know-how” e de melhores praticas, melhoria da capacidade de decisão, aumentos de lucros, inovação e reforço das capacidades coletivas.

Cândido (2000) citado em Martins, Medeiros, Sicsú, & Leão (2009) refere que as redes interempresariais constituem uma ferramenta poderosa para aumentar a capacidades de



transposição de fronteiras e melhorar a eficácia das partes envolvidas. Muitos benefícios das relações de colaboração derivam da flexibilidade e da abertura a novas possibilidades pelos parceiros, (Kanter, 1994).

No caso das PME's, as dificuldades em alcançar um elevado patamar de competitividade devido a desvantagens relacionadas com a limitação de recursos financeiros, humanos e tecnológicos é uma realidade (Lipnak e Stamps, 1994 citados Martins, Medeiros, Sicsú, & Leão, 2009). Isto apesar de possuírem vantagens comportamentais na adoção de processos inovadores, maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças de mercado. Logo, é natural que sejam as PME's as principais impulsionadoras de estruturas colaborativas empresariais.

A colaboração permite às pequenas empresas competir com grandes monopolistas de mercado. Um dos efeitos da globalização é o acesso a mercados com mão-de-obra barata, disponível em mercados emergentes e acessíveis através dos avanços tecnológicos. A Lipoxen uma pequena empresa farmacêutica com apenas 22 colaboradores beneficiou desta realidade ao estabelecer um acordo com um instituto indiano para a produção de vacinas e medicamentos. A contratação de toda a estrutura produtiva num país desenvolvido podia inviabilizar o negócio da Lipoxen, que desta forma compete com as grandes empresas farmacêuticas.

A adoção de novos modelos de organização empresarial baseados na colaboração, tais como as redes empresariais, é um dos métodos inovadores que as PME's utilizam para combater as fragilidades internas e garantir competitividade.

Inicialmente as redes são constituídas com o objetivo de reduzir incertezas e riscos, passando a organizar as atividades com base na coordenação e colaboração interempresarial. Mas, rapidamente evoluem e permitem a agregação e disseminação de conhecimento, sendo este um impulsionador da criação de vantagens competitivas duradouras (Martins, Medeiros, Sicsú, & Leão, 2009).

O objetivo central das redes interempresariais é reunir contributos que permitam desenvolver uma estrutura adequada ao ambiente competitivo. Verschoore & Balestrin (2008) narram que diversos estudos apontam as redes inter-empresariais como modelos organizativos capazes de gerar ganhos económicos através da obtenção de recursos ou da diminuição de custos operacionais. Neste sentido, a participação das empresas em

redes colaborativas deve ser entendida como um instrumento que permite ganhos de competitividade através de um conjunto de benefícios.

Human e Proven (1997) citados em Martins, Medeiros, Sicsú, & Leão (2009) identificam quatro grupos de benefícios possíveis de alcançar pelas organizações em rede. (1) Trocas interempresas, focalizadas em transações directas entre empresas da rede de negócios, correspondendo estas a trocas comerciais, e partilha de informação, amizade ou competências; (2) credibilidade organizacional, pois as empresas ganham legitimidade externa pelo facto de estarem associadas a uma rede; (3) acesso a recursos, pela maior facilidade no acesso a novos mercados e novas ideias de produtos; e (4) performance financeira, suportada pelos benefícios económicos passíveis pelas economias de escala desenvolvidas pelas redes.

Porem, a abordagem efetuada por Porter (1989), ao analisar os benefícios das redes interorganizacionais, é mais detalhada. O autor utiliza a cadeia de valor como ponto de partida para a análise de benefícios das relações entre empresas e identifica cinco tipos de inter-relações tangíveis na cadeia de valor capazes de gerar benefícios mútuos (ver tabela 2).

Porter (1989) identifica a colaboração em atividades de valor como um estímulo ao desenvolvimento de vantagens competitivas. Estas contribuem para reduzir os custos operacionais das atividades (partilha de atividade ou redução de custos diretos) ou para aumenta a diferenciação (contribuindo para a singularidade de um produto/serviço ou para a redução de custos na implementação dessa singularidade).

No entanto, a análise de benefícios efetuada por Porter (1989) é limitada pois não detalha os benefícios emergentes das inter-relações intangíveis, onde a transferência de conhecimento impera.

<b>Inter-Relações Tangíveis</b>	<b>Forma de colaboração</b>	<b>Benefícios Potenciais</b>
<b>Inter-Relações de Mercado</b>	Marca registada, promoção e publicidade partilhadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de publicidade reduzidos</li> <li>• Custo de promoção reduzidos</li> <li>• Ganhos de escala na compra de espaço publicitário</li> <li>• Reputação dos produtos reforçada</li> </ul>
	Venda cruzada de produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo de venda reduzidos</li> </ul>
	Força de vendas partilhada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos da força de vendas reduzidos</li> </ul>
	Marketing partilhado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despesas gerais de marketing reduzidas</li> </ul>
<b>Inter-Relações de Produção</b>	Logística Interna Partilhada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo reduzido no manuseio de materiais</li> <li>• Redução de stock</li> <li>• Melhoria de produtividade</li> </ul>
	Componentes partilhados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos de fabricação</li> </ul>
	Instalações de montagem partilhadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de montagem reduzidos</li> <li>• Melhor tecnologia</li> <li>• Mais qualidade</li> </ul>
<b>Inter-Relações de Aquisição</b>	Aquisição conjunta de matéria-prima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos de aquisição reduzidos</li> <li>• Melhor qualidade</li> <li>• Melhor serviço por parte dos vendedores</li> </ul>
<b>Inter-Relações Tecnológicas</b>	Desenvolvimento de tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custos reduzidos do projeto de investigação</li> <li>• Maior massa crítica em I&amp;D</li> <li>• Maior probabilidade de diferenciação</li> <li>• Entrada antecipada de novas tecnologias</li> </ul>
<b>Inter-Relações de Infraestrutura</b>	Partilha de gestão de recursos humanos, contabilidade, departamento jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução de custos internos</li> <li>• Benefícios na formação e recrutamento</li> </ul>
	Acesso a capital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior acesso a capital</li> <li>• Partilha de disponibilidades de caixa</li> </ul>

Tabela 2 - Benefícios competitivos nas inter-relações tangíveis (adaptado de Porter, 1989, pág. 313)

Colmatando esta lacuna, Verschoore & Balestrin (2008), controem um cenário mais esclarecedor da amplitude de benefícios possível numa rede de colaboração, agrupando os benefícios emergentes em cinco categorias.

(1) Benefícios de escala e de poder de mercado, que se atingem como aumento do número de associados da rede, que possibilita um maior poder de negociação com fornecedores e parceiros, notoriedade, realização de acordos comerciais e poder de mercado.

(2) O acesso a soluções, já que as redes desenvolvem soluções que minimizam os obstáculos individuais dos associados. Os serviços, produtos e infra-estrutura disponibilizados pela rede facilitam as ações dos associados. São exemplo desta realidade os serviços de garantia ao crédito, a prospeção, a divulgação de oportunidades, o auxílio técnico e contabilístico que minimizam obstáculos impostos as empresas.

(3) A colaboração entre empresas envolvidas numa rede permite o contato com novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, resolver problemas e desenvolver os negócios (Beeby e Booth, 2000 citado Verschoore & Balestrin, 2008). A aprendizagem e inovação são elementos basilares das redes. A aprendizagem ocorre por meio de interação e pelas praticas rotineiras de colaboração (Powell, 1998 citado em Verschoore & Balestrin, 2008) ou por desenvolvimento de processos conjuntos de adaptação às exigências sócioeconómicas (Kraatz, 1998 citado em Verschoore & Balestrin, 2008). Já a colaboração está cada vez mais dependente das redes e arranjos colaborativos (Araújo, 2000 em Verschoore & Balestrin, 2008) face à necessidade de recursos e partilha de risco. As redes possibilitam estratégias coletivas de inovação, acesso a novas tecnologias, facilitam a partilha de ideias e eliminam preconceitos.

(4) Porem é a redução de custos e riscos que é um dos principais elementos motivadores da colaboração em rede (Prahalad e Ramaswani, 2004 citado em Verschoore & Balestrin, 2008) pelo beneficio de reduzir os custos e riscos de determinadas ações e investimentos. A formação de redes reduz a incidencia de custos entre os associados, isto porque uma empresa que participa numa rede obtem economias de escala ou outras fontes de eficiência pela partilha de conhecimento com os parceiros. Mas também a complementaridade de recursos entre parceiros numa rede contribui para reduzir dificuldades e custos na obtenção de materias primas, o que coloca a colaboração como uma das principais estratégias horizontais para solucionar problemas na aquisição de materia prima.

(5) Um dos grandes beneficios das redes de colaboração é a capacidade de desenvolver a confiança e o capital social. Da mesma forma, o acumular de

confiança e capital social potencia as capacidades individuais e coletivas através de praticas colaborativas. As relações sociais conduzem ao aprofundamento das relações entre parceiros e ao desenvolvimento do sentimento de pertença contribuindo para a evolução das relações de grupo, para além do aspeto económico, o que limita as ações oportunistas individuais.

<b>BENEFÍCIOS COMPETITIVOS</b>	<b>VARIÁVEIS</b>
<b>Escala e Poder de Mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder de negociação</li> <li>• Relações comerciais</li> <li>• Representatividade</li> <li>• Credibilidade</li> <li>• Legitimidade</li> <li>• Força de mercado</li> </ul>
<b>Acesso a Soluções</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitação</li> <li>• Consultorias</li> <li>• Marketing</li> <li>• Prospecção de oportunidades</li> <li>• Garantia ao crédito</li> </ul>
<b>Aprendizagem e Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disseminação de informações</li> <li>• Inovações coletivas</li> <li>• Benchmarking interno e externo</li> <li>• Ampliação de valor agregado</li> </ul>
<b>Redução de Custos e Riscos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades partilhadas</li> <li>• Confiança em novos investimentos</li> <li>• Complementaridade</li> <li>• Facilidade transacional</li> <li>• Produtividade</li> </ul>
<b>Relações Sociais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limitação do oportunismo</li> <li>• Ampliação da confiança</li> <li>• Acumulação de capital social</li> <li>• Laços familiares</li> <li>• Reciprocidade</li> <li>• Coesão interna</li> </ul>

Tabela 3 - Benefícios competitivos das redes de colaboração (adaptado de Verschoore & Balestrin, 2008)

Os benefícios competitivos de uma rede de colaboração empresarial, como vimos, ultrapassam em larga medida o mundo das empresas e dos negócios. As transações comerciais constroem relações pessoais e sociais que estimulam e preservam as relações de cooperação empresarial.

As relações sociais entre profissionais de empresas parceiras podem conduzir ao reforço de laços comerciais. O relacionamento entre profissionais pode ser expresso em múltiplos sentidos excedendo as definições dos acordos comerciais formais. As relações sociais quando presentes numa parceria entre empresas pode reforçar a cooperação evitando rivalidade e promovendo a verificação das informações fornecidas pelos concorrentes. Ingram e Roberts (2000) citados em Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock (s.d) referem que as relações sociais podem contruir para melhorar os serviços ou os resultados, reduzir a competição, ajudar a compreender os concorrentes ou evitar uma guerra de preços. A amizade entre gestores tende a melhorar a colaboração e a troca de informação (Bengtsson & Kock, 2000).

Os negócios jamais serão trocas efetuadas a “sangue frio” (Kanter, 1994). As relações comerciais estão dependentes de relações pessoais entre executivos e colaboradores que as transformam em confiança e expectativas de atingir determinada oportunidade. Este processo eleva o perfil de compromisso e na economia global, a reputação empresarial faz-se pelas parcerias e o sucesso surge pelo que se conhece e por quem se conhece (Kanter, 1994).

A importância dos benefícios sociais nas estratégias colaborativas fica desta forma bem evidente, ainda que a transformação destes processos sociais em ganhos económicos possua uma relevância contingente e uma causalidade subjetiva.

Desta forma, identificámos um número alargado de benefícios diretos e indiretos que justificam o interesse das empresas em desenvolver parcerias.

O impacto destes benefícios nas empresas levou Brito (1993) agrupá-los em duas categorias. Os benefícios que constroem vantagens operacionais quando afetam a vida interna das organizações, nomeadamente a eficiência com que a sua atividade é desenvolvida e os benefícios que desenvolvem vantagens estratégicas que significam o reforço da posição competitiva e estratégica das empresas envolvidas na rede.

## Vantagens Operacionais

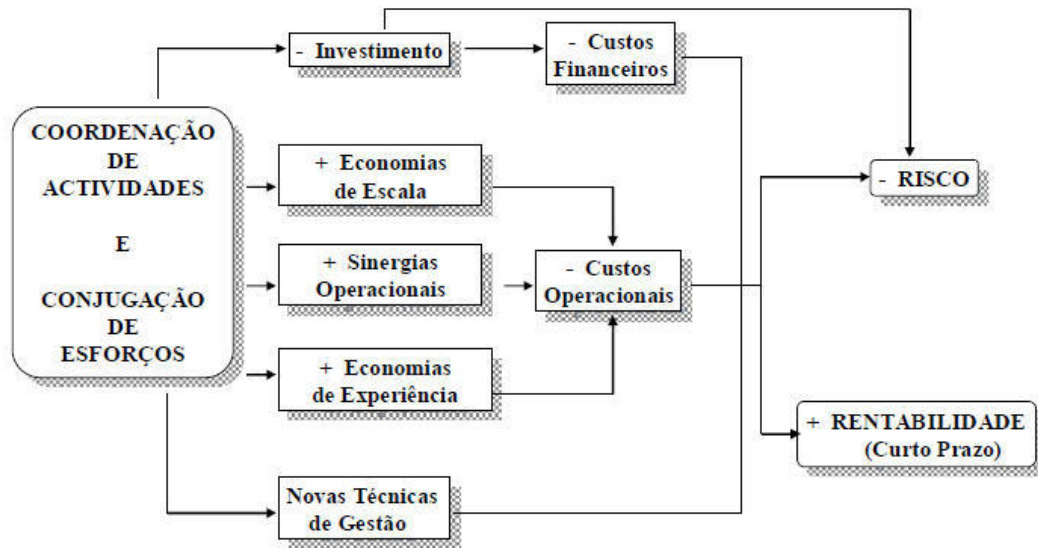


Figura 18 - Vantagens Operacionais da colaboração (Brito, 1993)

Brito (1993) identifica como benefícios capazes de criar vantagens operativas a partilha de despesas de investimento que conduzem a menores e melhores meios de financiamento, a redução de custos operacionais através de economias de escala, sinergias e economias de experiência, os novos métodos de gestão difundidos através da partilha de know-how e a redução de risco.

Já as vantagens estratégicas que provêm dos benefícios da colaboração subdividem-se em dois subgrupos. Atuação ao nível da concorrência, através de acordos a montante e a jusante da cadeia de valor que permitem controlar algumas das forças competitivas que afetam a posição das empresas e o reforço das vantagens competitivas conseguido através do reforço das quotas de mercado, da penetração em novos segmentos/mercados, da aquisição de tecnologia, da pesquisa e desenvolvimento de novos produtos/serviços e da integração vertical.

## Vantagens Estratégicas

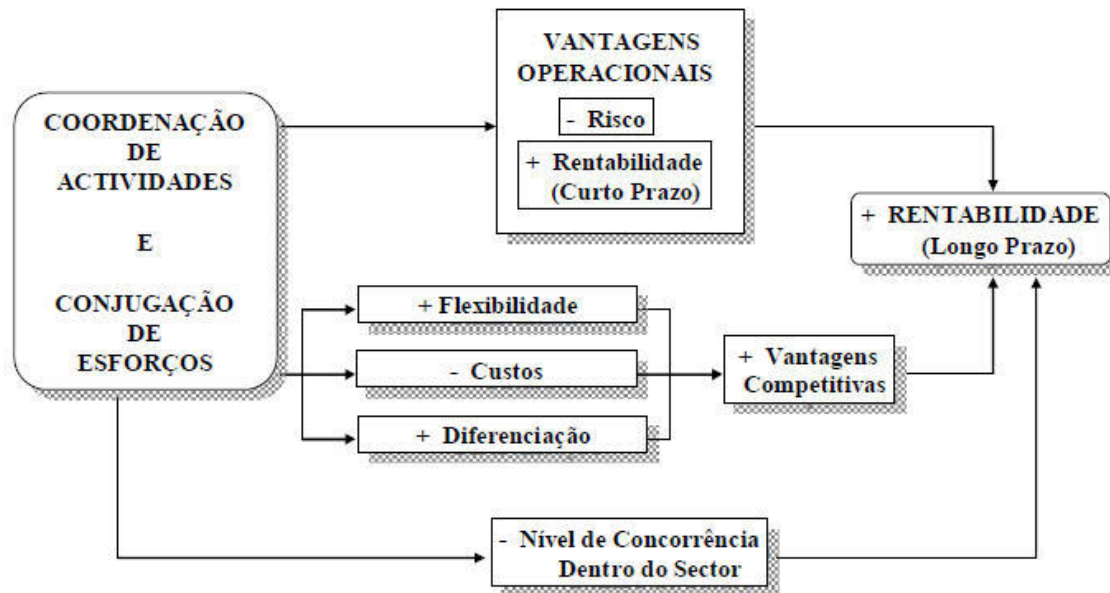


Figura 19 - Vantagens estratégicas da colaboração (Brito, 1993)

Brito (1993) demonstra através destes modelos o contributo dos benefícios colaborativos para a vantagem competitiva das empresas que integram uma rede empresarial, construindo um padrão que evidencia os impactos nas atividades internas das empresas e no mercado.

Esta visão dos impactos dos benefícios de uma rede de colaboração arrasta-nos para novas questões sobre a formação de redes e sobre os modelos de organização das parcerias.

Os benefícios da colaboração explicam as motivações que estão subjacentes à formação das redes colaborativas. Penetrar em novos mercados, processos de pesquisa e desenvolvimento, a inovação de produtos e de processos, aumentar o poder competitivo ou reduzir custos são razões valiosas para estimular a cooperação. Mas, quais as características necessárias para uma empresa participar numa rede de colaboração? Como se estruturam as redes de colaboração empresarial e como se organizam?



As redes de colaboração representam a ascensão de um modelo inovador de organização que rompe com o modelo tradicional de organização empresarial baseado na hierarquia e na divisão do trabalho. A colaboração empresarial aumenta a flexibilidade das empresas e a sua capacidade de resposta às atuais dinâmicas de mercado.

A importância da colaboração empresarial na sociedade é reforçada por Castells (1999) ao referir que não existe grande espaço para ações individuais e independentes, em especial no campo das empresas, quando o mundo contemporâneo é baseado em teias de relações sociais e económicas. Daí que, a colaboração e a formação de grupos entre empresas tenha crescido.

Em consequência, a colaboração empresarial tem reestruturado o ambiente competitivo. A colaboração entre empresas transformou a dinâmica de mercado, baseada na concorrência entre empresas, numa nova forma de competição mais complexa e estratégica: grupos contra grupos (Gomes-Casseres, 2004).

Nesta base, a gestão de redes empresariais assume um papel de relevo estratégico. Park (1996) citado em Filho (2006) indica que a estrutura organizacional de uma rede é crucial para o seu sucesso. As redes constituídas sem uma gestão adequada dificilmente atingem os objetivos definidos. A simples formação de uma rede não garante os benefícios passíveis de atingir com a colaboração. A flexibilidade, a capacidade de resposta ao ambiente competitivo e o desenvolvimento de estruturas horizontais requer planeamento e recursos humanos dedicados não sendo meros atributos das organizações em rede (Rockart, Short, 1991 citdos em Filho, 2006).

Assim, o desenvolvimento de parcerias empresariais, recorre a novos modelos de administração, abandonando o modelo clássico de gestão. As redes colaborativas utilizam processos democráticos e participativos de controlo, sustentado por decisões consensuais (Filho, 2006). Neste modelo de administração, “*autoridade dá lugar à influência e o comando à negociação*” (Kanter, 1997 citado em Filho, 2006).

A gestão de redes colaborativas, confronta as empresas com a necessidade de escolher um modelo de administração. Ainda que seja privilegiada uma abordagem horizontal e participativa de gestão, nem sempre as empresas estão preparadas para abdicar do controlo hierarquico e burocrático.

Filho (2006) apresenta seis modelos de gestão de redes empresariais (ver tabela 4). Abordagem parte de uma visão centralizada na empresa, nas suas competências essenciais, que subcontrata (outsourcing) todas as restantes atividades complementares e paralelas e desta forma desenvolve e controla uma rede de fornecedores, passando pelo desenvolvimento de consórcios com objetivos específicos de médio–longo prazo, pela utilização de estruturas virtuais que permitem agilizar processos e permitem trocas de informação, até atingir modelos de gestão baseados em associativismo empresarial e redes de cooperação.

Os modelos de organização das redes de colaboração apresentados por Filho (2006) transpõe a dicotomia de estruturação da rede colaborativa progredindo de uma base verticalizada até atingir um suporte horizontal, de plena expressão colaborativa.

O modelo de outsourcing representa o expoente máximo de uma rede vertical onde uma empresa central controla todo o funcionamento da rede mantendo uma relação assimétrica de poder com as empresas subcontratadas. As vantagens de escala, integração, flexibilidade, complementaridade e redução de custos e riscos são acompanhados pela falta de confiança, pela falta de cooperação, pela fraca motivação e fraca identidade com a rede.

Já o modelo “redes de cooperação” expressa um conjunto de empresas independentes, organizadas numa estrutura horizontal de relacionamentos simétricos, materializada através de uma nova organização com capacidade de modelar um padrão de gestão onde a formalização da parceria, a gestão partilhada, a colaboração, a motivação, as estratégias de rede, a autonomia individual e o respeito pela ética são compatíveis e conjugáveis.

Para Filho (2006), o modelo de redes de cooperação é a forma ideal de estruturação das relações de parceria empresarial pois suplantam as vantagens dos outros modelos de organização apresentando apenas como ponto negativo o isomorfismo interno.


MODELO DE GESTÃO	CARACTERÍSTICAS	ESTRUTURA
<b>Outsourcing</b>	A ideia básica é focar todos os esforços nas competências essenciais, deixando as atividades paralelas e complementares para os fornecedores	<b>Estrutura Vertical</b>  
<b>Consórcio</b>	União de empresas para ganho de escala Duração de médio e longo prazo Manutenção da identidade e da autonomia decisória da própria empresa Formalizado por contrato específico Utilizada para finalidade pré-determinada Tempo de duração da parceria vincula-se à realização do objetivo definido em contrato	
<b>Organização Virtual</b>	Alianças temporárias entre organizações que juntas possuem as competências para rapidamente produzir e oferecer um produto ou serviço específico. Estrutura inexistente do ponto de vista formal, operando através de link's de comunicação eletrónica, para alcançar um objetivo pré-determinado.	
<b>Organização Federada</b>	Organização singular dotada de poderes e instrumentos para promover e gerir a formação e crescimento de grupos de empresas. Centralizada numa estrutura única, a federação, os atributos e mecanismos necessários para o desenvolvimento de cooperação entre os afiliados.	
<b>Associativismo Competitivo</b>	Ressurge com a elevação das dificuldades estruturais das PME's. Baseia-se no interesse mútuo para a solução dos problemas das PME's. Parte do pressuposto que as dificuldades e oportunidades comuns podem ser superadas através da realização de ações colaborativas. Assume diferentes nomes e formatos (central de negócios, central de compras, rede associativa)	
<b>Rede de Cooperação</b>	Entidade formada por um conjunto de empresas independentes entre si, agrupadas numa estrutura única constituindo uma nova organização, tão ou mais importante do que as próprias empresas. Propriedade e poder não estão diretamente relacionados. Relações de mercado substituídas por relações interdependentes sustentadas por laços de confiança sociais.	

Tabela 4 - Modelos de gestão de redes colaborativas (adaptado de Filho, 2006, pág. 89-90)

Outra visão sobre os modelos de estruturação das redes colaborativas é apresentada por Mintzberg, Lampel, Quinn, & Goshal (2003). Seguindo os normativos do pensamento estratégico, os autores referem que nas organizações, a rede de comunicações laterais é

mais importante que as comunicações verticais. Neste sentido, a hierarquia vertical tende a ser mais horizontal ou desaparece. O pensamento estratégico nota que as estruturas formais tenderão a passar a estruturas informais pois os colaboradores, utilizando as tecnologias de informação, ignoram as fronteiras e contactam diretamente com os indivíduos cujos conhecimentos e cooperação necessitam.

Mintzberg, Lampel, Quinn, & Goshal (2003) apresentam cinco formas de organização de empresas em rede: organização infinitamente plana, organização invertida, organização aglomerada, organização “teia de aranha” e organização “raios de sol”.

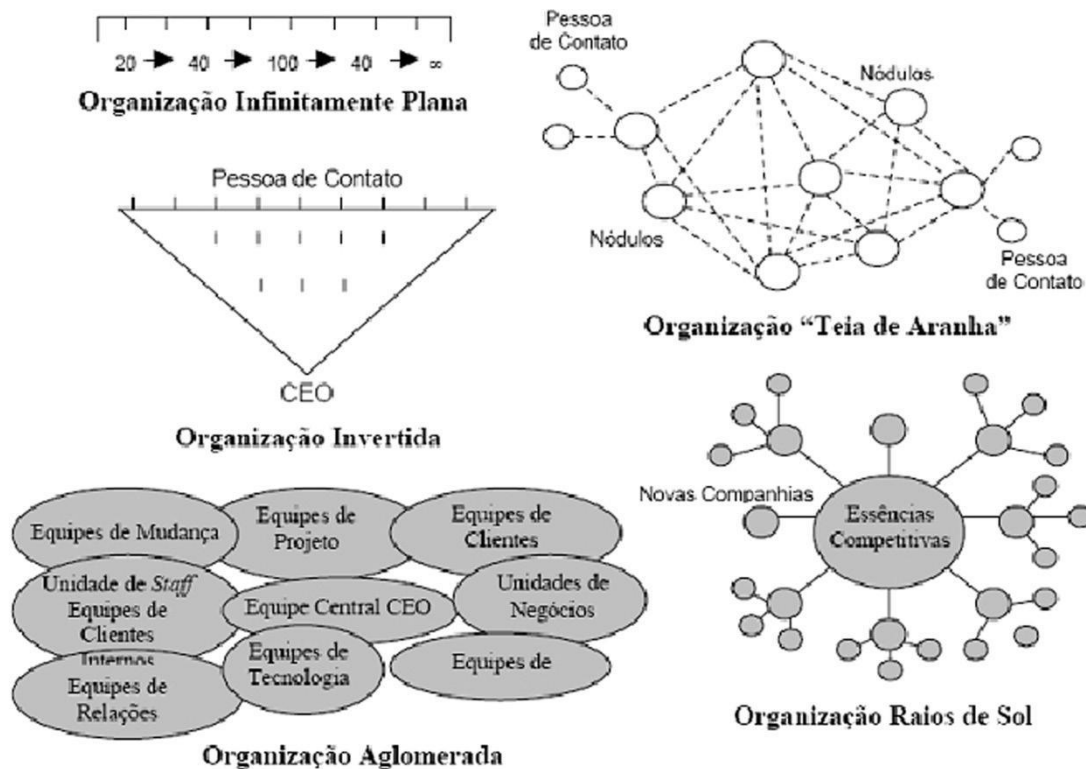


Figura 20 - Esquemas das cinco formas de organização das redes (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Goshal, 2003)

Contribuindo para a distinção das propostas de organização das redes de Mintzberg, Gameiro (s.d) classifica cada uma das formas através de dimensões de análise.

