



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Turismo, Desenvolvimento Regional e as Redes de Cooperação entre Stakeholders Turísticos

Henrique José Centeno Nunes Costa Pais

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

Orientador: Prof. Doutora Margarida Maria Fidalgo Costa Vaz

Covilhã, Outubro de 2013

Agradecimentos

Agora que se aproxima do fim mais uma etapa da minha vida académica e que o início de uma carreira está cada vez mais próximo, gostaria de agradecer a todos aqueles que sempre me apoiaram nesta caminhada.

Agradeço assim à minha família, que esteve sempre comigo, a apoiar-me e a dar-me força para nunca desistir.

Agradeço também à minha orientadora da dissertação, a Dr^a. Margarida Vaz, por estar sempre disponível para me ajudar.

E agradeço por fim, aos empresários das empresas/instituições entrevistadas, que mostraram sempre a maior disponibilidade pois sem a sua colaboração não seria possível fazer-se este trabalho.

Resumo

O Turismo é um dos maiores sectores económicos do mundo, permite a geração de rendimentos, empregos, investimentos e exportações. Porém este sector é bastante fragmentado, o que torna difícil o trabalho de quem coordena os destinos turísticos. Neste sentido, as redes de cooperação entre os stakeholders têm um papel muito importante, porque para além de proporcionarem uma maior coesão entre os agentes turísticos, também fazem com que os destinos se possam desenvolver de uma forma mais sustentável, trazendo benefícios a médio-longo prazo. Este trabalho tem como objectivo estudar as relações de cooperação entre os diversos stakeholders envolvidos directa e indirectamente no turismo de alguns concelhos situados no Parque Natural da Serra da Estrela, com o intuito de se identificar o modo como essas relações de cooperação estruturam e/ou podem estruturar e consolidar o turismo como um instrumento de desenvolvimento da região. Conclui-se que a maioria dos stakeholders turísticos da região em estudo costuma estabelecer relações de cooperação, e que concordam que as redes de cooperação podem contribuir para o desenvolvimento da região. Contudo consideram que existem algumas dificuldades/barreiras à formação e desenvolvimentos das relações de cooperação, que poderão ser agravadas com o fim da Região de Turismo da Serra da Estrela.

Palavras-chave

Turismo e Desenvolvimento Regional; Stakeholders turísticos; Análise de Redes Sociais (ARS)

Abstract

Tourism is one of the greatest economic sectors in the world, it allows income generation, jobs, investments and exports. However, this sector is quite fragmented, which makes the work of who coordinates tourist destinations rather difficult. Therefore, the cooperation networks between the stakeholder play a very important role, as besides enabling a greater cohesion among touristic agents, also make that destinations may develop in a more sustainable way, bringing medium- to long-term benefits. This work has as main purpose to study stakeholders' cooperation relationships, directly or indirectly involved in the tourism of some municipalities situated in Serra da Estrela's Natural Park, so as to identify the way these cooperation relationships structure and/or may structure and consolidate the tourism as an instrument of the region's development. It is concluded that the majority of the region's touristic stakeholder who are being studied usually establish cooperation relationships, and agree that these can contribute for the region's development. However, they consider that there are some difficulties/barriers to the creation and development of cooperation relationships, which can be worsened as Serra da Estrela's Tourism Region comes to an end.

Keywords

Tourism and Regional Development; Touristic Stakeholders; Social Networks Analysis (SNA)

Índice

1.	Introdução	1
2.	Importância do Turismo para a Economia e para o Desenvolvimento Regional	3
3.	Os Stakeholders no Sistema Turístico	5
3.1	A Necessidade da Abordagem Sistémica no Turismo	5
3.2	A Teoria dos Stakeholders e o Turismo	6
3.3	Os Stakeholders do Sistema Turístico	7
3.4	A Importância da Colaboração entre os Stakeholders do Sistema Turístico	8
4.	Análise de Redes Sociais (ARS). Uma Abordagem para o Estudo das Redes de Relações dos Stakeholders	9
4.1	As Redes e o Turismo	9
4.2	Análise de Redes Sociais (ARS) como Abordagem para o Estudo das Redes de Relações dos Stakeholders	12
4.2.1	Representação dos Dados Relacionais	12
4.2.2	Identificação dos Stakeholders de Destaque	15
5.	Objectivos e Metodologia da Investigação Empírica.....	22
5.1	Objectivos da Investigação	22
5.2	Método de Investigação	24
5.2.1	Desenho e Justificação da Metodologia	24
5.2.1.1	Ao Nível do Estudo de Caso	24
5.2.1.2	Ao Nível da Análise de Redes.....	25
5.2.2	População e Amostra	28
5.2.3	Recolha e Tratamento de Dados.....	31
6.	Apresentação e Discussão dos Resultados da Investigação	34
6.1	Breve Caracterização da Região em Estudo	34
6.2	Apresentação dos Resultados da Investigação Empírica	38
6.2.1	Caracterização dos Stakeholders Entrevistados.....	38
6.2.2	Hábitos de Cooperação e Caracterização das Relações de Cooperação Estabelecidas pelos Stakeholders	39
6.2.3	Estruturas em Rede. Opinião e Percepção dos Stakeholders Turísticos	47
6.2.4	Contributos das Redes para o Desenvolvimento do Turismo e da Região. Perspectiva dos Stakeholders.....	50
6.2.5	Aplicação do Método de Análise de Redes Sociais (ARS) às Redes de Cooperação dos Stakeholders Turísticos dos Concelhos da Covilhã e de Seia.....	52
6.2.5.1	Estrutura e Sociograma da Rede de Colaboração dos Stakeholders Turísticos	52
6.2.5.2	Medidas Algébricas	54

6.2.5.3	Medidas de Centralidade e de Poder.....	56
6.3	Discussão dos Resultados e Implicações para o Turismo e para o Desenvolvimento da Região em Estudo.....	59
6.3.1	Ao Nível da Dinâmica do Turismo.....	59
6.3.2	Ao Nível das Relações de Cooperação dos Stakeholders.....	60
6.3.3	Ao Nível do Contributo das Redes de Cooperação para a Competitividade do Turismo e para o Desenvolvimento Regional	60
7.	Conclusões e Reflexões Finais	62
7.1	Conclusões da Investigação	62
7.2	Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação	64
	Bibliografia.....	67
	Anexos	79

Lista de Figuras

Figura 1: Localização Geográfica do Parque Natural da Serra da Estrela	35
Figura 2: Distribuição dos Stakeholders Entrevistados por Concelho	38
Figura 3: Tipos de Stakeholders Entrevistados em cada Concelho	39
Figura 4: Estabelecimento de Relações de Cooperação no Âmbito do Turismo	40
Figura 5: Introdução de Aspectos Inovadores nas Empresas/Instituições	41
Figura 6: Frequência dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders	41
Figura 7: Definição das Regras dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders	42
Figura 8: Objectivos dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders	43
Figura 9: Importância dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders para o Funcionamento e Objectivos da Empresa/Instituição	44
Figura 10: Compatibilidade dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders	44
Figura 11: Coordenação dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders.....	45
Figura 12: Razões que estão na Base dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders	46
Figura 13: Razões dos Desentendimentos entre os Stakeholders.....	47
Figura 14: Opinião dos Stakeholders sobre Organizações em Rede (Concelho da Covilhã)	48
Figura 15: Opinião dos Stakeholders sobre Organizações em Rede (Concelho de Seia)	48
Figura 16: Pertença a uma Estrutura em Rede	50
Figura 17: Rede dos Stakeholders Turísticos dos Concelhos da Covilhã e de Seia	53

Lista de Tabelas

Tabela 1: Medidas de Centralidade e de Centralização	26
Tabela 2: Propriedades das Redes	26
Tabela 3: Distribuição do Número de Empresas/Instituições por Tipos de Stakeholders	29
Tabela 4: População-Alvo	30
Tabela 5: Amostra Obtida	31
Tabela 6: Tipos de Turismo e Regiões que Melhor se Adaptam a cada Tipo	35
Tabela 7: Número de Ligações e Densidade da Rede.....	55
Tabela 8: Centralização do Grau de Saída e de Entrada calculada a partir do UCINET 6.....	58
Tabela 9: Índice de Centralização Calculado a partir do UCINET 6	58

Lista de Acrónimos

ARS	Análise de Redes Sociais
ERT	Entidades Regionais de Turismo
ICN	Instituto da Conservação da Natureza
INE	Instituto Nacional de Estatística
NO	Noroeste
PNSE	Parque Natural da Serra da Estrela
RTSE	Região de Turismo da Serra da Estrela
SE	Sudeste
SPSS	<i>Statistics Package for Social Sciences</i>
TER	Turismo em Espaço Rural
TH	Turismo de Habitação
UNWTO	<i>World Tourism Organization</i>
WTTC	<i>World Travel and Tourism Council</i>

1. Introdução

De acordo com um relatório recente do World Travel and Tourism Council (WTTC, 2011), elaborado em colaboração com a Oxford Economics, o sector das viagens e turismo corresponde a uma actividade económica verdadeiramente global, uma vez que ocorre em destinos em todo o mundo: desde capitais, pequenas cidades e aldeias em áreas rurais e costeiras e até nos locais mais remotos do planeta. É um dos maiores sectores económicos do mundo, e o seu dinamismo impulsiona a economia através da geração de rendimento, emprego, investimento e exportações. Para além de estimular o crescimento económico, gera também valiosos spin-offs, quer através do desenvolvimento de infra-estruturas que outras actividades económicas podem usar, quer através da projecção no exterior dos países e regiões de destino.

Perante a relevância do turismo para a economia, seja a nível mundial, regional ou local, e com um ambiente global cada vez mais competitivo, os destinos turísticos necessitam de inovar para conseguirem atrair turistas e para se manterem competitivos. Para tal é necessário que, a par da partilha de conhecimentos (Baggio e Cooper, 2008), se verifique a capacidade de cooperação entre os stakeholders dos destinos turísticos, um dos factores muito importantes para a competitividade deste sector (Romeiro, 2006).

Neste contexto, a organização e colaboração em rede no sector do turismo é extremamente importante uma vez que estas redes promovem a divulgação de informações e fortalecem as conexões entre os indivíduos e as organizações (Costa, 1996), contribuem para o desenvolvimento do turismo de uma forma mais sustentável (Halme, 2001; Vernon *et al.*, 2005; Timur e Getz, 2008), contribuem para uma maior satisfação dos turistas e para o sucesso económico das regiões onde operam (March e Wilkinson, 2009) e são vistas como uma ferramenta útil para analisar a evolução dos negócios e as oportunidades de desenvolvimento, sendo consideradas um canal importante para os relacionamentos público-privados e para se compreender as estruturas do turismo (Presenza e Cipollina, 2010).

Uma vez que o turismo é um sector de grande importância para a economia de muitos países, nomeadamente para Portugal, um país muito ligado a este sector, quer do ponto de vista económico, quer devido à sua posição geográfica, clima favorável e população acolhedora (Costa, 2012), considerou-se pertinente tentar perceber a importância que a cooperação em rede tem para este sector e de que forma as redes podem contribuir para um maior desenvolvimento do turismo a nível regional. Sobretudo em alguns concelhos do Parque Natural da Serra da Estrela, uma vez que esta região, sendo menos desenvolvida relativamente ao litoral, possui, contudo, recursos que podem potenciar não só o

desenvolvimento do turismo, como também utilizar o turismo como factor de desenvolvimento da região, de uma forma sustentada.

É neste contexto que se definiu como objectivo principal deste trabalho, estudar as relações de cooperação entre os diversos stakeholders envolvidos directa e indirectamente no turismo desta região, com o intuito de se identificar o modo como essas redes de relações estruturam e/ou podem estruturar e consolidar o turismo como um instrumento de desenvolvimento da região.

Para o efeito recorrer-se-á no estudo empírico à metodologia da Análise de Redes Sociais (ARS), uma ferramenta que permite analisar e mapear as relações existentes entre os elementos de uma rede e visualizar uma serie de relações complexas de uma forma simplificada (Baggio e Cooper, 2008; Presenza e Cipollina, 2010), permitindo não só analisar as relações estabelecidas entre os stakeholders de um destino turístico como também perspectivar o destino como um sistema composto por uma rede de relações (Timur e Getz, 2008; Baggio e Cooper, 2008). A recolha de dados para análise será feita através de entrevistas pessoais feitas aos diversos stakeholders do turismo de alguns concelhos da região do Parque Natural da Serra da Estrela, e, para tratamento dos dados recolhidos, será utilizado o *software* informático UCINET 6, bem como o *Netdraw*, o SPSS e o Excel.

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

Este estudo divide-se da seguinte forma, no ponto 2 é apresentada a importância do turismo para a economia e para o desenvolvimento regional, no ponto 3, os stakeholders no sistema turístico, no 4, a análise de redes sociais (ARS) como abordagem para o estudo das redes de relações dos stakeholders, no 5 são apresentados os objectivos do estudo e a metodologia da investigação empírica, no 6 a apresentação e discussão dos resultados da investigação e por fim, no 7 as conclusões do estudo e reflexões finais.

2. Importância do Turismo para a Economia e para o Desenvolvimento Regional

De acordo com Dudley (1993, citado em Tosun, 2001), o desenvolvimento não está apenas relacionado com o aumento de riqueza. Também está relacionado com mudanças nos comportamentos, nas aspirações e na forma de se compreender o mundo. Na mesma linha Harrison (1990) considera que o desenvolvimento é uma mudança positiva, profunda e contínua na totalidade da experiência humana.

