



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR  
Ciências Sociais e Humanas

# **A rede de relacionamentos entre os *stakeholders* ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão**

VERSÃO DEFINITIVA APÓS DEFESA PÚBLICA

**Sabrina Pereira Ramos**

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

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Doutora Helena Alves

**Covilhã, janeiro de 2020**



# Agradecimentos

Antes de mais, quero agradecer à minha orientadora Professora Doutora Helena Alves, pelo seu apoio, pela sua disponibilidade, dedicação e pelo grande incentivo que sempre me deu.

Quero agradecer às entidades que se disponibilizaram para me fornecer os dados necessários para o desenvolvimento da pesquisa.

Quero agradecer à minha família, com um agradecimento especial à minha mãe e à minha avó, uma vez que foram elas que me acompanharam neste processo e que me deram a força que eu precisava.

Quero agradecer ao meu namorado pelo apoio e por aceitar todas as minhas escolhas até agora.

Para terminar, agradeço a todos os meus amigos que sempre estiveram do meu lado e sempre acreditaram em mim.



## Resumo

A existência de ligações entre entidades pertencentes ao setor do turismo é fundamental para que haja uma partilha de informação e para desenvolver projetos ou atividades no âmbito do turismo de forma mais eficaz, possibilitando a todos os atores trabalharem em prol de um determinado objetivo.

Assim, este trabalho tem como propósito, o estudo das ligações existentes no âmbito do turismo e surge de forma a perceber se existem ligações entre *stakeholders* ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão e de que modo essas ligações são estabelecidas.

Para obter os dados necessários ao desenvolvimento do estudo foram realizados questionários presenciais junto dos principais intervenientes. Estes questionários foram, à posteriori, analisados em programas específicos de análise de redes sociais, como é o caso do UCINET e do SPSS. Foram abordados 66 intervenientes, dos quais foram obtidas 55 respostas por parte de entidades ligadas, direta ou indiretamente, ao desenvolvimento de projetos de turismo no concelho do Fundão.

Após a análise, verificou-se a pouca densidade das ligações existentes no âmbito do turismo no concelho do Fundão, uma vez que as ligações existentes, até ao momento, não são suficientes para criar uma rede mais densa. Para além disto, verificou-se que, a grande maioria dos *stakeholders* abordados no estudo, tem como principal ligação a Câmara Municipal do Fundão.

O que significa que existe uma dependência bastante grande com este organismo, o que por vezes condiciona o desenvolvimento de determinados projetos, uma vez que a Câmara Municipal do Fundão tem que prestar apoio a todas as freguesias do concelho.

## Palavras-chave

Turismo, Análise de redes sociais, *Stakeholders*, Redes em turismo, Densidade, Destino turístico.



# Abstract

The existence of partnership between the different intervenient in the tourism business industry is very important in order to share information and at the same time to have the opportunity to develop projects and activities more effectively. At the same time gives the opportunity to all the intervenient to work in order to achieve a certain purpose.

The main purpose of this paper is to study the connections between the different intervenient in what tourism activity is concerned applied to the County of Fundão and to understand if there are connections between the different *stakeholders*. In addition, it is important to understand how the connections are made.

Face-to-face questionnaires were applied in order to achieve the necessary data to the development of this study. The questionnaire was applied to the most important intervenient. Afterwards all questionnaires were analyzed in a specific software: UCINET and SPSS. In total 66 intervenient were questioned, from this universe 55 answers were given; those replies were done by entities connected, directly or indirectly, to the development of touristic projects at the Country of Fundão.

The conclusion obtained after the analysis was that the connections in terms of tourism partners at the County of Fundão are practically inexistent. This conclusion is taken because at this moment the connections are few and is impossible to create a denser net between them. Besides all this, it was noticed that almost all stakeholders that we have approached to participate in this study have as main connection the City Hall of Fundão.

This means that they depended on this institution, and that sometimes this is a limitation for new projects and the main reason for that is because the City Hall has to attend to all projects and needs of Fundão Region/Council.

## Keywords

Tourism, Network analysis, *Stakeholders*, Tourism, Networks, Density, Touristic Destination.



# Índice

Agradecimentos.....	iii
Resumo.....	v
Abstract.....	vii
Índice. ix	
Lista de Figuras .....	xi
Lista de Tabelas .....	xiii
Capítulo I - Introdução.....	1
1.1. Importância /Justificação do tema .....	3
1.2. Enquadramento do problema .....	3
1.3. Estrutura do trabalho .....	6
2.1. Marketing no Turismo .....	6
2.2. <i>Stakeholders</i> - conceitos e definições .....	8
2.2.1. Tipologia e classificação de <i>stakeholders</i> .....	9
2.2.2. <i>Stakeholders</i> em turismo.....	11
2.3. Teoria das Redes Sociais - Conceitos e definições .....	12
2.3.1. Tipologia e medidas de redes.....	18
Capítulo III - Metodologia.....	19
3.1. Desenho de investigação .....	19
3.2. População e amostra estudada .....	21
3.3. Instrumentos e recolha de dados .....	21
3.4. Tratamento dos dados .....	22
3.5. Síntese metodológica .....	23
Capítulo IV - Apresentação dos resultados.....	23
4.1. Caracterização da amostra.....	24
4.2. Dimensão da rede de relacionamentos .....	25
4.3. Indicadores de rede .....	25
4.3.1. Análise à densidade das relações entre as entidades .....	27
4.3.2. Análise à reciprocidade.....	28
4.3.3. Análise de cliques - Subgrupos .....	28
4.3.4. Análise de clusters .....	29
4.3.5. Análise do grau de centralidade.....	30
4.3.6. Análise da centralidade de intermediação (Betweenness) .....	33
4.3.7. Análise à transitividade.....	34
4.4 - Grau de frequência de relacionamentos .....	35
4.4.1. Fluxos em termos de marketing .....	36
4.4.2. Fluxos em termos de recursos humanos.....	37
4.4.3 Fluxos em termos de recursos financeiros .....	38
4.4.4. Fluxos em termos de formação.....	39
4.4.5. Fluxos em termos técnicos e de logística .....	40
4.5 - Análise dos fatores influenciadores na escolha de <i>stakeholders</i> .....	41
4.5.1. Fatores relevantes na escolha dos <i>stakeholders</i> para efeitos de projetos de turismo, no concelho do Fundão. ....	41

4.5.2. Fatores mais relevantes para o turismo do concelho do Fundão .....	42
4.6 - Barreiras à implementação de projetos de Turismo no concelho do Fundão .....	43
4.7 - Objetivos /interesses na implementação de projetos no concelho do Fundão .....	48
4.8 - Atributos caracterizadores dos principais <i>stakeholders</i> .....	53
4.9 - Análise da evolução do turismo na perspetiva dos <i>stakeholders</i> .....	56
4.9.1. Evolução nos últimos 5 anos .....	56
4.9.2. Análise da evolução do turismo nos últimos 5 anos por tipo de entidade .....	57
4.9.3. Perspetivas da evolução do turismo para os próximos 5 anos na perspetiva dos <i>stakeholders</i> .....	59
4.9.4. Análise das perspetivas da evolução do turismo nos próximos 5 anos por tipo de entidade .....	60
5 - Considerações finais .....	62
5.1 - Discussão dos resultados.....	62
5.2. Implicações.....	66
5.3. Conclusões.....	66
5.4. Limitações .....	67
5.5. Linhas de investigação futuras .....	67
Referências Bibliográficas .....	68

## Lista de Figuras

Figura 1. Esquema de investigação do estudo .....	23
Figura 2. Número de ligações existentes entre os <i>stakeholders</i> .....	25
Figura 3. Grau de centralização a 100%.....	33
Figura 4. Grau de centralização de 0% .....	33
Figura 5. Marketing .....	36
Figura 6. Recursos Humanos .....	37
Figura 7. Recursos Financeiros .....	38
Figura 8. Formação .....	39
Figura 9. Recursos Técnicos/Logística.....	40



## Lista de Tabelas

Tabela 1. Indicadores de rede.....	26
Tabela 2. Análise do primeiro cluster .....	29
Tabela 3. Análise do segundo cluster .....	29
Tabela 4. Grau de entrada e de saída da rede de <i>stakeholders</i> ligados a projetos de turismo do concelho do Fundão .....	31
Tabela 5. Estatísticas descritivas relativas ao grau de saída e ao grau de entrada .....	32
Tabela 6. Análise de centralização de intermediação .....	34
Tabela 7. Resumo dos indicadores de rede.....	35
Tabela 8. Tabela de frequências quanto ao relacionamento entre <i>stakeholders</i> .....	35
Tabela 9. Tabela de frequências relativa à implementação de projetos de turismo.....	41
Tabela 10. Tabela de frequências relativa aos principais fatores de atração turística .....	42
Tabela 11. Tabela de frequências relativa ao grau de importância das barreiras no desenvolvimento de projetos de turismo .....	43
Tabela 12. Barreiras vs. Tipo de entidade.....	44
Tabela 13. Tabela de frequências relativa aos objetivos da implementação de projetos de turismo.....	49
Tabela 14. Objetivos vs. Tipo de entidade .....	50
Tabela 15. Classificação do principal <i>stakeholder</i> .....	54
Tabela 16. Atributos caracterizadores dos principais <i>stakeholders</i> .....	54
Tabela 17. Caracterização da evolução ocorrida no turismo .....	56
Tabela 18. Importância da evolução do turismo nos últimos 5 anos .....	57
Tabela 19. Perspetivas da evolução do turismo nos próximos 5 anos .....	59
Tabela 20. Importância da evolução do turismo para os próximos 5 anos por tipo de entidade .....	60



# Capítulo I - Introdução

## 1.1. Importância /Justificação do tema

O Sector do Turismo é, neste momento, um sector económico muito importante em Portugal, pois representa 8,2% do PIB (valores de 2018). Para além disso, tem um peso significativo nas receitas em termos de exportações globais, sendo que o valor percentual é de 18,6%. No caso do peso das receitas turísticas, em termos de exportações de serviços, o valor é de 51,5% e, em termos de exportações de bens as receitas no turismo, têm um peso de 29,2%, o que representa um total de 9,6% de crescimento nas receitas turísticas, que equivale a 1,5 mil milhões em relação a 2017. A maioria destas receitas foi gerada pelo mercado europeu (81,3%), seguida do mercado Norte Americano (12,3%) (Turismo 2020, Plano de ação) <sup>1</sup>.

Quanto à taxa de sazonalidade, houve uma diminuição ligeira de 0,6% no ano 2018, em relação ao ano 2017. No que diz respeito aos proveitos turísticos, estes sofreram um aumento de 7,3% relativamente a 2017, o que equivale a 267 milhões de proveitos globais que levou a um aumento da oferta turística (Turismo de Portugal, 2018, pp.16)<sup>2</sup>. Segundo dados do INE, no ano de 2018, as receitas no turismo continuaram a aumentar (+9,6%), embora com um valor inferior a 2017 (+19,5%). Em termos de despesas, comparativamente a 2017, também ocorreu uma diminuição, no entanto menos expressiva do que no caso das receitas, tendo surgido um aumento de 9,6% em 2018, contra 11,5% no ano anterior (Turismo de Portugal, 2018)<sup>2</sup>.

Por esta razão, impõe-se que as análises e estudos realizados neste sector, sejam cada vez em maior número e, ao mesmo tempo, mais exatos e específicos para que se possa, por um lado, continuar a oferecer aos visitantes uma boa qualidade ao nível dos serviços, o que se torna uma característica distinta em termos de destino e, ao mesmo tempo, ter-se uma noção real de quais os setores e regiões que necessitam de ser desenvolvidos e de que forma. O setor do turismo é caracterizado pela multiplicidade de intervenientes necessários para oferecer algo ao turista, uma vez que a maioria dos produtos turísticos não se encontra integrada numa única organização, sendo por vezes resultado de um entendimento não formalizado entre os intervenientes, cujos interesses são em certas circunstâncias bastante divergentes (Zins e Tocquer, 1999; Saxena, 2000).

---

<sup>1</sup>Turismo de Portugal: [https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020\\_Parte%20I\\_mercados%20-%20SWOT.pdf](https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf)

<sup>2</sup>Turismo de Portugal: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/ptpt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-portugal-2018.pdf>

Por este motivo, é fundamental que as “decisões tomadas sejam aceites por todos os intervenientes, sendo necessário definir e avaliar as contribuições de cada um dos intervenientes, para o conjunto do produto turístico, fazendo coincidir e tornando complementares os objetivos dos intervenientes, coordenando as ações de marketing (produto, preço, acessibilidade, venda e promoção) dos diversos intervenientes” (Zins e Tocquer, 1999, pp. 185).

Tremblay (1998) defende que uma boa gestão do turismo apenas ocorrerá se existir uma capacidade de interação entre os diversos organismos turísticos e partilha de informação. Os elementos que estabelecem estas conexões são os chamados *stakeholders*. É, portanto, fundamental compreender qual a sua importância no turismo e a forma como se inter-relacionam no contexto turístico (Cunha e Abrantes 2013). Segundo Baggio e Cooper (2010) o turismo envolve o desenvolvimento de acordos, de colaboração formal e informal, bem como parcerias e redes para a entrega do produto e são as Pequenas e Médias Empresas (PME) que mais utilidade podem retirar da formação de redes turísticas (Valdez, 2009).

Scott e Cooper (2008) referem que as redes de turismo possibilitam um maior acesso à informação por parte dos turistas, podem servir como estímulo ao desenvolvimento económico, podem proporcionar uma pesquisa de mercado a fim de determinar o comportamento do consumidor e podem facilitar a passagem de turistas de uma organização para a outra. Valdez (2009) afirma ainda que, as PME que prestam serviços turísticos ou de apoio ao turismo, identificam nas redes turísticas mecanismos que facilitam um funcionamento com melhores níveis de custos operacionais e que permitem beneficiar da criação de uma oferta agregada de serviços turísticos que se complementam entre si. Segundo Morrison *et al.* (2004), a criação de uma cultura de confiança, a interligação entre membros de rede, a partilha de recursos e o estabelecimento de objetivos, são algumas das causas de sucesso no que diz respeito às redes de turismo.

As entidades públicas encaram as redes turísticas como mecanismos que ajudam à implementação de programas governamentais, com objetivos de carácter económico e social, como a criação e reativação de empresas de serviços relacionados com o turismo e com a criação de emprego, de modo a permitir uma melhoria do nível de vida da população residente em determinados destinos turísticos (Valdez, 2009). Hakansson e Ford (2002), afirmam que é a combinação de recursos que vai proporcionar valor a determinado destino turístico. Esta agregação de valor depende da forma como os recursos são combinados e utilizados, sendo este o fator que tornará determinado destino único.

Fratucci (2009), refere que as ligações dos territórios-rede de turismo podem evoluir para um território-rede regional, através das relações entre os diversos agentes do meio turístico. Estas ligações entre os vários agentes do setor são contributos fundamentais para um

desenvolvimento melhorado do turismo. Para a obtenção de bons resultados é fundamental que, o setor público e as organizações privadas da área do turismo, trabalhem de forma coletiva e cooperem mutuamente nesta indústria do turismo (Jamal e Getz, 1995).

Stokes (2006) refere que é possível aplicar a análise de redes sociais para perceber de que forma a relação entre os diversos *stakeholders* influencia os eventos turísticos. Neste contexto, o autor menciona três perspetivas diferentes, sendo elas: a análise da estrutura das redes, a forma como as relações de redes estratégicas são analisadas, investigar os atores e determinar quais as suas posições de rede. Burt (2000) afirma que as redes são reflexo de um conjunto de atores, que estão ligados através de relações sociais específicas, bem como de um conjunto de indivíduos relacionados que, deste modo, conseguem reconstruir uma estrutura social (Pinto e Junqueira, 2009).

Albrecht (2013) declara que a análise de redes sociais permite combinar diversos aspetos inerentes ao destino turístico, naturais, sociais e culturais, que são fundamentais para a compreensão do turismo como um todo. Por sua vez, Webster e Morrison (2004) mencionam o facto da análise de redes ser fundamental para a perceção dos relacionamentos se torna fundamental a sua aplicabilidade ao marketing. Nogueira (2013) refere ainda que a análise de redes sociais permite compreender a interação entre os *stakeholders*, com base em aspetos como confiança, interdependência, conflitos de interesse, liderança e colaboração e, assim, facilitar o relacionamento entre eles.

O turismo é considerado por Getz (2000) sobre três perspetivas distintas, a dos consumidores que poderão encontrar um produto diferenciador e diversificado que lhes permita obter experiências distintas; a dos produtores, uma vez que poderão ter a oportunidade de apresentar e vender diretamente os seus produtos aos consumidores finais; e, por último, as regiões turísticas ou agências de viagem que possuem a possibilidade de desenvolver determinado local ou destino turístico.

Assim, esta investigação foca-se no estudo de redes de relacionamento em turismo, numa perspetiva de região/destino turístico, para uma melhor compreensão dos relacionamentos estabelecidos, a sua natureza e importância, bem como identificar falhas existentes e sugerir melhorias.

## **1.2. Enquadramento do problema**

O concelho do Fundão situa-se na Cova da Beira, mais concretamente na Região Centro, pertence ao distrito de Castelo Branco, considerado como a capital da sub-região da Cova da Beira à qual pertencem, ainda, os concelhos de Belmonte e Covilhã.

Vale e Raposo (2004) referem que o Fundão ocupa uma área de cerca de 700 Km<sup>2</sup>, onde anteriormente se distribuíam 31 freguesias e, atualmente, 23 freguesias, nomeadamente Alcaide, Alcaria, Alcongosta, Alpedrinha, Barroca, Bogas de Cima, Capinha, Castelejo, Castelo Novo, Enxames, Fatela, e União de Freguesias do Fundão, onde está incluído Valverde, Donas, Aldeia de Joanes e Aldeia Nova do Cabo; União de Freguesias de Janeiro de Cima e Bogas de Baixo, Lavacolhos, Orca, Pêro Viseu; União de Freguesias de Póvoa da Atalaia e Atalaia do Campo; União de Freguesias de Vale de Prazeres e Mata da Rainha; Silvares, Soalheira, Souto da Casa, Telhado e por fim, Três Povos (PDM, 2015).

Existem dois aspetos caracterizadores do concelho do Fundão, sendo que o primeiro é a sua dispersão geográfica, onde contrastam zonas urbanas, como é o caso da própria cidade do Fundão, com zonas rurais, onde predomina a exploração agrícola, florestal e pastorícia. Para além disso, é um concelho que faz parte da conhecida “raia subdesenvolvida” que, por um lado, “dá a ideia de interioridade, isto é, de um território estigmatizado pelo isolamento social e geográfico e, por outro, a crescente desertificação e o envelhecimento progressivo da população (Vale e Raposo, 2004, pp. 5).

No que diz respeito à evolução da população, esta tem vindo a diminuir ligeiramente no concelho do Fundão ao longo dos anos sendo que, segundo dados do INE (2018), entre o ano 2001 e 2011 o Fundão perdeu cerca de 2269 habitantes, de 31482 habitantes em 2001 para 29213 habitantes em 2011. Sendo que em 2001, a densidade populacional dos 0 aos 14 anos era de 4381 habitantes, dos 15 aos 64, era de 19486 e, dos 65 ou mais anos era de 7615 habitantes. Em 2011 a densidade populacional dos 0 aos 14 anos era de 3434 habitantes, dos 15 aos 64 era de 17686 e, dos 65 ou mais anos existiam cerca de 8093 habitantes no concelho do Fundão, que demonstra um claro envelhecimento.

No que diz respeito a estas características e constrangimentos, o município do Fundão tem vindo a apostar no desenvolvimento do turismo. De acordo com o site do município trata-se de um destino turístico de excelência, existindo a possibilidade de praticar inúmeras atividades turísticas, como é o caso do turismo de neve, turismo da natureza, percursos pedestres, Btt e Segway, Aldeias Históricas, Aldeias de Xisto e Casas da Floresta.

Contudo, até ao momento são escassos os estudos sobre o turismo e a rede de turismo do município, pelo que esta investigação tem por objetivo estudar a rede de turismo do município do Fundão, no sentido de perceber quais as ligações existentes entre os diversos *stakeholders* da rede.

Neste sentido, a presente investigação, tem por base responder às seguintes questões de investigação:

1. Quais são os *stakeholders* envolvidos na rede de turismo do município do Fundão e qual a sua abrangência?
2. Qual é a posição dos vários *stakeholders* na rede de turismo do Fundão?
3. Qual o grau de interligação entre os vários *stakeholders* na rede de turismo do Fundão?
4. Quais os fatores relevantes na escolha dos principais parceiros desta rede de relacionamentos?
5. Que tipos de fluxos ou trocas ocorrem entre os *stakeholders* envolvidos na rede de turismo do Fundão?
6. Quais os objetivos e interesses dos *stakeholders* no que diz respeito ao desenvolvimento de projetos de turismo na rede de turismo do concelho do Fundão?
7. Quais as principais barreiras à implementação de projetos de turismo no município do Fundão?

### **1.3. Estrutura do trabalho**

Inicialmente, no capítulo 1, abordar-se-á a importância e a justificação do tema bem como o enquadramento do problema. Na importância e justificação do tema, serão considerados conceitos inerentes ao setor do turismo e à sua importância para a economia local, enquanto que no enquadramento do problema abordar-se-ão alguns aspetos inerentes ao concelho do Fundão (contexto da investigação). É neste ponto, também, que irão ser abordadas as questões de investigação.

Quanto ao segundo capítulo, este é composto pela fundamentação teórica, onde irão ser abordados conceitos como o marketing no turismo, os *stakeholders* e a sua ligação com o setor do turismo bem como a sua tipologia e classificação, uma vez que esta investigação reflete os relacionamentos existentes entre os *stakeholders* no concelho do Fundão, é importante perceber determinados conceitos e definições aliados a este tema. Por fim, serão apresentados os conceitos relacionados com a teoria das redes sociais, a sua tipologia e as medidas de rede que são noções fundamentais para o desenvolvimento da vertente prática do estudo.

O terceiro capítulo remete para a metodologia, que irá refletir a forma como a investigação foi realizada em termos da amostra estudada e de que forma foi efetuada a recolha e o tratamento dos dados.

O quarto capítulo será dedicado à apresentação dos resultados e à análise dos dados. Através da análise de redes sociais, serão estudados os indicadores de rede, tais como: a dimensão, a densidade da rede, a reciprocidade, a transitividade, a centralidade de grau, a centralidade de intermediação, os subgrupos ou cliques e a análise de clusters. Para além disto, será

também efetuada a análise da correlação entre determinados fatores para verificar de que forma se poderão afetar mutuamente. Ainda neste capítulo, serão abordados aspetos inerentes à frequência de relacionamentos existentes entre os *stakeholders* estudados no âmbito de setores como o marketing, os recursos humanos, os recursos financeiros, a formação e os recursos técnicos e de logística. Este capítulo remete, ainda, para a análise dos fatores que influenciam na escolha dos *stakeholders* em projetos de turismo no concelho, as barreiras ao desenvolvimento destes projetos e os principais objetivos e interesses destes *stakeholders* na sua criação ou desenvolvimento. Por último, e ainda neste capítulo, as principais conclusões e implicações do estudo, a discussão dos resultados, as limitações e as futuras linhas de investigação.

## Capítulo II - Fundamentação Teórica

### 2.1. Marketing no Turismo

Dentro das organizações, o papel do marketing passa por “compreender o processo de satisfação das necessidades individuais e organizacionais, determinando o preço, a promoção e a distribuição de bens e serviços” (Glauco, 2016). É importante, dentro desta temática, fazer a distinção entre marketing de serviços e marketing de bens físicos. No entanto, ambos possuem um aspeto em comum, a satisfação do cliente e o principal intuito é o benefício de ambas as partes, quer do próprio cliente, quer da organização.

O marketing é visto na área do turismo como um elo de ligação entre a oferta e a procura no sentido em que promove e desenvolve os produtos turísticos. Para além disto, é um meio fundamental para identificar segmentos de mercado com o intuito de dividir o mercado em diferentes grupos com características homogéneas, o que permite o fornecimento de ofertas diferenciadoras (Kastenholz, 2006). Cooper *et al.* (2008) afirmam que o marketing é visto como um meio de gerar vantagens competitivas num determinado local turístico que passam, essencialmente, pela diferenciação do destino, tornando-o único em comparação aos outros destinos turísticos.

Zins e Tocquer (1999, pp.13) definem o marketing turístico como “um processo no qual a estrutura da procura turística é antecipada e satisfeita através da conceção de um produto ou serviço, bem como a sua distribuição física, a fixação de um valor de troca e a comunicação entre a organização e o seu mercado, no interesse máximo da empresa e dos consumidores”. Esta definição segundo os autores em questão, não se trata apenas de “uma atitude mental”, mas também de um sistema de atividades bem estruturado”.

Garcia (2016) refere que, apesar da aplicação do marketing ser cada vez mais importante para o desenvolvimento do turismo, é também ainda bastante recente, no entanto está a tornar-se numa das ferramentas mais eficazes no que concerne à gestão do destino turístico. Nogueira (2013, pp.89) considerando o estudo de Poon (1993) refere que a aplicação do marketing de destinos deve ter em consideração alguns aspetos fundamentais, sendo eles: “o reforço do canal de distribuição, a construção de um setor privado dinâmico, tornar o turismo num setor líder na região e dar prioridade ao ambiente”.

Quanto ao marketing de destinos, Cooper e Prideaux (2003) afirmam que pode ser realizado de diversas formas, incluindo organizações com base associativa, onde os seus membros quer do setor público ou privado pagam o valor da subscrição; organizações de promoção do setor público financiadas, incluindo as financiadas pelo estado e os governos nacionais; organismos formados por uma mistura de financiamento por parte de ambos os setores (público e privado); organismos de promoção financiados, através de um imposto de dormida ou de uma taxa percentual sobre os negócios e, por último, a competição por parte das organizações, uma vez que algumas tentam representar o destino por inteiro, já outras focam-se em apresentar áreas específicas do destino.

Os autores supracitados, afirmam que existem condicionantes no sucesso do destino turístico como a falta de visão por parte das organizações turísticas e do próprio setor do turismo, o desenvolvimento disfuncional do marketing de destino, a incapacidade de colaboração por parte dos diversos setores no âmbito do destino turístico e a concorrência entre as autoridades locais. A multiplicidade das organizações e ações de marketing têm ao longo das décadas sido características inerentes aos destinos turísticos e têm reduzido o impacto das despesas totais disponíveis nestes locais, o que pode causar vários impactos como um enfraquecimento dos fundos promocionais, uma confusão na mente do cliente, o incentivo a algumas empresas de turismo para realizar o seu próprio marketing, o recurso a estratégias de venda ao invés de estratégias de marketing, uma incerteza para os investidores e uma concorrência desnecessária para as empresas de turismo (Cooper e Prideaux, 2003).

Existem diversos fatores de sucesso associados ao marketing de destinos, segundo Sucháček, (2008) e Crouch e Ritchie (1990) sendo eles: a localização e acessibilidades, no que diz respeito às infraestruturas; a qualidade do produto e do serviço; o desenvolvimento de estratégias de marca no destino turístico e, de projetos que sustentem novas ideias; o desenvolvimento de estratégias de posicionamento para tornar competitivo o produto turístico; as atividades de marketing direto; a utilização das tecnologias de comunicação para melhorar a comunicação no turismo e o aumento da utilização dos sistemas de informação de marketing para gerar e desenvolver novas estratégias; o aumento da participação dos turistas no que diz respeito à criação de estratégias de marketing para os destinos turísticos; a aposta na satisfação contínua e personalizada dos turistas; a aposta na segurança e cautela no que

diz respeito ao custo da visita; a liderança e a ligação estratégica de todos os setores relacionados com o turismo e, por último as redes, no que se refere à cooperação e partilha entre as entidades ligadas ao desenvolvimento turístico de determinada região.

O destino turístico possui diversas ligações e dependências que são fundamentais nesta indústria para conseguir acompanhar as necessidades dos turistas (Pavlovich, 2003). Segundo Jamal e Getz (1995, pp.193) “o destino turístico é caracterizado por um sistema aberto de múltiplos *stakeholders* interdependentes onde as ações de um dos *stakeholders* poderão ter impacto nos restantes atores da rede. Para além disso, nenhuma organização, que opere individualmente, poderá exercer controlo direto no processo de desenvolvimento do destino. Como refere Sucháček (2008) um fator crítico de sucesso para o marketing de um destino turístico é a cooperação e a partilha entre esses atores, por esse motivo, estes devem ser identificados.

## **2.2. Stakeholders - conceitos e definições**

Existe alguma variedade de propostas na literatura, no que diz respeito ao conceito de *stakeholders* e à sua classificação, no entanto também existe, de forma geral, algum consenso em todas estas definições. O conceito do termo *stakeholder* não se pode restringir apenas a um significado uma vez que, com a evolução da história, o conceito foi igualmente evoluindo sofrendo novas alterações, sendo adaptado a novas teorias (Hoffmann *et al.*, 2008).

Segundo Scott e Lane (2000) o conceito de gestão de *stakeholders* foi desenvolvido para que, as empresas ou organizações, reconheçam as características dos indivíduos que são influenciados ou que exercem influência sobre elas. Esta identificação é realizada através da própria identificação dos *stakeholders*, do desenvolvimento de processos que identifiquem os seus interesses e necessidades e, por fim, do desenvolvimento de uma relação de proximidade entre os mesmos.

Desta forma Starik (1995) refere que a teoria dos *stakeholders* tem como principal objetivo ajudar as organizações a identificarem os seus parceiros e a estabelecer a forma como estas se devem relacionar com eles, para assim conseguirem atingir os seus objetivos. Para além de que a partir do momento em que a organização reconhece os seus *stakeholders*, mais fácil se torna determinar a forma de estabelecer ligações com eles. (Bansal, 2005).

No contexto organizacional, o *stakeholder* poderá ser considerado como um elemento fundamental no que diz respeito à análise do relacionamento e ao poder entre as organizações. É basicamente a relação entre todos os atores com os quais a organização está envolvida (Husted, 2001; Mitchell *et al.*, 1997).

Para Jones (1995), os *stakeholders* são todos os indivíduos com poderes, no que se refere ao desempenho da empresa, ou seja, são todos aqueles que se preocupam e têm interesse na sobrevivência da mesma. Kochan e Rubinstein (2000) definem-nos como todas as partes que contribuem para a organização com recursos valiosos e que recebem os impactos da sua existência, sendo estes positivos ou negativos.

Por sua vez para Hubacek *et al.* (2009), são *stakeholders*, os que possuem conhecimentos fundamentais para desenvolver boas estratégias na organização e que têm poder para bloquear ou implementar soluções (Hubacek *et al.* 2009).

Segundo o que afirmam Lyra *et al.* (2009) a sobrevivência das empresas ou organizações deve-se, essencialmente, à forma como estas planeiam as suas relações com os seus *stakeholders* atuais e potenciais, sendo que esse planeamento faz parte do processo estratégico de administração. Cada tipo de *stakeholder* afeta de forma diferente a organização, por esse motivo, o intuito é que se conceda prioridade aos mais importantes e que exercem maior influência para a mesma. A combinação dos atributos permite fazer essa identificação. Estes atributos são o poder, a urgência e a legitimidade, (Mitchell *et al.*, 1997).

Atkinson *et al.*, (1997) atribuem o grau de importância aos *stakeholders* tendo em conta a forma como estes contribuem para a competitividade da organização. Já Pinto e Oliveira (2003) referem que a sua importância se destaca, essencialmente, na forma como as organizações estão estruturadas, tendo em atenção a satisfação dos seus interesses através de incentivos levados a cabo pela própria organização.