Dimensões	Infinitamente Plano	Invertido	Teia	Aglomerada	Raios de Sol
Definição de nó	Individual	Individual	Individual	Aglomerado	Unidade de Negócios
Local do conhecimento	Centro	Nós	Nós	Aglomerado	Centro e Nós
Local da inovação	Nós	Nós	Projecto	Projecto	Nós
Modo de ligação	Centro p/ nós	Nenhum	Nós p/ nós	Aglomerado p/ projecto	Centro p/ nós
Fonte de desenvolvimento	Multiplicativo	Distributivo	Exponencial	Adicional	Sintético
Problemas e desafios da administração	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de plano de carreira</li> <li>▪ Necessidade de pagamento com base no desempenho</li> <li>▪ Dependência de gestão profissionalizada</li> <li>▪ Necessidade de manter flexibilidade do sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perda de autoridade formal para as chefias de linha</li> <li>▪ Necessidade de delegar poder e controlar pessoal de contacto nos nós</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidade de fomentar comunicações sem sobrecarregar o sistema</li> <li>▪ Gerir a concorrência entre nós</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Indivíduos enfrentam pressão dual dos clientes e equipas aglomeradas-cruzadas</li> <li>▪ Dependência na qualidade da liderança, extensão da formação e motivação dos participantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Necessidade de equilibrar autonomia e controle</li> <li>▪ Necessidade de gerar recursos significativos</li> </ul>
Exemplos	Corretora de valores, <i>fast foods</i>	Hospitais	Internet	Staff empresarial	Grande estúdio de cinema

Tabela 5 - Dimensões de análise das organizações em rede de Mintzberg (Gameiro, s.d)

Para além da grelha de classificação, Gameiro (s.d) efetua uma descrição pormenorizada das organizações em rede de Mintzberg. O modelo infinitamente plano é descrito como uma rede simples, rudimentar que explora vantagens baseadas em economias de escala. O modelo raios de sol é encarada como uma rede centralizada, com relações hierárquicas vincadas, capaz de gerar processos e estrutura organizativa. As organizações aglomeradas são descritas como uma rede de competências, descentralizada, com grande flexibilidade e relações informais. As redes invertidas estruturam-se através de um processo bottom-up onde os agentes locais descentralizados não possuem conhecimento da realidade global. E a organização teia de aranha expressa-se através de relações descentralizadas, de contato livre e informal.

Os modelos de gestão das redes colaborativas indicam caminhos para a operacionalização das parcerias empresariais. Mas, há necessidade de conhecer detalhadamente as características e os mecanismos que permitem a colaboração. Pois, a colaboração acarreta consigo o problema de controlar os comportamentos de cooperação, sendo reconhecido que um sistema de controlo baseado em resultados é mais eficiente do que a supervisão hierárquica (Grandori & Soda, 1995).

Olave & Neto (2001) sustentam que o nascimento e a sobrevivência das redes interorganizacionais depende de três aspetos: cultura de confiança, cultura de competência e cultura de tecnologia.

A cultura de confiança está relacionada com aspetos ligados à cooperação entre empresas, envolvendo aspectos culturais, de interesse pessoal e das empresas. Aqui, a ética assume um papel fundamental assim como o conhecimento de empresas que possuam as mesmas necessidades e interesses comuns. As relações empresariais facultam a oportunidade de influenciar as outras empresas, mas também permitem que a empresa seja influenciada pelas outras empresas parceiras (Hakansson & Ford, 2002).

A cultura de competência engloba aspectos materiais e imateriais, como os processos e operações que estão relacionados com as capacidades essenciais de cada parceiro e o valor que esta transporta para a parceria. Hakansson & Ford (2002) também identificam a posição que as empresas assumem da rede e os seus contributos para a estrutura global da rede como essenciais para conhecer os efeitos internos e externos da colaboração empresarial.

Por fim, a cultura tecnológica que se identifica com os fluxos de informação, a sua utilização e difusão entre os parceiros da rede. Os sistemas de informação há muito são considerados como importantes mecanismos de integração vertical das empresas (Grandori & Soda, 1995). Com o desenvolvimento das estruturas horizontais de colaboração empresarial estes assumem um importante papel integrador que possibilita a gestão interna das empresas e a gestão dos relacionamentos entre empresas (Ciborra 1990; Ebers, 1993 citados em Grandori & Soda, 1995).

Kanter (1994) explora outra abordagem, mais objetiva. Nos seus estudos indica três aspetos essenciais para a colaboração empresarial. Em primeiro lugar, as alianças têm que ser rentáveis para os parceiros. Em segundo lugar, os parceiros devem criar valor mútuo ultrapassando a mera perspectiva de troca comercial para valorizar as capacidades individuais. Em terceiro, as alianças não podem ser controladas por um sistema formal, mas requerem uma densa rede de relações interpessoais e infraestruturas internas de promoção da aprendizagem.

Filho (2006) também identifica a confiança e o capital social das relações interpessoais como mecanismos sociais fundamentais às redes colaborativas. Estes são substitutos

para os sistemas hierárquicos de controlo, uma alavanca dos relacionamentos internos e das ações de colaboração (Ring, 2007 citado em Filho, 2006) nas estruturas de rede horizontais.

Abordagem aos mecanismos de gestão conduzem Filho (2006) a identificar, para além dos aspectos sociais, a integração e a flexibilidade, a organização estratégica, a motivação, o compromisso e os aspetos formais como áreas de progressivo avanço do desenvolvimento organizacional nas redes de colaboração empresarial.

Hakansson & Snehota (1995) alertam também para o dinamismo das redes interorganizacionais, caracterizando-se por um processo organizacional contínuo, nunca podendo ser encaradas como estruturas estáveis.

As características expressas para a colaboração empresarial assumem como vimos um amplo espectro. As redes são organismos em constante mutação e a gestão das competências da rede afeta a sua performance e desenvolvimento. Os indivíduos e as organizações aprendem a cooperar, mas também esquecem e desaprendem (Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2004).

Numa colaboração empresarial de sucesso não basta somar os recursos. Existe a necessidade de reforçar o capital social como elemento crucial para fomentar e sustentar as redes colaborativas. A interdependência criada pelos relacionamentos envolve elementos de cooperação e conflito, de integração e separação sendo necessário equilibrar os efeitos da colaboração mantendo o interesse das partes envolvidas através da criação de valor (Hakansson & Snehota, *Developing relationships in business networks*, 1995).

Kanter (1994) diz que os acordos entre empresas devem possuir três componentes primordiais. Uma atividade ou projeto que obrigue à realização de tarefas e dê propósito à aliança numa base de avaliação e cooperação entre empresas. Refletir a vontade de aliar os destinos dos parceiros com o compromisso de expandir a relação a apostas laterais ao projeto base e preservar a independência dos parceiros.

Uma rede de colaboração tem como base inicial um objetivo global, comum a todas as empresas, que minimiza as interferências pessoais e um conjunto de objetivos secundários em função dos interesses de colaboração dos parceiros (Tálamo & Carvalho, 2004). Mas, gerir numa rede é “ser gerido”, onde todas as relações terão uma

mistura de relações positivas e negativas contendo colaboração, competição e conflito (Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2004).

Nesta base, a gestão das interações directas e indirectas entre as empresas parceiras da rede é uma competência central na gestão de redes colaborativas, sendo esta capacidade crítica para atingir os objetivos. A gestão dos relacionamentos e da rede pressupõe uma visão global mas também uma atenção particular aos parceiros e às suas unidades de negócio. Numa rede tudo está inter-relacionado (Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2004).

A gestão da rede colaborativa implica também coordenar tarefas e atividades condicionadas pelas inter-relações entre parceiros. A troca de informação, a identificação dos melhores colaboradores, a coordenação de atividades, a negociação de resultados, a sincronização de esforços e aglutinação dos actores são tarefas diárias da gestão de redes colaborativas. Mas, o principal desafio está no planeamento estratégico coligando os contributos dos diversos actores da rede, criando sinergias, na operacionalização, gerindo atividades, actores e recursos e essencialmente os relacionamentos entre parceiros, na gestão dos recursos humanos, distribuindo responsabilidade entre empresas e tarefas entre colaboradores de diversas unidades de negócio, na formação de equipas de projeto e na gestão desses grupos heterogéneos de trabalho e no controlo de resultados ajustando-os aos objetivos traçados (Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2004).

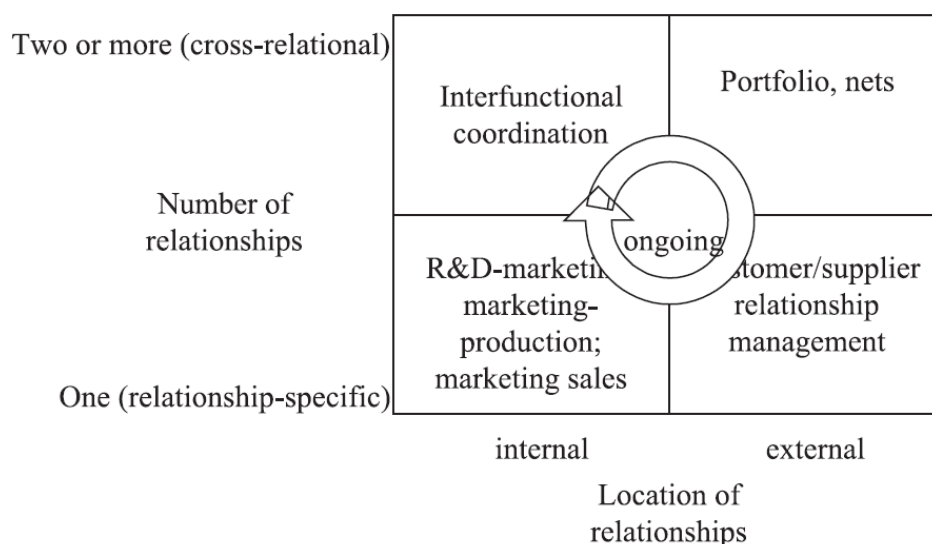


Figura 21 - Visão geral das tarefas de gestão numa rede (Ritter, Wilkinson, & Johnston, 2004, pág. 181)



Gerir uma rede de colaboração é pois um paradoxo dado que implica ter iniciativa, responder, atuar, reagir, liderar e seguir, influenciar e ser influenciado, planejar e copiar, definir uma estratégia e improvisar, pressionar e adaptar de acordo com as situações do ambiente transacional e das inter-relações internas (Hakansson & Ford, How should companies interact in business networks, 2002).

Desta forma, a análise das redes de colaboração encerra três condições. A organização de tarefas, a profundidade das relações e as relações sociais entre colaboradores (Kock, Bengtsson, & Slotte-Kock, s.d). Estas condições são expressas no modelo de análise proposto por Hakansson & Snehota (1995). Os autores subdividem a estrutura de uma rede por três variáveis: atores, atividades e recursos.

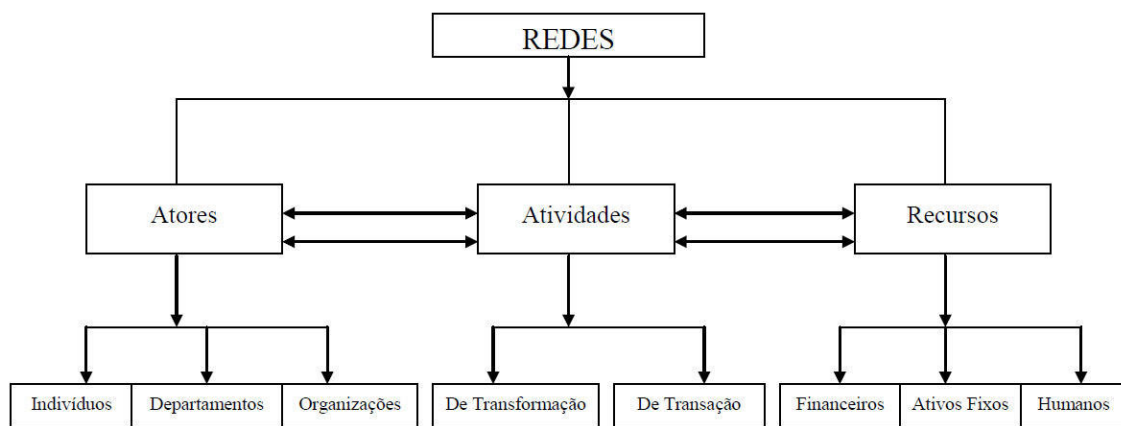


Figura 22 - Estrutura adaptada do Modelo de Redes de Hakansson (1987) (Cândido & Abreu, 2000, pág. 10)

Os atores realizam as atividades, controlam os recursos e são classificados pelas atividades que realizam ou controlam, pelos recursos que controlam ou pelos conhecimentos internos e externos que possuem. As atividades subdividem-se em atividades de transformação, que resultam da atuação de um ator utilizando os seus recursos e em atividades de transação, que ligam os atores entre si, formando a rede. Por fim os recursos são classificados em três categorias: ativos fixos, financeiros e humanos.

O modelo ARA caracteriza-se por permitir desenvolver e controlar atividades, assim como determinar os recursos utilizados e geridos. Os atores conseguem, através dos relacionamentos, obter recursos de outros atores, aumentando o leque de recursos

disponíveis. Assim, o controlo dos recursos efetua-se de forma direta sem condicionantes ou de forma indireta através dos relacionamentos entre atores da rede. O objetivo comum dos atores passa por aumentar o poder da rede definindo metas que são condicionadas pelos recursos disponíveis e pelas atividades desenvolvidas (Hakanson & Johanson, 1992).

As redes colaborativas formadas com estas dimensões apresentam um elevado grau de interdependência funcional na qual os atores, atividades e recursos apresentam diferentes graus de heterogeneidade e de complementaridade, uma estrutura de poder que controla atividades e recursos, um sistema de experiências pela qual serão definidos os papéis e funções dos atores e uma construção alicerçada pela longevidade onde os relacionamentos da rede são um produto da sua história, relacionamentos, conhecimentos, experiências e rotinas (Hakanson & Johnson, 1992).

As dinâmicas das redes colaborativas conduzem a índices de integração entre as empresas parceiras. Aprender e copiar ideias ao parceiro faz parte do potencial a retirar de um relacionamento empresarial (Kanter, 1994).

Os relacionamentos empresariais mais produtivos atingem cinco níveis de integração. A integração estratégica em que as chefias de topo discutem os objetivos gerais e mudanças estratégicas das empresas aumentando as possibilidades de complementaridade. A integração tática que conduz ao desenvolvimento de projetos específicos ou atividades comuns que identificam mudanças organizacionais ou de sistema que melhorem a colaboração. A integração operacional que promove formas de realização de tarefas diárias, acesso a informação e a recursos, partilha de formação e de desenvolvimento de produtos que acelerem o seu fabrico e formas de distribuição. Integração interpessoal onde os laços interpessoais entre colaboradores das empresas parceiras são reforçados contribuindo para a resolução de problemas e parcerias de trabalho para a tomada de decisão construindo os alicerces para criar valor futuro. E a integração cultural quando os colaboradores possuem as capacidades de comunicação e a sensibilidade cultural para ultrapassar as diferenças (Kanter, 1994).

Porém, Hakanson (1987) citado em Cândido & Abreu (2000) apresenta uma dinâmica de rede mais efetiva composta por dois processos onde as dinâmicas e adaptações de papéis dos atores criam uma hierarquização e externalização constante na rede.

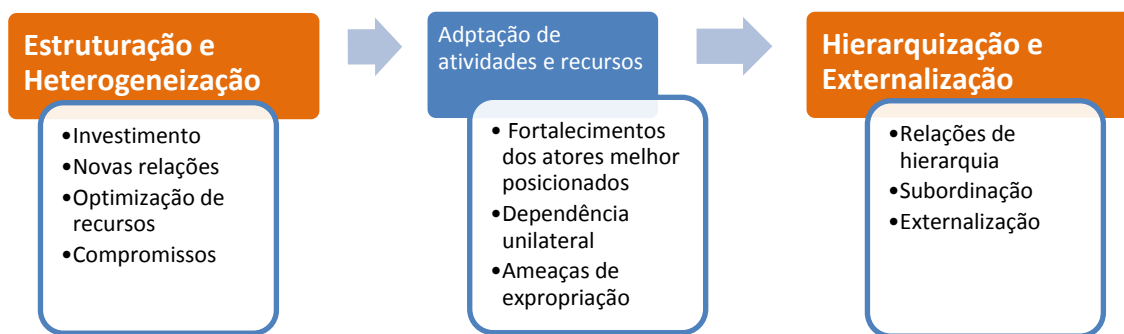


Figura 23 - Dinâmica de rede de Hakansson (1987) (Elaboração própria)

O modelo de dinâmica de rede de Hakansson (1987) promove uma constante alteração dos padrões organizativos da rede com base na relações de poder, oscilando entre estruturas horizontais e a hierarquização dos relacionamentos.

As redes estruturam-se com base nas relações, objetivos, compromissos e investimentos e evoluem com a adaptação de atividades e recursos e no estabelecimento de compromissos mútuos entre atores, conduzindo ao fortalecimento dos atores melhor posicionados. Isto, desenvolve uma rede de relações de hierarquia e de subordinação, fruto da dependência unilateral e de ameaças de expropriação que conduzem os atores a procurar novas relações fora da rede.

Com naturalidade podemos então entender que muitas empresas olhem desconfiadas para a colaboração e desenvolvam barreiras aos processos de cooperação. Um estudo efetuado em 107 empresas identificou quatro tipos de barreiras que em conjunto ou individualmente comprometem a colaboração empresarial. A falta de vontade para obter apoio e aprender com os outros, origina a rejeição de ideias, de conhecimento e de invenções efetuadas fora da empresa. A inability para encontrar soluções dificulta a ligação dos técnicos com os problemas, impede as comparações (benchmarking) e complica a combinação de talento, ideias e perícia. A falta de colaboração e partilha de conhecimento originada pela competição dos mercados e visão bélica da concorrência que mina a motivação colaborativa. E por fim, a dificuldade de transmissão de conhecimento, quando este é tácito e existe dificuldade em explicar o seu conteúdo e

nuances ou quando o conhecimento é específico de um contexto ou cultura (Hansen & Nohria, 2004).

A comunicação é um fator chave para o sucesso da colaboração empresarial contribuindo de forma decisiva para evitar conflitos. Normalmente, empresas com comunicação interna eficaz tendem a obter alianças mais produtivas. Mas, dificilmente a comunicação funciona quando um dos parceiros se sente fora do processo de tomada de decisão e não é ouvido.

A dinâmica proposta por Hakansson (1987) torna-se assim redutora. O espírito colaborativo verificado noutras tipologias de funcionamento das inter-relações empresariais promove a colaboração com alicerces de respeito mútuo e partilha relacionamento simétricos, afastando os processos de externalização e hierarquização da estrutura de rede.

A colaboração empresarial reveste-se, como vimos, de infindáveis campos de estudo e de abordagens teóricas. Aqui, procurámos apenas lançar um olhar panorâmico aos elementos essenciais das redes interorganizacionais, mas é sempre um trabalho incompleto face à abrangência do tema.

Destaco apenas, como conclusão, a pertinência desta área de investigação para a competitividade das empresas e a sobreposição dos fatores humanos (relações) aos fatores operativos e económicos na construção das redes de colaboração empresarial.



### 1.3 - REDES DE COLABORAÇÃO EM TURISMO

A relação entre o turismo e o território é simbiótica na medida em que os recursos do território podem ser transformados ou constituir-se como atrativos turísticos (Cunha L. , Economia e política do turismo, 2006). O território, como uma organização, depende da combinação de recursos para criar valor (Hakanson et al, 2003 citado em Menezes, 2009). Croce e Perri (2008) referem-se ao território como o resultado da combinação de recursos que devem ser preservados e aproveitados de forma sustentável.

A atividade turística está diretamente relacionada com determinado território.”*Um destino turístico está confinado a um território com características únicas que motivam os turistas a deslocar-se a esse espaço e a desfrutar de experiências genuínas*” (Menezes, 2009, pág. 9).

Cabe aos agentes privados e instituições públicas do território desenvolver um construto sócio-económico e institucional baseado em capital social que promova o desenvolvimento territorial. Este construto vai muito além das relações mercantis (Menezes, 2009) pois o objetivo passa pelo desenvolvimento que permite melhorar a qualidade de vida da população local.

A capacidade competitiva de um território, segundo Lopes (2001) reside na ação conjunta de três dimensões: o padrão local de vantagens comparativas, a dinâmica do tecido produtivo local e as condições de inserção territorial da economia local. É a dinâmica das empresas locais, a conjugação dos recursos do território e a inserção destes atributos no mercado global que ditarão a capacidade competitiva dos territórios.

Os territórios encarados numa perspectiva de capacidade de desenvolvimento reúnem um conjunto de elementos, tangíveis e intangíveis, materiais e simbólicos considerados recursos. Estes apenas têm valor quando são utilizados e o seu valor resulta da comparação com outros recursos disponíveis. Assim, o valor do território é, em grande medida, o resultado do valor dos seus recursos, da utilização que é efetuada e das combinações estabelecidas. Para a atividade empresarial o território é uma variável dependente (Hakansson, Tunisini, & Waluszewski, 2002).

No que ao turismo diz respeito as vantagens comparativas proporcionadas pelos recursos e pelas atrações do território, embora basilares, podem ser insuficientes. O

turismo vive da transversalidade do produto turístico apoiado em atividades conexas, horizontais e verticais. Assim, atividade turística tende a concentrar-se em territórios onde laboram em conjunto empresas que estabelecem uma relação simbiótica de mercado baseado em economias de aglomeração formando clusters turísticos (Matias, 2007).

*“Os clusters são uma concentração geográfica de empresas e instituições de uma atividade específica”* (Porter, 1998, pág. 78). A definição porteriana da concentração empresarial revela ainda que os clusters são promotores de competição e cooperação entre empresas apoiando-se num paradoxo geográfico. Os clusters desenvolvem-se pela necessidade de aumentar as vantagens competitivas para concorrer no mercado global sustentando-se numa base local de conhecimento, relações e motivação que os rivais não conseguem atingir (Porter, 1998).

Na especificidade do negócio turístico, Matias (2007, pág. 163) define um cluster turístico como *“um grupo de atrações turísticas, infraestruturas, equipamentos e outros serviços, direta ou indiretamente relacionados com atividade turística e concentrados numa área geográfica determinada”*. O autor expressa ainda que *“para o cluster turístico a determinante geográfica apresenta-se como uma condicionante adicional derivada da sua ligação com o meio ambiente e os recursos naturais, que constituem vantagens comparativas que precedem a construção das vantagens competitivas”*.

No processo de desenvolvimento territorial, a atividade turística dá origem a novas relações, criando novas atividades que resultam de estruturação espacial de serviços e atrações que garantem a produção turística (Cunha L. , Economia e política do turismo, 2006). Falar de turismo é abordar uma complexa teia de relações e conexões que requerem uma visão sistémica onde o território é um elemento central.

Sob esta óptica, a análise da atividade turística deve possuir uma abordagem multidimensional. Ao agrupar diversos elementos que interagem entre si e com o meio envolvente, o sistema turístico caracteriza-se pelos relacionamentos dos seus atores e pela influência dos diversos fatores do meio envolvente na atividade turística.

O sistema turístico é caracterizado por Beni (2007) sob uma abordagem holística que postula uma visão integrada e completa do fenómeno turístico, mas que necessita uma



análise detalhada dos seus subsistemas para entendermos as dinâmicas que ligam os diversos elementos do sistema.

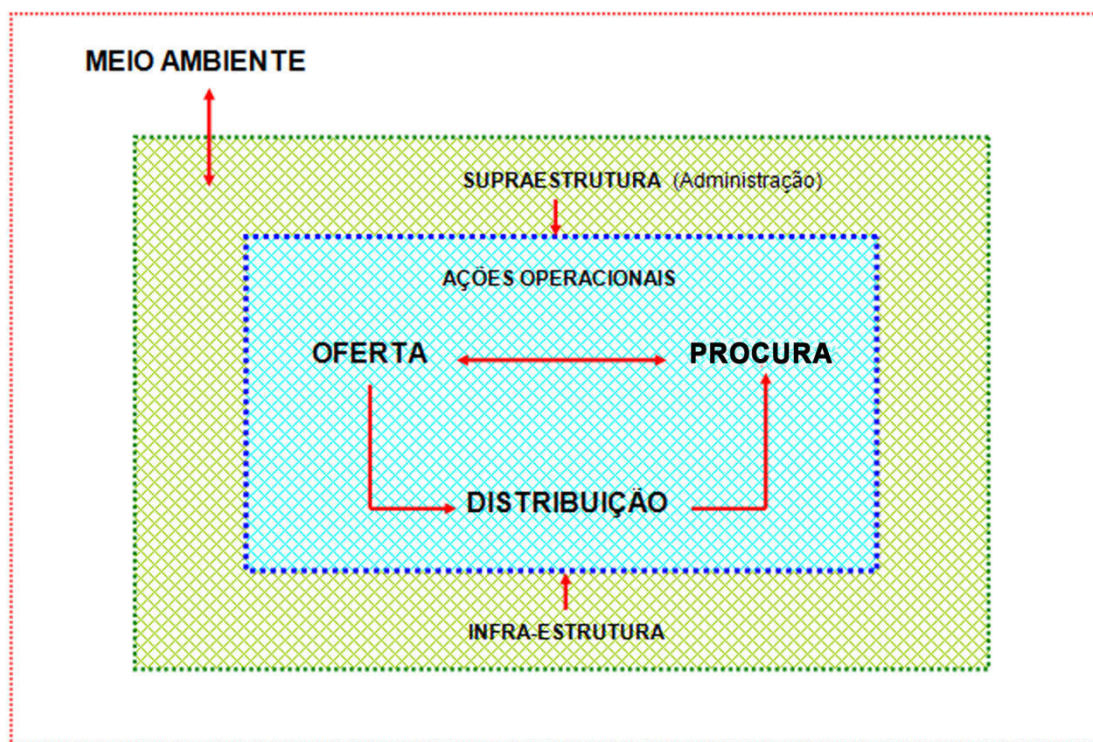


Figura 24 - Modelo Referencial do Sistema Turístico (SISTUR) (Beni, 2007)

O sistema turístico proposto por Benni (2007) subdivide-se em três grandes áreas que envolvem todas as funções inerentes à atividades turística: as relações ambientais, a organização estrutural e as ações operativas. Mas, a compreensão do sistema emana da análise dos componentes básicos ou subsistemas que o compõem.

As três grandes unidades do sistema subdividem-se em subsistemas (ver Figura 25) que desempenham funções primordiais da atividade turística. A análise aos subsistemas permite um olhar focalizado evidenciando os relacionamentos e as interações com o meio envolvente.

No entanto, apenas uma visão global permite uma análise sistémica. Cunha (2001) indica que o turismo é um sistema cujo funcionamento equilibrado resulta do contributo das diversas componentes. No Algarve, o enfoque no alojamento turístico, no início do processo de desenvolvimento, ditou a secundarização das infraestruturas e dos equipamentos de animação o que conduziu ao desequilíbrio da oferta turística.