Sendo o turismo um fenómeno socioeconómico capaz de proporcionar grandes mudanças a nível económico, social e ambiental (Smallman e Moore, 2010), não admira que o seu papel como impulsionador do desenvolvimento económico e como ferramenta para melhorar a qualidade de vida das comunidades seja constantemente referenciado por investigadores, profissionais do sector e políticos (Ladeiras *et al.*, 2010).

Considerado como um veículo para o desenvolvimento (Sharpley, 2003), o turismo, dada a sua transversalidade, é uma importante fonte de rendimentos para muitos sectores da actividade económica, ao mesmo tempo que pode dar bastantes contributos para o desenvolvimento das regiões (Nastase *et al.*, 2010).

Contudo, e conforme refere Tosun *et al.* (2003), o maior ou menor contributo do turismo para o desenvolvimento regional depende do seu grau de integração na economia das regiões.

O impacto económico do turismo numa região tem início com as despesas em turismo¹ (Frechtling e Horváth, 1999) e, dependendo da estrutura socioeconómica da região, essas despesas podem ter maiores ou menores efeitos multiplicadores, ou inclusive, haver fuga desses efeitos.

Os efeitos multiplicadores do turismo mostram o aumento na produção, nos rendimentos do trabalho e no emprego através das relações intersectoriais que ocorrem numa dada região, como resultado das despesas em turismo (Frechtling e Horváth, 1999). Esses efeitos, que podem ser directos, indirectos e induzidos, influenciam assim toda a economia de uma região ou país (Khan *et al.*, 1995).

Os efeitos multiplicadores directos são representados pelos gastos iniciais dos turistas, que originam receitas directas para as companhias aéreas, agências de viagens, hotéis, lojas, restaurantes e outros agentes turísticos; já os efeitos multiplicadores indirectos englobam as

¹ Despesas em turismo são as quantias pagas pela compra de bens e serviços, para consumo próprio ou para oferta, que são feitas durante as viagens de turismo (UNWTO, 2007).

despesas que os destinatários dos gastos directos têm na aquisição de bens que lhes são necessários para prestarem os seus serviços, tais como, bens alimentares para os restaurantes, mobiliário para os hotéis, etc. Por sua vez os beneficiários destas receitas directas e indirectas gastam-nas na aquisição de bens e serviços para usufruto pessoal, tais como, habitação, transportes ou lazer, e a que correspondem os efeitos multiplicadores induzidos (Khan *et al.*, 1995).

No entanto, em algumas regiões, os gastos dos turistas não permanecerem na economia dos destinos turísticos, havendo conseqüentemente fuga de efeitos (Sandbrook, 2010). Tal acontece quando esses destinos, ao serem economicamente mais débeis e bastante dependentes de importações (quer de outras regiões, quer de outros países) acabam por gastar fora da região grande parte das receitas turísticas ao importarem os *inputs* que necessitam. Segundo Sandbrook (2010), quando o desenvolvimento do turismo é controlado externamente, existe uma grande fuga de efeitos das receitas e devido a isso, o turismo provoca um efeito económico insignificante nos destinos turísticos.

Com base nos níveis elevados de fuga de efeitos, alguns críticos do turismo internacional afirmam que alguns destinos turísticos não obtêm receitas significativas com a indústria do turismo (Sandbrook, 2010) e de acordo com Mbaiwa (2005), as políticas dos governos deviam garantir que a maior parte das receitas do turismo fosse retida nos países dos destinos turísticos. É o caso, por exemplo, do turismo no Botswana dominado por capital estrangeiro, em que mais de 70% das receitas produzidas por este sector vão para fora do país. Segundo o autor do estudo (Mbaiwa, 2005) a maioria dos turistas que visitam este país não utilizam as companhias aéreas locais para além de que os postos de trabalho mais qualificados e com salários mais elevados são ocupados por estrangeiros.

Segundo Hampton (1998), a maior parte dos governos dos países menos desenvolvidos focam-se mais no turismo internacional de massas do que no turismo alternativo, de menor escala, como é o caso do turismo “*backpackers*”, que proporciona menos fuga de efeitos na economia e tem menos impactos negativos em geral. Tal como é referido por Scheyvens (2002), os turistas que praticam este tipo de turismo não procuram luxos, portanto vão gastar mais em produtos e serviços locais e não em produtos importados, o que proporciona mais benefícios para o destino turístico. Também Torres (2003), alerta para o facto de o desenvolvimento do turismo estar muitas vezes associado ao aumento da procura de alimentos importados, o que resulta numa fuga de efeitos.

Como se pode concluir, apesar da sua importância económica, ainda existe a dúvida se o turismo beneficia todos os stakeholders, ou seja, todos aqueles que fazem parte do seu sistema (Sautter e Leisen, 1999).

3. Os Stakeholders no Sistema Turístico

3.1 A Necessidade da Abordagem Sistémica no Turismo

O turismo pode ser entendido como um sistema, ou seja, como um conjunto de elementos dinamicamente interligados com a intenção de alcançarem um objectivo comum, o desenvolvimento regional (Vaz, 2005). Como refere Silva *et al.* (2001, citado em Vaz, 2005: 180) “Não sendo uma realidade abstracta, o destino é uma entidade em tudo semelhante a uma organização complexa e, como tal, constitui um caso paradigmático de um sistema que é preciso gerir em consonância com expectativas de diversos interessados, de um grande leque de organizações com objectivos nem sempre claramente identificados, numa óptica de maximização das áreas de convergência possíveis, num cenário interactivo de competição interna e externa”.

Esta perspectiva do turismo como um sistema é um aspecto que deve ser considerado por quem planeia e gere os destinos turísticos (Carlsen, 1999) e tem sido utilizada em muitos estudos quer para analisar as relações existentes entre o turismo, a economia, o meio ambiente e o desenvolvimento (Carlsen, 1999), quer na análise dos próprios destinos turísticos e da sua diversidade de constituintes (Tinsley e Lynch, 2001).

Para Pavlovich (2003), os destinos turísticos formam-se a partir do agrupamento das diversas organizações responsáveis por actividades de lazer, alojamento, transportes e alimentação e que formam sistemas de inter-relacionamentos.

De acordo com Farrell e Twining-Ward (2004), a sustentabilidade depende do sistema turístico na sua globalidade. Segundo estes autores (*op.cit.*, 2004), o sistema turístico incorpora componentes sociais, económicas, geológicas e ecológicas, bem como todos os processos que são necessários para o seu funcionamento em pleno e para a sua sustentabilidade, sendo que o seu núcleo é constituído por estruturas, bens, serviços e recursos que contribuem para o sector turístico. Esta perspectiva vai de encontro ao que é referido por Bornhorst *et al.* (2010), para quem os sistemas turísticos não incluem apenas os produtos e serviços relacionados com o sector, mas também, as interacções entre os turistas e os residentes dos destinos turísticos. Aliás, e segundo Timur e Getz (2008), um destino turístico é um sistema constituído por relações que são capazes de influenciar os comportamentos e os valores dos stakeholders, o que está muito relacionado com a abordagem das redes, como iremos verificar mais à frente.

Note-se que o sistema turístico dá uma maior importância aos residentes dos destinos turísticos e às suas percepções e ambições; do mesmo modo, o entendimento dos destinos

turísticos como sistemas, proporcionam-lhes uma maior substância e valor e dá a possibilidade de se encontrarem formas de se manter ou desenvolver os destinos turísticos (Farrell e Twining-Ward, 2004). Como referem Jamal e Getz (1995), a colaboração entre o sector público e privado não é fácil de ser obtida e para tal acontecer seria necessário que se desenvolvessem novos mecanismos que englobassem todos os elementos do sistema turístico.

Para Yilmaz e Bititci (2006), se as organizações que compõem o sistema turístico trabalharem em conjunto agregam valor e oferecem uma maior diversidade de produtos e serviços aos clientes, ao mesmo tempo que, através do esforço conjunto dos elementos que compõem o sistema turísticos, conseguem captar uma maior procura turística.

3.2 A Teoria dos Stakeholders e o Turismo

De acordo com Sautter e Leisen (1999), a teoria dos stakeholders, iniciada por Freeman em 1984, refere que uma organização é caracterizada pelas relações que estabelece com os diversos stakeholders. Entenda-se por stakeholder qualquer grupo ou individuo que pode afectar ou ser afectado pela realização dos objectivos de uma organização (Freeman, 1984, citado em Fassin, 2009: 116). Os interesses dos stakeholders têm um valor intrínseco, ou seja, cada stakeholder é considerado individualmente e não tendo em conta as suas aptidões para promover os interesses dos outros (Donaldson e Preston, 1995). A teoria dos stakeholders postula que os vários grupos de interessados possam ter influência directa na tomada de decisões relacionadas com a gestão (Presenza e Cipollina, 2010), o que se verifica no planeamento do turismo.

Até 1984 a participação dos stakeholders não era muito referenciada na literatura relacionada com gestão, altura em que Freeman escreveu a obra “Gestão Estratégica” (Byrd, 2007). Contudo, o modelo dos stakeholders de Freeman tem sido um dos mais importantes temas da literatura de gestão dos últimos anos (Fassin, 2010). Segundo Donaldson e Preston (1995), a teoria dos stakeholders tem-se salientado na literatura de gestão tendo por base a sua precisão descritiva, o seu poder instrumental e a sua validação normativa, sendo os stakeholders identificados com base nos seus interesses pelas organizações e no modo como este interesse funcional é correspondido pelas organizações (Donaldson e Preston, 1995).

Ao ser utilizada para descrever e explicar as características e os comportamentos das organizações, este aspecto descritivo da teoria dos stakeholders demonstra e explica negócios passados, presentes e futuros entre as empresas e os stakeholders, sendo esta descrição importante na exploração de novas áreas (Donaldson e Preston, 1995). Nesta perspectiva, a teoria dos stakeholders permite descrever os vários componentes de um determinado destino turístico, tais como, as principais atracções turísticas, os vários agentes envolvidos no sector e as ligações existentes entre os diversos agentes do sistema turístico (Byrd, 2007).

Por outro lado, a teoria é utilizada para identificar as ligações existentes, ou a falta delas, entre os stakeholders e a execução dos objectivos das corporações, tais como o crescimento ou a rentabilidade. Ou seja, este aspecto instrumental da teoria dos stakeholders permite estabelecer ligações entre os stakeholders e os objectivos que são desejáveis pelas organizações (Donaldson e Preston, 1995). Por exemplo, ao nível do turismo, permite analisar quer a performance dos vários agentes económicos quer a importância do sector para a economia da região.

A teoria é também utilizada para interpretar as funções das corporações e identificar as directrizes que são seguidas na sua gestão. Este aspecto normativo tenta interpretar as funções e as orientações das organizações com base em alguns princípios morais ou filosóficos (Donaldson e Preston, 1995). Aplicado ao turismo, este aspecto normativo da teoria dos stakeholders pode permitir analisar as preocupações de responsabilidade social e de sustentabilidade das empresas e instituições envolvidas no sector.

No nosso estudo empírico serão utilizados estes aspectos da teoria dos stakeholders, nomeadamente a precisão descritiva, para identificar os stakeholders e as principais actividades turísticas da região em estudo e o poder instrumental, para identificar as ligações existentes entre os stakeholders da região. Para tal será utilizada a análise de redes sociais (ARS), que será abordada mais à frente.

3.3 Os Stakeholders do Sistema Turístico

Uma vez que o desenvolvimento do turismo tem os atributos de um bem público e social e os seus benefícios podem ser partilhados por todos os stakeholders dos destinos turísticos (Jamal e Getz, 1995), existe a necessidade de garantir que os stakeholders tenham a noção do impacto do turismo na sociedade (Byrd e Gustke, 2007).

De acordo com Sautter e Leisen (1999), fazem parte dos stakeholders do turismo, todos aqueles que estão envolvidos no turismo, sendo estes, as empresas localizadas nos destinos turísticos, os seus concorrentes, os trabalhadores, as cadeias de negócios, os residentes dos destinos turísticos, os turistas, o governo e grupos de activistas. Para Blain *et al.* (2005), as entidades relacionadas com a hospitalidade incorporam hotéis, restaurantes, operadoras turísticas, órgãos governamentais e qualquer individuo ou empresa que esteja relacionada com o turismo, de forma directa ou indirecta, tais como, atracções turísticas, postos de combustível, lojas, funcionários municipais, empresas de transporte, planeadores de incentivos, companhias aéreas e até universidades.

Se os stakeholders devem ter conhecimento dos impactos, positivos e negativos, que o turismo tem na sociedade, este conhecimento pode ser obtido através de iniciativas que

procurem informa-los e deste modo o desenvolvimento do turismo pode ser executado de uma forma mais sustentável. Se os stakeholders não estiverem envolvidos neste processo de desenvolvimento nem no processo de planeamento, a possibilidade de este ser mal sucedido é maior uma vez que o turismo também vai ter impacto sobre eles (Byrd e Gustke, 2007).