### **2.2.1. Tipologia e classificação de *stakeholders***

Sousa e Almeida (2003, pp.145) sugerem a existência de dois tipos de *stakeholders* sendo eles: o ativo e o passivo. O ativo está diretamente envolvido com a organização, sendo que possui determinados direitos relacionados com a mesma. Já o passivo, está ligado à empresa de forma indireta e está responsável por levar a cabo os ideais da empresa para “que não sejam infringidas liberdades ou perdas”.

Savage *et al.* (1991) basearam-se em duas dimensões distintas de forma a estabelecer a primeira tipologia de *stakeholders*. A primeira dimensão trata do potencial de ameaça para as organizações e a segunda tem a ver com a cooperação entre os parceiros e a organização. Os autores distinguem quatro tipos principais de *stakeholders*:

- Tipo 1 - *Supportive*: Este tipo de parceiros são os que toleram os objetivos e as decisões levadas a cabo pela organização que, por sua vez, têm o intuito de os envolver nos assuntos que lhes dizem respeito.

- Tipo 2 - *Marginal*: Não são muito cooperantes, no entanto também não constituem uma ameaça para a organização. A melhor solução para evitar que a organização despenda dinheiro ou recursos passa por controlar este tipo de *stakeholders*.
- Tipo 3 - *Nonsupportive*: Não são cooperantes com a organização e ao mesmo tempo constituem uma ameaça. É necessário que a organização adote uma postura defensiva.
- Tipo 4 - *Mixed Blessing*: São de elevado grau de cooperação, no entanto também constituem uma possível ameaça. É importante que a organização colabore com este tipo de *stakeholders* para que não surjam argumentos que os levem a contrariar as decisões da mesma.

Já Mitchell *et al.* (1997), conforme foi mencionado anteriormente, apresentam três propostas de classificação, no que diz respeito aos *stakeholders*, que se baseiam em três atributos fundamentais, sendo eles:

- ✓ Poder que os mesmos possuem no que diz respeito à influência da organização;
- ✓ Legitimidade e autenticidade do seu relacionamento com a organização (percepção que se tem da organização);
- ✓ Urgência no atendimento à organização.

Segundo os autores supracitados, para serem considerados *stakeholders*, é essencial que possuam um destes três atributos pois, caso contrário, não recebem qualquer tipo de atenção por parte da organização.

Com base nos três atributos referidos, Mitchel *et al.*, (1997) procederam à seguinte categorização de *stakeholders*:

- ✓ *Dormant stakeholders* (adormecidos): não possuem uma relação legítima ou de urgência com a organização, o que significa que por vezes o seu poder se torna supérfluo. Existe pouca interação com a empresa.
- ✓ *Discretionary stakeholders* (arbitrários): possuem uma relação lícita com a organização, no entanto, não têm qualquer tipo de influência sobre a mesma, não existindo poder ou qualquer tipo de reclamações urgentes.
- ✓ *Demanding stakeholders* (exigentes): tem influência sobre a organização uma vez que possuem poder e legitimidade sobre a mesma.
- ✓ *Dangerous stakeholders* (perigosos): tendem, por vezes, a ser violentos e opressivos uma vez que possuem poder e urgência. Têm bastante atenção por parte da empresa, por este motivo são os considerados prioritários.
- ✓ *Dependent stakeholders* (dependentes): são o tipo de parceiros que para conseguirem o que pretendem estão dependentes de outros. Têm urgência e legitimidade.

- ✓ *Definitive stakeholders* (definitivos): são os que possuem o maior grau de importância, uma vez que são dotados dos três valores (poder, urgência e legitimidade).
- ✓ *Assertive stakeholders* (reivindicadores): quando o atributo principal é a urgência, o *stakeholder* não usufrui de poder ou legitimidade logo é um reivindicador e por esse motivo não deve atrapalhar a organização.

Os autores supracitados, indicam que é importante que a empresa se foque quer nos *stakeholders* que cooperam, quer nos que exercem uma ameaça, para que a mesma tenha a capacidade de contornar problemas que possam surgir através do reconhecimento das suas necessidades.

### **2.2.2. Stakeholders em turismo**

Ioannides (2001) aplicou a teoria dos *stakeholders* no turismo onde associou as suas atitudes e comportamentos ao ciclo de vida de um destino turístico. Conforme refere Lindenberg (2006) é importante a colaboração de vários *stakeholders* para o desenvolvimento de um plano turístico sustentável, de forma a obter vantagem face às empresas ou destinos turísticos com os mesmos produtos ou com produtos idênticos.

No setor do turismo, os parceiros de maior importância são os colaboradores de hotelaria e restaurantes, os agentes de viagens, a direção municipal do turismo e os próprios turistas. Artistas e artesãos são também considerados uma peça fundamental, uma vez que permitem identificar, promover e incentivar a criação de novos produtos de turismo na cidade ou região (Hoffmann et al., 2008).

O governo é considerado por Grängsjö (2003) um dos atores turísticos fundamentais, uma vez que possuem uma grande maioria dos seus ativos. O mesmo autor, afirma que se todos os *stakeholders* estiverem em sintonia e se conseguirem expor as suas ideias e aceitarem as dos demais, estarão aptos para alcançarem os desejos e objetivos dos turistas e concretizar as promessas que lhes forem feitas. Por sua vez, Valdez (2009) refere que é possível identificar a existência de diversos *stakeholders* essenciais, no que diz respeito às redes no setor do turismo, sendo eles:

- ✓ PME que fornecem bens e serviços turísticos.
- ✓ Organizações governamentais e culturais.
- ✓ Instituições educativas.
- ✓ Organismos públicos relacionados com o turismo (por exemplo, postos de turismo regionais).
- ✓ População residente nos destinos turísticos e os próprios turistas.

O envolvimento dos *stakeholders* aporta numerosos benefícios para o desenvolvimento de destinos turísticos (Lindenberg, 2006) tais como: uma melhor coordenação entre as políticas adotadas e os interesses afetados, uma consolidação ou fortalecimento da democracia, um enriquecimento da base de informações usadas nos processos decisórios, entre outros (Bramwell e Lane, 2000). A participação dos *stakeholders* no planeamento turístico contribui para promover o desenvolvimento sustentável, uma vez que aumenta a equidade e a eficiência do desenvolvimento (Timothy e Dowling, 2007). Para além disso, permite promover decisões suscetíveis de um maior grau de consenso entre elas e aumenta, ainda, a perceção dos participantes sobre as questões envolvidas e a sua autoconfiança (Warner, 1997).

Stokes (2008) refere que, diferentes *stakeholders* possuem diferentes orientações, quer para o mercado, quer para a comunidade, sendo a sua orientação um ponto fulcral para o turismo, uma vez que se assumem como decisores estratégicos.

Segundo a International Union for Conservation of Nature (IUCN, 2019) os parceiros de turismo podem gerar várias sinergias, sendo elas:

- ✓ Conhecimento, permitindo aos parceiros partilhar aptidões e *know-how*.
- ✓ Capacidade para gerir o risco através da gestão e controlo de riscos ambientais.
- ✓ Recursos, através da possibilidade de acesso aos recursos humanos, financeiros, entre outros.
- ✓ Formação, seja ela formal ou informal, de modo a melhorar a performance do *staff* da organização.
- ✓ Direcionamento para os resultados, através de alianças motivadoras para obter sucesso, dentro das organizações.

Timur (2008) refere que a aplicação da teoria dos *stakeholders* ao setor do turismo é ainda muito superficial, por esse motivo, o autor levou a cabo um estudo que relaciona a teoria de redes sociais com a teoria dos *stakeholders*, de forma a provar que os envolvimento conjuntos destes atores contribuem para que o desenvolvimento sustentável no setor seja alcançado mais rapidamente.

### **2.3. Teoria das Redes Sociais - Conceitos e definições**

Lundvall (1985) afirma que, no que diz respeito à Teoria das Redes, o fundamental é a interligação entre os atores para que haja uma partilha de informação e, desse modo, se consigam obter resultados favoráveis e inovadores. Esta abordagem baseia-se numa relação entre atores, que cooperam e competem entre si e que se influenciam mutuamente, para assim adquirirem uma posição favorável que lhes proporcione maior poder sem, no entanto, obterem o controlo total da rede (Tinsley e Lynch, 2001).

O termo rede “representa uma estrutura de laços entre atores de um determinado sistema social. Estes atores podem ser papéis, indivíduos, organizações, sectores ou estados-nação” (Silva, et al., 2013, pp. 91). Allee (2009) afirma que as redes são potenciadoras económicas e sociais baseando-se em trocas complexas e são compostas por grupos, de pessoas ou organizações, que trocam ideias entre si através da combinação dos diversos atores.

Aciole (2007), baseando-se na teoria de Colonomos (1995), refere que redes são um conjunto de relações existentes entre atores, agrupando indivíduos cujas metas são variáveis e interpretadas de diferentes formas. A mesma autora afirma que, dentro desta temática da análise de redes, é importante a identificação de instituições, quer de pessoas ou grupos organizacionais, bem como o estudo da sua organização em grupos, considerando a eventualidade de serem elos importantes na troca de informações.

As redes sociais podem ser consideradas como redes inteiras (whole networks) e, redes centradas no ego (ego-centered networks). O primeiro conceito refere-se aos relacionamentos estabelecidos dentro da rede, entre todos os atores. O segundo conceito, refere-se a uma rede centrada num indivíduo específico ou no indivíduo central da rede (Gray e Wood, 1991). Os mesmos autores, Gray e Wood (1991), definem a colaboração entre empresas como um processo bastante benéfico no sentido em que, permite que determinado problema, possa ter várias soluções possíveis. Olave e Neto (2001) mencionam que as redes entre as empresas foram inicialmente formadas de modo a reduzir riscos e incertezas através da coordenação entre empresas.

No setor do Turismo, segundo Valdez (2009) as redes, foram essencialmente desenvolvidas para atenuar a falta de organização por parte dos diferentes setores que compõem o setor e vieram possibilitar a criação de programas que promovam produtos ou serviços. No entanto, para além da consequência das relações existentes, podem também apresentar um buraco estrutural, que acontece quando ocorrem ausências de relações ou laços diretos entre atores (Silva et al., 2013). Estes autores pressupõem uma lógica de análise de rede estrutural que assenta em dois objetivos, o primeiro é a “identificação de determinados padrões de interação social” e o segundo refere-se à “compreensão da influência desses padrões no comportamento de atores sociais” (Silva et al., 2013, pp.91).

Neste sentido, a análise de redes sociais proporciona uma resposta superior às ciências sociais e possibilita que a realidade seja manifestada em termos de padrões de relacionamentos entre atores que interagem entre si (Wasserman e Faust, 1994). Nogueira (2013, pp. 31) afirma que “a principal característica diferenciadora da análise de redes sociais, face a outros tipos de estudos é a ênfase nas ligações entre os elos (ao

invés dos atributos e características dos atores), ou seja, o foco incide não apenas sobre o conjunto de atores, mas também sobre as ligações que os mesmos estabelecem entre si”.

O recurso à análise de redes sociais baseia-se em três princípios distintos, sendo eles o facto de os atores e ações subjacentes serem compreendidos como interdependentes; as relações entre atores permitirem a transferência entre eles de recursos materiais e imateriais e, por último, as atenções centrarem-se essencialmente em visões individuais do ambiente estrutural da rede, promovendo oportunidades ou restrições sobre as ações individuais (Wasserman e Faust, 1994).

O desenvolvimento de relações no âmbito das redes e o apoio encontram-se bastante relacionados (Walker et, al., 1993). Neste sentido, os autores, apresentam três características fundamentais associadas a estas fortes relações, sendo elas: um sentimento de que a relação é especial e íntima em prol de um investimento voluntário na ligação com o parceiro, um interesse em interações frequentes em contextos diferenciados e, um senso de mutualidade para com o parceiro através do apoio às suas necessidades e da partilha de conhecimento. É a intensidade de laços entre atores que mede a força das suas ligações e são, por vezes, os sentimentos negativos desenvolvidos por parte dos atores, que provocam fracas relações (Walker, et al., 1993).

Segundo o que referem Tornroos e Holmlubd (1997, pp.305) a relação baseia-se “na noção de que existem laços que conectam atores”. Os relacionamentos entre negócios têm sido estudados, nomeadamente, através de um par de atores designados de díades. No entanto, existem também as tríades, que são as relações que envolvem três atores. O número de atores envolvidos pode ser aumentado de modo a construir uma rede ou uma cadeia de relacionamentos.

Freitas e Pereira (2006, pp.10) consideram 5 conceitos fundamentais intrínsecos à análise de redes, sendo eles:

- ✓ “Atores: trata-se de qualquer entidade, coletiva, corporativa ou individual, existente no contexto da aglomeração territorial que, participa ou não, nos processos de inovação. Surgem como exemplos, as pessoas de um grupo, os departamentos de uma empresa, as organizações, as cidades, entre outros”.
- ✓ “Vínculos relacionais: é a ligação estabelecida entre os atores. Alguns exemplos são, a avaliação de determinada pessoa perante a outra, as ligações a determinados eventos, as interações comportamentais entre atores, etc.”.
- ✓ “Subgrupos: refere-se a um determinado subconjunto de atores com características homogéneas e aos vínculos estabelecidos entre eles”.
- ✓ “Rede social: consiste num conjunto de atores e nas relações existentes entre eles”.

- ✓ “Relações: são vínculos entre atores de um determinado grupo específico tais como, as ligações formais diplomáticas mantidas entre pares de nações no mundo”.

Ainda, no que diz respeito às relações, Holmlubd e Tornroos (1997) afirmam que estas são caracterizadas por 4 aspetos principais, sendo eles: a mutualidade, o carácter de longo prazo, a natureza dos processos e a dependência do contexto.

Segundo os autores supracitados, a mutualidade engloba o grau de mutualidade, a simetria, as estruturas de dependência de poder e a dependência de recursos. No que se refere ao grau de mutualidade, é expresso com base em conceitos como a confiança e o compromisso. Mesmo existindo um baixo grau de mutualidade, os relacionamentos podem ser mantidos devido aos diversos vínculos possíveis entre atores que podem ser técnicos, sociais, de planeamento, de conhecimento e legais. Na simetria cada uma das partes pode ter a capacidade de influenciar o relacionamento de forma balanceada, no entanto, um dos parceiros pode dominar o relacionamento. Nas estruturas de dependência, nenhum dos parceiros possui controlo absoluto nos seus relacionamentos. No entanto, esta situação pode ser alterada consoante o grau de importância de cada entidade, isto é, consoante a dimensão da empresa/entidade, o controlo exercido pelas mesmas poderá ser distinto. Por último, a dependência de recursos refere-se ao facto de as habilidades complementares e heterogéneas de recursos poderem ter uma grande força no que diz respeito à rede de negócios, ou seja, a maioria dos recursos é adquirida através do relacionamento com outros atores nas redes de negócio.

O carácter de longo prazo, engloba a continuação e a força. A continuação reflete-se na durabilidade dos relacionamentos e nos benefícios que isso acarreta, podendo ser uma ferramenta competitiva para criar barreiras à entrada dos concorrentes. A força, refere-se à resistência de uma empresa no que se refere à rutura de um relacionamento. Esta força aumenta ao longo do tempo à medida em que os parceiros aprendem a trabalhar uns com os outros e a criar laços. Trata-se do compromisso existente entre eles (Holmlubd e Tornroos, 1997).

A natureza dos processos abrange as trocas, a dinâmica e o potencial de uso. As trocas caracterizam-se por um processo de interação entre as empresas/organizações ao nível de determinados produtos ou serviços. A dinâmica reflete-se nas variações que ocorrem nos relacionamentos devido à sua natureza dinâmica e às mudanças que ocorrem ao longo do tempo. Quanto ao potencial de uso, este fator implica fornecer um meio de acesso aos recursos existentes entre as empresas (Holmlubd e Tornroos, 1997).

Por último, a dependência do contexto, está relacionada com a própria organização e com o facto de todas as ações e resultados sociais serem influenciados pelas relações existentes entre os atores (Holmlubd e Tornroos, 1997).

Hakansson e Ford (2002) indicam três elementos fundamentais no que diz respeito aos efeitos do relacionamento no desenvolvimento das redes. O primeiro é o facto de as empresas não terem o poder para atuar livremente estando sempre condicionadas pela opinião dos diversos atores que a englobam. Estes poderão surgir como potenciadores, no sentido em que todos os recursos que são necessários e a utilização dos mesmos dependem essencialmente do nível de relacionamento existente entre os atores que trabalham em rede. Poderão surgir como limitadores tendo em conta que, por vezes, não existe concordância suficiente entre os atores, pelo que se torna necessário apostar sempre em novas relações.

O segundo elemento prende-se com o facto de as organizações de um mesmo setor, quando trabalham em rede, se influenciarem entre si. Isto é, segundo os autores, nenhum dos *stakeholders* é autossuficiente para atuar individualmente sem que haja uma interligação com os outros *stakeholders* do mesmo setor (Hakansson e Ford, 2002).

O terceiro e último elemento tem a ver com o facto de que, quando é apenas um ator a querer exercer controlo total sobre determinada rede, esta passa a ser pouco dinâmica e, por vezes, começa a ficar estagnada sem que ocorra qualquer evolução (Hakansson e Ford, 2002).

No Turismo, Snehota (2003), esclarece que o mercado é definido essencialmente pelos atores que o compõem e pelas relações por si desenvolvidas e não, exclusivamente, pelo produto ou serviço oferecido ao turista. A interligação e o bom relacionamento entre os diversos autores são um elemento fundamental na abordagem em rede uma vez que, trabalhando em conjunto poderão surgir neles ideias e comportamentos específicos e individualizados, para que obtenham o conhecimento necessário e adquirirem melhores resultados (Lundvall, 1985).

Os relacionamentos, entre os vários intervenientes, são fundamentais na medida em que permitem um maior conhecimento e aprendizagem dos conteúdos, que dizem respeito às atividades desenvolvidas e, ao mesmo tempo, vão permitir uma maior interligação e cumplicidade entre eles (Hakansson e Snehota, 1995). É fundamental a existência de relações entre atores que operam na mesma rede, para que ocorra uma partilha de informação e, assim, se desenvolva uma melhoria da competitividade em termos organizacionais (Baggio, 2010).

Segundo Rowley (1997) a teoria das redes sociais engloba ainda conceitos como, a comunicação, as transferências monetárias, as amizades e as trocas de informação. Para Huggins e Johnston (2009) a forma como os *stakeholders* se relacionam influencia o nível de partilha de informação, quanto maior a proximidade entre eles, maior a transferência de conhecimentos complexos.

Por vezes, “os sentimentos positivos ou negativos que se criam entre os atores, influenciam bastante os relacionamentos desenvolvidos pelos mesmos, podendo suscitar relações bastante fortes e positivas ou, pelo contrário, relações fracas e negativas que afetam a forma como operam ou desenvolvem as suas atividades, quer individuais, quer em grupo” (Nogueira, 2013, pp. 34).

Holmlubd e Tornroos (1997) afirmam que as relações entre atores podem ser unidirecionais ou bidirecionais sendo que as redes podem incluir mais do que apenas um tipo de relação e que a existência de conflitos e a sua resolução fazem também parte dos relacionamentos. Outro conceito intrínseco à análise de redes são os atributos. Borgatti e Everet (1997, pp.244) referem que “este conceito está relacionado com as relações sociais. No entanto, estas relações sociais são apenas um tipo de atributo diádico, ou seja, relacionados com pares de indivíduos”.

Para os mesmos autores, existem outros conceitos intrínsecos a este conjunto de relações, sendo eles “as distâncias entre cidades, concelhos ou freguesias e a forma como as respostas dos inquiridos se correlacionam num determinado questionário” (1997, pp.245). No caso das redes sociais, os dados obtidos através destes questionários são considerados pelos autores atributos da relação e não a relação em si.

Por sua vez, Wasserman e Faust (1994, pp.29) referem que “os atributos de cada ator são definidos ao nível de atores individuais, podendo registar-se por exemplo, o género, a idade, a etnia, a quantidade de tempo que se encontra a trabalhar numa dada organização, entre outros aspetos que sejam intrínsecos especificamente a cada ator”. Estes fatores ditam a forma como os diversos atores da rede se relacionam e se influenciam entre si. Os grafos ou cliques são também conceitos importantes à análise de redes sociais. Os autores referem que um conjunto de díades constitui um grafo. Estes, por sua vez, poderão ser divididos em subgrupos ou, neste caso (cliques), que representam subconjuntos de atores. Para Recuero (2005, pp. 2) “um grafo é uma representação de um conjunto de nós ligados por arestas que, no seu conjunto, formam uma rede”.

Marsden (2002) afirma que os dados de determinada rede se apresentam em matrizes que podem ser constituídas apenas numa ligação entre dois atores, de “quem para quem”.

Neste caso, considerando a matriz de dimensão  $N \times N$ , onde  $N$  é considerado o número de nós existentes e, considerando os elementos (A e B), caso os nós A e B estejam relacionados um com o outro = 1, se não estiverem relacionados = 0. Assim, neste último caso, onde  $A$  e  $B = 0$ , não existe qualquer tipo de relacionamento.

### 2.3.1. Tipologia e medidas de redes

Lynch et al. (2001) baseando-se em Szarka (1990) afirmam que existe pouco consenso no que diz respeito ao estabelecimento de tipologias de redes, apesar disto foram propostas três tipologias distintas de redes, sendo elas:

- ✓ Redes sociais: amigos, família, entre outros. Podem ser subdivididas através do contacto concreto com indivíduos específicos ou através de uma dimensão de contacto mais alargada no que diz respeito a atitudes, valores e comportamentos que são elementos fulcrais para a natureza das relações formadas;
- ✓ Redes de trocas: englobam as transações comerciais, por exemplo a geração de lucro, os custos financeiros ou a troca monetária;
- ✓ Redes de comunicações: informação de atividades de negócio, governo, consultoria e agentes de informação. Poderá incluir a troca de informações entre empresas.

Ainda quanto à tipologia de redes, Morrison e Webster (2004) indicam que a diferença na tipologia de redes depende de fatores como a função desempenhada da rede, as ligações estabelecidas entre os membros da rede, o tipo de parcerias existentes no interior das redes, os tipos de trocas existentes e a distribuição geográfica das redes.

Olkkonen, et al. (2000) referem que a interação originada no seio das redes permite evidenciar fases de relacionamento. A nível empresarial, estão patentes as relações de dependência, conflitos, distâncias ou proximidades e, expectativas futuras. Inerentes ao desempenho, estão presentes fatores como a eficácia e a eficiência e, por fim, no que se refere aos vínculos relacionais, são evidentes fatores legais, de conhecimento, de confiança e compromisso, técnicos e económicos.

O recurso à análise de redes sociais baseia-se essencialmente nos seguintes princípios (Wasserman, et al., 1994):

- ✓ Os atores são percebidos como interdependentes;
- ✓ As relações entre eles possibilitam a transferência de recursos;
- ✓ As atenções são centradas em visões individuais, no que se refere ao ambiente da rede, originando oportunidades ou limitações sobre estas ações individuais.

Segundo Silva, et al. (2013, pp.91) existem duas perspetivas associadas à análise de redes, sendo elas, a sociocêntrica e a egocêntrica.

A sociocêntrica “pode apresentar critérios realistas (ex. uma determinada organização) e simultaneamente nominalista (introduzido pelo investigador). Por sua vez, a egocêntrica parte das ligações que se podem estabelecer a partir de um determinado nó”.

Freeman (1979) determinou 3 medidas distintas de centralidade, sendo elas baseadas em grau, intermediação e proximidade. Estas medidas são definidas para dados de rede completos que fornecem informações sobre o relacionamento entre todos os “nós” numa rede social limitada. Segundo Marsden (2002) a centralidade está entre as propriedades das redes sociais, nomeadamente em estudos realizados neste âmbito. O mesmo autor afirma que as medidas de centralidade surgiram como um forte contributo para perceber as redes sociais.

No que diz respeito à centralidade do grau, esta medida refere-se ao número de laços diretos que envolvem um determinado nó, ou seja, reflete a atividade relacional direta do nó. As medidas da centralidade do grau são idênticas, sejam elas baseadas em dados egocêntricos ou sociocêntricos, uma vez que ambas fornecem o tamanho da rede para o nó (Marsden, 2002).

Analisando o grau de intermediação, as medidas de centralidade baseadas neste grau, refletem a localização intermediária de um determinado “nó” ao longo de relações indiretas, ligando outros “nós” (Marsden, 2002). Neste caso, por norma a distância egocêntrica será menor do que a distância sociocêntrica. Freeman (1979) afirma que uma medida de distância egocêntrica trata do número de pares de nós que não estão diretamente relacionados entre si.

O grau de proximidade, segundo (Freeman, 1979) sugere que as medidas de centralidade baseadas na proximidade refletem a liberdade de um “nó”, isto é, a sua capacidade de ação é independente dentro de uma rede. A medida de proximidade é baseada em “nós” altamente centrais na rede.

## Capítulo III - Metodologia

### 3.1. Desenho de investigação

Para (Moura et al., 2015, pp. 5-6) “o método representa uma forma de pensar para se chegar à natureza de um determinado problema, quer para estudá-lo, quer para explicá-lo”. Para além disto, “a metodologia é um processo utilizado para dirigir uma investigação baseada em

factos reais ou para alcançar um determinado objetivo. Isto é, trata-se de um conjunto de técnicas e processos empregados para a pesquisa e para a formulação de uma produção científica”.

No que diz respeito ao estudo científico, existem dois tipos de pesquisa, “a que corresponde ao método exploratório e a que corresponde ao método descritivo” (Moura et al., 2015, pp. 8). O método exploratório é o recurso usado, quando o investigador necessita de “um campo empírico da pesquisa”, com base em experiências reais do dia-a-dia. Por sua vez, o método descritivo permite descrever a experiência para o estudo realizado onde irá ser efetuada a interpretação dos factos (Moura, et al., 2015 pp.9). “Os estudos descritivos descrevem a realidade, não se destinam a explicá-la ou a intervir nela” (Aragão, 2011, pp.60).

Nos mesmos moldes, Carmo e Ferreira (1998) referem que a metodologia é considerada como um conjunto de operações que são realizadas para atingir um ou mais objetivos. Isto é, pode afirmar-se que se trata de um plano de trabalho em função de uma finalidade que permite orientar um processo de investigação. Segundo a perspetiva de Fortin (2009) é, na fase da metodologia, que o investigador determina quais os métodos a utilizar de modo a poder obter as respostas necessárias às questões de investigação previamente colocadas. A escolha da abordagem poderá ser qualitativa ou quantitativa. Na análise de redes sociais, os métodos qualitativos são, segundo O’Donnel, et al. (2001), os mais utilizados uma vez que permitem uma análise mais fidedigna e aprofundada. Para além disto, é o método mais adequado no que se refere a pequenas amostras (Günther, 2006).

Contudo, muitos autores defendem a abordagem “quali-quant”, defendendo que os dois tipos de pesquisa se complementam no que diz respeito à veracidade do estudo, sendo que consideram que a pesquisa qualitativa é fundamental na recolha dos dados e a quantitativa na sua interpretação, nomeadamente no que se refere à análise de redes (Coviello, 2005). Ao contrário da abordagem meramente qualitativa ou quantitativa, a abordagem bifocal permite uma análise mais concreta no que se refere às redes de relacionamento entre atores individuais, permite analisar mudanças de poder na rede de relacionamento e identificar oportunidades de ação estratégica e gestão de relacionamentos (Coviello, 2005).

Segundo Fernandes (1995) o desenvolvimento da pesquisa envolve processos como a recolha de elementos relacionados com o tema e a sua análise e tratamento para que se compreenda de forma perceptível a realidade que se pretende estudar.

A técnica de obtenção de dados, nesta investigação, seguiu uma investigação de natureza qualitativa, devido à sua componente exploratória, para obter um conhecimento mais aprofundado dos *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento do turismo do concelho do

Fundão, através das entrevistas. No entanto, como o estudo foi realizado essencialmente através de questionários, tem uma maior componente quantitativa.

Numa primeira fase, iniciou-se com um estudo exploratório que foi concretizado, através do levantamento de dados secundários (documentos nos *sites* do município do Fundão e de diversas associações locais ligadas ao turismo) no sentido de identificar os diversos *stakeholders* envolvidos na rede de turismo do município do Fundão. Posteriormente realizou-se uma entrevista ao presidente da Câmara Municipal do Fundão, de modo a perceber se os *stakeholders*, selecionados inicialmente, seriam todos relevantes para o desenvolvimento a investigação. Numa segunda fase, procedeu-se ao desenvolvimento do estudo quantitativo, através dos questionários presenciais.

### **3.2. População e amostra estudada**

A população, para a presente investigação, pertence ao concelho do Fundão e a investigação foi realizada de forma a abranger todas as freguesias do concelho. Os inquiridos foram atribuídos a 69 entidades distintas, ligadas ao concelho do Fundão e selecionadas a partir da entrevista efetuada no Posto de Turismo do Fundão. Através da entrevista, foram retiradas algumas entidades e adicionadas outras, consideradas importantes, para o desenvolvimento do turismo no concelho do Fundão.

As principais entidades da investigação são, a Câmara Municipal do Fundão, as Juntas de Freguesia de todo o concelho, os turismos rurais e alojamentos locais, os hotéis do concelho, as empresas de animação turística, as agências de viagem, os organismos públicos e associações e os postos de turismo.

Foram obtidas apenas 55 respostas, uma vez que não surgiu disponibilidade às restantes para responderem ao questionário. Quanto aos inquiridos, a percentagem dos que pertencem ao setor público, está bastante equilibrada, com as que pertencem ao setor privado e, na sua maioria, são assistentes administrativos e de direção pertencentes ao sexo feminino.

### **3.3. Instrumentos e recolha de dados**

Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória, onde foram recolhidos o maior número de dados possíveis, relativamente ao concelho do Fundão. Estes dados foram recolhidos no *site* da Câmara Municipal do Fundão e diretamente no Posto de Turismo do Fundão onde foi efetuada uma entrevista exploratória de modo a perceber quais os atores fundamentais para o questionário e que estavam envolvidos na realização de projetos de turismo no concelho do Fundão.

Posteriormente e com base nas informações recolhidas, foi elaborado um questionário, que teve por base o trabalho de Nogueira (2013), constituído por um conjunto de perguntas do tipo Likert de 5 pontos, de modo a obter uma resposta mais concisa por parte dos entrevistados. Para além disso, foi utilizada uma escala de classificação, onde o entrevistado e, tal como se verifica na tabela desenvolvida por Cooper e Schindler (2016), classifica o atributo estudado de “excelente” a “péssimo”. O questionário realizado para este estudo foi estruturado com perguntas abertas e fechadas dando, assim, uma maior liberdade de resposta (anexo 1).

O intuito principal desta investigação é perceber os relacionamentos existentes entre os *stakeholders* ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão, nos últimos 12 meses, principalmente, no que diz respeito às ligações de marketing, recursos humanos, recursos financeiros, formação e recursos técnicos e de logística. Para além disto, analisam-se os fatores mais importantes na escolha dos principais *stakeholders* e no desenvolvimento de novos projetos, as barreiras e os principais objetivos na implementação de novos projetos, os atributos caracterizadores dos principais *stakeholders*, a evolução ocorrida no turismo nos últimos 5 anos e as perspectivas de evolução dos próximos 5 anos.