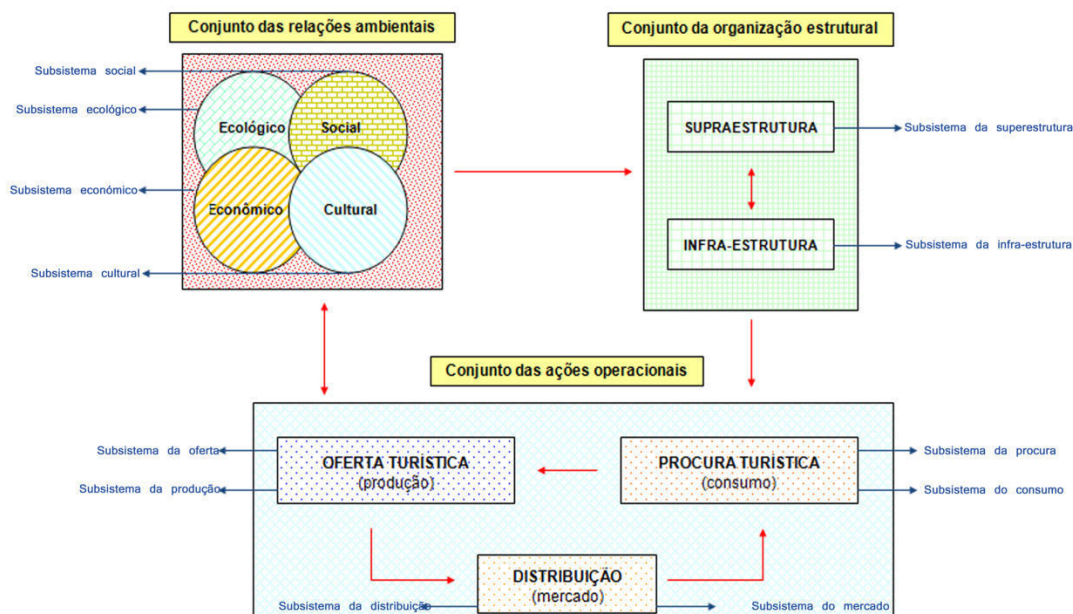


Figura 25 - Componentes básicos do sistema turístico (Beni, 2007) Adaptado

Na visão de Cunha (2001) o sistema turístico confronta-nos com a dualidade do mercado (oferta e procura) e com um conjunto de elementos que estabelecem relações entre si de carácter funcional e espacial (ver Figura 26). Nesta abordagem ao sistema turístico, o sujeito do sistema são os visitantes que provêm de zonas emissoras e o objeto são os centros recetores que aglomeram um conjunto diverso de serviços.

Abordagem de Cunha revela-se no entanto limitada, pois tem uma incidência muito forte em fatores económicos e de funcionamento do mercado, esquecendo outros elementos essenciais para o equilíbrio do sistema como os fatores ambientais e sociais que também possuem implicações e resultado diretos na atividades turística.

Apesar das diversas abordagens, conclui-se que o sistema turístico é um “construto” humano, espacial e temporal. Revela-se um sistema aberto que sofre influências externas caracterizado por um composto de conflitos e cooperações internas e externas que conduzem à perda de controlo e de coordenação dos seus elementos (Cunha L. , Introdução ao Turismo, 2001).

Tal como vimos, o sistema turístico é um conjunto de vários subsistemas que na sua essência está diretamente posicionado e relacionado com os outros sistemas existentes (Cunha L. , Introdução ao Turismo, 2001).

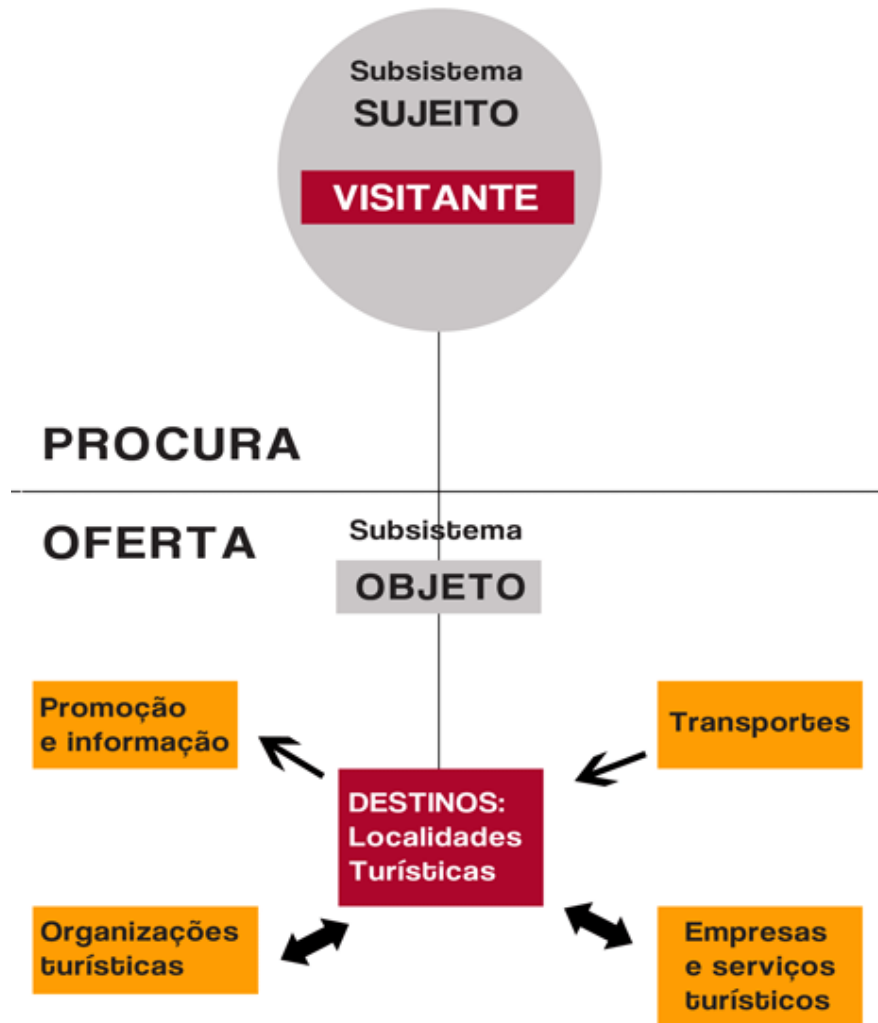


Figura 26 - Sistema funcional do turismo (Cunha, Introdução ao Turismo, 2001, pág. 114)

Com base nesta interação entre sistemas, o turismo explora os recursos do território, combina-os por diversas formas e desenvolve ofertas capazes de criar valor para segmentos específicos do mercado (Croce & Perri, 2008).

Neste sentido, o território sendo um conceito físico é a base relacional do negócio turístico dando ênfase ao caráter dinâmico das relações sociais (Murdock, 2000 citado em Menezes, 2009), como mecanismos de desenvolvimento da atratividade e competitividade dos destinos turísticos (Grangsjö, 2003 citado em Menezes, 2009).

Esta visão do território sob dois aspetos, uma componente física e uma componente humana, aproxima a análise do pensamento geográfico às redes de relações entre atores.

A componente física do território está diretamente relacionada com as vantagens comparativas proporcionadas pelas características físicas do espaço e a componente humana aloca a sua capacitação nas teias de relações sociais capazes de construir vantagens competitivas com os recursos existentes. São as relações sociais e institucionais que produzem características autênticas que afetam a atratividade e o desenvolvimento do território (Hakanson et al, 2003 citado em Menezes, 2009). Desta forma, a influência do território para a organização do sistema turístico é inegável.

Assim, quando um determinado território desenvolve a componente da oferta turística, constituída por stakeholder's locais e prestadores de serviços, fruto dos recursos e das vantagens comparativas ou competitivas potencia-se a concentração industrial, a possível formação de cluster's turísticos e o desenvolvimento do território como destino turístico.

O destino turístico é o resultado de um território que passou pelo processo de desenvolvimento da atividade turística originando novas relações e uma nova realidade económica. A capacidade de atrair e de satisfazer os turistas.

Timon (2004) citado em Cunha (2001) diz que um destino turístico deve ser entendido como um sistema formado por elementos espaciais, administrativos e produtivos bem como pelas suas inter-relações e efeitos.

Buhalis (2000) caracteriza os destinos como uma mistura de produtos turísticos que oferecem uma experiência integrada aos consumidores. Os turistas consomem os destinos através da sua marca/nome do destino tendo por base condicionantes pessoais subjetivas como o itinerário, os motivos de visita, o nível educativo e cultural e experiências passadas.

Kotler (2010) relativamente aos limites espaciais de um destino turístico afirma que estes podem ter um limite real ou um limite percebido com fronteiras criadas pelo mercado ou pelos elementos que compõem o destino. Muitas vezes os destinos turísticos estão divididos por barreiras físicas e administrativas que não têm em consideração as dileções dos turistas ou o posicionamento da indústria turística. Buhalis (2000) dá o exemplo dos Alpes partilhados pela França, Suíça, Itália e Áustria que são percebidos e consumidos como sendo um produto turístico único, apesar dos limites fronteiriços entre os quatro países. Este exemplo pode também ser adaptado ao caso da

Serra da Estrela, partilhada administrativamente por seis concelhos, Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia, Guarda, Manteigas e Seia.

Para o estudo em causa, os destinos turísticos devem ser entendidos como uma determinada área geográfica compreendida pelos turistas como uma unidade integrada de visitação para onde as pessoas viajam e vivenciam determinados recursos e atrações.

Pela sua natureza, os destinos turísticos são entidades difíceis de gerir. A variedade de stakeholder's envolvidos no processo de desenvolvimento e na produção de serviços turísticos em conjunto com os interesses pessoais e profissionais da população e entidades da região multiplicam os desafios (Buhalis, 2000). Daí que, seja no jogo de relações interpessoais que os vários elementos do destino turístico constroem a competitividade económica.

As relações interpessoais são uma fórmula construída com base em episódios do passado e do presente em que dois parceiros se vão conhecendo e relacionam. Como as entidades envolvidas estão localizadas em determinado território, os relacionamentos são o reflexo das características dos territórios de acolhimento (Hakansson, Tunisini, & Waluszewski, 2002). Apesar das situações de conflito serem frequentes, o compromisso abrangendo os diversos interesses do destino pode ser atingido através de estratégias que tenham em consideração os objetivos dos diversos agentes nomeadamente da população local, dos investidores, dos turistas e dos grupos de interesse (Buhalis, 2000).

Ritchie e Crouch (2000) alertam, no entanto, que o desenvolvimento económico de um destino tem que ser sustentável. O desenvolvimento territorial proporcionado pelo turismo baseado apenas na atividade económica e preservação ecológica é ilusório. Apenas uma perspectiva integrada combinando economia, ambiente, sociedade, cultura e política consegue desenvolver um destino turístico.

O modelo de competitividade turística de Ritchie e Crouch (2000) baseia-se na ideia de que o fundamental dos produtos turísticos está na experiência proporcionada pelo destino. Esta visão centra a competitividade dos destinos turísticos nas relações sociais e na capacidade de aprendizagem e interação dos agentes turísticos entre si e com os clientes (Tremblay, 1998).

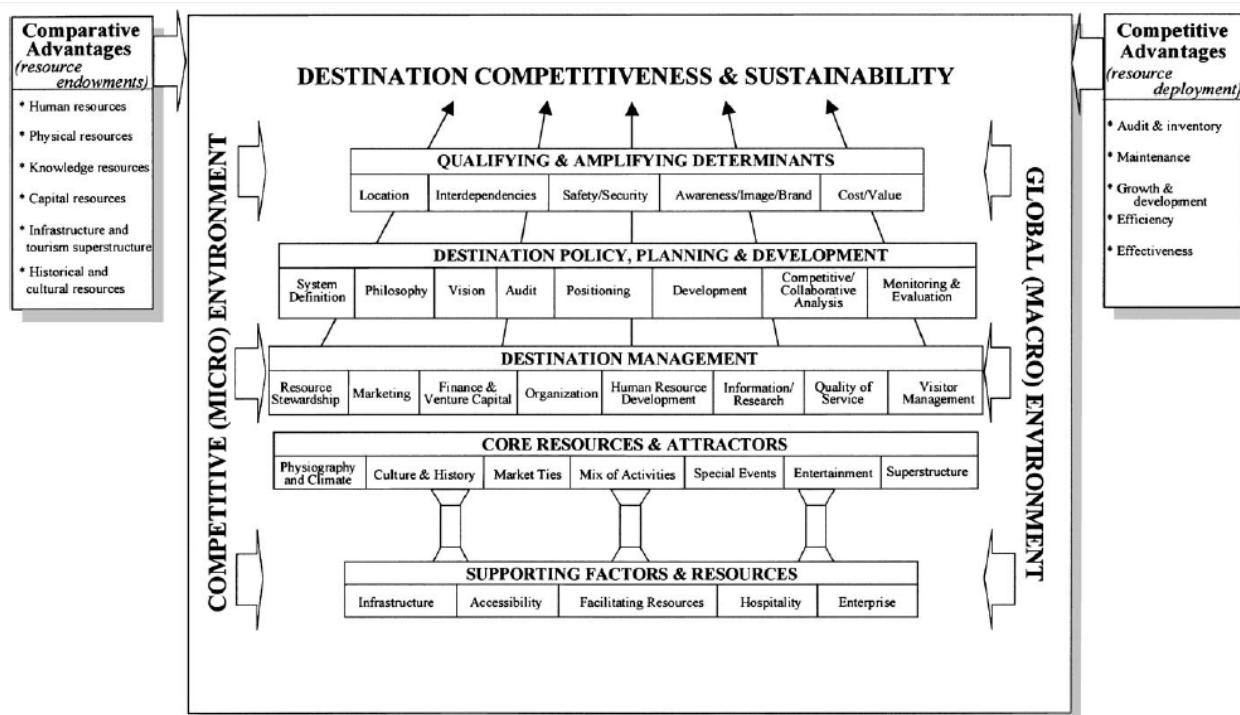


Figura 27 - Competitividade dos destinos turísticos e sustentabilidade (Ritchie & Crouch, 2000)

A competitividade dos destinos turísticos envolve um vasto e complexo conjunto de fatores. Daí que, o desenvolvimento dos destinos implique uma resposta equilibrada das componentes de oferta na construção de respostas às necessidades dos turistas e às mudanças dos mercados (Cunha L. , Economia e política do turismo, 2006), sem esquecer de equilibrar o desenvolvimento económico com a preservação ambiental e a dinâmica social do território.

Neste papel, as organizações de gestão dos destinos turísticos (DMO's) harmonizam o desenvolvimento do território através do uso coerente dos recursos, que conduzem à diferenciação e atração de turistas. Apesar das principais tarefas das organizações de gestão dos destinos passarem pelo marketing, promoção e força de vendas, o planeamento e a gestão do destino a longo prazo é essencial para um desenvolvimento sustentável e porque os turistas percecionam e adquirem o destino como um produto integrado ou seja percecionam os destinos como um produto. Neste enquadramento, a preservação dos recursos naturais, o aumento do poder de atração, a gestão das mais-valias económicas para a população local, a satisfação dos visitantes e a qualidade de vida da população e das instituições são algumas das complexas funções da gestão de um destino turístico (Klimek, 2013).

Neste processo integrador da gestão de um destino turístico as redes de colaboração surgem como um mecanismo extremamente relevante para as empresas pela implementação de alianças estratégicas (Ritchie & Crouch, 2000). Sigala (2004) indica que o aumento das interdependências entre as empresas de um destino turístico obrigam a uma análise das relações entre parceiros para compreender o fenómeno. As redes colaborativas providenciam o acesso das empresas a informação, a recursos, a mercados e a tecnologia. O desenvolvimento de relações de colaboração é um importantíssimo recurso para as empresas, assim como uma fonte de vantagens competitivas.

No turismo a implementação das redes de colaboração ocorre quando os stakeholder's envolvidos contribuem com recursos e sinergias para desenvolver produtos turísticos cujo benefício para os potenciais clientes é maior do que a soma de serviços independentes (Palmer e Bejou 2005 citado em Ramayah, Chow Lee, & Chyaw In, 2011)

Nesta premissa, a concorrência interna do destino turístico entre operadores turísticos, agências de viagens, companhias aéreas, hotéis e demais serviços turísticos existentes, deve estar em segundo plano. A rivalidade entre agentes do destino não deve inviabilizar uma estratégia de gestão sustentável e de promoção da atratividade do destino. Ritchie & Crouch (2000) reforçam a ideia de compromisso entre os prestadores de serviços turísticos através do processo de decisão do consumidor. O turista escolhe, em primeiro lugar, o destino turístico para a sua de viagem e só depois irá escolher os serviços/produtos do destino a adquirir. Os destinos são percecionados pelos consumidores como uma marca ou combinação de produtos, serviços e experiências fornecidas pelo local (Buhalis, 2000).

A co-opetição é considerada uma estratégia que capitaliza os benefícios da colaboração e da competição, necessitando de ações que orientem a tensão da rivalidade recíproca. Cinquenta por cento das relações de colaboração ocorrem entre empresas da mesma indústria, ou seja entre concorrentes, o que demonstra a relevância da co-opetição nas relações empresariais (Gnyawali & Byung-Jun, 2011).

A co-opetição é considerada uma estratégia “win-win” pelo facto de a cooperação potenciar o aumento de valor dos produtos, desenvolvendo a interdependência e especialização entre parceiros e diminuindo os conflitos. Bengtsson e Kock (2000) referem que as empresas concorrentes tendem a cooperar nas atividades que se

desenvolvem afastadas dos consumidores e competem quando em presença do consumidor final. Assim, tendo por base uma ideia de cadeia de valor as atividades a montante, investigação e desenvolvimento de produtos, atividades de suporte, operações e logística são atividades profícuas para a cooperação entre concorrentes.

Como a maioria dos destinos consiste em redes de fornecedores de serviços turísticos há muita sobreposição de estratégias macro e micro. Por isso, a colaboração estreita entre o setor público e privado é essencial (Buhalis, 2000). Destinos e empresas cooperando através de uma estratégia comum aumentarão a satisfação dos turistas, assim como a sua competitividade. O desenvolvimento de produtos turísticos únicos e personalizados através da flexibilidade e da partilha de tarefas estimulará a compra e a fidelização dos consumidores, respondendo às novas tendências da procura (Buhalis, 2000).

O produto turístico caracteriza-se por ser uma complexa amálgama de serviços. Do ponto de vista do consumidor, o produto turístico é um conceito subjetivo e depende fortemente da imagem e das expectativas que este possui do lugar/destino. O produto turístico para Kotler, Bowen, & Makens (2010) são objetos físicos, serviços, destinos, organizações e ideias que satisfazem um desejo ou necessidade. Middleton & Clarke (2002) caracterizam o produto turístico através de uma visão de componentes (alojamento, transportes, refeições e entretenimento) que podem ser comprados em conjunto através de um pacote de férias, obtido num fornecedor ou adquiridos individualmente pelo consumidor. Mas, todos os elementos são identificados sob a marca/nome do destino turístico.

Para o turista, o produto engloba toda a experiência, desde o momento em que ele sai de casa, até ao momento em que regressa. As pessoas não compram produtos, compram benefícios (Levitt, 1969 citado em Middleton & Clarke, 2002). Um pacote de férias de quatro dias em Dublin não é uma viagem de avião, um quarto de hotel, taxis e refeições. Dependendo do consumidor é uma oportunidade de enriquecimento cultural, de regressar às origens, de aventura ou de romance (Kotler, Bowen, & Makens, 2010).

*“Na época do turismo individualizado, da viagem pela viagem, o estabelecimento hoteleiro era objeto de procura concreta e o viajante estava condicionado pela existência de alojamento: viajava para onde existiam hotéis. Com a massificação do turismo e a predominância das viagens organizadas, o hotel passou a fazer parte de um*



*produto integrado e, como tal, objeto de comercialização*". (Cunha, Economia e política do turismo, 2006, pag. 203)

*"O produto turístico "sol e mar" é constituído pelo próprio sol, mar e praia, o alojamento, a animação, os restaurantes, a informação e organização da viagem, os estabelecimentos comerciais e os serviços diversos. De acordo com esta conceção, os hotéis ou a gastronomia não são um produto turístico, mas sim um dos seus elementos constitutivos."* (Cunha, Economia e política do turismo, 2006, pag. 204)

Este enquadramento dos produtos turísticos enquanto elementos constitutivos dos destinos, assumindo a visão do consumidor como o elemento central de todo o processo de decisão de compra obriga os prestadores de serviços turísticos a cooperar para integrar a oferta dispersa de serviços em pacotes turísticos. Não obstante, o produto turístico para um destino são todos os serviços, bens públicos, infraestruturas e recursos ambientais, culturais e sociais que esse território oferece.

A formação de produtos turísticos que combinam os diversos componentes da oferta permite criar uma resposta para as necessidades dos diversos segmentos de mercado (Cunha L. , Economia e política do turismo, 2006). Smith (1993) citado em Ramayah, Chow Lee, & Chyaw In, (2011) argumenta que o próprio produto turístico é o resultado de um processo onde as instalações, os serviços e a hospitalidade (atitudes), enquanto serviços individuais de empresa e da comunidade, estão configurados para produzir uma experiência de valor para os clientes.

O pressuposto de satisfação e de resposta às necessidades dos turistas origina o desenvolvimento de produtos turísticos integrados que respondem aos desejos dos consumidores e a construção de uma imagem positiva do destino. Estes devem ser adquiridos de uma forma integrada e promovidos por todos os agentes da cadeia de valor do turismo (Holloway, 2009).

Klimek (2013) ao analisar as praticas de sustentabilidade de destinos turística em sete países europeus constatou o desenvolvimento de produtos turísticos "verdes" e o "eco-labeling" como elementos importantes do mix de marketing dos destinos de natureza. Nomeadamente na Suíça, os destinos de montanha comercializam o turismo "verde" através de pacotes de produtos integrados. Já nos destinos turísticos polacos cada prestador de serviços vende o seu serviço, sem existir integração de serviços num



produto “verde” integrado. Klimek justifica a inexistência de pacotes de produtos turísticos nos destinos turísticos polacos com a falta de cooperação entre o agentes públicos e privados e com a forte pressão competitiva.

Desta forma, é na combinação de produtos/serviços e nos relacionamentos entre agentes do sector turístico que mobilizam, combinam e usam os recursos (Hakansson, Tunisini, & Waluszewski, 2002) que reside a capacidade de satisfazer as necessidades dos diversos segmentos do mercado turístico.

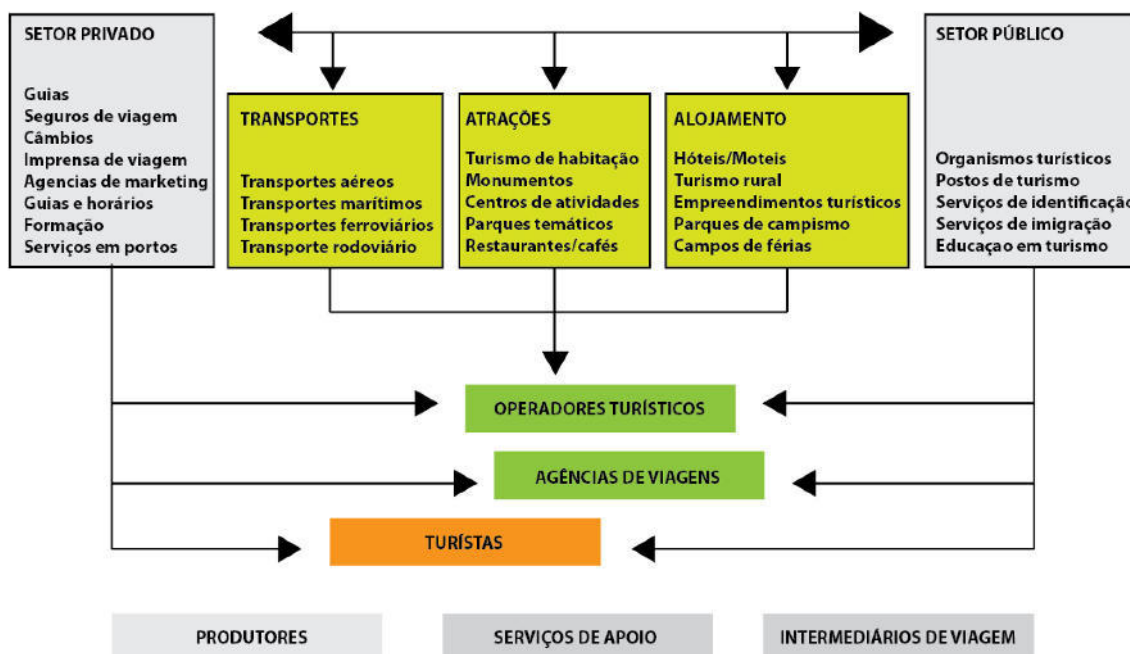


Figura 28 - Rede de setores da indústria turística (Holloway, 2009, pag. 165 )

A oferta turística é uma das fontes de estímulo para a escolha de um destino de viagem. Esta faz parte dos fatores de estímulo que em conjunto com os fatores pessoais do turista contribuem para a formação da imagem de um destino turístico. Jamel e Getz (1995) reforçam a visão de que o produto turístico deve ser percebido como um serviço único para o turista, embora englobe diversos serviços e experiências. Compete aos agentes locais do destino construir esta perceção e promovê-la para aumentar a produtividade e competitividade do destino.

Mas, reconhecendo a importância de desenvolver uma oferta de produtos turísticos que se adequa aos diversos segmentos turísticos, Tremblay (1998) alerta para a importância

de coordenação dos recursos na última parte do serviço turístico - a experiência no destino - pois é esta vai gerar a satisfação dos consumidores.

Quando as organizações partilham infraestruturas, atrações e cenários naturais é fundamental estabelecer múltiplas relações e interações para coordenar os recursos existentes com o objetivo de aprimorar os produtos turísticos e aumentar a competitividade do destino.

Na conceção dos produtos turísticos, tendo em conta a necessidade de reunir vários serviços, a cooperação é o veículo para uma ação coletiva mais vigorosa que aumente a competitividade e a produtividade do destino.

As características do produto/serviço são apenas um dos condicionalismos existente no negócio turístico. Porém, o turismo, é encarado como uma indústria geograficamente dispersa, muitas vezes localizado em áreas remotas, distante dos mercados fornecedores, constituído por pequenos negócios independentes, com elevada necessidade de recursos humanos num ambiente económico incerto (Scott, Baggio, & Cooper, 2008).

Um outro condicionalismo proeminente do negócio turístico é a sua interdependência entre serviços. Se é verdade que as grandes empresas conseguem oferecer um conjunto de serviços diversificados, as pequenas empresas turísticas precisam da complementaridade para oferecer um produto que satisfaça as necessidades dos consumidores. Mesmo as grandes empresas beneficiam de vantagens quando contratam serviços turísticos complementares eliminando estruturas de funcionamento internas.

Holloway, (2009) indica que a ligação entre a indústria do alojamento e o sector dos transportes é um bom exemplo para especificar a interdependência entre sectores no negócio do turismo. A falta de camas num determinado destino turístico limita a reserva de viagens pelos consumidores.

A indústria turística é dominada pelos serviços e os acordos colaborativos transformaram-se numa importante estratégia de desenvolvimento. No final da década de 80, princípios do anos 90 do século passado, as companhias aéreas desenvolveram alianças estratégicas focadas na eficiência operativa através de acordos de

“codesharing<sup>20</sup>”, coordenação de horários de voos, marketing, partilha de operações de manutenção, compra de equipamentos e serviços de bagagem. Hotéis e rent a cars também estabeleceram parcerias com as companhias aéreas (Holmberg & Cummings, 2009).

Hoje, os acordos de colaboração na indústria turística são formados entre companhias de aviação, sites de venda de viagens online, hotéis, rent a cars, empresas de animação, empreendimentos turísticos, resort's, cruzeiros, etc, e as alianças estratégicas são a base do modelo de negócio das empresas e do seu fluxo de receitas. A indústria das viagens online é composta por diversos tipos de empresas que auferem um grande volume de receitas dos acordos de colaboração com fornecedores, clientes, empresas de suporte à atividade e em determinados casos das empresas concorrentes (Holmberg & Cummings, 2009).