A importância de se envolverem os stakeholders no processo de planeamento do turismo tem sido muito reconhecida (Bramwell e Lane, 2000), mas para que os stakeholders possam ser incorporados nos processos de planeamento, os seus interesses devem ser identificados por quem planeia o turismo (Byrd e Gustke, 2007). Para Yuksel *et al.* (1999), o processo de planeamento do turismo pode dar a possibilidade aos stakeholders de participarem na formulação e implementação das medidas a tomar, permitindo-lhes dar opiniões acerca do plano do turismo. De acordo com Hardy e Beeton (2001), antes de se envolverem os stakeholders no planeamento e gestão do turismo é preciso ter-se uma noção de quais são os seus conhecimentos, como forma de prevenção, pois mesmo que os stakeholders não tenham capacidades para influenciar as medidas de desenvolvimento do turismo a serem tomadas, só o facto de as conhecerem e entenderem já vai beneficiar as interacções entre si (Byrd *et al.*, 2008).

3.4 A Importância da Colaboração entre os Stakeholders do Sistema Turístico

De acordo com Jamal e Getz (1995) a indústria do turismo é bastante fragmentada e a falta de organização e de coesão é um problema para quem planeia e coordena os destinos turísticos. Segundo estes autores, a colaboração proporciona um processo dinâmico capaz de solucionar problemas relacionados com o planeamento do desenvolvimento do turismo a nível local. Entenda-se por colaboração *“a process of joint decision making among key stakeholders of a problem domain about the future of that domain”* (Gray, 1989, citado em Jamal e Getz, 1995: 187).

Como Byrd e Gustke (2007) verificaram no seu estudo sobre a Carolina do Norte enquanto destino turístico, a falta de apoio dos residentes no planeamento do turismo pode dever-se à falta de conhecimentos sobre a indústria do turismo do seu país. Uma maior compreensão por parte destes pode fazer com que colaborem mais uns com os outros e construam consensos, o que faria com que o desenvolvimento do turismo fosse mais sustentável (Byrd e Gustke, 2007; Tosun, 2001; Sautter e Leisen, 1999; Timur e Getz, 2008; Presenza e Cipollina, 2010).

Como refere Omerzel (2011: 15), *“It is increasingly appreciated that a strong spirit of partnership and collaboration is required among all stakeholders to realize the potential of destination and to maximize available resources”* uma vez que a colaboração entre os

stakeholders leva à negociação, ao diálogo e à construção de propostas sobre o desenvolvimento do turismo (Bramwell e Lane, 2000).

Para Bramwell e Sharman (1999) a colaboração entre os stakeholders, no sentido de encontrarem um consenso sobre as políticas do turismo, pode proporcionar muitos benefícios e pode também promover uma maior reflexão sobre os impactos económicos, ambientais e sociais do turismo. Por sua vez Palmer e Bejou (1995) referem que os ambientes sociais, económicos e políticos dos diversos países vão ter influência na criação destas colaborações, que se formam na tentativa de atrair turistas.

Os stakeholders constroem relações através das colaborações que estabelecem entre si, envolvendo estas colaborações uma aprendizagem colectiva e permitindo identificar diferentes pontos de vista e entrar em consenso (Bramwell e Sharman, 1999). Como referem Timur e Getz (2008), a interligação entre os stakeholders dá-lhes a possibilidade de obterem mais informações importantes sobre o desenvolvimento do turismo e terem uma participação mais significativa. Se os diversos stakeholders encontrarem um ponto de interesse comum, o turismo pode desenvolver-se de forma a preservar os recursos das comunidades locais, o que irá ser vantajoso para todos (Aas *et al.*, 2005). Segundo Bornhorst *et al.* (2010), mesmo que um destino turístico tenha bons produtos e serviços, se a comunidade local não se interessar pelo sector turístico e se não souber acolher os visitantes, o destino não terá sucesso.

4. Análise de Redes Sociais (ARS). Uma Abordagem para o Estudo das Redes de Relações dos Stakeholders

4.1 As Redes e o Turismo

Segundo Wasserman e Faust (2009), uma rede social consiste num conjunto ou conjuntos finitos de actores e na relação ou relações que se estabelecem entre eles. De acordo com Borgatti e Foster (2003) uma rede é um conjunto de actores (ou nós) ligados por laços. Já Dredge (2006) define redes como conjuntos de relações sociais formais e informais que moldam a acção colaborativa entre governos, industrias e sociedades civis. Para Baggio e Cooper (2008), uma rede é um sistema que pode conter um grande número de elementos enquanto que para Timur e Getz (2008), as redes são formadas a partir das ligações, directas ou indirectas, estabelecidas por agentes dentro de um sistema.

Ultrapassando os limites organizacionais e estruturais (Presenza e Cipollina, 2010), as redes são caracterizadas por ligações estabelecidas entre indivíduos ou organizações e os elementos que as constituem têm semelhanças entre si ou objectivos em comum (Tyler e Dinan, 2001). Estas estruturas são caracterizadas por padrões recíprocos de comunicação, troca, cooperação (Powell, 1990; Tyler e Dinan, 2001) e pela confiança, que é o principal mecanismo de controlo numa organização em rede (Romeiro, 2006). Esta confiança é sustentada pelo compromisso, através da partilha de informações e de conhecimentos e fortalecendo as relações entre as partes (Presenza e Cipollina, 2010; Costa, 1996) e é desta interacção entre os elementos das redes que dependem os processos de negociação que são realizados entre si, sendo que é esta confiança e negociação que ajudam a explicar a dinâmica das redes (Tyler e Dinan, 2001).

Contudo as redes são difíceis de delinear, porque estas podem ser formais ou informais, os seus elementos podem pertencer a mais do que uma rede em simultâneo, não são constantes, e têm que se adaptar a diversas situações (Tyler e Dinan, 2001; Dredge, 2006). Como refere Pavlovich (2003), as redes modificam-se ao longo do tempo porque são feitas de relacionamentos.

Para Thorelli (1986), uma rede consiste num conjunto de nós que podem representar empresas, famílias, associações comerciais e outros tipos de organizações, e links que representam as interacções estabelecidas entre os diversos nós. Jarillo (2011), define rede estratégica como um conjunto de empresas que trabalham em conjunto para um objectivo comum.

Pelo facto de ser dos sectores económicos que incorpora uma maior diversidade de actividades, organizações, sectores e parcerias (Pavlovich, 2003; Baggio e Cooper, 2008; March e Wilkinson, 2009), que contribuem para o desenvolvimento do produto final (Romeiro, 2006), o turismo é muito propício para a análise de redes, razão pela qual tem sido dada uma maior importância ao papel das redes na melhoria do desempenho do sector turístico (March e Wilkinson, 2009).

De acordo com Scott *et al.* (2008), a indústria do turismo é a ideal para o estudo das redes, devido a esta ser uma indústria fragmentada e geograficamente dispersa e as redes permitem que o turismo ultrapasse essa fragmentação.

De acordo com Presenza e Cipollina (2010), na literatura actual relacionada com o turismo, o estudo sobre as redes segue duas correntes principais de aplicação: por um lado são vistas como uma ferramenta útil para analisar a evolução dos negócios e as oportunidades de desenvolvimento; por outro são vistas como um canal importante para se gerarem relacionamentos público-privados e para se compreenderem as estruturas do turismo.

O turismo incorpora diversos stakeholders, que englobam o sector público, o privado e os residentes locais (Timur e Getz, 2008) que não conseguem garantir um desenvolvimento sustentável por si só (Halme, 2001; Vernon *et al.*, 2005). Porque dependem uns dos outros para alcançarem os seus objectivos (March e Wilkinson, 2009), é necessário que sejam estabelecidas alianças, parcerias ou redes (*networks*) entre estes stakeholders para poderem actuar e encontrarem pontos de interesse em comum, conseguindo assim alcançar um desenvolvimento sustentável (Halme, 2001; Vernon *et al.*, 2005; Timur e Getz, 2008) e contribuir para uma maior satisfação dos turistas e para o sucesso económico das regiões onde operam (March e Wilkinson, 2009). Deste modo, o desempenho dos destinos turísticos depende muito das ligações estabelecidas entre os stakeholders que os compõem, e não apenas das suas características individuais (March e Wilkinson, 2009). A capacidade de cooperação entre eles, seja de forma directa ou indirecta, constitui um factor muito importante para a competitividade deste sector (Romeiro, 2006).

Também para Scott *et al.* (2008), o turismo é uma indústria em rede em que as diversas organizações dos destinos turísticos cooperam e competem numa evolução dinâmica, defendendo aqueles autores que uma razão para a existência de cooperação no turismo é que muitos dos recursos dos destinos turísticos que são utilizados em conjunto para atrair turistas são de propriedade comunitária.

De acordo com Costa (1996), as redes são muito importantes para o sector turístico, porque elas possibilitam que o planeamento do turismo seja abordado de uma forma mais abrangente, participativa, informada e democrática, uma vez que permitem que seja executado por uma maior diversidade de stakeholders. Por outro lado, ao terem em conta as estruturas económicas de cada região e ao possibilitarem o planeamento e desenvolvimento do turismo numa perspectiva de longo prazo, as redes permitem que o crescimento económico neste sector seja visto a médio e longo prazo, trazendo mais segurança e rentabilidade aos investimentos do sector privado (Costa, 1996).

Nos destinos turísticos o conhecimento é visto como uma inovação e a transferência de conhecimentos pode ser comparada com o conceito de difusão de inovações, mas para esta transferência de conhecimentos ser bem-sucedida são necessárias algumas condições que por vezes não estão presentes no turismo, devido à própria natureza dos destinos turísticos (Scott *et al.*, 2008). Uma vez que em muitos destinos predominam as pequenas empresas de propriedade familiar, existe uma fragmentação entre uma variedade de sectores, tais como alojamentos, alimentação e transportes e há más práticas de recrutamento e selecção de recursos humanos, promovendo o emprego pouco qualificado de trabalhadores sazonais e a tempo parcial, neste tipo de empregos, devido ao pouco tempo de permanência dos trabalhadores nos locais de trabalho e à forte rotatividade, entre empresas, a que estes estão

sujeitos, torna-se mais difícil conseguir uma transferência de conhecimentos eficaz (Scott *et al.*, 2008).

A análise de redes sociais (ARS) é uma técnica que permite analisar as relações estabelecidas entre os stakeholders de um destino turístico e abordar o destino como uma rede (Timur e Getz, 2008; Baggio e Cooper, 2008). As suas técnicas de análise podem ser utilizadas pelos gestores dos destinos turísticos e pelos decisores políticos para planearem e gerirem os relacionamentos dentro de uma rede de turismo (Presenza e Cipollina, 2010).

4.2 Análise de Redes Sociais (ARS) como Abordagem para o Estudo das Redes de Relações dos Stakeholders

As redes produzidas pelas relações entre os diversos stakeholders podem ser estudadas através da Análise de Redes Sociais (ARS) (Stokowski, 1992) uma vez que permite visualizar uma série de relações complexas de uma forma simplificada. Através de procedimentos quantitativos para calcular diversos indicadores e para avaliar as características de uma rede e a posição dos elementos que a constituem (Presenza e Cipollina, 2010), esta ferramenta torna possível a análise e o mapeamento das relações existentes entre os elementos de uma rede e a probabilidade de terem acesso à mesma informação ou recursos (Baggio e Cooper, 2008; Presenza e Cipollina, 2010). Como refere Romeiro (2006: 97) “A análise de redes sociais (ARS) propõem uma abordagem analítica e pragmática para explicar os fenómenos sociais, económicos e naturais, nos quais se relacionam distintas unidades de forma complexa”.

De acordo com Timur e Getz (2008), a análise de redes sociais (ARS) preocupa-se com as posições estruturais, tais como a centralidade ou isolamento, sendo a centralidade uma das medidas mais utilizadas por esta ferramenta. A sua unidade de análise não é o indivíduo mas sim uma entidade constituída por um conjunto de indivíduos e pelas ligações que estes estabelecem entre si (Wasserman e Faust, 2009; Scott *et al.*, 2008). Sendo que estes indivíduos podem ser pessoas, organizações, famílias, cidades, países, entre outros (Romeiro, 2006).

4.2.1 Representação dos Dados Relacionais

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

A ARS pode usar grafos, que se consistem em pontos (ou quaisquer outras formas, tais como círculos, quadrados, entre outros) para representar os actores (ou nós) e linhas (também chamadas laços ou links), para representarem as relações que se estabelecem entre os

diversos nós (Stokowski, 1992; Wasserman and Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005; Romeiro, 2006). De acordo com Romeiro (2006), se as linhas do grafo apresentarem uma direcção, isto é, se forem em forma de seta, são consideradas dirigidas, caso contrário são não dirigidas. As relações dirigidas, que se estabelecem entre dois actores, podem ser consideradas simétricas, se ocorrer nos dois sentidos, ou assimétricas, se ocorrer apenas num sentido (Romeiro, 2006).

Na ARS, estes grafos são frequentemente chamados sociogramas (Wasserman and Faust, 2009), tendo sido assim nomeados pelos sociólogos (Hanneman e Riddle, 2005). Os sociogramas permitem que os investigadores possam ver mais facilmente as relações que se estabelecem entre os indivíduos, mas se a rede tiver um grande número de nós ou uma densidade relacional elevada, a visualização dos sociogramas torna-se difícil (Hanneman e Riddle, 2005; Romeiro, 2006).

