



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

**Do Litoral para o Interior**  
**A Complementaridade de Produtos e Serviços Turísticos**  
**entre os Concelhos de Viana do Castelo e Ponte de Lima**

**Filipe Daniel de Sousa Barbosa**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
**Gestão**  
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Prof. Doutora Margarida Maria Fidalgo da Costa Vaz

**Covilhã, Outubro de 2013**







# Agradecimentos

Embora seja um trabalho de cariz individual, a realização de uma dissertação tem sempre presente ajudas imprescindíveis, directa ou indirectamente, de algumas pessoas a quem devo agradecer:

À Professora Doutora Margarida Vaz, orientadora da dissertação, sempre disponível a ajudar, partilhando o seu saber, bem como apoio e motivação transmitida.

Aos meus familiares pelo apoio e incentivo constante prestado.

A todas as empresas e organizações que participaram neste estudo.

À Região do Turismo do Porto e Norte pela ajuda disponibilizada.

À Joana Silva, pelo apoio incondicional e amor, pois foi ela que me ajudou a ultrapassar momentos mais difíceis na realização deste estudo.

A todos os meus colegas que sempre me incentivaram, com especial atenção para o Henrique Centeno, não esquecendo o Gonçalo Santos, o Luís Delgado, o João Oliveira, o André Cunha, o Dan Costin, a Cátia Tavares e a Fátima Ferreira.







## Resumo

Neste trabalho, estuda-se a existência de complementaridade de produtos e serviços turísticos entre os concelhos de Viana do Castelo e Ponte de Lima de uma forma sustentada. Existe uma evidente diferença entre o desenvolvimento das regiões do litoral e interior, podendo o turismo contribuir para atenuar essas diferenças. Contudo, é necessário a prática de um turismo sustentável de forma a evitar a degradação dos territórios. Para perceber como os diferentes intervenientes no turismo interagem, foi necessário estudar temas como cooperação, competição e coopetição. O trabalho evidencia que de facto os stakeholders turísticos dos dois concelhos cooperam entre si, e vêem de bom grado a existência de complementaridade dos seus produtos e serviços. Porém, existem barreiras que impossibilitam a existência dessa complementaridade.

## Palavras-chave

Complementaridade, Competição, Cooperação, Coopetição







## **Abstract**

In this work, it is studied the existence of complementarity of products and tourist services between the counties of Viana do Castelo and Ponte de Lima in a sustained way. There is an obvious difference between the development of coastal and interior regions, tourism can contribute to reducing these differences. However it is necessary the practice of sustainable tourism in order to prevent the degradation of the territories. To understand how the different tourism interveners interact, it was necessary to study topics such as cooperation, competition and cooptation. The work shows that in fact the two tourist stakeholders municipalities cooperate with each other, and gladly see the existence of complementarity of its products and services. However, there are barriers which prevent the existence of this complementarity.

## **Keywords**

Complementarity, competition, cooperation, cooptation







# Índice

1.	Introdução .....	1
2.	Oportunidades e desafios do turismo para o desenvolvimento de uma Região .....	2
2.1.	Turismo como factor de desenvolvimento .....	2
2.2.	Importância de se praticar um turismo sustentável .....	3
3.	O fosso do desenvolvimento entre as zonas costeiras e zonas do interior. Os Destinos Turísticos Periféricos .....	6
3.1.	O Rural e o Urbano. Natureza da lacuna em termos de desenvolvimento .....	6
3.2.	O desenvolvimento das Zonas Costeiras e das Zonas do Interior. Factores de diferenciação .....	7
4.	Concorrência, Cooperação e Coopetição entre Destinos Turísticos .....	10
4.1.	Conceitos introdutórios .....	10
4.2.	Destinos Turísticos do Litoral e do Interior. Relações competitivas e cooperantes?	12
5.	Objectivos e Metodologia da Investigação .....	15
5.1.	Objectivo Principal e Objectivos Específicos .....	15
5.2.	Metodologia da investigação .....	16
5.2.1.	Desenho e Justificação da metodologia de investigação .....	16
5.3.	População e Amostra .....	17
5.3.1.	Instrumento de recolha de dados e procedimentos .....	19
6.	Apresentação e Discussão dos Resultados Obtidos .....	20
6.1.	Breve Caracterização da Região em estudo .....	20
6.2.	Apresentação dos resultados obtidos .....	25
6.2.1.	O Turismo na região em estudo: pontes fortes e fracas, potencialidades e debilidades. Contributo do turismo para o desenvolvimento da região. ....	25
6.2.2.	Turismo Sustentável: importância e práticas .....	29
6.2.3.	Relacionamentos de cooperação .....	32
6.2.4.	Factores críticos para a existência de uma complementaridade de produtos turísticos na região .....	37
6.3.	Discussão dos resultados .....	39
7.	Conclusões e Reflexões Finais .....	41
7.1.	Conclusões da Investigação .....	41
7.2.	Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação .....	42
	Referências .....	43
	Anexos .....	51







## Lista de Figuras

Figura 1 - Concelhos em estudo e seus recursos emblemáticos .....	22
Figura 2 - Número de estabelecimentos por concelho .....	23
Figura 3 - Capacidade de alojamento por concelho .....	23
Figura 4 - Proveitos de aposento nos estabelecimentos por concelho (em milhares de euros)	24
Figura 5 - Taxa de ocupação (bruta) .....	24
Figura 6 - Estadia média nos estabelecimentos .....	25
Figura 7 - Prática de turismo sustentável .....	30
Figura 8 - Benefícios das práticas de turismo sustentável para a empresa.....	31
Figura 9 - Benefícios das práticas de turismo sustentável para a região .....	31
Figura 10 - Inconvenientes das práticas do turismo sustentável para a região .....	32
Figura 11 - Média dos resultados da avaliação sobre relacionamentos de cooperação/competição.....	33
Figura 12 - Razões que levam os <i>stakeholders</i> a cooperar .....	34
Figura 13 - Razões que levam os <i>stakeholders</i> a não cooperar .....	35
Figura 14 - Modo como a cooperação pode contribuir para o desenvolvimento do turismo na região .....	36
Figura 15 - Quem deve coordenar as relações de cooperação.....	36
Figura 16 - Tipo de produto/serviço capaz de ser inserido numa oferta complementar .....	37
Figura 17 - Barreiras à complementaridade.....	38
Figura 18 - Como pode a complementaridade de produtos/serviços contribuir para a competitividade da região .....	38







## Lista de Tabelas

Tabela 1 - Destinos Turísticos Periféricos .....	9
Tabela 2 - População-Alvo.....	18
Tabela 3 - Amostra Obtida .....	19
Tabela 4 - Dados dos inquiridos .....	20
Tabela 5 - Principais atracções turísticas segundo os diferentes concelhos .....	26
Tabela 6 - Contribuição do turismo para o desenvolvimento da região, segundo os diferentes concelhos.....	28
Tabela 7 - Estratégias sugeridas para atenuar as diferenças de desenvolvimento entre o interior e litoral, segundo os diferentes concelhos.....	29
Tabela 8 - Prática de cooperação entre <i>stakeholders</i> do litoral e interior.....	34







# Lista de Acrónimos

<b>PME's</b>	Pequenas e Médias empresas
<b>PPP's</b>	Parcerias Público Privadas
<b>THR</b>	Turismo Hotelería y Recreación
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciences
<b>CIM</b>	Comunidade Intermunicipal do Alto Minho
<b>TER</b>	Turismo em Espaço Rural
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estatística
<b>RTAM</b>	Região do Turismo do Alto-Minho







# 1.Introdução

Este estudo visa perceber o fenómeno da complementaridade de produtos e serviços turísticos entre duas regiões. Para tal, considerou-se pertinente analisar o modo como uma zona do litoral e outra do interior (representadas neste estudo pelos concelho de Viana do Castelo e de Ponte de Lima, respectivamente) se podem complementar e ajudar mutuamente, melhorando assim aspectos económico/sociais, ajudando a eliminar problemas de periferia (Nash e Martin, 2003). Ambas as zonas turísticas podem sair a ganhar se todo o processo de entreaajuda e complementaridade de esforços for bem conseguido, tendo também em atenção a sustentabilidade da região. Desenvolver e promover turisticamente uma região é extremamente importante. Contudo, nunca se pode menosprezar que um crescimento desordenado poderá trazer consequências nefastas para o local em questão.

O turismo é visto como um grande impulsionador da actividade económica (European Commission, 2000). Foi no início do séc. XXI que o turismo se converteu numa importante fonte de capital económico para um grande número de países, principalmente pelo seu efeito multiplicador considerável de gerar dinheiro (Puerto, Bascopé e Cano, 2010). Por outro lado pode trazer impactos negativos, caso o seu crescimento não seja devidamente acompanhado (United Nations Environment Programme, 2009). Integrando esta preocupação, surge o turismo sustentável que tem como objectivo a conservação do património natural e cultural, de modo a evitar a degradação dos mesmos, com o intuito de melhorar a economia local (Carneiro, Oliveira e Carvalho, 2010).

Christou (2012) mostra no seu estudo a importância de aliar o turismo à sustentabilidade, dando exemplos de países que reconheceram que o turismo de massas, principalmente o turismo balnear, não devia ser a única forma a ser praticado, uma vez que pode provocar danos no ambiente, levando ao conseqüente esgotamento dos recursos naturais.

Desta forma é fulcral que exista um certo grau de cooperação entre os diferentes *stakeholders* turísticos bem como entre regiões, de modo a evitar o turismo de massas, que aliado a ele traz a degradação dos recursos turísticos. Principalmente quando dois destinos se encontram relativamente próximos ou quando oferecem produtos/serviços complementares, é possível haver essa cooperação e como referem Wang et al. (2012), esse facto pode contribuir para resolver problemas económicos e ambientais.

É neste contexto, que se definiu como objectivo principal deste trabalho, estudar a existência de algum grau de complementaridade de produtos e serviços turísticos do litoral e da zona

rural, de modo a potenciar o desenvolvimento turístico de uma região de uma forma sustentada.

Este trabalho de investigação estrutura-se da seguinte forma. Após a Introdução (Cap.1), no Capítulo 2 procede-se à revisão da literatura relevante sobre o turismo como fonte de desenvolvimento e ainda sobre turismo sustentável. No Capítulo 3 desenvolve-se o tema “O fosso do desenvolvimento entre as zonas costeiras e zonas do interior. Os destinos turísticos periféricos” onde se debaterá os factores de diferenciação da existência desse fosso e ainda a natureza da lacuna entre o espaço rural e urbano. No Capítulo 4 abordam-se as diferenças entre concorrência, cooperação e cooptação entre destinos turísticos. Por sua vez, no Capítulo 5, serão apresentados os objectivos da investigação, bem como a metodologia aplicada e no Capítulo 6, para além de uma breve caracterização da região em estudo, serão apresentados e discutidos os resultados da investigação empírica. Por último, no Capítulo 7, são apresentadas as conclusões gerais e as limitações do estudo, bem como sugestões para futuras linhas de investigação.

## **2.Oportunidades e desafios do turismo para o desenvolvimento de uma Região**

### **2.1. Turismo como factor de desenvolvimento**

No início do séc. XXI o turismo converteu-se numa importante fonte de capital económico para um grande número de países, principalmente pelo seu efeito multiplicador considerável de gerar dinheiro (Puerto, Bascope e Cano, 2010). O turismo é essencial para atingir os objectivos gerais da União Europeia, pois permite crescer, oferecer mais emprego, desenvolvimento regional, gestão de património natural e regional (European Commission, 2000).

Esta actividade impulsiona o desenvolvimento de uma região, principalmente de áreas rurais. Por outro lado e sobretudo a nível da sustentabilidade pode trazer impactos negativos, se esse crescimento não for devidamente acompanhado (United Nations Environment Programme, 2009).

O turismo promove o desenvolvimento económico e social, seja a nível de aumento de rendimentos, criação de riqueza, construção de infra-estruturas, formação de recursos humanos e criação de emprego (Simões 1993, C.E. 1998, citado por Cardoso, 2002: 30). Para

Sharpley (2002), o turismo é um meio eficaz de desenvolvimento socioeconómico pois permite criar riqueza através da pluriactividade, gerar novos empregos ou reaproveitar empregos antigos ligados às artes e ofícios, criar novos mercados para produtos agrícolas, melhorar os serviços públicos, revitalizar as economias locais, o artesanato, costumes e cultura, proteger e melhorar o ambiente, principalmente em áreas rurais periféricas, onde as actividades agrárias estão a diminuir.

Segundo Nash e Martin (2003), muitas áreas periféricas olharam para o turismo como uma oportunidade, uma vez que este pode corrigir problemas de periferia, desemprego e declínio das populações, podendo gerar mais riqueza, melhorando a economia local e contribuindo para a preservação dos recursos naturais e culturais.

Murphy e Williams (1999) referem alguns benefícios que o turismo traz para as regiões rurais, destacando o facto de este possibilitar acesso a novas oportunidades de emprego, diversificação das económicas locais, melhoramento dos acessos às áreas rurais do interior e uma sensibilização e apoio na preservação dos recursos naturais e culturais. Todavia, é importante que as áreas rurais analisem não só os benefícios associados ao turismo como também os custos e limitações que também lhe estão associados. Problemas como a acessibilidade, conflitos internos da comunidade, má qualidade dos serviços prestados, burocracias e dificuldades em identificar e atingir nichos de mercado tornam-se obstáculos para o desenvolvimento do turismo. Para que tudo funcione como devido, é essencial que as comunidades rurais analisem que tipo de turistas estão em posição de atrair, para depois analisar que tipo de desenvolvimento turístico deve ser feito, trabalhando junto de associações de desenvolvimento regional.

## **2.2. Importância de se praticar um turismo sustentável**

Como é referido por Cardoso (2002: 38), os apologistas do desenvolvimento sustentável “protegem um mundo futuro no qual seja claro que a biosfera impõe limites ao crescimento económico; se entenda que crescimento não é sinónimo de desenvolvimento e que o aumento da quantidade não induz por si só melhorias da qualidade; se exprima um repúdio à crença de que a ciência e a tecnologia conduzem infalivelmente a uma melhoria da condição humana; se manifeste uma forte aversão aos riscos do meio ambientais; se compartilhe um ideal de solidariedade, justiça redistributiva e ética igualitária; se sustente uma grande preocupação pelo acelerado crescimento da população mundial e através do conhecimento se atenuem as suas causas; se apoie a necessidade de que o homem não extermine nem negue a sobrevivência das espécies, se proteja a qualidade e capacidade do meio ambiente e, por fim, as culturas minoritárias”.

Está na ordem do dia a preocupação com o “verde” e o “ambiente”, não só por parte dos governos, como também das populações, influenciadas muitas vezes pela forte divulgação dessas preocupações por parte dos *mass media*, consciencializando as pessoas.

O conceito de sustentabilidade é algo difícil de definir, uma vez que não existe uma definição precisa e pode ter diversas interpretações, podendo o que um planificador ambiental defende não ser consensual entre ecologistas ou economistas, por exemplo.

Como refere Cardoso (2002) tudo depende do que se deve sustentar e cita vários autores (e.g. López-López 2001; Redclift, 1987; Devall e Sessions 1985, em Cardoso, 2002: 33) com visões diferentes sobre como pode ser entendida a sustentabilidade. Se, alguns desses autores defendem que os recursos são o principal objectivo da sustentabilidade, onde a conservação da natureza é o mais importante no desenvolvimento de competitividade no sector turístico, outros centram-se mais nos níveis de consumo, enfatizando o lado da procura. Outros, ainda olham para o progresso do ser humano como outra questão para a sustentabilidade, enquanto outros incidem no desenvolvimento de tecnologias capazes de combater ou diminuir a degradação do meio-ambiente. Existe ainda outro ponto de vista, que se enquadra nas relações Norte-Sul, onde os países do norte do globo se dividem, e enquanto uns querem explorar recursos para com isso terem benefícios económicos, outros tentam a todo o custo preservar a natureza. Nos países do sul, sobretudo devido a serem países menos desenvolvidos, centram-se ainda na própria sobrevivência, e na procura de conseguir assegurar as necessidades básicas.

Durante muito tempo pensou-se que o turismo era uma actividade amiga do ambiente e era muitas vezes apelidada de actividade “sem chaminés”. Contudo, e cada vez mais, tal facto deixa de ser uma realidade, pois as pessoas tomaram consciência que para não prejudicar o ambiente seria necessário tomar medidas ambientais e sociais, bem como o auxílio de uma boa planificação. Nos finais dos anos oitenta do séc. XX o turismo sustentável começou a surgir. Porém só na década de noventa, os intervenientes do sector começaram a perceber que era necessário a ajuda de todos, aliados a políticas governamentais e com uma boa planificação, para que os problemas se resolvessem (Dagostino, Sánchez, Romo e Morales, 2012).

O turismo sustentável surgiu devido à crescente consciencialização por parte das pessoas, para a necessidade de proteger os espaços que visitam e nomenclaturas como turismo de natureza, turismo de aventura ou ecoturismo ficaram em voga, sendo que o turismo sustentável é uma mistura das mesmas. Para Honey (2002, citado por Schloegel (2007: 250), turismo de natureza é “viajar a lugares virgens com o intuito de experimentar e contemplar a natureza”. Turismo de aventura é participar em desportos ou actividades de risco elevado, aleado à necessidade de resistência física. Por último, o ecoturismo é um tipo de turismo que visa a conservação das zonas visitadas, onde o turista é educado para o efeito, fomentando o

respeito pela cultura local, bem como os direitos humanos. Para muitas pessoas, o turismo sustentável é uma forma de desenvolvimento sustentável. Porém, outras pessoas olham mais para a parte dos impactos ecológicos, sociais e económicos devido à não existência de um turismo sustentável regulamentado, sendo que um turismo desregulado pode trazer perdas de lucro, aumento dos preços locais, criminalidade, poluição e degradação dos espaços e esgotamento dos recursos (Jetmore, 2004, citado por Schloegel. 2007: 250).

Para o Ministério de Comércio e Turismo de Espanha (Curiel e López, 2009: 38), “o deteriorar do ambiente acelera-se quando o território é utilizado acima das suas capacidades e dado que existe uma estreita correlação com a qualidade turística, pode-se concluir que à medida que os impactos se tornam mais evidentes, a oferta e, desde logo, o produto turístico perderá a sua posição competitiva no mercado”. Por sua vez Ruschmann (2008) refere que, com o grande fluxo de procura de turismo, é necessário que haja um bom planeamento dos espaços, dos equipamentos e das actividades turísticas, de modo a evitar danos sobre os locais visitados. Torna-se, por isso, extremamente importante um crescimento planeado e sustentado do turismo, para prevenir a deterioração de um determinado destino.

De acordo com Christou (2012), para a prática de um turismo sustentável, é necessário que todo o desenvolvimento tenha em conta as questões ambientais e que contribua para o progresso socioeconómico do destino em causa. Assim sendo, as práticas de turismo alternativo poderão promover essa mesma sustentabilidade (Dodds e Kuhnel, 2009, citados por Christou, 2012).

Cada vez mais as áreas rurais não devem olhar só para a agricultura como meio de desenvolvimento, mas sim para um conjunto de actividades, entre as quais o turismo em espaço rural, visto trazer benefícios a nível do bem-estar das populações. Para tal, é necessário implementar projectos turísticos capazes de desenvolver de forma sustentável o equilíbrio regional, que minimizem qualquer impacto negativo. Tudo isto será possível se todos os intervenientes (Estado, empresas, comunidades locais e instituições) contribuírem para a respectiva mudança (Cardoso, 2002).

## **3.0 fosso do desenvolvimento entre as zonas costeiras e zonas do interior. Os Destinos Turísticos Periféricos**

### **3.1. O Rural e o Urbano. Natureza da lacuna em termos de desenvolvimento**

O desenvolvimento é um processo de mudança que não se verifica em todas as regiões por igual. É notória a existência de certas zonas que se expandem e desenvolvem, enquanto outras parecem ficar paradas no tempo. Como Andriotis (2006) refere, quase toda a população mundial foi atraída para as áreas costeiras, visto ser lá que se encontram os grandes aglomerados e grandes cidades, deixando as áreas do interior e zonas rurais cada vez menos desenvolvidas.

A “crise do mundo rural” surgiu após a Segunda Guerra Mundial quando por toda a Europa passou a dominar um modelo económico que se orientava para os centros urbanos. As migrações do campo para as cidades, bem como as emigrações, levaram ao abandono das práticas agrícolas e à desertificação física e humana, provocando fortes índices de desemprego e diminuição dos rendimentos nos territórios rurais (Cardoso, 2002). Citando Leal (1996), Cardoso (2002: 34) refere 3 factores que contribuíram para a “crise rural”; nomeadamente: (i) os modelos económicos aplicados nas décadas passadas que privilegiavam os sectores secundário e terciário, geralmente sediados nos centros metropolitanos; (ii) a estrutura económica e social rural e a sua diferente capacidade de adaptação aos processos de desenvolvimento; e (iii) as relações de intercâmbio económico entre campo e cidades e entre o agrário e o conjunto da economia.