Paul Brown, Presidente da Expedia Partner Services Group, diz que “*estão focados em relações de longo prazo com os seus parceiros. Isto significa contratos a longo prazo para focarmos os nossos esforços nos aspetos que criam vendas para nós e para os nossos hotéis parceiros*” (Holmberg & Cummings, 2009).

Por outro lado, o envolvimento do sector público no turismo lança mais uma fonte de colaboração para as empresas. Palmer (1996) aponta quatro motivos para o envolvimento do setor público. Em primeiro, devido ao retorno económico que o turismo pode significar para o território. Segundo, pelo facto do turismo facilitar a supressão de carências sociais, como o desemprego. Em terceiro, porque o turismo reforça a imagem da região e impulsiona novos investimentos. Por fim, pela capacidade do sector público incutir uma visão comum que posicione o destino, diferenciando-o, e contribuindo para aumentar a procura global. Esta é uma tarefa que apenas o sector público poderá realizar devido a estar afastado das dinâmicas particulares do mercado a que os agentes turísticos privados estão subjugados.

Apenas uma atuação equilibrada entre as intervenções públicas e a cultura de marketing do setor privado poderá contribuir para o desenvolvimento sustentado de um destino, gerindo os recursos existentes e criando uma visão estratégica que permita atingir os objetivos definidos (Palmer, 1996).

---

<sup>20</sup> Code Sharing é um acordo de negócio entre duas ou mais companhias aéreas que partilham o mesmo voo. Os lugares no avião podem ser comprados numa companhia aérea, mas o voo é operado por outra companhia aérea parceira

Uma outra grande característica do negócio turístico é que o seu consumo decorre no local. Apenas podemos usufruir dos atrativos de determinado destino quando lá estamos. Assim, podemos afirmar que o turismo tem uma origem geográfica concentrada. Quer seja pelo clima, pelas belezas naturais, pela história ou pelas atrações construídas o turismo é um produto específico de um local (Hakansson, Tunisini, & Waluszewski, 2002). A dimensão estratégica do território ganha no negócio turístico um papel primordial, pois a oferta e imagem do destino resultam da combinação de recursos e atributos do território e a experiência turística das relações estabelecidas com os turistas no local.

Com estas características podemos elencar duas razões principais para o fomento da atividade colaborativa na indústria turística. A primeira razão prende-se com os fatores económicos pois em grande parte, face às características expressas, a sobrevivência dos agentes turísticos depende da ação coletiva (Dollinger, 1990 citado em Scott, Baggio, & Cooper, 2008). Uma segunda razão está diretamente relacionada com a gestão dos recursos do destino. A maior parte destes recursos são bens comunitários. As paisagens, as praias, os museus, etc são recursos físicos de utilização coletiva. Mesmo os recursos intangíveis como a marca do destino ou a hospitalidade dos habitantes locais são recursos utilizados em comum para atrair turistas que devem ser geridos de forma sustentável evitando impactos negativos (Scott, Baggio, & Cooper, 2008). Por estas razões a estruturação de redes colaborativas é do maior interesse para a indústria turística nomeadamente nas áreas de planeamento, definição estratégica e monitorização do destino.

As redes de colaboração em turismo são um conjunto de relacionamentos de cooperação entre empresas e entidades que operam no setor estimulando a aprendizagem interorganizacional, a troca de conhecimentos, o sentido de comunidade e definindo objetivos coletivos que resultam em benefícios qualitativos e quantitativos para a atividade empresarial ou da comunidade relativo à construção de destinos turísticos sustentáveis e lucrativos (Ramayah, Chow Lee, & Chyaw In, 2011).

Morrisson et al (2004) identifica três aspetos motivacionais para a formação de redes colaborativas na indústria turística. Redes de pequenos agentes turísticos que procuram influenciar o planeamento, recolher informação, ganhar vantagens comerciais e ter acesso a serviços financeiros e de marketing. Redes entre agentes públicos e privados

utilizados pelas estruturas governativas para estimularem o desenvolvimento económico e redes de conhecimento baseadas na partilha de informação e investigação.

Porem, (Sigala, 2004) indica que todos os processos existentes na cadeia de valor do turismo podem ser alvo de práticas colaborativas pelos membros da rede para aumentar a sua competitividade.

Citando Lynch et al (200) Sigala (2004) sintetiza os benefícios das redes colaborativas para o turismo em três categorias: aprendizagem e conhecimento, atividade económica e benefícios para a comunidade (ver Figura 29).

Também Tremblay (1998) classifica os benefícios das redes colaborativas em três categorias. Benefícios de escala e de valor, pois as redes criam poupanças através, por exemplo, da coordenação dos fornecimentos e de operações conjuntas. Benefícios através de parcerias de serviços. Na indústria turística as redes verticais promovem a colaboração através de diversas funções da cadeia de valor. E benefícios de dimensão estratégica que promovem a partilha de conhecimento e o desenvolvimento tecnológico. Através destas parcerias de partilha de conhecimento as redes procuram antecipar e controlar as mudanças no meio envolvente e negociar uma visão para o desenvolvimento do negócio e dos seus produtos (Tremblay, 1998)



Figura 29 - Benefícios das redes colaborativas no turismo (adaptado)

Face a estas especificidades as redes de colaboração são um ativo fundamental da indústria turística. As pequenas empresas, com poucos recursos, dificilmente conseguem atingir processos de desenvolvimento sustentáveis de forma isolada (Halme, 2001 citados em Scott, Baggio, & Cooper, 2008) e as grandes unidades hoteleiras e operadores turísticos conseguem aumentar a sua competitividade através das práticas colaborativas.

As redes de colaboração no turismo introduzem uma dinâmica inovadora abrindo novos horizontes. Permitem aumentar a competitividade global, aumentar a produtividade, criar um sistema de troca de informações, construir um padrão de comunicação, aumentar a confiança e a cooperação, permitem o planeamento conjunto e a integração operacional, reduzem custos e impulsionam os investimentos (Tremblay, 1998).

Saxena (2005), Cravens e Piercy (1994) citados em Ramayah, Chow Lee, & Chyaw In (2011) concordam que as redes na indústria turística propiciam flexibilidade, partilha de informação de marketing, inovação, oportunidades de acesso a outras redes, desenvolvimento de recursos e transferência de conhecimentos entre os stakeholder's envolvidos.

Todas as organizações turísticas têm relações com outras entidades, nomeadamente com fornecedores, operadores e agências, concorrentes, organizações públicas, hotéis, transportes e empresas que realizam atividades complementares.

De acordo com Novelli et al. (2006), as redes de colaboração em turismo são criadas por empresas que trabalham isoladamente com o objetivo de gerir recursos e serviços de um destino ou para desenvolver produtos turísticos de sucesso.

As redes de colaboração, quer sejam baseadas em alianças informais ou em acordos formais, com ou sem fins lucrativos ajudam a compensar a natureza fragmentada da indústria turística, sendo uma resposta lógica para o ambiente económico adverso.

O conjunto de relacionamentos formais de cooperação entre empresas e entidades do setor turístico estimulam a aprendizagem interorganizacional, a troca de conhecimentos, o sentido de comunidade e definindo objetivos coletivos que resultam em benefícios qualitativos e quantitativos para a atividade empresarial ou da comunidade relativo à construção de destinos turísticos sustentáveis e lucrativos.

De resto, a adaptação ao mercado global têm obrigado os diversos sectores da indústria turística a processos de integração. A competição tem obrigado as empresas a serem mais eficientes e a reduzirem custos. A complexidade dos processos tem aumentado estando as empresas confrontadas com novos desafios e a necessidade de gerir produtos mais personalizados com ciclos de vida curtos (Bitici, Butler, Cahill, & Kearney, 2008). A integração de serviços da cadeia de valor do turismo tem-se intensificado desde as últimas décadas do século XIX (Holloway, 2009).

Este movimento da indústria turística enquadra-se num reajustamento da economia global que procura responder ao facto da competição do século XXI estar centrada em redes de organizações e indivíduos que conseguem integrar as suas competências e recursos para competir no mercado global (Bitici, Butler, Cahill, & Kearney, 2008). A conferência de pequenas e médias empresas realizada no ano 2000 em Bolonha concluiu que *“PME’s integradas em redes empresariais são mais competitivas e inovadoras do que as que atuam individualmente. Agindo em conjunto, as PME’s conseguem aumentar os seus resultados através da especialização em funções que são complementares aos outros parceiros da rede”*. (Bitici, Butler, Cahill, & Kearney, 2008)

Assim, as empresas turísticas têm procurado abordagens horizontais, desenvolvendo ações que juntam empresas de um mesmo nível da cadeia de distribuição. Mas também abordagens verticais desenvolvendo iniciativas que ligam empresas de diferentes níveis da cadeia de distribuição (Holloway, 2009 ) para responder aos desafios colocados pelo mercado global.

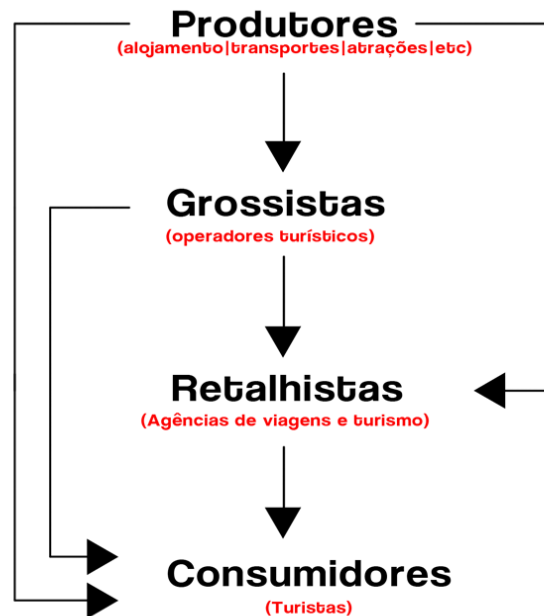


Figura 30 - Cadeia de distribuição no turismo | Elaboração própria (adaptado de Holloway, 2009, pag. 166)

O processo de integração na indústria turística cria economias de escala através da produção e venda de mais produtos, da redução dos custos de produção e redução de preços de venda numa abordagem horizontal. Já numa perspectiva vertical as economias de escala obtêm-se através da integração das funções administrativas e pelo aumento de exposição através da promoção e publicidade (Holloway, 2009 ).

No entanto, a internet alterou o paradigma da distribuição dos produtos turísticos, permitindo eliminar elos da cadeia de distribuição. Hoje, nenhum hotel está dependente de uma agência de viagens para vender os seus alojamentos, nem as agências de viagens de operadores turísticos para desenvolverem pacotes turísticos. A redução de elos na cadeia de distribuição permite reduzir os custos para o consumidor criando ofertas a preços mais reduzidos (Holloway, 2009 ).

O processo de integração fomenta também vantagens proporcionadas pelo tamanho. Um conjunto de hotéis consegue obter mais benefícios junto de fornecedores ao negociar em grupo e os fornecedores certamente olharão para um negócio desta natureza com uma maior simpatia. Vendas em quantidade superior normalmente significam um lucro maior. Por outro lado, o tamanho, proporcionado pela integração, também permite desenvolver serviços internos que uma atuação isolada impede (Holloway, 2009 ). Será



mais acessível um conjunto de pequenas unidades hoteleiras e agências de viagens criarem um departamento de marketing comum do que suportarem os custos individualizados do serviço.

Tremblay (1998) identifica duas motivações frequentes para a integração empresarial na indústria turística. O interesse comum, quando empresas do mesmo espaço geográfico criam uma rede local compartilhando atividades e recursos e a formação estratégica de alianças, formais e informais, entre empresas geograficamente dispersas. As empresas que operam num contexto de elevada incerteza ultrapassam ambiguidade do meio envolvente estabelecendo parcerias que promovam as trocas de informação, a confiança, a integração e o planeamento conjunto.

Os processos de integração horizontal na indústria turística podem adotar duas formas. Uma é a integração de duas empresas com produtos iguais, por exemplo duas unidades hoteleiras no mesmo destino que competem entre si. Outra é a integração de empresas que oferecem produtos complementares. A união de uma unidade de alojamento e uma companhia aérea é uma forma de integração horizontal pois ambos os produtos fazem parte do mesmo elo da cadeia de distribuição (Holloway, 2009 ).

Por seu lado, a integração vertical processa-se quando uma determinada empresa se une a outra empresa de um elo diferente da cadeia de distribuição. A aquisição de um hotel por um operador turístico é um exemplo muito registado (Holloway, 2009 ).

Quanto aos mecanismos de integração, duas empresas podem unir-se através de um procedimento de aquisição, quando uma empresa compra a outra. Porém esta forma de união é tradicionalmente conflituosa e implica o desaparecimento de uma das empresas. Em contraponto, os acordos voluntários têm a vantagem de manter a autonomia empresarial das indústrias envolvidas obtendo os benefícios da integração. Os acordos voluntários são um dos caminhos possíveis para promover a integração organizacional desenvolvendo uma rede interorganizacional de empresas que possuem um objetivo comum (Holloway, 2009 ).

As redes interorganizacionais surgem, desta forma, como a melhor configuração para um setor segmentado, interdependente e disperso como o turismo, pois permite estabelecer relações entre os diversos agentes da cadeia de valor e com os mercados globais..

Tremblay (1998) indica que no turismo podemos encontrar três tipos de redes: (1) redes horizontais, de um determinado tipo de serviço estruturadas em consórcios ou alianças para alcançarem diversos objetivos de mercado; (2) redes Verticais: de serviços complementares para a formação de produtos turísticos de determinado destino com o objetivo de controlar a qualidade do produto, o intercâmbio de práticas de inovação e a racionalização de custos operacionais e de marketing; (3) e redes Locais de Cooperação: que se formam para partilhar atrações e infraestruturas necessárias ao turismo.

As redes de cooperação horizontais são construídas por empresas que preservam a sua independência, mas que optam por coordenar certas atividades específicas de forma conjunta (criação de novos mercados, diminuição de custos e riscos, desenvolvimentos de novos produtos, gestão de informação e de tecnologia, gestão de marca, certificação da qualidade, ações de marketing).

Neste modelo, há grande heterogeneidade de formas, como os consórcios, as associações profissionais, as redes de lobbying e as alianças tecnológicas. Em termos de estratégia em rede, os relacionamentos criam um ambiente de aprendizagem através da cooperação sendo relações complexas, onde os atores, escolhem cooperar, embora possam ser concorrentes.



Figura 31 - Redes Horizontais (Tremblay, 1998) adaptado

Na indústria turística as redes horizontais promovidas por unidades hoteleiras (ver Figura 31) ou companhias aéreas tendem a aproveitar as economias de escala alcançadas com as parcerias. A partilha de canais de marketing, o investimento em marcas e o desenvolvimento de produtos com atributos muito semelhantes, o desenvolvimento de planos de formação conjuntos são atividades que conduziram à formação de redes

horizontais na indústria turística salvaguardando uma gestão independente de cada uma das empresas parceiras (Tremblay, 1998).

Por seu lado, as redes verticais tendem a desenvolver-se através de uma estrutura hierárquica, com relações semelhantes às estabelecidas entre matriz/filial. Nessa dimensão hierárquica encaixa-se a noção de “empresa em rede”, designando as empresas cujas organizações adotam a configuração de rede em razão da dispersão espacial. Essa configuração é utilizada, por exemplo, pelas grandes redes de distribuição que adotam essa estratégia para estarem próximas do cliente, como as redes de distribuição integradas: distribuição alimentar, bancos, hotéis e outras.

As referências a redes verticais em turismo observam a ligação entre atividades complementares tais como transportes, operadores turísticos, agências de viagens e produtores de serviços turísticos. O relacionamento estabelecido entre os diversos agentes da cadeia de valor, com funções diferentes mas complementares, permite a especialização de funções, promovendo a qualidade dos produtos e a sua presença nos mercados.

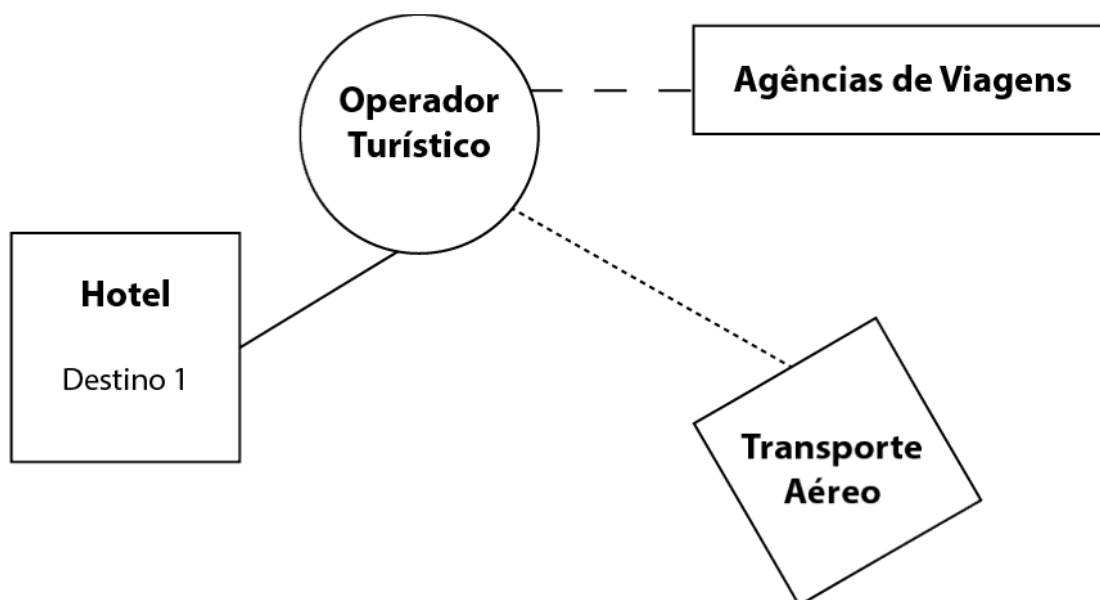


Figura 32 - Redes verticais em turismo (Tremblay, 1998) adaptado

As organizações de turismo emissor japonesas são um exemplo de redes verticais dominadas por operadores turísticos. Os operadores turísticos possuem fortes relações

de colaboração com companhias aéreas, cadeias hoteleiras e em alguns casos também possuem agências de viagem (Bailey, 1988, Smith and Forsyth, 1988 citados em Tremblay, 1998).

Por fim, Tremblay (1998) apresenta as redes locais dos destinos. Estas estruturas de parceria são uma espécie de rede de gestão dos destinos turísticos que promovem a coordenação de recursos locais e a organização de produtos para distribuição. As redes locais dos destinos possuem um papel importantíssimo na gestão das expectativas dos diversos stakeholder's locais e potenciam as vantagens competitivas do destino através da união dos serviços produzidos pela comunidade (McLaughlin, Black & O' Connel, 1992; Tremblay, 1993 citados em Tremblay, 1998).

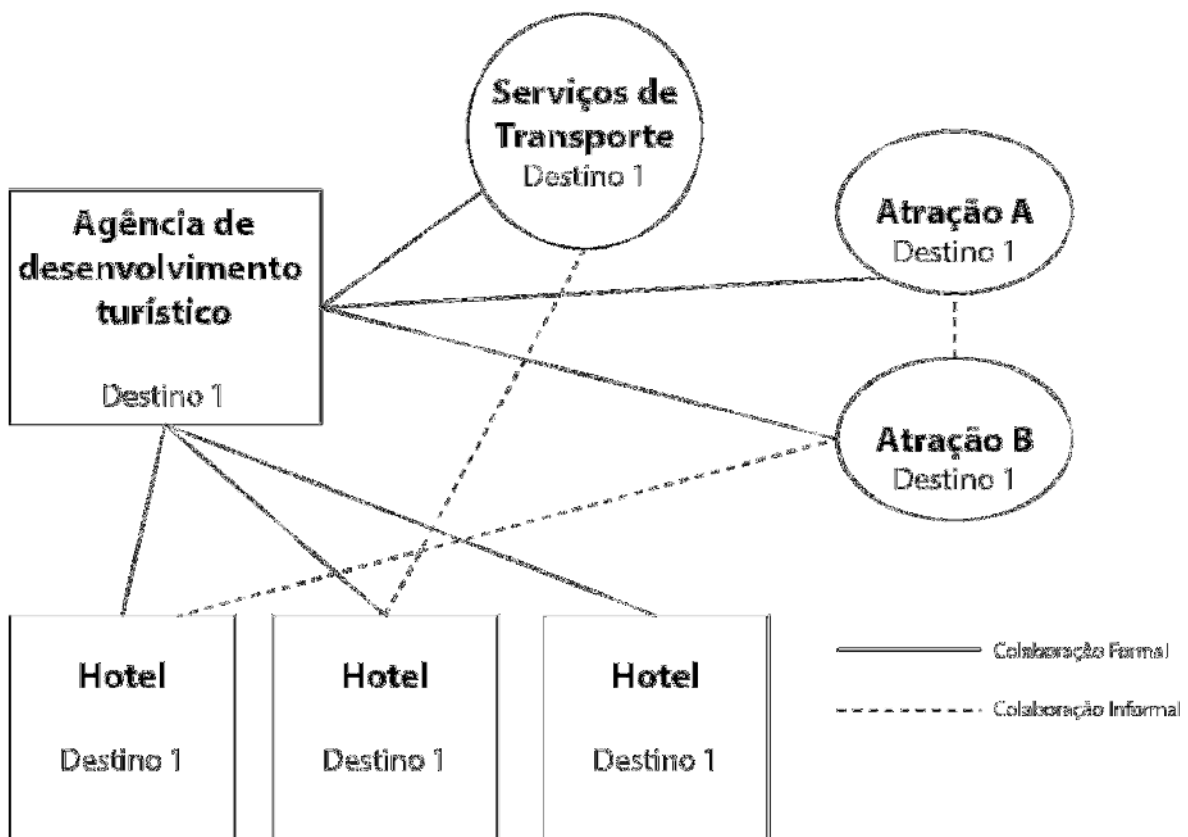


Figura 33 - Redes Locais do destino (Tremblay, 1998) adaptado

Assim, através das redes locais dos destinos, a indústria turística, desenvolve processos de colaboração em atividades de marketing para aumentar a receita global do destino, ao mesmo tempo que as empresas locais competem entre si para aumentar as receitas próprias. Ou conhecemos processos de parceria em promoção do destino entre agentes

privados e entidades públicas. Ou assistimos a processos de desenvolvimento conjunto de produtos inovadores e à gestão de impactos sociais e ambientais (Tremblay, 1998).

A longo prazo os prestadores de serviços turísticos tendem a estar envolvidos nas três tipologias de redes apresentadas por Tremblay (1998). A própria natureza do negócio turístico impele as empresas para o desenvolvimento de estratégias colaborativas que potenciem as vantagens competitivas subjacentes ao sistema turístico.

As redes locais dos destinos ainda um motor para o desenvolvimento regional. Muitas empresas, nomeadamente pequenas empresas turísticas, tendem agrupar-se para ganhar escala e este fenómeno ocorre bastante ao nível regional. Esta estratégia tem permitido desenvolver a economia local sistematizando os relacionamentos entre as empresas dos cluster's de turismo regionais. A participação de cluster's locais em redes de comercialização internacional de produtos turísticos, pode garantir a sustentabilidade económica de um destino turístico (Holloway, 2009).

As capacidades existentes em determinado território são, em muitos casos, explorados pelos relacionamentos existentes entre parceiros das redes interorganizacionais. Como os relacionamentos entre empresas não estão limitados a um espaço físico, a interação entre parceiros permite que os recursos de um território ganhem novas funcionalidades quando aplicados em outros lugares ou aproveitando tecnologia desenvolvida em outros lugares. Esta capacidade de utilização e adaptação dos recursos locais apenas é possível pelo trabalho das empresas e pelo seu relacionamento de longo prazo com outros parceiros (Hakansson, Tunisini, & Waluszewski, 2002).

As redes de colaboração na atividade turística, independentemente do modelo funcional e administrativo que podem assumir, permitem a efetiva exploração da eficiência coletiva e das economias externas às empresas (Cunha & Cunha, 2005). Através dos três níveis de contato do consumidor com o destino, as redes de colaboração podem contribuir para promover a imagem do destino, aumentar a qualidade da experiência turística e desenvolver produtos integrados do destino (ver Figura 8).

É impraticável, para uma empresa que atue de forma isolada garantir a qualidade do produto turístico. A qualidade do produto turístico depende do envolvimento e coordenação de esforços dos diversos agentes que compõem o destino turístico. (Teixeira, 2012)

As empresas do setor turístico podem cooperar entre si visando objetivos diversos. Mas a promoção do destino turístico, o lançamento de novos produtos e a experiência turística no destino são três áreas fundamentais para a colaboração empresarial em turismo (ver Figura 34).



Figura 34 – Intervenções das redes colaborativas no sistema turístico (elaboração própria)

A imagem do destino é o resultado da percepção do consumidor. Os contributos para a formação da imagem do destino estão dependentes de factores pessoais impossíveis de influenciar pelos agentes do destino e de factores de estímulo como as fontes de informação, as experiências anteriores, a distribuição da oferta, entre outros processos que podem estimular o consumidor a escolher determinado destino turístico. A comunicação do destino deve pois ser articulada e promovida conjuntamente pelos agentes turísticos buscando um posicionamento e uma imagem diferenciadora. A articulação do plano de comunicação do destino apenas tem sucesso quando as atividades de comunicação resultam de uma estratégia e de um planeamento conjunto.

Por outro lado, a oferta do destino composta pelo conjunto de serviços essenciais à atividade turística, seguindo a visão do consumidor sobre os destinos, deve apresentar produtos integrados desenvolvendo as operações necessários para construir produtos turísticos “chave na mão” passíveis de serem colocados na cadeia de distribuição. A integração dos diversos serviços e produtos de um destino em pacotes turísticos tenderá a desenvolver-se com sucesso quando para além de concorrentes os agentes turísticos se encararem como parceiros de uma estratégia colaborativa.

Depois, fechando o ciclo da experiência do consumidor, os agentes do território devem monitorizar a qualidade dos serviços prestados no destino valorizando a satisfação do turista como veículo de fidelização e de promoção do destino pelo experiência vivenciada. As estratégias colaborativas em turismo primam neste ponto pela salvaguarda e interdependência entre serviços construindo um serviço coletivo e uma experiência única do destino. Os contributos para a experiência do destino tenderão a ser melhor articulados e mesma a reunir vontades para suprir lacunas existentes nos locais quando os agentes turísticos estão envolvidos em redes colaborativas onde a reciprocidade e partilha de objetivos são denominadores comuns.

A colaboração em turismo tem finalidades múltiplas mas a base de incidência dos relacionamentos visa trabalhar a oferta e a procura do mercado (Teixeira, 2012) com o objetivo de desenvolvimento sustentável da indústria, do destino e do território.

As redes de colaboração facilitam o desenvolvimento de novos modelos, processos e organização da produção, troca de informações técnicas e de mercado, criação de consórcios de compra e venda de bens e serviços, a promoção de campanhas conjuntas de divulgação da imagem e de marketing e a capacidade de negociação coletiva com fornecedores de bens e serviços (Cunha & Cunha, 2005).

As redes de colaboração nas atividades turísticas permitem a efetiva exploração da eficiência coletiva e das economias externas às empresas. De resto, tal como vimos, são as características do negócio e das empresas turísticas que promovem a interdependência funcional e os acordos de colaboração na indústria turística.

Para o negócio turístico o único caminho para o desenvolvimento é a ligação entre os diversos agentes e produtos turísticos, estimulando a coordenação de atividades. O desenvolvimento de um sistema de relações entre os diversos stakeholder's dos destinos

turísticos representa um contributo para compreender, sistematizar e reduzir a complexidade da atividade turística.