### **3.4. Tratamento dos dados**

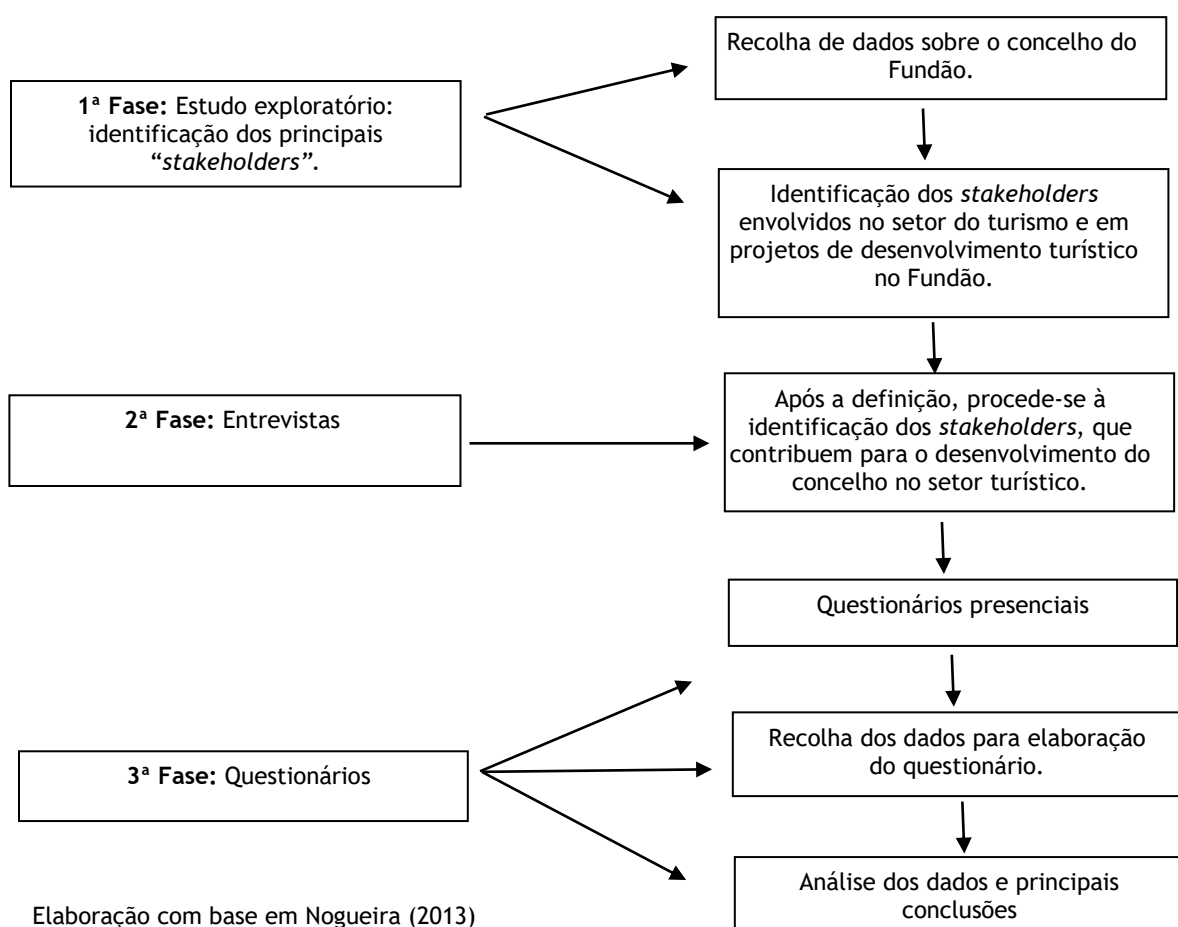
Quanto aos softwares utilizados, estes foram o IBM SPSS STATISTICS 22 e o Ucinet 6.0. O primeiro serviu para analisar situações como a caracterização da amostra e o perfil dos respondentes, o número de funcionários existentes em cada entidade e o cargo ocupado por cada um deles.

O UCINET é um programa específico para a análise de redes e nele foram analisados fatores como a densidade da rede, para perceber o número de possíveis ligações existentes; o grau de reciprocidade, que serve para perceber relações de troca entre os atores; os subgrupos ou cliques, que permitem identificar pequenos grupos dentro de uma determinada rede; a análise de clusters, para detetar quais os grupos uniformes; o grau de centralidade, que serve para determinar a quantidade de ligações que um elemento tem com os outros elementos, sendo que quanto maior o número de ligações maior o grau de centralidade; o grau de intermediação, que mede as posições dos atores quanto à sua capacidade de estabelecer o maior número de ligações com os atores que não se interligam diretamente e; a transitividade, que determina que cada par de atores ligados entre si de forma direta, também pode estar ligados de forma indireta através de um terceiro ator.

### 3.5. Síntese metodológica

A presente investigação, numa primeira fase, engloba um estudo exploratório que foi realizado no sentido de identificar todos os *stakeholders* que poderiam ser considerados para. De seguida, foram elaboradas entrevistas para identificar se os *stakeholders* selecionados seriam efetivamente os considerados fundamentais. Numa terceira fase, foram elaborados questionários presenciais a todos os atores envolvidos no desenvolvimento de projetos de turismo no concelho do Fundão. Após esta fase, seguiu-se a análise dos dados e as principais conclusões do estudo.

Figura 1 - Esquema de investigação do estudo



## Capítulo IV - Apresentação dos resultados

Após a definição do problema, das questões de pesquisa, da revisão da literatura e da definição do conjunto de procedimentos metodológicos necessários para a concretização

desta dissertação é pertinente analisar os dados incidindo, como tal, este capítulo na análise estatística dos dados recolhidos.

#### **4.1. Caracterização da amostra**

Como se pode verificar no anexo 1, a amostra baseou-se num total de 55 entidades, englobando a Câmara Municipal do Fundão, 2 postos de turismo, 21 juntas de freguesia, 5 organismos públicos e associações, 21 empresas ligadas ao setor hoteleiro, 1 empresa de animação turística e, por fim 4 agências de viagem

No que diz respeito à caracterização ou perfil dos respondentes, na tabela apresentada no anexo 2 verifica-se que cerca de 27 dos respondentes pertencem ao setor público com uma percentagem de 49,1% e, 28 dos respondentes fazem parte do setor privado com uma percentagem de 50,9%. Quanto ao número de funcionários, cerca de 14,5% das empresas selecionadas para o estudo têm apenas 1 funcionário, 21,8% têm pelo menos 2 funcionários.

Da mesma forma, pode observar-se no anexo 2 que cerca de 3,6% das empresas, possui em média, 20 funcionários. As restantes, possuem entre 3 e 17 funcionários. Relativamente ao cargo ocupado por parte dos respondentes é possível verificar no anexo 2 que na maioria são assistentes administrativos ou de direção, com uma percentagem de 50,9%. Já os gestores de projeto são os que representam uma percentagem inferior, de 3,6%. Quanto ao género dos indivíduos, estes são na sua maioria do género feminino com uma percentagem de 60%, o que equivale a cerca de 33 pessoas do total das 55. Quanto ao género masculino, este está representado com uma percentagem de 40%, o que equivale a cerca de 22 respondentes do total das 55. No que se refere ao grau de confiança por parte dos inquiridos relativamente às suas respostas, verifica-se no anexo 2 que 87,3% foram bastante confiantes quanto às suas respostas e 12,7% foram confiantes. Nenhum dos inquiridos demonstrou desconfiança nas suas respostas.

Relativamente à faixa etária, a maioria dos inquiridos tem entre os 33 e os 39 anos com uma percentagem de 9,1% respetivamente, de seguida os que constituem um maior peso são os que estão dentro da faixa etária dos 40 aos 45 anos, com uma percentagem de 7%.

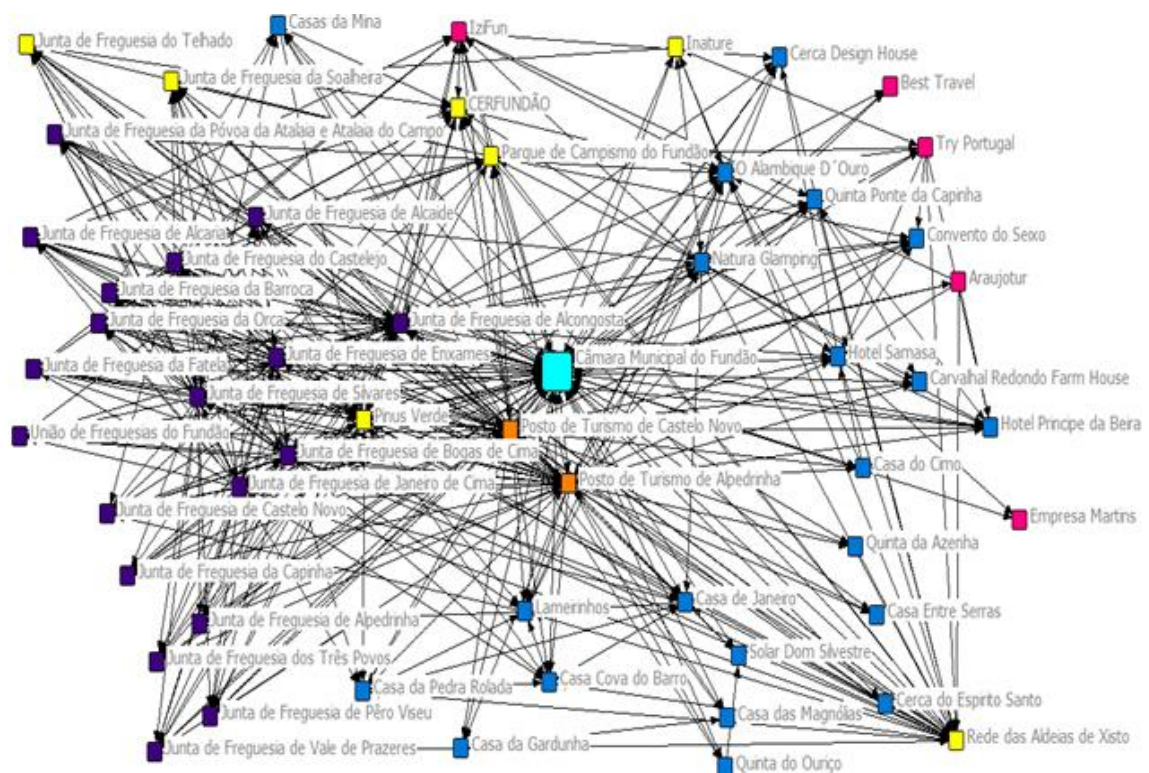
Em menor número são os que se encontram abaixo dos 26 anos e acima dos 60 com uma percentagem de 1,8%, respetivamente.

Quanto às habilitações, a maioria possui o grau de licenciado com uma percentagem de 40,8%, seguido do ensino secundário com uma percentagem de 34,7%, de seguida encontram-se os inquiridos que possuem o mestrado com uma percentagem de 8,2% que é a mesma que corresponde ao ensino básico. Posteriormente, encontram-se os que possuem o grau de pós-graduação e doutoramento, com uma percentagem de 6,1% e 2%, respetivamente.

## 4.2. Dimensão da rede de relacionamentos

Nogueira (2013, pp.177) afirma que “no que diz respeito à análise do alcance de determinada rede existem 3 aspetos fundamentais, sendo eles: o número total de atores (tamanho), o número de grupos existentes com diferentes atores (heterogeneidade) e o número de ligações que existem, que refletem a dimensão da rede”. A figura 2 reflete o número de ligações existentes entre os *stakeholders* verificadas nesta investigação.

Figura 2 - Número de ligações existentes entre os *stakeholders* ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão



Fonte: Resultados Ucinet 6.0

No caso da rede de relacionamentos existente entre os *stakeholders* ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão, em termos de dimensão, considera-se a existência de 55 nós, que refletem o número de *stakeholders* considerados e 522 laços ou ligações que são estabelecidas entre eles. Considerando o cálculo para perceber a dimensão o número de ligações  $(NL) \times (NL-1)$ , ou seja,  $55 \times 54$ , existe a possibilidade de existirem 2970 possíveis ligações (como se pode conferir no anexo 4).

## 4.3. Indicadores de rede

Quanto à análise das características descritivas e estruturais da rede de turismo no município do Fundão, surge a densidade da rede, a reciprocidade, os subgrupos ou cliques e, por fim, os

clusters. No que diz respeito à análise posicional dos atores estão identificados indicadores como, o grau de centralidade, a centralidade de intermediação e, por fim, a transitividade.

Na tabela 1, estão representados de forma sintetizada os indicadores de rede que irão ser abordados. Todas estas medidas são relevantes para a realização de uma análise correta das redes sociais.

Tabela 1 - Indicadores de rede

Medida Estatística	Rotina do UCINET 6.0	Resultados/Saídas
<b>Análise das características descritivas e estruturais da rede</b>		
Densidade da Rede	<i>Density</i>	Tamanho/Densidade da rede. Indica a alta ou baixa conectividade da rede.
Reciprocidade	<i>Reciprocity</i>	Índice de reciprocidade das relações
Subgrupos	<i>Cliques</i>	Lista de cliques encontrados na rede
<i>Clusters</i>	<i>Clustering</i>	Lista de <i>clusters</i> identificados
<b>Análise posicional dos atores</b>		
Centralidade de grau	<i>Degree</i>	Índices de centralidade de grau de entrada e de grau de saída. Quando um ator exerce um papel central ao estar bastante conectado à rede.
Centralidade de intermediação	<i>Betweenness</i>	Índices de centralidade de intermediação
Transitividade	<i>Transitivity</i>	Índice de transitividade das relações

Fonte: Nogueira (2013, pp.176)

A densidade é utilizada para apresentar o grau de conectividade da rede, ou seja, se esta tem uma conectividade alta ou baixa. Esta medida é expressa em percentagem (Alejandro e Norman, 2005).

A reciprocidade (ou simetria) da rede é calculada para a totalidade da rede ou para cada ator. Esta medida pode ser organizada através de laços unidirecionais, que têm menor frequência e proximidade ou bidirecionais, com maior frequência e proximidade entre os atores da rede. “Na análise matricial, a medida de reciprocidade (ou simetria) fornece a proporção de díades que possuem laços bidirecionais” (Braga e Fazito, 2016, pp.12). Segundo Granovetter (1983, pp.209) os laços fracos ou também designados por unidirecionais conectam-se a círculos diferentes dos existentes na rede, o que promove o acesso a informações e recursos, para além dos que estão disponíveis no seu próprio círculo social. Por sua vez, os laços fortes ou bidirecionais promovem uma maior coesão da rede.

Um subgrupo ou clique é um tipo de medida de rede que analisa subgrupos coesos ou seja, agrupamentos de atores baseados na reciprocidade total e na força das relações, caracterizando-se, assim, como um subconjunto de atores constituído por, no mínimo, uma tríade e onde todos os membros estão mutuamente conectados (Lazega e Higgins, 2014).

A análise de clusters baseia-se em grupos de atores estabelecidos com base nas suas características. Atores do mesmo cluster, geralmente, contêm características homogêneas ou muito idênticas (Nogueira, 2013).

Quanto à análise posicional dos atores, a medida de centralidade de grau, refere-se à localização de um dado ator face à rede. Um ator com um elevado grau de centralidade possui uma forte visibilidade e encontra-se em contacto direto com os outros atores. No caso dos atores que apresentam um baixo grau de centralidade, estes, são considerados periféricos à rede (Verschoore e Brand, 2014).

A medida de centralidade de intermediação mede o grau de comprometimento e intervenção que determinado ator estabelece com os outros atores da rede (Verschoore e Brand, 2014). Quando um ator contém um alto grau de intermediação possui uma elevada interação entre atores que não estabelecem relações entre si.

Por último, a transitividade, à semelhança da reciprocidade, permite concluir que, se o ator A estabelece uma relação com o ator B e se o ator B estabelece uma relação com o ator C, então a probabilidade de A estabelecer uma relação com o ator C é elevada. Esta análise é referente às tríades estabelecidas na rede, que só serão transitivas, quando estabelecem este tipo de condição nas relações entre atores. Portanto, quanto maior transitividade existir, mais fortes serão estas relações (Braga e Fazito, 2016).

#### **4.3.1. Análise à densidade das relações entre as entidades**

Segundo Scott (2007) e Marsden (1990) a fórmula para se calcular a densidade (D) reflete a divisão entre o número de relações existentes (RE) com as possíveis (RP), multiplicando de seguida por 100 ( $D = RE/RP * 100$ ). Assim, sabendo que o número de atores envolvidos no estudo são 55, que o número de relações existentes são 522 e que o número de relações possíveis são 2970, é possível efetuar o cálculo da densidade:  $D = 522/2970 * 100 = 17,6\%$ .

Neste caso, e verificando o anexo 4, conclui-se que nesta “rede de interações”, o valor da densidade é de 17,6%, isto é, de todas as relações que poderiam ocorrer, estas são as que efetivamente já existem. O que permite concluir que, a densidade apresentada nesta rede de relacionamentos, é relativamente baixa uma vez que, a maioria dos atores envolvidos, não estabelecem relações entre si. Scott (2011) afirma que o poder da rede será mais elevado quanto maior for a densidade melhorando a colaboração entre os atores.

#### **4.3.2. Análise à reciprocidade**

Segundo Sabourin (2017) as redes, no que se refere à reciprocidade, é uma ferramenta que serve para favorecer relações de troca entre os atores, constituindo uma partilha e cooperação entre eles. Hatala (2006) afirma que é importante que haja um relacionamento de concordância entre os atores para que surja um aumento da troca de conhecimentos. Assim, é importante referir a diferença entre a importância dos laços bidirecionais, que são aqueles que estabelecem relações abertamente e dos laços unidirecionais, que são aqueles que poderão provocar uma desagregação da rede de relacionamentos (Pinto e Junqueira, 2008).

No que se refere aos *stakeholders* ligados a projetos de turismo do concelho do Fundão, verifica-se um grau de reciprocidade de 33,5%. Esta é a percentagem representativa de todas as ligações bidirecionais existentes na rede. De igual forma, conclui-se, através da análise do anexo 4 que, do total das 522 relações existentes na rede, 262 são bidirecionais e 260 são unidirecionais, ou seja, não recíprocas. Estes números sugerem que, na rede de turismo do Fundão, existe um grau de reciprocidade bastante baixo (33.5%), tendo em conta o número de *stakeholders* que constituem a rede (Anexo 4).

#### **4.3.3. Análise de cliques - Subgrupos**

Hatala (2006) refere que a análise de cliques permite a identificação de pequenos grupos dentro de uma determinada rede. Trata-se do grau de estreitamento da relação existente entre os membros da rede. O autor afirma que, para analisar esta medida com precisão, devem existir pelo menos três nós. Verificando o anexo 3 é possível identificar o número de cliques inerentes à rede de entidades de turismo do concelho do Fundão. Estes perfazem um total de 140 cliques. Verifica-se que os maiores cliques são o 1 e o 66, sendo que o primeiro clique é composto por: Câmara Municipal do Fundão, Posto de Turismo de Castelo Novo, Junta de Freguesia de Silvares, Junta de Freguesia de Janeiro de Cima, Junta de Freguesia de Pêro Viseu, Junta de Freguesia de Alcaide, Junta de Freguesia da Fatela, Junta de Freguesia de Alcongosta, Junta de Freguesia de Bogas de Cima, Junta de Freguesia de Enxames e, Posto de Turismo de Alpedrinha. Já o clique número 66, é composto por: Câmara Municipal do Fundão, Posto de Turismo de Castelo Novo, Junta de Freguesia de Silvares, Junta de Freguesia de Janeiro de Cima, Junta de Freguesia de Pêro Viseu, Junta de Freguesia de Alcaide, Junta de Freguesia da Fatela, Junta de Freguesia de Alcongosta, Junta de Freguesia de Bogas de

Cima, Junta de Freguesia de Enxames e, Pinus Verde. O que tem menor número de cliques é o 38, contendo apenas 4 cliques compostos por: Câmara Municipal do Fundão, Posto de Turismo de Castelo Novo, Posto de Turismo de Alpedrinha e Cerca do Espírito Santo. Verificou-se assim, um elevado número de cliques ou subgrupos dentro desta rede de relacionamentos. Tendo em conta que através dos subgrupos poderá ser criada uma nova rede de relacionamentos partindo da principal, poderemos estar perante uma futura desagregação da rede. O que não é um ponto positivo, tendo em conta a sua baixa coesão.

#### 4.3.4. Análise de clusters

Segundo Rodrigues (2002) o intuito da análise de clusters é o agrupamento de indivíduos e, muitas vezes, esta análise é utilizada para agrupar variáveis e para detetar grupos homogéneos ou com perfis idênticos nos dados. Neste caso serão considerados clusters os *stakeholders* envolvidos em projetos de turismo no concelho do Fundão.

Analisando os dados do UCINET verifica-se que, na situação do concelho do Fundão, existem duas agregações de *stakeholders*, representados pelo 1º e pelo 2º cluster descritos na Tabela 2 e 3.

Tabela 2 - Descrição do primeiro cluster

Cluster 1		
1. Câmara Municipal do Fundão	15. Junta de Freguesia de Capinha	29. Lameirinhos
2. União de Freguesias do Fundão	16. Posto de Turismo de Alpedrinha	30. Casa Cova do Barro
3. Junta de Freguesia de Alcaria	17. Junta de Freguesia da Fatela	31. Casa de Janeiro
4. Convento do Seixo	18. Cerca Design House	32. Casa da Pedra Rolada
5. Hotel Príncipe da Beira	19. Junta de Freguesia da Orca	33. Quinta Ponte da Capinha
6. Posto de Turismo de Castelo Novo	20. Junta de Freguesia do Telhado	34. Izifun
7. Hotel Samasa	21. Junta de Freguesia dos Três Povos	35. O Alambique D'Ouro
8. Rede das Aldeias de Xisto (Adxtur)	22. Junta de Freguesia de Póvoa da Atalaia e Atalaia do Campo	36. Natura Glamping
9. Junta de Freguesia de Silvares	23. Junta de Freguesia do Castelejo	37. Inature
10. Junta de Freguesia de Barroca	24. Junta de Freguesia da Soalheira	38. Casas da Mina
11. Junta de Freguesia de Janeiro de Cima	25. Junta de Freguesia de Alcongosta	39. CERFUNDÃO
12. Junta de Freguesia de Pêro Viseu	26. Junta de Freguesia de Bogas de Cima	40. Pinus Verde
13. Junta de Freguesia de Alpedrinha	27. Junta de Freguesia de Enxames	41. Try Portugal
14. Junta de Freguesia de Alcaide	28. Junta de Freguesia de Castelo Novo	42. Parque de Campismo do Fundão

Fonte: Resultados Ucinet 6.0

Tabela 3 - Descrição do segundo cluster

Cluster 2	
1. Casa da Gardunha	8. Best Travel
2. Junta de Freguesia de Vale de Prazeres	9. Casa Entre Serras
3. Quinta do Ouriço	10. Carvalhal Redondo Farm House
4. Casa do Cimo	11. Solar Dom Silvestre
5. Casa das Magnólias	12. Empresa Martins
6. Cerca do Espírito Santo	13. Quinta da Azenha
7. Araujotur	

Fonte: Resultados Ucinet 6.0

É no primeiro *cluster* que se encontra a maioria dos *stakeholders* do concelho do Fundão apresentando, um total de 42, agregando a Câmara Municipal do Fundão, a União de Freguesias do Fundão, a Junta de Freguesia de Alcaria, o Convento do Seixo, o Hotel Príncipe da Beira, o Posto de Turismo de Castelo Novo, o Hotel Samasa, a Rede das Aldeias de Xisto, a Junta de Freguesia de Silvares, a Junta de Freguesia da Barroca, a Junta de Freguesia de Janeiro de Cima, a Junta de Freguesia de Pêro Viseu, a Junta de Freguesia de Alpedrinha, a Junta de Freguesia de Alcaide, a Junta de Freguesia da Capinha, o Posto de Turismo de Alpedrinha, a Junta de Freguesia da Fatela, a Cerca Design House, a junta de Freguesia da Orca, a Junta de Freguesia do Telhado, a Junta de Freguesia de Três Povos, a Junta de Freguesia de Póvoa da Atalaia e Atalaia do Campo, a Junta de Freguesia do Castelejo, a Junta de Freguesia da Soalheira, a Junta de Freguesia de Alcongosta, a junta de Freguesia de Bogas de Cima, a Junta de Freguesia de Enxames, a Junta de Freguesia de Castelo Novo, os Lameirinhos, a Casa Cova do Barro, a Casa de Janeiro, a Casa da Pedra Rolada, a Quinta Ponte da Capinha, a Izifun, o Alambique D´Ouro, o Natura Glamping, a Inature, as Casas da Mina, a CERFUNDÃO, a Pinus Verde, a Try Portugal e, por último, o Parque de Campismo do Fundão. É neste grupo que se encontram os *stakeholders* com um maior número de ligações, apesar de uns sobressaírem perante os outros e estarmos perante uma rede egocêntrica em que, um dos nós se destaca, como é o caso da Câmara Municipal do Fundão. É notável a presença de trocas dos *stakeholders* que constituem este cluster, ainda que o número seja inferior ao que poderia ser, tendo em conta a dimensão da rede.

No caso do segundo *cluster* encontram-se agrupados os restantes 13 *stakeholders* do concelho do Fundão, sendo eles: a Casa da Gardunha, a Junta de Freguesia de Vale de Prazeres, a Quinta do Ouriço, a Casa do Cimo, a Casa das Magnólias, a Cerca do Espírito Santo, a Araujotur, a Best Travel, a Casa Entre Serras, O Carvalhal Redondo Farm House, o Solar Dom Silvestre, a Empresa Martins e a Quinta da Azenha, que representam o grupo de *stakeholders* com fracas ligações na rede.

#### **4.3.5. Análise do grau de centralidade**

O grau de centralidade é analisado tendo em conta a quantidade de ligações que um determinado elemento tem com os outros elementos, isto é, considera-se que um elemento/ator será mais central quanto maior for o número de ligações. Para além disso, a centralidade é medida pelo número de laços que envolvem um determinado nó (Freeman, 1979). O mesmo autor afirma que a centralidade surge quando um *stakeholder*, em particular, se encontra estrategicamente localizado no caminho mais curto de comunicação e apresenta uma ligação com outros atores. Neste caso, o *stakeholder* encontra-se numa posição central. As medidas de centralidade, segundo Nogueira (2013, pp.186) são as seguintes:

- ✓ *Outdegree* (grau de saída) - ligações que partem do ator.

- ✓ *InDegree* (grau de entrada) - ligações que esse ator recebe.
- ✓ *Normalized outdegree* (grau de saída normalizado) - percentual do grau de saída.
- ✓ *Normalized indegree* (grau de entrada normalizado) - percentual do grau de entrada.

Na tabela 4 estão representadas as medidas de centralidade anteriores.

Tabela 4 - Grau de entrada e de saída da rede de *stakeholders* ligados a projetos de turismo do concelho do Fundão

<i>Stakeholders</i>	OutDegree	InDegree	NrmOutDegree	NrmInDegree
Câmara Municipal do Fundão	54	53	100.000	98.148
Posto de Turismo de Castelo Novo	50	14	92.593	25.926
Posto de Turismo de Alpedrinha	47	10	87.037	18.519
Junta de Freguesia de Alcongosta	32	12	59.259	22.222
Junta de Freguesia de Bogas de Cima	27	11	50.000	20.370
Pinus Verde	27	22	50.000	40.741
Junta de Freguesia de Janeiro de Cima	26	13	48.148	24.074
Junta de Freguesia de Enxames	25	9	46.296	16.667
Junta de Freguesia de Silvares	25	11	46.296	20.370
Natura Glamping	20	8	37.037	14.815
Junta de Freguesia do Castelejo	15	9	27.778	16.667
Rede das Aldeias de Xisto	13	23	24.074	42.593
Parque de Campismo do Fundão	13	8	24.074	14.815
Try Portugal	9	4	16.667	7.407
Casa de Janeiro	9	10	16.667	18.519
Casa da Pedra Rolada	9	9	16.667	16.667
Junta de Freguesia de Alcaide	8	11	14.815	20.370
Hotel Samasa	7	8	12.963	14.815
Casa Cova do Barro	7	9	12.963	16.667
O Alambique D´Ouro	6	14	11.111	25.926
IziFun	6	9	11.111	16.667
Araujotur	6	1	11.111	1.852
Lameirinhos	6	9	11.111	16.667
Junta de Freguesia do Telhado	5	11	9.259	20.370
Inature	5	6	9.259	11.111
Casas da Mina	5	7	9.259	12.963
Carvalho Redondo Farm House	4	5	7.407	9.259
Junta de Freguesia da Barroca	4	12	7.407	22.222
Casa da Gardunha	4	3	7.407	5.556
Junta de Freguesia de Alcaria	4	9	7.407	16.667
Quinta Ponte da Capinha	4	6	7.407	11.111
Quinta do Ouriço	3	3	5.556	5.556
CERFUNDÃO	3	16	5.556	29.630
Quinta da Azenha	3	3	5.556	5.556
Casa do Cimo	3	3	5.556	5.556
Junta de Freguesia dos Três Povos	3	9	5.556	16.667
Cerca Design House	2	7	3.704	12.963
União de Freguesias do Fundão	2	7	3.704	12.963
Junta de Freguesia de Alpedrinha	2	10	3.704	18.519
Junta de Freguesia da Póvoa da Atalaia e Atalaia do Campo	2	10	3.704	18.519
Junta de Freguesia da Fatela	2	10	3.704	18.519
Junta de Freguesia da Orca	2	10	7.704	18.519
Junta de Freguesia de Castelo Novo	2	11	7.704	20.370
Hotel Príncipe da Beira	1	10	1.852	18.519
Convento do Seixo	1	8	1.852	14.815
Junta de Freguesia de Vale de Prazeres	1	10	1.852	18.519
Casa das Magnólias	1	4	1.852	7.407
Casa Entre Serras	1	3	1.852	5.556
Cerca do Espírito Santo	1	3	1.852	5.556
Best Travel	1	3	1.852	5.556
Junta de Freguesia da Soalheira	1	12	1.852	22.222
Junta de Freguesia de Pêro Viseu	1	9	1.852	16.667

Solar Dom Silvestre	1	4	1.852	7.407
Junta de Freguesia de Capinha	1	9	1.852	16.667
Empresa Martins	0	2	0.000	3.704

Fonte: Resultados UCINET 6.0

Analisando a tabela 4 verifica-se que o ator principal/central desta rede é a Câmara Municipal do Fundão, quer em número de interações que dela partem (*outdegree*) como de interações que a ela chegam (*indegree*). Sendo que os valores apontam para que, num total de 55 inquiridos, estão presentes 54 interações que partem da Câmara Municipal e 53 interações que chegam a ela. É por esta razão, possível concluir que a Câmara Municipal do Fundão é o principal elemento da rede. Logo de seguida, encontra-se o posto de turismo de Castelo Novo com 50 interações que partem dele e 14 interações que chegam a ele. Verifica-se ainda que a Empresa Martins é o único ator que apresenta um grau de saída nulo.

A tabela 5 permite analisar as estatísticas descritivas relativas ao grau de saída e ao grau de entrada desta rede de interações.

Tabela 5 - Estatísticas descritivas relativas ao grau de saída e ao grau de entrada

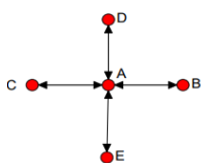
		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1	Mean	9.491	9.491	17.576	17.576
2	Std Dev	12.670	7.321	23.464	13.557
3	Sum	522.000	522.000	966.667	966.667
4	Variance	160.541	53.595	550.552	183.798
5	SSQ	13784.000	7902.000	47270.234	27098.766
6	MCSSQ	8829.745	2947.745	30280.334	10108.866
7	Euc Norm	117.405	88.893	217.417	164.617
8	Minimum	0.000	1.000	0.000	1.852
9	Maximum	54.000	53.000	100.000	98.148
10	N of Obs	55.000	55.000	55.000	55.000

Fonte: Resultados UCINET 6.0

No que diz respeito à média das relações de saída e de entrada verifica-se, na Tabela 5, que o valor é de 9,5, em ambas as situações. O desvio padrão no grau de saída apresenta um valor de 12,7 e no grau de entrada de 7,3. Quanto ao grau de saída, este apresenta um mínimo de 0.00 e um máximo de 54, enquanto que o grau de entrada apresenta um mínimo de 1 e um máximo de 53. Estes valores representam o grau de interação existente entre os atores da rede.