Ao longo das últimas décadas as economias rurais sofreram um acentuado declínio a nível económico, muito devido à queda acentuada da actividade agrária, causando grande problemas socioeconómicos. Isto provocou uma perda a nível de rendimento e de emprego e com isso a inevitável migração dos recursos humanos mais qualificados à procura de novas oportunidades, deixando para trás uma população cada vez mais envelhecida e com cada vez menos serviços públicos. Por outro lado, certas actividades primárias, como pecuária ou agricultura, não são muitas vezes capazes de, por si só, promoverem o crescimento económico de algumas zonas rurais.

Tudo isto levou a que se olhasse para o turismo como um instrumento capaz de reverter o declínio e de promover o desenvolvimento rural. Blomgren e Sorensen (1998) referem que o turismo é visto como um forte substituto das actividades agrárias na criação de riqueza, uma

vez que necessita de mão-de-obra de baixa qualificação, exigindo pouca alteração da força de trabalho já existente, podendo também ter um impacto sociocultural importante na população. Barbosa (2005), contrapõe esta ideia, dizendo que o efeito multiplicador da actividade turística torna-se importante para o desenvolvimento de um determinado local, uma vez que turismo gera riqueza não só para o próprio sector, como também nos outros sectores económicos, como por exemplo na construção civil, industria alimentar, comércio em geral, produção de móveis, e mesmo a nível do sector público podem ser necessárias a realização de obras. Também as empresas ligadas ao transporte podem ter benefícios, e ainda o sector da diversão e cultura pode sofrer uma dinamização. Ou seja, o turismo pode ser visto como uma actividade complementar ao sector agrícola, que auxilia a actividade económica local, trazendo riqueza à comunidade.

Como refere Godinho (2004, citado por Mesquita, 2009: 1), o turismo rural surgiu na Europa para “travar o despovoamento, preservar a paisagem rural, salvar um certo tipo de agricultura familiar, manter um equilíbrio ambiental saudável e proporcionar solvência económica de milhares de famílias”. Em muitos países o turismo em espaços rurais tem usufruído de muitas ajudas financeiras, usufruindo de apoios directos tanto do sector público como do privado (Sharpley, 2002).

### **3.2. O desenvolvimento das Zonas Costeiras e das Zonas do Interior. Factores de diferenciação**

Existe uma evidente diferença em termos de desenvolvimento entre as zonas costeiras e as zonas do interior ou áreas periféricas. Esse facto é observado no trabalho de Gallup, Sachs e Mellinger (1999), quando referem que, por existir nas zonas costeiras uma alta densidade populacional e essas áreas estarem bem situadas relativamente ao comércio interno, regional e internacional, o desenvolvimento económico dessas zonas fica favorecido. Dão ainda dois indicadores que mostram o porquê de existir tal diferença:

- (1) A emigração da mão-de-obra é mais difícil do que a migração interna;
- (2) Economias costeiras podem ter incentivos militar ou económicos para impor custos sobre as economias sem costa.

Sachs, Mellinger e Gallup (2000) referem ainda que uma vez que o transporte marítimo é mais barato que por terra ou por ar, faz com que as economias do litoral tenham vantagem em relação ao interior.

Segundo Brown e Hall (1999), periférico é algo sem interesse e importância para a maioria dos acontecimentos globais. Pode ser entendido por periferia, um lugar em relação a algum centro ou núcleo. O meio periférico como tem falta de poder e influência, enfrenta grandes problemas sociais, políticos e económicos. A ideia de dividir o mundo em núcleos e periferias, tornou-se, segundo aqueles autores, parte da teoria de dependência. Esta teoria indica que existe uma relação de dependência entre os países e regiões mais ricas, e as regiões menos favorecidas, muitas vezes ligadas à agricultura, em que os primeiros impõem cláusulas abusivas do comércio sobre as regiões mais fracas, fazendo com que exista uma contínua desvantagem entre ambas, provocando muitas vezes emigração nas áreas periféricas.

Segundo Brown e Hall (1999), as áreas periféricas têm inúmeras desvantagens em relação aos grandes aglomerados que na sua maioria se situam no litoral. Dado que se encontram num isolamento geográfico, longe dos grandes pólos de actividade e dos mercados, sofrem problemas económicos devido ao facto de serem zonas com poucos recursos, com uma indústria pouco desenvolvida, predominando as Pequenas e Médias Empresas (PME's), que não têm o *know-how* em áreas como o marketing ou inovação. Nestes lugares, existe uma forte dependência de importações uma vez que a vida nesses lugares pouco ou nada mudou, onde a população para além do êxodo rural, sofre ainda de forte envelhecimento.

Nash e Martin (2003) afirmam que o facto de os rendimentos, oportunidades de emprego e actividades económicas não serem uniformes em todas as regiões de cada país, faz com que provoque grandes índices de migrações das populações para regiões mais desenvolvidas.

A evidente desigualdade na distribuição de recursos e infra-estruturas, aliado a uma falta de investimento para o desenvolvimento das zonas do interior dos territórios, em comparação com as zonas costeiras, onde na sua maioria se encontram os grandes centros urbanos, equipados com grandes infra-estruturas como aeroportos internacionais e portos marítimos e que atraem um investimento contínuo em infra-estruturas, fazem com que os espaços do interior concorram em desigualdade com as zonas costeiras. Aleado a isso, e com a grande afluência dos turistas às zonas costeiras para destinos de férias, fez com que no passado, não muito distante, as áreas do interior fossem vistas como uma fraca alternativa como destinos turísticos (Andriotis, 2006).

Mais recentemente e com a cada vez mais acentuada tensão vivida nas grandes cidades, com hábitos de consumo cada vez menos saudáveis, as pessoas voltaram outra vez a pensar na natureza como fuga a esses problemas. As populações de hoje em dia sentem-se cada vez mais afastadas das suas raízes e das suas ligações com a natureza, devido em grande parte à vida que levam no mundo moderno, essencialmente urbano, em que a poluição e o stress reinam e onde os espaços verdes são escassos (Ruschmann, 2008). Estes problemas levam a que cada vez mais pessoas optem por se refugiar em áreas rurais (Rodrigues, 2000, citado por André e Silvestre, 2008: 2).

Como referem Irvine e Anderson (2003, citados por Andriotis, 2006: 631), as áreas do interior podem ser consideradas e vistas como algo autêntico e único, ricas em natureza, com rios, montanhas, florestas, bem como património, aldeias pitorescas, que pode permitir ao turista uma experiência totalmente diferente da vivida nas grandes aglomerações. As áreas periféricas que antigamente eram vistas com maus olhos, estão agora a ser mais visitadas por turistas cada vez mais sofisticados na sua escolha para férias, uma vez que podem proporcionar paz, sossego e cultura.

Hoje em dia fala-se em novos factores que fazem com que seja necessário aumentar a diversidade da oferta turística, uma vez que a procura mudou, sobretudo devido às novas facilidades de mobilidade geográficas dos cidadãos e à existência de uma população cada vez mais instruída, que faz com que o consumo de férias seja maior e mais exigente (Cardoso, 2002).

Estas novas tendências podem propiciar às zonas rurais uma nova oportunidade, uma vez que o turismo poderá manter e criar emprego, trazer riqueza e fazer com que novas infra-estruturas sejam criadas para conseguir fazer frente a esta nova realidade. Contudo, existe um risco associado ao crescimento, não controlado, do turismo nestas áreas, visto que se um destino turístico se tornar cada vez mais visitado, poderá incorrer na sua sobrelotação, fazendo com que uma economia que estava a começar a prosperar, comece a degradar-se, perdendo assim as características únicas de beleza natural que fomentaram o seu sucesso (Brown e Hall, 1999).

Morison (1998, p. 192) identifica as principais vantagens e desvantagens associadas aos destinos turísticos periféricos, ilustradas na tabela 1.

Tabela 1 - Destinos Turísticos Periféricos

Característica	Vantagens	Desvantagens
Clima	Estações do ano e climas naturais diferentes.	O tempo não é bom o ano todo, provocando sazonalidade da procura, restringindo o tempo de estadia.
Demografia	Baixa concentração de população, atractivo para quem procura sossego e tranquilidade.	Recursos humanos pouco qualificados para os empregos na área de turismo.
Geografia	Características demográficas únicas, como paisagens, rios, montanhas, aliado à distância dos grandes aglomerados.	O afastamento e a distância aos grandes mercados provocam custos elevados de transporte e tempo.

Estrutura da Industria	Predominância de Pequenas e Medias Empresas que oferecem produtos locais e serviços mais personalizados.	Elevada fragmentação de mercado. Desvantagens em termos de inovação, tecnologia e desenvolvimento.
Mercados	Os mercados cada vez mais olham para as periferias de diferente forma, uma vez que existe cada vez mais uma procura do “verde”.	Diminuição das oportunidades de crescimento de negócio no mercado interno, estimulam a aposta em investimentos nos mercados internacionais.
Políticas Publicas	Envolvimento do governo na promoção de políticas públicas económicas e de desenvolvimento do turismo.	Perigo de uma cultura de dependência de apoio, que pode levar a uma falta de iniciativa empresarial.

Fonte: Morison (1998, p. 192) (Tradução própria)

## 4. Concorrência, Cooperação e Coopetição entre Destinos Turísticos

### 4.1. Conceitos introdutórios

A **concorrência** entre empresas ocorre em termos de publicidade, preço, promoção e qualidade, sendo que muitas das vezes poderá ocorrer o facto de se entrar em concorrência entre mais de que um domínio. Empresas lucrativas e de grande porte, normalmente conseguem responder eficazmente a essa competitividade, sendo que as empresas de pequena dimensão ficam em desvantagem. Todavia, essas mesmas empresas podem-se destacar por terem relações mais estreitas e íntimas com os seus clientes (Chaganti, Chaganti e Mahajan, 1989).

Segundo vários autores a mão invisível da competição, de Adam Smith, promove a eficiência económica, pois permite às empresas utilizar de forma eficaz os recursos escassos, inovar e reduzir os custos de transacção. Isto é conseguido quando uma empresa ganha uma posição numa dada indústria, que lhe permite oferecer produtos de qualidade superior, comparativamente aos seus competidores (Lado, Boyd e Hanlon, 1997).

Gnyawali e Madhavan (2001) seguem uma linha de pensamento que sugere que os concorrentes não são de longe entidades únicas, pois dentro das limitações de recursos

próprios, para entrarem em alguma acção competitiva, estão inseridos numa rede de relações que os influencia. Como referem Bengtsson e Kock (1999), se por um lado deve existir algum grau de conectividade para que uma rede de negócios possa ser eficaz, por outro lado deve-se criar laços com fim de se criarem relações de longo prazo. Ao longo dos anos, os estudos sobre as relações entre concorrentes tornaram visível que as relações verticais e horizontais têm características distintivas. Por um lado, as relações verticais são mais fáceis, uma vez que é simples ver as transacções de actividades e recursos entre compradores e vendedores. Em contrapartida, as horizontais, são mais difíceis de ver por terem um carácter informal, construídas sobre relações de trocas sociais. Apesar de existirem algumas semelhanças entre as relações verticais e horizontais, são na sua maioria diferentes, sendo óbvio que os *trade-offs* entre cooperação/competição e harmonia/conflito, possam trazer diferentes tipos de vantagens para as empresas (Bengtsson e Kock, 1999).

Haugland e Gronhaug (1996) expõem três linhas de pensamento no que toca à **cooperação** entre empresas. Por um lado, a teoria económica neoclássica que refere que nos mercados competitivos não existe cooperação entre vendedor e comprador, uma vez que quando a mercadoria está entregue e o pagamento efectuado, está a transacção feita: aqui o importante, para que corra tudo bem, é o preço. Outra linha de pensamento é a teoria da organização industrial, que afirma que só existe cooperação entre empresas quando há algum grau de imperfeição de mercado. Por último, surge outra linha de pensamento, declarando que não é necessário a existência de imperfeições no mercado para que suscite algum tipo de cooperação entre empresas. Surge naturalmente através da interacção continua entre comprador e vendedor.

Deutsch (1973), citado por Lu et al. (2010: 102), ao desenvolver a teoria da cooperação e competição defende que as pessoas numa equipa de trabalho esforçam-se por conseguir alcançar os seus próprios objectivos. Contudo, isso não impede que não possam desenvolver relacionamentos e trabalho de equipa. É a forma como os objectivos são interpretados que determina as relações e por sua vez, estes influenciam os resultados. Os objectivos podem ser considerados de forma cooperativa, competitiva ou de forma independente. Na cooperação, as pessoas acreditam que só podem alcançar os seus objectivos, somente se os outros também alcançarem os seus. Na competição é ao contrário, se uma pessoa consegue atingir as suas metas, a probabilidade dos outros alcançarem é menor ou nenhuma. Relativamente aos objectivos considerados de forma independente, as pessoas entendem que se ajudarem os outros a alcançar os seus objectivos, vão ter também benefícios, pois podem ambos tirar partido de trabalhar em conjunto (Lewicki, McAllister, e Bies, 1998, citados por Lu et al., 2010: 103).

Com as mudanças cada vez mais rápidas da tecnologia, concorrência, ambiente e estratégias, cada vez mais as empresas sentem a necessidade de cooperar. Podem ser várias as formas de cooperação, nomeadamente, parcerias, franquias, consórcios de investigação e várias formas

de organizações em rede (Ring e Ven, 1992). Um exemplo de cooperação pode ser quando empresas pesquisam em conjunto novas tecnologias ou mercados, beneficiando de economias de escala e permitindo que se ganhem novas habilidades e troca de *know-how*.

Ao lado da cooperação surge outro conceito, a **coopetição**, que nos leva à ideia de que pode haver simultaneamente um certo grau de competitividade e cooperação (Pasquinelli, s.d.). A literatura em gestão muitas vezes incide simplesmente na concorrência e/ou cooperação puras, sendo que isso não representa a realidade visto que muitas vezes as organizações competem e cooperam simultaneamente (Kylänen e Mariani, 2007). Tal representa uma ideia complexa, visto os intervenientes estarem simultaneamente envolvidos em situações de “ganha-ganha” e “ganha-perde” (Damayanti et al., s.d.).

Segundo vários autores, através de uma estratégia de coopetição, as empresas podem cooperar com outras, através de objectivos comuns e ao mesmo tempo competirem uns com os outros na obtenção de benefícios (Damayanti et al., s.d.). O termo coopetição fornece uma nova visão: “cooperar, a fim de melhor competir”. O sucesso de grande parte dos negócios está de “mãos dadas” com o sucesso dos outros, sendo que as empresas fazem de tudo para conseguir alcançar o valor de mercado criado por todos, defendendo os seus interesses, mas cooperando ao mesmo tempo. (Tourism Business & Planning, s.d.).

Kylänen e Mariani (2007) reforçam a ideia de que a cooperação e a competição podem tirar benefícios se forem feitas entre relações público-privadas, visto serem cruciais para reforçar a imagem e a marca de um destino ou região. Muitas das vezes a coopetição envolve relações entre o governo e empresas privadas, denominadas de parcerias público-privadas (PPP's), que começam a emergir um pouco por todo o mundo com o intuito de fornecer ao público novos bens e serviços. Uma das áreas onde se evidencia mais este fenómeno é o turismo, e segundo vários autores esta área representa um driver para o surgimento de novas parcerias.

## **4.2. Destinos Turísticos do Litoral e do Interior. Relações competitivas e cooperantes?**

O fenómeno da globalização provocou um aumento da concorrência internacional. Contudo, possibilitou um crescimento da colaboração entre empresas, sobretudo em destinos turísticos, onde estas cooperam para reforçar a imagem de marca de um determinado destino (Kylänen e Mariani, 2007). Numa visão tradicional a concorrência era vista como algo benéfico, uma vez que pode impulsionar a inovação e reduzir certos custos, criando valor ao cliente. Por sua vez, a cooperação era vista tradicionalmente como uma tática monopolista para manter os concorrentes fora do mercado (Thomason et al., 2012).

De forma global, todas as nações, regiões e cidades competem entre si com o intuito de atrair recursos humanos e investimentos de capital. Porém, estas mesmas áreas podem procurar relações de cooperação para que se tornem ainda mais competitivas. Por outras palavras, se um determinado local se “fecha” dentro das suas fronteiras, muito provavelmente não conseguirá fazer frente aos seus competidores a uma escala global. Aqui a cooperação pode trazer benefícios, sobretudo quando os fundos para o desenvolvimento económico se tornam escassos, ajudando com a agregação de recursos (Pasquinelli, s.d.). A cooperação, sendo encarada como uma estratégia orientada para o processo dinâmico, pode servir de auxílio à gestão do planeamento a nível local, regional, nacional ou mesmo internacional (Yilmaz, s.d.).

Como referem Damayanti et al., s.d.), as pequenas empresas, sobretudo de turismo e hospitalidade cooperam em áreas tais como planeamento e desenvolvimento de um destino. Outra área comum de empresas do destino turístico é o combinar os recursos limitados de marketing para atrair mais turistas.

De acordo com Vaz e Dinis (2007), um destino turístico poderá ter vantagens que permitam satisfazer certas necessidades de um segmento de mercado ou ainda, ter recursos para satisfazer vários segmentos. Para tal, é necessário identificar quais as relações competitivas e/ou complementares mais importantes, sempre que dois destinos concorram no mesmo segmento de mercado, de modo a entender quem são os concorrentes e quem complementa a oferta turística.

Wang et al. (2012), depois de fazerem uma revisão de literatura, mostram no seu trabalho que é possível que exista um certo grau de cooperação entre diferentes destinos turísticos, sobretudo quando estes se encontram relativamente próximos ou quando eles oferecem produtos e serviços complementares, proporcionando aos mesmos ultrapassar problemas económicos regionais ou mesmo problemas ambientais. No entanto, na maioria das vezes, tais destinos são vistos como concorrentes, fazendo com que o desenvolvimento do turismo regional não seja totalmente eficaz e eficiente.

Existem factores que podem inibir o desenvolvimento de um processo de colaboração (Wang et al., 2012). São disso exemplo a política e os governos, uma vez que nem todas as localidades colocam a mesma ênfase no turismo ou adoptam diferentes métodos para o desenvolver. Por outro lado, a insuficiência de recursos, tanto a nível financeiro como humano, fazem com que possa existir um certo grau de relutância por parte de um dado destino em cooperar, por haver desconfiança de que o processo de cooperação tenha sucesso. Há ainda a considerar os desequilíbrios no poder que podem provocar falta de confiança e inibir o parceiro mais fraco de partilhar as suas ideias e pontos fortes, bem como o seu *know-*

*how*, da melhor maneira possível. Também o espírito de competição, quando dois parceiros concorrerem dentro de um determinado território ou sector de turismo, pode fazer com que a cooperação seja difícil de acontecer, pelo facto das partes se verem como concorrentes e não parceiros. Outro factor ainda diz respeito à desconfiança e suspeita, visto que para se conseguir um certo nível de confiança é necessário despende uma grande quantidade de tempo, para que todas as questões sejam resolvidas entre os futuros parceiros.

Contudo, e segundo os mesmos autores (op. cit., 2012) existem três categorias em que as empresas de turismo podem entrar em colaboração, nomeadamente o (i) custo de transacção, o (ii) tipo de estratégia e a (iii) aprendizagem. No primeiro caso (i), as empresas entram em colaboração devido à necessidade de se ser mais eficiente, sendo exemplo a programação do custo de actividades em marketing, de modo a que o custo-benefício seja o melhor para ambas as partes. Para seguir uma (ii) abordagem orientada na estratégia, uma dada região pode por exemplo expandir a sua oferta para outros segmentos de mercado ou ampliando o seu mix de produtos através de ofertas de produtos complementares. Reunindo as ofertas turísticas das diversas localidades de uma determinada região, pode-se criar uma marca comum, bem como uma imagem e um portefólio de produtos. De acordo com a (iii) aprendizagem organizacional, poderiam ser feitas parcerias em que ambas as partes aprendessem habilidades e competências um do outro, utilizando as mesmas tecnologias e *know-how*, de modo a aumentar as vantagens competitivas através do conhecimento compartilhado.

O nosso estudo empírico centra-se em dois tipos de destinos turísticos situados na região do Alto Minho com segmentos de mercado diferentes, que não concorrem de forma directa, o que poderá querer dizer que a cooperação e complementaridade de produtos entre a região litoral e a zona rural daquela região poderá ser uma potencialidade a explorar, permitindo-lhes integrar uma oferta de produtos turísticos diversificados ao mesmo tempo que os seus esforços de marketing conjunto podem expandir a dimensão do mercado e simultaneamente aumentar as vantagens competitivas do Alto Minho enquanto destino turístico, através de uma estratégia de cooperação. O conceito de *touring*<sup>1</sup> pode ser um conceito integrador dos vários produtos pois exige que os turistas, na sua mobilidade, percorram vários locais durante a viagem. Por sua vez, a dispersão geográfica dos turistas por todo o território do Alto Minho, poderá contribuir não só para a distribuição dos efeitos económicos por um maior número de agentes, como também para minimizar os impactos ambientais decorrentes de uma grande concentração de pessoas e infra-estruturas num mesmo local, como é hábito ocorrer nas zonas do litoral.

---

<sup>1</sup> Percursos em *tours*, rotas ou circuitos de diferente duração e extensão, em viagens independentes e organizadas.