Porem, a participar no esforço colaborativo de planeamento turístico, requer que cada parceiro deve perceber os benefícios que pode retirar das ações cooperativas. Sem esta percepção os parceiros reconhecem a importância de colaborar, mas tendem atuar individualmente por estarem mais familiarizados com estes procedimentos (Logsdon, 1991 citado em Ramayah, Chow Lee, & Chyaw In, 2011).

Enquadrados numa filosofia de desenvolvimento sustentável quanto mais redes e ligações de interesse sócio-económico existirem em determinado território, promovidas pela atividade turística, mas não só, ligando actores produtivos entre si e estes com o resto do mundo e centros mais dinâmicos, maior será o capital social existente e maiores serão as perspectivas de crescimento e de desenvolvimento (Vale, Amâncio, & Lima, 2006).





## CAPÍTULO 2 – Investigar a colaboração empresarial na Serra da Estrela

### 2.1 - PROBLEMÁTICA

As redes de colaboração são uma estratégia utilizada pelas empresas como resposta às alterações do ambiente empresarial. As diversas alterações económicas e sociais ocorridas nas últimas décadas têm promovido o desenvolvimento de parcerias empresariais.

A indústria turística caracteriza-se por ser geograficamente dispersa, constituída por um grande número de negócios independentes e de pequena dimensão, com elevada necessidade de recursos humanos. A interdependência e a complementaridade são características do negócio turístico que promovem o estabelecimento de relações de colaboração.

Desta forma, o processo de integração verificado no sector turístico através de abordagens horizontais e verticais enquadra-se num procedimento de ajustamento à economia global centrada em redes de organizações e em indivíduos que conseguem integrar as suas competências e recursos.

Integrado neste movimento global, o destino turístico da Serra da Estrela posiciona-se no mercado como uma área de montanha, com uma marca forte no mercado interno, único destino de “neve” em Portugal, e uma componente paisagística e ambiental com elevados recursos.

A oferta da Serra da Estrela é composta basicamente pelos serviços de alojamento e um incipiente serviço de animação turística. Porém, os serviços complementares à atividade turística são recursos com elevado potencial. A gastronomia, o artesanato e a comercialização de produtos endógenos da região criam uma base de atividades económicas que em paralelo com a indústria turística permitem potenciar o destino. Na atualidade, o destino Serra da Estrela possui um fraco processo de outbound<sup>21</sup> e um assertivo processo de inbound no mercado interno, justificado pela notoriedade da marca e posicionamento competitivo como destino turístico de inverno.

---

<sup>21</sup> Outbound é um tipo de contacto que se define por oposição ao Inbound. Num contacto Outbound é a empresa que procura o mercado, no que à iniciativa do contacto diz respeito. Caracteriza-se por ser uma promoção activa de produtos e serviços.

A oferta turística do destino Serra da Estrela cria um cluster industrial, pela sua concentração geográfica de serviços para o turismo e pelos elos e relacionamentos que promovem o aproveitamento das vantagens comparativas do território (recursos) e o desenvolvimento de vantagens competitivas.

Mas, reconhecendo a existência de um cluster turístico, o que sabemos sobre os relacionamentos entre as empresas turísticas e sobre a colaboração empresarial no destino Serra da Estrela? Que tipo de parcerias existe entre as empresas turísticas da Serra da Estrela? Qual é a sua visão de desenvolvimento para o setor? Quais são as suas experiências de colaboração empresarial e com que frequência participam nestes processos? Que posicionamentos assumem perante iniciativas de colaboração empresarial? Qual a perceção das características organizacionais necessárias à colaboração empresarial?

A presente investigação possui quatro objetivos fundamentais e um contributo complementar para a análise das relações de colaboração entre as empresas turísticas da Serra da Estrela.

Os quatro objetivos principais são o núcleo da investigação e estão diretamente relacionados com análise dos processos de colaboração empresarial existentes entre os agentes turísticos da Serra da Estrela.

Assim, em primeiro lugar pretende-se aferir as experiências dos agentes turísticos e recolher uma visão de desenvolvimento para o setor. O segundo objetivo e temática central de toda a investigação, visa identificar e examinar as relações de colaboração entre as empresas do setor turístico da Serra da Estrela investigando o seu grau e nível de cooperação.

Em terceiro lugar, vamos avaliar o posicionamento dos empresários turísticos da Serra da Estrela face a iniciativas de colaboração empresarial e por último avaliaremos a significância das ações de colaboração empresarial para os agentes turísticos da Serra da Estrela.

Porem, apenas conseguiremos enquadrar o núcleo central da investigação possuindo uma análise e caracterização do setor turístico da Serra da Estrela. Nesta medida, como contributo complementar será efetuada uma análise dos indicadores da oferta e da procura turística apresentando um quadro evolutivo da última década, entre 2002 e 2011. As séries estatísticas permitirão identificar as nomenclaturas internas e os impactos da atividade no destino Serra da Estrela.



## 2.2 - ÂMBITO DA INVESTIGAÇÃO

O âmbito de investigação do presente estudo tem por referência o Parque Natural da Serra da Estrela pelo reconhecimento das características naturais e culturais subjacentes à classificação deste território como área natural protegida.

Sob esta definição entende-se como destino turístico da Serra da Estrela a área geográfica dos concelhos de Celorico da Beira, Covilhã, Guarda, Gouveia, Manteigas e Seia, ainda que parte significativa destes territórios não esteja incluída na área do parque natural da Serra da Estrela.

A delimitação do estudo aos territórios concelhios supracitados visa garantir a homogeneidade das características territoriais do maciço central da Serra da Estrela que não é possível encontrar na área de intervenção do antigo Pólo de Turismo da Serra da Estrela devido à inclusão de concelhos com características díspares das unidades territoriais de montanha.

Por outro lado, o fluxo turístico da Serra da Estrela, quer ao nível da procura, quer ao nível da oferta, está concentrado nos seis concelhos que integram o maciço central da serra e que serão o foco geográfico desta investigação.

A abordagem de investigação obriga ainda a circunscrever os agentes turísticos alvo de investigação, incluindo sector público e privado.

Assim, para uma base de análise da oferta turística da Serra da Estrela serão foco de investigação das atividades de colaboração empresarial as unidades de alojamento, as empresas de animação turística, as agências de viagem e os operadores turísticos existentes nos concelhos de Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia, Guarda, Manteigas e Seia e os respetivos municípios enquanto agentes de desenvolvimento e parceiros promotores e dinamizadores do território.

A escolha destes prestadores de serviços turísticos está diretamente relacionada com os serviços base da oferta turística do destino capazes de desenvolver produtos e pacotes turísticos. Pretende-se, neste contexto, garantir-se uma visão abrangente da cadeia de valor de forma a perceber eventuais relações de colaboração horizontal e vertical.



### 2.3 - METODOLOGIA

Estudar as redes de colaboração na indústria turística é lançar um olhar sobre as relações humanas existentes entre os agentes turísticos da Serra da Estrela. Mais do que números, este estudo visa observar as práticas de relacionamento colaborativo e perceber o posicionamento dos empresários do setor turístico quando confrontados com estratégias de colaboração.

O universo em análise, como referido anteriormente, são as empresas turísticas dos seis concelhos que integram o Parque Natural da Serra da Estrela.

A presente pesquisa assume-se como uma investigação qualitativa, com uma abordagem exploratória e descritiva. Porém, o estudo foi efetuado com base numa abordagem quantitativa com a recolha de dados primários através de um questionário aplicado aos agentes turísticos da Serra da Estrela e pela recolha de dados secundários, análise estatística, que permitissem a caracterização do setor turístico da Serra da Estrela.

A investigação qualitativa segundo McDaniel & Gates (2006) é a melhor maneira para compreender as motivações e os sentimentos dos consumidores e a sua utilização pode melhorar a eficiência da pesquisa qualitativa. De resto é cada vez mais comum a combinação da pesquisa qualitativa e quantitativa.

Malhotra (2005) também refere que as técnicas exploratórias e conclusivas podem ser combinadas. A título de exemplo, a Kraft Foods utilizou o feedback qualitativo das discussões em grupo e um questionário presencial num espaço público para monitorizar o desempenho e satisfação de um produto da marca.

Assim, a combinação da investigação qualitativa com modelos de pesquisa quantitativos será utilizada neste estudo com o objetivo de investigar uma problemática inovadora para a área geográfica em estudo, que requer a interpretação comportamental demonstrada por modelos básicos de pesquisa quantitativa.

A caracterização do setor turístico da Serra da Estrela vai processar-se através da análise de dados secundários recolhidos no site do Instituto Nacional de Estatística e do portal PORDATA. A análise estatística proporcionada pelos dados secundários incide sobre a oferta e procura turística da Serra da Estrela.



No entanto, as análises estatísticas do INE e da PORDATA às tipologias de alojamentos estão limitadas aos estabelecimentos hoteleiros. De resto, as tipologias de estabelecimentos hoteleiros observadas pelo INE estão completamente desajustadas do quadro legislativo em vigor sobre empreendimentos turísticos.

Esta constatação obrigou a um levantamento pormenorizado da oferta de alojamento turístico nos seis concelhos em estudo através da consulta aos sites dos municípios de Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia, Guarda, Manteigas e Seia. O levantamento da oferta de alojamento existente seguiu as tipologias de alojamento turístico que constam no quadro legislativo em vigor sobre empreendimentos turísticos.

Foram ainda utilizados dados do estudo de avaliação da atratividade dos destinos turísticos de Portugal para o mercado interno sobre a Serra da Estrela. Este estudo realizado pela Brandia em 2009 para o Turismo de Portugal analisou onze destinos turísticos com recurso a oito variáveis para perceber a relevância das marcas/regiões.

A recolha de dados primários foi efetuada com base num questionário aplicado aos agentes turísticos da Serra da Estrela entre 24 de setembro e 27 de outubro de 2013. O questionário foi distribuído por via eletrónica através do google docs.

Aplicação de questionários pela internet tem ganho adeptos pela rapidez com que um questionário pode ser criado e distribuído, pelo baixo custo, pela possibilidade de criar estudos longitudinais analisando atitudes, comportamentos e perceções. Por último, a capacidade de atingir um grande número de pessoas é uma vantagem inquestionável (McDaniel & Gates, 2006).

O questionário foi organizado em quatro capítulos num total de trinta e quatro questões. Na sua formulação utilizaram-se questões fechadas de resposta dicotómica ou múltipla, questões de resposta em escala e uma questão aberta.

A sua estrutura começa por avaliar as experiências dos agentes turísticos e a sua visão sobre o desenvolvimento do setor turístico da Serra da Estrela. A segunda parte do questionário aprecia o grau e nível de colaboração existente seguido de uma visão sobre o posicionamento dos empresários quando confrontados com iniciativas de colaboração. A quarta e última parte, recolhe a visão dos empresários turísticos sobre as atividades e características organizacionais das estratégias colaborativas (ver anexo 1).

O questionário foi remetido para cento e oitenta e oito entidades desagregadas em cento e cinquenta e cinco unidades de alojamento, treze empresas de animação turística, catorze agências de viagem e turismo e seis câmaras municipais. A identificação das empresas turísticas foi efetuada tendo como fonte o registo nacional de atividade turística do Turismo de Portugal, onde podemos encontrar os registos das empresas de animação que operam no território, as agências de viagem registadas e as unidades de alojamento licenciadas pelo Turismo de Portugal.

No entanto, como de acordo com a legislação em vigor são os municípios que licenciam as unidades de alojamento local, existe uma vasta rede de pequenas unidades de alojamento registadas apenas nas autarquias. A consulta aos sites dos seis municípios permitiu identificar sessenta e três unidades licenciadas sob esta tipologia de alojamento.

De registar a discrepância de dados entre o registo nacional de atividade turística e os dados recolhidos nos sites dos municípios. Sendo o registo nacional muito mais seletivo e com informação de maior relevância com a classificação e capacidade dos empreendimentos turísticos, enquanto os sites dos municípios privilegiam a informação de contacto e as imagens dos imóveis.

A consulta às fontes de informação permitiu construir uma base de dados com duzentas e trinta e seis entidades. No entanto, foram apenas validados cento e oitenta e oito contactos para o envio do questionário. A falta de endereços de email limitou aplicação da investigação a todo o universo de empresas turísticas da Serra da Estrela.

Dispersão de inquiridos por serviço turísticos e concelhos								
	Total de Inquiridos	Celorico da Beira	Covilhã	Gouveia	Guarda	Manteigas	Seia	% por ser. Turístico
Alojamento Turístico	155	12	20	40	19	11	53	82,45%
Agências de Viagens	14	0	1	2	8	1	2	7,45%
Empresas de Animação Turística	13	0	2	2	4	3	2	6,91%
Municípios	6	1	1	1	1	1	1	3,19%
	188	13	24	45	32	16	53	
<b>Universo</b>	100%	6,91%	12,77%	23,94%	17,02%	8,51%	30,85%	

Tabela 6 - Dispersão de inquiridos por serviço turístico e concelhos (elaboração própria)

A operacionalização do questionário, tal como referido, foi efetuada com recurso ao google docs. A rapidez de envio, os custos reduzidos, praticamente inexistentes, a recolha de informação para uma base de dados, o acompanhamento do fluxo de respostas e a sua análise são contributos vantajosos para a escolha desta metodologia de aplicação do questionário.

Os contatos de envio do questionário foram reforçados três vezes ao longo do período de operacionalização do questionário (24 de setembro a 27 de outubro) e foram efetuados contatos individuais com os postos de turismo dos concelhos envolvidos na pesquisa solicitando a colaboração e o contato de proximidade com os agentes turísticos sensibilizando-os para o interesse do tema em estudo e solicitando a colaboração no mesmo.

A utilização da internet como ferramenta de distribuição do questionário compele segundo McDaniel & Gates (2006) aplicação de uma técnica de amostragem não probabilística. A utilização das respostas via internet conduzem à impossibilidade de conhecer a probabilidade de um elemento da população participar na amostra. Desta forma, a inferência fica dependente da motivação e interesse dos inquiridos, manifestada através do envio das respostas ao questionário.

A amostragem não probabilística tem por base a conveniência, neste caso das respostas ao questionário online, tendo como desvantagens a impossibilidade de calcular o erro de amostragem e a projeção dos resultados para a totalidade da população.

Mas, sendo esta uma investigação com uma base exploratória e descritiva a aplicação de uma técnica não probabilística é fundamentada pela necessária rapidez de recolha de resultados e porque a precisão dos resultados não é uma condicionante da investigação. Mesmo assim, segundo McDaniel & Gates (2006, pág 373) *“as amostras não probabilísticas podem produzir amostras da população que são razoavelmente representativas, caso sejam executadas corretamente”*.

Assim, para o presente estudo foram recolhidas trinta e oito respostas válidas, com uma dispersão de respostas por concelho e por serviço turístico demonstrada na tabela 6. A amostra recolhida representa 20, 21% do universo de inquiridos.

Total de respostas por serviço turísticos e concelhos								
	Total de Respostas	Celorico da Beira	Covilhã	Gouveia	Guarda	Manteigas	Seia	% por ser. Turístico
Alojamento Turístico	30	3	3	7	4	2	11	78,95%
Agências de Viagens	1	0	0	0	1	0	0	2,63%
Empresas de Animação Turística	4	0	1	1	1	1	0	10,53%
Municípios	3	1	0	1	1	0	0	7,89%
	38	4	4	9	7	3	11	
<b>Amostra</b>	20,21%	10,53%	10,53%	23,68%	18,42%	7,89%	28,95%	

Tabela 7 - Total de respostas por serviços turísticos e concelhos (elaboração própria)

Comparando o universo de inquiridos com as respostas obtidas considero ter-se obtido uma amostra representativa do universo de empresas turísticas da Serra da Estrela para efetuar uma abordagem exploratória e descritiva sobre as redes de colaboração e a oferta turística da Serra da Estrela.



### 3.2 - AS EXPERIÊNCIAS DOS AGENTES TURÍSTICOS E A VISÃO DO SETOR

O primeiro objetivo fixado pela presente investigação visa aferir as experiências dos agentes turísticos da Serra da Estrela e recolher uma visão de desenvolvimento para o sector. As observações recolhidas pelo questionário ao longo das primeiras onze questões permitem-nos apresentar dados que traçam um panorama sobre os relacionamentos entre as empresas turísticas e evidenciar a visão de desenvolvimento.

Assim, questionados sobre com que agentes da indústria turística privilegiam cooperar podemos inferir pelas respostas uma vasta dispersão de escolhas fruto de um conjunto de respostas múltiplas verificadas. Os dados percentuais demonstram que os operadores turísticos, as unidades de alojamento e os fornecedores de bens e serviços são as primeiras escolhas para ações de cooperação. No entanto, os resultados são muito aproximados.

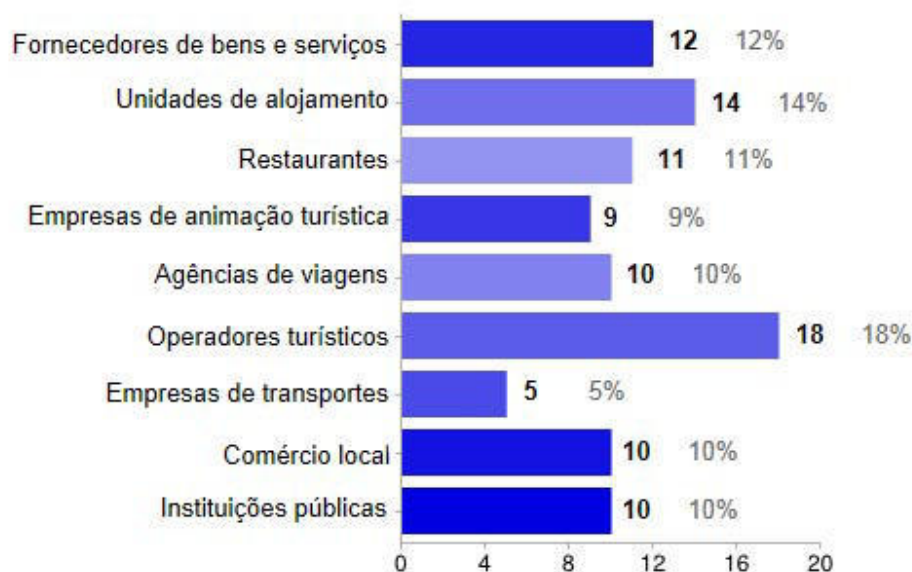


Gráfico 14 - Preferências de colaboração por atividade

Os dados permitem no entanto inferir que as agências de viagens e os operadores turísticos recolhem 28% das preferências de colaboração. Esta análise indicia a importância dos agentes da cadeia de distribuição, grossistas e retalhistas, nas práticas

colaborativas. Por outro lado, evidencia-se também a importância dos serviços complementares. Restaurantes, empresas de animação e o comércio local recolhem 30% de preferências de colaboração o que pode estar relacionado com a interdependência de serviços necessários para a formação dos produtos turísticos.

Quando questionados sobre quais consideravam ser os principais concorrentes os agentes turísticos da Serra da Estrela maioritariamente identificam como rivais os agentes turísticos de destinos concorrentes à Serra da Estrela. Ainda que uma percentagem de 28% considere como concorrentes os empresas turísticas internas e que na opção de resposta “outros” se tenham registado respostas interessantes <sup>21</sup>, observamos uma clara identificação dos concorrentes como “*stakeholder's*” externos ao destino.

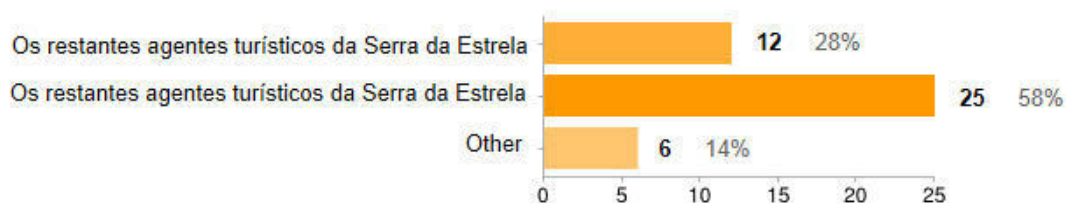


Gráfico 15 - Identificação de agentes concorrentes

Esta observação da concorrência evidencia uma atitude coletiva de identidade que pode ser utilizada nas práticas colaborativas. A mobilização dos agentes turísticos da Serra da Estrela numa abordagem coletiva de promoção do destino como estratégia de reforço do posicionamento perante os destinos rivais pode agregar vontades.

Por outro lado, os agentes do destino Serra da Estrela possuem boas experiências de colaboração com os parceiros internos. 76% dos inquiridos revelam possuir boas experiências de colaboração com um curta margem de 5% a revelar possuir más experiências de colaboração.

<sup>21</sup> Alguns agentes turísticos consideram como concorrentes as empresas turísticas que operam de forma ilegal.

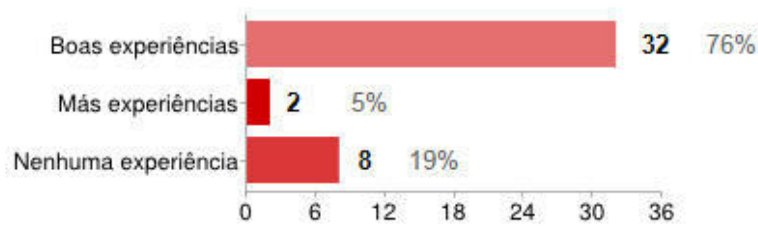


Gráfico 16 - Avaliação das experiências colaborativas

A visão sobre a experiência colaborativa revela uma avaliação bastante positiva das ações colaborativas entre parceiros internos do destino. Este facto indicia confiança e determinação na ação conjunta entre os agentes do destino. De destacar ainda a margem de progressão existente, pois 19% referem não possuir qualquer experiência colaborativa.

Ainda que as boas experiências colaborativas imperem, a produtividade das relações entre os agentes turísticos da Serra da Estrela revela um considerável conjunto de avaliações negativas.

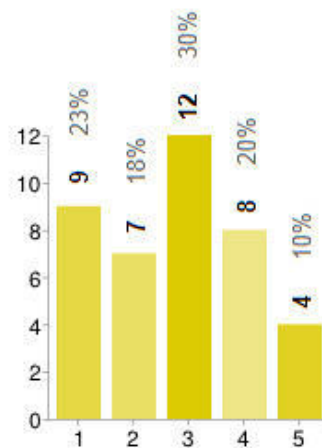


Gráfico 17 - Contributos da colaboração para a atividade empresarial

Registe-se que 41% dos inquiridos classificaram como nada ou pouco relevante o contributo das relações de cooperação para a sua atividade empresarial. É verdade que



os resultados positivos representam 60% dos dados recolhidos, mas subtraindo a avaliação mediana é notória a diferença entre avaliações positivas e negativas.

Esta avaliação questiona o impacto das atuais estratégias de colaboração no negócio turístico do destino. A satisfação e a pouca satisfação manifestadas apontam para um fraco reconhecimento dos benefícios da colaboração.

Já sobre a amplitude geográfica os agentes turísticos da Serra da Estrela revelam preferir as parcerias de colaboração internas com 52% das preferências, contra 48% que preferem colaborações externas ao destino.

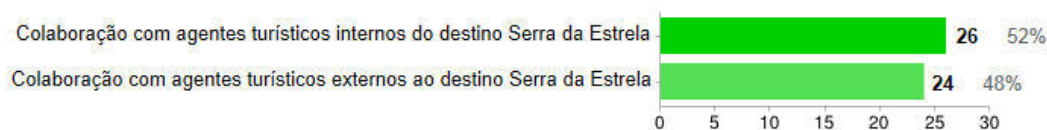


Gráfico 18 - Amplitude das relações de colaboração

A frequência de respostas manifestada à presente questão revela a dualidade e abertura dos agentes turísticos da Serra da Estrela na angariação de parceiros internos e externos.

Os dados apresentados até ao momento permitiram-nos conferir as experiências dos empresários turísticos da Serra da Estrela com atividades de colaboração. Para a investigação é importante contextualizar a opinião dos agentes turísticos sobre o estado de desenvolvimento do destino Serra da Estrela, pois daí pode advir alguma demonstração positiva ou negativa com reflexo na atividade colaborativa.

A visão recolhida permite evidenciar que 83% dos inquiridos considera que a Serra da Estrela possui uma oferta turística dispersa, constituída por pequenas unidades de negócio, com uma cadeia produtiva fragmentada.



Gráfico 19 - Perceção sobre a oferta turística da Serra da Estrela

O reconhecimento de uma oferta turística dispersa e de uma cadeia produtiva fragmentada é um importante contributo para o desenvolvimento de estratégias colaborativas. Esta consciência das limitações de recursos e de capacidades individuais pode constituir um importante ponto indutor de ações que reforcem o trabalho coletivo através de estratégias de posicionamento do destino turístico.

De resto, a visão recolhida sobre o nível de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela revela um completo mal-estar e uma apreciação bastante negativa. Os agentes turísticos demonstram possuir uma expectativa superior para o desenvolvimento da atividade económica na região.

As opiniões recolhidas evidenciam descontentamento com a estratégia, ou a falta dela, seguida pelo destino com 56% das respostas a classificarem como péssimo ou insuficiente o desenvolvimento turístico da Serra da Estrela.

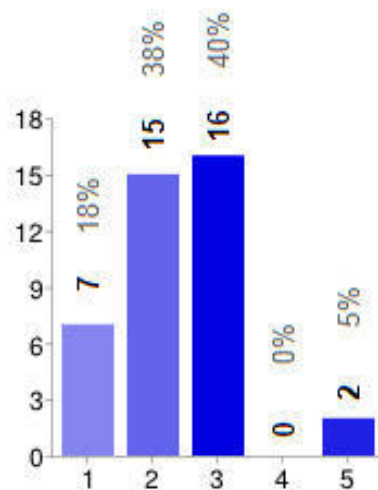


Gráfico 20 - Avaliação do nível de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela

O grau de avaliação negativa sobre o desenvolvimento turístico do destino é atenuado pelas avaliações medianas, 40% dos inquiridos. No entanto o facto mais curioso é a baixíssima taxa de respostas com classificação de cinco valores e a inexistência de avaliações com classificação de bom. O que reforça a perceção negativa do processo de desenvolvimento turístico da Serra da Estrela.

Com uma perceção geral sobre o processo de desenvolvimento turístico francamente hostil é fácil de compreender que a grande maioria dos inquiridos não concorde com o posicionamento do destino baseado no produto “neve”.

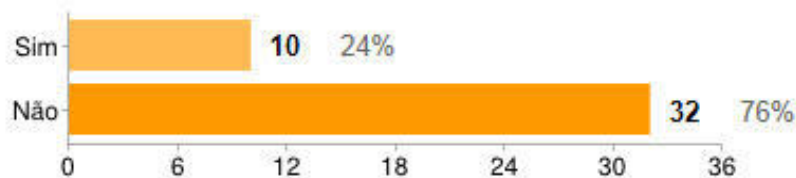


Gráfico 21 - Avaliação do posicionamento turístico da Serra da Estrela baseado no produto "neve"

A quantidade expressiva de respostas desfavoráveis permite concluir a necessidade urgente de valorizar outros recursos da Serra da Estrela. É evidente a preocupação dos agentes turísticos com sazonalidade que nesta resposta evidencia ser um condicionamento importante para o negócio turístico.

De referir também que está perceção dos inquiridos opõe-se à identidade e notoriedade da marca Serra da Estrela valorizada no mercado interno pelas associações ao inverno e à “neve” como elementos diferenciadores. Até que ponto o desenvolvimento de novos produtos poderá combater a identidade da marca é uma questão em aberto que merece alguma ponderação e gestão equilibrada. Mas, da recolha de opiniões é evidente a vontade de desenvolver novos produtos que explorem os potenciais recursos da Serra da Estrela. A opinião dos inquiridos escolhe o turismo de natureza como produto central para o desenvolvimento da oferta turística. Uma avaliação natural face aos recursos ambientais e paisagísticos do destino turístico.