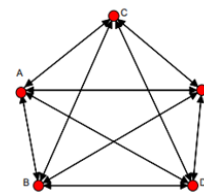
É, ainda, importante referir o índice de centralização que surge quando um determinado ator exerce um papel central, uma vez que se encontra ligado a todos os “nós”, os quais necessitam de passar pelo nó central para se ligarem uns aos outros (Alejandro e Norman, 2005, pp.20). Seguem como exemplo as seguintes figuras:

Figura 3 - Grau de centralização a 100%



Fonte: Alejandro e Norman (2005, pp.20)

Figura 4 - Grau de centralização de 0%



Fonte: Alejandro e Norman (2005, pp.20)

No caso da figura 3, onde é exercido um papel central, é estabelecido um grau de centralização de 100%. Já a figura 4 indica que não existem atores que desempenhem um papel muito mais central que outros, apresentando um grau de centralização de 0%.

No caso da rede de turismo do Fundão verifica-se uma semelhança à figura 4, uma vez que apesar de a Câmara Municipal do Fundão sobressair em termos de centralização perante os outros atores, a rede é constituída por outros atores também centrais como é o caso dos Postos de Turismo de Alpedrinha e Castelo Novo. No entanto, analisando a tabela 4 e, como referido anteriormente, pode concluir-se que o ator mais central da rede é a Câmara Municipal do Fundão, com um grau de saída normalizado representado por 100% e um grau de entrada normalizado representado por 98%.

#### 4.3.6. Análise da centralidade de intermediação (Betweenness)

A centralidade de intermediação representa a relevância dos atores que possibilitam o fluxo de informação dos maiores grupos apresentando, assim, as maiores conectividades com a rede por intermédio de um menor número de cliques. É possível, então, concluir-se que a centralidade de intermediação mede as posições dos atores quanto à sua capacidade de estabelecer o maior número de ligações com os atores que não se interligam diretamente, ou seja, refere-se ao “número de pares de nós que um ator é capaz de ligar” (De Araújo et al., 2006, pp.23).

Na tabela 6 está presente o grau de intermediação (*betweenness*) que representa o número de “nós” ligados por um ator na rede, sendo uma medida que quantifica o número de vezes que um determinado ator surge como um intermediário para serem estabelecidas novas ligações na rede de relacionamentos. No grau de intermediação normalizado (*nBetweenness*) é apresentado o valor em percentagem do grau de intermediação. Verifica-se que 61,31% desta intermediação é feita pela Câmara Municipal do Fundão, seguida pelo posto de turismo de Castelo Novo, com o segundo valor percentual mais elevado, de 6,46%. De qualquer forma a diferença do primeiro ator perante os restantes é altamente elevada, relevando, mais uma vez, a importância da Câmara Municipal do Fundão no estabelecimento de relacionamentos dos restantes atores da rede com outros atores que não se encontram ligados a si diretamente.

Tabela 6 - Análise de centralização de intermediação

	(Grau de intermediação) Betweenness	(Grau de intermediação normalizada) nBetweenness
Câmara Municipal do Fundão	1754.785	61.313
Posto de Turismo de Castelo Novo	184.927	6.461
Pinus Verde	104.459	3.650
Posto de turismo de Alpedrinha	92.159	3.220
Rede das Aldeias de Xisto	57.646	2.014
Junta de Freguesia de Alcongesta	32.844	1.148
Natura Glamping	22.378	0.782
Junta de Freguesia de Janeiro de Cima	21.854	0.764
O Alambique D'Ouro	18.494	0.646
Junta de Freguesia de Silvares	14.937	0.522
Junta de Freguesia de Bogas de Cima	13.254	0.463
Junta de Freguesia de Enxames	9.645	0.337
Izifun	8.991	0.314
Hotel Samasa	6.833	0.239
Lameirinhos	5.950	0.208
Parque de Campismo do Fundão	5.794	0.202
Try Portugal	4.500	0.157
Junta de Freguesia do Castelejo	3.964	0.139
CERFUNDÃO	3.858	0.135
Inature	2.810	0.098
Casa de Janeiro	2.774	0.097
Quinta Ponte da Capinha	2.183	0.076
Casa da Pedra Rolada	2.131	0.074
Junta de Freguesia de Alcaide	1.908	0.067
Junta de Freguesia dos Três Povos	1.664	0.058
Junta da Freguesia de Póvoa da Atalaia e Atalaia do Campo	1.567	0.055
Junta de Freguesia da Barroca	1.524	0.053
Junta de Freguesia do Telhado	1.493	0.052
Junta de Freguesia de Alcaria	1.428	0.050
Junta de Freguesia da Fatela	1.328	0.046
Junta de Freguesia da Orca	1.328	0.046
Carvalho Redondo Farm House	1.200	0.042
Junta de Freguesia de Alpedrinha	1.045	0.037
Junta de Freguesia de Castelo Novo	0.869	0.030
Casas da Mina	0.733	0.026
União de Freguesias do Fundão	0.350	0.012
Cerca Design House	0.250	0.009
Casa Cova do Barro	0.143	0.005
Hotel Príncipe da Beira	0.000	0.000
Casa da Gardunha	0.000	0.000
Quinta do Ouriço	0.000	0.000
1Cerca do Espírito Santo	0.000	0.000
Junta de Freguesia de Vale de Prazeres	0.000	0.000
Convento do Seixo	0.000	0.000
Casa Entre Serras	0.000	0.000
Casa do Cimo	0.000	0.000
Casa das Magnólias	0.000	0.000
Quinta da Azenha	0.000	0.000
Araujotur	0.000	0.000
Best Travel	0.000	0.000
Junta de Freguesia da Soalheira	0.000	0.000
Junta de Freguesia de Pêro Viseu	0.000	0.000
Solar Dom Silvestre	0.000	0.000
Empresa Martins	0.000	0.000
Junta de Freguesia da Capinha	0.000	0.000

Fonte: Resultados do Ucinet 6.0

#### 4.3.7. Análise à transitividade

Transitividade significa que, cada par de autores pode estar ligado entre si, de forma direta ou de forma indireta, através de um terceiro ator. À semelhança da densidade, a

transitividade também mede a ligação dos atores de determinada rede. Segundo Coleman (1988) o princípio da transitividade indica que, quanto maior número de tríades (conectividade entre três atores) fechadas existir, maior conectividade existe na rede. Na mesma medida, Anjos et al. (2015) afirmam que, quanto mais intensas as relações dentro de cada grupo de atores, maior o número de cliques na rede.

Através da análise efetuada no UCINET, são apresentadas 3273 tríades, ou seja, existem 3273 situações em que existem uma relação AB e BC, o que poderá originar uma relação AC. Neste caso, o índice de transitividade aponta para 42,18%, que reflete a percentagem de relações transitivas (anexo 4).

A tabela 7 apresenta uma síntese de todos os indicadores e respetivos valores da matriz principal.

Tabela 7 - Resumos dos Indicadores de rede da Q1

Nº de <i>stakeholders</i>	55
Nº de ligações possíveis	2970
Nº de ligações existentes	522
Densidade	17,6%
Índice de centralização de saída (Outdegree)	83,95%
Índice de centralização de entrada (Indegree)	82,64%
Reciprocidade	33,5%
Transitividade	42,18%
Cliques	140
Cluster	2

Fonte: Resultados Ucinet 6.0

#### 4.4 - Grau de frequência de relacionamentos

Analisando os principais *stakeholders*, identificados pelos restantes atores da rede, e o grau de frequência com que estes estabeleceram relacionamentos com os mesmos nos últimos 12 meses, obtém-se a seguinte tabela de frequências (Tabela 8).

Tabela 8 - Tabela de frequências quando ao relacionamento entre *stakeholders*

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
<b>Válido</b>	<b>C.M.F</b>	48	87,3	90,6	90,6
	<b>Rede das Aldeias de Xisto (Adxtur)</b>	4	7,3	7,5	98,1
	<b>Convento do Seixo Boutique Hotel &amp; Spa</b>	1	1,8	1,9	100,0
	<b>Total</b>	53	96,4	100,0	
<b>Ausente</b>	<b>999</b>	2	3,6		
<b>Total</b>		55	100,0		

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

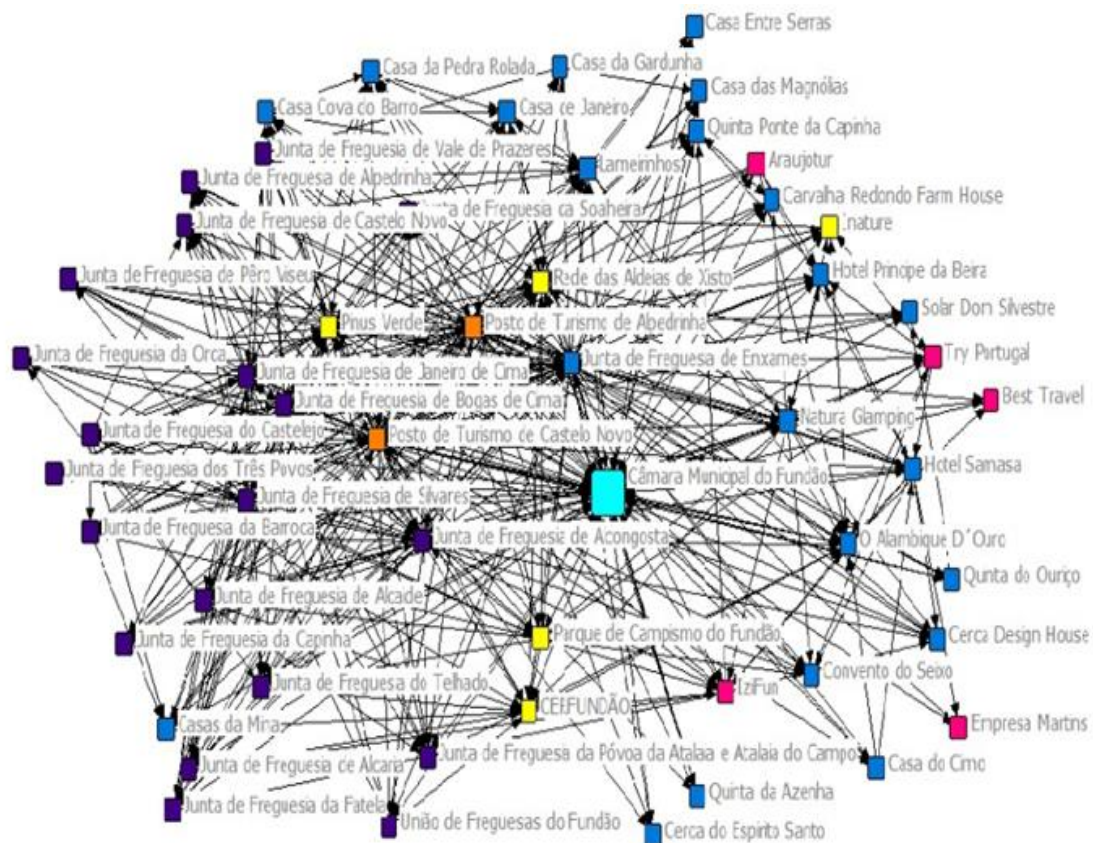
Através da tabela 8 constata-se que os 3 principais *stakeholders* identificados, com os quais os restantes atores da rede estabeleceram relacionamentos nos últimos 12 meses foram, a

Câmara Municipal do Fundão, a Rede das Aldeias de Xisto e o Convento do Seixo Boutique Hotel e Spa. Verifica-se que 87,3% dos inquiridos identificaram como *stakeholder* principal a Câmara Municipal do Fundão sendo que, o organismo Rede das Aldeias de Xisto, tem uma representação de 7,3%. A unidade hoteleira do Convento do Seixo Boutique Hotel e Spa tem uma representação de 1,8%. Conclui-se para o efeito que, a Câmara Municipal do Fundão, tem um papel preponderante a nível da envolvimento com os parceiros do concelho do Fundão.

Para além disto, é importante também analisar o grau de frequência com que as organizações/instituições inquiridas estabeleceram relacionamentos nos últimos 12 meses, isto é, quais os fluxos ou trocas estabelecidas entre os respetivos *stakeholders*, no âmbito da informação de marketing, dos recursos humanos, dos recursos financeiros, da formação e dos aspetos técnicos/logística, para compreender o nível de importância dos relacionamentos em cada um destes setores.

#### 4.4.1. Fluxos em termos de marketing

Figura 5 - Marketing



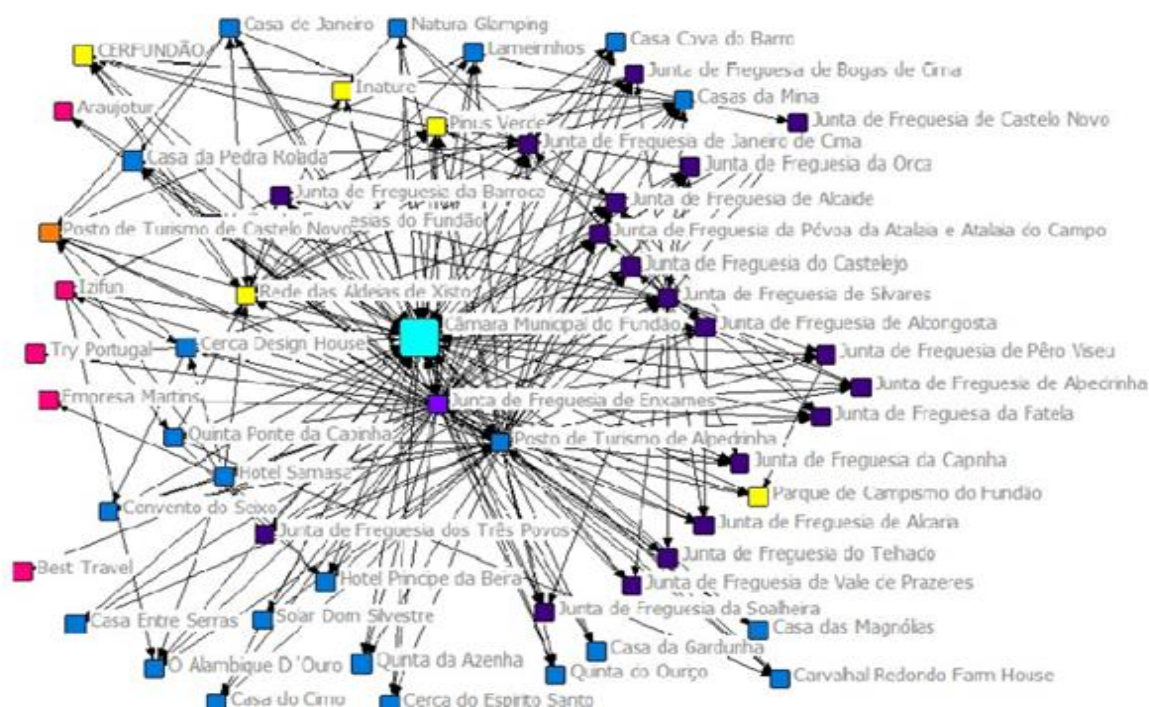
Fonte: Resultados do Ucinet 6.0

Relativamente aos fluxos em termos de marketing, verifica-se na Figura 5, que existem algumas ligações no que diz respeito a esta rede. Recorrendo a dados mais concretos, presentes no Anexo 5, verifica-se que, no que se refere ao desenvolvimento de projetos de

turismo no concelho do Fundão, são apresentadas 553 ligações e uma densidade de 18,6%, ou seja 18,6% de ligações que ocorrem entre atores são no âmbito da informação de marketing. No que diz respeito à transitividade, 44,69%, sugere que 44,69% das relações estabelecidas pelos *stakeholders*, no âmbito de projetos de turismo no concelho do Fundão, são transitivas, ou seja, são relações estabelecidas entre três membros de um conjunto de uma rede de relacionamentos, em que se A se relaciona com B e B com C, A irá relacionar-se mais facilmente com C. Quanto ao grau de entrada, 82,9% e o grau de saída, 81%, o que representa o número de ligações que chegam e saem, respetivamente, dos atores considerados principais, no conjunto total da rede, no âmbito da informação de marketing. Quanto ao grau de reciprocidade, este apresenta um valor percentual baixo, de 31,67%. Do total das 553 ligações existentes dentro da rede, 287 são unidirecionais, ou seja, comunicam-se com menor frequência e possuem pouca proximidade e fraca confiança. No entanto, 266 são bidirecionais, ou seja, relacionam-se com maior frequência e existe uma maior proximidade, reciprocidade e confiança entre eles. Os valores considerados sugerem que, a presente rede é pouco densa, no que respeita às trocas existentes em termos de informação de marketing.

#### 4.4.2. Fluxos em termos de recursos humanos

Figura 6 - Recursos Humanos



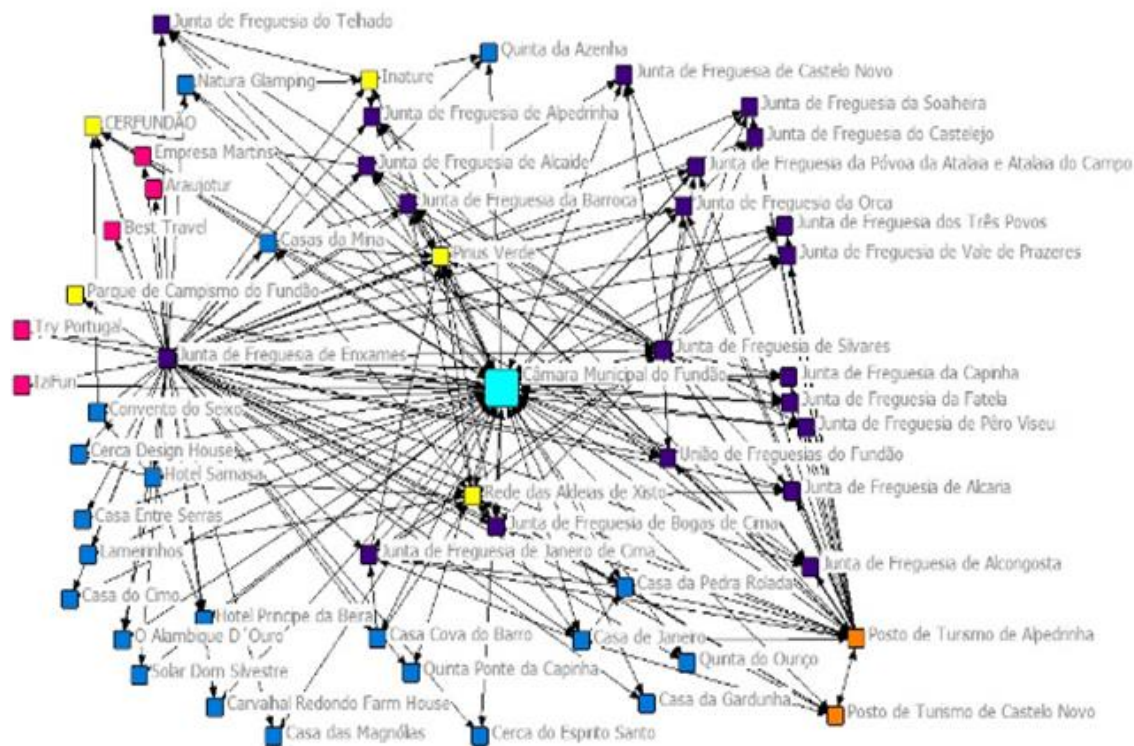
Fonte: Resultados do Ucinet 6.0

Em termos de fluxos de recursos humanos existem 284 ligações (Figura 6). Quanto à densidade na rede, esta tem um valor de 9,6% que representa o número de ligações existentes entre os atores da rede no âmbito dos recursos humanos. Relativamente à

transitividade, 27,07% das relações são efetivamente transitivas, o que reflete o número de tríades existentes na rede. Através da análise do grau de centralidade, verifica-se que em termos de grau de saída o valor é de 92,11%, o que reflete o número de ligações que partem do *stakeholder* principal no âmbito dos recursos humanos, isto é, constitui o número de ligações que o ator central da rede direciona para outros nós. Quanto ao valor percentual do grau de entrada, é de 63,82%, o que representa o número de ligações que o nó principal recebe no que diz respeito aos recursos humanos. Por último, o valor da reciprocidade é de 25,11%, com 170 relações unidirecionais e 114 relações bidirecionais (Anexo 6). Estes valores permitem concluir que os fluxos em termos de recursos humanos, à semelhança da situação anterior, representam uma baixa densidade na rede.

#### 4.4.3 Fluxos em termos de recursos financeiros

Figura 7 -Recursos Financeiros



Fonte: Resultados do Ucinet 6.0

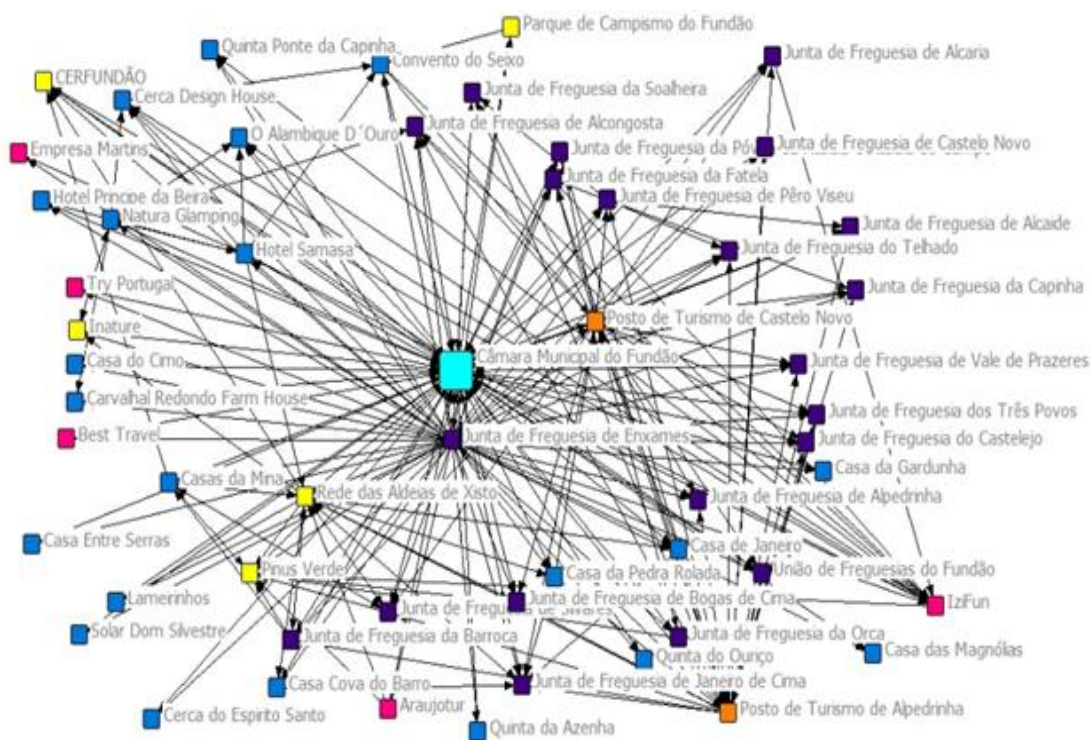
Relativamente aos recursos financeiros, verifica-se um total de 239 ligações e um índice de densidade de 8%, ou seja, apenas 8% do total das relações ocorrem, efetivamente, no âmbito dos recursos financeiros (Figura 7). O índice de transitividade, ou seja, a passagem de informação de um determinado nó por intermédio de outro nó, está representada com um valor de 24,17%, o que sugere que as ligações diretas prevalecem em relação às indiretas.



grau de entrada geral da rede é de 51.2%, o que denota que o número de ligações que partem do ator principal, no âmbito da formação, é superior ao número de ligações que a ele chegam. Por último, a reciprocidade remete para o valor percentual de 25,44%, o que significa que nesta situação os fluxos de trocas são na sua grande maioria unidirecionais (126 do total das 212), enquanto que apenas 86 das relações são bidirecionais, isto porque não existe grande apoio das principais entidades no desenvolvimento destas formações. Considerando os valores e, à semelhança das situações anteriores, verifica-se que a densidade da rede é baixa (Anexo 8).

#### 4.4.5. Fluxos em termos técnicos e de logística

Figura 9 - Recursos Técnicos/Logística



Fonte: Resultados do Ucinet 6.0

Por último, a análise aos fluxos em termos de recursos técnicos e de logística, no âmbito dos *stakeholders* ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão (Figura 9), verificam-se 261 ligações e uma densidade de 8,8%, ou seja, do total das relações apenas 8,8%, de facto, ocorrem no âmbito dos recursos técnicos e de logística, o que significa que a densidade da rede é bastante baixa. No que se refere ao índice percentual da transitividade, este é de 25,51%, isto é, existem 25,51% de relações transitivas relativamente a fluxos técnicos e de logística. Estes valores sugerem que, as relações baseadas em terceiros elementos ou intermediários, são mais fracas do que as relações estabelecidas diretamente entre os atores

da rede. Quanto ao grau de centralidade, apresenta um grau de saída de 92,91% e um grau de entrada de 60,84%, o que representa um número superior de ligações que saem do ator principal da rede do que aquelas que a ele chegam. A reciprocidade tem um valor de 24,88%, em que 157, do total das 261 relações existentes na rede, são unidirecionais e 104 bidirecionais, que se refletem nas relações simétricas, recíprocas, fortes e de proximidade.

Estes números sugerem que existe, nesta rede, um maior número de relações unidirecionais, em que o ator A estabelece relações com o ator B sem que este estabeleça, ainda, relações com o ator A, do que relações bidirecionais, em que a confiança e o relacionamento entre dois atores da rede são mútuos. Considerando os valores esta rede apresenta, tal como nos indicadores anteriores, um grau de densidade baixo.

## 4.5 - Análise dos fatores influenciadores na escolha de *stakeholders*

### 4.5.1. Fatores relevantes na escolha dos *stakeholders* para efeitos de projetos de turismo, no concelho do Fundão.

A Tabela 9 mostra o grau de importância atribuído por parte dos *stakeholders*, a determinados fatores, no que diz respeito ao desenvolvimento de projetos de turismo no concelho do Fundão. Estes fatores são: o “enquadramento estratégico”, as “afinidades políticas”, as “afinidades pessoais”, a “reputação”, os “recursos financeiros”, a “proximidade geográfica”, a “obrigatoriedade de cooperação”, a “qualidade dos serviços” e a “vontade de implementação”.

Tabela 9 - Tabela descritiva relativa à implementação de projetos de turismo

		Enquadramento estratégico	Afinidades Políticas	Afinidades Pessoais	Reputação	Recursos Financeiros	Proximidade geográfica	Obrigatoriedade de cooperação	Qualidade dos serviços	Vontade de implementação
N	Válido	53	47	52	55	51	55	53	55	55
	Ausente	2	8	3	0	4	0	2	0	0
	Média	3,21	2,15	2,23	2,87	2,82	3,09	2,66	3,56	3,58
	Mediana	3,00	2,00	2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00
	Moda	3	1	3	3	3	3	3	4	4
	Desvio Padrão	,840	1,142	1,041	,963	1,090	,701	1,108	,570	,658
	Variância	,706	1,303	1,083	,928	1,188	,492	1,229	,325	,433
	Mínimo	1	1	1	1	1	1	1	2	1
	Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

Relativamente à escolha dos principais *stakeholders* para a implementação de projetos de turismo, na tabela 9, é possível verificar que o fator que mais sobressai é a “vontade de implementação”, cuja média apresenta um valor superior correspondente a 3,58 com um desvio padrão de 0,658 seguido da “qualidade dos serviços”, que possui uma média de 3,56 e um desvio padrão de 0,570. Também importante na decisão é o “enquadramento estratégico”, com uma média de 3,21 e um desvio padrão de 0,840, e a “proximidade geográfica”, que possui uma média de 3,09 e um desvio padrão de 0,701. De seguida, fatores como a “reputação” e os “recursos financeiros” apresentam uma média de 2,87 e 2,82 e um desvio padrão de 0,963 e de 1,090 respetivamente. A “obrigatoriedade de cooperação”, à

semelhança dos dois fatores anteriores, está representada com uma média de 2,66 e um desvio padrão de 1,108. Posteriormente encontram-se os fatores que menos pesam, como é o caso das “afinidades políticas” e das “afinidades pessoais”, com uma média de 2,15 e de 2,23 e um desvio padrão de 1,142 e 1,041 respetivamente.

#### 4.5.2. Fatores mais relevantes para o turismo do concelho do Fundão

Às entidades incluídas na investigação questionou-se também, quais os fatores mais importantes para o turismo do concelho do Fundão, considerando fatores como: o “património natural (fauna e flora)”, a “gastronomia”, as “aldeias de xisto”, as “aldeias históricas”, o “património arquitetónico”, os “produtos e artesanato tradicionais”, a “etnografia (usos e costumes locais)” e por fim, a “cooperação transfronteiriça”, representados na Tabela 10.

Tabela 10 - Tabela descritiva relativa aos principais fatores de atração turística

		Património natural (fauna e flora)	Gastronomia	Aldeias de Xisto	Aldeias Históricas	Património Arquitetónico	Produtos e artesanato tradicionais	Etnografia (usos e costumes locais)	Cooperação transfronteiriça
N	Válido	55	55	53	54	55	55	55	54
	Ausente	0	0	2	1	0	0	0	1
	Média	3,80	3,85	3,45	3,56	3,56	3,60	3,51	2,56
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	Moda	4	4	4	4	4	4	4	2
	Desvio Padrão	,404	,356	,667	,604	,660	,564	,605	,925
	Variância	,163	,127	,445	,365	,436	,319	,366	,855
	Mínimo	3	3	2	2	1	2	2	1
	Máximo	4	4	4	4	4	4	4	4

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

Após um levantamento dos fatores considerados mais importantes para o turismo do concelho do Fundão apresentados na tabela 10, constatou-se que o que representa maior importância é a “gastronomia”, com uma média de 3,85 e um desvio padrão de 0,356. Logo de seguida, o fator que representa maior peso é o “património natural”, com uma média de 3,80 e um desvio padrão de 0,404. Posteriormente, encontram-se os “produtos e artesanato tradicionais”, com uma média representativa de 3,60 e um desvio padrão de 0,564. Também importantes são as “aldeias históricas” com uma média de 3,56 e um desvio padrão de 0,604. O “património arquitetónico”, apresenta a mesma média (3,56) das “aldeias históricas”, no entanto, possui um desvio padrão superior de 0,660. Posteriormente, encontra-se a “etnografia - usos e costumes locais”, com uma média de 3,51 e um desvio padrão de 0,605. As “aldeias de xisto”, por sua vez, apresentam uma média de 3,45 e um desvio padrão de 0,667. O que significa que na opinião da maioria dos inquiridos, representa um fator menos relevante para o turismo do concelho do Fundão em comparação aos anteriores, principalmente no que se refere à maioria das freguesias do concelho. Este resultado pode dever-se à distância de muitas delas perante as aldeias de xisto o que faz com que este tipo de aldeias não influencie diretamente as freguesias mais distantes. O fator menos relevante é

a “cooperação transfronteiriça” em que a média é de 2,56 e o desvio padrão é de 0,925. Logo, a maioria dos inquiridos consideram que este último fator é o que apresenta menor relevância para o turismo do concelho. Estes dois últimos fatores constituem alguma importância, mas em menor grau em comparação com os outros.