A procura na Europa por viagens de *touring* tem vindo a aumentar, apresentando um crescimento anual acumulado de 7,9% entre 1997 e 2004 segundo um inquérito do *European Travel Monitor*, prevendo os especialistas que continue a aumentar. Esta situação deve-se ao facto de muitos turistas desejarem cada vez mais ter experiências de viagem mais completas. Ou seja, quando os turistas chegam a um destino procuram novas formas de completar a sua experiência turística, seja com um tour organizado ou em circuitos ocasionais, combinando atracções paisagísticas e culturais com fim de descobrir mais sobre o território que visitam. Portugal tem muito potencial para a prática deste tipo de turismo uma vez que detém adequados recursos, com um rico património histórico-cultural, natureza, gastronomia, e uma dimensão geográfica que segundo especialistas é o ideal para esta prática (THR, 2006).

## 5. Objectivos e Metodologia da Investigação

### 5.1. Objectivo Principal e Objectivos Específicos

O **objectivo principal** deste trabalho é estudar a existência de algum grau de complementaridade de produtos turísticos do litoral e da zona rural da região do Alto-Minho, nomeadamente nos concelhos de Viana do Castelo e de Ponte de Lima, com o intuito de verificar como se processa essa relação, de modo a potenciar o desenvolvimento turístico da região, de uma forma sustentada.

Neste sentido, identificam-se os seguintes objectivos específicos, bem como as respectivas dimensões de análise:

#### 1. Analisar a estrutura do turismo no território em estudo

A partir de uma breve caracterização do território em estudo, pretende-se, com este objectivo específico, conhecer o modo como a actividade turística se estrutura na região em análise

#### 2. Analisar o processo desenvolvimento do turismo entre o interior e o litoral e identificar os pontos onde o turismo pode contribuir para atenuar possíveis diferenças no desenvolvimento das áreas em estudo.

Com este objectivo visa-se um melhor entendimento do processo de desenvolvimento entre o interior e o litoral da área em estudo, a partir da análise dos pontos fortes e fracos e das potencialidades e debilidades do turismo na região do litoral (concelho de Viana do Castelo) e do interior (concelho de Ponte de Lima). Para além disso, pretende-se também conhecer o

que, na perspectiva dos *stakeholders* turísticos, constitui contributos do turismo para o desenvolvimento daquelas áreas, bem como possíveis estratégias, ao nível do turismo, capazes de atenuar o fosso do desenvolvimento entre o litoral e o interior

### 3. Avaliar a existência da prática de um turismo sustentável

Uma vez que o crescimento desregrado do turismo tem consequências nefastas a nível social, ambiental e económico, com este objectivo pretende-se saber se os *stakeholders* das áreas em estudo valorizam e praticam um turismo sustentável, e que benefícios dessas práticas identificam para a própria empresa/instituição e para a própria região.

### 4. Analisar a importância da colaboração entre os *stakeholders* das zonas turísticas em estudo, de modo a potenciar a competitividade da região

Com este objectivo visa-se entender o que os *stakeholders* pensam sobre cooperação, competição, cooptação e ainda sobre complementaridade de produtos e serviços turísticos e como essa complementaridade pode contribuir para a competitividade do turismo da região

### 5. Identificar os factores críticos para a existência de uma oferta complementar de produtos e serviços turísticos na região

Este quinto e último objectivo pretende identificar que produtos e serviços turísticos são susceptíveis de integrarem uma oferta complementar por parte dos *stakeholders* das áreas em estudo, bem como as vantagens e desvantagens para o turismo da região associados a essa oferta identificando ainda as barreiras que se podem levantar a essa complementaridade da oferta.

## **5.2. Metodologia da investigação**

### **5.2.1. Desenho e Justificação da metodologia de investigação**

Como foi referido anteriormente, o nosso estudo incide sobre a região do Alto Minho. Contudo, a dimensão da área geográfica abrangida e as limitações temporais (e também financeiras), não permitiriam em tempo útil a recolha e tratamento de informação de um número tão elevado de *stakeholders* envolvidos. Tendo em atenção o objectivo deste trabalho, optámos por restringir a área em estudo aos concelhos de Viana do Castelo e de Ponte de Lima. Estes concelhos, para além das fortes tradições que têm em comum, apresentam características distintas a nível do turismo, que em muito se devem ao facto de

Viana do Castelo se encontrar no litoral e Ponte de Lima mais para o interior do Distrito, com características marcadamente rurais.

Apesar desta restrição geográfica, o número de *stakeholders* envolvidos no turismo dos dois concelhos continuava a ser elevado. Assim, uma primeira opção foi analisar apenas o lado da oferta turística, tendo-se levantado a este nível duas hipóteses: i) abranger no estudo todo o tipo de *stakeholders* o que, dada a quantidade de informação a recolher, inviabilizaria em tempo útil um estudo aprofundado; ou ii) seleccionar os que pudessem ser mais relevantes para o objectivo do nosso estudo, estudando-os mais profundamente. Optámos pela segunda alternativa, deixando a primeira para futuras investigações. Numa primeira instância eram para ser realizadas entrevistas pessoais aos diferentes *stakeholders*. Contudo, ocorreram alguns entraves. Por um lado, durante o teste piloto, foi notório que a maioria dos *stakeholders*, argumentando falta de tempo para serem entrevistados, solicitavam o envio de um questionário para posteriormente ser respondido; por outro lado, a realização de entrevistas tinha associada custos elevados pela necessidade de deslocação a todos os estabelecimentos. Por estes dois motivos, optou-se por elaborar um questionário como forma de recolher a informação necessária à elaboração do nosso estudo. De modo a tentar garantir um maior número de respostas possível, solicitou-se a colaboração da Entidade de Turismo do Porto e Norte, que, prontificando-se a ajudar, enviou o questionário por email a todos os *stakeholders*.

O presente estudo seguiu uma investigação exploratória, quantitativa, usando o método dedutivo como forma de investigação e uma abordagem objectivista (Coutinho, 2004; Prodanov e Freitas, 2013). É estudo exploratório, uma vez que permite uma maior familiarização com factos, pessoas, ideias, permitindo ainda gerar conjunturas e permitir orientação para futuras investigações. Foi usado o método dedutivo onde se pretende criar relação entre premissas e as conclusões de outros estudos, com intuito de testá-las. Quanto à abordagem, é objectivista uma vez que tem como base outros estudos já realizados. Por fim, foi usada uma técnica quantitativa para tratamento dos dados obtidos.

### **5.3. População e Amostra**

De entre os diversos *stakeholders* envolvidos na oferta turística, seleccionámos aqueles que, do ponto de vista dos objectivos do nosso estudo, considerámos os mais relevantes, nomeadamente: estabelecimentos hoteleiros, alojamentos locais e municipais, estabelecimentos de turismo em espaço rural e turismo de habitação; parques de campismo, empresas de animação turística, agências de viagens e autarquias. Para recolha de informação sobre os *stakeholders* existentes nos dois concelhos recorreremos às páginas web

das respectivas câmaras, obtendo-se uma população total de 121 *stakeholders* turísticos distribuídos pelos concelhos de Viana do Castelo (61) e de Ponte de Lima (60) representados na tabela 2.

Tabela 2 - População-Alvo

<b>Tipo de Stakeholder</b>	<b>Viana do Castelo</b>	<b>Ponte de Lima</b>
Pousadas de Portugal	1	-
Pousadas da Juventude	1	-
Apartamentos turísticos	2	-
Hotel	12	2
Turismo em Espaço Rural (TER)	15	8
Alojamento local	8	8
Parques de campismo	2	1
Empresa de animação turística	8	1
Alojamento municipal	-	15
Turismo de Habitação	3	22
Autarquia	1	1
Região de Turismo	1	-
Agência de viagem	7	2
<b>TOTAL</b>	<b>61</b>	<b>60</b>

Fonte: Elaboração própria

Pese embora os esforços efectuados no sentido de obter um maior número respostas, lamentavelmente só se conseguiram obter 44 questionários preenchidos (18 no concelho de Viana do Castelo, e 24 em Ponte de Lima, correspondendo a 29,5% e a 40,0% da população respectiva) e nem todos os tipos de *stakeholders* inquiridos responderam, como reflecte a tabela 3.

Tabela 3 - Amostra Obtida

<b>Tipos de Stakeholders</b>	<b>Viana do castelo</b>	<b>Ponte de Lima</b>
Pousadas de Portugal	1	-
Pousadas da Juventude	-	-
Hotel	6	1
Apartamentos turísticos	1	-
Turismo de espaço rural (TER)	5	2
Alojamento local	1	1
Parque campismo	-	1
Animação turística	1	-
Alojamento Municipal	-	15
Turismo de habitação	1	4
Autarquia	-	-
Agência de Viagens	2	-
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>24</b>

Fonte: Elaboração Própria

### 5.3.1. Instrumento de recolha de dados e procedimentos

O material utilizado para a realização da investigação empírica constou de um inquérito semiestruturado, constituído na sua maioria por questões de resposta aberta. Este inquérito foi construído de raiz e divide-se em cinco partes, sendo elas: dados da empresa/instituição, turismo na região, turismo sustentável, relacionamentos de cooperação e por último os dados relativos ao entrevistado.

No que concerne aos procedimentos, num primeiro momento, foi construído um inquérito (ver Anexo 1) e posteriormente foram realizados pré-testes aleatórios a alguns *stakeholders*. De seguida, para a aplicação deste instrumento foi enviado um *e-mail* pela Entidade de Turismo do Porto e Norte a cada um dos *stakeholders* solicitando o preenchimento do questionário enviado em anexo.

Após a recepção dos inquéritos respondidos, estes foram lidos na íntegra de modo a analisar a consistência interna dos mesmos, de forma a descartar respostas que não fossem úteis para a investigação. Posteriormente foi criada uma base de dados no programa de análise estatística *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS 21), para tratamento dos dados obtidos,

nomeadamente cálculo de estatísticas descritivas básicas como  *Crosstabs*, frequências, médias e desvios padrão.

Os inquiridos foram respondidos pelos responsáveis das empresas/organização, bem como alguns subordinados, sendo na sua maioria homens (78%), como é possível ver na tabela 4, com idades compreendidas entre 35 e 44 (53,7%), e com o ensino superior (73,8%).

Tabela 4 - Dados dos inquiridos

	Percentagem
Masculino	78,0%
Feminino	22,0%
Menos de 25	2,4%
De 25 a 34	12,2%
De 35 a 44	53,7%
De 45 a 54	12,2%
De 55 a 64	14,6%
65 ou superior	4,9%
Ensino básico	7,1%
Ensino Secundário	16,7%
Ensino Superior	73,8%
Outro	2,4%

Fonte: Elaboração própria

## 6. Apresentação e Discussão dos Resultados Obtidos

### 6.1. Breve Caracterização da Região em estudo

Viana do Castelo é a cidade atlântica mais ao Norte de Portugal, sendo uma cidade de fácil acesso pois situa-se a cerca de 25 minutos do aeroporto internacional do Porto, e é servida por funcionais auto-estradas e por um porto de mar. As paisagens são um forte atractivo da

cidade, visto situar-se num local com a existência de um rio, montanha e mar, que são óptimos para uma boa qualidade de vida, proporcionando aos habitantes e turistas oportunidades de lazer e desporto, onde se destacam os desportos náuticos, muito praticados na região. A cidade tem ainda espaços culturais como teatros, cinemas, bibliotecas, museus que são uma mais-valia da oferta de lazer. Conta ainda com uma boa capacidade hoteleira tanto para acolher turistas, como para receber congressos, seminários e outras reuniões de turismo, negócios ou de estudo, que são auxiliados por auditórios para a realização dos mesmos. Sendo a capital do folclore português, a cidade conta ainda com o seu artesanato, como a louça e os bordados e com a assídua animação cultural, que fazem de Viana do Castelo uma cidade atractiva para todas as vertentes de Turismo (Câmara Municipal Viana do Castelo)<sup>2</sup>.

Ponte de Lima é a Vila mais antiga de Portugal e é Vila porque quis ser Vila recusando ser cidade. O culto da terra e da tradição traçam o perfil marcadamente rural. Ponte de Lima é o berço do Turismo de Habitação, da casta Loureiro que distingue o Vinho Verde e do Arroz de Sarrabulho. Dignos de registo é a Área de Paisagem Protegida, o Festival Internacional de Jardins, a Feira do Cavalo ou mesmo o Caminho Português de Santiago, como pólos de atracção turística cada vez mais internacional (Câmara Municipal de Ponte de Lima)<sup>3</sup>.

O turismo em espaço Rural é muito importante para a região norte do país. A oferta do Alto Minho em termos de áreas naturais é muito variada, sendo o Parque Nacional da Peneda Gerês o que mais se destaca, tanto a nível natural como para a prática de inúmeras actividades. Das 12 áreas protegidas da região Norte, 4 pertencem ao território do Alto Minho: Parque Natural da Peneda Gerês; Parque Natural do Litoral Norte; Paisagem Protegida das Lagoas de Bertandos e S. Pedro de Arcos, e Paisagem Protegida do Corno do Bico. Destaca-se ainda a serra D'Arga e o sistema hidrográfico associado ao rio Minho e Lima (CIM, 2012).

Dos 190.000 visitantes que visitaram áreas naturais de protecção nacional em 2010, cerca de um quarto (cerca de 48.000) visitaram o Parque Nacional da Peneda do Geres, mostrando a importância que este tem a nível nacional (CIM, 2012). Ainda de referir a importância do turismo termal da região Norte que representa 79% das inscrições nos estabelecimentos termais nacionais (CIM, 2012).

---

<sup>2</sup> Página Web do site da Câmara Municipal de Viana do Castelo: <http://cm-viana-castelo.pt/>

<sup>3</sup> Página Web do site da Câmara Municipal de Ponte de Lima: <http://www.cm-pontedelima.pt/>

Alguns dos recursos emblemáticos e distintivos dos dois concelhos estão reflectidos na figura seguinte (Figura 1).

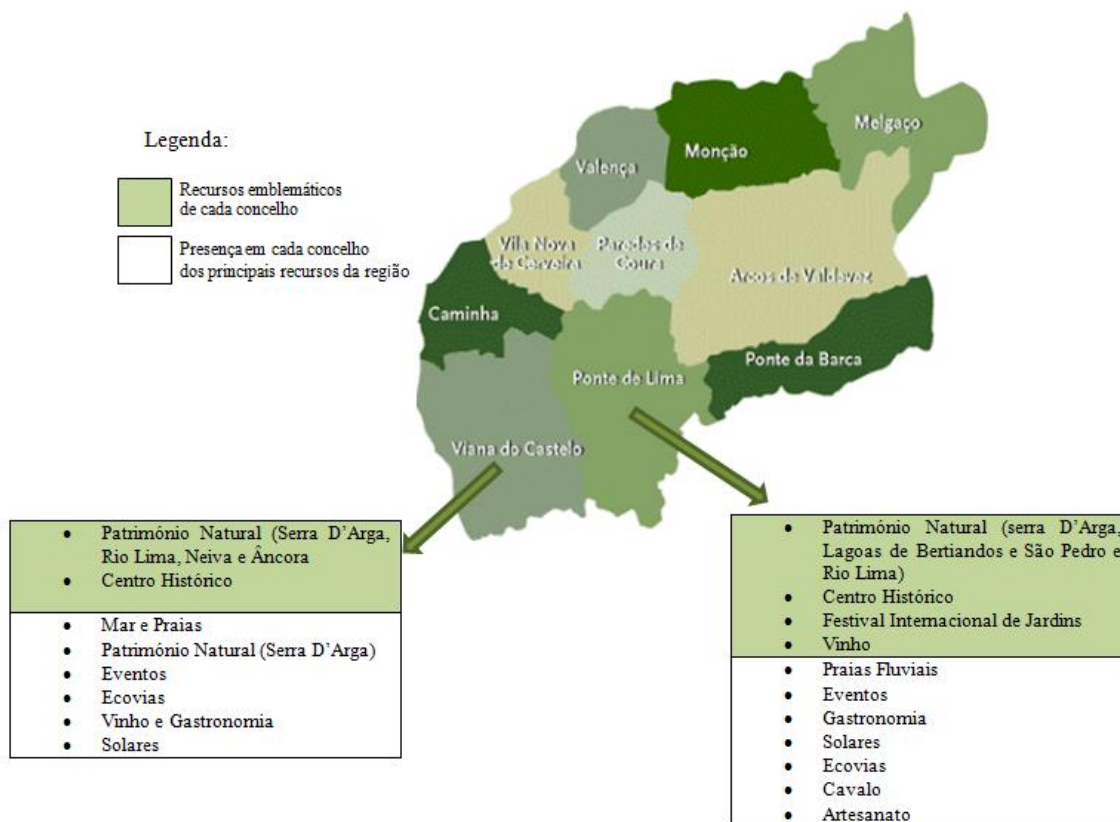


Figura 1 - Concelhos em estudo e seus recursos emblemáticos  
Fonte: CIM, 2012

Os concelhos de Viana do Castelo e Ponte de Lima, para além das fortes tradições que têm em comum, sobretudo a nível do folclore, apresentam estatísticas a nível do turismo distintas, que em muito se deve ao facto de Viana do Castelo se encontrar no litoral e Ponte de Lima mais para o interior do Distrito.

Olhando para a figura seguinte (Figura 2) é notória a discrepância a nível do número de estabelecimento turísticos que existem em cada concelho, destacando de forma visível Viana do Castelo, que desde 2004 até 2011, sempre teve muitos mais estabelecimentos que Ponte de Lima, ficando aqui mais uma vez a preferência do litoral por contrapartida ao interior.

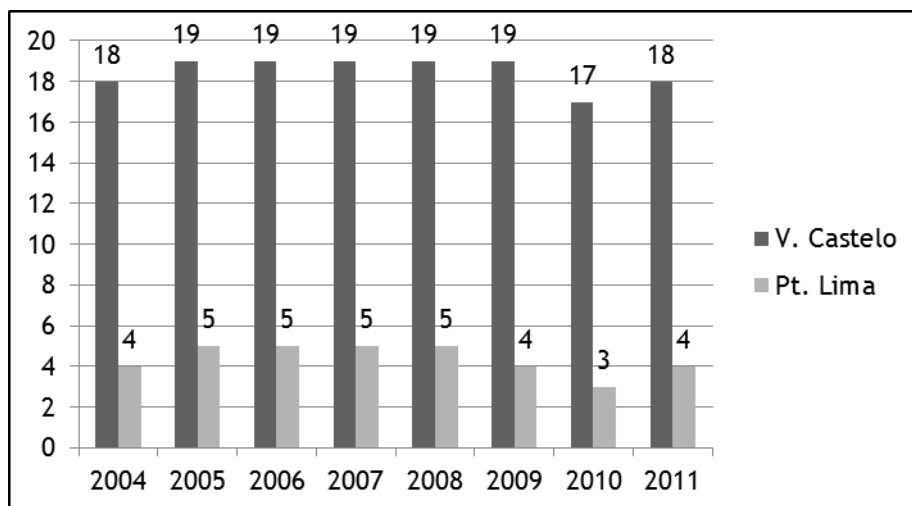


Figura 2 - Número de estabelecimentos por concelho<sup>4</sup>

Fonte: Anuários estatísticos da Região Norte do INE (2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011)

A figura 3 vem corroborar a afirmação anterior, uma vez que Viana do Castelo tem mais capacidade de alojar turistas do que Ponte de Lima, sendo evidente a diferença entre ambos.

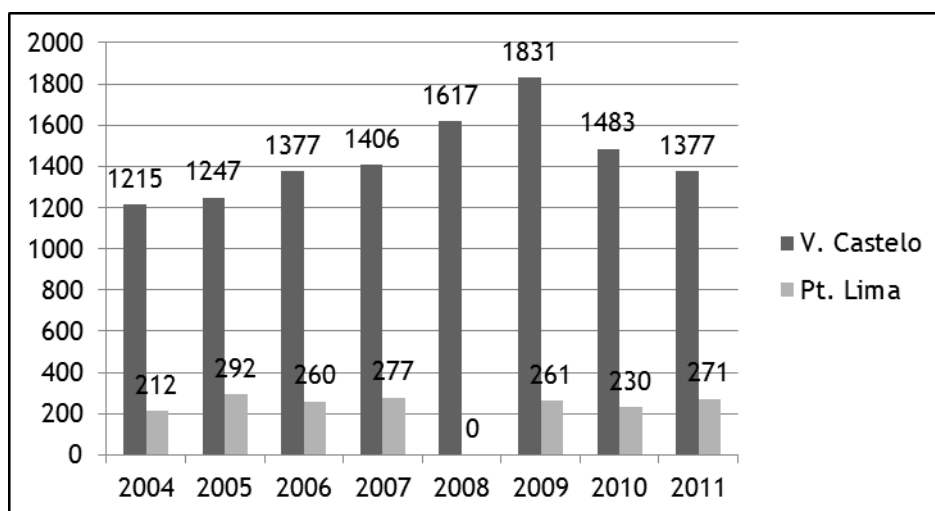


Figura 3 - Capacidade de alojamento por concelho<sup>5</sup>

Fonte: Anuários estatísticos da Região Norte do INE (2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011)

<sup>4</sup> Os dados apresentados abrangem apenas os estabelecimentos classificados pelo Turismo de Portugal, I.P. (Continente) e Direcções Regionais de Turismo nas Regiões Autónomas, que ao longo dos anos foram sendo reconvertidas.