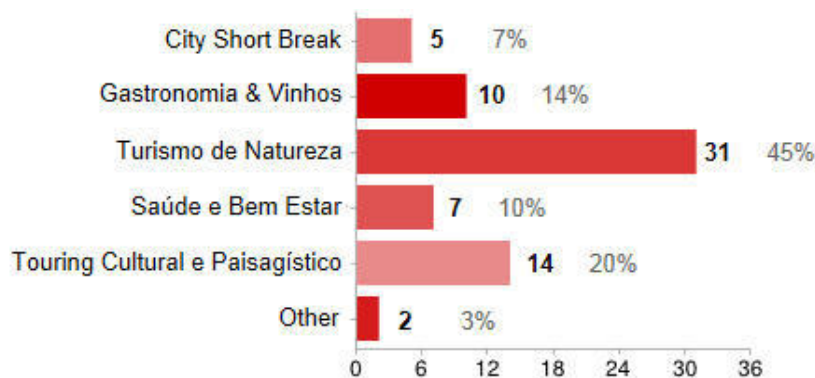


Gráfico 22 - Avaliação de produtos turísticos a desenvolver na Serra da Estrela (elaboração própria)

O touring cultural e paisagístico com 20% de preferências e a gastronomia e vinhos com 14% de respostas completam o leque de produtos escolhidos para o desenvolvimento da oferta. A escolha destas gamas de produtos indicia que o potencial da oferta turística da Serra da Estrela reside na complementaridade entre os serviços turísticos. O desenvolvimento de produtos turísticos de natureza depende da aliança entre serviços de alojamento e serviços de animação com a implementação de programas de interpretação e atividades de lazer que potenciem a ocupação dos tempos livres para diversos nichos de mercado que procuram o contato com a natureza.

Por outro lado, o touring cultural e paisagístico requer alianças entre empresas de transportes e serviços de alojamento, com serviços articulados e planificação de programas e rotas. A gastronomia e vinhos implicam uma aliança colaborativa entre os sectores de produção endógena local com os diversos serviços turísticos transformando a experiência do turista num processo de descoberta de sabores e vivências locais.

A integração de serviços através da colaboração é neste enquadramento a resposta mais eficaz para o desenvolvimento de novos produtos tendo em conta a oferta dispersa de serviços turísticos e uma cadeia produtiva fragmentada como vimos anteriormente.

No entanto, os inquiridos consideram que a principal lacuna da oferta turística da Serra da Estrela é a falta de promoção do destino. Esta deficiência é identificada por 42% dos pesquisados como principal causa de insucesso na exploração do destino.



Gráfico 23 - Avaliação das lacunas da oferta turística da Serra da Estrela

De notar, porem, que o setor turístico da Serra da Estrela verificou um crescimento considerável na última década. Embora as estatísticas do INE e da PORDATA avaliem apenas os empreendimentos hoteleiros o crescimento do número de hóspedes entre 2002 e 2011 foi superior a 40%. Mesmo as receitas turísticas entre 2009 e 2011 cresceram

cerca de 35%. O que permite concluir que do ponto de vista económico os resultados do destino são encorajadores pelo aumento do volume de receitas já demonstrado anteriormente ao longo da década (2002 – 2011).

As referências dos inquiridos indicam também a falta de produtos turísticos e a débil presença nos canais de distribuição como lacunas da oferta turística da Serra da Estrela. O que está de acordo com avaliação de diversificação dos produtos turísticos debatida anteriormente.

Porem, apesar dos agentes turísticos evidenciarem a existência de lacunas na oferta turística da Serra da Estrela, identificam a falta de visão estratégica e a débil articulação entre os agentes do setor público e do setor privado como causas para o fraco desenvolvimento do destino.

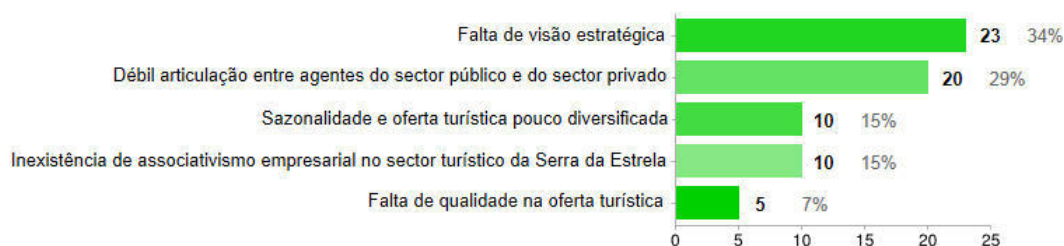


Gráfico 24 - Avaliação de problemáticas para um desenvolvimento turístico sustentável da Serra da Estrela (elaboração própria)

A avaliação recolhida demonstra que os agentes turísticos da Serra da Estrela sentem a falta de uma estrutura macro que coordene uma estratégia de crescimento partilhada e mobilize articulação entre os stakeholder's locais. Mas fica também testemunhado algum autismo ao verificar que lacunas anteriormente descritas como problemáticas (sazonalidade e a oferta turística pouco diversificada) são desvalorizadas nesta abordagem.

Assim, resumindo as perceções demonstradas podemos indiciar que os agentes turísticos da Serra da Estrela identificam a falta de visão estratégica como um dos problemas do destino, salientando a necessidade de uma estrutura macro de coordenação que potencie articulação entre stakeholder's locais. Esta visão problemática enquadra-se nos testemunhos negativos que reportam o subaproveitamento do potencial turístico da Serra da Estrela.

A informação recolhida permite ainda evidenciar o desfasamento entre o posicionamento da marca Serra da Estrela no mercado interno e a perceção do posicionamento turístico da Serra da Estrela baseado no produto “neve” pelos agentes turísticos locais. Nesta medida é evidente a motivação para desenvolver novos produtos turísticos, nomeadamente gamas relacionados com o turismo de natureza, o touring cultural e paisagístico e a gastronomia e vinhos. A falta de promoção do destino, a débil presença nos canais de distribuição e a diminuta oferta de produtos turísticos completa a visão dos stakeholder’s locais sobre a atividade.



### 3.3 - AS PRÁTICAS COLABORATIVAS ENTRE AGENTES TURÍSTICOS DA SERRA DA ESTRELA

Efetuada a radiografia das experiências colaborativas entre os agentes turísticos da Serra da Estrela e conhecida a sua visão do setor vamos agora aprofundar o conhecimento sobre as práticas colaborativas. O segundo objetivo da investigação visa precisamente, identificar e examinar as relações de colaboração investigando o seu grau e nível de cooperação.

Procurando conhecer o nível preferencial das parcerias entre os agentes turísticos da Serra da Estrela recorreu-se à abordagem teórica apresentada por Camarinha Matos, Afsarmanesh, Galeano, & Molina (2009) que desenvolve um processo sequencial de edificação da colaboração empresarial. Questionados os agentes turísticos as escolhas revelam que uma clara tendência para a aplicação de ações cooperativas com partilha de atividades e objetivos.

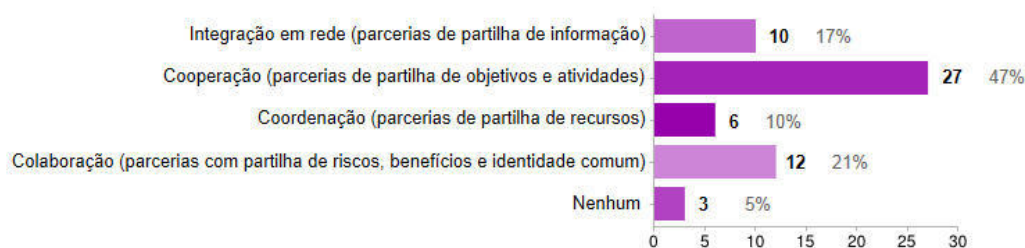


Gráfico 25 - Nível de parcerias entre os agentes turísticos da Serra da Estrela (elaboração própria)

A abordagem cooperativa recolhe 47 % das preferências posicionando-se como nível preferido dos agentes turísticos inquiridos. O nível colaborativo que segundo a abordagem de Camarinha Matos, Afsarmanesh, Galeano, & Molina (2009) pressupõe uma maior integração das empresas no processo colaborativo surge em segundo lugar com 21% das preferências. A partilha de informação obtém 17% e a coordenação que pressupõe partilha de recursos apenas foi identificada por 10% dos inquiridos.

Assim, os stakeholder's inquiridos potenciam um nível de colaboração que para além da comunicação e das trocas de informação, envolva a coordenação de atividades para atingir resultados eficazes. Camarinha Matos, Afsarmanesh, Galeano, & Molina (2009)



entendem a coordenação como a capacidade de trabalhar harmoniosamente com um objetivo.

Quando questionados sobre o grau de parcerias que estabelecem, os agentes turísticos da Serra da Estrela preferem parcerias informais baseadas em redes colaborativas. Estas caracterizam-se pela cumplicidade entre atores que permite a colaboração económica através da troca de experiências e de informação numa base de livre participação.

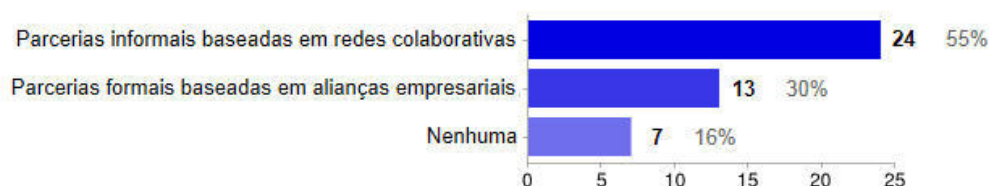


Gráfico 26 - Grau de parcerias entre os agentes turísticos das Serra da Estrela

As parcerias informais recolhem 55% das preferências dos inquiridos enquanto as parcerias formais baseadas em alianças empresariais são da preferência de 30% dos agentes turísticos. De realçar que 16% indica preferir uma abordagem independente, recusando o estabelecimento de parcerias.

Por outro lado, corroborando as preferências de cooperação anteriormente expressas os agentes turísticos inquiridos privilegiam os modelos de colaboração que envolvem integração vertical. 44% das respostas validam a integração vertical como modelo adotar, sendo a integração horizontal preferida por 32% dos inquiridos. 24% dos respondentes indicam não preferir nenhum dos modelos.

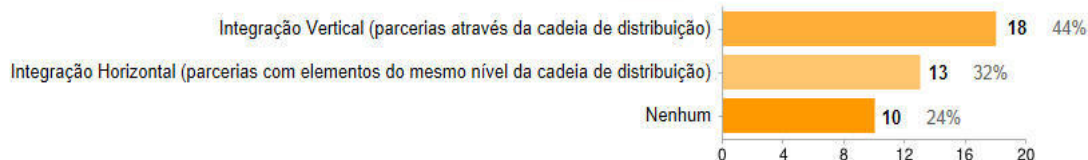


Gráfico 27 - Modelo de colaboração preferido pelos agentes turísticos (elaboração própria)

Estes dados vêm validar os indicadores previamente recolhidos sobre preferências de colaboração. Os agentes turísticos da Serra da Estrela demonstram eleger parcerias de cooperação com agências de viagens e operadores turísticos desenvolvendo iniciativas de integração vertical que estabelecem relações entre empresas de diferentes níveis da cadeia de valor. As preocupações com a cadeia de distribuição surgem aqui bem patentes.

Em complemento, as abordagens de integração horizontal representam um valor considerável das preferências, reforçando a análise anterior sobre as parcerias na formação de produtos turísticos entre agentes do mesmo nível da cadeia de distribuição (alojamento, animação) e serviços complementares (restaurantes, comércio local e instituições públicas).

Sintetizando a análise efetuada às relações de colaboração identifica-se a tendência dos agentes turísticos da Serra da Estrela para desenvolverem atividades de cooperação com partilha de objetivos e atividades através de parcerias informais baseadas em redes colaborativas de integração vertical.

A quantificação das abordagens colaborativas é próximo passo da investigação após termos identificado e analisado o grau, o nível e o modelo das relações colaborativas dos agentes turísticos da Serra da Estrela.

Questionado sobre a quantidade de parcerias estabelecidas, a maioria dos agentes turísticos inquiridos indicam uma a duas atividades de parceria ao longo do ano. Esta resposta é partilhada por 44% dos pesquisados.

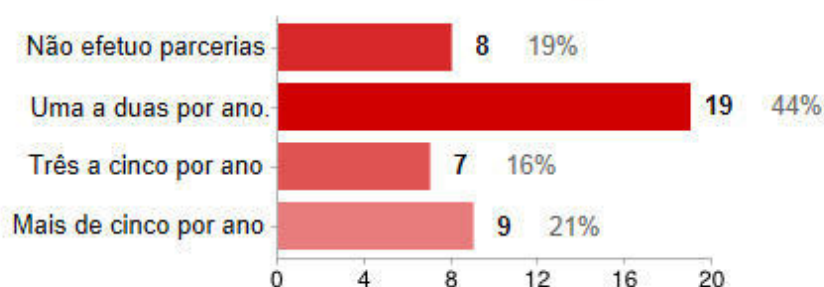


Gráfico 28 - Quantidade de parcerias desenvolvidas anualmente (elaboração própria)

Há dois valores que no entanto chamam à atenção. Dos agentes pesquisados, 21% indicam estabelecer mais de cinco parcerias ao longo do ano e 19% atestam não efetuar qualquer parceria. Os extremos representam um total de 40% das respostas o que demonstra uma margem muito bem relacionada com a colaboração, mas também um conjunto alargado de excluídos.

Já quando questionados sobre o número de pedidos de parceria que recebem, 49% dos investigados indica receber uma a duas solicitações por ano. Mas 28% refere não receber qualquer pedido de parceria.

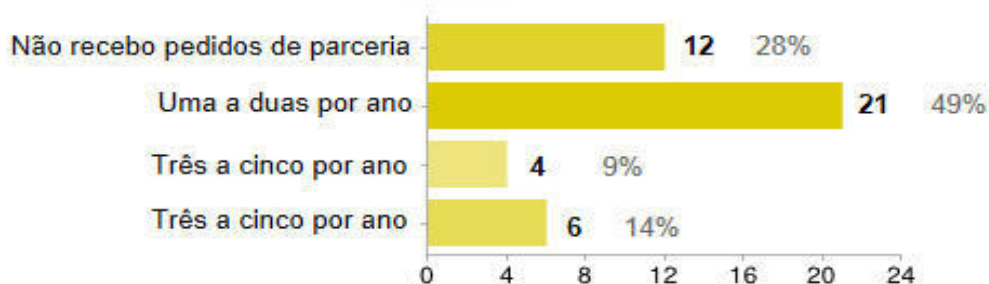


Gráfico 29 - Quantidade de pedidos de parceria rececionados anualmente (elaboração própria)

Os números revelam ainda uma significativa quantidade de inquiridos, 14%, que reportam mais de cinco solicitações de parceria ao longo do ano.

Recentrando a investigação na avaliação de duas componentes do mix de marketing, o produto e a comunicação investigámos o número de produtos turísticos vendidos pelos inquiridos que envolvem atividades colaborativas.

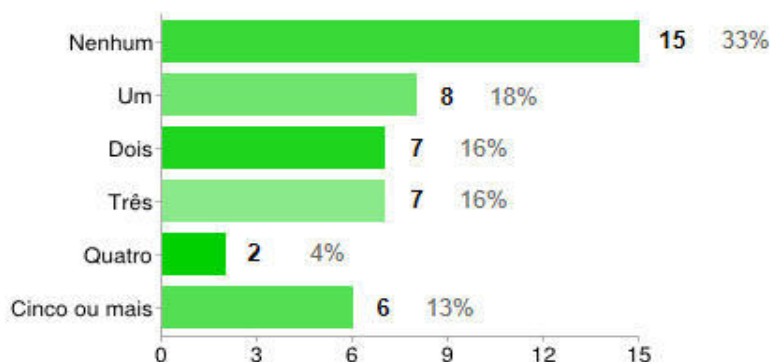


Gráfico 30 - Venda de produtos turísticos de base colaborativa (elaboração própria)

As referências demonstram que 33% não venderam qualquer produto turístico de base colaborativa mas 50% dos inquiridos alegam vender entre um a três produtos anualmente. Uma margem significativa.

Na outra componente do mix de marketing, a comunicação, 40% dos respondentes referem não participar em campanha de promoção com outros agentes turísticos. Mas, novamente cerca de 49% indicam participar entre uma a três ações ao longo do ano.

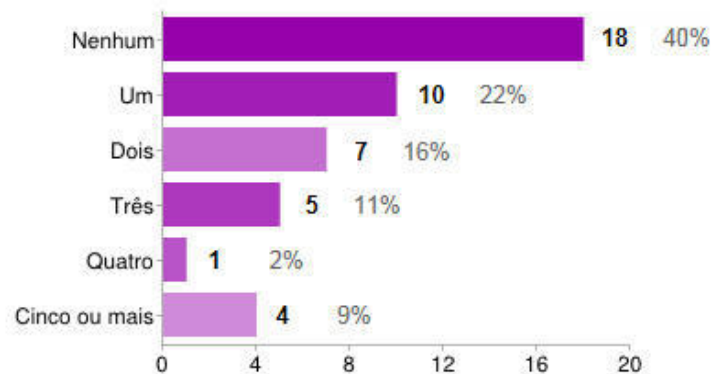


Gráfico 31 - Participação em ações colaborativas de comunicação/promoção (elaboração própria)

A avaliação das duas componentes do marketing mix ilustra uma dualidade subjacente nas atividades colaborativas. O universo de inquiridos divide-se entre aqueles que não vendem produtos nem participam em ações de promoção e os que vendem e participam em ações de colaboram entre um a três vezes por ano.

Os valores negativos agravam-se quando é solicitada a identificação do número de parceiros entre os agentes turísticos da Serra da Estrela. A maioria 37% alega não possuir parceiros de colaboração.



Gráfico 32 - Número de empresas parceiras entre os agentes turísticos da Serra da Estrela (elaboração própria)

Demonstra-se que 30% dos investigados referem possuir um a dois parceiros colaborativos e 16% possuem entre três a cinco parceiros ou mais de cinco. No entanto a partilha de informação é uma característica comum a 73% dos sondados.

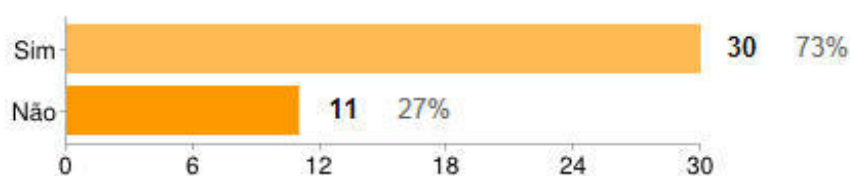


Gráfico 33 - Partilha de informação com outros agentes turísticos da Serra da Estrela (elaboração própria)

Continuando a investigar as relações colaboração entre os agentes turísticos da Serra da Estrela procurámos identificar os parceiros de colaboração interna. Unidades de alojamento, restaurantes, instituições públicas e empresas de animação apresentam-se como as principais escolhas.

Os serviços turísticos (unidades de alojamento + empresas de animação) recolhem 39% das preferências, os serviços complementares (restaurantes + comércio local) 31% das escolhas.

O peso dos serviços de alojamento e restauração é inegável mas note-se que as empresas de animação posicionam-se em quarto lugar das preferências sendo ultrapassadas pelas instituições públicas que de forma isolada são referenciadas em 18% das opções colaborativas o que demonstra a sua importância nos processos de cooperação.

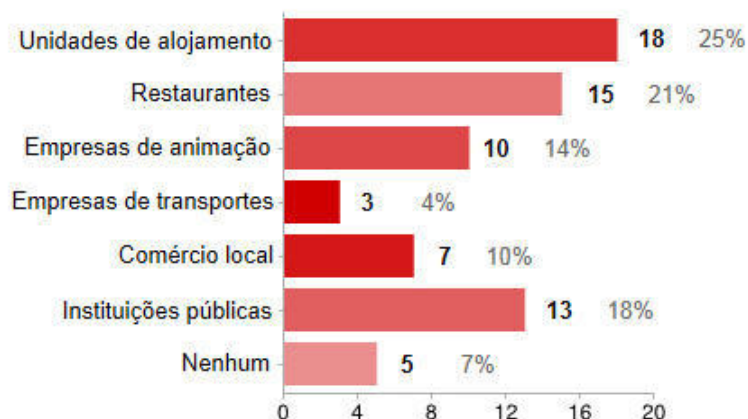


Gráfico 34 - Identificação dos parceiros internos de colaboração (elaboração própria)

Fora do destino Serra da Estrela, os parceiros de colaboração dos agentes turísticos são os operadores turísticos com 40% das preferências e agências de viagens com 28% de respostas.

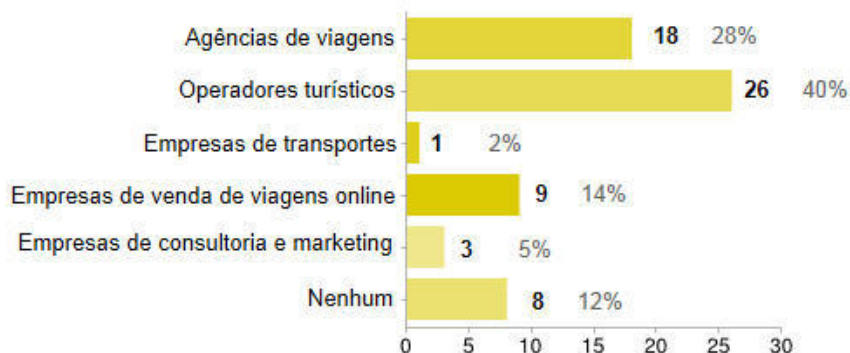


Gráfico 35 - Identificação dos parceiros externos de colaboração (elaboração própria)

A análise efetuada aos parceiros internos e externos vem corroborar a observação anteriormente efetuada sobre a integração vertical vocacionada para parcerias ao longo da cadeia de distribuição. Os agentes turísticos da Serra da Estrela preferem desenvolver estas parcerias com parceiros exteriores ao destino turístico e mantem parcerias de integração horizontal com parceiros internos ao destino turístico o que mais uma vez reforça a visão do reforço da composição dos produtos turísticos nas abordagens de colaboração internas.

Concluindo a apreciação das relações de colaboração das empresas do setor turístico da Serra da Estrela nota-se um contraponto interessante. A maioria dos agentes turísticos da Serra da Estrela revela possuir um ou dois parceiros internos de colaboração e receber a mesma quantidade de solicitações de parceria por ano. Mas, 37% refere não possuir parceiros de colaboração.

Esta visão dual estende-se aos esforços do marketing mix. A maioria diz vender produtos turísticos que envolvam colaboração e participar em ações de comunicação/promoção com outros agentes turísticos da Serra da Estrela. Mas, cerca de 40% alegam não possuir nenhuma destas práticas.

Esta imagem dual das relações colaborativas é ofuscada pela determinação evidenciada em desenvolver modelos de cooperação vertical com parceiros externos ao destino turístico e pela cooperação horizontal com os parceiros internos do destino.

Esta abordagem revela que nas relações de colaboração externa os agentes turísticos podem aceitar mais facilmente um relacionamento hierarquizado fruto das pressões dos canais de distribuição e nas relações de colaboração interna evidenciam uma abordagem horizontal que promove a cooperação informal baseada na conveniência e nas relações entre parceiros.

### 3.4 - O POSICIONAMENTO FACE A INICIATIVAS DE COLABORAÇÃO

A investigação analisa de seguida o posicionamento dos empresários turísticos da Serra da Estrela face a iniciativas de colaboração empresarial. As vantagens da colaboração reconhecidas pelos agentes turísticos, o tipo de ações a desenvolver em rede e as motivações da cooperação são algumas das questões apresentadas.

Nesta abordagem, 98% dos inquiridos revela concordar que a gestão em rede através de uma estratégia de eficiência coletiva criaria vantagens para os agentes turísticos da Serra da Estrela.

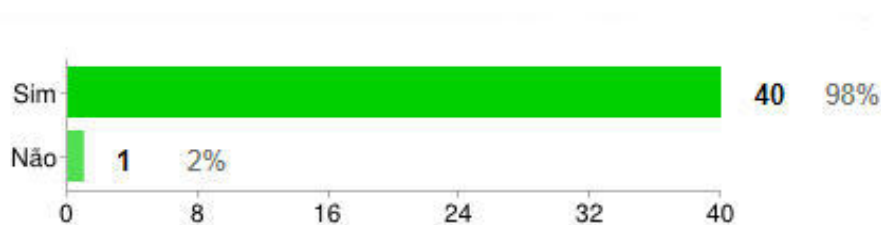


Gráfico 36 - Avaliação da gestão em rede como vantagem competitiva para os agentes turísticos da Serra da Estrela (elaboração própria)

Já sobre as vantagens da colaboração empresarial a disseminação de opiniões é maior. A classificação de Verschoore & Balestrin (2008) permitiu sintetizar os benefícios da colaboração em cinco categorias, mas as opiniões dividem-se.

Dos inquiridos, 25% identificam as economias de escala e o poder de mercado como principal benefício para participar em redes colaborativas. No entanto, 22% justificam a participação pelo acesso facilitado a novos serviços e soluções e pela aprendizagem e inovação.

O desenvolvimento de relações sociais e institucionais com 17% e a redução de custos e riscos com 14% completam o leque de escolhas.





Gráfico 37 - Avaliação dos benefícios da colaboração empresarial (elaboração própria)

Estabelecida a hierarquia dos benefícios da colaboração apresenta-se também uma hierarquização dos motivos que podem instigar os agentes turísticos da Serra da Estrela a colaborar.

A promoção e força de vendas é o serviço que mais estimula a colaboração. 35% dos inquiridos colocam este serviço em primeiro lugar. Mas, a inovação e o desenvolvimento de produtos recolhe 25% das tendências e o marketing e comunicação 20%. Os três serviços em conjunto acolhem 80% das respostas pelo que é indicativo da área de intervenção que melhores resultados poderia obter numa estratégia de eficiência coletiva para o destino.



Gráfico 38 – Motivação de serviços para ações colaborativas (elaboração própria)

Desejando conhecer as ações que mais incentivam a colaboração entre os agentes turísticos da Serra da Estrela recolheu-se uma visão sobre os serviços que gostariam de

ver operacionalizados por uma rede colaborativa. Esta questão densifica a pergunta anterior e procura testar tipologias de ações que seriam partilhadas.



Gráfico 39 - Avaliação sobre áreas a operacionalizar por uma rede colaborativa (elaboração própria)

A promoção e comunicação do destino Serra da Estrela foi a opção que recolheu um maior número de escolhas. 51% dos agentes turísticos inquiridos gostariam que a promoção do destino fosse assegurada por uma rede colaborativa e 31% apoiam a gestão integrada de produtos turísticos. A gestão da qualidade da experiência turística é apenas referenciada por 11% e os serviços conjuntos e economias de escala fica-se pelos 7%.

Curioso é que quando questionados sobre os mecanismos que consideram mais adequados para estabelecer uma parceria colaborativa entre agentes turísticos da Serra da Estrela as opiniões dividem-se entre acordos de colaboração informais baseados nos relacionamentos pessoais e convergência de interesses com 49% de escolhas e contratos de colaboração formais baseados em planeamento estratégico e gestão integrada, quando anteriormente tinham preferido acordos de cooperação e parcerias informais baseadas em redes colaborativas.