Outra forma de se representarem informações sobre as redes sociais é através de matrizes, sendo que estas contêm a mesma informação que os grafos (Wasserman e Faust, 2009; Romeiro, 2006), mas permitem a aplicação de ferramentas matemáticas e computacionais para resumir e padronizar os dados de uma rede (Wasserman e Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005). O tamanho de uma matriz depende no número de linhas (i) e de colunas (j) que contenha (Hanneman e Riddle, 2005).

Segundo Wasserman e Faust (2009), na ARS existem dois tipos de matrizes que são particularmente uteis para representar os dados de uma rede, a matriz de adjacência, também chamada *sociomatrix*, e a de incidência, que em conjunto contêm toda a informação contida num grafo.

A matriz de adjacência é o tipo de matriz mais utilizada na análise de redes sociais, sendo a mais comum a binária (Hanneman e Riddle, 2005) e possui informações sobre a existência de ligações directas entre dois actores (Romeiro, 2006). Esta matriz é quadrada, ou seja, tem o mesmo número de linhas (i) e de colunas (j) (Wasserman e Faust, 2009). Cada linha e cada coluna correspondem a um nó, sendo que estes são introduzidos, tanto nas linhas como nas colunas, pela mesma ordem (Wasserman e Faust, 2009). Esta matriz pode designar-se binária ou ponderada (Romeiro, 2006). É chamada binária quando apresenta informação sobre a existência ou não de ligações entre dois nós (Romeiro, 2006), neste caso, se existir uma ligação entre dois nós de uma rede é introduzido o número “1” na célula (i, j) que lhes corresponde; se essa ligação não existir é introduzido um “0” (Wasserman e Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005). Esta matriz é designada binária, uma vez que nas células entre dois nós ou está presente o número “1” ou o “0” (Wasserman e Faust, 2009). É chamada ponderada, quando a informação apresentada está relacionada com a frequência dos contactos ou com a intensidade das relações (Romeiro, 2006).

Quanto á matriz de incidência, esta matriz representa as linhas que são incidentes com determinados nós (Wasserman e Faust, 2009; Romeiro, 2006). Nesta matriz, cada linha (*i*) corresponde a um nó e cada coluna (*j*) corresponde a uma linha (do grafo). Se um nó e uma linha forem incidentes é introduzido o número “1” na célula (*i, j*) que lhes corresponde, caso não sejam é introduzido um “0” (Wasserman e Faust, 2009). Esta matriz também é binária mas não é necessariamente quadrada (Wasserman e Faust, 2009).

Para além dos sociogramas e das matrizes, a ARS também recorre a técnicas algébricas para descrever e analisar a estrutura das relações que se estabelecem entre os elementos de uma rede e alguns dos conceitos que se podem traduzir em medidas algébricas são (i) a densidade, (ii) a acessibilidade e (iii) a distância (Romeiro, 2006).

(i) A densidade corresponde à relação entre o número de laços existentes numa rede e o número possível de ligações (Wasserman e Faust, 2009; Romeiro, 2006) e calcula-se através do rácio estabelecido entre estes (Wasserman e Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005). Se numa rede não existirem ligações a sua densidade é 0, por outro lado, se todas as ligações possíveis estiverem estabelecidas a sua densidade é igual a 1 (Wasserman e Faust, 2009).

De acordo com Romeiro (2006: 146), a equação para o cálculo da densidade (Δ) de uma rede é a seguir indicada, em que o *L* corresponde ao número de linhas de uma rede e o *n* ao número de actores.

$$\Delta = \frac{L}{n(n-1)/2} = \frac{2L}{n(n-1)} \quad (1)$$

De acordo com Dredge (2006), a densidade diz respeito ao número e às características dos laços estabelecidos entre os elementos das redes. As redes mais densas possuem mais ligações e coesão e oferecem maiores oportunidades para a troca de informações e responsabilidades compartilhadas (Dredge, 2006; Timur e Getz, 2008; Pavlovich, 2003).

Segundo Granovetter (1973), quanto mais fortes forem os laços dentro de uma rede, mais densa esta será, sendo que a força de um laço é uma combinação entre a quantidade de tempo, a intensidade emocional, a intimidade e os serviços recíprocos que caracterizam o laço. Se houver muita confiança no relacionamento estabelecido entre os agentes, os laços estabelecidos entre si serão mais fortes (Prats *et al.*, 2008).

(ii) A acessibilidade consiste na existência de um conjunto de ligações que possam ser traçadas entre dois actores independentemente dos elementos que se encontrem entre eles (Hanneman e Riddle, 2005) e indica se um actor pode alcançar ou ser alcançado por outros

actores da rede (Romeiro, 2006). Se as relações forem assimétricas, um actor pode atingir outro mas esse não pode alcançar o actor que o atingiu, se forem simétricas, os dois actores estão acessíveis entre si (Hanneman e Riddle, 2005).

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

Numa rede, se alguns dos actores não conseguem estabelecer ligação com outros, pode haver uma divisão da rede ou podem existir subgrupos sem ligações entre si (Wasserman e Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005).

(iii) A distância corresponde às ligações indirectas entre os actores e existem dois conceitos que nos permitem calcular a distância entre dois nós, o passeio (*walk*) e o caminho (*path*) (Wasserman e Faust, 2009; Romeiro, 2006). O passeio é uma sequencia de nós e linhas que começam e terminam com nós, e em que cada nó é incidente com a linha seguinte e com a que o antecede na sequencia. Num passeio os nós e as linhas podem repetir-se, isto é, podem estar contidos no passeio mais do que uma vez. O caminho é um passeio em que todos os nós e todas as linhas são distintas (Wasserman e Faust, 2009). Se um grafo não estiver conectado, então a distância entre pelo menos um par de nós é considerada infinita (Wasserman e Faust, 2009).

Um outro conceito relacionado é o da distância geodésica, que diz respeito ao caminho mais curto entre dois nós (Wasserman e Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005; Romeiro, 2006) e indica a proximidade entre dois elementos da rede e o número de nós intermédios que estes devem usar para entrarem em contacto (Romeiro, 2006). O comprimento da maior distância geodésica entre dois nós corresponde ao diâmetro da rede (Wasserman e Faust, 2009; Romeiro, 2006). O diâmetro da rede indica a distância máxima que um fluxo tem de percorrer para estabelecer contacto entre todos os elementos da rede (Romeiro, 2006). O diâmetro de uma rede que esteja desconectada é infinito (ou indefinido), uma vez que nestes casos, a distância geodésica entre pelo menos um par de nós será infinita (Wasserman e Faust, 2009).

4.2.2 Identificação dos Stakeholders de Destaque

Uma das principais tarefas da análise de redes sociais é a identificação dos actores mais importantes de uma rede social (Wasserman e Faust, 2009; Romeiro, 2006). Segundo Hanneman e Riddle (2005), o poder é uma das principais características das estruturas sociais. Um individuo não tem poder em abstracto; ele tem poder porque pode dominar os outros, e portanto o poder é uma consequência de padrões de relacionamentos (Hanneman e Riddle, 2005).

De acordo com a teoria das redes, a influência dos stakeholders dentro de um sistema é determinada pela sua posição na rede (Timur e Getz, 2008). Embora as redes não sejam controladas pelos seus stakeholders, de forma individual alguns podem ter muita influência (March e Wilkinson, 2009). Uma posição central possibilita um melhor acesso à informação e uma maior influência dentro da rede (Pavlovich, 2001).

O poder dos elementos que fazem parte de uma rede pode estar associado à centralidade (Pavlovich, 2003; Romeiro, 2006) e ao prestígio (Romeiro, 2006).

Freeman, (2000, citado em Romeiro 2006: 149), distingue três tipos de centralidade: a (i) centralidade de grau, a (ii) centralidade de proximidade e a (iii) centralidade de intermediação.

(i) A centralidade de grau² corresponde ao número de nós com os quais um determinado actor se liga directamente dentro de uma rede e indica a centralidade de um elemento da rede em relação aos seus vizinhos e a influência que este tem sobre e desde os outros actores (Romeiro, 2006). Os elementos que estabelecem mais ligações dentro de uma rede têm mais alternativas para satisfazer as suas necessidades e não estão dependentes de nenhum actor, o que lhe proporciona mais poder. Assim, o grau pode ser usado para medir a centralidade e o poder dos elementos de uma rede (Hanneman e Riddle, 2005). Numa rede com vínculos dirigidos é possível identificarmos o grau de entrada, que corresponde ao número de nós que se ligam directamente a um determinado actor e o grau de saída que corresponde ao número de nós com os quais um determinado actor se liga directamente (Romeiro, 2006). De acordo com Hanneman e Riddle, (2005), os actores que têm um grau de saída elevado são considerados actores influentes, os que têm um grau de entrada elevado, gozam de muito prestígio, uma vez que muitos actores procuram estabelecer ligações com eles.

De acordo com Romerio (2006: 150), as equações para o cálculo do índice do grau de entrada ($C_{D, in}$) e do grau de saída ($C_{D, out}$) de um actor (n_i) são as que podemos observar a seguir, em que o r_{in} corresponde ao número de ligações estabelecidas com o nó i , o r_{out} corresponde ao número de ligações estabelecidas pelo nó i , e o j corresponde ao número de actores que formam a rede.

$$C_{D, in}(n_i) = \sum_{j=1}^1 r_{j, in} \qquad C_{D, out}(n_i) = \sum_{j=1}^1 r_{j, out} \qquad (2)$$

2 A centralidade de grau não considera os laços indirectos entre os actores (Hanneman e Riddle, 2005).

Segundo Wasserman e Faust (2009), o índice do grau de centralidade de um actor depende do tamanho da rede³ (g), sendo que o valor máximo que um índice pode atingir é $(g - 1)$. O valor mínimo é 0, o que se verifica nos nós soltos⁴ (ou isolados). Os elementos com um elevado grau de centralidade estabelecem um maior número de ligações dentro da rede. Por esse motivo conseguem obter mais informações e recursos de um maior número de elementos com maior facilidade e rapidez (Pavlovich, 2003; Dredge, 2006; Su, 2011) do que aqueles que possuem um menor grau de centralidade, o que lhes permite ter mais autonomia (Romeiro, 2006) e executar as suas funções de uma forma mais eficiente e resolver mais facilmente imprevistos que possam ocorrer (Dredge, 2006; Su, 2011). Estes actores possuem mais poder dentro da rede, uma vez que segundo Romeiro (2006), quanto maior for o número de relações estabelecidas por um nó ou para com ele, mais poder este acumula. De acordo com Wasserman e Faust (2009), estes actores devem ser reconhecidos pelos outros como grandes fontes de informação e como peças importantes da rede.

(ii) A centralidade de proximidade diz respeito à distância de um actor a todos os outros elementos que fazem parte da rede (Wasserman e Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005). Esta mede a centralidade considerando as relações indirectas e indica a influência indirecta e a possibilidade de se estabelecerem mais facilmente ligações entre os elementos da rede (Romeiro, 2006). Um actor é considerado central, no que diz respeito à proximidade, se poder interagir rapidamente com todos os outros elementos da rede (Wasserman e Faust, 2009). Os actores que consigam chegar ou ser alcançados por outros actores através de caminhos mais curtos detêm posições mais favoráveis e esta vantagem de posicionamento pode-lhes proporcionar mais poder (Hanneman e Riddle, 2005) e pode-lhes permitir solucionar problemas de uma forma mais eficiente, uma vez que lhes permite ter vias de comunicação mais curtas com os outros actores (Wasserman e Faust, 2009). Por outro lado, se um nó estiver distante dos restantes elementos da rede, a sua centralidade de proximidade vai ser menor, uma vez que este só pode atingir ou ser atingido por outros actores através de caminhos mais longos (Wasserman e Faust, 2009).

De acordo com Romeiro (2006: 151), a equação para o cálculo do índice de proximidade (C_c) de um nó (n_i) é a que podemos observar a seguir, em que $\sum_j^1 d(n_i, n_j)$ corresponde à distância geodésica entre os nós i e j .

$$C_c(n_i) = \frac{1}{\sum_j^1 d(n_i, n_j)} \quad (3)$$

3 Segundo Romeiro (2006), o tamanho de uma rede (g) corresponde ao número total de nós que formam a rede.

4 Segundo Aires *et al.* (2006), um nó solto é um nó que não estabelece ligações com outros nós.

O índice de proximidade de um actor também depende do tamanho da rede (g), sendo que o valor máximo que este pode atingir é igual a $(g - 1)^{-1}$, o que se verifica quando um nó é adjacente a todos os outros nós da rede. O mínimo é 0 e verifica-se quando um actor não está acessível aos outros actores da rede, ou seja, no caso dos nós soltos (ou isolados) (Wasserman e Faust, 2009).

Relativamente a estes nós isolados, como a distância dos outros actores da rede para os nós isolados é infinita, como vimos anteriormente, o índice de centralidade de proximidade destes nós também é infinito e não pode ser calculado (Wasserman e Faust, 2009).