<sup>5</sup> O valor do ano de 2008 para Ponte de Lima encontra-se em falta devido a um erro nas tabelas do anuário estatístico da Região Norte do INE (2008)

A nível de proveitos que cada concelho tira pelos turistas que se alojam nos seus estabelecimentos, mais uma vez Viana do Castelo lidera (ver figura 4). De destacar ainda o facto de esses proveitos terem decrescido consideravelmente para Viana do Castelo desde o ano de 2009, ano em que a capacidade de alojamento também se ressentiu, devido ao encerrar de dois estabelecimentos, ou ainda, e talvez mais significativo, devido ao decréscimo da taxa de ocupação (ver figura 5) a partir desse mesmo ano.

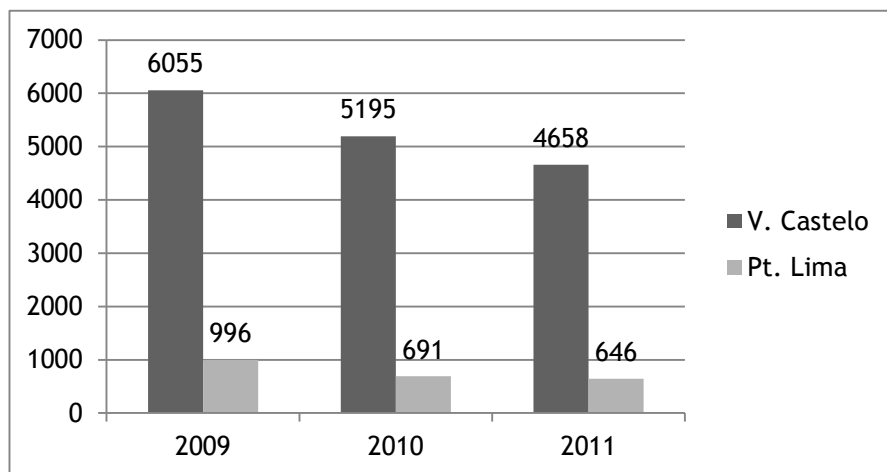


Figura 4 - Proveitos de aposento nos estabelecimentos por concelho (em milhares de euros)<sup>6</sup>  
 Fonte: Anuários estatísticos da Região Norte do INE (2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011)

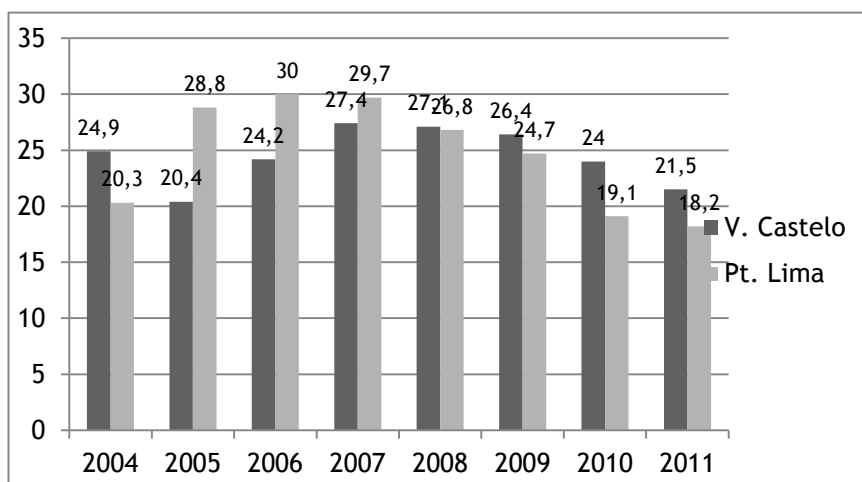


Figura 5 - Taxa de ocupação (bruta)<sup>6</sup>  
 Fonte: Anuários estatísticos da Região Norte do INE (2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011)

<sup>6</sup> Os dados apresentados abrangem apenas os estabelecimentos classificados pelo Turismo de Portugal, I.P. (Continente) e Direcções Regionais de Turismo nas Regiões Autónomas, que ao longo dos anos foram sendo reconvertidas.

Relativamente à estadia média dos turistas nos estabelecimentos (ver Figura 6), só referir que durante o período de 2004 a 2011 não se alterou muito para os dois concelhos estando sempre muito próximo dos 2 dias.

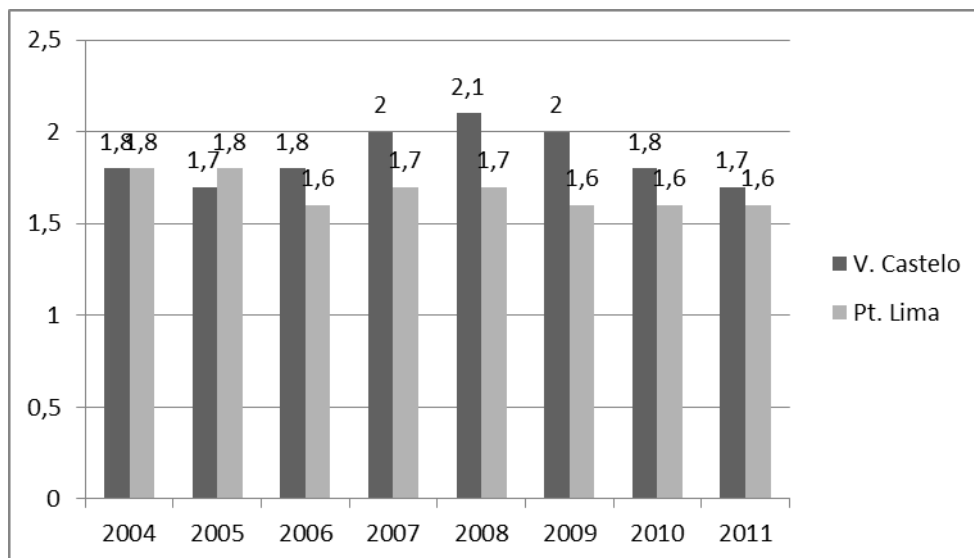


Figura 6 - Estadia média nos estabelecimentos<sup>7</sup>

Fonte: Anuários estatísticos da Região Norte do INE (2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011)

## 6.2. Apresentação dos resultados obtidos

### 6.2.1. O Turismo na região em estudo: pontes fortes e fracos, potencialidades e debilidades. Contributo do turismo para o desenvolvimento da região.

De forma a entender melhor o processo de desenvolvimento entre o interior e o litoral da área em estudo e ainda identificar os pontos onde o turismo poderia atenuar possíveis diferenças nesse processo, colocaram-se algumas questões aos diferentes *stakeholders*, sobre aspectos relacionados com algumas características, pontos fortes e fracos, potencialidades e debilidades do turismo na região. Para além destes aspectos, os *stakeholders* foram também questionados sobre os contributos do turismo para o desenvolvimento da região, tendo-lhes sido também pedidas sugestões sobre estratégias, ao nível do turismo, capazes de atenuar o fosso do desenvolvimento entre o litoral (Viana do Castelo) e interior (Ponte de Lima).

<sup>7</sup> Os dados apresentados abrangem apenas os estabelecimentos classificados pelo Turismo de Portugal, I.P. (Continente) e Direcções Regionais de Turismo nas Regiões Autónomas, que ao longo dos anos foram sendo reconvertidas.

Analisando a tabela 5 (ver ainda anexo 2) é possível notar que as principais atrações turísticas, segundo os diferentes *stakeholders* turísticos, são, por ordem decrescente, a gastronomia (73,8%), monumentos e paisagem, ambos com (64,3%), cultura (59,5%) e festas tradicionais (57,1%). Num outro extremo, surgem as atrações turísticas menos mencionadas, a montanha (2,4%), o rio (11,9%) e os produtos locais (14,3%). Analisando cada concelho individualmente, Viana do Castelo dá mais importância à gastronomia (61,1%), e nenhuma importância à montanha (0,0%). Por sua vez, Ponte de Lima dá muita importância à paisagem (87,5%), seguindo-se gastronomia e monumentos, com uma percentagem de 83,3% cada um. Para Ponte de Lima a atração sol e mar, não sendo um concelho à beira-mar, não tem qualquer importância (0,0%). Contudo, para Viana do Castelo é a segunda mais mencionada (55,6%).

Tabela 5 - Principais atrações turísticas segundo os diferentes concelhos

	Concelho		Total
	Viana do Castelo	Ponte de Lima	
	Percentagem	Percentagem	Percentagem
<b>Gastronomia</b>	61,1%	83,3%	73,8%
<b>Paisagem</b>	33,3%	87,5%	64,3%
<b>Festas Tradicionais</b>	33,3%	75,0%	57,1%
<b>Produtos Locais (vinhos, artesanato, etc.)</b>	22,2%	8,3%	14,3%
<b>Sol e Mar (praias)</b>	55,6%	0,0%	23,8%
<b>Cultura</b>	33,3%	79,2%	59,5%
<b>Monumentos</b>	38,9%	83,3%	64,3%
<b>Espaços verdes (Parque Nacional)</b>	38,9%	4,2%	19,0%
<b>Montanha</b>	0,0%	4,2%	2,4%
<b>Rio (Desportos Náuticos)</b>	22,2%	4,2%	11,9%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne aos **pontos fortes** do turismo segundo os diferentes *stakeholders* turísticos, (ver anexo 3) destacam-se, por ordem decrescente, o património natural e cultural (83,3%), qualidade dos serviços prestados (40,5%) e a qualidade da gastronomia e vinho (28,6%). Quanto aos **pontos fracos** (ver anexo 3), é de ressaltar a inexistência de uma oferta perfeitamente integrada (38,1%) e a fraca promoção e divulgação (21,4%). Se analisarmos por concelho, o ponto forte mais mencionado tanto para Viana do Castelo como para Ponte de Lima foi o património natural e cultural com 72,2% e 91,7% respectivamente. Relativamente aos pontos fracos, Viana do Castelo considera mais relevante a fraca promoção e divulgação e ainda a falta de ordenamento do trânsito, sendo que cada um representa para este concelho 22,2%. O concelho de Ponte de Lima, por sua vez considera a inexistência de uma oferta perfeitamente integrada o ponto fraco mais relevante, com uma percentagem de 66,7%.

Relativamente aos **benefícios e inconvenientes do turismo** (ver anexo 4), as respostas são mais unânimes e vêm de encontro à revisão bibliográfica, no que toca aos benefícios do turismo (e.g. Sharpley, 2002). Desta forma, os benefícios que o turismo traz à região são, por ordem decrescente, a dinamização do tecido económico (78,6%) seguindo-se a criação de emprego (54,8%) e a melhoria da imagem e promoção da região (45,2%). Em relação aos inconvenientes do turismo, é notório que a maioria dos *stakeholders* considera que este não tem nenhum (52,4%). Contudo, 42,9% dos inquiridos considera que em determinadas alturas do ano, o chamado turismo de massas, é considerado um grande inconveniente para os concelhos.

No que concerne às **potencialidades** (anexo 5) do turismo, os *stakeholders* de Viana do Castelo consideram a riqueza da gastronomia, vinhos e artesanato como as mais importantes, recebendo estas potencialidades 16,7% das menções. Já Ponte de Lima, considera que o concelho tem potencial para criar uma oferta mais organizada de eventos e outras actividades culturais (70,8%). No que toca a **debilidades** (anexo 4) os *stakeholders* do concelho de Viana do Castelo consideram como mais relevante a associada à promoção da região (33,3%), acrescentando que este ponto se encontra mal aproveitado em toda a região do Alto-Minho. Os *stakeholders* de Ponte de Lima acham que deveria haver mais iniciativas público/privadas, sendo que este factor levou a uma percentagem de 66,7% de respostas.

Analisando a tabela 6 (Ver ainda anexo 6) é possível verificar que a perspectiva dos *stakeholders* entrevistados vai de encontro à literatura no que toca aos **contributos do turismo para o desenvolvimento** de uma região, (e.g. Nash e Martin, 2003; Murphy e Williams, 1999). Assim, por ordem decrescente, a forma como o turismo mais condiciona o desenvolvimento, está relacionada com a geração de riqueza, pois permite reter grande parte dos efeitos multiplicadores do turismo (76,2%), seguindo-se o possível aumento da oferta de formação profissional na área do turismo. Ainda a ressaltar a criação de postos de trabalho com 54,8% e a forma como o turismo permite maior exposição externa e divulgação da região

com 50,0%. Noutro extremo, surge o desenvolvimento de estratégias de consolidação dos pontos fortes, tirando partido das potencialidades com 2,4%.

Tabela 6 - Contribuição do turismo para o desenvolvimento da região, segundo os diferentes concelhos

	Concelho		Total
	Viana do Castelo	Ponte de Lima	
	Percentagem	Percentagem	Percentagem
Incentivo à conservação do património edificado e cultural	5,6%	8,3%	7,1%
Geração de riqueza retendo grande parte dos efeitos multiplicadores do turismo	66,7%	83,3%	76,2%
Aumentando a oferta de formação profissional na área do turismo. Criação de postos de trabalho	27,8%	75,0%	54,8%
Desenvolvendo estratégias de consolidação dos pontos fortes tirando partido das potencialidades	5,6%	0,0%	2,4%
Maior exposição externa e divulgação da região	22,2%	70,8%	50,0%

Fonte: Elaboração própria

É de salientar (ver Tabela 7 e ainda anexo 7) que os *stakeholders* têm dificuldade em sugerir **estratégias turísticas** possíveis de atenuar o fosso do desenvolvimento entre o litoral (Viana do Castelo) e interior (Ponte de Lima). Contudo, foram retiradas algumas ilações das suas respostas, sendo que apostar em diferentes tipos de turismo (42,9%) foi a estratégia mais sugerida, seguindo-se o estabelecimento de parcerias, aliadas a um maior diálogo e abertura entre os *stakeholders* (11,9%). De destacar que três *stakeholders*, um de Viana do Castelo e dois de Ponte de Lima, vêm com bons olhos a diferença desigual entre os dois concelhos, representando um total de 7,1%.

Tabela 7 - Estratégias sugeridas para atenuar as diferenças de desenvolvimento entre o interior e litoral, segundo os diferentes concelhos

	Concelho		Total
	Viana do Castelo	Ponte de Lima	
	Percentagem	Percentagem	Percentagem
Apostar em pacotes turísticos que mostre o melhor de cada concelho	16,7%	4,2%	9,5%
Apostar diferentes tipos de turismo	5,6%	70,8%	42,9%
Criação de rotas diferenciadas e temáticas (vinhos, produtos regionais, quintas agrícolas, etc.)	5,6%	0,0%	2,4%
Estabelecimento de parcerias. Mais diálogo	22,2%	4,2%	11,9%
Incentivos ao investimento no interior	11,1%	0,0%	4,8%
Essa diferença é positiva	5,6%	8,3%	7,1%

Fonte: Elaboração própria

### 6.2.2. Turismo Sustentável: importância e práticas

Para além de estudar as maneiras de como o turismo pode atenuar as desigualdades de desenvolvimento entre regiões, também era necessário, de acordo com os nossos objectivos, entender se os *stakeholders* praticavam um turismo sustentável, uma vez que crescer sem regras traz graves consequências a determinado local (Ruschmann, 2008).

De uma forma global, os *stakeholders* turísticos têm consciência que é **necessária a prática de um turismo sustentável**. Como é possível verificar no anexo 4, no total de quarenta e dois *stakeholders*, apenas cinco (11,9%) dizem não praticar. Desses cinco não é possível retirar conclusões muito significativas, uma vez que estes não pertencem todos a um mesmo tipo de *stakeholder*, contabilizando-se um hotel, um alojamento local, uma agência de viagens e dois estabelecimentos de turismo de habitação. De destacar ainda que desses cinco, dois pertencem a Ponte de Lima e três a Viana do Castelo, o que mais uma vez não permite retirar grandes ilações sobre que concelho pratica mais ou menos um turismo sustentável. O que fica

visível na figura 7 (ver ainda anexo 8) é a grande quantidade de *stakeholders* que garantem praticar, representando 88,1%.

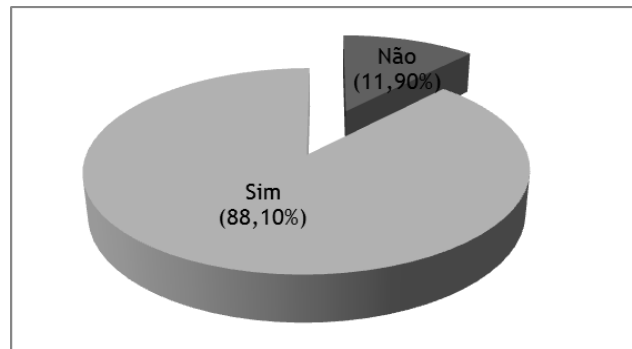


Figura 7 - Prática de turismo sustentável  
Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao **tipo de práticas** que os *stakeholders* utilizam, de forma a contribuir para o turismo sustentável (anexo 9), é possível afirmar que o tipo de prática mais vezes mencionada está relacionada com a própria valorização dos recursos naturais, sendo que dos trinta e sete inquiridos que responderam que praticavam um turismo sustentável, vinte e um (56,8%) diz fazer esta valorização. Outra prática que se destaca relaciona-se com a sensibilização dos turistas, com dezanove menções representando 51,4%. Todas as outras práticas foram mencionadas poucas vezes não mostrando qualquer significado estatístico. Dos cinco inqueridos que disseram não contribuir para a prática de um turismo sustentável, apenas um justificou o porquê de não o fazer, sendo esta razão por se tratar de uma microempresa.

Nas figuras seguintes é possível verificar os **benefícios que as práticas de turismo sustentável** têm para a própria empresa e região, respectivamente, na perspectiva dos *stakeholders* entrevistados. Em relação aos benefícios para a própria empresa (Figura 8 e ainda anexo 10) destaca-se o facto de que esta prática promove um impacto positivo na imagem da empresa, representado uma grande fatia das respostas (59,5%). Outro valor a destacar é a satisfação que dá ao cliente, tendo obtido oito menções (21,6%).

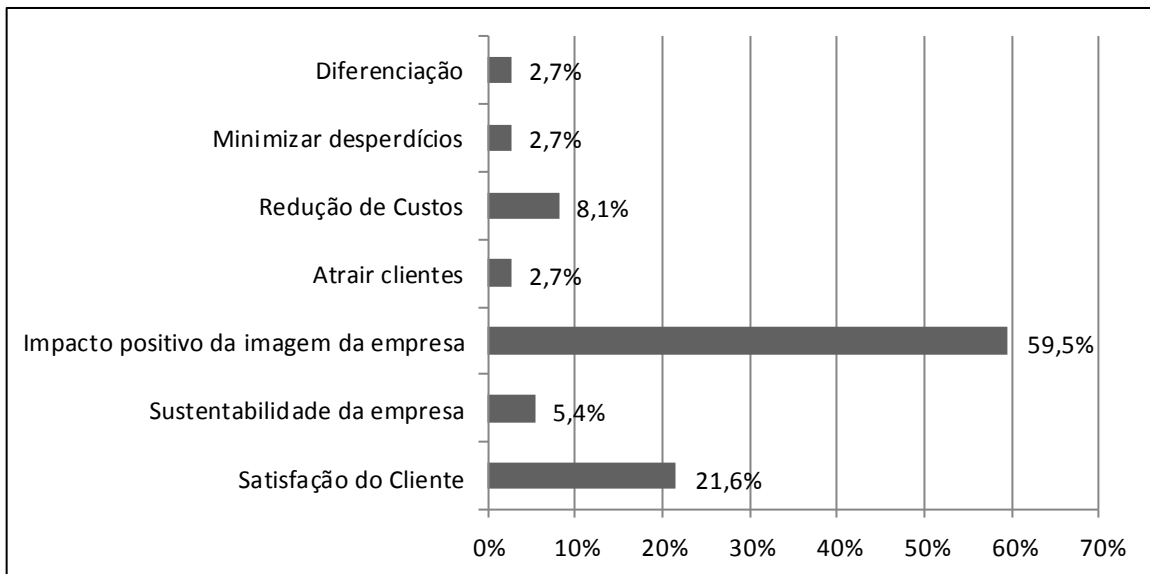


Figura 8 - Benefícios das práticas de turismo sustentável para a empresa

Fonte: Elaboração própria

A partir da Figura 9 (ver ainda anexo 11), concluímos que os benefícios para a região mais mencionados são a preservação do património natural e cultural com vinte e duas respostas (59,5%) e ainda a forma como as práticas sustentáveis permitem atrair mais turistas à região, com sete respostas (18,9%).