#### 4.6 - Barreiras à implementação de projetos de Turismo no concelho do Fundão

A Tabela 11 mostra o grau de importância atribuído às barreiras para a implementação de projetos de turismo no concelho do Fundão, considerando fatores como a “liderança”, os “custos”, o “número de atores envolvidos”, os “interesses diversos e conflitantes”, a “sazonalidade do turismo”, o “apoio governamental”, as “qualificações e conhecimentos” e a “instabilidade económico-financeira”.

Tabela 11 - Tabela descritiva relativa ao grau de importância das barreiras no desenvolvimento de projetos de turismo

	Liderança	Custos	Número de atores envolvidos	Interesses diversos e conflitantes	Sazonalidade do turismo	Apoio governamental	Qualificações/Conhecimentos	Intabilidade económico-financeira
<b>N</b>	Válido 54	55	55	53	55	55	55	55
	Ausente 1	0	0	2	0	0	0	0
<b>Média</b>	3,28	3,49	3,15	3,30	3,36	3,44	3,44	3,42
<b>Mediana</b>	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	4,00	4,00	3,00
<b>Moda</b>	3	4	3	3	4	4	4	3
<b>Desvio Padrão</b>	,685	,540	,558	,607	,754	,714	,631	,599
<b>Variância</b>	,469	,292	,312	,369	,569	,510	,399	,359
<b>Mínimo</b>	2	2	2	2	1	1	2	2
<b>Máximo</b>	4	4	4	4	4	4	4	4

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

Ao questionar acerca das principais barreiras/dificuldades na implementação de projetos de turismo, analisadas na Tabela 11, o fator mais representativo são os “custos”, com uma média de 3,49 e um desvio padrão de 0,540. Logo de seguida, as principais barreiras mencionadas, são o “apoio governamental” com uma média de 3,44 e um desvio padrão de 0,714 e as “qualificações/conhecimentos”, também com uma média de 3,44 e com um desvio padrão de 0,631. Outro dos fatores considerados importantes são a “instabilidade económica - financeira” com uma média de 3,42 e um desvio padrão de 0,599. Posteriormente, encontra-se a “sazonalidade do turismo”, fator representado com uma média de 3,36 e um desvio padrão de 0,754. De seguida, encontra-se o fator “interesses diversos e conflitantes”, com uma média de 3,30 e um desvio padrão de 0,607. De menor relevância, encontra-se o fator “liderança” e o fator “número de atores envolvidos” uma vez que estão representados com uma média de 3,28 e 3,15 respetivamente e, com um desvio padrão de 0,685 e 0,558, respetivamente.

A Tabela 12 reflete uma análise à relação atribuída entre os mesmos fatores estabelecidos na Tabela 11, a “liderança”, os “custos”, o “número de atores envolvidos”, os “interesses diversos e conflitantes”, a “sazonalidade do turismo”, o “apoio governamental”, as “qualificações e conhecimentos” e a “instabilidade económico-financeira”, por tipo de setor, público vs. privado. O objetivo é identificar se estes fatores são considerados barreiras à implementação de projetos de turismo no concelho do Fundão de forma diferente conforme o setor onde a entidade se insere.

Tabela 12 - Tabela de frequências - Barreiras vs. Tipo de entidade

Barreiras	Muito importante		Importante		Pouco importante		Teste Qui-quadrado de		N	% de respostas
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Valor	Sig (2 lados)		
Liderança	11	11	13	12	2	5	1,253	0,534	54	98%
Custos	13	15	13	13	1	0	1,125	0,57	55	100%
Nº de atores envolvidos	7	6	18	19	2	3	0,286	0,867	55	100%
Interesses diversos e conflitantes	9	11	15	14	2	2	0,216	0,898	53	96%
Sazonalidade do turismo	11	16	13	10	2	1	1,633	0,652	55	100%
Apoio Governamental	16	14	8	12	2	2	1,916	0,59	55	100%
Qualificações e conhecimentos	16	12	10	13	1	3	1,945	0,378	55	100%
Instabilidade económico-	14	12	13	13	0	3	3,137	0,208	55	100%

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

#### ✓ Liderança

No que diz respeito à importância atribuída à liderança por tipo de entidade, é possível afirmar, através da tabela 12 que, para a grande maioria dos atores envolvidos, este aspeto constitui uma elevada importância, quer para as entidades públicas, quer para as entidades privadas. Como é possível verificar em termos de entidades públicas, 11 dos inquiridos consideraram a liderança um fator muito importante, 13 consideraram que é um fator importante e apenas 2 consideraram que este fator não tem um papel relevante para o tipo de entidade, tendo-o considerado como pouco importante. No caso das entidades privadas, os valores são bastante equiparados, como já foi referido anteriormente. Verifica-se que 11 dos inquiridos consideraram a liderança um fator muito importante, 12 consideraram-no um fator importante e 5 indicaram que, na sua opinião, este fator não exerce um papel relevante para a implementação de projetos de turismo no concelho do Fundão.

Analisando a correlação existente entre o fator liderança com o tipo de entidade, verifica-se que estas duas variáveis são independentes, uma vez que o nível de significância é superior a

0,05 ( $\alpha=,534$ ). Logo, não existe uma diferença significativa na importância atribuída tendo em conta o tipo de entidade.

✓ Custos

Quanto ao fator custos, verifica-se que é atribuída por parte dos *stakeholders* uma importância bastante significativa quer nas entidades públicas, quer nas privadas. Neste caso, ambos os tipos de entidades, valores muito idênticos, sendo que apenas num dos casos é considerado, pelo respondente, que este fator não representa qualquer tipo de relevância. Especificando os dados, no caso das entidades públicas, 13 dos inquiridos consideraram que o fator custos é muito importante e 13 consideraram que é um fator importante. Por último, apenas 1 dos inquiridos considerou que este fator tem pouca ou nenhuma relevância para a implementação de projetos de turismo no concelho. Já para as entidades privadas, 15 dos inquiridos resultantes deste tipo de entidades consideraram os custos um fator muito importante e 13 consideraram-no importante. Nenhum dos inquiridos deste tipo de entidades considerou este fator pouco relevante.

Relativamente à importância do fator custos como barreira por tipo de entidade, verifica-se na tabela 12, que estas duas variáveis são independentes uma vez que o nível de significância é superior a 0,05 ( $\alpha=,570$ ). Logo, não existe uma diferença significativa na importância do fator custo tendo em consideração o tipo de entidade.

✓ Número de atores envolvidos

Analisando o número de atores envolvidos por tipo de entidade, verifica-se na tabela 12, que a maioria dos inquiridos públicos consideraram que este fator pode constituir uma barreira à implementação de projetos de turismo, sendo que no caso das entidades públicas, 7 dos respondentes consideraram que o número de atores envolvidos é um fator muito importante e 18 importante enquanto que 2 dos inquiridos consideraram que não se trata de um fator relevante, considerando-o pouco importante. No caso das entidades privadas, 6 dos inquiridos consideraram que este é um fator muito importante, 19 consideraram que é um fator importante e apenas 3 consideraram que o número de atores envolvidos em projetos de turismo não representa qualquer tipo de influência, considerando-o um fator irrelevante ou pouco importante.

Verifica-se que as variáveis são independentes, tendo em conta o nível de significância apresentado ( $\alpha=,867$ ). Por esse motivo, conclui-se que não existe diferença significativa na importância que, quer as entidades públicas, quer as entidades privadas dão a este fator, sendo que todos os inquiridos consideraram que o número de atores envolvidos é um fator importante ou muito importante.

✓ Interesses diversos e conflituantes

No que diz respeito aos interesses diversos e conflitantes respeitantes às entidades/atores ligados ao desenvolvimento de projetos de turismo, este é um fator considerado também bastante relevante para a maioria dos inquiridos uma vez que segundo o que foi apurado na recolha dos dados, é fundamental que exista consenso de ideias e de interesses entre todos os envolvidos para que os projetos no âmbito do turismo possam ser desenvolvidos de forma eficiente. Como é possível verificar na tabela 12, no que diz respeito às entidades públicas, 9 dos inquiridos consideraram que este é um fator muito importante, enquanto que 15 consideraram-no um fator importante. Já 2 dos inquiridos consideraram que os interesses diversos e conflitantes entre os *stakeholders* ligados ao desenvolvimento turístico do concelho não representam qualquer barreira ao desenvolvimento de projetos de turismo no concelho do Fundão. No caso das entidades privadas, 11 dos respondentes consideraram que este é um fator muito importante, 14 consideraram-no um fator importante e apenas 2 consideraram que os interesses diversos e conflitantes não constituem nenhuma barreira ao desenvolvimento de novos projetos no âmbito do turismo.

Quanto ao grau de significância verifica-se que o fator interesses diversos e conflitantes é completamente independente do tipo de entidade, apresentando um nível de significância de (0=898). Por esse motivo, não existe uma correlação significativa entre as duas variáveis, isto é, não existe diferença na importância atribuída a este fator, sendo que a maioria dos inquiridos consideram que se trata de um fator importante ou muito importante.

#### ✓ Sazonalidade do turismo

Analisando o fator sazonalidade do turismo, através da observação dos dados estatísticos obtidos conclui-se que este fator representa uma importância considerável para ambas as entidades no que se refere às barreiras na implementação de novos projetos de turismo. Esta afirmação é sustentada através da tabela 12, onde se verifica que no caso das entidades públicas, 11 dos inquiridos do setor público consideraram que este é um fator muito importante e que por esse motivo, poderá constituir uma barreira à implementação de novos projetos. Já 13 dos inquiridos consideraram-no um fator importante e apenas 2 dos inquiridos consideraram que se trata de um fator pouco ou nada importante, ou seja, na opinião destes a sazonalidade do turismo não afeta negativamente o desenvolvimento de novos projetos de turismo no concelho. No que diz respeito às entidades privadas, 16 dos inquiridos do setor privado, consideraram que a sazonalidade do turismo é um fator muito importante e 10 importante sendo que, apenas 1 dos inquiridos considerou que se trata de um fator pouco importante e que por esse motivo não constitui qualquer barreira ao desenvolvimento de novos projetos de turismo.

Para concluir, verifica-se que o fator sazonalidade do turismo é claramente independente do tipo de entidade, apresentando um nível de significância de (0 =652). Deste modo, verifica-se que, não existe uma correlação significativa entre as duas variáveis, isto é, estatisticamente

não existe diferença significativa na importância que dão a este fator, sendo que, grande parte dos inquiridos consideraram que se trata de um fator importante ou muito importante e desse modo poderá igualmente constituir uma barreira à implementação de novos projetos de turismo no concelho para ambas as tipologias de entidade, quer públicas, quer privadas.

✓ Apoio governamental

No que diz respeito ao apoio governamental, verifica-se que a maioria dos inquiridos no que se refere às entidades públicas considerou este fator muito importante sendo que, do total das entidades públicas, 16 partilharam desta opinião, já 8 consideraram que é um fator importante e, apenas 2 pouco importante. No que se refere às entidades privadas, 14 do total das entidades privadas manifestaram o facto de o apoio governamental ser de uma importância muito significativa e que poderá ser uma barreira ao desenvolvimento de novos projetos de turismo no concelho, 12 dos inquiridos também consideraram que este é um fator importante e apenas 2 dos respondentes consideraram ser um fator pouco importante.

Na tabela verifica-se que o fator apoio governamental é independente do tipo de entidade, apresentando um nível de significância de ( $\chi^2=590$ ). Tendo em conta que não existe uma correlação significativa entre as duas variáveis, não existe diferença entre os dois tipos de entidade, no que se refere à importância que dão a este fator, sendo que, grande parte dos inquiridos consideraram que é um fator importante ou muito importante e assim pode igualmente constituir uma barreira à implementação de novos projetos de turismo no concelho independentemente do tipo de entidade.

✓ Qualificações e conhecimentos

Relativamente ao fator qualificações e conhecimentos, concluiu-se que no caso das entidades públicas, 16 dos inquiridos consideraram que este é um fator muito importante, 10 consideraram que é um fator importante e apenas 1 pouco importante. No caso das entidades privadas, 12 do total das entidades privadas concordaram que este é um fator muito importante, 13 dos inquiridos consideraram-no um fator importante e apenas 3 deles atentaram para o facto de que as qualificações e conhecimentos dos indivíduos ligados ao setor do turismo não são de grande relevância, ou seja, não constituem uma barreira ao desenvolvimento de novos projetos de turismo.

Quanto ao valor da significância, o fator qualificações e conhecimentos não exerce qualquer tipo de dependência com o tipo de entidade, apresentando um nível de significância de ( $\chi^2=378$ ). Assim, não existe correlação entre as duas variáveis. A grande maioria dos inquiridos, por unanimidade, consideraram que este é um fator que constitui uma grande importância e que pode surgir como uma barreira ao desenvolvimento de novos projetos de turismo no concelho independentemente do tipo de entidade.

#### ✓ Instabilidade económico-financeira

Por último, relativamente ao fator instabilidade económico-financeira é possível considerar através da análise dos valores apresentados na tabela 12 que para 14 do total das entidades públicas consideradas para o estudo, este é um fator muito importante, 13 dos inquiridos, consideraram que é um fator importante, enquanto que nenhum dos inquiridos no respeitante a este tipo de entidades, o considerou um fator pouco importante. Isto é, para a globalidade das entidades públicas, este fator poderá constituir uma barreira ao desenvolvimento de novos projetos de turismo no concelho. No caso das entidades privadas, 12 dos inquiridos pertencentes às entidades privadas utilizadas para o estudo, considerou que este é um fator muito importante, 13 deles consideraram ser um fator importante e apenas 3 indicaram que não representa nenhum tipo de importância ou condicionamento ao desenvolvimento de novos projetos.

À semelhança das situações anteriores, o fator instabilidade económico-financeira, não tem nenhum tipo de correlação com o tipo de entidade. Isto é, ambas as entidades, públicas ou privadas consideraram este fator muito importante no que se refere ao desenvolvimento de novos projetos de turismo. O nível de significância é superior a 0,05 ( $\alpha = 0,05$ ).

## **4.7 - Objetivos /interesses na implementação de projetos no concelho do Fundão**

A Tabela 13 reflete a análise ao grau de importância, que os *stakeholders* atribuem aos principais objetivos da organização, no que diz respeito à implementação de projetos de turismo no concelho do Fundão. Foram considerados aspetos como: a “rentabilidade a longo prazo”, “garantir ótimas experiências aos turistas”, o “emprego de longo prazo”, o “crescimento do setor do turismo no concelho do Fundão”, a “participação de residentes em projetos de turismo”, a “motivação ao turismo do concelho do Fundão e, por último, “assegurar saúde e bem-estar aos turistas”.

Tabela 13 - Tabela descritiva relativa aos objetivos da implementação de projetos de turismo

		Garantir ótimas experiências aos turistas	Emprego de longo prazo	Crescimento do setor do turismo no Concelho do Fundão	Participação dos residentes em projetos de turismo	Motivação ao turismo do Concelho do Fundão	Assegurar saúde e bem-estar aos turistas
<b>N</b>	Válido	53	55	55	55	55	55
	Ausente	2	0	0	0	0	0
	<b>Média</b>	3,43	3,87	3,58	3,78	3,49	3,80
	<b>Mediana</b>	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	<b>Moda</b>	4	4	4	4	4	4
	<b>Desvio Padrão</b>	,605	,388	,629	,459	,635	,447
	<b>Variância</b>	,366	,150	,396	,211	,403	,200
	<b>Mínimo</b>	2	2	2	2	2	2
	<b>Máximo</b>	4	4	4	4	4	4

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

Dentro dos objetivos/interesses apontados, no tocante à implementação de projetos de turismo analisados na tabela 13, destaca-se como principal objetivo “garantir ótimas experiências aos turistas”, com uma média de 3,87 e um desvio padrão de 0,388. Outro importante fator é “assegurar saúde e bem-estar aos turistas”, com uma média de 3,80 e um desvio padrão de 0,447. O “crescimento do sector do turismo no concelho do Fundão” foi considerado também um fator importante com uma média de 3,78 e um desvio padrão de 0,459. De igual forma, a “motivação ao turismo no concelho do Fundão” tem também grande importância, com uma média de 3,73 e um desvio padrão de 0,525. De seguida, encontra-se o fator “emprego de longo prazo”, com uma média de 3,58 e um desvio padrão de 0,629. Posteriormente encontra-se o fator “participação dos residentes em projetos de turismo”, com uma média de 3,49 e um desvio padrão de 0,635. No caso da “rentabilidade a longo prazo”, este fator representa a média mais baixa de 3,43, com um desvio padrão de 0,605.

Apresenta-se agora uma análise aos principais objetivos por tipo de entidade, pública ou privada (Tabela 14). É possível verificar o nível de importância atribuído, por cada uma das entidades, aos objetivos, no que diz respeito à criação de projetos de turismo no concelho do Fundão.

Tabela 14 - Tabela de frequências - Objetivos vs. Tipo de entidade

Principais objetivos	Muito importante		Importante		Pouco importante		Teste Qui-quadrado de Pearson		N	% de respostas
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Valor	Sig (2 lados)		
Rentabilidade a longo prazo	14	12	10	14	1	2	0,987	0,61	53	96,40%
Garantir ótimas experiências aos turistas	24	25	2	3	1	0	1,203	0,548	55	100%
Emprego de longo prazo	22	14	5	10	0	4	7,429	0,024	55	100%
Crescimento do setor do turismo no concelho do	23	21	4	6	0	1	1,473	0,479	55	100%
Participação dos residentes em projetos de turismo	17	14	10	10	0	4	4,274	0,118	55	100%
Motivação ao turismo do concelho do Fundão	21	21	6	5	0	2	2,073	0,355	55	100%
Assegurar saúde e bem-estar aos	23	22	3	6	1	0	2,005	0,367	55	100%

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

#### ✓ Rentabilidade a longo prazo

Analisando a Tabela 14 relativamente à “rentabilidade a longo prazo”, averigua-se que do total das entidades públicas consideradas neste estudo, 14 dos inquiridos consideraram este fator muito importante, 10 consideraram-no um fator importante e apenas 1 dos respondentes foi da opinião de que este fator não é um dos principais objetivos quando se pensa na criação de projetos de turismo no concelho do Fundão. No que diz respeito às entidades privadas, 12 dos 28 inquiridos respeitantes a este tipo de organização consideraram que este fator exerce um papel fundamental no que toca à criação de novos projetos turísticos, tendo-o considerado como muito importante, 14 consideraram que é um fator importante e apenas 2 partilharam da opinião de que este fator não é um dos principais objetivos da criação de novos projetos turísticos, considerando-o pouco importante.

Quanto à significância, verifica-se que o fator “rentabilidade a longo prazo” não possui qualquer tipo de correlação com o tipo de entidade uma vez que quer as entidades públicas, quer as privadas consideraram, na sua maioria, que este é um fator fulcral quando se pensa na criação de novos projetos de turismo no concelho do Fundão. Este facto é analisado através do nível de significância representado no output, apresentando um valor de 0,610.

#### ✓ Garantir ótimas experiências aos turistas

No que diz respeito à importância do fator “garantir ótimas experiências aos turistas” verifica-se através da tabela que do total das entidades públicas consideradas para o estudo, 24 responderam que este representa uma grande importância no que diz respeito à criação de

novos projetos de turismo, tendo-o considerado muito importante, 2 indicaram que é um fator importante e apenas 1 considerou que este fator não representa qualquer importância, considerando-o pouco importante. Já no caso das entidades privadas, nenhum dos respondentes considerou este fator irrelevante no que diz respeito à criação de novos projetos de turismo, sendo que 25 do total das respostas válidas analisadas neste tipo de entidades indicaram que se trata de um fator muito importante e 3 dos inquiridos considerou que é um fator importante.

Quanto ao valor da significância verifica-se, analisando o nível de significância (0,548), que não existe nenhuma correlação entre o fator “garantir ótimas experiências aos turistas” com o tipo de entidade pública ou privada, uma vez que ambas as entidades consideraram majoritariamente que este é um objetivo relevante na criação de novos projetos de turismo no concelho.

✓ Emprego de longo prazo

Observando as entidades públicas e considerando a mesma tabela, verifica-se que no que se refere ao “emprego de longo prazo”, 22 dos inquiridos indicaram este fator como muito importante enquanto que 5 consideraram-no um fator importante e nenhum o considerou um fator irrelevante na criação de novos projetos de turismo. Nas entidades privadas, 14 dos respondentes indicaram que este é um fator muito importante, 10 consideraram-no um fator importante e 4 dos respondentes indicaram que o “emprego de longo prazo” é um fator pouco importante quando se trata da criação de novos projetos de turismo.

Analisando o output da Tabela 14, ao contrário dos casos anteriores, verifica-se que existe correlação entre o “emprego a longo prazo” e o “tipo de entidade” sendo que, o nível de significância é de 0,024, o que significa que existe diferença na importância dada ao fator “emprego de longo prazo” consoante o tipo de entidade, pública ou privada. Verifica-se através dos números que no caso das entidades públicas, a relevância que estas dão a este fator é superior ao das entidades privadas.

✓ Crescimento do setor do turismo no concelho

No respeitante ao “crescimento do setor do turismo no concelho do Fundão” considera-se que, no que se refere às entidades públicas, nenhum dos respondentes considerou que este fosse um fator pouco importante sendo que a maioria considerou, até, tratar-se de um fator fundamental ou, neste caso, muito importante em 23 do total das respostas válidas. Já 4 dos inquiridos consideraram que este é um fator importante quando se pensa na criação de novos projetos turísticos no concelho. Nas entidades privadas, a importância fornecida pelos respondentes é bastante idêntica ao caso anterior, sendo que 21 do total das entidades privadas consideradas para o estudo, identificaram o fator “crescimento do setor do turismo no concelho do Fundão” como muito importante, 6 dos inquiridos consideraram que é um

fator importante e apenas 1 considerou este fator pouco importante quando se pensa na criação de projetos de turismo no concelho.

No que diz respeito à significância, conclui-se através do nível de significância (0,479) que não existe qualquer correlação entre as variáveis, o que significa que estas são independentes e que por esse motivo, não existe diferença na importância que o tipo de entidade dá ao fator “crescimento do setor do turismo no concelho do Fundão”.

✓ Participação dos residentes em projetos de turismo

No que se refere à participação dos residentes em projetos de turismo”, verifica-se através da Tabela 14 que nenhum dos respondentes no caso das entidades públicas considerou este fator pouco importante. Por sua vez, 17 dos inquiridos considerou que se trata de um fator muito importante e 10 consideraram-no um fator importante. Nas entidades privadas, 4 dos respondentes indicaram que o fator “participação dos residentes em projetos de turismo” não constitui qualquer relevância no âmbito da criação de novos projetos. No entanto, 14 dos inquiridos, consideraram que se trata de um fator muito importante e 10 consideraram-no um fator importante.

Quanto à significância, verifica-se que as variáveis são independentes (0,118), não existindo correlação entre elas. Ambas as entidades, quer públicas, quer privadas, consideraram que a “participação de residentes em projetos de turismo” é um objetivo fundamental no que se refere à implementação ou desenvolvimento de projetos de turismo no concelho do Fundão.

✓ Motivação ao turismo do concelho do Fundão

Quanto ao fator “motivação ao turismo do concelho do Fundão”, verifica-se que no caso das entidades públicas, nenhum dos 27 inquiridos considerou este fator pouco importante.

Contrariamente, a maioria dos respondentes desta categoria consideraram-no um fator muito importante, para 21 dos respondentes no caso do total das 27 entidades públicas e também 21, no caso do total das 28 entidades privadas. Para além disto, 6 do total das entidades públicas analisadas, consideraram-no um fator importante e à semelhança, 5 do total das 28 entidades privadas consideraram-no também um fator importante. Neste último caso, apenas 2 dos respondentes, nas entidades privadas, manifestaram a opinião de que a “motivação ao turismo do concelho do Fundão” não surge como um objetivo fundamental quando se trata da implementação de projetos de turismo no concelho, tendo-o considerado pouco importante.

Quanto ao valor da significância, verifica-se que à semelhança dos casos anteriores, não existe dependência das variáveis, sendo que o nível de significância é de 0,355. Neste caso, a diferença na opinião (entidades públicas ou privadas) não é significativa. Ambas consideram, na sua maioria, que o fator analisado é um dos objetivos fundamentais quando se pensa na implementação de projetos de turismo no concelho do Fundão.

✓ Assegurar saúde e bem-estar aos turistas

Para finalizar, no que se refere à importância atribuída ao fator “assegurar saúde e bem-estar aos turistas”, verifica-se que no que se refere às entidades públicas, 23 dos inquiridos consideraram que este é um fator muito importante, 3 consideraram-no um fator importante e apenas 1 dos inquiridos considerou que este se trata de um fator pouco importante. Nas entidades privadas, 22 dos respondentes, consideraram que o fator “assegurar saúde e bem-estar aos turistas” é muito importante, 6 consideraram-no um fator importante e nenhum dos respondentes o indicou como um fator pouco importante.

Neste caso, também não se verifica uma dependência das variáveis, uma vez que o valor da significância, apresentado na Tabela 14, é de 0,367, ou seja, ambas as entidades consideraram o fator “assegurar saúde e bem-estar aos turistas” fundamental no que diz respeito à implementação de projetos de turismo no concelho do Fundão.

Em termos percentuais, no que diz respeito ao primeiro fator desta análise, no caso da “rentabilidade a longo prazo”, é apresentada uma taxa de resposta de 53 em 55 do total dos inquiridos, o que corresponde a um valor percentual de 96,40% respostas válidas e 3,6% de respostas ausentes. Quanto aos restantes fatores, estes apresentam uma taxa de resposta total, isto é, 55 dos inquiridos indicaram que todos estes objetivos têm extrema importância na implementação de projetos de turismo, o que corresponde a um valor percentual de 100% de respostas válidas.

Em conclusão, é possível verificar que tanto no que diz respeito às principais barreiras como nos objetivos e interesses à implementação de projetos de turismo, ambos os fatores apresentam tendências muito semelhantes, mesmo no que se refere à significância, que em todos os casos é superior a 0,05. A única diferença é no fator “emprego de longo prazo” onde ao contrário dos outros fatores, existe correlação com o “tipo de entidade”, pública ou privada.

#### **4.8 - Atributos caracterizadores dos principais *stakeholders***

A Tabela 15 analisa a classificação do principal *stakeholder* em termos de “conhecimento técnico”, “reconhecimento por parte dos turistas”, “qualidade do serviço prestado” e “qualificação dos recursos humanos”.

Tabela 15 - Classificação do principal *stakeholder*

		Conhecimento técnico	Reconhecimento por parte dos turistas	Qualidade do serviço prestado	Qualificação dos recursos humanos
<b>N</b>	<b>Válido</b>	55	55	55	55
	<b>Ausente</b>	0	0	0	0
<b>Média</b>		3,18	3,22	3,27	3,09
<b>Mediana</b>		3,00	3,00	3,00	3,00
<b>Moda</b>		3	3	3	3
<b>Desvio Padrão</b>		,611	,567	,592	,519
<b>Variância</b>		,374	,322	,350	,269
<b>Mínimo</b>		2	2	2	2
<b>Máximo</b>		4	4	4	4

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

Analisando a Tabela 15, um dos atributos que mais pesa como característica do principal *stakeholder* é a “qualidade do serviço prestado” com uma média de 3,27 e um desvio padrão de 0,592. Outro dos atributos destacado é o “reconhecimento por parte dos turistas” com uma média de 3,22 e um desvio padrão de 0,567. De seguida, encontra-se o “conhecimento técnico” com uma média de 3,18 e com um desvio padrão de 0,611. O atributo menos relevante é a “qualificação dos recursos humanos” com uma média de 3,09 e um desvio padrão de 0,519.

A Tabela 16 pretende identificar os atributos que melhor caracterizam os *stakeholders* identificados como principais nesta investigação, identificados na Tabela 8. Os *stakeholders* foram a Câmara Municipal do Fundão, a Rede das Aldeias de Xisto e o Convento do Seixo Boutique Hotel e Spa e foram usados os fatores da Tabela 15, que são o “conhecimento técnico”, o “reconhecimento por parte dos turistas”, a “qualidade do serviço prestado” e a “qualificação dos recursos humanos”, na perspetiva de todos os outros *stakeholders* considerados na rede.

Tabela 16 - Atributos caracterizadores dos principais *stakeholders*

Atributos	Principais <i>stakeholders</i>									N	% de respostas
	C.M. Fundão			Rede das Aldeias de Xisto			Convento do Seixo Boutique Hotel & Spa				
	Muito Bom	Bom	Fraco	Muito Bom	Bom	Fraco	Muito Bom	Bom	Fraco		
Conhecimento técnico	12	30	6	3	1	0	1	0	0	53	96,40%
Reconhecimento por parte dos turistas	11	33	4	3	1	0	1	0	0	53	96,40%
Qualidade do serviço prestado	15	29	4	3	1	0	1	0	0	53	96,40%
Qualificação dos recursos humanos	6	37	4	3	1	0	1	0	0	53	96,40%

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

✓ Conhecimento técnico

Quanto à opinião dos inquiridos, no que diz respeito ao principal *stakeholder*, verifica-se na Tabela 16, que a Câmara Municipal do Fundão é a que representa maior importância no que diz respeito ao fator “conhecimento técnico”, sendo que 12 do total dos inquiridos consideraram que este é muito bom, 30 consideraram que é bom e apenas 6 consideraram que esta entidade representa um “conhecimento técnico”, fraco. De seguida, estão representadas as Aldeias de Xisto “Adxtur”, onde três dos inquiridos partilharam da opinião de que esta entidade possui um “conhecimento técnico” muito bom, um dos quatro inquiridos foi da opinião de que o “conhecimento técnico” desta entidade é bom e nenhum dos respondentes o considerou fraco. No que se refere ao Convento do Seixo Boutique Hotel e Spa foi apenas obtida 1 resposta, na qual o respondente considerou que o “conhecimento técnico” deste *stakeholder* é muito bom.

✓ Reconhecimento por parte dos turistas

No que se refere à variável “reconhecimento por parte dos turistas”, considerando os mesmos *stakeholders*, verifica-se na tabela 16 que no caso da Câmara Municipal do Fundão, o reconhecimento por parte dos turistas foi avaliado por 11 dos inquiridos como muito bom, 33 dos respondentes partilharam a opinião de que este reconhecimento é bom e apenas 4 consideraram que existe um fraco reconhecimento por parte dos turistas. No que se refere às Aldeias de Xisto, 3 dos inquiridos partilharam da opinião de que o “reconhecimento por parte dos turistas” é muito bom, 1 dos inquiridos considerou que é bom e nenhum dos respondentes o considerou fraco. Já no caso do Convento do Seixo Boutique Hotel e Spa, obteve-se apenas 1 resposta na qual o respondente considerou que a variável “reconhecimento por parte dos turistas” acerca desta entidade é muito bom.

✓ Qualidade do serviço prestado

Analisando o fator “qualidade do serviço prestado”, verifica-se na tabela 16 que 15 dos inquiridos indicaram que no caso da Câmara Municipal do Fundão este serviço é muito bom, 29 consideraram que é bom e apenas 4 dos inquiridos consideraram que esta entidade apresenta uma “qualidade do serviço prestado” fraca. No caso das Aldeias de Xisto foram obtidas quatro respostas, 3 das quais consideraram que a “qualidade do serviço prestado” é muito boa e 1 dos inquiridos considerou que é boa. Nenhum dos respondentes é da opinião de que esta entidade apresenta uma “qualidade do serviço prestado” fraca. Por último, considerando o Convento do Seixo Boutique Hotel e Spa, constata-se que foi obtida apenas 1 resposta na qual o respondente é da opinião de que esta entidade apresenta uma “qualidade do serviço prestado” muito boa.