(iii) Quanto à centralidade de intermediação, note-se que numa rede as interacções entre dois nós não adjacentes⁵ pode depender dos outros actor, principalmente daqueles que se encontrem no caminho entre estes dois nós. Sendo que estes actores podem ter algum controlo sobre as interacções estabelecidas entre os dois nós não adjacentes (Wasserman e Faust, 2009). Assim sendo, esta centralidade mede a dependência que os elementos da rede têm, de outros elementos, para estabelecerem ligações através dos caminhos mais curtos (Romeiro, 2006). Um nó é central se se situar no caminho mais curto entre outros dois nós, o que significa que para um actor ter um índice de centralidade de intermediação elevado, este deve servir de intermediário em muitas das ligações que se estabeleçam na rede (Wasserman e Faust, 2009). Desta forma, um actor que se encontre entre outros dois actores ocupa uma posição vantajosa dentro da rede (Hanneman e Riddle, 2005). A centralidade de intermediação indica a capacidade para se ser intermediário e o poder que se adquire por se ocupar essa posição na rede (Romeiro, 2006).

A equação para o cálculo do índice de intermediação (C_B) de um nó (n_i) é a apresentada abaixo, correspondendo g_{jk} ao número de geodésicos entre os nós j e k e o $g_{jk}(n_i)$ diz respeito ao número de geodésicos que ligam dois nós que contém o nó i (Romeiro, 2006: 152).

$$C_B(n_i) = \sum_j \sum_k \frac{g_{jk}(n_i)}{g_{jk}} \quad \text{com } j \neq k \neq i \quad (4)$$

Tal como se verifica nos outros tipos de centralidade, o índice de centralidade de intermediação (C_B) de um actor (n_i), também depende do tamanho da rede (g) (Wasserman e Faust, 2009). O valor máximo que este índice pode atingir é igual a $(g-1)(g-2)/2$ e corresponde

⁵ De acordo com Wasserman e Faust (2009), o nó central de uma rede em estrela é adjacente a todos os outros elementos da rede, uma vez que os consegue alcançar através do caminho mais curto possível, ou seja, liga-se directamente a todos eles. Deste modo, dois nós não adjacentes, são nós que não se ligam directamente.

ao número de pares de nós que não incluem o nó ni . O actor atinge este índice máximo se se encontrar no meio de todos os caminhos geodésicos entre os pares de nós. O valor mínimo é 0 e verifica-se quando um nó não se encontra no meio de nenhum caminho geodésico entre outros dois nós (Wasserman e Faust, 2009).

Uma vez que estes índices de centralidade dependem do tamanho das redes (g) (Wasserman e Faust, 2009), tal como vimos anteriormente, Freeman (2000, citado em Romeiro, 2006: 149), propõem um processo de normalização das medidas de centralidade, de modo a poderem-se comparar redes de diferentes tamanhos e densidades. Deste modo, de acordo com Wasserman e Faust (2009), em relação à centralidade de grau, podemos obter índices normalizados, ao dividirmos os índices de grau (CD) dos nós (ni) pelo valor máximo que um índice pode atingir, ou seja, por $(g - 1)$. Beauchamp (1965, citado em Wasserman e Faust, 2009: 185), sugere que o índice de centralidade de proximidade (CC) de um nó (ni) pode ser normalizado, através da multiplicação deste índice por $(g - 1)$. Relativamente à centralidade de intermediação, também podemos obter índices normalizados, ao dividirmos o índice de intermediação (CB) dos nós (ni) pelo valor máximo que estes podem atingir, ou seja, por $(g-1)(g-2)/2$ (Wasserman e Faust, 2009).

Associado a este conceito de centralidade está o de centralização (Romeiro, 2006). De acordo com Wasserman e Faust (2009), os índices de centralidade dizem respeito aos actores de uma rede, enquanto que a centralização esta relacionada com o grupo, isto é, com a rede como um todo. Uma rede centralizada é uma rede que se estrutura em redor de um nó central (Romeiro, 2006). Isto é uma rede em estrela, em que um nó central tem contacto directo com todos os outros actores da rede, sem que estes tenham contacto entre si (Wasserman e Faust, 2009). Este nó central tem uma posição muito vantajosa relativamente a todos os outros, uma vez que tem mais oportunidades e alternativas para satisfazer as suas necessidades, o que lhe proporciona mais poder (Hanneman e Riddle, 2005). Deste modo, a centralização é o indicador do grau no qual uma rede se ajusta a uma estrutura centralizada, isto é, em forma de estrela (Romeiro, 2006).

O índice de centralização mede a variabilidade ou heterogeneidade da centralidade dos actores de uma rede e permite comparar diferentes redes, no que diz respeito à heterogeneidade do grau de centralidade dos elementos da rede (Wasserman e Faust, 2009).

Freeman (1979, citado em Wasserman e Faust, 2009: 176), adopta a equação abaixo para o cálculo do índice de centralização de uma rede. Tendo em conta que $CA (ni)$ é um índice de centralidade de um actor, define $CA (n^*)$ como o maior valor de um índice particular que ocorre entre os elementos de uma rede (g), ou seja $CA (n^*) = \max_i CA (ni)$.

$$CA = \frac{\sum_{i=1}^g [CA(n^*) - CA(ni)]}{\max \sum_{i=1}^g [CA(n^*) - CA(ni)]} \quad (5)$$

Nesta equação, o numerador $\sum_{i=1}^g [CA(n^*) - CA(ni)]$, representa a soma das diferenças entre o maior valor observado de um índice e os outros valores observados e o denominador, $\max \sum_{i=1}^g [CA(n^*) - CA(ni)]$ representa a soma, teoricamente, máxima possível das diferenças de centralidade de um actor. Este máximo verifica-se nos grafos em estrela (Wasserman e Faust, 2009).

Os valores deste índice variam entre 0 e 1. Este é igual a 0 quando todos os actores apresentam o mesmo índice de centralidade e é igual a 1 no caso dos grafos em estrela (Wasserman e Faust, 2009: 180). Aplicando esta formula para calcular o índice de centralização a partir da centralidade de grau temos:

$$CD = \frac{\sum_{i=1}^g [CD(n^*) - CD(ni)]}{[(g-1)(g-2)]} \quad (6)$$

No numerador, o $CD(ni)$ representa os índices de centralidade de grau dos actores (g) de uma rede e o $CD(n^*)$ representa o maior valor observado nos índices de centralidade de grau (Wasserman e Faust, 2009). No denominador, de acordo com Freeman (1979, citado em Wasserman e Faust, 2009: 180), o $\max \sum_{i=1}^g [CA(n^*) - CA(ni)]$ pode calcular-se directamente e é igual a $[(g-1)(g-2)]$.

Este índice atinge o seu valor máximo (1), quando um actor se liga a todos os outros actores ($g-1$) de uma rede e estes ligam-se apenas a este actor, o que se verifica num grafo em estrela. Atinge o valor mínimo (0) quando os índices de centralidade de grau dos actores de uma rede são todos iguais, o que se verifica num grafo em círculo (Wasserman e Faust, 2009).

Aplicando a equação geral para calcular o índice de centralização a partir da centralidade de proximidade temos (Wasserman e Faust, 2009: 186):

$$CC = \frac{\sum_{i=1}^g [C'c(n^*) - C'c(ni)]}{[(g-2)(g-1)]/(2g-3)} \quad (7)$$

No numerador, o $C'c(ni)$ representa os índices de centralidade de proximidade normalizados dos actores (g) de uma rede e o $C'c(n^*)$ representa o maior índice de centralidade de proximidade normalizado observado (Wasserman e Faust, 2009). No denominador, o maior

valor possível do $\max \sum_{i=1}^g [CA(n^*) - CA(ni)]$ é igual a $[(g-2)(g-1)]/(2g-3)$ (Wasserman e Faust, 2009).

Este índice atinge o seu valor máximo (1), quando um nó está ligado a todos os outros actores de uma rede e apresenta uma distância geodésica de 1 para todos eles e os outros actores têm uma distância geodésica de 2 entre eles, o que se verifica num grafo em estrela. Atinge o seu valor mínimo (0) quando as distâncias geodésicas entre os actores são todas iguais, o que se verifica num grafo completo ou num grafo em círculo (Wasserman e Faust, 2009).

Aplicando a equação geral para o cálculo do índice de centralização a partir da centralidade de intermediação obtém-se a seguinte expressão (Wasserman e Faust, 2009: 191):

$$CB = \frac{2 \sum_{i=1}^g [CB(n^*) - CB(ni)]}{[(g-1)^2(g-2)]} \quad (8)$$

No numerador, o $CB(ni)$ representa os índices de centralidade de intermediação dos actores (g) de uma rede e o $CB(n^*)$ representa o maior índice de centralidade de intermediação observado. Em relação ao denominador, o maior valor possível do $\max \sum_{i=1}^g [CA(n^*) - CA(ni)]$ é igual a $[(g-1)^2(g-2)]$ (Wasserman e Faust, 2009). O índice máximo deste indicador verifica-se num grafo em estrela e o seu valor mínimo (0) verifica-se quando os actores de uma rede apresentam o mesmo índice de centralidade de intermediação (Wasserman e Faust, 2009: 192).

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

Segundo Wasserman e Faust (2009), a medida mais simples para se quantificar o prestígio (PD) de um nó (ni) é o seu grau de entrada $dI(ni)$, deste modo, de acordo com estes autores, $PD(ni) = dI(ni) = X+i$.

Tal como acontece com as medidas de centralidade, o prestígio de um actor também depende do tamanho da rede (g), pelo que este também pode ser normalizado $P'D(ni)$. Esta normalização pode ser obtida através da divisão do índice de prestígio de um actor pelo número total de elementos da rede menos 1, ou seja, $P'D(ni) = (X+i) / (g-1)$. O valor máximo

deste índice é 1 e este verifica-se quando um actor recebe ligações de todos os outros elementos de uma rede (Wasserman e Faust, 2009).

5. Objectivos e Metodologia da Investigação Empírica

5.1 Objectivos da Investigação

Como foi referido anteriormente, o turismo é um sector muito importante para economia de muitos países e, particularmente para Portugal. Sendo o turismo caracterizado por ser uma “indústria” fragmentada e geograficamente dispersa (Scott *et al.*, 2008), o estudo sobre as redes de relações neste sector pode ser entendido como uma ferramenta útil para analisar a evolução dos negócios e as oportunidades de desenvolvimento, bem como um canal importante para se gerarem relacionamentos público-privados e para se compreenderem as estruturas do turismo (Presenza e Cipollina, 2010).

Deste modo, considerou-se pertinente tentar perceber a importância que as relações de cooperação têm para este sector e de que forma é que essas redes de relações podem contribuir para um maior desenvolvimento a nível regional. Nomeadamente na região do Parque Natural da Serra da Estrela, uma vez que consideramos que esta região, sendo menos desenvolvida relativamente ao litoral, possui, contudo, recursos que podem potenciar não só o desenvolvimento do turismo, como também utilizar o turismo como factor de desenvolvimento da região, de uma forma sustentada.

É neste contexto que se define como **objectivo principal deste trabalho**, estudar as relações de cooperação entre os diversos stakeholders envolvidos directa e indirectamente no turismo na zona do Parque Natural da Serra da Estrela, com o intuito de se identificar o modo como essas relações de cooperação estruturam e/ou podem estruturar e consolidar o turismo como um instrumento de desenvolvimento da região.

Com base no objectivo geral, foram desenvolvidos os seguintes objectivos específicos:

1. Analisar a estrutura do turismo da região em estudo.

A partir de uma breve caracterização do território, pretende-se analisar a dinâmica do mercado turístico e identificar os stakeholders envolvidos, directa e indirectamente no turismo da área em estudo.

2. Analisar a estrutura relacional dos stakeholders turísticos e identificar os factores que originam a formação de cooperações entre eles.

Com este objectivo específico pretende-se identificar e caracterizar as relações de cooperação entre os stakeholders, tentando também perceber os níveis de coordenação, compatibilidade e conflitos que podem estar associados a essas relações de cooperação.

3. Analisar a importância da colaboração em rede para a competitividade do turismo e para o desenvolvimento da região em estudo

A partir deste terceiro objectivo específico pretende-se perceber que percepção é que os stakeholders inquiridos têm das estruturas em rede e quais os potenciais contributos da organização em rede entre stakeholders para o desenvolvimento do turismo e da região, identificando-se também as principais barreiras à consolidação e aprofundamento das relações de cooperação na região.

4. Identificar possíveis diferenças (ou semelhanças) entre os concelhos em estudo no que toca às relações de cooperação

Com este objectivo pretende-se verificar se, eventuais, diferentes modelos de desenvolvimento poderão justificar eventuais diferenças nas características da estrutura relacional dos stakeholders bem como na importância atribuída à colaboração em rede para a competitividade do turismo e para o desenvolvimento da região. Poder-se-á dizer que este objectivo específico é transversal a todos os outros.

5.2 Método de Investigação

5.2.1 Desenho e Justificação da Metodologia

5.2.1.1 Ao Nível do Estudo de Caso

De acordo com Sousa e Baptista (2011), os principais métodos de investigação num estudo científico são o estudo etnográfico, o *grounded theory*, o estudo de caso, o estudo fenomenológico e a investigação-acção. No nosso caso, optámos pelo estudo de caso, que consiste no estudo de um único fenómeno, limitado no tempo e na acção, sobre o qual se recolhe informação detalhada (Sousa e Baptista, 2011).

O estudo de caso tenta examinar um fenómeno contemporâneo no seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente definidos (Yin, 1981).