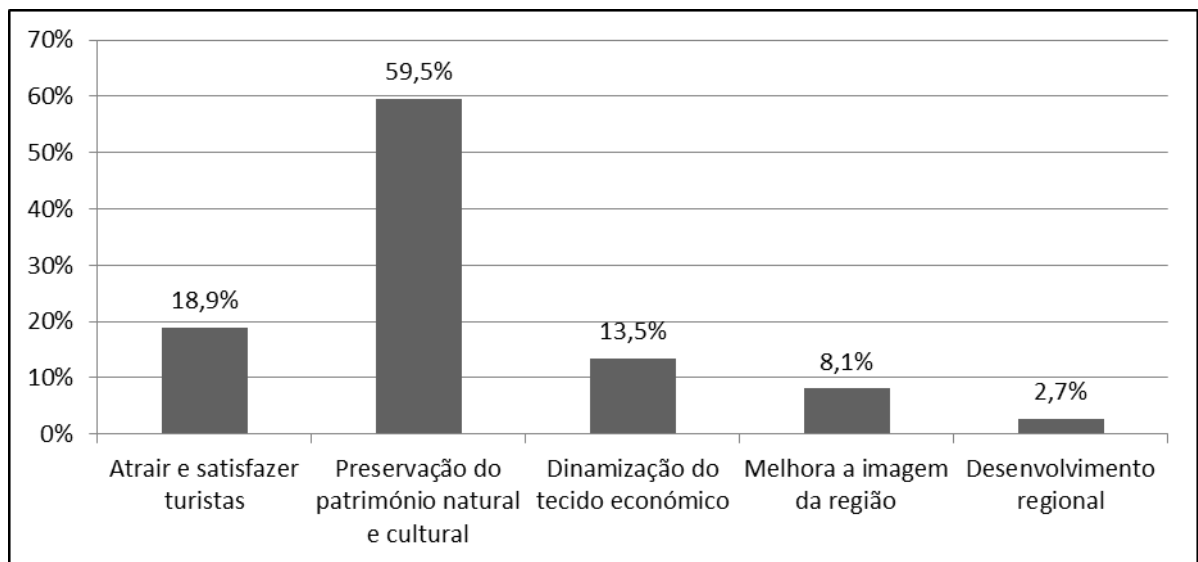


Figura 9 - Benefícios das práticas de turismo sustentável para a região

Fonte: Elaboração própria

À exceção de um *stakholder*, todos os outros trinta e seis que afirmaram praticar um turismo sustentável, dizem que esta prática não tem **qualquer inconveniente** para a região (Figura 10 e ainda anexo 12). Contudo, a resposta mesmo sendo pouco significativa foi pertinente, uma vez que a seu ver, para se praticar um turismo sustentável a empresa tem de investir em

matérias e tecnologias amigas do ambiente. Contudo, estas acarretam custos que nem todos têm possibilidades para os fazer, e o seu investimento leva tempo a ser recuperado.

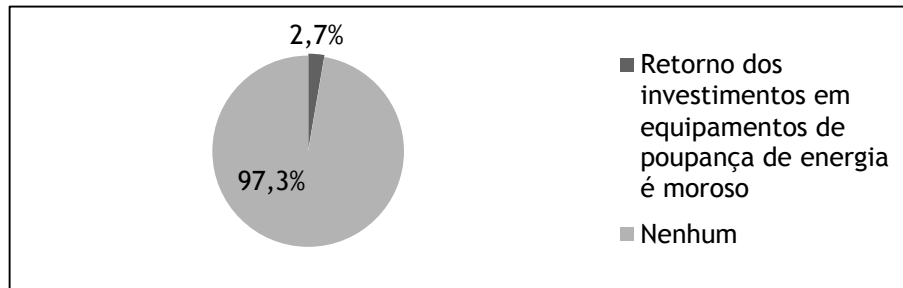


Figura 10 - Inconvenientes das práticas do turismo sustentável para a região  
Fonte: Elaboração própria

### 6.2.3. Relacionamentos de cooperação

De maneira a entender o que os *stakeholders* pensam sobre cooperação, competição, cooptação e ainda sobre complementaridade, foram elaboradas vinte e duas afirmações, numa escala tipo Likert de 0 (não sabe/não responde) a 5 (concordo totalmente), reflectidas no Anexo 6.

Os resultados são interessantes, uma vez que, de uma forma geral, os *stakeholders* vêm com bons olhos a existência de complementaridade entre os dois concelhos. Se analisarmos a figura seguinte (Figura 11 e ainda anexo 13) podemos verificar que concordam que a **competição** possa ser benéfica, uma vez que as três primeiras afirmações receberam uma média nas respostas perto de 4 (concordo parcialmente). Relativamente ao tema **cooperar**, expressos nas afirmações 4 à 6, os *stakeholders* aprontaram-se a dizer que concordavam (média de 4,40) com o facto das regiões do interior poderem cooperar com as do litoral. No que diz respeito às afirmações sobre se os destinos e empresas não cooperavam, as médias baixaram 2,21 e 3,60 respectivamente, o que poderá indicar que acham que poderá haver algum tipo de cooptação. Porém, verificou-se um grande número a colocar 5 ou 0, o que também explica médias baixas.

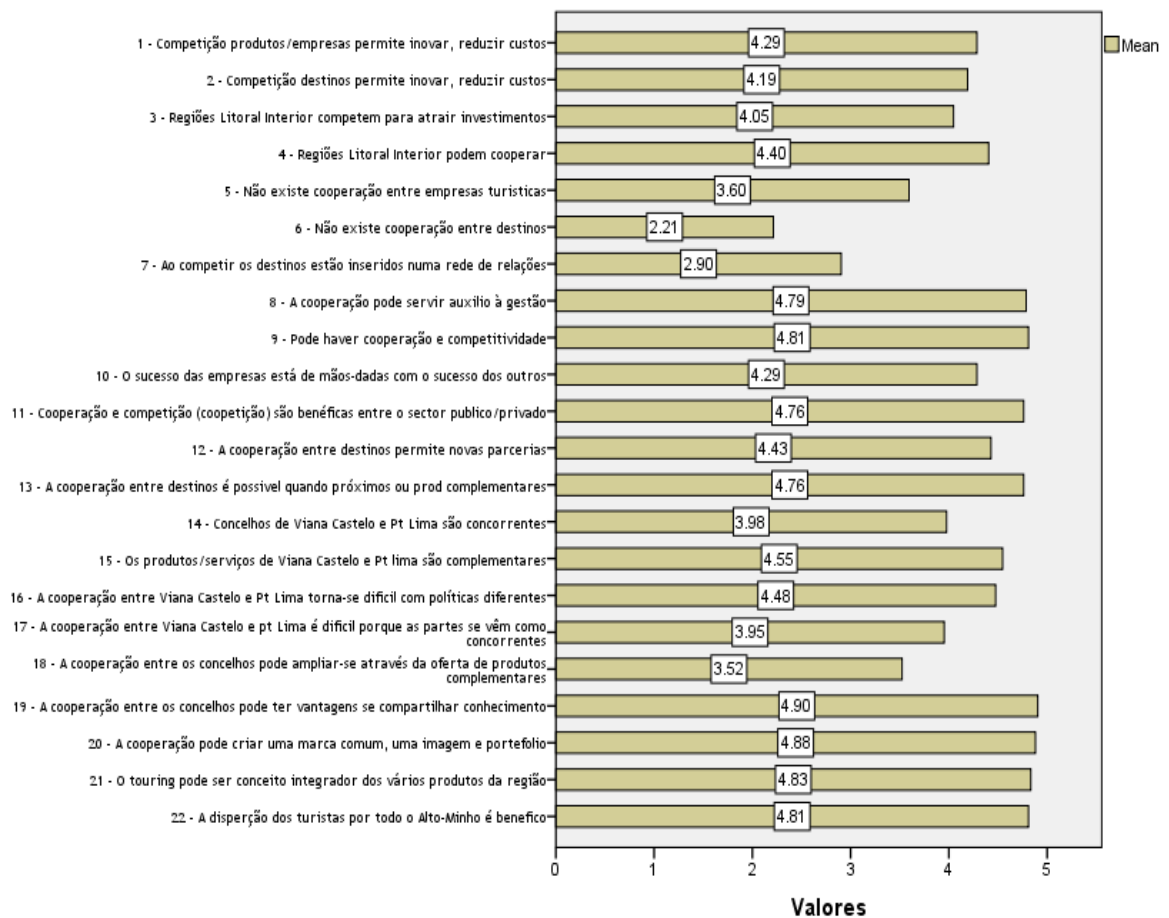


Figura 11 - Média dos resultados da avaliação sobre relacionamentos de cooperação/competição  
 Fonte: Elaboração própria

Continuando a análise da figura 11 (ver ainda anexo 13), ao analisarmos as afirmações relacionadas com os dois concelhos (14 à 19), quando tocado o tema se os dois concelhos são **concorrentes**, a maioria diz que sim. Contudo, obteve-se um mix de respostas o que quer dizer que existe a dúvida de que possam cooperar. A média desta resposta foi de 3,976. Relativamente a afirmação 15, se os produtos e serviços destes dois concelhos são/podem ser complementares, aí não surgiram dúvidas, obtendo uma média de 4,55, o que quer dizer que concordam plenamente com esta afirmação.

Ainda na figura 11 (ver ainda anexo 13), e no que concerne aos entraves que possam existir e que impossibilitem a **complementaridade**, expressos nas afirmações 16 e 17, verifica-se que na afirmação 16 a grande maioria concorda com o facto de políticas e estratégias diferentes poderem interferir no processo de cooperação. Relativamente à afirmação 17, que diz que a cooperação é difícil de acontecer porque as partes se vêm como concorrentes, houve uma maior diversidade de respostas que determinou uma média de 3,95.

Querendo obter resposta a um dos nossos objectivos de investigação - existe ou não cooperação entre os dois concelhos em estudo - a tabela seguinte (ver tabela 8 e ainda anexo 14) ajuda-nos a confirmar que existe essa cooperação. Dos dezoito inquiridos do concelho de Viana do Castelo, onze (61,1%) afirmam relacionarem-se com *stakeholders* de Ponte de Lima. Relativamente a Ponte de Lima existem vinte e um (87,5%) que afirmam ter relações de cooperação com *stakeholders* de Viana do Castelo.

Tabela 8 - Prática de cooperação entre *stakeholders* do litoral e interior

	Concelho		Total
	Viana do Castelo	Ponte de Lima	
	Percentagem	Percentagem	Percentagem
<b>Sim</b>	61,1%	87,5%	76,2%
<b>Não</b>	38,9%	12,5%	23,8%

Fonte: Elaboração própria

No que concerne fazerem às *razões* que levam os *stakeholders* a cooperar surgiram alguns argumentos (ver Figura 12 e ainda anexo 15), com especial destaque para a possibilidade de essa cooperação poder trazer lucro (50%). De ressaltar ainda, que possibilita a oferta de pacotes turísticos mais originais (6,3%), permite a empresa crescer (6,3%), ou simplesmente por existir uma filial no concelho vizinho (6,3%).

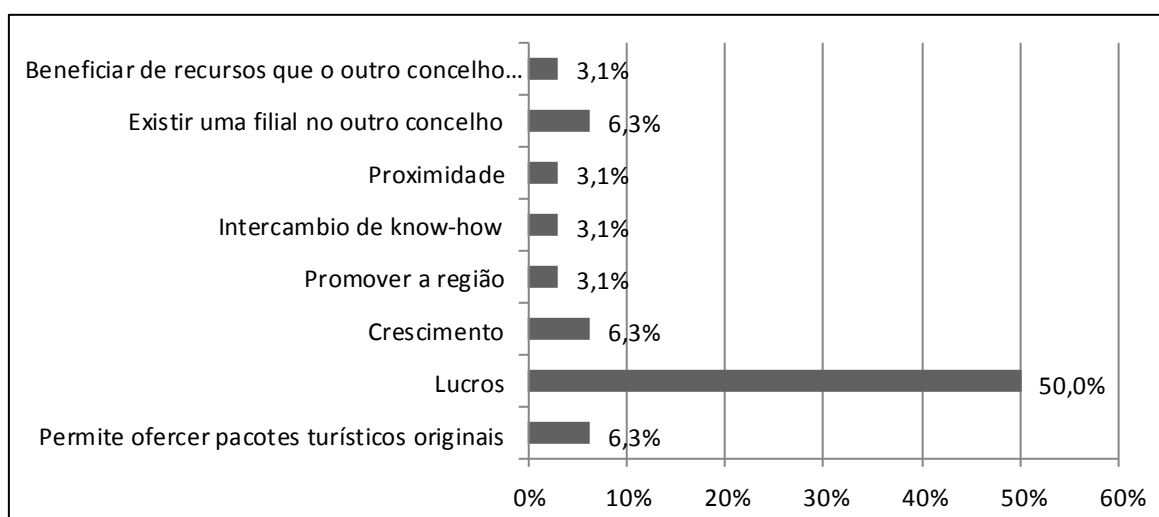


Figura 12 - Razões que levam os *stakeholders* a cooperar  
Fonte: Elaboração própria

Quanto os *stakeholders* que afirmaram não cooperar, cada empresa apresentou a sua razão para o não fazer. Dos dez inqueridos que garantem não ter relações de cooperação com o concelho vizinho, apenas sete deram a razão por não o fazer, estando reflectidas essas mesmas sete razões na figura 13 (ver ainda anexo 16).

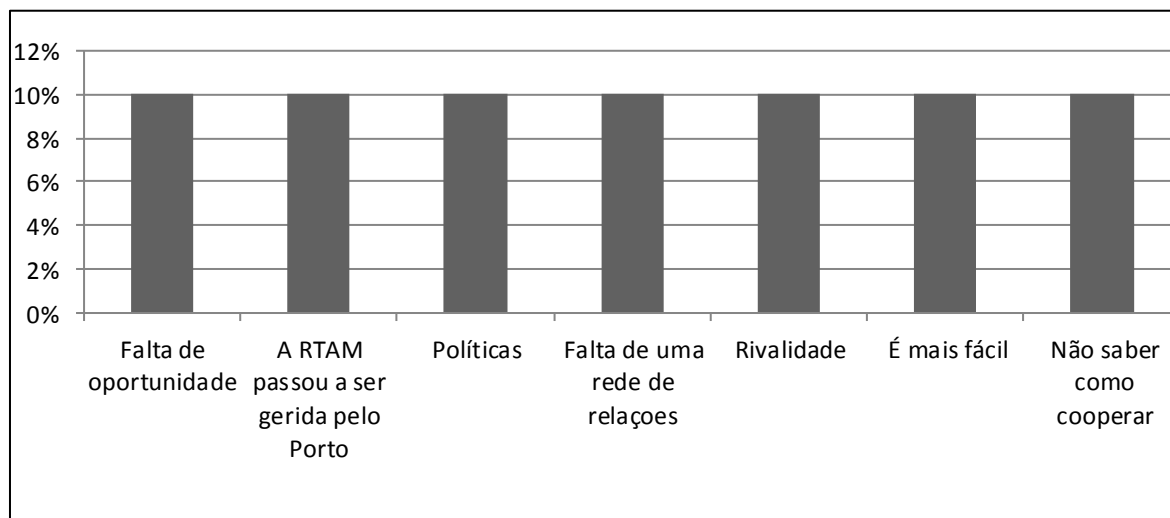


Figura 13 - Razões que levam os *stakeholders* a não cooperar  
 Fonte: Elaboração própria

No que concerne ao tipo de *stakeholders* de Ponte de Lima com quem são estabelecidas relações de cooperação (ver anexo 17), o concelho de Viana do Castelo estabelece um maior número de laços de cooperação com hotéis (63,6%). No entanto, existem ainda outros que são mencionados quatro vezes (36,4%), sendo eles os alojamentos TER, empresas de animação turística, e ainda a autarquia de Ponte de Lima.

Já o concelho de Ponte de Lima estabelece laços de cooperação com as empresas de animação turística e autarquia de Viana do Castelo em maior número, ou seja dezoito *stakeholders* (85,7%) (ver anexo 18). De uma forma geral são as autarquias e as empresas de animação turística a serem mais mencionadas, vinte e duas (68,8%). Por último, os parques de campismo não são nenhuma vez mencionados.

Relativamente aos objectivos (ver anexo 19 e 20) do porquê de serem feitas relações de cooperação é na grande maioria respostas como dar/receber informações (90,6%), seguindo-se colaborar em iniciativas conjuntas (87,5%) e ainda definir estratégias e coordenar esforços (71,9%). No que concerne às motivações surgiram na grande maioria respostas como perceber o potencial do destino e maximizar os recursos disponíveis (65,6%), encontrar pontos de interesse em comum e construir consensos (25,0%), construir propostas para o desenvolvimento turístico (25,0%) e solucionar problemas (18,8%)

Quisemos saber a opinião dos *stakeholders* quanto ao modo como a cooperação pode contribuir para o desenvolvimento do turismo na região. Das várias respostas obtidas destacamos. As respostas mais vezes mencionadas (ver figura 14 e ainda anexo 21) foram a diversificação da oferta (7,1%) e atracção de turistas (4,8%).

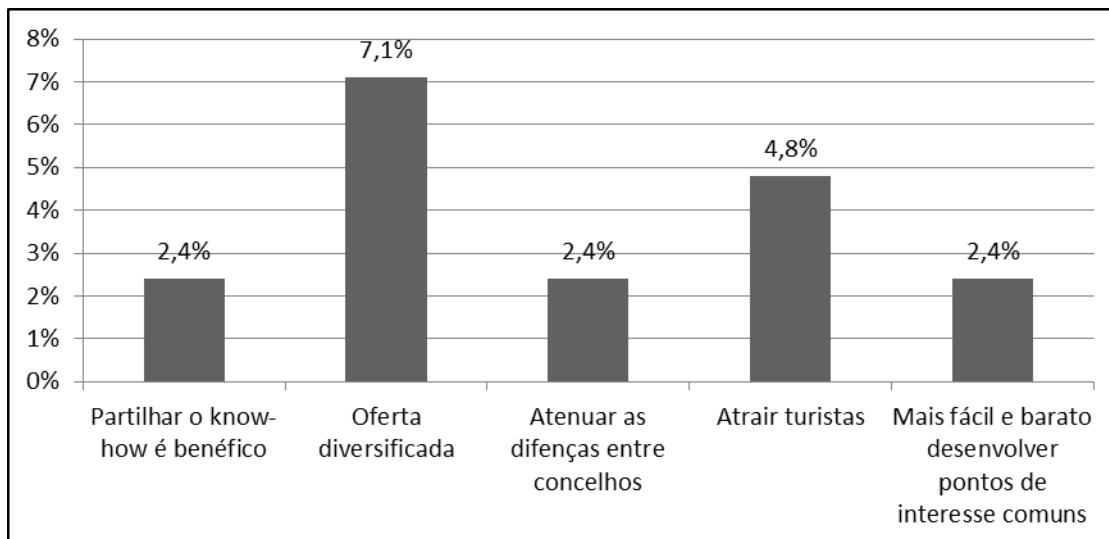


Figura 14 - Modo como a cooperação pode contribuir para o desenvolvimento do turismo na região  
Fonte: Elaboração própria

Inqueridos sobre quem deveria coordenar as Câmaras e Juntas de Freguesia receberam mais menções (26,2%), seguido da Região de Turismo do Porto e Norte (21,4%) como reflecte a figura 15 (ver ainda anexo 22)

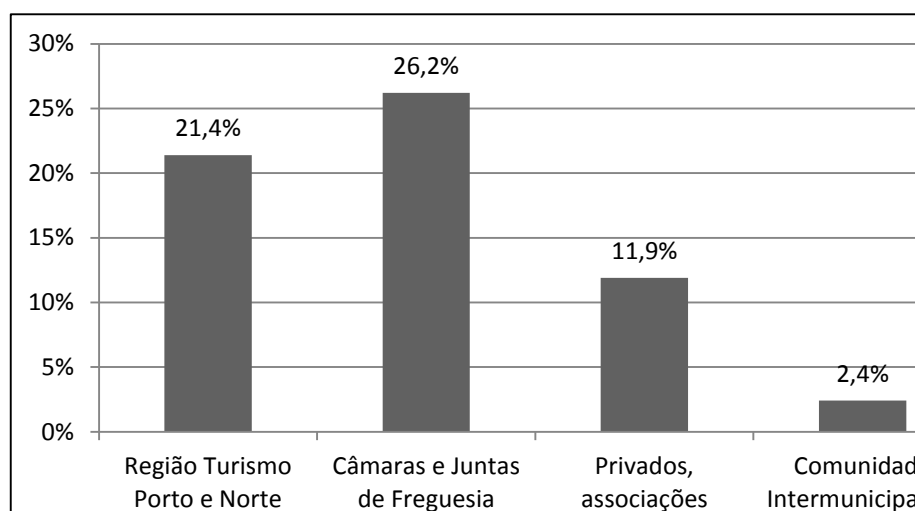


Figura 15 - Quem deve coordenar as relações de cooperação  
Fonte: Elaboração própria

#### 6.2.4. Factores críticos para a existência de uma complementaridade de produtos turísticos na região

Outro grande objectivo de investigação era identificar os factores críticos para a existência de uma complementaridade de produtos turísticos na região, a que correspondem as questões número 9 a 14 do questionário Apesar de haver um número relativamente baixo de respostas obtidas (ver anexos 23 a 26), as seguintes figuras (figura 16 a 18) ajudam a ilustrar as opiniões que se conseguiram obter sobre os vários itens analisados.

No que diz respeito aos produtos e serviços que poderiam ser inseridos numa oferta complementar entre os dois concelhos (ver figura 16 e ainda anexo 23), a prática de diversos tipos de turismo foi o mais mencionado (50,0%), seguindo-se a gastronomia, vinhos e artesanato com 19,0%.