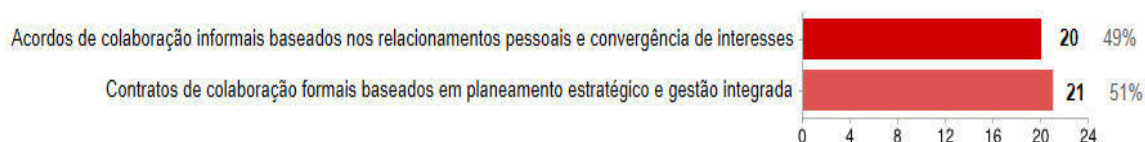


Gráfico 40 - Avaliação sobre os mecanismos mais adequados para estabelecer uma parceria colaborativa (elaboração própria)

Seguindo o enquadramento da investigação procurou-se clarificar o posicionamento dos agentes turísticos para participar num projeto em rede de gestão do destino turísticos.

45% dos inquiridos estão muito recetivos à criação de uma rede empresarial do setor para o desenvolvimento do turismo na Serra da Estrela. Esta disponibilidade é reforçada por um outro grupo de 28% dos inquiridos que manifesta-se altamente recetivo. No total 86% dos entrevistados manifestam uma avaliação positiva à iniciativa.



Gráfico 41 - Avaliação sobre a necessidade de desenvolver uma rede empresarial para a gestão do destino Serra da Estrela (elaboração própria)

Verifica-se quando questionados sobre a disponibilidade para participar num projeto em rede para a gestão do destino, 76% dos inquiridos mostram-se muito disponíveis ou altamente disponíveis. Uma avaliação claramente positiva que não deixa grande margem de dúvida sobre o empenho dos agentes turísticos numa solução colaborativa.

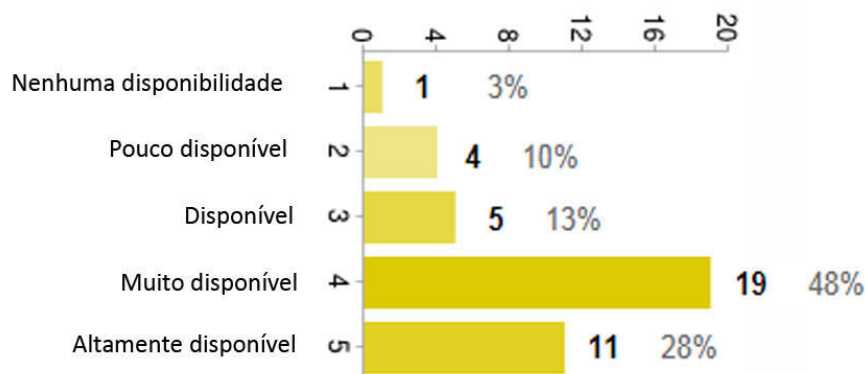


Gráfico 42 - Disponibilidade para participar numa rede colaborativa de gestão do destino turístico (elaboração própria)

Porem, indagados sobre a receptividade dos outros agentes turísticos da Serra da Estrela no desenvolvimento de um projeto turístico em rede para a gestão do destino as avaliações regridem. 48% dos respondentes indica que os parceiros do destino possuem pouca ou nenhuma disponibilidade para uma ação deste género.

As avaliações intermédias, que manifestam disponibilidade para com a iniciativa, marcam 43% das escolhas, mas não escondem alguma desconfiança e animosidade entre parceiros.

A justificação para esta observação reside na elevada taxa de avaliações negativas pois 48% dos inquiridos considera que os outros agentes turísticos estão pouco disponíveis ou mesmo indisponíveis para uma parceria em rede de gestão do destino.

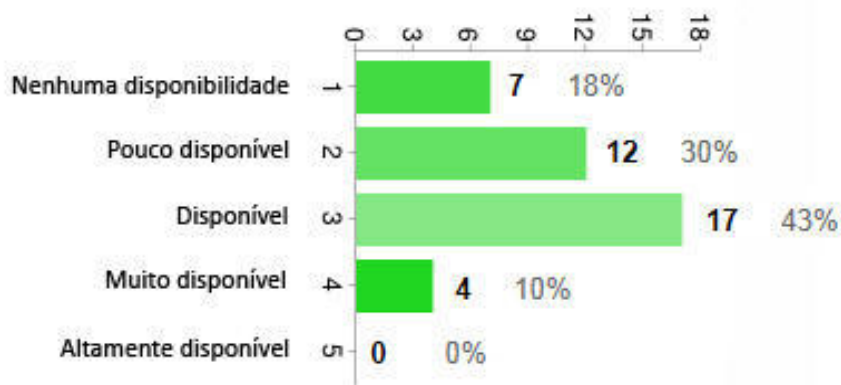


Gráfico 43 - Avaliação sobre a receptividade dos outros agentes turísticos para um projeto turístico em rede de gestão do destino (elaboração própria)

Desta forma, concluímos a análise ao posicionamento dos agentes turísticos da Serra da Estrela face a iniciativas de colaboração. Fica patente que os benefícios das ações colaborativas são reconhecidos nomeadamente as economias de escala e o poder de mercado potenciado pela colaboração empresarial.

No entanto, são os serviços de promoção e a força de vendas que levarão os agentes turísticos da Serra da Estrela a participar em ações de colaboração, evidenciando disponibilidade para participar numa estrutura colaborativa que operacionalize a gestão integrada de produtos turísticos e a promoção/comunicação do destino.

Existe uma divisão acentuada sobre os mecanismos mais adequados para estabelecer uma parceria colaborativa entre os agentes turísticos. A maioria prefere a colaboração formal, o planeamento e a gestão integrada mas 49% dos inquiridos manifestam interesse na colaboração informal, tipo convergência de interesses com base nas relações pessoais.

### 3.5 - SIGNIFICÂNCIA DAS AÇÕES DE COLABORAÇÃO

Os agentes turísticos da Serra da Estrela assumem, conforme demonstram os dados, um posicionamento maioritariamente favorável à colaboração como verificámos no capítulo anterior.

As questões que se colocam agora são: quais as ações de colaboração que os agentes turísticos privilegiam desenvolver? Qual o nível de identificação destes com as forças estruturantes das redes interorganizacionais? Qual a sua perceção sobre as características organizacionais?

O quarto capítulo do questionário investigou estas questões e pesquisou as significâncias das ações, das forças e das características da colaboração.

O primeiro conjunto de questões procurou precisamente traçar um olhar sobre o grau de identificação dos empresários turísticos da Serra da Estrela com as forças estruturantes das redes interorganizacionais.

Recuperando Hakansson & Johanson (1992) as redes definem-se através de quatro forças estruturantes. A interdependência funcional, as estruturas de poder, as estruturas de conhecimento e a dependência intertemporal. Através de um conjunto de afirmações desenvolvidas no questionário foi possível avaliar estas a atitude dos agentes turísticos (ver tabela 23).

Através dos contributos do modelo ARA de Hakansson & Snehota (1995) construíram-se quatro afirmações para avaliar a interdependência funcional. Utilizando os três elementos operantes do modelo (atores, atividades e recursos) questionou-se a disponibilidade dos “atores” para desenvolver atividades e partilhar recursos materiais, financeiros e humanos.

Com base nos inquiridos, 93% mostram-se recetivos para partilhar recursos materiais. A percentagem é ainda superior no que diz respeito à partilha de atividades. 95% dos entrevistados apoia o desenvolvimento de produtos em colaboração com outros agentes turísticos. Relativamente à partilha de recursos humanos, 70% mostra-se favorável contra 30% de respostas negativas.

A estes indicadores fortemente positivos contrapõe-se a partilha de recursos financeiros. Apenas 38% dos agentes turísticos inquiridos estão disponíveis para investir financeiramente numa estratégia colaborativa.

Pela soma de resultados positivos, a interdependência funcional entre os agentes turísticos da Serra da Estrela pode resultar. Os dados recolhidos recomendam a promoção de iniciativas de colaboração informal pois há necessidade de afastar aspetos financeiros da equação colaborativa.

Relativamente à estrutura de poder esta constrói-se através do controlo de atividades e recursos. As evidências recolhidas em duas questões antagónicas sobre liderança demonstram que 63% dos pesquisados estão disponíveis para liderar atividades de colaboração controlando atividades, recursos e procedimentos. Já 88% estão disponíveis para partilhar recursos sem liderar os processos.

Apesar do elevado número de agentes disponíveis para liderar os processos e exercer o controlo sobre as atividades e recursos, verifica-se a abertura para participar em rede cedendo o controlo de recursos e de poder. Será precisamente o número de recursos controlados e o posicionamento de liderança assumido que ditarão a estrutura de poder.

Existe no entanto, uma margem de 13% dos inquiridos que apenas estão disponíveis para partilhar recursos controlando-os. Dependendo da importância dos recursos estes inquiridos podem posicionar-se como dominadores da rede, nunca abdicando da sua liderança e desenvolvendo de acordo com o modelo de dinâmica da rede de Hakansson processos de hierarquização e externalização.



<b>AVALIAÇÃO das QUATRO FORÇAS ESTRUTURANTES das REDES</b>	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>	
Estou disponível para partilhar recursos materiais, que possuo, com outros agentes turísticos da Serra da Estrela.	93%	8%	Interdependência funcional
Estou disponível para partilhar recursos humanos, que controlo, com outros agentes turísticos da Serra da Estrela.	70%	30%	
Estou disponível para partilhar recursos financeiros, que possuo, com outros agentes turísticos da Serra da Estrela.	38%	63%	
Estou disponível para desenvolver atividades/ produtos em colaboração com outros agentes turísticos da Serra da Estrela	95%	5%	
Estou disponível para liderar atividades de colaboração, controlando atividades, recursos e procedimentos.	63%	38%	Estrutura de poder
Estou disponível para participar em processos de colaboração, disponibilizando recursos mas sem liderar a gestão processual.	88%	13%	
Estou disponível para partilhar os meus conhecimentos e experiências garantindo a melhor execução de atividades e recursos.	98%	3%	Estrutura de conhecimento
Estou disponível para apreender novos conhecimentos e métodos com outros agentes turísticos.	98%	3%	
Estou disponível para associar a minha imagem empresarial a uma rede de eficiência coletiva dos agentes turísticos do destino.	90%	10%	Dependência intertemporal
Estou disponível para melhorar a imagem do destino SSerra da Estrela em colaboração com outros agentes turísticos.	98%	3%	

Tabela 23 - Avaliação das quatro forças estruturantes das redes de colaboração (elaboração própria)

Sobre a estrutura de conhecimento 98% dos inquiridos estão disponíveis para partilhar e aprender novos conhecimentos. A partilha de informação sendo o nível mais basilar de colaboração é um aspeto tacitamente aceite pelos inquiridos.



As experiências passadas e as trocas de conhecimento são mecanismo reconhecidos pelos agentes turísticos da Serra da Estrela como benéficos para a eficaz gestão de atividades e eficiente locação de recursos.

Sendo uma rede colaborativa o resultado de todas as ações, passadas e futuras, a dependência intertemporal dos agentes que a compõem é grande. Desta forma, as associações existentes entre as empresas nas redes que promovem têm repercussões conotativas, positivas ou negativas de longo prazo.

Os agentes turísticos da Serra da Estrela inquiridos revelam uma disponibilidade total (90%) de associação da imagem empresarial a uma rede colaborativa do destino. Fica evidente a disponibilidade dos mesmos para a associação colaborativa de longo prazo onde a identidade empresarial e a identidade de uma rede podem misturar-se, com ganhos de escala que são aceitáveis e desejados.

A análise das forças estruturantes das redes pelos agentes turísticos da Serra da Estrela revela-se esclarecedora. A interdependência funcional entre parceiros é largamente atingida apenas existindo um ponto de clivagem na partilha de recursos financeiros. A temática financeira é sensível podendo constituir um ponto de rutura.

A estrutura de poder identificada mostra uma margem estimada de 20% de agentes turísticos como potenciais líderes das atividades de colaboração. Ainda que 63% dos inquiridos esteja disponível para liderar atividades de colaboração dinamizando os processos, apenas 13% assumem querer liderar a gestão processual, o que representa uma propensão mais forte para organizar o funcionamento de uma rede. De resto, a identificação dos agentes turísticos com a interdependência temporal e com a partilha de conhecimento é total.

As redes envolvem um amplo processo de atividades conjuntas. Desta forma, possuem um quadro de aplicação exponencial com variações de tipologia e forma. A própria abordagem teórica ao conceito de redes é complexa e multifacetada.

A análise da significância atribuída pelos agentes turísticos da Serra da Estrela a um conjunto predeterminado de características organizacionais da colaboração em rede permitirá explorar o posicionamento destes perante as formas e modelos de colaboração.

A medição de atitudes ou de constructos sociais é uma tarefa complicada pela sua natureza e aplicabilidade individual. No entanto, a aplicação de escalonamento unidimensional na avaliação de conceitos subjetivos permitiu medir as perceções dos agentes turísticos e avaliar o seu modelo preferido de colaboração (tabela 24).

Caraterísticas Organizacionais	Insignificante	Pouco Significante	Significante	Muito Significante	Altamente Significante	MÉDIA
Unilateralidade	35%	33%	23%	8%	3%	2,11
Bilateralidade	13%	15%	58%	10%	5%	2,84
Multilateralidade	10%	13%	23%	28%	28%	3,58
Homogeneidade	8%	20%	33%	23%	18%	3,29
Heterogeneidade	13%	10%	28%	30%	20%	3,42
Formalidade	13%	20%	40%	28%	0%	2,87
Informalidade	13%	15%	45%	20%	8%	3,00
Continuidade	10%	15%	28%	25%	23%	3,42
Mudança	8%	8%	13%	30%	43%	4,03
Hierarquia	18%	20%	33%	25%	5%	2,84
Cooperação	10%	8%	18%	15%	50%	3,97

Tabela 24 - Avaliação e perceção das características organizacionais das redes colaborativas (elaboração própria)

As primeiras caraterísticas abordadas foram a unilateralidade, a bilateralidade e a multiplicidade. De forma expressiva os agentes turísticos da Serra da Estrela negaram a atuação individual com uma média de respostas de 2,11 e 68% de avaliações negativas ao conceito.

A bilateralidade enquadrada como possível colaboração entre dois parceiros tem 58% de respostas intermédias dos inquiridos, mas a sua avaliação média não ultrapassa os 2,84.

Em último lugar deste grupo, a multilateralidade entendida como a colaboração com mais de dois elementos apresenta 79% de avaliações positivas e uma média de 3,58, o que posiciona este conceito como o mais apreciado pelos agentes turísticos.

Procurando no segundo grupo de conceitos avaliar a variedade ou tipologia das entidades colaborativas, solicitou-se aos inquiridos a apreciação aos conceitos de homogeneidade e heterogeneidade.

Provavelmente, este grupo de conceitos apresenta os resultados mais aproximados de toda a série. 56% dos inquiridos consideram a homogeneidade enquadrada como a colaboração com agentes da mesma tipologia como significativa ou muito significativa.

Por seu lado, 58% também consideram a heterogeneidade explicada neste contexto como a colaboração com diversas tipologias de empresas como significativa ou muito significativa. A média dos conceitos está separada apenas por treze décimas, o que demonstra o equilíbrio de posicionamento dos empresários. A homogeneidade, ainda assim, é o conceito que apresenta média mais baixa, 3,29 em oposição aos 3,42 de média da heterogeneidade.

Mais uma vez, fica demonstrada a dificuldade de escolha dos agentes turísticos da Serra da Estrela entre estratégias colaborativas horizontais ou verticais.

O próximo grupo de conceitos procurou diferenciar as escolhas dos inquiridos sobre a aplicação de normas, regras e procedimentos pré-estabelecidos nas redes. A avaliação do conceito de formalidade recolhe 33% de respostas negativas, 28% de respostas positivas e 40% de respostas intermédias.

Também a informalidade apresenta nas respostas intermédias o maior número de frequências com 45% dos resultados, observações positivas e negativas apresentam um empate de 28%.

A média entre os dois conceitos pende claramente para a informalidade com 3,00 de média contra 2,87 pontos médios para a formalidade.

As diferenças não sendo significativas apontam para uma tendência de relacionamentos colaborativos de tipo informal baseado em contatos pessoais e interesse mútuos. Ainda assim, o cenário de uma colaboração planificada e formalizada não deve ser excluído.

Por outro lado, a avaliação dos conceitos de continuidade e de mudança recolheram a média mais elevada de todas as séries com 4,03 para o conceito de mudança. As avaliações efetuadas aos conceitos demonstram que 25% vêm a continuidade como um fator negativo, 28% dão-lhe uma apreciação intermédia e 48% assumem uma avaliação

positiva. Esta avaliação ao conceito é perceptível se entendermos as respostas numa perspetiva de médio-longo prazo das redes.

Porem, apreciação de 16% de resultados negativos para a mudança, 13% de resultados intermédios e 73% de resultados positivos demonstram a tendência dos agentes turísticos da Serra da Estrela para dinamizar o ambiente empresarial no setor turístico.

Por fim, a apreciação aos conceitos de hierarquia e cooperação contextualizados através do poder de liderança de um elemento ou por uma articulação partilhada por mútuo interesse fecham a área de avaliação às características organizacionais.

A apreciação do conceito de hierarquia apresenta 38% de resultados negativos, 33% de frequências intermedias e 30% de avaliações positivas. Por seu lado, a cooperação verifica 18% de análises negativas, 18% de resultados de avaliação intermédia e uma grande maioria de 65% de frequências positivas.

As médias, como é de prever, colocam a cooperação com uma avaliação de 3,97 em posição de destaque, contra 2,84 de avaliação média do conceito de hierarquia.

Isto significa que a tendência dos agentes turísticos da Serra da Estrela é desenvolver estratégias colaborativas livres de estruturas de poder hierarquizado, baseadas em mecanismo de liderança partilhados.

A análise aos conceitos que sintetizar as características organizacionais das redes colaborativas permite sintetizar a perceção dos agentes turísticos da Serra da Estrela construindo uma visão da estrutura colaborativa que preferem.

Assim, tendem a privilegiar uma organização que reúna parceiros de diversas tipologias e níveis de atuação potenciando parcerias com mais de dois elementos em grupos amplos sob uma óptica de relacionamentos colaborativos informais baseados nas relações pessoais e no interesse mutuo, sem hierarquias ou estruturas de poder individualizado com objetivos colaborativos de medio longo prazo e desejo de dinamizar e introduzir mudanças no ambiente do setor turístico da Serra da Estrela.

A perceção dos agentes turísticos da Serra da Estrela sobre as características organizacionais transmite uma visão colaborativa de integração horizontal.

No caminho da avaliação da significância resta-nos inferir sobre as ações de colaboração preferidas pelos agentes turísticos da Serra da Estrela. Neste ponto, o questionário propunha uma avaliação em escala a um conjunto de questões que refletem os benefícios da colaboração empresarial, a promoção planificada do destino Serra da Estrela, a gestão integrada e transversal de produtos turísticos e a gestão da qualidade nos serviços do destino (tabela 25).

Impacto da Colaboração Empresarial						MÉDIA	PARÂMETRO
	Insignificante	Pouco Significante	Significante	Muito Significante	Altamente Significante		
Redução de custos e riscos	18%	20%	23%	23%	18%	3,13	Aumento de escala económica e posição competitiva
Maior poder negocial	10%	15%	23%	30%	23%	3,53	
Ampliação de capital social e aumento de valor	20%	23%	18%	25%	15%	3,03	
Benchmarking e acesso a novas soluções	8%	18%	23%	33%	20%	3,53	Gestão da qualidade dos serviços turísticos
Certificação da qualidade dos serviços	8%	13%	25%	33%	23%	3,63	
Monitorização de satisfação após experiência turística	8%	10%	23%	35%	25%	3,74	
Recolha e análise de informação sobre consumidores	8%	10%	28%	30%	25%	3,68	Gestão integrada e transversal de produtos turísticos
Desenvolvimento de novos produtos e serviços	8%	13%	10%	30%	40%	3,84	
Abertura de novos canais de distribuição	10%	13%	10%	28%	40%	3,89	
Articulação de serviços para oferta de produtos integrados	8%	15%	20%	28%	30%	3,71	Promoção planificada do destino Serra da Estrela
Participação em ações promocionais conjuntas	8%	8%	28%	30%	28%	3,76	
Articulação conjunta de plano de animação	8%	18%	20%	33%	23%	3,58	
Gestão conjunta de plano de marketing e comunicação	8%	15%	20%	28%	30%	3,71	Desenvolvimento de novos meios de comunicação e divulgação
Desenvolvimento de novos meios de comunicação e divulgação	10%	13%	20%	30%	28%	3,66	

Tabela 25 - Avaliação das ações de colaboração empresarial (elaboração própria)

Assim, sobre os benefícios da colaboração empresarial os agentes turísticos da Serra da Estrela consideram o maior poder negocial (3,53/média) e o benchmarking e acesso a novas soluções como as ações mais vantajosas deste grupo de questões. Também é neste grupo que se regista o resultado mais baixo de observações. A ampliação de capital social e aumento de valor regista uma média de respostas de 3,03.

No parâmetro de avaliação sobre a qualidade de serviços do destino, o destaque vai para a monitorização da satisfação da experiência turística, 3,74 de média, mas as restantes questões também obtêm médias muito próximas, 3,68 para a recolha de informação sobre consumidores e 3,68 para a certificação da qualidade dos serviços. Este grupo de

avaliação posiciona-se como o segundo mais importante na hierarquia dos parâmetros de avaliação face às médias ponderadas das questões.

No entanto, as avaliações mais relevantes sobre ações colaborativas registam-se ao nível da gestão integrada e transversal de produtos turísticos. A abertura de novos canais de distribuição foi a resposta mais votada com 3,89 de média. Em segundo lugar na votação ficou o desenvolvimento de novos produtos e serviços (3,84/média). A finalizar este parâmetro a articulação de serviços para oferta de produtos integrados recolhe uma média de 3,71.

A ponderação da média de respostas às questões posiciona este parâmetro de avaliação como o mais valorizado. Este indicador faz da gestão integrada de produtos turísticos um foco primordial das ações colaborativas.

Por último, a promoção planificada do destino, contra todas as expectativas face à média ponderada de respostas (3,67) regista o terceiro lugar. As ações promocionais conjuntas com 3,76 de média, a gestão conjunta do plano de marketing e comunicação (3,71), o desenvolvimento de novos meios de divulgação (3,66) e a articulação conjunta do plano de animação (3,58) não suplantam o parâmetro da qualidade de serviços do destino por uma centésima.

Desta forma, podemos indiciar uma listagem de ações colaborativas graduadas pelo interesse manifestado pelos agentes turísticos da Serra da Estrela:

- 1) Abertura de novos canais de distribuição;
- 2) Desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- 3) Participação em ações promocionais conjuntas;
- 4) Monitorização da satisfação após a experiência turística
- 5) Articulação de serviços para oferta de produtos integrados
- 6) Gestão conjunta do plano de marketing e comunicação
- 7) Recolha e análise de informação sobre consumidores
- 8) Desenvolvimento de novos meios de divulgação
- 9) Certificação da qualidade dos serviços
- 10) Articulação conjunta do plano de animação.

Assim, temos no top 10 das ações colaborativas preferidas pelos agentes turísticos da Serra da Estrela uma clara preocupação com o mix de marketing com enfoque nos produtos, canais de distribuição e promoção.

Para além da parte operativa, a análise da satisfação, a recolha de informação e caracterização de consumidores e a certificação da qualidade dos serviços são as grandes linhas de ação estratégica que os agentes turísticos da Serra da Estrela esperam ver abordadas por uma rede colaborativa.

Podemos concluir a análise de dados sobre a significância das ações de colaboração para os agentes turísticos da Serra da Estrela com uma visão detalhada que permitiu aferir posicionamentos, atitudes e preferências.

Na busca de resposta às questões que nortearam o quarto capítulo do questionário conseguimos concluir a análise de dados identificando e graduando as ações de colaboração preferidas, construindo uma visão sobre a estrutura colaborativa que mais agrada aos agentes turísticos da Serra da Estrela e escalonando uma apreciação concreta sobre o grau de identificação destes, com as forças estruturantes das redes interorganizacionais.



## CONCLUSÕES

O enquadramento contextual sobre o desenvolvimento turístico da Serra da Estrela é sumarizado pelos stakeholder's locais com uma perceção de subaproveitamento do potencial turístico do destino. A maioria considera a oferta turística existente dispersa, constituída por pequenas unidades de negócio com uma cadeia produtiva fragmentada.

A visão geral sobre o sector é negativa e as opiniões evidenciam o descontentamento com a estratégia turística. A maioria não concorda com o posicionamento do destino suportado pelo produto “neve” advogando o desenvolvimento de produtos de turismo de natureza, touring cultural e paisagístico, gastronomia e vinhos.

O marketing é indicado como uma das lacunas do destino. A falta de promoção, a falta de presença nos canais de distribuição e a falta de produtos são conclusões evidentes do questionário.

A visão de desenvolvimento manifestada no estudo atesta uma opinião de subaproveitamento do potencial turístico causado pela falta de visão estratégica e pela débil articulação entre os agentes do sector público e privado.

O descontentamento manifesto com o processo de desenvolvimento da atividade turística na Serra da Estrela abre hipóteses à criação de uma estrutura macro que potencie a colaboração e o desenvolvimento de uma estratégia partilhada para o destino. As referências a falhas no processo de marketing demonstram a fraca capacidade dos agentes em suportar serviços internos e fraca capacidade de investimento em investigação e desenvolvimento, distribuição e promoção.

O desacordo dos agentes turísticos com o posicionamento da Serra da Estrela, baseada no produto “neve”, é um evidente ataque aos atributos e identidade da marca. Este caminho pode desconstruir todo o potencial diferenciador que a marca Serra da Estrela possui a nível nacional evidenciado pelo estudo da Brandia em 2009.

De resto, o desenvolvimento de produtos alternativos, turismo de natureza, touring cultural e paisagístico, gastronomia e vinhos devem ajudar a consolidar os valores e a identidade da marca aumentando o leque de oferta de produtos para combater a sazonalidade. Desconstruir os valores da marca Serra da Estrela parece-nos um erro.



O desenvolvimento deste tipo de produtos, pressupõem um elevado nível de integração de serviços o que vem reforçar a necessidade de encontrar modelos de colaboração efetivos que promovam o investimento em novos produtos e na gestão das atividades de marketing do destino.

As práticas colaborativas existentes revelam uma grande preocupação nestes domínios. As preferências colaborativas centram-se ao nível da cadeia de distribuição num modelo vertical com agências de viagens e operadores e ao nível da colaboração horizontal com restaurantes, unidades de alojamento, empresas de animação e comércio local numa perspetiva de valorização da experiência e do produto turístico.

A referência a boas experiências de colaboração com parceiros internos do destino potencia os cenários de desenvolvimento colaborativo, apesar dos agentes turísticos da Serra da Estrela reconhecerem a fraca produtividade das atuais práticas colaborativas. De resto, os modelos de colaboração a implementar devem potenciar uma visão interna de reforço competitivo e uma visão externa de promoção e distribuição ultrapassando os modelos colaborativos em vigor e propondo uma estratégia concreta de atuação.

Em parte, a visão expressa sobre o desenvolvimento do sector turístico na Serra da Estrela é comprovada pelos dados estatísticos de caracterização da atividade. Mas, aliado a uma visão de subaproveitamento das potencialidades turísticas, também se conclui a evolução do número de turistas e do volume de receitas proporcionada pela atividade na Serra da Estrela entre 2002 e 2011.

De resto, a forte notoriedade do destino alicerçada pela marca Serra da Estrela com uma associação clara ao inverno, à neve e ao frio são atributos incontornáveis de posicionamento da oferta e dos movimentos de procura.

O aumento da oferta hoteleira entre 2002 e 2011 em 644 camas é um reflexo da capacidade de crescimento da atividade. Este crescimento está concentrado na cidade da Covilhã e a oferta deste concelho é quatro a cinco vezes superior aos restantes concelhos analisados.