Este método de estudo não implica a utilização de um determinado tipo de dados, pode ser feito a partir de dados qualitativos ou quantitativos e estes dados podem ser recolhidos através do trabalho de campo, de documentos em arquivo, de relatórios verbais, da observação ou de uma combinação entre qualquer um destes métodos (Yin, 1981). No caso do nosso estudo, os dados foram recolhidos através do trabalho de campo. O estudo de caso também não implica a utilização de um determinado método de recolha de dados (Yin, 1981). Neste estudo foi utilizada a entrevista, tendo por base um questionário, como veremos mais à frente.

Como foi referido anteriormente, o nosso estudo de caso incide sobre a região do Parque Natural da Serra da Estrela. Contudo, a dimensão do Parque Natural da Serra da Estrela (PNSE)⁶ e as limitações temporais (e também financeiras), não permitiriam em tempo útil a recolha e tratamento de informação de um número tão elevado de stakeholders envolvidos. Por este motivo, restringimos o nosso estudo a dois dos concelhos do PNSE com maior procura e também com maior oferta de alojamento, de acordo com dados do INE (2013): o concelho da Covilhã, localizado na encosta SE (Sudeste) e o de Seia na encosta NO (Noroeste) da Serra da Estrela. Por outro lado, teve-se em conta os diferentes modelos de desenvolvimento do turismo nos dois concelhos: o da Covilhã, predominantemente urbano e o de Seia, predominantemente rural.

⁶ Composto por 6 concelhos, dispersos por uma área de 88 291 ha (ICN, 2006).

Apesar desta restrição geográfica, o número de stakeholders directa e indirectamente envolvidos no turismo dos dois concelhos continuava a ser elevado. Assim, uma primeira opção foi analisar apenas o lado da oferta turística, tendo-se levantado a este nível duas hipóteses: i) abranger no estudo todo o tipo de stakeholders o que, dada a quantidade de informação a recolher, inviabilizaria em tempo útil um estudo aprofundado; ou ii) seleccionar os que pudessem ser mais relevantes para o objectivo do nosso estudo, estudando-os mais profundamente. Optámos pela segunda alternativa, deixando a primeira para futuras investigações.

Entre os stakeholders envolvidos na oferta turística, considerámos neste estudo aqueles que foram referidos na revisão da literatura, nomeadamente: estabelecimentos hoteleiros, estabelecimentos no turismo em espaço rural (TER), turismo de habitação (TH), parques de campismo, museus, empresas de animação turística, agências de viagens, rent-a-cars, autarquias, universidades/institutos politécnicos e a (ex) Região de Turismo da Serra da Estrela⁷. Foram portanto excluídos, para além da procura turística, os seguintes stakeholders do lado da oferta: restaurantes, alojamentos classificados como alojamentos locais, algumas empresas/instituições que não estão directamente relacionadas com sector do turismo (hospitais, segurança, etc.) e residentes locais.

5.2.1.2 Ao Nível da Análise de Redes

Para Romeiro (2006), o estudo de redes adapta-se bem ao método de estudo de caso, uma vez que, segundo aquele autor, as relações que constituem as redes estão envolvidas em condicionantes, características e interacções, que fazem com que estas sejam fenómenos únicos.

Como já foi referido na revisão da literatura, a Análise de Redes Sociais (ARS) é uma ferramenta que nos permite analisar os destinos turísticos como redes (Timur e Getz, 2008; Baggio e Cooper, 2008). Esta ferramenta pode ser utilizada por gestores e investigadores na visualização e análise das relações existentes entre os stakeholders dos destinos turísticos (Timur e Getz, 2008; Presenza e Cipollina, 2010) e da probabilidade de estes terem acesso aos mesmos recursos e informações (Presenza e Cipollina, 2010), uma vez que a ARS permite

⁷ Quando este estudo empírico teve início, esta instituição ainda se encontrava em actividade. O novo regime jurídico das áreas regionais de turismo entrou em vigor em Maio de 2013 e reduziu para cinco as regiões de turismo. Com a nova lei (Lei n.º 33/2013, publicada em Diário da República, 1.ª série, N.º 94, de 16 de Maio de 2013), passaram a existir as Entidades Regionais de Turismo (ERT), que coincidem com a nomenclatura das unidades territoriais para fins estatísticos: Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve. A criação das novas entidades terminou também com os polos de desenvolvimento turístico que, por fusão, foram extintos.

mapear e analisar as relações existentes entre os elementos de uma rede (Presenza e Cipollina, 2010) de uma forma simplificada.

De acordo com Aires *et al.* (2006), a ARS permite-nos verificar as interacções estabelecidas entre qualquer classe de indivíduos, partindo preferencialmente de dados qualitativos, devido às suas características próprias. Deste modo torna-se necessária a utilização de técnicas que nos permitam representar as interacções estabelecidas entre os indivíduos em forma de gráfico ou rede (Aires *et al.*, 2006). Segundo Romeiro (2006), na ARS, os dados relacionais podem ser analisados e representados através de três métodos, sendo eles os sociogramas, as matrizes e o tratamento algébrico, como verificámos anteriormente.

A análise de uma rede pode ter por base diversos indicadores, que dependem do objectivo da análise (Aires *et al.*, 2006). De acordo com Presenza e Cipollina (2010), a ARS aplica procedimentos quantitativos para calcular indicadores que são utilizados para avaliar as características das redes e a posição dos seus elementos. Estes indicadores e medidas podem ser observados na seguinte tabela (Tabela 1):

Tabela 1: Medidas de Centralidade e de Centralização

Indicador	Definição	Utilidade
Centralidade de Grau	Número de nós com os quais um determinado actor se relaciona directamente.	Tem influência directa sobre e desde outros nós da rede.
Centralidade de Proximidade	É a distância de um actor a todos os outros elementos que fazem parte da rede.	Indicador de influência indirecta e da possibilidade de estabelecer facilmente fluxos com outros nós. Mede a centralidade tendo em conta as relações indirectas.
Centralidade de Intermediação	Mede a dependência que os nós têm de um determinado nó para estabelecer fluxos utilizando os caminhos mais curto.	Indica a capacidade para se ser intermediário e o poder que se obtém por essa posição.
Centralização	Grau na qual uma rede se estrutura em redor de um nó central.	Indica o grau no qual uma rede se ajusta a uma estrutura centraliza (em etrela)

Fonte: Romeiro (2006: 153)

Para além destes indicadores, as redes e os nós que as integram, também possuem outras propriedades (Romeiro, 2006), tal como podemos observar na seguinte tabela (Tabela 2):

Tabela 2: Propriedades das Redes

Propriedade	Definição	Utilidade
Nós ou Actores	Podem ser pessoas, empresas, instituições, ou outras entidades, que se relacionam, por terem objectivos em comum.	São estes relacionamentos que formam as redes.

Nó Solto	Nó que não tem nenhum tipo de fluxo, logo não estabelece nenhum vínculo com outros nós.	Numa rede, estes nós encontram-se isolados dos restantes, pois não estabelecem nenhuma ligação.
Atributos	Características específicas dos nós, como por exemplo, a idade, o género ou a profissão.	Permitem identificar cada actor ou grupo de actores dentro de uma rede.
Tamanho da Rede	Soma de todos os nós que formam a rede.	Influi nas oportunidades e constrangimentos dos nós que formam a rede.
Vínculos	São os laços existentes entre dois ou mais nós.	Numa rede, estes vínculos são representados pelas linhas que ligam os nós.
Fluxos	Indicam a direcção dos vínculos, estes podem ser unidireccionais ou bidireccionais.	Numa rede, estes fluxos são representados por setas que indicam o seu sentido. Se forem unidireccionais, só têm um sentido, se forem bidireccionais, as setas têm ambos os sentidos.
Grau	Número de vínculos directos de um nó.	Grau em que um nó está conectado a uma rede no seu conjunto.
Grau de Entrada	Número de vínculos que são estabelecidos com um determinado nó.	Influi no prestígio e na atenção dos outros nós da rede.
Grau de Saída	Número de vínculos que um determinado nó estabelece.	Influi na capacidade de influência e no poder de um nó, dentro de uma rede.
Densidade	Rácio entre o número de laços existentes numa rede e o número possível de ligações.	Dá-nos o valor da densidade da rede, isto é, demonstra-nos se a rede tem uma conectividade alta ou baixa.
Distância	Corresponde às ligações indirectas entre os nós de uma rede. Dois dos conceitos relacionados com a distância, o passeio (walk) e o caminho (path).	

Passeio (walk)	É uma sequencia de nós e linhas que começam e terminam com nós.	
Caminho (path)	É um passeio em que todos os nós e linhas são distintos.	
Distância Geodésica	Caminho mais curto entre dois nós.	Indica a proximidade entre dois elementos de uma rede e o número de actores intermédios que devem utilizar para comunicarem entre si.
Diâmetro da Rede	O comprimento da maior distância geodésica entre dois nós de uma rede.	Indica a distância máxima que um fluxo tem que percorrer para colocar em contacto todos os nós de uma rede.

Fonte: Elaboração Própria, baseado em Romeiro (2006: 148) e Aires *et al.* (2006: 35)

5.2.2 População e Amostra

De acordo com Sousa e Baptista (2011), qualquer estudo científico enfrenta a indecisão de estudar a população ou uma amostra. Porque, ao restringirmos a área geográfica e o tipo de stakeholders, já tinha sido reduzido substancialmente o número de stakeholders em investigação, considerámos pertinente analisar a população (população alvo) dentro de cada um dos tipos de stakeholders incluídos no nosso estudo.

Tendo como fontes de informação as páginas *web* da Região de Turismo da Serra da Estrela, das Câmaras Municipais da Covilhã e de Seia e das Páginas Amarelas para identificação dos diferentes stakeholders existentes na área em estudo, constatámos a existência de 91 empresas/instituições⁸, distribuídas pelos diferentes tipos de stakeholders como consta na tabela seguinte (Tabela 3):

⁸ Estas 91 empresas/instituições foram indicadas na tabela anexa ao questionário para que cada um dos entrevistados indicasse com qual ou quais delas estabelecia relações de cooperação (ver Anexo 1).

Tabela 3: Distribuição do Número de Empresas/Instituições por Tipos de Stakeholders

Tipos de Stakeholders	Nº	%
Estabelecimentos hoteleiros	14	15%
Parques de Campismo	3	3%
Estabelecimento no Turismo em Espaço Rural (TER)/Turismo de Habitação (TH) ⁹	36	40%
Museus	17	19%
Empresas Animação Turística	5	5%
Rent-a-cars	5	5%
Agências de Viagem	6	7%
Autarquias	2	2%
Universidades/Institutos Politécnicos	2	2%
Região Turismo Serra da Estrela	1	1%
Total da População	91	100%

Fonte: Elaboração própria a partir das páginas *web* da Região de Turismo da Serra da Estrela, Câmaras Municipais da Covilhã e de Seia e das Páginas Amarelas (2013)¹⁰

Constatou-se posteriormente que, das 91 empresas/instituições, 3 já não estavam em actividade (1 estabelecimento hoteleiro, 1 TER/TH e 1 empresa animação turística). Portanto a população-alvo passou a ser constituída por 88 empresas, conforme a tabela seguinte (Tabela 4):

9 Uma vez que só se verificaram 4 estabelecimentos classificados como Turismo de Habitação (TH), optou-se por inclui-los no mesmo tipo de stakeholders do Turismo em Espaço Rural (TER).

¹⁰ Página web da Região de Turismo da Serra da Estrela: <http://www.rt-serradaestrela.pt/index.php/pt/>; página web da Câmara Municipal da Covilhã: <http://www.cm-covilha.pt/>; Página web da Câmara Municipal de Seia: <http://www.cm-seia.pt/index.php/turismo>; Página web das páginas amarelas: <http://www.pai.pt/>

Tabela 4: População-Alvo

Tipos de Stakeholders	Concelho da Covilhã		Concelho de Seia	
	Nº.	%	Nº.	%
Estabelecimentos Hoteleiros	10	23,26%	3	6,67%
Estabelecimentos no Turismo em Espaço Rural (TER)/ Turismo de Habitação (TH)	5	11,63%	30	66,67%
Empresas de Animação	3	6,98%	1	2,22%
Museus	12	27,91%	5	11,11%
Parques de Campismo	3	6,98%	0	0,00%
Rent-a-Cars	3	6,98%	2	4,44%
Autarquias	1	2,33%	1	2,22%
Universidades/Institutos Politécnicos	1	2,33%	1	2,22%
Agências de Viagens	4	9,30%	2	4,44%
Região de Turismo da Serra da Estrela	1	2,33%	0	0,00%
TOTAL	43	100,00%	45	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Destes 88 stakeholders apenas foram obtidas 78 respostas, o que corresponde a 88,64% da nossa amostra. Relativamente aos 10 stakeholders de que não obtivemos resposta, estes correspondem: i) a 1 estabelecimento hoteleiro e a 2 estabelecimentos de TER/TH que se encontravam encerrados durante o período em que decorreram as entrevistas; ii) a 3 estabelecimentos de TER/TH, cujos proprietários não residem na região (só vêm quando têm procura) e que não mostraram disponibilidade para responder à entrevista de outro modo que não fosse pessoalmente; iii) a 1 estabelecimento de TER/TH cujo proprietário não mostrou disponibilidade para responder à entrevista; e iv) a 3 museus, que não se encontravam abertos ao público durante o período em que decorreram as entrevistas.