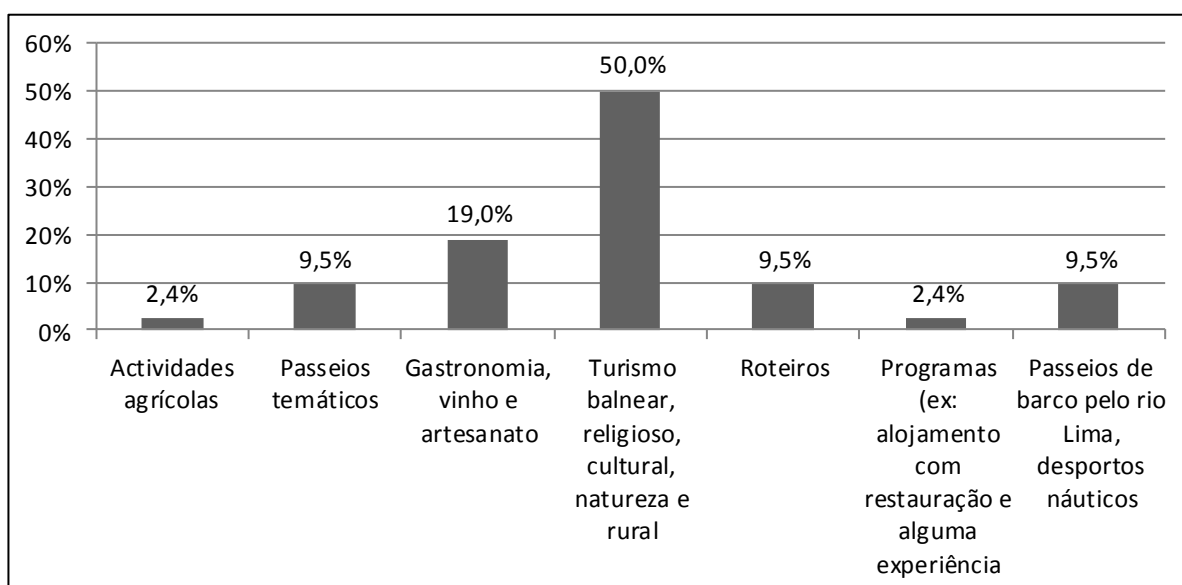


Figura 16 - Tipo de produto/serviço capaz de ser inserido numa oferta complementar  
Fonte: Elaboração própria

Analisando o anexo 24 pode-se afirmar que os *stakeholders* vêm de bom grado a existência de uma oferta complementar de produtos e serviços, uma vez que só um (2,4%) disse haver desvantagens, referindo que os *stakeholders* podem ficar “reféns” dessa oferta complementar, e numa dada altura em que não se estabelecerem laços de cooperação os *stakeholders* poderão não saber como reagir. Porém, a maioria diz haver vantagens, sendo as mais mencionadas a capacidade em atrair turistas e a capacidade de gerar divisas, obtendo cada uma destas vantagens 42,9% das respostas.

Todavia nem sempre é fácil a existência de uma oferta complementar entre concelhos uma vez que existem barreiras (ver figura 17 e ainda anexo 25) e pela maioria dos inqueridos a principal razão é mesmo a falta de diálogo e colaboração entre os *stakeholders* (52,4%).

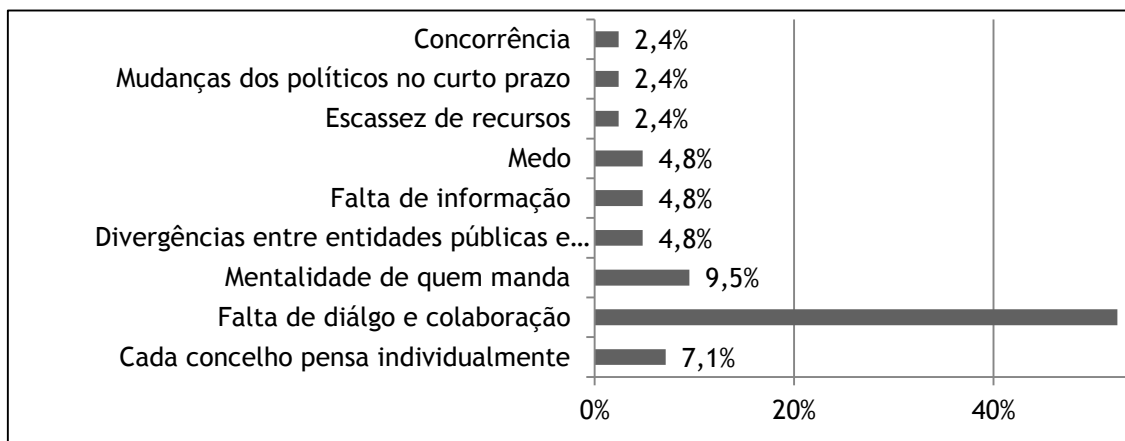


Figura 17 - Barreiras à complementaridade  
Fonte: Elaboração própria

Por último questionados sobre o modo como uma oferta de produtos/serviços complementares pode contribuir para a competitividade da região uma larga maioria (47,6%) afirmou que essa complementaridade pode aumentar a capacidade de atrair turistas para a região (ver figura 18 e ainda anexo 26).

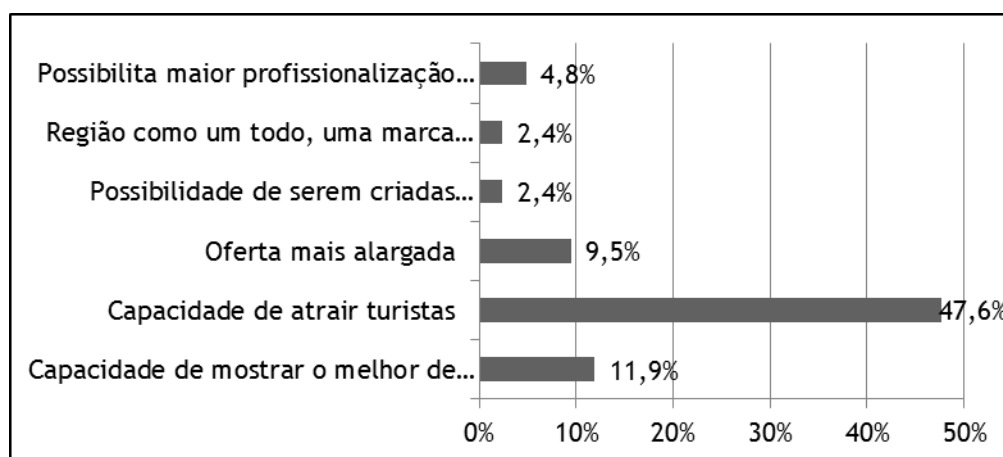


Figura 18 - Como pode a complementaridade de produtos/serviços contribuir para a competitividade da região  
Fonte: Elaboração própria

### 6.3. Discussão dos resultados

Tendo em atenção o objectivo principal deste estudo, foram definidos cinco objectivos secundários de modo a conseguir responder ao objectivo principal. O primeiro objectivo - fazer uma breve caracterização do território em estudo - permitiu-nos concluir que, para além das fortes tradições que têm em comum, os concelhos de Viana do Castelo e Ponte de Lima, apresentam características distintas a nível do turismo, que em muito se devem ao facto de Viana do Castelo se encontrar no litoral e Ponte de Lima localizado mais para o interior da região do Alto Minho.

Relativamente ao 2º objectivo - analisar o processo de desenvolvimento entre o interior e o litoral e identificar os pontos onde o turismo poderia atenuar possíveis diferenças nesse processo - tiraram-se algumas ilações, sendo de destacar que, na perspectiva dos *stakeholders* entrevistados, o turismo nesta região tem de facto importantes recursos capazes de atrair turistas, sendo de destacar a gastronomia, monumentos, a cultura, e recursos naturais. A qualidade dos mesmos, bem como os serviços prestados representam os pontos fortes do turismo, possuindo ainda potencialidades por explorar. Segundo os inquiridos, o turismo contribui para o desenvolvimento da região pois permite reter grande parte dos efeitos multiplicadores do turismo, criar emprego, ou dar a conhecer a região ao exterior. Contudo existem diferenças de desenvolvimento entre o interior e o litoral onde foram sugeridas estratégias turísticas para atenuar esse fosso tais como o estabelecimento de parcerias, e cooperação entre *stakeholders*, ou ainda apostar em diferentes tipos de turismo. Estas perspectivas dos *stakeholders* entram em concordância com o que se se pretendeu estudar, onde de facto a cooperação pode atenuar diferenças de desenvolvimento

No que toca ao 3º objectivo - Avaliar a existência da prática de um turismo sustentável - foi notório que nestes dois concelhos se pratica um turismo sustentável. Para tal, os diferentes *stakeholders* apelam aos turistas para a importância desta prática, bem como promovem a valorização dos recursos naturais, algo visto como muito importante e que vêm ao encontro do 2º objectivo, onde foi referido que um dos pontos fortes dos dois concelhos são os recursos naturais. Mais uma vez existe um consenso nas respostas, pois a grande importância da prática de um turismo sustentável para a região, é segundo os *stakeholders*, a preservação dos recursos. Por sua vez essas práticas dão uma boa imagem às empresas, possibilitando-os atrair clientes.

Relativamente ao 4º objectivo - Analisar a importância da colaboração entre as zonas turísticas em estudo, de modo a potenciar a competitividade da região - os *stakeholders* vêm com bons olhos a existência de cooperação e competição simultaneamente, ou seja cooperarem. Isso permite às empresas crescerem. De facto os diferentes *stakeholders*, na sua grande maioria afirmam cooperar com os *stakeholders* do concelho vizinho, que tem como

grande razão dessa prática a possibilidade de gerar lucro. Se aliados a uma boa coordenação por parte de certos responsáveis, que na opinião dos *stakeholders* são as Câmaras e Juntas de freguesia e ainda a Região de Turismo do Porto e Norte, a cooperação pode desenvolver o turismo da região, permitindo oferecer uma gama de produtos e serviços mais alargada, atraindo por sua vez mais turistas. Relativamente à existência de uma complementaridade de produtos e serviços, existem barreiras sobretudo ao nível de comunicação e abertura, que torna difícil de isso acontecer.

Quanto ao 5º objectivo específico - Identificar os factores críticos para a existência de uma complementaridade de produtos turísticos na região - as conclusões obtidas entram em concordância com o que foi referido anteriormente, onde os *stakeholders* afirmam que seria bom existir uma oferta complementar, visto que isso permitiria atrair turistas à região. A concretização dessa oferta complementar passaria por ser praticado vários tipos de turismo, ou ainda aliar o melhor de cada concelho a nível da gastronomia, vinhos e artesanato. Contudo, a falta de diálogo impossibilita de isso acontecer.

Relativamente ao objectivo principal do estudo “estudar a existência de algum grau de complementaridade de produtos turísticos do litoral e da zona rural da região do Alto-Minho, com o intuito de verificar como se processa essa relação, de modo a potenciar o desenvolvimento turístico da região de uma forma sustentada”, concluímos que os *stakeholders* cooperam entre si de modo a tirarem benefícios mútuos, mas não conseguem elaborar uma oferta de produtos/serviços complementar aos dois concelhos por existirem barreiras. Logo não existe uma verdadeira oferta complementar visível.

Para finalizar, das investigações já realizadas, sentimos que é necessário que se realizem mais estudos sobre este tema, uma vez que na região onde esta investigação foi realizada é um tema pouco falado. Se as empresas e organizações tomassem a consciência de que a cooperação e complementaridade de produtos/serviços podem de facto contribuir para o desenvolvimento de uma região, poderiam ser eliminados certos problemas de periferia, tornando as regiões do interior mais prósperas.

## 7. Conclusões e Reflexões Finais

### 7.1. Conclusões da Investigação

A presente investigação teve como principal propósito estudar a existência de algum grau de complementaridade de produtos turísticos do litoral e da zona rural da região do Alto-Minho, com o intuito de verificar como se processa essa relação, de modo a potenciar o desenvolvimento turístico da região de uma forma sustentada.

Numa primeira fase, foram abordadas as principais correntes teóricas acerca da importância que o turismo tem para o desenvolvimento de uma região, bem como a importância da prática de um turismo sustentável. Outra temática analisada está relacionada com as diferenças ao nível de desenvolvimento entre as regiões do litoral e interior, bem como entre o espaço rural e urbano. Temas como concorrência, cooperação e cooptação entre destinos turísticos, também foram aqui abordados.

De seguida foram definidos os objectivos do estudo, bem como a metodologia que iria ser utilizada. Utilizou-se uma amostra de 42 *stakeholders* turísticos dos concelhos de Viana do Castelo e Ponte de Lima, a partir do qual se recolheram informações necessárias para responder aos diferentes objectivos secundários, com o auxílio a um questionário.

Ao longo da análise dos resultados, concluiu-se que a perspectiva dos *stakeholders* inquiridos quanto aos benefícios e vantagens do turismo para a região, bem como ao modo como o turismo promove o desenvolvimento e atenua diferenças entre o litoral e interior, vem de encontro ao que é referido na revisão da literatura (e.g. Sharpley, 2002; Brown e Hall, 1999). Ao nível da prática de turismo sustentável, as conclusões retiradas sobre a sua importância para as empresas, mas sobretudo para a região, corrobora o que foi analisado na revisão bibliográfica (e.g. Christou, 2012). É de destacar neste ponto que a maioria dos *stakeholders* afirma praticar um turismo sustentável, procurando também sensibilizar os turistas nesse sentido.

Relativamente a hábitos de cooperação entre os *stakeholders* verificou-se que, na grande maioria, estabelecem relações com os *stakeholders* do concelho vizinho, uma vez que traz benefícios, tanto para as empresas como para a região (e.g. Wang et al., 2012). Relativamente a quem deveria tomar as rédeas e coordenar essas relações, são para a maioria dos entrevistados as Câmaras e Juntas de freguesias e a Entidade de Turismo do Porto e Norte.

Contudo, a existência de uma oferta complementar de produtos e serviços turísticos é mais difícil de ocorrer, uma vez que existem barreiras, pois muitas vezes as partes ou se vêem como concorrentes, ou existe alguma lacuna na comunicação. No entanto é encarado como algo benéfico e a grande maioria dos inquiridos vê essa complementaridade com bons olhos. A prática de vários tipos de turismo poderia ser, segundo eles, um tipo de produto/serviço a oferecer nessa complementaridade.

Com este estudo, é esperado que os *stakeholders* turísticos da região do Alto-Minho percebam que a cooperação ente os mesmos é fulcral para o desenvolvimento da região, capaz de atenuar o fosso entre o litoral e o interior e que aliada à prática de um turismo sustentável, bem como a uma oferta de produtos/serviços complementar, todos sairiam a ganhar (região, *stakeholders*, turistas, população).

## 7.2. Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação

Esta investigação apresenta algumas limitações, nomeadamente ao nível da amostra. Não foi definida uma amostra aleatória uma vez que se tinha como objectivo inquirir a totalidade da população-alvo. A relativamente baixa taxa de respostas e o facto de nem todos os tipos de *stakeholders* terem respondido, não permite extrapolar as conclusões para a população. Outra limitação foi o facto de não serem considerados outros tipos de *stakeholders* turísticos, nomeadamente, postos de turismo, sector da restauração, ou o comércio local. Por último, o facto de a investigação não considerar a opinião dos turistas.

Como linhas de investigação futuras sugere-se que se estude as relações de cooperação noutras áreas de actividade, pois não é só o turismo que pode contribuir para atenuar diferenças no desenvolvimento entre regiões do litoral e do interior. Por último, sugerimos a replicação e o alargamento deste estudo numa área geográfica maior, uma vez que apenas nos focámos em dois concelhos. Para finalizar, seria interessante incluir o lado da procura, uma vez que a opinião dos turistas pode ser importante para um estudo mais aprofundado.

## Referências

ANDRÉ, J. e SILVESTRE, J. (2008). “Turismo no Espaço Rural: A Importância do Planejamento das Instalações para Minimizar os Impactos Causados pelo Excesso de Carga nos Ambientes Rurais e Naturais”. XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Disponível online em: <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/108627/2/221.pdf> (Consultado a 4 de Novembro de 2012).

ANDRIOTIS, K. (2006), “Researching the development gap between the hinterland and the coast - evidence from the Island of Crete”. *Tourism Management*. Vol. 27. pp. 629-639.

Asesores en Turismo Hotelaría y Recreación (THR) (2006). “Touring Cultural e Paisagístico”. Lisboa. Disponível online em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Touring%20Cultural%20e%20Paisag%C3%ADstico.pdf> (Consultado em 31 de Janeiro de 2013).

BARBOSA, F. (2005). “O Turismo como um Fator de Desenvolvimento Local e/ou Regional”. *Caminhos de Geografia*. Vol. 10. No. 14. pp 107-114.

BENGTSSON, M. e KOCK, S. (1999). “Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks”. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 14. No. 3. pp 178-193.

BLOMGREN, K. e SORENSEN, A. (1998). “Peripherality - Factor or Feature? Reflections on Peripherality in Tourism Research”. *Progress in Tourism and Hospitality Research*. Vol. 4. pp. 319-336.

BROW, E., e HALL, D. (1999). “Case Studies of Tourism in Peripheral Areas”. Research Centre of Bornholm. Disponível online em: [http://www.crt.dk/media/Tourism\\_peripheral\\_areas.pdf](http://www.crt.dk/media/Tourism_peripheral_areas.pdf) (Consultado em 13 de Novembro de 2012).

CARDOSO, A. (2002). “Turismo, Ambiente e Desenvolvimento Sustentável em áreas rurais”. *Observatório Medioambiental*. Vol. 5. pp. 21-45.

CARNEIRO, E., OLIVEIRA, S. e CARVALHO, K. (2010). Turismo Cultural e Sustentabilidade: um Relação possível?”. *Revista Eletrônica de Turismo Cultural*. Vol. 4. No 1. Disponível online em: <http://www.eca.usp.br/turismocultural/07.1Carneiro.pdf> (Consultado em 6 de Abril de 2013).

CHAGANTI, R., CHAGANTI, R. e MAHAJAN, V. (1989). “Porfitable Small Business Strategies Under Different Types of Competition”. *Entrepreneurship Theory and Practice*.

CHRISTOU, L. (2012). “Is it possible to combine mass Tourism with alternative forms of tourism: the case of Spain, Greece, Slovenia and Croatia”. *Journal of Business Administration Online*.

Comunidade Intermunicipal do Alto Minho (CIM) (2012). “Plano de Desenvolvimento do Alto-Minho - Desafio 2020”. Disponível online em:

[http://www.altominho2020.com/fotos/editor2/altominho\\_diagnostico\\_estrategico\\_marco2012\\_rev.pdf](http://www.altominho2020.com/fotos/editor2/altominho_diagnostico_estrategico_marco2012_rev.pdf) (Consultado em 15 de Abril de 2013).

COUTINHO, C. (2004). “Quantitativo versus Qualitativo: Questões Paradigmáticas na Pesquisa em Avaliação”. Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho. pp 436-448. Disponível online em:

<http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/6469/1/ADMEE%20Clara%20Coutinho.pdf> (Consultado em 17 de Agosto de 2013).

CURIEL, J. e LÓPEZ, A. (2009). “Una aproximación al marketing turístico sostenible desde la planificación estratégica”. *Observatorio Medioambiental*, No. 37 vol. 12. pp. 37-47.

DAGOSTINO, R., SÁNCHEZ, R., ROMO, E. e MORALES, T. (2012). “Notes on the entrepreneurial tourism on the coast of Jalisco, its sustainability and social responsibility”. *Teoria y Praxis*. Vol. 11. pp. 60-77.

DAMAYANTI, M., SCOTT, N. e RUHANEN, L. (s.d). “A review of the concept of coopetition: application in tourism”. Disponível online em:

[http://www.academia.edu/1919165/A\\_review\\_of\\_the\\_concept\\_of\\_coopetition\\_application\\_in\\_tourism](http://www.academia.edu/1919165/A_review_of_the_concept_of_coopetition_application_in_tourism) (Consultado em 23 de Abril de 2013).

European Commission (2000). “Towards quality costal tourism. Integrated quality management (IQM) of costal tourist destination”. Brussels. Disponível online em:

[http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/towards\\_quality\\_tourism\\_rural\\_urban\\_coastal/iqm\\_coastal\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/sectors/tourism/files/studies/towards_quality_tourism_rural_urban_coastal/iqm_coastal_en.pdf) (Consultado em 22 de Dezembro de 2012).

GALLUP, J., SACHS, J. e MELLINGER, A. (1999). “Geography and Economic Development”. Center for International Development at Harvard University. No. 1. Disponível online em:

[http://www.hks.harvard.edu/var/ezp\\_site/storage/fckeditor/file/pdfs/centers-programs/centers/cid/publications/faculty/wp/001.pdf](http://www.hks.harvard.edu/var/ezp_site/storage/fckeditor/file/pdfs/centers-programs/centers/cid/publications/faculty/wp/001.pdf) (Consultado em 23 de Maio de 2013).