✓ Qualificação dos recursos humanos

Por último, analisando o fator “qualificação dos recursos humanos”, verifica-se na Tabela 16 que, no caso da Câmara Municipal do Fundão, 6 dos respondentes indicaram que na sua opinião este atributo é considerado muito bom, 37 responderam que é bom, 5 dos respondentes afirmaram que na sua opinião este atributo, por parte da Câmara Municipal do Fundão, é fraco. Analisando as Aldeias de Xisto, parece poder concluir-se que, no total, foram obtidas 4 respostas inerentes a este *stakeholder*, sendo que 3 dos inquiridos consideraram que a “qualificação dos recursos humanos” desta entidade é muito boa e 1 deles considerou que é boa. Nenhum dos inquiridos considerou que a “qualificação dos recursos humanos” desta entidade fosse fraca. No caso do Convento do Seixo Boutique Hotel e Spa, o único respondente considerou este fator muito bom.

Em termos de taxa de resposta, foram obtidas 53 respostas do total dos 55 inquiridos, o que equivale a 96,4% de respostas em 100%. Esta percentagem foi a mesma em todos os atributos estudados, quer no “conhecimento técnico”, no “reconhecimento por parte dos turistas”, na “qualidade do serviço prestado” e na “qualificação dos recursos humanos”.

## 4.9 - Análise da evolução do turismo na perspetiva dos *stakeholders*

### 4.9.1. Evolução nos últimos 5 anos

A Tabela 17 apresenta a caracterização da evolução ocorrida no turismo em termos de “investimentos em turismo”, “receitas de turismo”, “número de turistas”, “relacionamento com residentes” e “preservação do património natural” na perspetiva dos diversos *stakeholders* estudados. Esta análise permite perceber qual/quais foram os conceitos que mais influenciaram a evolução.

Tabela 17 - Caracterização da evolução ocorrida no turismo

		Investimentos em turismo	Receitas de turismo	Número de turistas	Relacionamento com residentes	Preservação do Património Natural
<b>N</b>	<b>Válido</b>	55	54	55	55	55
	<b>Ausente</b>	0	1	0	0	0
<b>Média</b>		3,44	3,24	3,47	3,24	3,53
<b>Mediana</b>		3,00	3,00	4,00	3,00	4,00
<b>Moda</b>		3	3	4	3	4
<b>Desvio Padrão</b>		,570	,671	,604	,719	,663
<b>Variância</b>		,325	,450	,365	,517	,439
<b>Mínimo</b>		2	1	2	1	1
<b>Máximo</b>		4	4	4	4	4

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

A Tabela 17 indica que o fator mais significativo na evolução do turismo nos últimos 5 anos foi a “preservação do patrimônio natural”, com uma média de 3,53 e um desvio padrão de 0,663. Seguido do “número de turistas” com uma média de 3,47 e um desvio padrão de 0,604. Os “investimentos em turismo” estão representados com uma média de 3,44 e um desvio padrão de 0,570. Quanto às “receitas de turismo”, estas encontram-se representadas com uma média de 3,24 e um desvio padrão de 0,671. De igual forma o “relacionamento com os residentes” apresenta uma média de 3,24 e um desvio padrão de 0,719.

#### 4.9.2. Análise da evolução do turismo nos últimos 5 anos por tipo de entidade

A Tabela 18 reflete a caracterização da evolução do turismo nos últimos 5 anos em termos de importância com base nos mesmos fatores apresentados na Tabela 17 (“investimentos em turismo”, “receitas de turismo”, “numero de turistas”, “relacionamento com residentes” e, “preservação do patrimônio natural”), baseando-se na relevância que é atribuída a cada um deles, em termos do tipo de entidade pública ou privada.

Tabela 18 - Importância da evolução do turismo nos últimos 5 anos

Evolução do turismo nos últimos 5 anos	Muito importante		Importante		Pouco importante		Teste Qui-quadrado de Pearson		N	% de respostas
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Valor	Sig. (2)		
Investimentos em turismo	12	14	13	14	2	0	2,173	0,337	55	100%
Receitas de turismo	6	13	17	13	3	1	5,045	0,169	54	98,20%
Número de turistas	11	18	14	9	2	1	3,093	0,213	55	100%
Relacionament o com residentes	10	11	13	14	3	3	1,067	0,785	55	100%
Preservação do Patrimônio Natural	17	16	7	12	2	0	4,329	0,228	55	100%

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

##### ✓ Investimentos em turismo

Analisando a Tabela 18, no caso dos “investimentos em turismo” nos últimos 5 anos, no que diz respeito às entidades públicas, 12 dos inquiridos consideraram que estes investimentos foram muito importantes, 13 consideraram que foram importantes e somente 2 afirmaram que, na sua opinião, os investimentos realizados em turismo foram considerados pouco importantes. No caso das entidades privadas, 14 do total dos inquiridos pertencentes a este tipo de entidade confirmaram que os “investimentos em turismo” realizados nos últimos 5 anos foram muito importantes, também 14 consideraram que estes investimentos foram importantes e nenhum dos inquiridos considerou que este fator fosse pouco importante.

Analisando o valor da significância (0,337), verifica-se que as variáveis são independentes, não havendo correlação entre elas. Isto significa que, independentemente do tipo de entidade, ambas consideraram que os investimentos ocorridos nos últimos 5 anos em projetos de turismo foram de extrema importância para o concelho.

✓ Receitas de turismo

Considerando o fator “receitas de turismo” e analisando a sua importância nos últimos 5 anos, verifica-se que no caso das entidades públicas, 6 dos inquiridos consideraram que as receitas obtidas foram muito importantes para a evolução do turismo nos últimos 5 anos no concelho do Fundão, 17 consideraram que foram importantes e apenas 3 indicaram que na sua opinião foram pouco importantes. No caso das entidades privadas, 13 dos respondentes são da opinião de que as receitas provenientes do turismo surgiram como um fator muito importante nos últimos 5 anos, também 13 dos respondentes consideraram que foi um fator importante e unicamente 1 considerou que foi um fator pouco importante.

Apurando o valor de significância (0,169), percebe-se que as variáveis são totalmente independentes, ou seja, quer para as entidades públicas, quer para as privadas, as “receitas de turismo” foram de extrema importância nos últimos 5 anos.

✓ Número de turistas

No que se refere ao “numero de turistas” verifica-se que, no caso das entidades públicas, 11 dos respondentes consideraram este um fator muito importante nos últimos 5 anos, 14 responderam que foi um fator importante e 2 dos inquiridos indicaram que não revelou nenhuma importância para a evolução ocorrida no turismo nos últimos 5 anos, tendo sido considerado por eles um fator pouco importante. Analisando as entidades privadas, em 18 do total das respostas válidas inerentes a este tipo de entidade, o “número de turistas” ocorrido nos últimos 5 anos, foi considerado muito importante, para 9 dos respondentes este fator foi considerado importante e apenas 1 considerou que não teve qualquer tipo de relevância, considerando-o pouco importante.

Quanto ao valor da significância e tendo em consideração o valor apresentado (0,213) foi verificado que as variáveis são independentes. Isto é, tanto nas entidades públicas, como privadas, o número de turistas foi um fator relevante nos últimos 5 anos.

✓ Relacionamento com residentes

Analisando o fator “relacionamento com os residentes” e verificando a Tabela 18, 10 dos respondentes consideraram que este foi um fator muito importante, 13 dos inquiridos consideraram-no um fator importante e 3 um fator pouco importante no contributo da evolução do turismo no concelho do Fundão nos últimos 5 anos. Observando o caso das entidades privadas, verifica-se que os valores são muito semelhantes, sendo que 11 inquiridos

consideraram este um fator muito importante, 14 consideraram-no um fator importante e 3 partilharam da opinião de que se trata de um fator pouco importante.

Verificando a Tabela 18 e analisando o nível de significância, verifica-se também nesta situação que as variáveis são independentes, não existindo correlação entre elas (0,785), ou seja, não existe diferença na importância que o tipo de entidade concede ao fator relacionamento com os residentes.

✓ Preservação do património natural

Por último, no que diz respeito à importância da “preservação do património natural” verifica-se que, no caso das entidades públicas, 17 dos 27 respondentes consideraram este um fator muito importante para a evolução do turismo no concelho do Fundão nos últimos 5 anos, 7 dos respondentes consideraram-no um fator importante e 2 pouco importante. Nas entidades privadas, todos os respondentes, consideraram que o fator analisado foi muito importante (16 respostas válidas) ou importante (12 respostas válidas). Verifica-se que o fator “preservação do património natural”, tem relevância quer para as entidades públicas, quer para as privadas, sendo que apresenta um nível de significância (0,228) que sugere que a diferença entre as entidades não é significativa.

#### 4.9.3. Perspetivas da evolução do turismo para os próximos 5 anos na perspetiva dos *stakeholders*

A Tabela 19 permite analisar os mesmos fatores da questão anterior (“investimentos em turismo”, “receitas de turismo”, “número de turistas”, “relacionamento com residentes” e “preservação do património natural”), mas em relação às expectativas dos próximos 5 anos por parte dos *stakeholders* ligados a projetos de turismo do concelho do Fundão.

Tabela 19 - Perspetivas da evolução do turismo nos próximos 5 anos

		Investimentos em turismo	Receitas de turismo	Número de turistas	Relacionamento com residentes	Preservação do Património Natural
<b>N</b>	Válido	55	55	55	55	55
	Ausente	0	0	0	0	0
<b>Média</b>		3,60	3,64	3,76	3,67	3,76
<b>Mediana</b>		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
<b>Moda</b>		4	4	4	4	4
<b>Desvio Padrão</b>		,627	,589	,470	,579	,470
<b>Variância</b>		,393	,347	,221	,335	,221
<b>Mínimo</b>		1	2	2	2	2
<b>Máximo</b>		4	4	4	4	4

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

Através da análise da Tabela 19, verifica-se que a expectativa relativamente à atividade do turismo no concelho do Fundão para os próximos 5 anos é bastante positiva. Sendo que no

caso das expectativas relativamente ao “número de turistas”, a média é de 3,76 com um desvio padrão de 0,470. Relativamente à “preservação do património natural” a média é de 3,76 com um desvio padrão de 0,470 (o mesmo valor do fator “número de turistas”). No que diz respeito ao fator “relacionamento com residentes” a média é de 3,67 com um desvio padrão de 0,579. No tocante às “receitas do turismo” a média é de 3,64 com um desvio padrão de 0,589. Por último no fator relativo aos “investimentos em turismo”, encontra-se uma média de 3,60 com um desvio padrão de 0,627.

A Tabela 20 reflete a expectativa existente por parte dos *stakeholders* ligados a projetos de turismo do concelho do Fundão sobre a implementação ou desenvolvimento de novos projetos turísticos nos próximos 5 anos em termos de: “investimentos em turismo”, “receitas de turismo”, “numero de turistas” e, “relacionamento com residentes”, tendo em conta a relevância que é atribuída a cada um destes atributos em termos do tipo de entidade publica ou privada.

#### 4.9.4. Análise das perspetivas da evolução do turismo nos próximos 5 anos por tipo de entidade

Tabela 20 - Importância da evolução do turismo para os próximos 5 anos por tipo de entidade

Evolução do turismo nos últimos 5 anos	Muito importante		Importante		Pouco importante		Teste Qui-quadrado de Pearson		N	% de respostas
	Público	Privado	Público	Privado	Público	Privado	Valor	Sig. (2 lados)		
Investimentos em turismo	18	18	8	9	0	1	2,041	0,564	55	100%
Receitas de turismo	19	19	6	8	2	1	0,601	0,74	55	100%
Número de turistas	20	23	6	5	1	0	1,282	0,527	55	100%
Relacionamento com residentes	22	18	4	8	1	2	2,049	0,359	55	100%
Preservação do Património Natural	23	20	4	7	0	1	2,01	0,366	55	100%

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

##### ✓ Investimentos em turismo

Analisando a tabela 20 relativamente à expectativa dos *stakeholders* ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão no que diz respeito aos “investimentos em turismo” nos próximos 5 anos, verifica-se que nas entidades públicas, 18 dos respondentes inerentes a este tipo de entidade concordaram que este será um fator muito importante, 8 dos inquiridos consideraram-no um fator importante e nenhum considerou que se trata de um fator pouco importante para a evolução do turismo. Nas entidades privadas, 18 dos respondentes, pertencentes a este tipo de entidade, consideraram que este é um fator muito importante

para uma futura evolução, 9 consideraram-no um fator importante e 1 dos respondentes considerou que será um fator pouco importante.

✓ Receitas de turismo

No que se refere às “receitas em turismo”, verifica-se que 19 dos respondentes pertencentes às entidades públicas, consideraram que este fator será muito importante, 6 consideraram que será um fator importante e 2 dos respondentes indicaram que este será um fator pouco importante. Nas entidades privadas, 19 dos inquiridos indicaram que o fator em questão será muito importante, 8 deles consideraram que será um fator importante e apenas 1 dos inquiridos considerou que este não tem qualquer relevância para a evolução do turismo nos próximos 5 anos.

✓ Número de turistas

Verificando a mesma tabela, que analisa a importância concedida ao “numero de turistas” por parte dos respondentes verifica-se que, no caso das entidades públicas, 20 dos inquiridos consideraram que este será um fator muito importante à evolução do turismo no concelho do Fundão nos próximos 5 anos, 6 consideraram que será um fator importante e somente 1 respondente não atribuiu importância a este fator indicando que será pouco importante. Nas entidades privadas, 23 dos inquiridos consideraram que o número de turistas será um fator muito importante e 5 partilharam da opinião de que será um fator importante, nenhum dos inquiridos neste tipo de entidade considerou que o “número de turistas” nos próximos 5 anos tivesse pouca relevância na evolução desta atividade no concelho do Fundão.

✓ Relacionamento com residentes

Quanto ao “relacionamento com residentes”, verifica-se que 22 dos inquiridos relacionados com as entidades públicas, indicaram que este será um fator muito importante, 4 definiram-no como um fator importante e 1 dos respondentes considerou que se trata de um fator pouco importante para a evolução do turismo no concelho do Fundão. Nas entidades privadas a situação é semelhante, sendo que 18 dos respondentes indicaram que este será um fator muito importante, 8 consideraram-no um fator importante e 2 dos inquiridos um fator pouco importante em termos de contributo para a evolução do turismo nos próximos 5 anos no concelho do Fundão.

✓ Preservação do património natural

Por último, analisando o fator “preservação do património natural”, verifica-se que quer as entidades públicas, quer as entidades privadas, demonstraram que este fator representa uma enorme importância para a evolução do turismo no concelho do Fundão nos próximos 5 anos.

Começando pelas entidades públicas, verifica-se que 23 dos respondentes consideraram este fator muito importante, enquanto que 4 inquiridos consideraram o fator importante e nenhum

o considerou pouco importante. Nas entidades privadas, 20 respondentes consideraram o fator muito importante, 7 consideraram que é um fator importante e apenas 1 considerou que a “preservação do patrimônio natural” não tem praticamente importância, enquanto contributo para a evolução do turismo no concelho do Fundão nos próximos 5 anos, sendo por isso um fator pouco importante.

Quanto à correlação e verificando o valor da significância de cada um dos fatores da Tabela 20, verifica-se que as variáveis são independentes, ou seja, não existe correlação entre as respostas obtidas e o tipo de entidade. Para os *stakeholders* abordados é notável a importância que cada um deles atribui ao desenvolvimento do turismo no concelho para os próximos 5 anos. Ao verificar os fatores em questão e a sua análise, os que mais sobressaem são a “Preservação do Património Natural” e a importância do “Aumento do número de turistas no concelho”. No entanto, os “Investimentos em turismo” são também fundamentais para cada um dos *stakeholders* abordados.

## 5 - Considerações finais

### 5.1 - Discussão dos resultados

O principal objetivo desta investigação consistiu na análise do tipo de relacionamentos existentes, entre atores ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão, bem como da sua qualidade. Neste sentido, é importante referir quais os aspetos que estes atores identificam como importantes, para o desenvolvimento destes projetos, bem como a sua perceção relativamente aos fatores que mais estimulam o desenvolvimento do turismo no concelho.

É de salientar a importância da ligação entre os vários intervenientes ligados ao setor do turismo do concelho do Fundão para que se forme uma rede coesa em prol de determinado objetivo que neste caso é a criação e desenvolvimento de projetos de turismo no concelho. Tal como descreve Saxena (2000), um bom entendimento entre os intervenientes ligados ao setor do turismo, reflete-se no resultado do desenvolvimento de projetos turísticos de forma coesa em determinada região, através da participação de todos os atores envolvidos. É por este motivo, importante referir a importância de uma boa capacidade de interação entre todos os *stakeholders*, ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão. A afirmação de Tremblay (1998) vai, também, de encontro ao referido anteriormente, uma vez que menciona a importância da existência de uma interação entre os diversos organismos turísticos e de uma partilha de informação para que ocorra uma boa gestão do turismo em determinada região. Os elementos que estabelecem estas interações são os *stakeholders*.

Existem, segundo Mitchel, et al. (1997), 3 atributos principais inerentes ao conceito de *stakeholder*, o poder, a legitimidade e a urgência. O poder reflete-se na capacidade de

influência que estes possuem perante determinada organização e nas suas ações; a legitimidade baseia-se na importância que estes têm para determinada organização (proximidade e confiança ou uma relação mais distanciada) e na sua perceção em relação à mesma; e, por último, a urgência que se baseia, essencialmente, na rapidez com que pretendem que os seus pedidos ou necessidades sejam satisfeitos por parte da organização. Com base nestes 3 atributos principais, os mesmos autores, identificaram conceitos que distinguem os diversos *stakeholders*, como os adormecidos, arbitrários, exigentes, perigosos, dependentes, definitivos e reivindicadores, com base no seu carácter de urgência, poder e legitimidade.

Todos estes conceitos foram abordados nesta investigação com a respetiva definição. No entanto, reportando a esta investigação, salientam-se os *stakeholders* definitivos, os dependentes, os reivindicadores e os arbitrários. No que concerne à Câmara Municipal do Fundão, esta enquadra-se no conjunto de *stakeholders* definitivos, uma vez que é um organismo que possui poder, legitimidade e urgência, sendo o *stakeholder* ao qual é atribuído um maior grau de importância por todos os outros. De seguida, encontram-se os postos de turismo de Castelo Novo e Alpedrinha. Posteriormente, estão enquadradas, nesta categoria as juntas de freguesia, a Inature e a Adxtur, também, como sendo dos organismos mais importantes desta rede de relacionamentos (26 *stakeholders* no total). Os turismos rurais e alojamentos locais são caracterizados como *stakeholders* com elevado grau de urgência, mas baixo poder e legitimidade. Estão, por isso, enquadrados na categoria dos reivindicadores (17 *stakeholders* no total). Quanto às entidades como o parque de campismo do Fundão, a CERFUNDÃO e a Inature, possuem um alto grau de legitimidade e urgência, no entanto têm pouco poder, logo podem ser enquadrados na categoria dos *stakeholders* dependentes (3 *stakeholders* no total). Quanto aos hotéis, agências de viagem e empresas de animação turística, estas entidades fazem parte dos *stakeholders* arbitrários, uma vez que têm capacidade para agir de forma independente e possuem uma relação cordial com as organizações na base numa relação “win-to-win” (9 *stakeholders* no total). De entre todos os *stakeholders* verificou-se que, o que exerce maior influência sobre todos os outros, é a Câmara Municipal do Fundão, sendo por esse motivo considerada a entidade central da rede de relacionamentos analisada.

Através da categorização dos *stakeholders* envolvidos no estudo em questão e dos dados a eles inerentes, obtém-se a resposta à 1ª questão da investigação “Quais são os *stakeholders* envolvidos na rede de turismo do município do Fundão e qual a sua abrangência?”. Relativamente à rede de relacionamentos estudada e verificando os indicadores inerentes à mesma, concluiu-se que esta é pouco densa, uma vez que existem ainda muitas entidades que trabalham de forma individual, sem criarem sinergias com as restantes. Para além disso, todas as ligações criadas são, maioritariamente, com a Câmara Municipal do Fundão. Esta constatação acaba por condicionar o relacionamento com outros intervenientes secundários,

também ligados a projetos de turismo, sendo que a maioria deles está dependente essencialmente deste interveniente central, sem que exista uma necessidade de interligação com todos os outros. Em termos de ligações existentes entre as restantes entidades, estas também ficam aquém, do que seria necessário para um bom entendimento, no que se refere ao desenvolvimento dos projetos de turismo no concelho do Fundão.

Quanto ao conceito de rede, Allee (2009) afirma que as redes são potenciadoras económicas e sociais, baseando-se em trocas complexas e compostas por grupos de pessoas ou organizações que trocam ideias entre si, através da combinação dos diversos atores. Quanto aos indicadores de rede da investigação, verificou-se que o grau de centralidade desta rede, no que se refere ao grau de saída, é de 100% e no que se refere ao grau de entrada, é de 98%. Tendo em conta que o ator principal desta rede é a Câmara Municipal do Fundão, o que se pode verificar na análise de centralidade de intermediação verificada na Tabela 6, parte-se do pressuposto que esta tem ligações com todas as outras entidades ligadas ao setor do turismo no concelho do Fundão, o que é verificável através do grau de saída e de entrada que reflete as interações que partem do ator principal e as interações que a ele chegam.

Para além desta entidade, o posto de turismo de Castelo Novo e a Inature têm também um elevado grau de centralização em comparação com os outros *stakeholders* presentes no estudo. Quando à rede como um todo, esta apresenta 522 ligações e 55 laços, o que reflete o número de *stakeholders* considerados e o número de ligações existentes. Para além disto, estamos perante uma rede egocêntrica, uma vez que existe um *stakeholder* que sobressai em relação a todos os outros que constituem a rede de relacionamento em questão, como é o caso da Câmara Municipal do Fundão. Assim, obteve-se a resposta à questão nº 2 “Qual é a posição dos vários *stakeholders* na rede de turismo do Fundão?”.

No que diz respeito à 3ª questão “Qual o grau de interligação entre os vários *stakeholders* na rede de turismo do Fundão?”, esta análise foi realizada através dos dados obtidos com a densidade, a transitividade e a reciprocidade da rede. Partindo das relações que ocorrem (522) e das que efetivamente poderiam ocorrer (2970), é possível verificar que o número é relativamente baixo. Estes resultados vão de encontro ao valor da densidade (17,6%), ou seja, de todas as relações que poderiam ocorrer, apenas 17,6% efetivamente ocorrem. Quanto à transitividade, esta está representada com uma percentagem de 42,18%, o que nem chega a 50% de relações baseadas em tríades. Por último, verificando o grau de reciprocidade, a percentagem é de 33,5% em que o número de relações bidirecionais (262) praticamente iguala o número de relações unidirecionais (260). Através da análise de todos estes dados concluiu-se que a rede apresenta uma densidade baixa.

No que toca à questão nº 4 “Quais os fatores relevantes na escolha dos principais parceiros da rede de relacionamentos?” constata-se que o fator que mais sobressaiu com a média superior

foi a vontade de implementação de novos projetos, seguido da qualidade dos serviços. Logo de seguida encontra-se o enquadramento estratégico e a proximidade geográfica. Elementos como a reputação, os recursos financeiros e a obrigatoriedade de cooperação são também considerados importantes, apesar do peso em termos de relevância, ser inferior. Com menor média, surgiram as afinidades políticas e pessoais que foram consideradas importantes, mas não fundamentais.

Quanto à questão nº 5 “Que tipos de fluxos ou trocas ocorrem entre os *stakeholders* envolvidos na rede de turismo do Fundão?” o fator que mais sobressaiu foi em termos de informação de marketing, com um maior número de ligações (553) e uma rede com maior densidade comparativamente às outras. Seguidamente encontram-se os fluxos em termos de recursos humanos com 284 ligações, os fluxos em termos financeiros com 239 ligações e por último, encontram-se os recursos em termos técnicos e de logística com 261 ligações. Em termos de formação, esta componente, é a que apresenta a rede menos densa e com menor número de ligações entre os parceiros de rede (212).

Respondendo à questão nº 6 “Quais os objetivos e interesses dos *stakeholders* no que diz respeito ao desenvolvimento de projetos de turismo na rede de turismo do concelho do Fundão?” destacou-se como principal, com a média mais elevada, “garantir ótimas experiências aos turistas”. De seguida, também considerado importante, foi o fator “assegurar saúde e bem-estar aos turistas”. Posteriormente e, não menos importante, referiu-se o “crescimento do setor do turismo”, seguido da “motivação ao turismo no concelho do Fundão”, o “emprego de longo prazo” e a “participação de residentes em projetos de turismo”, que tiveram um peso menor que os restantes, mas, ainda assim, foram considerados objetivos com alguma relevância, no que se refere ao desenvolvimento de projetos de turismo no concelho do Fundão.

Por último, na questão nº 7 “Quais as principais barreiras à implementação de projetos de turismo no município do Fundão?” foram consideradas como principais barreiras os “custos” e o “apoio governamental”, seguidos das “qualificações/conhecimentos” e da “instabilidade económico-financeira”. Posteriormente, foram identificadas como barreiras, fatores como, a “sazonalidade do turismo” e os “interesses diversos e conflitantes”. Também considerados, mas com menor grau de importância, foram a “liderança” e o “número de atores envolvidos”.

Todas estas constatações vão de encontro à revisão da literatura, uma vez que permitem concluir que existe uma elevada importância atribuída às ligações existentes entre os *stakeholders* ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão, apesar de algumas barreiras que poderão, por vezes, condicionar estas bases de relacionamento. Por exemplo, parece ir de encontro ao referido por Tremblay (1998) que defende que, uma boa gestão do turismo apenas ocorrerá, se existir uma capacidade de interação entre os diversos organismos

turísticos e se houver uma boa partilha de informação. Esta afirmação vai de encontro à afirmação feita por Scoot e Cooper (2008) que referem que, estas ligações podem surgir como um estímulo ao desenvolvimento económico de determinada região, podendo facilitar a passagem de clientes entre organizações. Estes tipos de relacionamento devem ser construídos através de uma base de confiança entre as partes, uma vez que devem encarar-se entre si, como parceiros e não como concorrentes (Valdez, 2009). Para além disso, com esta atitude é possível criar produtos ou serviços turísticos que se complementem entre si, o que é benéfico, quer para os parceiros, quer para o cliente.

## **5.2. Implicações**

Tendo em conta a baixa densidade da rede e o número de relações que poderiam existir dentro da rede de relacionamentos estudada e que efetivamente existem, é importante que as entidades apostem em aumentar o número de relacionamentos, nomeadamente, com os parceiros secundários, além de terem que continuar a apostar também nos relacionamentos com a Câmara Municipal do Fundão que é, segundo o que foi analisado, o ator principal.

É, portanto, fundamental, que se desenvolva um maior número de relacionamentos entre os *stakeholders* ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão, uma vez que só trabalhando em rede se poderão obter resultados favoráveis a todos os intervenientes ligados ao setor do turismo.

É importante, também, que se desenvolva um maior número de sinergias entre as entidades envolvidas na rede e que se aposte mais na formação dos recursos humanos para aumentar os conhecimentos dentro da área do desenvolvimento turístico. É fundamental ainda promover o desenvolvimento de estratégias de marketing, de forma a apostar em novos segmentos de mercado e na diferenciação da marca “Fundão”.

Para além disto, os apoios financeiros e de formação concedidos por parte da Câmara Municipal deveriam ser reestruturados, no que respeita a determinadas entidades, dado esta falha ter sido apontada por alguns inquiridos, nomeadamente, os relacionados com o alojamento local.

## **5.3. Conclusões**

Existe a necessidade de uma relação entre todos os intervenientes ligados ao setor do turismo num determinado concelho ou entre concelhos. Esta necessidade surge para que sejam desenvolvidos projetos de forma a beneficiar todos os intervenientes e esta situação só é possível se existir uma partilha de informação.

Para além disto, é importante referir a importância que o setor do turismo tem no desenvolvimento de uma determinada região ou concelho, sendo por esse motivo, fundamental apostar-se neste setor e na coesão entre todos os atores associados ao mesmo.

Assim, desenvolveu-se esta investigação, que teve por objetivo estudar a rede de relacionamentos entre os *stakeholders* ligados a projetos de turismo no município do Fundão. Levou a resultados bastante enriquecedores e demonstrativos do modo como a rede de *stakeholders* envolvidos é constituída. Foi possível, também, identificar quais os atores intervenientes nesta rede de relacionamentos e em que áreas existe um maior número de ligações entre os mesmos, como é o caso do marketing, recursos humanos, recursos financeiros, formação e recursos técnicos e logísticos. Verificou-se a pouca densidade da rede, sendo que existe um maior número de relacionamentos entre os *stakeholders* ligados a projetos de turismo no concelho do Fundão, exclusivamente em termos de marketing.

Foi possível, através da análise realizada, obter uma maior perceção das entidades envolvidas no setor do turismo no concelho do Fundão. De igual forma, permitiu identificar qual o ator principal/central desta rede de relacionamentos que, neste caso, é a Câmara Municipal do Fundão, considerado o agente impulsionador da atividade do turismo no concelho.

#### **5.4. Limitações**

Uma das limitações principais, que foi identificada para o desenvolvimento da investigação, foi o facto de a pesquisa se ter cingido unicamente ao concelho do Fundão, o que limitou a abrangência da investigação, apenas a um concelho.

Outra limitação foi o facto de não ter sido possível entrevistar os 69 *stakeholders* considerados como importantes para o desenvolvimento de projetos turísticos no concelho do Fundão, tendo-se obtido apenas 55 respostas. Assim, terão ficado de fora alguns *stakeholders* que, eventualmente, poderiam ter sido importantes na investigação.

Outra limitação encontrada deve-se ao facto de ter sido feita uma análise mais descritiva da rede e dos relacionamentos existentes na mesma e não tanto da qualidade desses mesmos relacionamentos.

#### **5.5. Linhas de investigação futuras**

Uma das sugestões para estudos futuros é adaptar este tipo de investigação, não só ao concelho do Fundão, mas alargá-lo também a toda a Beira Interior, de forma a perceber as relações que existem entre as freguesias de cada uma das cidades e de que forma essas

conexões influenciam positiva ou negativamente o desenvolvimento de projetos de turismo na Região do Interior de Portugal.

Uma outra proposta de investigação futura, poderá passar por desenvolver um estudo de natureza mais qualitativa, para perceber a qualidade dos relacionamentos existentes entre os diversos atores e perceber de que forma isso influenciará a densidade da rede.