Portanto a amostra obtida é constituída por 78 empresas/instituições distribuídas, segundo o concelho, pelos diferentes tipos de stakeholders constantes na seguinte tabela (Tabela 5):

Tabela 5: Amostra Obtida

Tipos de Stakeholdes	Concelho da Covilhã		Concelho de Seia	
	Nº.	%	Nº.	%
Estabelecimentos Hoteleiros	10	25,00%	2	5,26%
Estabelecimentos no Turismo em Espaço Rural (TER)/ Turismo de Habitação (TH)	4	10,00%	25	65,79%
Empresas de Animação	3	7,50%	1	2,63%
Museus	10	25,00%	4	10,53%
Parques de Campismo	3	7,50%	0	0,00%
Rent-a-Cars	3	7,50%	2	5,26%
Autarquias	1	2,50%	1	2,63%
Universidades/Institutos Politécnicos	1	2,50%	1	2,63%
Agências de Viagens	4	10,00%	2	5,26%
Região de Turismo da Serra da Estrela	1	2,50%	0	0,00%
TOTAL	40	100,00%	38	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Foram portanto estas 78 empresas/instituições as entrevistadas neste estudo. Contudo, e apenas para efeitos da análise de redes sociais (ARS), foram também consideradas mais 14 empresas, acrescentadas pelos stakeholders entrevistados, uma vez que estes disseram também estabelecer relações de cooperação com elas, apesar de estas não fazerem parte da nossa lista inicial. Este conjunto de empresas (agrupadas em “outros” na ARS) podem ser stakeholders de qualquer tipo, localizados ou não nos concelhos em estudo. Por outro lado, e para efeitos da ARS, foram também consideradas as 10 empresas/instituições que não conseguimos entrevistar, uma vez que os inquiridos disseram estabelecer cooperação com elas. Assim, são 102 as empresas/instituições integradas na análise de redes sociais (ver Anexo 48).

5.2.3 Recolha e Tratamento de Dados

Processo de Recolha de Dados

Num estudo científico, entre as técnicas de recolha de dados destacam-se, a entrevista, a observação directa, a análise documental, o inquérito e o questionário (Sousa e Baptista, 2011). Tendo em conta os objectivos do nosso estudo, optámos por fazer entrevistas pessoais, tendo por base um questionário.

A entrevista permite recolher um maior volume de respostas e permite que estas sejam mais completas, evita problemas relacionados com a incorrecta interpretação das questões ou a dificuldade em responder por parte dos entrevistados e possibilita a obtenção de informações espontâneas através da interacção entre o entrevistador e o entrevistado (Simmons, 2003,

citado em, Romeiro, 2006: 136). Por outro lado, porque a forma como esta é feita depende da capacidade ou incapacidade do entrevistador para verbalizar as suas ideias, consome muito tempo e as opiniões do entrevistador podem influenciar o entrevistado (Sousa e Baptista, 2011), optou-se por utilizar um questionário de modo a minimizar aqueles riscos.

O questionário, que serve de guião à entrevista¹¹ é um questionário de tipo misto (Sousa e Baptista, 2011), uma vez que contem questões de resposta aberta e fechada e está dividido em cinco partes.

A Parte I refere-se a dados das Empresas/Instituições e tem como objectivo permitir fazer uma caracterização dos stakeholders envolvidos, directa e indirectamente, no turismo da região em estudo. É conveniente começar-se com perguntas neutras e fáceis de responder para que o entrevistado se vá adaptando à situação (Sampieri *et al.*, 1991). A Parte II é relativa aos relacionamentos de cooperação entre os stakeholders referidos anteriormente e tem como objectivo analisar a estrutura relacional destes stakeholders e identificar os factores que originam a formação de redes de colaboração entre eles. A Parte III contém questões relacionadas com as redes no turismo e tem como objectivo analisar a importância da colaboração em rede para a competitividade do turismo da região. A Parte IV é relativa ao contributo das redes para o desenvolvimento do turismo e da região em estudo e tem como objectivo identificar os factores críticos para o aprofundamento das redes de relações entre os stakeholders e o seu contributo para o desenvolvimento do turismo e da região. Por fim a Parte V diz respeito a informações relativas ao entrevistado e tem como objectivo permitir fazer uma caracterização do perfil dos entrevistados. É conveniente fazer-se este tipo de questões no final, uma vez que nas entrevistas pessoais, o entrevistador e o entrevistado têm que criar confiança entre si (Sampieri *et al.*, 1991) e nessa fase da entrevista essa confiança já existe.

No contexto da Análise de Redes Sociais (ARS), existem duas opções: ou é apresentada uma lista com todos os elementos da rede, juntamente com o questionário; ou cada pessoa que responder ao questionário, elabora uma lista com os actores que compõem a rede (Wasserman e Faust, 1994, citado em, Romeiro, 2006: 138). No nosso estudo, foram utilizados os dois métodos, uma vez que os stakeholders envolvidos, directa e indirectamente, no turismo dos concelhos da Covilhã e de Seia foram identificados previamente e essa lista foi anexada ao questionário que serviu de guião à nossa entrevista. Porém, nessa lista, foi

11 Tivemos como referência o guião elaborado por Patrícia Romeiro na sua dissertação de mestrado, intitulada “O Papel das Redes de Gestão na Inovação e Competitividade do Turismo Rural” (Romeiro, 2006).

acrescentada a opção “outros”¹², de modo a que os stakeholders entrevistados pudessem acrescentar outros stakeholders com que cooperam e que não estavam considerados na lista apresentada.

Trabalho de Campo

Depois da selecção dos stakeholders que entram no estudo e dos instrumentos para a recolha de dados, teve início o trabalho de campo. Antes da realização das entrevistas, foi feito um primeiro contacto via telefone ou e-mail com cada um dos stakeholders, no sentido de solicitar a sua colaboração no estudo, explicar o tipo de informação pretendida e agendar a data e hora da entrevista. Depois de estabelecidos os primeiros contactos, o trabalho de campo teve início no dia 22 de Abril de 2013 e terminou a 18 de Junho de 2013.

Durante este período foram realizadas as entrevistas aos proprietários ou a alguém responsável pelas empresas/instituições. Das 78 entrevistas efectuadas, 74 foram realizadas pessoalmente nas próprias empresas/instituições ou em outros locais sugeridos pelos entrevistados, 3 entrevistas foram realizadas via telefone e 1 via *skype*. Estas entrevistas que não foram realizadas pessoalmente dizem respeito a estabelecimentos de turismo em espaço rural (TER)/turismos de habitação (TH) do concelho de Seia, cujos proprietários não residem na região, mas que mostraram disponibilidade para responder à entrevista por outros meios, que não fosse pessoalmente.

Nestas entrevistas, que não foram realizadas pessoalmente, não foi possível mostrar aos entrevistados a lista de stakeholders que estava anexa ao questionário que servia de guião à entrevistas, mas foi-lhes dito os vários tipos de stakeholders considerados no estudo e eles iam indicando os stakeholders com que costumam estabelecer relações de cooperação dentro de cada tipo.

Em relação ao tempo da entrevista, este variou, mas em média cada entrevista demorou cerca de trinta minutos.

Tratamento de Dados

Depois de terminado o trabalho de campo, teve início o tratamento de dados obtidos através das entrevistas sendo que neste tratamento e sua análise foram utilizados os *softwares* informáticos, SPSS (*Statistics Package for Social Sciences*), Excel, UCINET 6 e o *Netdraw*.

¹² Estes “outros” podem ser stakeholders de qualquer tipo, localizados ou não nos concelhos em estudo e não foram entrevistados. Contudo foram considerados, juntamente com os stakeholders entrevistados, para efeitos da ARS.

O SPSS (*Statistics Package for Social Sciences*) foi utilizado no cálculo das tabelas de frequência, principalmente nas que dizem respeito às respostas fechadas, tanto nos dados quantitativos como qualitativos. O Excel foi também utilizado no cálculo das tabelas de frequência, principalmente nas respostas abertas.

Na análise de redes sociais (ARS), optamos por utilizar o *software* informático UCINET 6, devido a ser o programa mais utilizado e abrangente neste tipo de análises e também o de mais fácil utilização (Romeiro, 2006; Presenza e Cipollina, 2010). No UCINET 6 foi criada uma matriz de adjacência binária, onde foram colocados os diversos stakeholders, que fazem parte do estudo, tanto nas linhas como nas colunas. Nesta matriz, tal como foi referido na revisão da literatura, caso existisse alguma relação de cooperação entre os stakeholders, introduz-se o “1”, na célula correspondente; se essa relação de cooperação não existir introduz-se um “0” (Wasserman e Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005). Depois da matriz de adjacência estar preenchida é construído o sociograma através do *Netdraw*. Depois de a rede estar construído, podemos atribuir atributos aos diversos nós que fazem parte da rede e calcular vários indicadores, tais como a densidade, o grau de entrada e de saída, o grau de intermediação, o grau de proximidade ou o índice de centralização, tal como vimos anteriormente.

O *Netdraw* foi utilizado para a construção do sociograma, uma vez que esta é um programa utilizado para a visualização de redes sociais (Romeiro, 2006) que é capaz de ler ficheiros criados no UCINET 6 (Aires *et al.*, 2006).

6. Apresentação e Discussão dos Resultados da Investigação

6.1 Breve Caracterização da Região em Estudo

O Parque Natural da Serra da Estrela foi criado em 1976 pelo Decreto de Lei n.º 557/76, situa-se na região Centro de Portugal Continental, e abrange todo o maciço da Serra da Estrela (Castro, 2001). Possui uma área de 88 291 ha (ICN, 2006) e nele estão inseridos seis concelhos (ver Figura 1): Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia, Guarda, Manteigas e Seia. Quanto à população residente, esta tem vindo a diminuir em todos os concelhos: entre o período 2006-2011 o decréscimo da população foi de 4,71%, (ver Anexo 2).

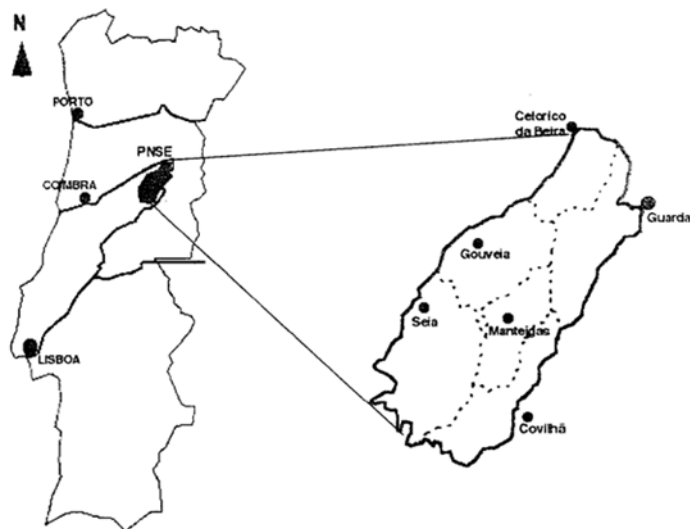


Figura 1: Localização Geográfica do Parque Natural da Serra da Estrela

Fonte: Castro (2001: 5)

A área abrangida pelo Parque Natural da Serra da Estrela e municípios circundantes possui importantes recursos naturais, culturais e paisagísticos (Ministério da Economia e da Inovação, 2007) que permitem a prática de diversos tipos de turismo (Pimpão, 2008), como podemos constatar na Tabela 6.

Tabela 6: Tipos de Turismo e Regiões que Melhor se Adaptam a cada Tipo

Tipos de Turismo	Regiões
Turismo de Montanha	Covilhã, Manteigas, Seia
Turismo Ambiental	Manteigas, Seia
Turismo Rural	Celorico da Beira, Seia, Manteigas
Turismo Gastronómico	Gouveia
Turismo Cultural/Histórico	Celorico da Beira, Guarda
Turismo de Saúde/Termal	Covilhã, Guarda, Gouveia, Manteigas
Turismo de Desporto	Celorico da Beira, Gouveia, Guarda

Fonte: Pimpão (2008: 35 e 36)

De acordo com Costa (2012), na região Centro, região onde está localizado o Parque Natural da Serra da Estrela, o sector privado do turismo é constituído principalmente por micro e pequenas empresas, sendo estas que mais recentemente apresentam uma maior percentagem de projectos de investimento na área do turismo.

Estas empresas, se por um lado têm uma grande importância na criação de rendimentos, de emprego, no aumento da competitividade dos destinos turísticos e na dinamização da economia a nível regional e local, por outro, têm normalmente um período de vida útil reduzido, incapacidade para crescer, dificuldades em inovar e não têm capacidades para influenciar o meio envolvente (Costa, 2012).

No que diz respeito ao número de estabelecimentos hoteleiros, podemos verificar que ao longo dos últimos anos, o concelho da Covilhã tem sido aquele que tem apresentado um maior número de estabelecimentos deste tipo, não só da encosta sudeste, como de toda a região do Parque Natural da Serra da Estrela (ver Anexo 3). Relativamente à encosta noroeste, durante os anos de 2006 e 2007, o concelho de Seia foi aquele que apresentou um maior número de estabelecimentos deste tipo nesta encosta. A partir do ano 2008, passaram a ser os concelhos de Celorico da Beira e de Gouveia, apesar da diferença entre estes concelhos e o de Seia não ser muito significativa (apenas de 1 estabelecimento hoteleiro) (ver Anexo 3).