GNYAWALI, D. e MADHAVAN, R. (2001). “Cooperative Networks and Competitive Dynamics: A Structural Embeddedness Perspective”. *Academy of Management Review*. Vol. 26. No. 3. pp 431-445.

HAUGLAND, S. e CRONHAUG, K. (1996). “Cooperative Relationship in Competitive Markets”. *Journal of Socio-Economics*. Vol. 25. No. 3. pp 359-371.

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2004). “Anuário Estatístico da Região Norte”. Lisboa. Disponível online em:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=132529&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=132529&PUBLICACOESmodo=2) (Consultado em 16 de Abril de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2005). “Anuário Estatístico da Região Norte”. Lisboa. Disponível online em:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=6093493&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=6093493&PUBLICACOESmodo=2) (Consultado em 16 de Abril de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2006). “Anuário Estatístico da Região Norte”. Lisboa. Disponível online em:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=11290756&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=11290756&PUBLICACOESmodo=2) (Consultado em 16 de Abril de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2007). “Anuário Estatístico da Região Norte”. Lisboa. Disponível online em:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=42947878&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=42947878&PUBLICACOESmodo=2) (Consultado em 16 de Abril de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2008). “Anuário Estatístico da Região Norte”. Lisboa. Disponível online em:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=809872&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=809872&PUBLICACOESmodo=2) (Consultado em 16 de Abril de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2009). “Anuário Estatístico da Região Norte”. Lisboa. Disponível online em:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=102939024&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=102939024&PUBLICACOESmodo=2) (Consultado em 16 de Abril de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2010). “Anuário Estatístico da Região Norte”. Lisboa. Disponível online em:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=130330978&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=130330978&PUBLICACOESmodo=2) (Consultado em 16 de Abril de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2011). “Anuário Estatístico da Região Norte”. Lisboa. Disponível online em:

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=150033328&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=150033328&PUBLICACOESmodo=2) (Consultado em 16 de Abril de 2013).

KYLANEN, M. e MARIANI, M. (2007). “Public and Private Dynamics and Co-opetition: Evidence from the Tourism Sector”. The Rimini Centre for Economic Analysis. Disponível online em: [http://www.rcfea.org/RePEc/pdf/wp14\\_13.pdf](http://www.rcfea.org/RePEc/pdf/wp14_13.pdf) (Consultado em 23 de Abril de 2013).

LADO, A., BOYD, N. e Hanlon, S. (1997). “Competition, Cooperation, and the Search for Economic Rents: A Syncretic Model”. *Academy of Management Review*. Vol. 22. No. 1. pp 110-141.

LU, J., TJOSVOLD, D. e SHI, K. (2010). “Team Training in China: Testing and Applying the Theory of Cooperation and Competition”. *Journal of Applied Social Psychology*. Vol. 40. No. 1.

MESQUITA, A. (2009). “Sistemas de Distribuição no Turismo em Espaço Rural: a região de Trás-os-Montes”. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro. Disponível online em: [https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/5035/3/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_A%20M.pdf](https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/5035/3/Disserta%C3%A7%C3%A3o_A%20M.pdf) (Consultado em 20 de Setembro de 2012).

MORRISON, A. (1998). “Small firm co-operative marketing in a peripheral tourism region”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 10. No. 5. pp. 191-197.

MURPHY, A., e WILLIAMS, P. (1999). “Attracting Japanese tourists into the rural hinterland: implications for rural development and planning”. *Tourism Management*. Vol. 20. pp. 487-499.

NASH, R. e MARTIN, A. (2003). “Tourism in Peripheral Areas - the Challenges for Northeast Scotland”. *International Journal of Tourism Research*. Vol. 5. pp. 161-181.

PASQUINELLI, C. (s.d.). “Competition, Cooperation, Co-opetition. A conceptualization of ‘Network Brand’”. Istituto di Management, Scuola Superiore Sant’Anna. Disponível online em:

<http://www.regionalstudies.org/uploads/conferences/presentations/international-conference-2011/pasquinelli.pdf> (Consultado em 23 de Abril de 2013).

PRODANOV, C. e FREITAS, E. (2013). “Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico”. Universidade Feevale. Brasil. Disponível online em: <http://docente.ifrn.edu.br/valcinetemacedo/disciplinas/metodologia-do-trabalho-cientifico/e-book-mtc> (Consultado em 17 de Agosto de 2013).

PUERTO, E., BASCOPE, G. e CANO, N. (2010). “El turismo en una comunidad maya yucateca: pasado, presente y un probable futuro”. *Teoria y Praxis*. Vol. 8. pp. 95-112.

RING, P. e VEN, A. (1992). “Structuring Cooperative Relationships Between Organizations”. *Strategic Management Journal*. Vol. 13. pp. 483-498.

RUSCHMANN, D. (2008). “Turismo e Planeamento Sustentável: Protecção do Meio Ambiente”. Brasil: Papirus Editora - 14ª Edição. pp. 16-19. Disponível online em: [http://books.google.pt/books?id=kvK5ujzbZdIC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.pt/books?id=kvK5ujzbZdIC&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false) (Consultado em 20 de Setembro de 2007).

SACHS, J., MELLINGER, A. e GALLUP, J. (2000). “The Geography of Poverty and Wealth”. Disponível online em: [http://www.cid.harvard.edu/cidintheneews/articles/Sciam\\_0301\\_article.html](http://www.cid.harvard.edu/cidintheneews/articles/Sciam_0301_article.html) (Consultado em 23 de Maio de 2013).

SCHLOEGEL, C. (2007). “Sustainable Tourism: Sustaining Biodiversity?”. *Journal of Sustainable Forestry*. Vol. 25. pp. 247-264. Disponível online em: [http://dx.doi.org/10.1300/J091v25n03\\_02](http://dx.doi.org/10.1300/J091v25n03_02) (Consultado em 1 de Dezembro de 2012).

SHARPLEY, R. (2002). “Rural tourism and the challenge of tourism diversification: the case of Cyprus”. *Tourism Management*. Vol. 23. pp. 233-244.

THOMASON, S., SIMENDINGER, E. e KIERNAN, D. (2012). “Constructive Collusion: Determinants of Successful Coopetition in Small Business”. United States Association for Small Business and Entrepreneurship. Disponível online em: <http://sbaer.uca.edu/research/USASBE/2012/PaperID39.pdf> (Consultado em 15 de Fevereiro de 2013).

Tourism Business & Planning (s.d.). “Coopetition”. Disponível online em: [http://www.c4tourism.com/c4tonline\\_detalle\\_en.php?noticia\\_id=18](http://www.c4tourism.com/c4tonline_detalle_en.php?noticia_id=18) (Consultado em 23 de Abril de 2013).

United Nations Environment Programme (2009). “Sustainable Coastal Tourism. An integrated planning and management approach”. Disponível online em: <http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/DTIx1091xPA-SustainableCoastalTourism-Planning.pdf> (Consultado em 22 de Dezembro de 2012).

VAZ, M. e DINIS, A. (2007). “Coastal tourism versus inland Portuguese tourism. The Serra da Estrela tourist destination”. MPRA Paper. No. 4706. pp. 1-30. Disponível Online em <http://mpa.ub.uni-muenchen.de/4706/>

WANG, Y., HUTCHINSON, J. OKUMUS, F. e NAIPAUL, S. (2012). “Collaborative Marketing in a Regional Destination: Evidence from Central Florida”. International Journal of Tourism Research. Disponível online em: <http://www.readcube.com/articles/10.1002/jtr.1871?locale=en> (Consultado em 11 de Dezembro de 2012).

YILMAZ, Y. (s.d.). “A Co-operation Based Model for Mediterranean Tourism Destinations”. Cultural and International Tourism. 3rd IRT International Scientific Conference. Vol. 1. Disponível online em: [http://www.arces.it/public/Pubblicazioni\\_Ricerche/Turismo\\_Relazionale/Irt\\_conference/Paper%20Book/Vol%201/Paper%20Book\\_Vol1\\_5.pdf](http://www.arces.it/public/Pubblicazioni_Ricerche/Turismo_Relazionale/Irt_conference/Paper%20Book/Vol%201/Paper%20Book_Vol1_5.pdf) (Consultado em 23 de Abril de 2013).

## **Outras Fontes de Informação**

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2013). Disponível online em: [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main) (Consultado em Abril de 2013).

Município de de Ponte de Lima (2013). Disponível online em: <http://www.cm-pontedelima.pt/> (Consultado em Maio de 2013).

Município de Viana do Castelo (2013). Disponível online em: <http://cm-viana-castelo.pt/> (Consultado em Maio de 2013).

Turismo Porto e Norte (2013). Disponível online em: <http://www.portoenorte.pt/> (Consultado em Maio de 2013).





# Anexos



## Anexo 1. Questionário Utilizado para o estudo

### Entrevista-Questionário

Este questionário destina-se à recolha de informações sobre a eventual existência de complementaridade na oferta de produtos e serviços turísticos por parte dos diferentes stakeholders turísticos da região do Alto-Minho, mais propriamente dos concelhos de Viana do Castelo e Ponte de Lima. O objectivo do estudo é averiguar se existe essa complementaridade da oferta entre o Litoral (Viana do Castelo) e Interior (Ponte de Lima), e como as eventuais relações de cooperação podem contribuir para o desenvolvimento turístico da região de uma forma sustentada. Estes dados serão utilizados para uma tese de Mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior, e desde já, agradeço a sua colaboração. Os dados recolhidos serão utilizados apenas neste estudo, e serão anónimos e confidenciais.

#### Parte I – Dados da Empresa/Instituição

1. Nome da Empresa/Instituição: \_\_\_\_\_

2. Localização do Estabelecimento: \_\_\_\_\_

3. Concelho: \_\_\_\_\_

4. Tipo de stakeholder turístico a que pertence a empresa/organização:

Pousada de Portugal  Pousada da Juventude  Hotel  Apartamentos turísticos

Turismo no Espaço Rural  Alojamento Local  Parque campismo

Animação Turística  Alojamento Municipal  Turismo de Habitação  Autarquia

Região de Turismo  Agência Viagens

## Parte II – Turismo na Região

1. Quais são as principais atracções deste concelho?

---

---

---

2. Quais os pontos fortes e fracos do turismo deste concelho?

---

---

---

3. Que benefícios trás o turismo à região? E Inconvenientes?

---

---

---

4. Na sua opinião, quais são as potencialidades e debilidades da região, que condicionam o desenvolvimento da região e do turismo?

---

---

---

5. Como pode o turismo contribuir para o desenvolvimento da região?

---

---

---

6. Sabendo que existe diferenças no desenvolvimento entre o litoral e o interior, em que aspecto o turismo pode atenuar essas diferenças? Que estratégias sugere?

---

---

---

### Parte III - Turismo Sustentável

1. A empresa/organização contribuiu para a prática de turismo sustentável?

Sim  Não

2. Caso tenha respondido Não, diga o porquê dessa opção? (passe para a parte IV do questionário)

---

---

---

3. Caso tenha respondido Sim, diga quais são as práticas que utilizam?

---

---

---

4. Quais são os benefícios dessas práticas para a sua empresa/organização?

---

---

---

5. E quais os benefícios/inconvenientes que a prática do turismo sustentável traz à região?

---

---

---

#### Parte IV – Relacionamentos de Cooperação

1. Indique, por favor, o seu grau de concordância ou discordância relativamente às afirmações constantes na tabela abaixo, tendo em atenção a seguinte escala:

**(1) Discordo Totalmente; (2) Discordo Parcialmente; (3) Não concordo nem discordo/Indeciso; (4) Concordo Parcialmente; (5) Concordo Totalmente; (0) Não sabe/Não responde**

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(0)
1. A competição entre produtos e empresas turísticas permite às empresas utilizar de forma eficaz os recursos escassos, inovar e reduzir custos.						
2. A competição entre Destinos Turísticos permite utilizar de forma eficaz os recursos escassos, inovar e reduzir custos.						
3. Regiões (do litoral e do interior) competem entre si para mobilizar ou atrair recursos e investimentos						
4. Regiões (do litoral e do interior) podem procurar relações de cooperação para se tornarem ainda mais competitivas						
5. Não existe cooperação entre empresas e organizações turísticas de Destinos Turísticos concorrentes						
6. Não existe cooperação entre Destinos Turísticos concorrentes						
7. Quando dois Destinos Turísticos competem entre si, devem ter presente que estão inseridos numa rede de relações que os influencia						
8. A cooperação, sendo encarada como uma estratégia orientada para o processo dinâmico, pode servir de auxílio à gestão do planeamento turístico a nível local, regional, nacional ou mesmo internacional						
9. Pode haver simultaneamente um certo grau de competitividade e cooperação entre Destinos Turísticos						
10. O sucesso de grande parte dos negócios turísticos está de “mãos dadas” com o sucesso dos outros, sendo que as empresas fazem de tudo para conseguir alcançar o valor de mercado criado por todos, defendendo os seus interesses, mas cooperando ao mesmo tempo						
11. As relações de cooperação e de competição (coopetição)						

podem ser benéficas, nomeadamente se forem feitas entre o sector público e privado, visto serem cruciais para reforçar a imagem e a marca de um destino ou região						
12. A cooperação entre Destinos Turísticos representa um campo fértil para o surgimento de novas parcerias.						
13. É possível existir um certo grau de cooperação entre diferentes destinos turísticos, sobretudo quando estes se encontram relativamente próximos ou quando eles oferecem produtos e serviços complementares						
14. Os destinos Viana do Castelo (Litoral) e Ponte de Lima (Interior/rural) são concorrentes						
15. Os produtos e serviços turísticos dos destinos Viana do Castelo e Ponte de Lima são/podem ser complementares						
16. A cooperação entre os destinos Viana do Castelo e Ponte de Lima é/pode ser dificultada pela existência de diferentes políticas e estratégias de desenvolvimento do turismo						
17. A cooperação entre os destinos Viana do Castelo e Ponte de Lima é difícil de acontecer, pelo facto das partes se verem como concorrentes e não parceiros.						
18. A cooperação entre os destinos Viana do Castelo e Ponte de Lima pode expandir a sua oferta para outros segmentos de mercado ou ampliar o seu mix de produtos através da oferta de produtos complementares						
19. A cooperação entre os destinos Viana do Castelo e Ponte de Lima pode aumentar as vantagens competitivas do Alto Minho através do conhecimento partilhado.						
20. Reunindo as ofertas turísticas das diversas localidades de uma determinada região, a cooperação entre os destinos pode criar uma marca comum, bem como uma imagem e um portefólio diversificado de produtos e serviços						
21. O conceito de <i>touring</i> pode ser um conceito integrador dos vários produtos da região do Alto-Minho pois exige que os turistas, na sua mobilidade, percorram vários locais durante a viagem.						
22. A dispersão geográfica dos turistas pelo território do Alto Minho poderá contribuir para a distribuição dos efeitos						

económicos por um maior número de agentes e também para minimizar os impactos ambientais decorrentes de uma grande concentração de pessoas e infra-estruturas nas zonas do litoral						
--	--	--	--	--	--	--

**2. Comentários que queira fazer sobre afirmações constantes na tabela acima:**

---



---



---

3. A empresa/organização costuma estabelecer relações de cooperação com outros Stakeholders turísticos, do concelho de Viana do castelo (caso seja de Ponte de Lima) ou Ponte de Lima (caso seja de Viana do Castelo)?

Sim  Não

4. Caso tenha respondido Não, porque optam por não o fazer? (passar para a questão nº 9)

---



---



---

5. Caso tenha respondido Sim, indique o porquê de o fazer?

---



---



---

6. Com quais dos seguintes tipos de Stakeholders turísticos, do concelho de Viana do Castelo (caso seja de Ponte de Lima) ou Ponte de Lima (caso seja de Viana do Castelo) a empresa/organização costuma estabelecer relações de cooperação?

Pousadas de Portugal  Pousadas da Juventude  Hotéis  Apartamentos turísticos  Alojamentos de Turismo no Espaço Rural  Alojamentos Locais  Parques campismo  Empresas Animação Turística  Alojamentos Municipais  Turismo de Habitação  Autarquias  Região de Turismo  Agências Viagens  Outras\*

\* Especificar por Favor

---



---



---

7. Com que objectivos são feitas essas relações? (colocar um X no que mais se adequa)

<b>Objectivos</b>	
1: Dar/receber Informações	
2: Colaborar em iniciativas conjuntas	
3: Definir estratégias e coordenar esforços	
4: Outros *	
5: Não sabe/não responde	

\*Indique quais os outros objectivos:

---



---

8. Qual a principal motivação para que a empresa/organização estabeleça contactos com outros stakeholders? (coloque um X na que mais se adequa)

Principal Motivação	
1: Solucionar problemas	
2: Encontrar pontos de interesse em comum e construir consensos	
3: Construir propostas para o desenvolvimento turístico	
4: Aprendizagem colectiva	
5: Identificar diferentes pontos de vista	
6: perceber o potencial do destino e maximizar os recursos disponíveis	
7: outros*	
8: Não sabe/não responde	

\*Indique quais as outras motivações:

---



---

9. De que modo a cooperação com outros stakeholders pode contribuir para o desenvolvimento do turismo na região?

---



---



---

10. Quem deve coordenar essas relações de cooperação?

---

---

---

11. Que tipo de produtos/serviços poderiam ser objecto de uma oferta complementar e integrada entre os 2 concelhos?

---

---

---

12. Na sua opinião, quais são as vantagens e desvantagens da complementaridade dos produtos e serviços turísticos na região?

---

---

---

13. Quais são as principais barreiras a essa complementaridade?

---

---

---

14. De que modo pode a complementaridade de produtos e serviços turísticos contribuir para a competitividade da região?

---

---

---

## Parte V – Dados pessoais do Entrevistado

1. Género:

Masculino       Feminino

2. Escalão etário do entrevistado:

Menos de 25       De 45 a 54   
De 25 a 34       De 55 a 64   
De 35 a 44       65 ou superior

3. Função na empresa/organização: \_\_\_\_\_

4. Formação académica:

Ensino básico       Ensino superior   
Ensino secundário       Outro

**Muito obrigado pela sua colaboração!**

**Anexo 2 - Principais atrações turísticas segundo os diferentes concelhos**

	Concelho				Total	
	Viana do Castelo		Ponte de Lima			
	N	Percentagem	N	Percentagem	N	Percentagem
Gastronomia	11	61,1%	20	83,3%	31	73,8%
Paisagem	6	33,3%	21	87,5%	27	64,3%
Festas Tradicionais	6	33,3%	18	75,0%	24	57,1%
Produtos Locais (vinhos, artesanato, etc.)	4	22,2%	2	8,3%	6	14,3%
Sol e Mar (praias)	10	55,6%	0	0,0%	10	23,8%
Cultura	6	33,3%	19	79,2%	25	59,5%
Monumentos	7	38,9%	20	83,3%	27	64,3%
Espaços verdes (Parque Nacional)	7	38,9%	1	4,2%	8	19,0%
Montanha	0	0,0%	1	4,2%	1	2,4%
Rio (Desportos Náuticos)	4	22,2%	1	4,2%	5	11,9%

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 3 - Pontos fortes e fracos segundo os diferentes concelhos**

		Concelho				Total	
		Viana do Castelo		Ponte de Lima			
		N	Percentagem	N	Percentagem	N	Percentagem
<b>Pontos fortes do turismo</b>	Património Natural e Cultural	13	72,2%	22	91,7%	35	83,3%
	Qualidade da gastronomia e vinhos	7	38,9%	5	20,8%	12	28,6%
	Hospitalidade e Segurança	4	22,2%	1	4,2%	5	11,9%

	Boas acessibilidades	1	5,6%	2	8,3%	3	7,1%
	Proximidade dos aeroportos do Porto e Vigo, posição geográfica	3	16,7%	1	4,2%	4	9,5%
	Espaços Públicos cuidados	1	5,6%	0	0,0%	1	2,4%
	Tranquilidade, qualidade de vida, tradição	2	11,1%	2	8,3%	4	9,5%
	Qualidade dos serviços	0	0,0%	17	70,8%	17	40,5%
<b>Pontos fracos do turismo</b>	Fraca promoção e divulgação	4	22,2%	5	20,8%	9	21,4%
	Pagamento de portagens nos principais eixos rodoviários	1	5,6%	0	0,0%	1	2,4%
	Caminhos-de-ferro obsoletos	1	5,6%	0	0,0%	1	2,4%
	Falta de cooperação entre entidades	2	11,1%	1	4,2%	3	7,1%
	Falta de animação organizada	2	11,1%	0	0,0%	2	4,8%
	Falta de ordenamento do trânsito	4	22,2%	0	0,0%	4	9,5%
	Turismo altamente sazonal	1	5,6%	0	0,0%	1	2,4%
	Pouco atractivo para os jovens	1	5,6%	0	0,0%	1	2,4%
	Inexistência de uma oferta perfeitamente integrada	0	0,0%	16	66,7%	16	38,1%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 4 - Benefícios e inconvenientes segundo os diferentes concelhos