## Referências Bibliográficas

- Aciole. S. (2007). “*Redes sociais e teoria social: Revendo os fundamentos do conceito*”. v. 12, nº1esp, pp. 8-19.
- Albrecht. Julia. N (2013). “*Networking for sustainable tourism - towards a research agenda*”, Journal of Sustainable Tourism, vol.21, nº5, pp. 639-657.
- Alejandro. V.A. & Norman. A.G (2005). “*Manual Introdutório à Análise de Redes Sociais*” - Medidas de Centralidade - Exemplos práticos com UCINET 6.109 E NETDRAW 2.28. (<https://www.passeidireto.com/arquivo/36541618/manual-introdutorio-a-analise-de-redes-sociais-exemplos-com-ucinet-e-netdraw>).
- Anjos. M. D. C. R. D; Bazzo. W. A; Anjos. A. D; Roveroto. G & Witkoski. J. D. (2015). “*A análise de redes sociais como ferramenta para o mapeamento de relações entre atores sociais de um projeto de extensão universitária*”. Revista eletrônica de comunicação, informação e inovação, vol. 9, nº1., pp.1-14.
- Aragão. J (2013) “*Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas*”. Revista Práxis, vol.3, nº6, pp. 60-62.
- Atkinson, A.A., Waterhouse, J.H. & Wells, R.B. (1997). “*A stakeholder approach to strategic performance measurement*”. Sloan Management Review, vol. 38 nº3, pp. 25-37.
- Baggio. R, (2011). “*Collaboration and Cooperation in a Tourism Destination*”: A Network Science Approach, Current Issues in Tourism, vol.14, nº2, pp.183-189.
- Bansal, P. (2005). “*Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development*”. Strategic management journal, vol. 26, nº3, pp. 197-218.
- Borgatti, S.P. & Everett. M.G. (1997). “*Network analysis of 2-mode data*”. Social, networks, vol.19, nº3, pp.243-269.
- Braga. F & Fazito. D (2016). “*Análise de redes sociais e as conexões territoriais da migração no Brasil: padrões estruturais da migração interna entre 1980 e 2000*”. Anais, pp. 1-21.
- Bramwell. B & Lane. B (2000). “*Tourism Collaboration and Partnerships: politics, practice and sustainability*”, vol.2. Channel view publications, vol.2, pp. 1 - 352.

- Burt. R.S (2000) *"The Network Structure of Social Capital"*. Research in organizational behavior. vol.22, pp. 345 - 423.
- Carmo. H. & Ferreira. M. (2008). *"Metodologia da Investigação-Guia para Autoaprendizagem"* (2ª edição). Lisboa: Universidade Aberta, pp. 001-89.
- Clarkson. Max B.E. (1995). *"A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance"*. Academy of Management Review, Vol.20, pp.92-117, January.
- Coleman, J., S. (1988). *"Social capital in the creation of human capital"*. American journal of sociology, vol. 94, pp. 95-120.
- Cooper. C & Hall. C., (2008) *"Contemporary Tourism Marketing"*. An International Approach. Oxford: Butterworth-Heinemann, pp.1-112.
- Cooper. D. R; & Schindler. P. S. (2016). *"Métodos de Pesquisa em Administração-Administração"* - 12ª Edição. McGraw Hill Brasil, pp. 4-628.
- Coviello. N.E. (2005). *"Integrating qualitative and quantitative techniques in network analysis"*. Quantitative Market Research: An International Journal, vol.8, nº1, pp. 39-60.
- Crouch. G. I. & Ritchie. J. B. (1999). *"Tourism, Competitiveness and societal prosperity"*. Journal of Business Research, vol. 43, ed.3, pp. 137-152.
- Cunha. L & Abrantes. A. (2013): *Introdução ao Turismo*. Publicação: Lisboa, 5ªed.pp.439-446.
- Da Cunha Recuero. R. (2005). *"Redes sociais na Internet: Considerações iniciais"*. In *E-Compós*, vol. 2., pp.3-334.
- De Araújo. L. M. (2006). *"Participação Sociopolítica no Planejamento Turístico."* Turismo - Visão e Ação, vol. 8, n.1, pp. 153- - 164.
- De Sousa. A.F & Almeida. R.J (2003). *"Planejamento e controle financeiro na perspectiva da teoria dos stakeholders"*. Revista de Administração da Universidade de São. Paulo, vol. 38, nº 2, pp.144-152.
- Dos Santos Moura. J; Santos. A. S; de Jesus. I. S & dos Santos. J. V. (2015). *"Metodologia, o que é isso? A importância da disciplina metodologia científica na formação acadêmica do aluno de graduação"*. Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional, vol.8, nº1, pp.1-12.
- Fernandes. A. J. (1995). *"Métodos e Regras para Elaboração de Trabalhos Acadêmicos e Científicos"*. Porto: Porto Editora, pp. 15-223.
- Fortin. M. F. C (2009). *"Fundamentos e etapas do processo de investigação"*. Loures: Lusodidata.
- Fratucci. A. C. (2009) *"Refletindo Sobre a Gestão dos Espaços Turísticos: perspectivas para as redes regionais de turismo"*. Turismo em Análise, vol. 20, nº.3, pp. 391-408.
- Freeman. L. C; Roeder. D. & Mulholland. R. R. (1979). *"Centrality in social networks: II. Experimental results"*. Social networks, vol.2, nº2 pp.119-141.
- Freitas. M. C., & Pereira. H. B. D. B. (2005). *"Contribuição da análise de redes sociais para o estudo sobre os fluxos de informações e conhecimento"*. Encontro Nacional de Ciência da Informação-Informação, conhecimento e sociedade digital, . (6: 2005: Bahia, Brasil). Trabalhos. Bahia, Brasil: Universidade Federal da Bahia, n. °6, pp. 1-15.

- Garcia, V. G. (2012). "El discurso del turismo en Internet: hacia una caracterización de sus géneros". *Discurso turístico e Internet*, pp. 13-49.
- Glauco. S. (2016). "Introdução à gestão de organizações", 1ªed. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, pp.1 - 159.
- Goodpaster, K. E. (1991). "Business ethics and stakeholder analysis. *Business ethics quarterly*". vol.1 nº1, pp. 53-73. Publicado por: Cambridge University Press, vol.1 nº1, pp. 53-73.
- Granovetter. M. (1983). "The strength of weak ties: A network theory revisited". *Sociological theory*, vol.1 pp. 201-233.
- Gray. B. & Wood, D. J. (1991). "Collaborative alliances: Moving from practice to theory". *The journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, nº1, pp.: 3-22.
- Günther. H (2006) "Pesquisa qualitativa vs. pesquisa quantitativa: esta é a questão?". *Psicologia: teoria e pesquisa*, vol. 22, nº 2, pp. 201-210.
- Hakansson, H., & Ford, D. (2002). "How should companies interact in business networks?" *Journal of business research*, vol. 55 n.2, pp. 133-139.
- Hatala. J.P. (2006). "Social network analysis in human resource development: a new methodology". *Human Resource Development Review*, vol. 5, n. 1, pp. 45-71.
- Hoffman. M. F. & Ford. D. J. (2009). "Organizational theoretic: Situations and strategies". Sage, pp.1-267.
- Holmlund. M; Tornroos. J. A. (1997). "What are relationships in business networks?" *Management Decision*, vol. 35, nº 4, pp. 304-309.
- Huggins. R. & Johnston. A. (2009). "Knowledge networks in an uncompetitive region: SME innovation and growth". *Growth and Change*, vol. 40, nº 2, pp. 227-259.
- Husted.B.W. (2001). "Toward a model of corporate social strategy formulation". In *Proceedings of the social issues in management division at Academy of Management Conference*. Ave. Eugenio Garza Sada 2501 Sur Col. Tecnológico C.P. 64849 Monterrey, N.L., MEXICO (pp. 1-35).
- INE (2018) - Estatísticas do Turismo 2018. Edição de 2019. INE, I. P., Lisboa • Portugal, 2019.
- Ioannides, D. (2001). "Sustainable Development and the Shifting Attitudes of Tourism, Recreation, and Sustainability: Linking Culture and the Environment". Department of Geography, Geology, and Planning. Southwest Missouri State University, Springfield, Missouri, USA, pp.1-197.
- Jamal. T. B. & Getz. D. (1995). "Collaboration theory and community tourism planning". *Annals of tourism research*, vol.22, n.1, pp. 186-204.
- Katenbholz. E. (2006). "O Marketing de Destinos Turísticos, o seu significado e potencial, ilustrado para um destino rural". *Revista Turismo e Desenvolvimento*, nº6, ppág. 31-44.
- Kochan. T & Rubinstein. S. (2000). "Toward a stakeholder theory of the firm: the Saturn partnership", *Organization Science*, vol. 11, nº 4, pp. 367-386.
- Lazega. E & Higgins. S. S. (2014). "Redes sociais e estruturas relacionais"., pp.1-138.
- Leung. Y. F. Spenceley. A, Glen Hvenegaard & Buckley. R. (2019). "International Union for Conservation of Nature: Turismo e gestão da visitação em áreas protegidas". *Diretrizes para*

- sustentabilidade. Desenvolvendo capacidades para proteger o planeta. Série Diretrizes para Melhores Práticas em Áreas Protegidas, nº 27, pp. 1-120.
- Lundvall. B. (1985), “*Product Innovation and user-producer interaction*”. The Learning Economy and the Economics of Hope, pp. 19-58.
- Lynch, P & Tinsley, R. (2001). “*Small tourism business networks and destination development*”. International journal of hospitality management. vol. 20, nº4, pp. 367-378.
- Lyra. M.G.; Gomes, R.C.; Jacovine, L.A.G. (2009) “*O papel dos stakeholders na sustentabilidade da empresa: contribuições para a construção de um modelo de análise*”. Revista administração contemporânea - RAC. vol.13, nº 3, pp.39-52, Curitiba.
- Marsden, P. V. (2002). “*Egocentric and sociocentric measures of network centrality*”. Social networks, vol. 24, nº4 pp.407-422.
- Marsden. P. V (1990). “*Network data and measurement*”. Annual review of sociology, vol.16, nº1, pp. 435-463.
- Mitchell. R. K., Agle. B. R. & Wood. D. J. (1997). “*Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of the who and what really counts*”. Academy of management review, vol. 22, nº 4, pp. 853-886.
- Nogueira, S. F. M. (2013). “*Perspetiva integrada de stakeholders, redes e qualidade do relacionamento em turismo: aplicação ao Parque Nacional Peneda-Gerês*” (Doctoral dissertation). Universidade do Minho, pp.1-377.
- O'Donnell. A; Gilmore. A; Cummins. D & Carson. D. (2001). “*The network construct in entrepreneurship research: a review and critique*”. Management Decision, vol. 39 nº 9, pp. 749-760.
- O'Malley. A. J. & Marsden, P. V. (2008). “*The analysis of social networks*”. Health services outcomes research methodology, vol. 8, nº4, pp. 222-269.
- Olave. M.E.L & Neto. J.A (2001): “*Redes de cooperação produtiva: uma estratégia de competitividade e sobrevivência para pequenas e médias empresas*”, vol.8, nº3, pp. 289-303.
- Olkkonen. R., Tikkanen. H & Alajoutsijarvi. K. (2000). “*The role of communication in business relationships and networks*”. Management Decision, vol. 38, nº6, pp. 403-409.
- Pavlovich, K. (2003). The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism Management*, vol.2(nº24), 203-216.
- PDM (1a Revisão do Plano Diretor Municipal do Fundão, 2015). Relatório de avaliação do grau de execução do PDM em vigor: [http://imprensa.cm-fundao.pt/urbanismo/reot\\_fnd.pdf](http://imprensa.cm-fundao.pt/urbanismo/reot_fnd.pdf).
- Pinto. A.M.G. & Junqueira. L.A.P. (2009). “*Relações de poder em uma rede do terceiro setor: um estudo de caso*”. Revista de Administração Pública, vol.43, nº5, pp.1090-1116.
- Pinto. E. B; Fernandes. G; Oliveira. J. R; Araújo. M; Pontes. A. J. & Machado. R. J. (2016). “*Managing a successful university-industry collaborative funded innovation programme. In ISPIIM Conference Proceedings*”. The International Society for Professional Innovation Management (ISPIIM)., pp.1-13.
- Poon. A. (1993). “*Tourism, technology and competitive strategies*”. CAB international. Publisher: Cab International, in Wallingford, Oxon, UK, pp. 22-370.

- Prideaux. B & Cooper. C (2003). "Marketing and destination growth": A symbolic relationship or simple coincidence? *Journal of Vacation Marketing*, vol.9, nº1, pp. 35-51.
- Reed. M; Graves. A; Dandy. N; Posthumus. H; Hubacek. K; Morris. J; Prell. C; Quinn. C & Stringer. L. (2009). "Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management", *Journal of Environmental Management*, vol. 90, nº5, pp. 1933-1949.
- Rodrigues. M. C. P. (2002). "Potencial de desenvolvimento dos municípios fluminenses: uma metodologia alternativa ao IQM, com base em análise fatorial exploratória e na análise de clusters". *Caderno de Pesquisas em Administração*, vol. 9 nº1, pp. 75-89.
- Rowley. T. J. (1997). "Moving Beyond Dyadic ties: a network theory of stakeholders influences". *The Academy of Management Review*, vol. 22, nº 4, pp. 887-910.
- Sabourin, Eric. (2017). "Reciprocidade e redes sociais aplicadas a análise e a promoção de dinâmicas territoriais". Conference: VIII Seminário Internacional sobre o Desenvolvimento Regional, Territórios, Redes e Desenvolvimento Regional: Perspetivas e Desafios. Santa Cruz do Sul, Brasil, pp. 1-18.
- Savage. G.T; Nix. T.W; Whitehead. C.J & Blair. J.D (1991). "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders". vol.5, nº2, pp. 61-75.
- Saxena. G. (2000), "Case for Relationship Marketing: Issues in Relating the Approach to Tourism Partnerships", *Proceedings of Trends 2000, 5th Outdoor Recreation e Tourism Trends Symposium*, Michigan State University. Ph.D. Candidate, Geography Division, Staffordshire University, pp.1-8.
- Scott, N. & Cooper. C. (2007). "Network analysis as a research tool for understanding tourism destinations". Elsevier: Oxford, pp. 199-215.
- Scott, N., Baggio, R., & Cooper, C. (2008). "Network analysis and tourism: From theory to practice". Channel View Publications. University of Nottingham, UK; University of Canterbury, New Zealand; Brigham Young University, Utah, USA, pp.1-182.
- Scott. J. (2011). *Social Network Analysis: developments, advances, and prospects. Social network analysis and mining*, vol.1, nº1, pp.21-26.
- Scott. S. G., & Lane. V. R. (2000). "A stakeholder approach to organizational identity". *Academy of Management review*, vol. 25, nº1, pp. 43-62.
- Silva, C. A. D., Fialho, J., & Saragoça, J. (2013). "Análise de redes sociais e sociologia da acção". Pressupostos teórico-metodológicos. *Revista angolana de sociologia* vol.11, pp. 91-106.
- Site do Posto de Turismo do Posto de Turismo do Fundão: [https://www.cm-fundao.pt/oquefazer/casa\\_maias\\_posto\\_turismo\\_fundao](https://www.cm-fundao.pt/oquefazer/casa_maias_posto_turismo_fundao).
- Site do Turismo de Portugal - Receitas de turismo: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt/pt/Documents/Turismo%20em%20Portugal/turismo-em-numeros-dezembro-2018.pdf>.
- Smith. P. A & Allee. V. (2009). "Value-creating networks: organizational issues and challenges". *The Learning Organization*, vol. 16, nº 6, pp. 427-442.
- Snehota, I. (2003). "Market-as-network; so, what?". In *19th Annual Conference University of Lugano, Switzerland*, pp.2-18.

- Snehota. I. & Hakansson. H. (1995). *“Developing relationships in business networks”*. London: Published by Routledge, pp.1-433.
- Starik, M. (1995). *“Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature”*. Journal of business ethics, vol.14 n°.3, pp. 207-217.
- Stokes. R. (2006). *“Network-based strategy making for events tourism”*. European Journal of Marketing, vol. 40, n° 5/6, pp. 682-695.
- Stokes. R. (2008). *“Tourism strategy making: Insights to the events tourism domain”*. Tourism management, vol. 29, n°2, pp. 252-262.
- Sucháček, J. (2008). *“Territorial marketing in the Czech Republic: a trial-and-error process”*. Technical University of Ostrava, the Faculty of Economics, 48<sup>th</sup> Congress of the European Regional Science Association, August, Liverpool, U.K., pp. 27-31.
- Timothy. D. J & Dowling. R. K. (1998). *“Cooperative tourism planning in a developing destination”*. Journal of sustainable tourism, vol.6, n°1, pp. 52-68.
- Timothy. D. J. (2007). *“Empowerment and stakeholder participation in tourism destination communities”*. Tourism, power and space, pp. 199-216.
- Timur. S. & Getz. D (2008). *“A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism”*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, vol.20, n°4, pp. 445-461.
- Tinsley. R & Lynch. P (2001), *“Small tourism business networks and destination development”*. International journal of hospitality management, vol.20, n°5, pp. 367-378.
- Tocquer. G. & Zins.M. (1999) *“Marketing do Turismo”*. Instituto Piaget, Lisboa
- Tremblay, P. (1998). *“The Economic Organization of Tourism”*. Annals of Tourism Research, 25, pp. 837-859.
- Turismo de Portugal - Influencia do setor do turismo no PIB: [http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho\\_Turistico/Paginas/default.aspx](http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Apresentacao/Desempenho_Turistico/Paginas/default.aspx).
- Valdez. R. M. (2009). *“La Formación de Redes para la Promoción de Destinos Turísticos: Un análisis concetual”*. Caderno Virtual de Turismo, vol. 9, n° 3, pp. 54-69.
- Vale. D & Raposo. S (2004). *“Caracterização do concelho do Fundão”*. Gabinete de Ação Social da Câmara Municipal do Fundão.
- Verschoore. J & Brand. F. C (2014). *“A utilização de medidas de análise de redes sociais nas pesquisas em administração”*, Revista Economia e Gestão - vol. 14, n° 35, abr./jun.
- Von Friedrichs Grängsjö. Y (2003). *“Destination networking Co-opetition in peripheral surroundings”*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management vol. 33, n° 5, pp. 427-448.
- Walker. M. E; Wasserman. S & Wellman. B. (1993). *“Statistical models for social support networks”*. Sociological Methods & Research, vol. 22; n° 1, pp. 71-98.
- Warner. M. (1997). *“Consensus’ participation: an example for protected areas planning”*. Public Administration and Development: The International Journal of Management Research and Practice, vol. 17, n° 4, pp. 413-432.

- Wasserman. S. & Faust, K. (1994) - "*Social network analysis: Methods and applications*". Cambridge University Press, vol.8, pp.: 197-576.
- Webster. C & Morrison. P. D. (2004). "*Network analysis in marketing*". Australian Marketing Journal, vol. 12, n° 2, pp. 8-18.
- Wood. D. J & Jones. R. E (1995). "*Stakeholder mismatching: a theoretical problem in empirical research on corporate social performance*", The International Journal of Organizational Analysis, vol. 3, n° 3, pp. 229-267. University of Pittsburgh.

# Anexos

## Anexo 1

### Questionário sobre a Perspetiva integrada de *stakeholders* e redes em turismo - aplicação ao Turismo do Fundão

O objetivo deste questionário é perceber a forma como se qualifica quantitativa e qualitativamente, as redes de *stakeholders* ligadas às atividades de turismo do concelho do Fundão.

Para efeitos do estudo, são considerados *stakeholders*, qualquer entidade individual, coletiva ou corporativa que influencia ou é influenciada pelo alcance dos objetivos estabelecidos em termos do turismo no concelho do Fundão.

No contexto deste trabalho, entende-se como **turismo**, todas as atividades que as pessoas desenvolvem nas suas viagens e a permanência em locais distintos dos locais onde residem, por um período de tempo superior a um dia e inferior a um ano consecutivo, com fins de negócios, lazer, familiares, entre outros.

Deste modo, entendem-se como **projetos de turismo do concelho do Fundão**, todos os desenvolvidos de forma a criar recursos, gerar eventos ou ações promotoras do turismo, levando não só à visita como também à permanência na região.

Solicitamos deste modo, a sua colaboração respondendo às seguintes questões. Toda a informação recolhida irá ser utilizada exclusivamente para fins estatísticos, pelo que os dados serão confidenciais.

#### Parte I

Na resposta a todas as questões do presente questionário, tenha em consideração todos os *stakeholders* com os quais se relaciona há pelo menos 12 meses.

**Q1. NOS ÚLTIMOS 12 MESES, COM QUAL/QUAIS DOS SEGUINTEs STAKEHOLDERS A SUA ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO ESTABELECEU RELACIONAMENTOS NO QUE DIZ RESPEITO A PROJETOS DE TURISMO COM APLICAÇÃO NO CONCELHO DO FUNDÃO?  
0-NÃO HÁ RELAÇÃO; 1-HÁ RELAÇÃO**

<i>Stakeholders</i>	Assinalar com 1 ou 0
1. Câmara Municipal do Fundão	<input type="checkbox"/>
2. União de Freguesias do Fundão	<input type="checkbox"/>
3. Posto de Turismo de Castelo Novo	<input type="checkbox"/>
4. Posto de Turismo de Alpedrinha (Palácio do Picadeiro)	<input type="checkbox"/>
5. Junta de Freguesia de Alcaide	<input type="checkbox"/>
6. Junta de Freguesia de Alcongosta	<input type="checkbox"/>
7. Junta de Freguesia de Alcaria	<input type="checkbox"/>
8. Junta de Freguesia de Alpedrinha	<input type="checkbox"/>
9. Junta de Freguesia de Barroca	<input type="checkbox"/>
10. Junta de Freguesia de Bogas de Cima	<input type="checkbox"/>

11. Junta de Freguesia de Capinha	<input type="checkbox"/>
12. Junta de Freguesia do Castelejo	<input type="checkbox"/>
13. Junta de Freguesia de Castelo Novo	<input type="checkbox"/>
14. Junta de Freguesia de Enxames	<input type="checkbox"/>
15. Junta de Freguesia de Fatela	<input type="checkbox"/>
16. Junta de Freguesia de Janeiro de Cima	<input type="checkbox"/>
17. Junta de Freguesia de Lavacolhos	<input type="checkbox"/>
18. Junta de Freguesia da Orca	<input type="checkbox"/>
19. Junta de Freguesia de Pêro Viseu	<input type="checkbox"/>
20. Junta de Freguesia de Póvoa da Atalaia e Atalaia do Campo	<input type="checkbox"/>
21. Junta de Freguesia de Silvares	<input type="checkbox"/>
22. Junta de Freguesia da Soalheira	<input type="checkbox"/>
23. Junta de Freguesia de Souto da Casa	<input type="checkbox"/>
24. Junta de Freguesia do Telhado	<input type="checkbox"/>
25. Junta de Freguesia de Três Povos	<input type="checkbox"/>
26. Junta de Freguesia de Vale de Prazeres	<input type="checkbox"/>
27. Rede das Aldeias de Xisto (Barroca e Janeiro de Cima)	<input type="checkbox"/>
28. Rede das Aldeias Históricas (Castelo Novo)	<input type="checkbox"/>
29. Rede das Aldeias de Montanha (Alpedrinha, Alcongosta e Alcaide)	<input type="checkbox"/>
30. Izifun	<input type="checkbox"/>
31. Animactiva	<input type="checkbox"/>
32. Try Portugal	<input type="checkbox"/>
33. AZZ Adventurs	<input type="checkbox"/>
34. Turismo do Centro	<input type="checkbox"/>
35. Comboios de Portugal	<input type="checkbox"/>
36. Convento do Seixo Boutique Hotel e Spa	<input type="checkbox"/>
37. Hotel Príncipe da Beira	<input type="checkbox"/>
38. Hotel Samasa	<input type="checkbox"/>
39. O Alambique D'Ouro	<input type="checkbox"/>
40. Hotel Rural Casa da Eira	<input type="checkbox"/>
41. Casa do Cimo (Aldeia Nova do Cabo)	<input type="checkbox"/>
42. Casa da Pedra Rolada (Janeiro de Cima)	<input type="checkbox"/>
43. Casa de Janeiro (Janeiro de Cima)	<input type="checkbox"/>
44. Casa Cova do Barro (Janeiro de Cima)	<input type="checkbox"/>
45. Solar Dom Silvestre (Castelo Novo)	<input type="checkbox"/>
46. Casa das Magnólias (Orca)	<input type="checkbox"/>
47. Quinta do Ouriço (Castelo Novo)	<input type="checkbox"/>
48. Carvalhal Redondo Farm House (Castelo Novo)	<input type="checkbox"/>
49. Quinta da Azenha (Castelo Novo)	<input type="checkbox"/>
50. Cerca Design House (Donas)	<input type="checkbox"/>
51. Casa Entre Serras (Donas)	<input type="checkbox"/>
52. Quinta Ponte da Capinha	<input type="checkbox"/>
53. Lameirinhas (Barroca)	<input type="checkbox"/>
54. Cerca do Espírito Santo (Alcaide)	<input type="checkbox"/>
55. Casas da Mina - Hostel (Silvares)	<input type="checkbox"/>
56. Casa da Gardunha (Vale de Prazeres)	<input type="checkbox"/>
57. Parque de Campismo do Fundão	<input type="checkbox"/>
58. Natura Glamping	<input type="checkbox"/>
59. Best Travel (Agência de Viagens)	<input type="checkbox"/>
60. Araujotur (Agência de Viagens)	<input type="checkbox"/>
61. Empresa Martins - Agência de Viagens e Turismo	<input type="checkbox"/>
62. Inature	<input type="checkbox"/>
63. Pinus Verde	<input type="checkbox"/>
64. CERFUNDÃO	<input type="checkbox"/>
65. Associação de desenvolvimento local - Terras da Gardunha	<input type="checkbox"/>
66. Outros, Quais?	<input type="checkbox"/>

**Q2. NO CONTEXTO DE PROJETOS DE TURISMO NAS REGIÕES DO CONCELHO DO FUNDÃO, QUAL DOS ANTERIORES STAKEHOLDERS CLASSIFICARIA COMO SENDO O**

**Q3. NOS ULTIMOS 12 MESES, QUAL O GRAU DE FREQUENCIA COM QUE A SUA ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO ESTABELECEU OS SEGUINTE TIPOS DE FLUXOS OU TROCAS COM OS RESPETIVOS STAKEHOLDERS?  
 O-NÃO HÁ FLUXOS OU TROCAS  
 1-NADA FREQUENTE; 2-POUCO FREQUENTE; 3-FREQUENTE; 4-MUITO FREQUENTE**

	Informação de Marketing	Recursos Humanos	Recursos Financeiros	Formação	Técnicos/ Logística
Câmara Municipal do Fundão					
União de Freguesias do Fundão					
Posto de Turismo de Castelo Novo					
Posto de Turismo de Alpedrinha (Palácio do Picadeiro)					
Junta de Freguesia de Alcaide					
Junta de Freguesia de Alcongosta					
Junta de Freguesia de Alcaria					
Junta de Freguesia de Alpedrinha					
Junta de Freguesia de Barroca					
Junta de Freguesia de Bogas de Cima					
Junta de Freguesia de Capinha					
Junta de Freguesia do Castelejo					
Junta de Freguesia de Castelo Novo					
Junta de Freguesia de Enxames					
Junta de Freguesia de Fatela					
Junta de Freguesia de Janeiro de Cima					
Junta de Freguesia de Lavacolhos					
Junta de Freguesia da Orca					
Junta de Freguesia Pêro Viseu					
Junta de Freguesia de Póvoa da Atalaia e Atalaia do Campo					
Junta de Freguesia de Silves					
Junta de Freguesia da Soalheira					
Junta de Freguesia de Souto da Casa					
Junta de Freguesia do Telhado					
Junta de Freguesia de Três Povos					
Junta de Freguesia de Vale Prazeres					
Rede das Aldeias de Xisto (Barroca e Janeiro de Cima)					
Rede das Aldeias Históricas (Castelo Novo)					
Rede das Aldeias de Montanha (Alpedrinha, Alcongosta e Alcaide)					

Izifun					
Animactiva					
Try Portugal					
AZZ Adventurs					
Turismo do Centro					
Comboios de Portugal					
Convento do Seixo Boutique Hotel e Spa					
Hotel Príncipe da Beira					
Hotel Samasa					
O Alambique D'ouro					
Hotel Rural Casa da Eira					
Casa do Cimo (Aldeia Nova do Cabo)					
Casa da Pedra Rolada (Janeiro de Cima)					
Casa de Janeiro (Janeiro de Cima)					
Casa Cova do Barro (Janeiro de Cima)					
Solar Dom Silvestre (Castelo Novo)					
Casa das Magnólias (Orca)					
Quinta do Ouriço (Castelo Novo)					
Carvalho Redondo Farm House (Castelo Novo)					
Quinta da Azenha (Castelo Novo)					
Cerca Design House (Donas)					
Casa Entre Serras (Donas)					
Quinta Ponte da Capinha					
Lameirinhas (Barroca)					
Cerca do Espírito Santo (Alcaide)					
Casas da Mina - Hostel (Silvares)					
Casa da Gardunha (Vale de Prazeres)					
Parque de Campismo do Fundão					
Natura Glamping					
Best Travel (Agência de Viagens)					
Empresa Martins - Agência de Viagens e Turismo					
AraujoTur					
Inature					
Pinus Verde					
CERFUNDÃO					
Associação de desenvolvimento local -					

Terras da Gardunha					
Outros. Quais?					

**Q4. QUAL O GRAU DE IMPORTANCIA DOS SEGUINTE FATOES NO QUE CONCERNE À ESCOLHA DOS STAKEHOLDERS DA SUA ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO PARA EFEITOS DE AÇÕES RELATIVAS AO TURISMO DO CONCELHO DO FUNDÃO?**

0-NÃO APLICÁVEL

1-NADA IMPORTANTE, 2-POUCO IMPORTANTE; 3-IMPORTANTE; 4-MUITO IMPORTANTE

	Não Aplicável	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Enquadramento estratégico	0	1	2	3	4
Afinidades políticas	0	1	2	3	4
Afinidades Pessoais	0	1	2	3	4
Reputação	0	1	2	3	4
Recursos Financeiros	0	1	2	3	4
Proximidade Geográfica	0	1	2	3	4
Obrigatoriedade de cooperação	0	1	2	3	4
Qualidade dos serviços	0	1	2	3	4
Vontade de implementação	0	1	2	3	4

**Q5. QUAL A IMPORTÂNCIA DOS SEGUINTE FATOES PARA O TURISMO NA SUA FREGUESIA/CONCELHO (INTEGRADA/O NO TURISMO DO CONCELHO DO FUNDÃO)?**

0-NÃO APLICÁVEL

1-NADA IMPORTANTE; 2-POUCO IMPORTANTE; 3-IMPORTANTE; 4-MUITO IMPORTANTE

	Não Aplicável	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Património natural (fauna e flora)	0	1	2	3	4
Gastronomia	0	1	2	3	4
Aldeias de Xisto	0	1	2	3	4
Aldeias Históricas	0	1	2	3	4
Património Arquitetónico	0	1	2	3	4
Produtos e artesanato tradicionais	0	1	2	3	4
Etnografia (usos e costumes locais)	0	1	2	3	4
Cooperação transfronteiriça (Espanha)	0	1	2	3	4

**Q6. QUAL O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE ATRIBUI ÀS BARREIRAS NO QUE DIZ RESPEITO À IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS DE TURISMO NO CONCELHO DO FUNDÃO?**

0-NÃO APLICÁVEL

1-NADA IMPORTANTE; 2-POUCO IMPORTANTE; 3-IMPORTANTE; 4-MUITO IMPORTANTE

	Não Aplicável	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Liderança	0	1	2	3	4
Custos	0	1	2	3	4
Número de atores envolvidos	0	1	2	3	4
Interesses diversos e conflitantes	0	1	2	3	4
Sazonalidade do turismo	0	1	2	3	4
Apoio governamental	0	1	2	3	4
Qualificações/Conhecimentos	0	1	2	3	4
Instabilidade económico-financeira	0	1	2	3	4

**Q7. NA SUA OPINIÃO QUAIS OS PRINCIPAIS OBJETIVOS DA SUA ORGANIZAÇÃO NO QUE SE REFERE À IMPLEMENTAÇÃO DE PROJETOS DE TURISMO NO CONCELHO DO FUNDÃO?**

0-NÃO APLICÁVEL

1-NADA IMPORTANTE; 2-POUCO IMPORTANTE; 3-IMPORTANTE; 4-MUITO IMPORTANTE

	Não Aplicável	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Rentabilidade a longo prazo	0	1	2	3	4
Garantir ótimas experiências aos turistas	0	1	2	3	4
Emprego de longo prazo	0	1	2	3	4
Crescimento do setor do turismo no concelho do Fundão	0	1	2	3	4
Participação dos residentes em projetos de turismo	0	1	2	3	4
Motivação ao turismo do concelho do Fundão	0	1	2	3	4
Assegurar saúde e bem-estar aos turistas	0	1	2	3	4

PARTE II

Responda agora tendo em consideração o que considerou ser o seu principal *stakeholder* (questão 2).