Além da oferta hoteleira existe um diverso leque de empreendimentos turísticos complementares (turismo em espaço rural, turismo de habitação e alojamento local) que representam um modelo de oferta simples, flexível e adaptado às volatilidades do mercado. Estas unidades estão centradas, maioritariamente, na vertente noroeste da

Serra da Estrela, principalmente nos concelhos de Seia e Gouveia. A falta de dados estatísticos sobre a procura nestes empreendimentos turísticos impede uma real avaliação do impacto deste negócio. Mas a sua relevância pelo número de unidades e pela sua concentração é inegável merecendo um estudo específico.

Esta dualidade nas tipologias de alojamento potencia uma visão bicéfala do destino Serra da Estrela. A concentração de unidades hoteleiras na cidade da Covilhã e também na cidade da Guarda potencia uma maior capacidade de atração destes concelhos suportada por uma indústria organizada e profissional. Por seu lado, os restantes quatro concelhos apresentam uma oferta dispersa pouco organizada e volátil, principalmente nos concelhos de Seia e Gouveia face ao elevado número de empreendimentos turísticos complementares.

Sobre a procura conclui-se o aumento do número de turistas na Serra da Estrela entre 2002 e 2011, mas este aumento é particularmente notado na cidade da Covilhã que absorve 50% do crescimento verificado. Assim, o aumento do número de camas neste concelho é acompanhado pelo aumento do número de visitantes.

O destino não consegue no entanto, captar um volume considerável de turistas estrangeiros. Ainda que esteja localizado em zona fronteiriça com Espanha, apenas uma média de 10% dos hóspedes são estrangeiros. Um número pouco valorativo para o turismo da Serra da Estrela.

O aumento do número de hóspedes verificado entre 2002 e 2011, consequentemente, tem reflexo no número de dormidas nos estabelecimentos hoteleiros que cresceram para cerca do dobro das registadas em 2002. Mas a taxa de ocupação permite concluir que existe uma fraca rentabilidade da capacidade hoteleira instalada no destino. A procura é inferior a 1/3 da capacidade de camas disponíveis. Durante um ano a ocupação da capacidade instalada apenas está completa durante 108 dias o que representa um enorme desafio financeiro para as unidades hoteleiras.

Os indicadores estatísticos permitem ainda concluir que 70% da procura da Serra da Estrela é efetuada fora da época alta tradicional da atividade turística (julho, agosto e setembro) possuindo o destino uma capacidade de atração turística a nível nacional muito reduzida, com um índice de preferência em 2011 de 0,7%.

No entanto, o contributo da atividade turística para a economia da região é de assinalar. Apesar das quebras anuais verificadas entre 2002 e 2011, a tendência de crescimento das receitas com o alojamento e em restauração e similares são comprováveis. Os seis concelhos que compõem o Parque Natural da Serra da Estrela são responsáveis por um volume de negócios de 80 milhões de euros em 2011.

Neste sentido, apesar da visão sobre o desenvolvimento do sector turístico na Serra da Estrela apresentar algumas debilidades e desafios para o destino, existem um conjunto de impactos sociais e económicos verificados que demonstram a relevância da atividade e o crescimento do turismo na Serra da Estrela.

Este crescimento certamente está relacionado com as práticas empresariais assumidas pelos agentes turísticos. A identificação efetuada das relações de colaboração demonstra que existe uma dicotomia acentuada entre os agentes que praticam a colaboração e aqueles que alegam estar ausentes do processo.

Os números evidenciam que 19% dos agentes não fazem parcerias, 28% não recebem convites de colaboração, 33% não vendem produtos de base colaborativa, 40% não participa em ações de promoção conjuntas e 37% alegam não possuir parceiros de colaboração.

Porem, a partilha de informação é extremamente valorizada e os agentes turísticos que participam em processos colaborativos têm entre um a dois parceiros promovendo uma média de duas atividades de parceria ao longo do ano.

As relações de parceria estão muito concentradas na colaboração interna com unidades de alojamento e empresas de animação ou com restaurantes e com o comércio local e na colaboração externa com operadores turísticos e agências de viagens.

A preferência pelas parcerias de distribuição afigura-se lógica já que mais de oitenta por cento da oferta de serviços turísticos existente na Serra da Estrela são serviços de alojamento que procuram nas agências de viagens e nos operadores turísticos canais de distribuição para os seus serviços.

Os parceiros internos do destino são, por isso, a segunda escolha para parcerias de colaboração. Os restaurantes, as empresas de animação e o comércio local reforçam a

visão do produto turístico da Serra da Estrela e os agentes turísticos locais têm noção que o seu serviço sai reforçado através de parcerias internas.

De resto, as experiências colaborativas das empresas turísticas da Serra da Estrela são positivas, mas apresentam resultados fracos. Os empresários demonstram recolher poucos benefícios ou melhorias de produtividade com as estratégias colaborativas.

Sobre os modelos de edificação da colaboração empresarial, o sector turístico demonstra apetência para um nível de colaboração que excede as trocas de informação e promove a coordenação de atividades e partilha de objetivos, suportado em parcerias informais baseadas em redes colaborativas numa base de livre participação.

O modelo colaborativo deve reforçar as preocupações de promoção e distribuição do destino numa perspectiva macro e desenvolver uma estratégia de integração horizontal que possibilite a diversificação da carteira de produtos e promova a integração de serviços entre os agentes turísticos, respondendo às necessidades identificadas.

O estudo torna evidente que os agentes turísticos da Serra da Estrela reconhecem as vantagens da colaboração e que uma estratégia eficiente para o destino passa por uma gestão em rede. Os benefícios da colaboração são efetivamente reconhecidos nomeadamente as economias de escala e o poder de mercado, o acesso a novos serviços e soluções e a aprendizagem e inovação.

Sobre a gestão do destino, conclui-se que uma gestão partilhada dos processos de promoção e força de vendas, marketing e comunicação e desenvolvimento de produtos são considerados incentivos à colaboração respondendo às necessidades identificadas pelos agentes turísticos e respondendo às lacunas que manifestam existir no destino.

Porem, conclui-se uma divisão acentuada sobre o método de efetivar as parcerias colaborativas. Como demonstramos anteriormente, os agentes turísticos da Serra da Estrela preferem processos cooperativos informais, mas demonstram também querer alguma segurança contratual quando abordam processo de gestão integrada e planeamento estratégico.

Esta dualidade de posicionamento alerta para a necessidade de estabelecer um modelo colaborativo plural com livre participação e acesso mas que responda a diferentes

suscetibilidades promovendo uma integração gradual por objetivos e projetos, com livre escolha e participação.

Isto porque, o estudo também demonstra, que os agentes turísticos da Serra da Estrela embora encarem como concorrentes, os serviços turísticos de outros destinos, possuem um elevado grau de desconfiança e animosidade com os parceiros internos. No entanto, a elevada disponibilidade para o processo colaborativo pode com um modelo de colaboração adequado e processos bottom-up diluir eventuais conflitos internos e centrar a atenção em objetivos comuns partilhados.

A receptividade com um modelo colaborativo leva os agentes turísticos da Serra da Estrela a disponibilizarem recursos materiais e humanos para a operacionalização das atividades comuns. No campo da interdependência funcional apenas o fator financeiro colocará entraves aos processos colaborativos.

A predisposição para disponibilizar recursos é um sinal claro para o desenvolvimento de estratégias colaborativas integradas pois existe capacidade de partilha e um claro conjunto de atores capazes de liderar os processos. A estrutura de poder deve no entanto possuir atenção redobrada, pois os enquadramentos hierárquicos não são bem aceites pelos agentes turísticos na Serra da Estrela, mas tudo estará dependente da importância associada aos recursos partilhados.

A partilha de conhecimentos e experiências, a associação das imagens empresariais e a disponibilidade para absorver novos métodos são considerações extremamente favoráveis às ações colaborativas. De resto, as características organizacionais expressão bem as especificações valorativas do modelo de colaboração.

Evidencia-se a preferência por um modelo de colaboração alargado com diversas tipologias e níveis de atuação potenciando parcerias com mais de dois elementos em grupos amplos sob um regime colaborativo informal baseado em relações pessoais e de interesse mútuo sem hierarquias ou estruturas de poder individualizado com objetivos de médio e longo prazo.

Este posicionamento é coadjuvado pelo impacto esperado das ações de colaboração. A gestão integrada de produtos turísticos com abertura de novos canais de distribuição e o desenvolvimento de produtos estão no topo das ações colaborativas seguidas pela

participação em ações promocionais conjuntas. O marketing mix domina a listagem de tarefas a efetuar no âmbito colaborativo.

Sumariamente, as conclusões gerais da investigação identificam o nível e o grau de colaboração e as expectativas e as características necessárias ao desenvolvimento de um processo colaborativo entre os agentes turísticos da Serra da Estrela.

Através dos modelos teóricos sobre colaboração empresarial desenvolveu-se uma matriz para identificação esquemática, do posicionamento colaborativo. Utilizando contributos teóricos de Maicon e Moinet (2000) e os níveis de edificação da colaboração empresarial de Camarinha-Matos, Afsarmanesh, Galeano e Molina (2009) desenvolveu-se um quadrante que expressa quatro modelos de organização colaborativa: redes horizontais formais, redes horizontais informais, redes verticais formais e redes verticais informais. A estrutura de poder das redes e os aspetos de constituição legal são neste modelo os valores de classificação das iniciativas de colaboração.

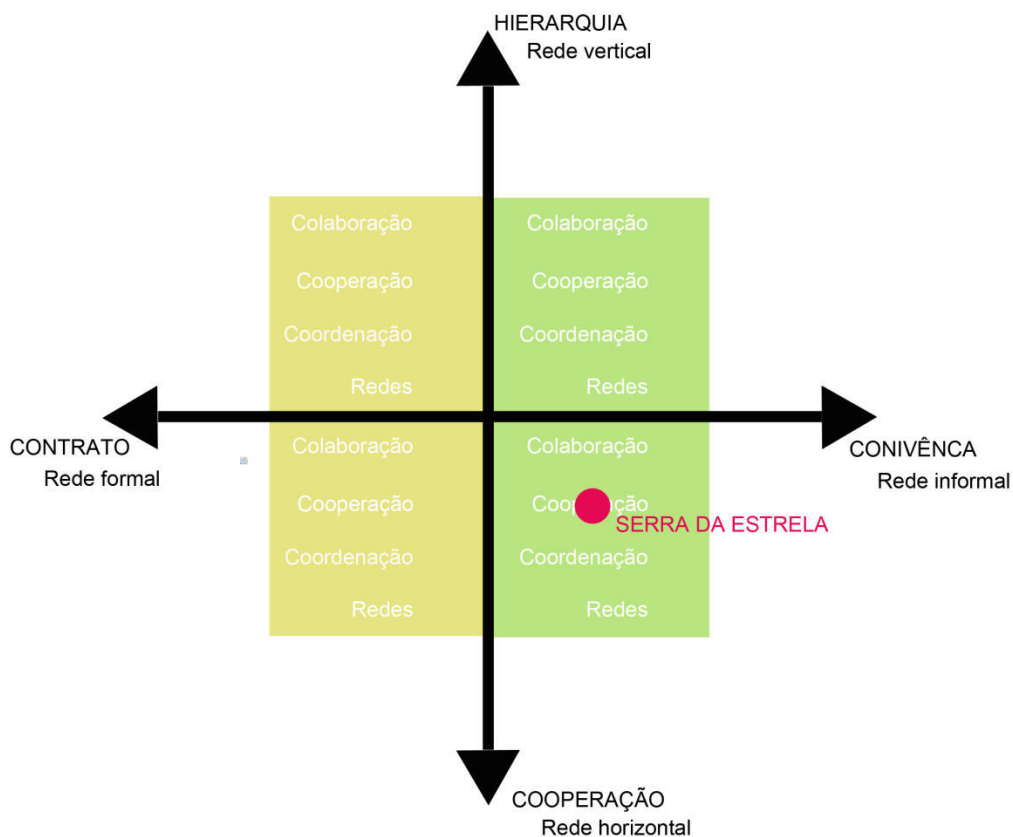


Figura 36 - Matriz de posicionamento colaborativo (elaboração própria)

A aplicação das características recolhidas junto dos agentes turísticos da Serra da Estrela posiciona o destino com possibilidades de desenvolver um modelo de colaboração cooperativo de base horizontal onde a partilha de informação, de recursos, de atividades e objetivos orientam o modelo colaborativo.

Neste enquadramento, os agentes turísticos da Serra da Estrela potenciam o desenvolvimento de uma estrutura colaborativa de base associativa ou uma iniciativa empresarial colaborativa focada em ações de incoming que contribua para resolver as dificuldades estruturais dos agentes turísticos.

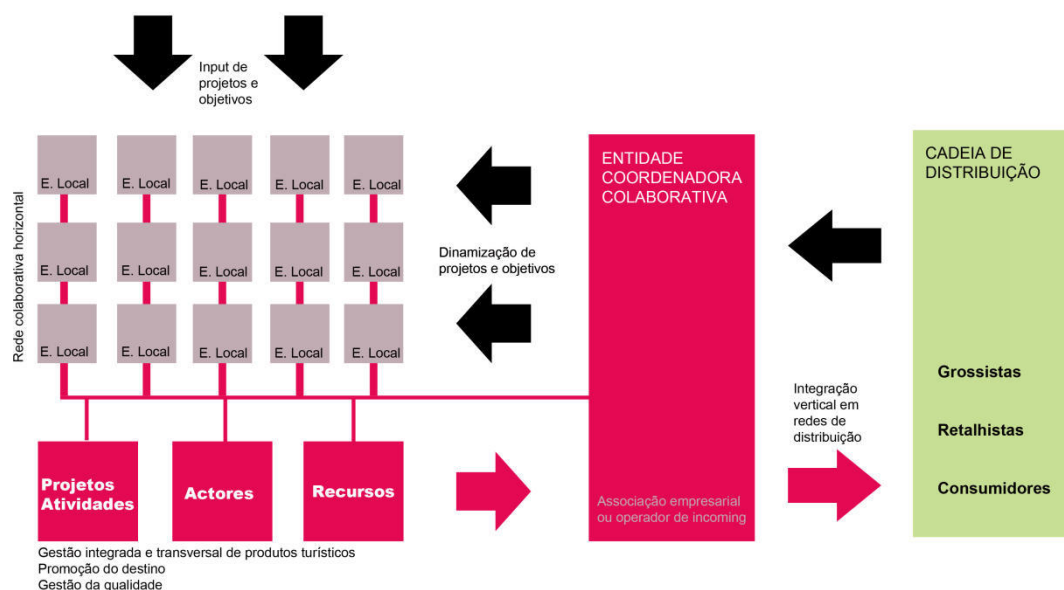


Figura 37 - Modelo colaborativo sugerido para o destino Serra da Estrela (elaboração própria)

O modelo sugerido baseia-se num paradigma de livre participação focado na dinamização de projetos, objetivos e atividades que desenvolve uma rede local do destino.

A entidade coordenadora colaborativa pode ser constituída através de uma associação empresarial do sector ou pode ser uma iniciativa privada focada no processo de incoming para a Serra da Estrela.

A dinamização de atividades e projetos deve responder às principais lacunas estruturais identificadas pelos agentes turísticos e o processo de integração vertical nas cadeias de

distribuição deve ser uma das principais atividades da entidade coordenadora para que os agentes turísticos locais sintam a colaboração como uma vantagem competitiva.

De resto, a natureza do negócio turístico impele os agentes locais ao envolvimento em processos colaborativos. O modelo a adotar depende das características, dos objetivos e da cultura empresarial dos agentes. Este modelo sugerido é em construto da investigação efetuado com base nas opiniões recolhidas sob um paradigma de organização estratégica da indústria turística da Serra da Estrela.

Os resultados expressos pela presente investigação, como inicialmente foi assumido, revestem-se de um cariz exploratório. Tendo por base a amostragem realizada e a metodologia seguida os dados recolhidos apresentam uma observação detalhada das características e dos valores associados a estratégias colaborativas no sector turístico da Serra da Estrela.

Este é um trabalho inovador pela sua pertinência, atualidade e contributos para o desenvolvimento estratégico da atividade turística na Serra da Estrela. As estratégias colaborativas há muito são utilizadas para ganhos de competitividade em diversas indústrias nomeadamente no turismo. No entanto, a sua aplicação em destinos turísticos e em estratégias de desenvolvimento territorial tendem a embater com os valores culturais e sociais.

O estudo apresentado transmite um contributo sobre as práticas, os comportamentos e os aspetos motivacionais associados à colaboração empresarial na indústria turística da Serra da Estrela. Portanto, posiciona-se como um levantamento fundamental para conhecer a indústria e para facilitar o desenvolvimento de ações que promovem a colaboração interna e externa com agentes do destino turístico.

A investigação possui, no entanto, limitações. A dificuldade de recolha de indicadores secundários, nomeadamente a falta de dados estatísticos sobre atividade turística na Serra da Estrela e a limitação de recolha de dados primários, ainda que os números de inferências validem os dados do estudo. Estudar a colaboração empresarial pressupõe um exame às relações humanas e neste aspeto a subjetividade impera. Assim, as conclusões revestem-se de um cariz qualitativo pois interpretam aspetos comportamentais validados por modelos de pesquisa quantitativa.



A conclusão deste trabalho e a investigação que lhe está associada não encerra os domínios de investigação sobre colaboração empresarial na indústria turística da Serra da Estrela. Seria interessante medir o impacto económico e conhecer detalhadamente as atuais estratégias de colaboração referidas pelos agentes turísticos da Serra da Estrela.

Numa abordagem futura a presente investigação potencia outras diligências de investigação. Restam muitas linhas de estudo a compreender. No curto prazo, consideramos fundamental desenvolver um trabalho sobre a relevância dos empreendimentos turísticos complementares para o turismo na Serra da Estrela. Urge desenvolver um estudo sobre os impactos da sazonalidade nas empresas turísticas da Serra da Estrela e compreender o impacto da animação turística para a atratividade do destino.

Este e outros temas podem e devem ser alvo de investigação pois apenas um conhecimento aprofundado da indústria permitirá às empresas desenvolver uma estratégia ajustada ao ambiente contextual e transacional.

Este estudo é apenas um contributo.

## BIBLIOGRAFIA

- Balestrin, A., & Vargas, L. M. (2004). A dimensão estratégica das redes horizontais de PME's: Teorizações e evidências. *Revista de Administração Contemporânea*, 203 - 227.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2000). Coopetition in business networks - to cooperate and compete simultaneously. *Industrial Marketing Management*, 411 - 426.
- Beni, M. C. (2007). *Análise Estrutural do Turismo*. São Paulo: 12ª edição Editora SENAC.
- Benites, A. T., & Valério, L. M. (6 de 10 de 2004). *Competitividade - Uma abordagem do ponto de vista teórico*. Obtido em 10 de 2011, de <http://www.ufms.br/dea/oficial/HTM/artigos/administra%E7%E3o/Pol%EDtica%20de%20Neg%F3cios%20e%20Economia%20de%20Empresas/competitividade%20art.pdf>
- Bitici, U., Butler, P., Cahill, W., & Kearney, D. (2008). Collaboration: A key competence for competing in the 21 century. *SIOM Research Paper Series*.
- Bradenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). *Co-Opetition: A revolutionary mindset that combines competition and cooperation*. New York : Doubleday.
- Brito, C. M. (1993). *Estratégias de Internacionalização e Cooperação Empresarial*. Obtido em 26 de 5 de 2012, de [www.carlosmelobrito.pt](http://www.carlosmelobrito.pt): [http://www.carlosmelobrito.com/wp-site/wp-content/uploads/2011/07/WP-Estrat\\_Intern\\_e\\_Coop.pdf](http://www.carlosmelobrito.com/wp-site/wp-content/uploads/2011/07/WP-Estrat_Intern_e_Coop.pdf)
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 97 - 116.
- Cândido, G. A., & Abreu, A. F. (2000). Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório. *ANPAD*. Florianópolis.
- Carvalho, J. C., & Filipe, J. C. (2010). *Manual de estratégia*. Lisboa: 3ª edição.
- Croce, E., & Perri, G. (2008). *Il turismo enogastronomico. Progettare, gestire, vivere l'integrazione tra cibo, viaggio, territorio*. Milão: Franco Angeli.
- Cunha, L. (2006). *Economia e política do turismo*. Editorial Verbo.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Lisboa: Verbo.
- Cunha, S. K., & Cunha, J. C. (2005). Competitividade e sustentabilidade de um cluster de turismo: Uma proposta de modelo sistêmico de medida do impacto do turismo no desenvolvimento local.
- Eiriz, V. (2001). Proposta de tipologia sobre alianças estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, v.5 n.2: 65 - 90.
- Filho, J. R. (2006). *Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão*. Porto Alegre.

Francisco, R. d. (2011). Obtido em 2012, de <http://unicampsciencia.patmos.uni5.net/artigos/vol4/roberto.pdf>

Gameiro, O. A. (s.d). *As organizações em rede*. Obtido em 26 de 5 de 2013, de [www.bocc.ubi.pt](http://www.bocc.ubi.pt): <http://www.bocc.ubi.pt/pag/gameiro-paulo-as-organizacoes-em-rede.pdf>

Gnyawali, D. R., & Byung-Jun, R. P. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy* , 650 - 663.

Gomes-Casseres, B. (2004). Competing in alliance Constellations: Implications for Managers. In M. A. Trick, *Global Corporate Evolution: Looking inward or looking outward* (pp. 43-52). Pittsburg: Carnegie Mellon Press.

Grandori, A., & Soda, G. (1995). Inter-Firms Networks. *Organiation Studies* , 183-214.

Guerra, A. C. (1998). *Globalização e Competitividade: O posicionamento das regiões periféricas*. Lisboa: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia.

Hakansson, H., & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks. *Journal of business research* , 133 - 139.

Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business networks*. London: Routledge.

Hakansson, H., Tunisini, A., & Waluszewski, A. (2002). Place as resource in business networks. *18 Annual IMP Conference*. Dijon.

Hansen, M. T., & Nohria, N. (2004). How to build collaborative advantage. *MITSloan Management Review* , 22-30.

Hollensen, S. (2007). *Global Marketing*. London 4th dition: Prentice Hall.

Holloway, J. C. (2009 ). *The business of tourism*. Edinburgh: Pearson Education - 8º edição.

Holmberg, S. R., & Cummings, J. L. (2009). Building Successful Strategic Alliances. *Long Range Planning* , 164 - 193.

Kanter, R. M. (1994). Collaborative Advantage: The art of alliances. *Harvard Business Review* , 96-108.

Kilbourne, W. E. (2004). Globalization and Development: An expanded macromarketing view. *Journal of Macromarleting* , 122 - 135.

Klimek, K. (2013). Destination management organizations and their shift to sustainable tourism development. *European journal of tourism, hospitality and recreation* , 27 - 47.

Kock, S., Bengtsson, M., & Slotte-Kock, S. (s.d). [www.gsom.spbu.ru](http://www.gsom.spbu.ru). Obtido em 04 de 2012, de [http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/seminar/strategic\\_dilemma.pdf](http://www.gsom.spbu.ru/files/upload/niim/seminar/strategic_dilemma.pdf)

Kotler, P., Bowen, J. T., & Makens, J. C. (2010). *Marketing for Hospitality and Tourism*. International 5º Edition: Pearson .

- Macieirinha, L. M. (2009). Dinamização da cooperação inter-empresarial: Proposta de aumento de eficiência pela identificação e fecho de gap's. Porto: Universidade Portucalense Infante D. Henrique.
- Magretta, J. (2012). *Michael Porter, o essencial sobre estratégia, concorrência e competitividade*. V.N. Famalicão: Centro Atlântico.
- Martins, H. S., Medeiros, D. D., Sicsú, A. B., & Leão, N. A. (2009). Redes empresariais como estratégia para obtenção de vantagens competitivas nas pequenas e médias empresas. *V Congresso Nacional de Excelência em gestão*. Niterói.
- Martins, H. S., Medeiros, D. D., Sicsú, A. B., & Leão, N. C. (2009). Redes Empresariais como estratégia para a obtenção de vantagens competitivas nas pequenas e médias empresas. *V Congresso Nacional de Excelência em Gestão*. Niterói, Rio de Janeiro.
- Matias, Á. (2007). *Economia do Turismo*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Mello, C. M., & Jesus, M. J. (2009). *Estratégia empresarial na formação de redes interorganizacionais*.
- Menezes, M. d. (2009). *Turismo no Minho: Uma abordagem de rede*. Universidade de Aveiro: (tese).
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. B., & Goshal, S. (2003). *O processo da estratégia*. Porto Alegre: Artmed Editora SA - 4º ed.
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de estratégia*.
- Olave, M. E., & Neto, A. J. (2001). Redes de cooperação produtiva: Uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas. *Gestão e Produção*, 289 - 303.
- Oliveira, F. O., & Guerrini, F. M. (2002). Características das tipologias de redes de cooperação entre empresas. *XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Curitiba.
- Oliveira, M. L., & Filho, J. R. (2005). Breve análise dos tipos de redes de cooperação entre empresas e sua dinâmica atual. *XXV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, (pp. 3840 - 3845). Porto Alegre.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*, 77 - 90.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva - Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Editora Campus.
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus 16ª edição.
- Ramayah, T., Chow Lee, J. W., & Chyaw In, B. J. (2011). Network collaboration and performance in the tourism sector. *Springer online*.
- Ritchie, J. R., & Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 1-7.

- Ritter, T., Wilkinson, I. F., & Johnston, W. J. (2004). Manging in complex business networks. *Industrial Marketing Management* 33 , 175-183.
- Santos, A. J. (2008). *Gestão Estratégica - Conceitos, modelos e instrumentos*. Lisboa: Escolar Editora.
- Santos, M. (s.d). *Contributos à compreensão do Conceito de competitividade nas Organizações*. Obtido em 2011, de [http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado\\_semead/trabalhosPDF/11.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/11.pdf)
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). *Network Analysis and tourism: from theory to practice*. Channel View Publications.
- Sigala, M. (2004). Networking in the tourism supply chain: evaluating the readinness of the small and medium tourism enterprises of an island economy. *University of Aegean* .
- Silva, C. L. (2001). Competitividade e Estratégia Empresarial: Um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. *Revista FAE* , 35-48.
- Tálamo, J. R., & Carvalho, M. M. (2004). Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. *Gestão & Produção v.11, n.2* , 239-250.
- Teixeira, R. M. (2012). Redes de cooperação em turismo: Um estudo nas pequenas empresas hoteleiras em Curitiba, Paraná. *Revista de turismo e património cultural* , 407 - 416.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa: Escolar editora.
- Teixeira, S. (2011). *Gestão Estratégica*. Lisboa : Escolar Editora.
- Thomas, K. (2006). *Companies without border - Collaborating to compete*. London: The economist - Economist Intelligence Unit.
- Thorelli, H. B. (1986). Networks: Between markets and hierarchies. *Strategic Management Journal* , 37 - 51.
- Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of tourism research* , 837 - 859.
- Tureta, C., Rosa, A. R., & Ávila, S. C. (2006). Da teoria sistémica ao conceito de redes interorganizacionais: um estudo exploratório da teoria das organizações. *Revista de administração da UNIMEP* .
- Vale, G. M., Amâncio, R., & Lima, J. B. (2006). Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. *Revista de administração* , 136 - 146.
- Vaz, Margarida Maria Fidalgo Costa & Dinis, Anabela do Rosário Leitão (S.D) Turismo no litoral versus turismo no interior. O destino turístico da Serra da Estrela. *Revista Portuguesa de estudos regionais* nº 14

**ANEXO I**  
**Questionário**