		Concelho				Total	
		Viana do Castelo		Ponte de Lima			
		N	Percentage m	N	Percentage m	N	Percentage m
<b>Benefícios do turismo</b>	Dinamização do tecido económico	9	50,0%	24	100,0%	33	78,6%
	Desenvolvimento regional	4	22,2%	0	0,0%	4	9,5%
	Criação de emprego	7	38,9%	16	66,7%	23	54,8%
	Troca de conhecimentos e enriquecimento cultural	1	5,6%	3	12,5%	4	9,5%
	Melhora a imagem, Promoção da região	2	11,1%	17	70,8%	19	45,2%
<b>Inconvenientes do turismo</b>	Nenhum	14	77,8%	8	33,3%	22	52,4%
	Desgaste da riqueza do património natural e cultural	2	11,1%	0	0,0%	2	4,8%
	Turismo de Massas em determinados períodos	2	11,1%	16	66,7%	18	42,9%

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 5 - Potencialidades e debilidades que condicionam o turismo, segundo os diferentes concelhos**

		Concelho				Total	
		Viana do Castelo		Ponte de Lima			
		N	Percentagem	N	Percentagem	N	Percentagem
<b>Potencialidades da região que condicionam o turismo</b>	Região fronteiriça com Espanha	1	5,6%	0	0,0%	1	2,4%
	Riqueza da gastronomia, vinhos e artesanato	3	16,7%	2	8,3%	5	11,9%
	Oferta (organizada) de vários eventos e actividades culturais	2	11,1%	17	70,8%	19	45,2%
	Riqueza natural	2	11,1%	1	4,2%	3	7,1%
	Acessibilidade, situação geográfica	1	5,6%	1	4,2%	2	4,8%
<b>Debilidades da região que condicionam o turismo</b>	Pagamento de portagens nos principais eixos rodoviários	1	5,6%	0	0,0%	1	2,4%
	Insuficiência de transportes de acesso a região	0	0,0%	1	4,2%	1	2,4%
	Falta de animação e organização de eventos em época baixa	1	5,6%	0	0,0%	1	2,4%
	Promoção da região	6	33,3%	2	8,3%	8	19,0%
	Iniciativa Público/Privada	3	16,7%	16	66,7%	19	45,2%
	Zonas do concelho pouco desenvolvidas	0	0,0%	2	8,3%	2	4,8%

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 6 - Contribuição do turismo para o desenvolvimento da região, segundo os diferentes concelhos**

	Concelho				Total	
	Viana do Castelo		Ponte de Lima		N	Percentagem
	N	Percentagem	N	Percentagem		
Incentivo à conservação do património edificado e cultural	1	5,6%	2	8,3%	3	7,1%
Geração de riqueza retendo grande parte dos efeitos multiplicadores do turismo	12	66,7%	20	83,3%	32	76,2%
Aumentando a oferta de formação profissional na área do turismo. Criação de postos de trabalho	5	27,8%	18	75,0%	23	54,8%
Desenvolvendo estratégias de consolidação dos pontos fortes tirando partido das potencialidades	1	5,6%	0	0,0%	1	2,4%
Maior exposição externa e divulgação da região	4	22,2%	17	70,8%	21	50,0%

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 7 - Estratégias sugeridas para atenuar as diferenças de desenvolvimento entre interior e litoral, segundo os diferentes concelhos**

	Concelho				Total	
	Viana do Castelo		Ponte de Lima		N	Percentagem
	N	Percentagem	N	Percentagem		
Apostar em pacotes turísticos que mostre o melhor de cada concelho	3	16,7%	1	4,2%	4	9,5%
Apostar diferentes tipos de turismo	1	5,6%	17	70,8%	18	42,9%
Criação de rotas diferenciadas e temáticas (vinhos, produtos regionais, quintas agrícolas, etc.)	1	5,6%	0	0,0%	1	2,4%

Estabelecimento de parcerias. Mais diálogo	4	22,2%	1	4,2%	5	11,9%
Incentivos ao investimento no interior	2	11,1%	0	0,0%	2	4,8%
Essa diferença é positiva	1	5,6%	2	8,3%	3	7,1%

Fonte: Elaboração própria

### Anexo 8 - Prática de turismo sustentável segundo os diferentes concelhos e stakeholders

				Não	Sim	Total
Viana Castelo	Tipo Stakeholder	Pousada de Portugal	N	0	1	1
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%
		Hotel	N	1	5	6
			Percentagem	16,7%	83,3%	100,0%
		Apartamento Turístico	N	0	1	1
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%
		TER	N	0	5	5
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%
		Alojamento Local	N	0	1	1
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%
		Animação Turística	N	0	1	1
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%
		Turismo de Habitação	N	1	0	1
			Percentagem	100,0%	0,0%	100,0%
Agência de Viagens	N	1	1	2		
	Percentagem	50,0%	50,0%	100,0%		
<b>Total</b>			N	3	15	18
			Percentagem	16,7%	83,3%	100,0%
Ponte de Lima	Tipo Stakeholder	Hotel	N	0	1	1
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%
		TER	N	0	2	2
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%
		Alojamento Local	N	1	0	1
			Percentagem	100,0%	0,0%	100,0%
		Parque Campismo	N	0	1	1
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%
Alojamento	N	0	15	15		

		Municipal	Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%	
		Turismo de Habitação	N	1	3	4	
	<b>Total</b>		Percentagem	25,0%	75,0%	100,0%	
			N	2	22	24	
<b>Total</b>	<b>Tipo Stakeholder</b>	Pousada de Portugal	N	0	1	1	
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%	
		Hotel	N	1	6	7	
			Percentagem	14,3%	85,7%	100,0%	
		Apartamento Turístico	N	0	1	1	
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%	
		TER	N	0	7	7	
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%	
		Alojamento Local	N	1	1	2	
			Percentagem	50,0%	50,0%	100,0%	
		Parque Campismo	N	0	1	1	
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%	
		Animação Turística	N	0	1	1	
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%	
		Alojamento Municipal	N	0	15	15	
			Percentagem	0,0%	100,0%	100,0%	
		Turismo de Habitação	N	2	3	5	
			Percentagem	40,0%	60,0%	100,0%	
		Agência de Viagens	N	1	1	2	
			Percentagem	50,0%	50,0%	100,0%	
		<b>Total</b>		N	5	37	42
				Percentagem	11,9%	88,1%	100,0%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 9 - Práticas utilizadas pelos diferentes stakeholders no turismo sustentável

	Reciclagem, produtos de limpeza pouco prejudiciais		Valorização sustentável dos recursos naturais		Sensibilizar os turistas		Actividades de lazer no meio ambiente		Tecnologias de poupança de energia		Utilizar as águas do mar nas piscinas	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Pousadas de Portugal	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Hotel	2	5,4%	1	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,7%	1	2,7%
Apartamento Turístico	1	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
TER	2	5,4%	2	5,4%	2	5,4%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Alojamento Local	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Parque de Campismo	0	0,0%	1	2,7%	1	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Empresa de Animação Turística	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,7%	0	0,0%	0	0,0%
Alojamento Municipal	0	0,0%	15	40,5%	15	40,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Turismo de Habitação	0	0,0%	1	2,7%	1	5,3%	1	2,7%	2	5,4%	0	0,0%
Agência de viagem	0	0,0%	1	2,7%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>13,5%</b>	<b>21</b>	<b>56,8%</b>	<b>19</b>	<b>51,4%</b>	<b>2</b>	<b>5,4%</b>	<b>3</b>	<b>8,1%</b>	<b>1</b>	<b>2,7%</b>

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 10 - Benefícios das práticas de turismo sustentável para a empresa**

	<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Satisfação cliente</b>	8	21,6%
<b>Sustentabilidade da empresa</b>	2	5,4%
<b>Impacto positivo da imagem da empresa</b>	22	59,5%
<b>Atrair clientes</b>	1	2,7%
<b>Redução de custos</b>	3	8,1%
<b>Minimizar desperdícios</b>	1	2,7%
<b>Diferenciação</b>	1	2,7%

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 11 - Benefícios das práticas de turismo sustentável para a região**

	<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Atrair e satisfazer turistas</b>	7	18,9%
<b>Preservação do património natural e cultural</b>	22	59,5%
<b>Dinamização do tecido económico</b>	5	13,5%
<b>Melhora a imagem da região</b>	3	8,1%
<b>Desenvolvimento regional</b>	1	2,7%

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 12 - Inconvenientes das práticas do turismo sustentável para a região**

	<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Retorno dos investimentos em equipamentos de poupança de energia é moroso</b>	1	2,7%
<b>Nenhum</b>	36	97,3%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 13 - Resultados da avaliação sobre relacionamentos

<b>Competição produtos/empresas permite inovar, reduzir custos</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe/não responde	1	2,4	2,4	2,4
	Discordo parcialmente	3	7,1	7,1	9,5
	Não concordo nem discordo/indeciso	2	4,8	4,8	14,3
	Concordo parcialmente	12	28,6	28,6	42,9
	Concordo totalmente	24	57,1	57,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
	<b>Competição destinos permite inovar, reduzir custos</b>				
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe/não responde	1	2,4	2,4	2,4
	Discordo totalmente	1	2,4	2,4	4,8
	Discordo parcialmente	2	4,8	4,8	9,5
	Não concordo nem discordo/indeciso	3	7,1	7,1	16,7
	Concordo parcialmente	13	31,0	31,0	47,6
	Concordo totalmente	22	52,4	52,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>Regiões Litoral Interior competem para atrair investimentos</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe/não responde	1	2,4	2,4	2,4
	Discordo totalmente	2	4,8	4,8	7,1
	Discordo parcialmente	3	7,1	7,1	14,3
	Não concordo nem discordo/indeciso	4	9,5	9,5	23,8
	Concordo parcialmente	10	23,8	23,8	47,6
	Concordo totalmente	22	52,4	52,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>Regiões Litoral Interior podem cooperar</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe/não responde	1	2,4	2,4	2,4
	Não concordo nem discordo/indeciso	2	4,8	4,8	7,1
	Concordo parcialmente	16	38,1	38,1	45,2

	Concordo totalmente	23	54,8	54,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>Não existe cooperação entre empresas turísticas</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe/não responde	6	14,3	14,3	14,3
	Discordo totalmente	3	7,1	7,1	21,4
	Discordo parcialmente	1	2,4	2,4	23,8
	Não concordo nem discordo/indeciso	4	9,5	9,5	33,3
	Concordo parcialmente	6	14,3	14,3	47,6
	Concordo totalmente	22	52,4	52,4	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>Não existe cooperação entre destinos</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe/não responde	18	42,9	42,9	42,9
	Discordo totalmente	2	4,8	4,8	47,6
	Discordo parcialmente	2	4,8	4,8	52,4
	Não concordo nem discordo/indeciso	4	9,5	9,5	61,9
	Concordo parcialmente	5	11,9	11,9	73,8
	Concordo totalmente	11	26,2	26,2	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>Ao competir os destinos estão inseridos numa rede de relações</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe/não responde	15	35,7	35,7	35,7
	Discordo totalmente	1	2,4	2,4	38,1
	Não concordo nem discordo/indeciso	3	7,1	7,1	45,2
	Concordo parcialmente	3	7,1	7,1	52,4
	Concordo totalmente	20	47,6	47,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>A cooperação pode servir auxílio à gestão...</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	1	2,4	2,4	2,4
	Não concordo nem discordo/indeciso	1	2,4	2,4	4,8
	Concordo parcialmente	3	7,1	7,1	11,9
	Concordo totalmente	37	88,1	88,1	100,0

	Total	42	100,0	100,0	
<b>Pode haver cooperação e competitividade</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo/indeciso	2	4,8	4,8	4,8
	Concordo parcialmente	4	9,5	9,5	14,3
	Concordo totalmente	36	85,7	85,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>O sucesso das empresas está de mãos-dadas com o sucesso dos outros</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe/não responde	3	7,1	7,1	7,1
	Discordo parcialmente	3	7,1	7,1	14,3
	Não concordo nem discordo/indeciso	1	2,4	2,4	16,7
	Concordo parcialmente	4	9,5	9,5	26,2
	Concordo totalmente	31	73,8	73,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>Cooperação e competição (coopetição) são benéficas entre o sector publico/privado</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo parcialmente	1	2,4	2,4	2,4
	Não concordo nem discordo/indeciso	1	2,4	2,4	4,8
	Concordo parcialmente	5	11,9	11,9	16,7
	Concordo totalmente	35	83,3	83,3	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>A cooperação entre destinos permite novas parcerias</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo/indeciso	2	4,8	4,8	4,8
	Concordo parcialmente	20	47,6	47,6	52,4
	Concordo totalmente	20	47,6	47,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>A cooperação entre destinos é possível quando próximos ou prod complementares</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo/indeciso	1	2,4	2,4	2,4
	Concordo parcialmente	8	19,0	19,0	21,4

	Concordo totalmente	33	78,6	78,6	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>A cooperação entre Viana Castelo e pt Lima é difícil porque as partes se vêm como concorrentes</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe/não responde	1	2,4	2,4	2,4
	Discordo totalmente	5	11,9	11,9	14,3
	Discordo parcialmente	2	4,8	4,8	19,0
	Não concordo nem discordo/indeciso	3	7,1	7,1	26,2
	Concordo parcialmente	7	16,7	16,7	42,9
	Concordo totalmente	24	57,1	57,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>A cooperação entre os concelhos pode ampliar-se através da oferta de produtos complementares</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Discordo totalmente	14	33,3	33,3	33,3
	Não concordo nem discordo/indeciso	1	2,4	2,4	35,7
	Concordo parcialmente	4	9,5	9,5	45,2
	Concordo totalmente	23	54,8	54,8	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>A cooperação entre os concelhos pode ter vantagens se compartilhar conhecimento</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo/indeciso	1	2,4	2,4	2,4
	Concordo parcialmente	2	4,8	4,8	7,1
	Concordo totalmente	39	92,9	92,9	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>A cooperação pode criar uma marca comum, uma imagem e portefolio</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo/indeciso	1	2,4	2,4	2,4
	Concordo parcialmente	3	7,1	7,1	9,5
	Concordo totalmente	38	90,5	90,5	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>O <i>touring</i> pode ser conceito integrador dos vários produtos da região</b>					

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo/indeciso	1	2,4	2,4	2,4
	Concordo parcialmente	5	11,9	11,9	14,3
	Concordo totalmente	36	85,7	85,7	100,0
	Total	42	100,0	100,0	
<b>A dispersão dos turistas por todo o Alto-Minho é benéfico</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não concordo nem discordo/indeciso	3	7,1	7,1	7,1
	Concordo parcialmente	2	4,8	4,8	11,9
	Concordo totalmente	37	88,1	88,1	100,0
	Total	42	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria

#### Anexo 14 - Prática de cooperação entre stakeholders do litoral e interior

	Concelho				Total	
	Viana do Castelo		Ponte de Lima		N	Percentagem
	N	Percentagem	N	Percentagem		
<b>Sim</b>	11	61,1%	21	87,5%	32	76,2%
<b>Não</b>	7	38,9%	3	12,5%	10	23,8%

Fonte: Elaboração própria

#### Anexo 15 - Razões que levam os stakeholders a cooperar

	N	Percentagem
<b>Permite oferecer pacotes turísticos originais</b>	2	6,3%
<b>Lucro</b>	16	50,0%
<b>Crescimento</b>	2	6,3%
<b>Promover a região</b>	1	3,1%
<b>Intercambio de know-how</b>	1	3,1%
<b>Proximidade</b>	1	3,1%
<b>Existir uma filial no outro</b>	2	6,3%

concelho		
Beneficiar de recursos que o concelho não tem (ex: campo de golf)	1	3,1%

Fonte: Elaboração própria

#### Anexo 16 - Razoes que levam os stakeholders a não cooperar

	N	Percentagem
Falta de oportunidade	1	10,0%
A RTAM passou a ser gerida pelo Porto	1	10,0%
Políticas	1	10,0%
Falta de uma rede de relações	1	10,0%
Rivalidade	1	10,0%
É mais fácil	1	10,0%
Não saber como cooperar	1	10,0%

Fonte: Elaboração própria

#### Anexo 17 - Stakeholders de Ponte de Lima com quem o concelho de Viana do Castelo estabelece relações

Stakeholders de Ponte de Lima	Percentagem
Pousada de Portugal	9,1%
Pousada da Juventude	9,1%
Hotel	63,6%
Apartamento Turístico	0,0%
Alojamento TER	36,4%
Alojamento Local	18,2%
Parque de Campismo	0,0%
Empresa de Animação Turística	36,4%
Alojamentos Municipais	0,0%
Turismo de Habitação	27,3%

Autarquia	36,4%
Região de Turismo	27,3%
Agência de viagens	36,4%
Outros: Comércio local, Restauração, Espaços Culturais	18,2

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 18** - Stakeholders de Viana do Castelo com quem o concelho de Ponte de Lima estabelece relações.

Stakeholders de Viana do Castelo	Percentagem
Pousada de Portugal	4,8%
Pousada da Juventude	0,0%
Hotel	4,8%
Apartamento Turístico	4,8%
Alojamento TER	9,5%
Alojamento Local	4,8%
Parque de Campismo	0,0%
Empresa de Animação Turística	85,7%
Alojamentos Municipais	0,0%
Turismo de Habitação	4,8%
Autarquia	85,7%
Região de Turismo	14,3%
Agência de viagens	14,3%
Outros: Comércio local, Restauração, Espaços Culturais	0,0%

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 19 - Objectivos com que são feitas as relações**

	<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Dar/receber informações</b>	29	90,6%
<b>Colaborar em iniciativas conjuntas</b>	28	87,5%
<b>Definir estratégias e coordenar esforços</b>	23	71,9%
<b>Outro 1: acolher clientes em caso de um hotel estar lotado</b>	1	2,4%
<b>Outro 2: fazer negócios</b>	1	2,4%
<b>Não sabe/não responde</b>	0	0,0%

Fonte: Elaboração própria

## Anexo 20 - Motivações com que são feitas as relações

	<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
Solucionar problemas	6	18,8%
Encontrar pontos de interesse em comum e construir consensos	8	25,0%
Construir propostas para o desenvolvimento turístico	8	25,0%
Aprendizagem colectiva	5	15,6%
Identificar diferentes pontos de vista	4	12,5%
Perceber o potencial do destino e maximizar os recursos disponíveis	21	65,6%
Outros 1: divulgação	1	2,4%
Outros 2: oferecer produtos e serviços diferentes	1	2,4%
Não sabe/não responde		

Fonte: Elaboração própria

## Anexo 21 - Modo como a cooperação pode contribuir para o desenvolvimento da região

	<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
Partilhar o know-how é benéfico	1	2,4%
Oferta diversificada	3	7,1%
Atenuar as diferenças entre concelhos	1	2,4%
Atrair turistas	2	4,8%
Mais fácil e barato desenvolver pontos de interesse comuns	1	2,4%

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 22 - Quem deve coordenar as relações de cooperação**

	<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Região Turismo Porto e Norte</b>	9	21,4%
<b>Câmaras e Juntas de Freguesia</b>	11	26,2%
<b>Privados, associações empresariais</b>	5	11,9%
<b>Comunidade Internacional Minho e Lima (CIM)</b>	1	2,4%

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 23 - Tipo de produto/serviço capaz de ser inserido numa oferta complementar**

	<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Actividades agrícolas</b>	1	2,4%
<b>Passeios temáticos</b>	4	9,5%
<b>Gastronomia, vinhos e artesanato</b>	8	19,0%
<b>Turismo Balnear, religioso, cultural, natureza e rural</b>	21	50,0%
<b>Roteiros</b>	4	9,5%
<b>Programas (ex: alojamento com restauração e alguma experiencia)</b>	1	2,4%
<b>Passeios de barco pelo rio Lima, desportos náuticos</b>	4	9,5%

Fonte: Elaboração própria

## Anexo 24 - Vantagens e desvantagens da complementaridade

		Porcentagem
<b>Vantagens</b>	<b>Atrair turistas</b>	42,9%
	<b>Maior visibilidade</b>	4,8%
	<b>Identidade regional</b>	2,4%
	<b>Mais e melhor oferta</b>	16,7%
	<b>Estadias prolongadas</b>	2,4%
	<b>Desenvolver os produtos periféricos</b>	2,4%
	<b>Sinergias</b>	2,4%
	<b>Gera mais divisas</b>	42,9%
<b>Desvantagens</b>	<b>Dependência da complementaridade</b>	2,4%

Fonte: Elaboração própria

## Anexo 25 - Barreiras à complementaridade

	N	Porcentagem
Cada concelho pensa individualmente	3	7,1%
Falta de diálogo e colaboração	22	52,4%
Mentalidade de quem manda	4	9,5%
Divergências entre entidades públicas e privadas	2	4,8%
Falta de informação	2	4,8%
Medo	2	4,8%
Escassez de recursos	1	2,4%
Mudanças dos políticos no curto prazo	1	2,4%
Concorrência	1	2,4%

Fonte: Elaboração própria

**Anexo 26** - Como pode a complementaridade de produtos/serviços contribuir para a competitividade da região

	<b>N</b>	<b>Percentagem</b>
<b>Capacidade de mostrar o melhor de cada concelho</b>	5	11,9%
<b>Capacidade de atrair turistas</b>	20	47,6%
<b>Oferta mais alargada</b>	4	9,5%
<b>Possibilidade de serem criadas novas empresas</b>	1	2,4%
<b>Região como um todo, uma marca regional</b>	1	2,4%
<b>Possibilita maior profissionalização dos intervenientes</b>	2	4,8%

Fonte: Elaboração própria