**Q8. NA SUA OPINIÃO, COMO CLASSIFICARIA OS SEGUINTE ATRIBUTOS CARACTERIZADORES DO PRINCIPAL *STAKEHOLDER* DA SUA ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO?**

0-NÃO APLICÁVEL

1-MUITO FRACO; 2-FRACO; 3-BOM; 4-MUITO BOM

	Não Aplicável	Muito fraco	Fraco	Bom	Muito bom
Conhecimento técnico	0	1	2	3	4
Reconhecimento por parte dos turistas	0	1	2	3	4
Qualidade do serviço prestado	0	1	2	3	4
Qualificação dos recursos humanos	0	1	2	3	4

**Q9. NOS ÚLTIMOS 5 ANOS, COMO CARACTERIZA A EVOLUÇÃO OCORRIDA NO TURISMO DO CONCELHO DO FUNDÃO, EM TERMOS DE:**

0-NÃO APLICÁVEL

1-NADA IMPORTANTE; 2-POUCO IMPORTANTE; 3-IMPORTANTE; 4-MUITO IMPORTANTE

	Não Aplicável	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Investimentos em turismo	0	1	2	3	4
Receitas de turismo	0	1	2	3	4
Número de turistas	0	1	2	3	4
Relacionamento com residentes	0	1	2	3	4
Preservação do Património Natural	0	1	2	3	4

**Q10. CONSIDERANDO OS PRÓXIMOS 5 ANOS, QUAL A SUA EXPECTATIVA DE EVOLUÇÃO EM RELAÇÃO AO TURISMO DO CONCELHO DO FUNDÃO, EM TERMOS DE:**

0-NÃO APLICÁVEL

1-NADA IMPORTANTE; 2-POUCO IMPORTANTE; 3-IMPORTANTE; 4-MUITO IMPORTANTE

	Não Aplicável	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante
Investimentos em turismo	0	1	2	3	4
Receitas de turismo	0	1	2	3	4
Número de turistas	0	1	2	3	4
Relacionamento com					

residentes	0	1	2	3	4
Preservação do Património Natural	0	1	2	3	4

**Perfil do respondente:**

**Q11. DADOS SOBRE A ORGANIZAÇÃO/INSTITUIÇÃO**

1. Nº Médio de funcionários/membros em 2018:
2. Volume e investimento em turismo em 2018:
3. Volume de receitas em turismo em 2018:

**Q12. DADOS SOBRE O INQUIRIDO**

- 1- Cargo ocupado na organização/instituição:
- 2- Tempo de trabalho nesse cargo \_\_\_\_\_ (anos) ou \_\_\_\_\_ (meses)
- 3- Sexo: Feminino  Masculino
- 4- Idade: \_\_\_\_\_ (anos)
- 5- Habilitações
- 6- Grau de confiança nas respostas (conhecimento da organização/instituição):

Nada confiante

Muito confiante

1

2

3

4

Muito Obrigado pela valiosa informação e pelo tempo despendido!

## Anexo 2: Caracterização da amostra

### Entidades estudadas por tipo

Entidades	Número de entidades consultadas
Postos de Turismo	2
Câmaras	1
Juntas de Freguesia	21
Organismos Públicos e associações	5
Empresas ligadas à hotelaria	21
Empresas de animação	1
Agências de viagem	4
<b>Total</b>	<b>55</b>

Fonte: Elaboração própria

### Tipo de entidade

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido Público	27	49,1	49,1	49,1
Privado	28	50,9	50,9	100,0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

### Número de funcionários

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido 1	8	14,5	16,3	16,3
2	12	21,8	24,5	40,8
3	7	12,7	14,3	55,1
4	6	10,9	12,2	67,3
5	3	5,5	6,1	73,5
6	4	7,3	8,2	81,6
7	1	1,8	2,0	83,7
8	1	1,8	2,0	85,7
9	1	1,8	2,0	87,8
11	2	3,6	4,1	91,8
15	1	1,8	2,0	93,9
17	1	1,8	2,0	95,9
20	2	3,6	4,1	100,0
Total	49	89,1	100,0	
Ausente 999	6	10,9		
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

### Cargo ocupado na organização /instituição

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Válido Assistente administrativo/Direção	28	50,9	50,9	50,9
Presidente	3	5,5	5,5	56,4
Gerente	17	30,9	30,9	87,3
Gestor de projeto	2	3,6	3,6	90,9
Técnico(a) de turismo/marketing/comunicação	5	9,1	9,1	100,0
<b>Total</b>	<b>55</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

Sexo dos indivíduos inquiridos

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
Válido	Feminino	33	60,0	60,0	60,0
	Masculino	22	40,0	40,0	100,0
	<b>Total</b>	55	100,0	100,0	

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

Grau de confiança

		Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
	Confiante	7	12,3	12,7	12,7
	Muito confiante	48	84,2	87,3	100,0
	<b>Total</b>	55	96,5	100,0	
Ausente	Sistema	2	3,5		
	<b>Total</b>	57	100,0		

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22

Idade

	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulada
23	1	1,8	1,8	1,8
26	1	1,8	1,8	3,6
30	2	3,5	3,6	7,3
31	1	1,8	1,8	9,1
32	2	3,5	3,6	12,7
33	5	8,8	9,1	21,8
34	1	1,8	1,8	23,6
36	2	3,5	3,6	27,3
38	3	5,3	5,5	32,7
39	5	8,8	9,1	41,8
41	3	5,3	5,5	47,3
42	2	3,5	3,6	50,9
43	2	3,5	3,6	54,5
45	4	7,0	7,3	61,8
47	2	3,5	3,6	65,5
48	2	3,5	3,6	69,1
50	2	3,5	3,6	72,7
51	1	1,8	1,8	74,5
52	2	3,5	3,6	78,2
54	1	1,8	1,8	80,0
56	2	3,5	3,6	83,6
57	1	1,8	1,8	85,5
60	2	3,5	3,6	89,1
62	1	1,8	1,8	90,9
65	1	1,8	1,8	92,7
70	1	1,8	1,8	94,5
72	1	1,8	1,8	96,4
77	1	1,8	1,8	98,2
80	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	96,5	100,0	
Ausente	2	3,5		
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>100,0</b>		

Fonte: IBM SPSS STATISTICS 22



	Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Posto de Turismo de Alpedrinha; Parque de Campismo do Fundão. (7)
23	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcongosta; Posto de Turismo de Alpedrinha; Convento do Seixo; Hotel Samasa; Cerca Design House; Natura Glamping. (9)
24	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcongosta; Posto de Turismo de Alpedrinha; Convento do Seixo; Hotel Príncipe da Beira; Hotel Samasa; Natura Glamping. (9)
25	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Posto de Turismo de Alpedrinha; Convento do Seixo; Hotel Samasa; O Alambique D'Ouro; Natura Glamping. (8)
26	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcongosta; Posto de Turismo de Alpedrinha; Convento do Seixo; Parque de Campismo do Fundão; Natura Glamping. (8)
27	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Enxames; Posto de Turismo de Alpedrinha; Hotel Príncipe da Beira. (6)
28	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia da Póvoa da Atalaia e Atalaia do Campo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Posto de Turismo de Alpedrinha; O Alambique D'Ouro. (6)
29	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia de Alcongosta; Posto de Turismo de Alpedrinha; Cerca Design House; Natura Glamping. (7)
30	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia de Alcongosta; Posto de Turismo de Alpedrinha; Parque de Campismo do Fundão; Natura Glamping. (7)
31	Câmara Municipal do Fundão; União de Freguesias do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Posto de Turismo de Alpedrinha; Parque de Campismo do Fundão; Natura Glamping. (7)
32	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia da Soalheira; Junta de Freguesia de Alcongosta; Posto de Turismo de Alpedrinha; Parque de Campismo do Fundão; Natura Glamping. (7)
33	Câmara Municipal do Fundão; Casa da Gardunha; Posto de Turismo de Castelo Novo; Casa das Magnólias; Posto de Turismo de Alpedrinha. (5)
34	Câmara Municipal do Fundão; Casa da Gardunha; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Posto de Turismo de Alpedrinha. (5)
35	Câmara Municipal do Fundão; Casa da Gardunha; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Vale de Prazeres; Posto de Turismo de Alpedrinha. (5)
36	Câmara Municipal do Fundão; Quinta do Ouriço; Posto de Turismo de Castelo Novo; Posto de Turismo de Alpedrinha; Solar Dom Silvestre. (5)
37	Câmara Municipal do Fundão; Quinta da Azenha; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Posto de Turismo de Alpedrinha. (5)
38	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Posto de Turismo de Alpedrinha; Cerca do Espírito Santo. (4)
39	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Posto de Turismo de Alpedrinha; Hotel Príncipe da Beira; Quinta Ponte da Capinha; Natura Glamping. (7)
40	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Posto de Turismo de Alpedrinha; Quinta Ponte da Capinha; Lameirinhos; Natura Glamping. (7)
41	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Posto de Turismo de Alpedrinha; Quinta Ponte da Capinha; IziFun; Natura Glamping. (7)
42	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia do Telhado; Posto de Turismo de Alpedrinha; Quinta Ponte da Capinha. (6)
43	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia dos Três Povos; Junta de Freguesia de Enxames; Posto de Turismo de Alpedrinha; Quinta Ponte da Capinha. (6)
44	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia do Telhado; Junta de Freguesia de Enxames; Posto de Turismo de Alpedrinha; Quinta Ponte da Capinha. (6)
45	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Enxames; Posto de Turismo de Alpedrinha; Hotel Príncipe da Beira; Quinta Ponte da Capinha (6)
46	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Posto de Turismo de Alpedrinha; Quinta Ponte da Capinha; Carvalhal Redondo Farm House; Natura Glamping. (6)
47	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Posto de Turismo de Alpedrinha; Casa Cova do Barro; Casa de Janeiro; Casa da Pedra Rolada. (9)
48	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Posto de Turismo de Alpedrinha; Casa Cova do Barro; Casa de Janeiro; Casa da Pedra Rolada; Lameirinhos. (9)
49	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Posto de Turismo de Alpedrinha; Casa de Janeiro; Lameirinhos; Natura Glamping. (7)
50	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia da Barroca; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Posto de Turismo de Alpedrinha; Casas da Mina. (8)
51	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia da Barroca; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia do Castelejo; Posto de Turismo de Alpedrinha; Casas da Mina. (8)
52	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alpedrinha; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Posto de Turismo de Alpedrinha; Lameirinhos. (6)

53	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Castelo Novo; Posto de Turismo de Alpedrinha; Lameirinhos. (6)
54	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Posto de Turismo de Alpedrinha; O Alambique D´Ouro; Lameirinhos; Natura Glamping. (6)
55	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Posto de Turismo de Alpedrinha; Hotel Samasa; O Alambique D´Ouro; Casa do Cimo. (6)
56	Câmara Municipal do Fundão; União de Freguesias do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Posto de Turismo de Alpedrinha; Casa do Cimo. (5)
57	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Posto de Turismo de Alpedrinha; Casa Entre Serras. (4)
58	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Posto de Turismo de Alpedrinha; Convento do Seixo; Hotel Samasa; Cerca Design House; IziFun; Natura Glamping. (9)
59	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Posto de Turismo de Alpedrinha; Convento do Seixo; IziFun; Parque de Campismo do Fundão; Natura Glamping. (8)
60	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Posto de Turismo de Alpedrinha; Convento do Seixo; Hotel Samasa; O Alambique D´Ouro; IziFun; Natura Glamping. (8)
61	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; Posto de Turismo de Alpedrinha; Cerca Design House; IziFun; Natura Glamping. (7)
62	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; Posto de Turismo de Alpedrinha; IziFun; Parque de Campismo do Fundão; Natura Glamping. (7)
63	Câmara Municipal do Fundão; União de Freguesias do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Posto de Turismo de Alpedrinha; IziFun; Parque de Campismo do Fundão; Natura Glamping. (7)
64	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcaria; Posto de Turismo de Alpedrinha; IziFun. (6)
65	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia da Fatela; Posto de Turismo de Alpedrinha; IziFun. (6)
66	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Pêro Viseu; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia da Fatela; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde. (11)
67	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia da Orca; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde. (10)
68	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia da Póvoa da Atalaia e Atalaia do Campo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde. (10)
69	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Alpedrinha; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde. (9)
70	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Pêro Viseu; Junta de Freguesia da Capinha; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde. (10)
71	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Alcaria; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde. (9)
72	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Vale de Prazeres; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde. (9)
73	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Pêro Viseu; Junta de Freguesia do Telhado; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde. (10)
74	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia dos Três Povos; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde. (9)
75	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia da Barroca; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia do Castelejo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde. (10)
76	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia do Castelejo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Junta de Freguesia de Castelo Novo; Pinus Verde. (10)
77	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia da Soalheira; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde. (9)
78	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Alcaria; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Pinus Verde. (9)

79	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia do Telhado; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Pinus Verde. (9)
80	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia da Barroca; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Pinus Verde. (9)
81	Câmara Municipal do Fundão; União de Freguesias do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Pinus Verde. (7)
82	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Casa Cova do Barro; Casa de Janeiro; Casa da Pedra Rolada; Pinus Verde. (9)
83	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia da Barroca; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Casas da Mina; Pinus Verde. (8)
84	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Silvares; Junta de Freguesia da Barroca; Junta de Freguesia de Janeiro de Cima; Junta de Freguesia do Castelejo; Casas da Mina; Pinus Verde. (8)
85	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Hotel Samasa; Pinus Verde; IziFun; Natura Glamping. (7)
86	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcongosta; Hotel Samasa; Pinus Verde; Natura Glamping. (7)
87	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Hotel Samasa; O Alambique D´Ouro; Pinus Verde; IziFun; Natura Glamping. (7)
88	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Hotel Samasa; O Alambique D´Ouro; Pinus Verde; Natura Glamping. (7)
89	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; O Alambique D´Ouro; Pinus Verde; IziFun; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
90	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcongosta; O Alambique D´Ouro; Pinus Verde; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
91	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; O Alambique D´Ouro; Lameirinhos; Pinus Verde; Natura Glamping. (6)
92	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia da Póvoa da Atalaia e Atalaia do Campo; Junta de Freguesia de Alcongosta; O Alambique D´Ouro; Pinus Verde. (6)
93	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Casa Cova do Barro; Casa de Janeiro; Casa da Pedra Rolada; Lameirinhos; Pinus Verde. (9)
94	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Junta de Freguesia de Castelo Novo; Lameirinhos; Pinus Verde. (6)
95	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alpedrinha; Junta de Freguesia de Bogas de Cima; Lameirinhos; Pinus Verde. (6)
96	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Casa de Janeiro; Lameirinhos; Pinus Verde; Natura Glamping. (7)
97	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Pinus Verde; IziFun; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
98	Câmara Municipal do Fundão; União de Freguesias do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Pinus Verde; IziFun; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
99	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; Pinus Verde; IziFun; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
100	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcaria; Pinus Verde; IziFun; CERFUNDÃO. (7)
101	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia da Fatela; Pinus Verde; IziFun. (6)
102	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia do Telhado; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde; CERFUNDÃO. (7)
103	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia do Castelejo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde CERFUNDÃO. (7)
104	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde; CERFUNDÃO. (7)
105	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaria; Junta de Freguesia de Alcongosta; Junta de Freguesia de Enxames; Pinus Verde; CERFUNDÃO. (7)
106	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcaria; Junta de Freguesia de Alcongosta; Pinus Verde; CERFUNDÃO. (7)
107	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia do Telhado; Junta de Freguesia de Alcongosta; Pinus Verde; CERFUNDÃO. (7)
108	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcongosta; Pinus Verde; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
109	Câmara Municipal do Fundão; União de Freguesias do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Pinus Verde; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
110	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia de Alcongosta; Pinus Verde; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
111	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia do Castelejo; Casas da Mina; Pinus Verde; CERFUNDÃO. (6)

112	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Casas da Mina; Pinus Verde; CERFUNDÃO. (6)
113	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia da Soalheira; Junta de Freguesia de Alcongosta; Pinus Verde; Natura Glamping. (6)
114	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcongosta; Convento do Seixo; Parque de Campismo do Fundão; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (8)
115	Câmara Municipal do Fundão; União de Freguesias do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Parque de Campismo do Fundão; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
116	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia de Alcongosta; Parque de Campismo do Fundão; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
117	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia do Telhado; Junta de Freguesia de Alcongosta; Parque de Campismo do Fundão; CERFUNDÃO. (7)
118	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia do Castelejo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Parque de Campismo do Fundão; CERFUNDÃO. (6)
119	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Convento do Seixo; IziFun; Parque de Campismo do Fundão; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (8)
120	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; IziFun; Parque de Campismo do Fundão; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
121	Câmara Municipal do Fundão; União de Freguesias do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; IziFun; Parque de Campismo do Fundão; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
122	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Convento do Seixo; O Alambique D´Ouro; IziFun; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
123	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcongosta; Convento do Seixo; O Alambique D´Ouro; CERFUNDÃO; Natura Glamping. (7)
124	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia de Alcongosta; Inature; Natura Glamping. (6)
125	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcongosta; Inature; Natura Glamping. (6)
126	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alcongosta; O Alambique D´Ouro; Inature; Natura Glamping. (6)
127	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia do Telhado; Junta de Freguesia de Alcongosta; Inature. (6)
128	Câmara Municipal do Fundão; Posto de Turismo de Castelo Novo; Junta de Freguesia de Alpedrinha; Junta de Freguesia de Alcongosta; Inature. (5)
129	Câmara Municipal do Fundão; Quinta da Azenha; Posto de Turismo de Castelo Novo; Rede das Aldeias de Xisto; Inature. (5)
130	Câmara Municipal do Fundão; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcongosta; Hotel Samasa; Pinus Verde; Araujotur. (6)
131	Câmara Municipal do Fundão; Junta de Freguesia de Alcongosta; Hotel Samasa; O Alambique D´Ouro; Pinus Verde; Araujotur. (6)
132	Câmara Municipal do Fundão; Junta de Freguesia de Alcaide; Junta de Freguesia de Alcongosta; Pinus Verde; Araujotur. (5)
133	Câmara Municipal do Fundão; Junta de Freguesia de Alpedrinha; Junta de Freguesia de Alcongosta; Pinus Verde; Araujotur. (5)
134	Câmara Municipal do Fundão; Rede das Aldeias de Xisto; Junta de Freguesia de Alcongosta; Hotel Príncipe da Beira; Hotel Samasa; Araujotur. (6)
135	Câmara Municipal do Fundão; O Alambique D´Ouro; Best Travel; Natura Glamping. (4)
136	Câmara Municipal do Fundão; Rede das Aldeias de Xisto; Convento do Seixo; Hotel Príncipe da Beira; Hotel Samasa; Try Portugal; Natura Glamping. (7)
137	Câmara Municipal do Fundão; Convento do Seixo; Hotel Samasa; O Alambique D´Ouro; Try Portugal; Natura Glamping. (6)
138	Câmara Municipal do Fundão; Rede das Aldeias de Xisto; Convento do Seixo; Parque de Campismo do Fundão; Try Portugal; Natura Glamping. (6)
139	Câmara Municipal do Fundão; O Alambique D´Ouro; Inature; Try Portugal; Natura Glamping. (5)
140	Câmara Municipal do Fundão; Rede das Aldeias de Xisto; Inature; Try Portugal; Natura Glamping. (5)

Resultados Ucinet 6.0

## ANEXO 4 - Matriz principal

### 1. Densidade da matriz relativa à matriz principal:

1	2	3	4	5
Density	No. of Ties	Std Dev	Avg Degree	Alpha
0.176	522	0.381	9.491	0.921

Fonte: Resultados Ucinet 6.0

### 2. Reciprocidade da matriz relativa à matriz principal:

Recip Arcs	262
Unrecip Arcs	260
All Arcs	522
Arc Reciprocity	0.502
Sym Dyads	131
Asym Dyads	260
All Dyads	391
Dyad Reciprocity	0.335

Fonte: Resultados Ucinet 6.0

### 3. Transitividade da matriz relativa à matriz principal:

Number of non-vacuous transitive ordered triples: 3273  
Number of triples of all kinds: 157410  
Number of triples in which  $i \rightarrow j$  and  $j \rightarrow k$ : 7760  
Number of triangles with at least 2 legs: 21856  
Number of triangles with 3 legs: 3273

Percentage of all ordered triples: 2.08%  
Transitivity: % of ordered triples in which  $i \rightarrow j$  and  $j \rightarrow k$  that are transitive: 42.18%  
Transitivity: % of triangles with at least 2 legs that have 3 legs: 14.98%

Fonte: Resultados Ucinet 6.0

## ANEXO 5 - Marketing

### 1. Densidade da matriz relativa à informação de marketing:

1	2	3	4	5
Density	No. of Ties	Std Dev	Avg Degree	Alpha
0.186	553	0.389	10.055	0.926

Fonte: Resultados Ucinet 6.0

### 2. Reciprocidade da matriz relativa à informação de marketing:

1	Recip Arcs	266
2	Unrecip Arcs	287
3	All Arcs	553
4	Arc Reciprocity	0.481
5	Sym Dyads	133
6	Asym Dyads	287
7	All Dyads	420
8	Dyad Reciprocity	0.317

Hybrid Reciprocity: 0.3167

Fonte: Resultados Ucinet 6.0

### 3. Transitividade da matriz relativa à informação de marketing:

Number of non-vacuous transitive ordered triples: 3694  
 Number of triples of all kinds: 157410  
 Number of triples in which i-->j and j-->k: 8265  
 Number of triangles with at least 2 legs: 24257  
 Number of triangles with 3 legs: 3694

Percentage of all ordered triples: 2.35%

Transitivity: % of ordered triples in which i-->j and j-->k that are transitive: 44.69%

Transitivity: % of triangles with at least 2 legs that have 3 legs: 15.23%

Fonte: Resultados Ucinet 6.0

### 1. Grau de entrada e saída (outdegree e indegree), relativa à informação de marketing:

	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1 Mean	10.055	10.055	18.620	18.620
2 Std Dev	13.845	7.164	25.639	13.267
3 Sum	553.000	553.000	1024.074	1024.074
4 Variance	191.688	51.324	657.366	176.009
5 SSQ	16103.000	8383.000	55222.906	28748.285
6 MCSSQ	10542.836	2822.836	36155.133	9680.509
7 Euc Norm	126.898	91.559	234.996	169.553
8 Minimum	0.000	2.000	0.000	3.704
9 Maximum	54.000	53.000	100.000	98.148
10 N of Obs	55.000	55.000	55.000	55.000

Network Centralization (Outdegree) = 82.888%

Network Centralization (Indegree) = 81.001%

Fonte: Resultados Ucinet 6.0

## ANEXO 6 - Recursos Humanos

### 2. Densidade da matriz relativa aos recursos humanos:

	1	2	3	4	5
Density	No. of	Std Dev	Avg Deg	ree	Alpha
	Ties				
-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.096	284	0.294	5.164	0.853

Fonte: Resultados Ucinet 6.0

### 3. Reciprocidade da matriz relativa aos recursos humanos:

1	Recip Arcs	114
2	Unrecip Arcs	170
3	All Arcs	284
4	Arc Reciprocity	0.401
5	Sym Dyads	57
6	Asym Dyads	170
7	All Dyads	227
8	Dyad Reciprocity	0.251

Hybrid Reciprocity: 0.2511

Resultados Ucinet 6.0

### 4. Transitividade da matriz relativa aos recursos humanos:

Number of non-vacuous transitive ordered triples: 866  
 Number of triples of all kinds: 157410  
 Number of triples in which i-->j and j-->k: 3199  
 Number of triangles with at least 2 legs: 12525  
 Number of triangles with 3 legs: 866

Percentage of all ordered triples: 0.55%

Transitivity: % of ordered triples in which i-->j and j-->k that are transitive: 27.07%

Transitivity: % of triangles with at least 2 legs that have 3 legs: 6.91%

Resultados Ucinet 6.0

### 5. Grau de entrada e saída (outdegree e indegree), relativa aos recursos humanos:

	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
Mean	5.164	5.164	9.562	9.562
Std Dev	11.527	5.019	21.346	9.295
Sum	284.000	284.000	525.926	525.926
Variance	132.864	25.191	455.638	86.390
SSQ	8774.000	2852.000	30089.164	9780.521
MCSSQ	7307.527	1385.527	25060.107	4751.465
, Euc Norm	93.670	53.404	173.462	98.897
8 Minimum	0.000	1.000	0.000	1.852
9 Maximum	54.000	39.000	100.000	72.222
10 N of Obs	55.000	55.000	55.000	55.000

Network Centralization (Outdegree) = 92.112%

Network Centralization (Indegree) = 63.820%

Resultados Ucinet 6.0

## ANEXO 7 - Recursos Financeiros

### 1. Densidade da matriz relativa aos recursos financeiros:

1	2	3	4	5
Density	No. of Ties	Std Dev	Avg Degree	Alpha
0.080	239	0.272	4.345	0.828

Resultados Ucinet 6.0

### 2. Reciprocidade da matriz relativa aos recursos financeiros:

1	Recip Arcs	102
2	Unrecip Arcs	137
3	All Arcs	239
4	Arc Reciprocity	0.427
5	Sym Dyads	51
6	Asym Dyads	137
7	All Dyads	188
8	Dyad Reciprocity	0.271

Hybrid Reciprocity: 0.2713

Resultados Ucinet 6.0

### 3. Transitividade da matriz relativa aos recursos financeiros:

Number of non-vacuous transitive ordered triples: 656  
 Number of triples of all kinds: 157410  
 Number of triples in which  $i \rightarrow j$  and  $j \rightarrow k$ : 2714  
 Number of triangles with at least 2 legs: 10408  
 Number of triangles with 3 legs: 656

Percentage of all ordered triples: 0.42%  
 Transitivity: % of ordered triples in which  $i \rightarrow j$  and  $j \rightarrow k$  that are transitive: 24.17%  
 Transitivity: % of triangles with at least 2 legs that have 3 legs: 6.30%

Resultados Ucinet 6.0

### 4. Grau de entrada e saída (outdegree e indegree), relativa aos recursos financeiros:

	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1 Mean	4.345	4.345	8.047	8.047
2 Std Dev	10.457	5.032	19.365	9.318
3 Sum	239.000	239.000	442.593	442.593
4 Variance	109.353	25.317	375.012	86.821
5 SSQ	7053.000	2431.000	24187.242	8336.763
6 MCSSQ	6014.437	1392.436	20625.639	4775.159
7 Euc Norm	83.982	49.305	155.522	91.306
8 Minimum	0.000	1.000	0.000	1.852
9 Maximum	54.000	38.000	100.000	70.370
10 N of Obs	55.000	55.000	55.000	55.000

Network Centralization (Outdegree) = 93.656%  
 Network Centralization (Indegree) = 63.477%

Resultados Ucinet 6.0

## ANEXO 8- Formação

### 1. Densidade da matriz relativa à Formação:

	1	2	3	4	5
Density	No. of Ties	Std Dev	Avg Degree	Alpha	
-----	-----	-----	-----	-----	-----
	0.071	212	0.257	3.855	0.809

Resultados Ucinet 6.0

### 2. Reciprocidade da matriz relativa à Formação:

1	Recip Arcs	86
2	Unrecip Arcs	126
3	All Arcs	212
4	Arc Reciprocity	0.406
5	Sym Dyads	43
6	Asym Dyads	126
7	All Dyads	169
8	Dyad Reciprocity	0.254

Hybrid Reciprocity: 0.2544

Resultados Ucinet 6.0

### 3. Transitividade da matriz relativa à Formação:

Number of non-vacuous transitive ordered triples: 496  
 Number of triples of all kinds: 157410  
 Number of triples in which i-->j and j-->k: 2184  
 Number of triangles with at least 2 legs: 9114  
 Number of triangles with 3 legs: 496

Percentage of all ordered triples: 0.32%  
 Transitivity: % of ordered triples in which i-->j and j-->k that are transitive: 22.71%  
 Transitivity: % of triangles with at least 2 legs that have 3 legs: 5.44%

Resultados Ucinet 6.0

### 4. Grau de entrada e saída (outdegree e indegree), relativa à Formação:

		1	2	3	4
		OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1	Mean	3.855	3.855	7.138	7.138
2	Std Dev	10.170	4.312	18.834	7.986
3	Sum	212.000	212.000	392.593	392.593
4	Variance	103.433	18.597	354.710	63.776
5	SSQ	6506.000	1840.000	22311.385	6310.014
6	MCSSQ	5688.836	1022.836	19509.041	3507.669
7	Euc Norm	80.660	42.895	149.370	79.436
8	Minimum	0.000	1.000	0.000	1.852
9	Maximum	54.000	31.000	100.000	57.407
10	N of Obs	55.000	55.000	55.000	55.000

Network Centralization (Outdegree) = 94.582%  
 Network Centralization (Indegree) = 51.200%

Resultados Ucinet 6.0

## ANEXO 9- Técnicos/Logística

### 1. Densidade da matriz relativa aos fluxos técnicos e de logística:

	1	2	3	4	5
Density	No. of Ties	Std Dev	Avg Degree	Alpha	
	0.088	261	0.283	4.745	0.841

Resultados Ucinet 6.0

### 2. Reciprocidade da matriz relativa aos fluxos técnicos e de logística:

1	Recip Arcs	104
2	Unrecip Arcs	157
3	All Arcs	261
4	Arc Reciprocity	0.398
5	Sym Dyads	52
6	Asym Dyads	157
7	All Dyads	209
8	Dyad Reciprocity	0.249

Hybrid Reciprocity: 0.2488

Resultados Ucinet 6.0

### 3. Transitividade da matriz relativa aos fluxos técnicos e de logística:

Number of non-vacuous transitive ordered triples: 741  
 Number of triples of all kinds: 157410  
 Number of triples in which  $i \rightarrow j$  and  $j \rightarrow k$ : 2905  
 Number of triangles with at least 2 legs: 10675  
 Number of triangles with 3 legs: 741

Percentage of all ordered triples: 0.47%

Transitivity: % of ordered triples in which  $i \rightarrow j$  and  $j \rightarrow k$  that are transitive: 25.51%

Transitivity: % of triangles with at least 2 legs that have 3 legs: 6.94%

Resultados Ucinet 6.0

### 4. Grau de entrada e saída (outdegree e indegree), relativa aos fluxos técnicos e de logística:

	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
1 Mean	4.745	4.745	8.788	8.788
2 Std Dev	10.428	4.892	19.310	9.060
3 Sum	261.000	261.000	483.333	483.333
4 Variance	108.735	23.935	372.892	82.082
5 SSQ	7219.000	2555.000	24756.516	8762.002
6 MCSSQ	5980.437	1316.436	20509.041	4514.528
7 Euc Norm	84.965	50.547	157.342	93.606
8 Minimum	0.000	1.000	0.000	1.852
9 Maximum	54.000	37.000	100.000	68.519
10 N of Obs	55.000	55.000	55.000	55.000

Network Centralization (Outdegree) = 92.901%

Network Centralization (Indegree) = 60.837%

Resultados Ucinet 6.0