É o concelho da Covilhã que possui uma maior capacidade de alojamento hoteleiro, não só na encosta sudeste como em toda a região do Parque Natural da Serra da Estrela (ver Anexo 4). Quanto à encosta noroeste, é o concelho de Seia que tem apresentado uma maior capacidade de alojamento, registando no ano de 2011 uma capacidade de alojamento de 270 camas (ver Anexo 4).

De acordo com as páginas *web* dos vários Municípios¹³, na encosta noroeste do Parque Natural da Serra da Estrela existem 63 estabelecimentos no turismo em espaço rural, sendo que o concelho que possui um maior número de estabelecimentos deste tipo, tanto nesta encostas como em toda a região, é o de Seia, com 30 estabelecimentos (ver Anexo 5). Relativamente à encosta sudeste, existem apenas 23 estabelecimentos deste tipo nesta encosta, apresentando o concelho da Covilhã 6 estabelecimentos¹⁴ (ver Anexo 5).

Relativamente à procura turística, verificamos que a Covilhã tem sido, nos últimos anos, o concelho com maior procura por parte dos turistas, não só da encosta sudeste como de todo o Parque Natural da Serra da Estrela, registando no ano de 2011 um total de 103 278 hóspedes nos estabelecimentos hoteleiros (ver Anexo 6). No que diz respeito à encosta noroeste, é o concelho de Seia que tem apresentado maior procura turística, registando no ano 2011 um total de 21 454 hóspedes neste tipo de estabelecimentos (ver Anexo 6).

13 Uma vez que no INE não há informação disponível desagregada ao nível concelhio sobre os estabelecimentos no turismo em espaço rural (TER), retirou-se informação a partir das páginas *web* das Câmaras Municipais da Covilhã, Guarda, Manteigas, Seia, Celorico da Beira e Gouveia. Optámos pelas páginas *web* das Camaras Municipais e não pela página *web* da Região de Turismo da Serra da Estrela pelo seguinte: por um lado, existem estabelecimentos de TER que são considerados pelos Municípios e que não são considerados pela Região de Turismo da Serra da Estrela. Por outro, as classificações não coincidem, isto é, existem estabelecimentos que de acordo com a Região de Turismo da Serra da Estrela são considerados estabelecimentos de TER, mas de acordo com os Municípios são considerados alojamentos locais.

14 Apesar de na página *web* da Câmara Municipal da Covilhã constarem 6 estabelecimentos no turismo em espaço rural (TER), um destes estabelecimentos não se encontra em actividade.

Ao observarmos a estada média nos estabelecimentos hoteleiros, nos últimos anos, verificamos que esta tem sido reduzida em ambas as encostas, destacando-se, na encosta sudeste, o concelho da Covilhã e na encosta noroeste, o de Seia, embora exista uma tendência para os turistas permanecerem mais tempo no concelho de Seia do que no da Covilhã (ver Anexo 7). De acordo com Vaz e Dinis (2007), este tempo reduzido de permanência por parte dos turistas, nos destinos turísticos do interior, pode dever-se possivelmente pelo facto de estes serem, preferencialmente, escolhidos para fins-de-semana ou períodos curtos de permanência e não para férias.

Em relação aos turistas que visitam esta região, estes têm sido maioritariamente nacionais, tanto numa encosta como na outra, apesar de se ter vindo a verificar um aumento de hóspedes estrangeiros ao longo dos últimos anos. Ao compararmos os concelhos da Covilhã e de Seia, constata-se que nos últimos anos, o concelho de Seia tem registado uma maior proporção de hóspedes estrangeiros (8,1% em 2011) (ver Anexo 8).

Relativamente à estada média de hóspedes estrangeiros, verifica-se que esta também é reduzida em ambas as encostas. Apesar de a proporção deste tipo de hóspedes ser superior no concelho de Seia, comparativamente com o da Covilhã, como vimos anteriormente, estes tendem a permanecer mais tempo no concelho da Covilhã do que no de Seia (ver Anexo 9).

De acordo com o Ministério da Economia e do Emprego (2012), um dos objectivos estratégicos até 2015, é que as dormidas globais na região Centro, região onde se localiza o Parque Natural da Serra da Estrela, aumentem 2,9% durante o período 2011-2015. Outro dos objectivos é que as dormidas de estrangeiros aumentem, nesta região, 6,1%, durante o mesmo período. Ainda de acordo com o Ministério da Economia e do Emprego (2012), a região Centro deve estruturar a oferta de circuitos turísticos, de turismo de saúde e de turismo de natureza para promoção internacional.

Depois de se fazer uma análise à dinâmica do mercado turístico da região do Parque Natural da Serra da Estrela, considerou-se pertinente incidir este estudo sobre os concelhos da Covilhã e de Seia pela sua posição de destaque em cada uma das vertentes da Serra da Estrela.

6.2 Apresentação dos Resultados da Investigação Empírica

6.2.1 Caracterização dos Stakeholders Entrevistados

Dos stakeholders entrevistados, 40 localizam-se no concelho da Covilhã (51,28%) e os restantes 38 no concelho de Seia (48,72%), como podemos ver na Figura 2.

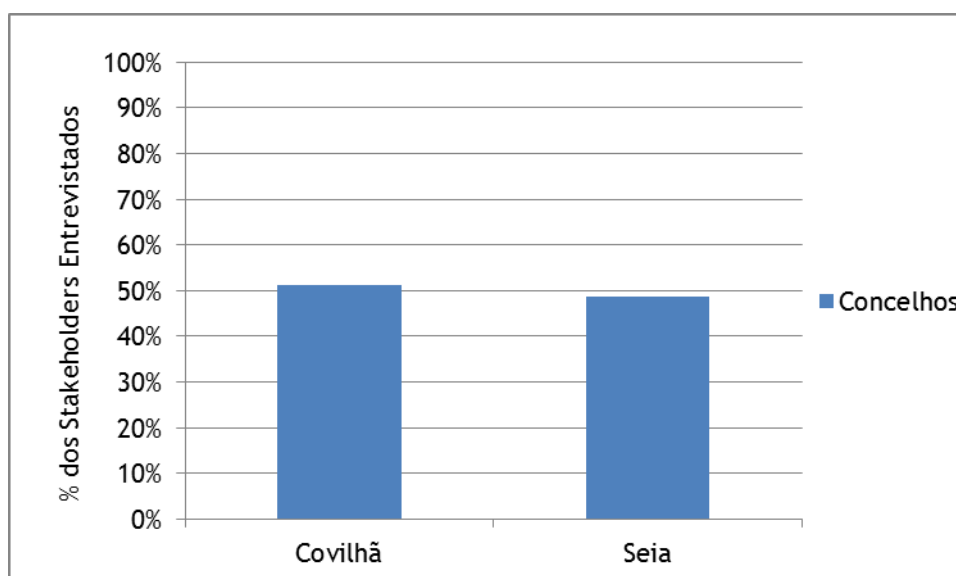


Figura 2: Distribuição dos Stakeholders Entrevistados por Concelho

Fonte: Elaboração própria

Analisando a distribuição geográfica dos stakeholders dentro de cada concelho (ver Anexo 10), verifica-se que no Concelho da Covilhã existe uma concentração relativamente elevada dos stakeholders na cidade da Covilhã (62,50%), enquanto que no concelho de Seia os stakeholders estão distribuídos por um maior número de localidades. A maior parte destas empresas/instituições, tanto num concelho como no outro, foram criadas entre os anos de 1990 e 2009 (ver Anexo 11) e possuem maioritariamente entre 1 a 10 trabalhadores (ver Anexo 12).

Relativamente ao tipo de stakeholders entrevistados, verificamos que existem algumas diferenças entre os dois concelhos. Como podemos verificar pela análise da Figura 3, a maioria dos entrevistados no concelho de Seia dizem respeito a estabelecimentos no turismo em espaço rural (TER)/Turismo de Habitação (TH) (65,79%), enquanto que no concelho da Covilhã, os tipos de stakeholders mais representados são os estabelecimentos hoteleiros (25%) e os museus (25%) (ver Anexo 13).

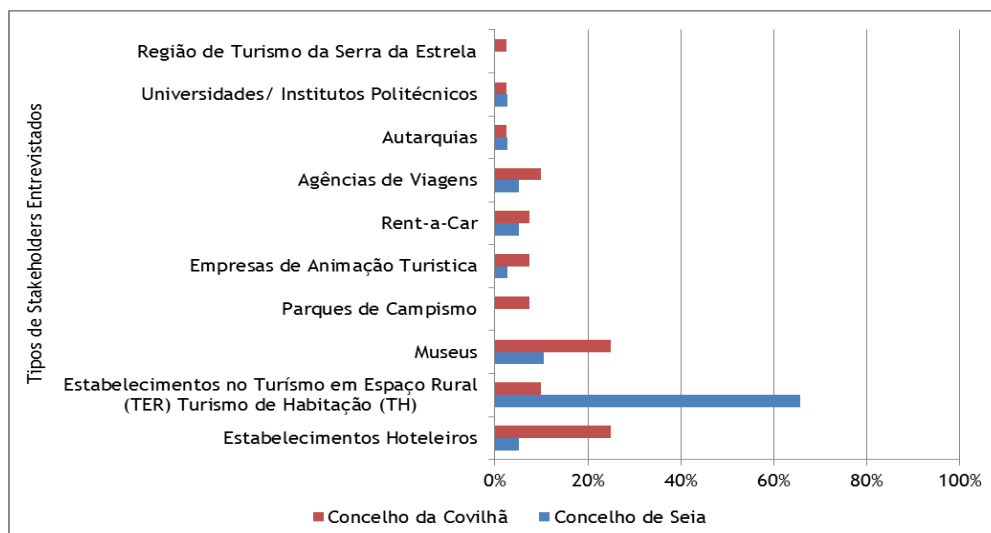


Figura 3: Tipos de Stakeholders Entrevistados em cada Concelho

Fonte: Elaboração própria

A maior parte dos stakeholders entrevistados, tanto no concelho de Seia como no da Covilhã ocupam cargos importantes nas empresas/instituições, têm, maioritariamente idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos e residem na região em estudo. Em relação à formação académica, enquanto a maior parte dos entrevistados do concelho de Seia possuem formação superior, os do Concelho da Covilhã frequentaram maioritariamente o ensino secundário. Verifica-se também que a maior parte dos stakeholders do concelho da Covilhã têm formação na área do turismo (essencialmente ao nível da formação profissional), o que não se verifica no concelho Seia. Contudo, neste concelho, os que disseram ter formação na área do turismo detêm títulos de graduação ou pós-graduação (ver Anexos 14 a 19).

6.2.2 Hábitos de Cooperação e Caracterização das Relações de Cooperação Estabelecidas pelos Stakeholders

Em relação ao estabelecimento de relações de cooperação com outros stakeholders turísticos (ver Figura 4), verificamos que a grande maioria dos entrevistados, tanto no concelho da Covilhã (85%) como no de Seia (81,58%) costumam estabelecer relações de cooperação (ver Anexo 20).

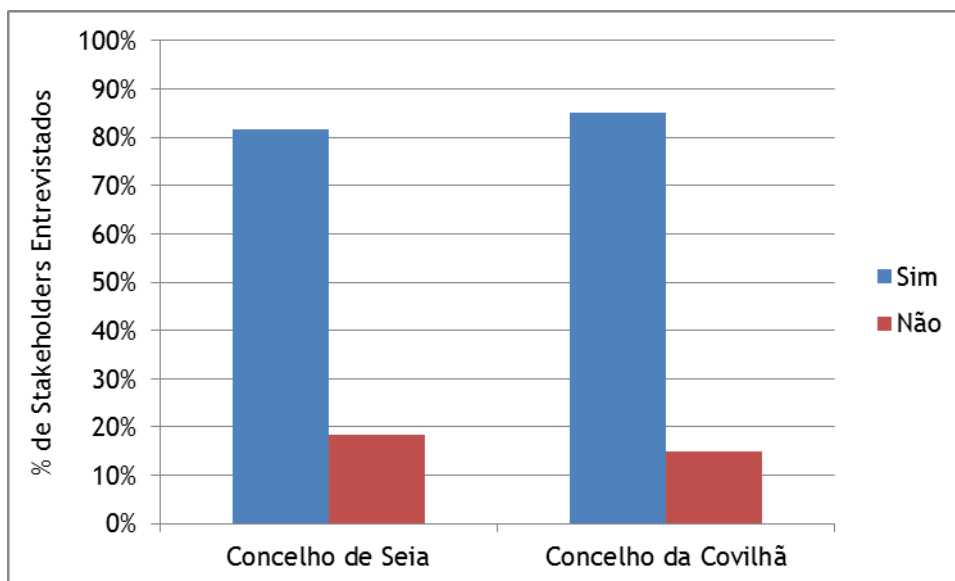


Figura 4: Estabelecimento de Relações de Cooperação no Âmbito do Turismo

Fonte: Elaboração própria

Relativamente àqueles que não costumam estabelecer relações de cooperação, quisemos saber as razões por que não o fazem. O facto de nunca terem considerado a hipótese de estabelecerem relações de cooperações é o motivo mais vezes referido pelos stakeholders do concelho da Covilhã (50% do total de respostas obtidas neste concelho), enquanto que para os stakeholders do concelho de Seia, o motivo mais frequentemente mencionado está relacionado com o facto de serem empresas que iniciaram a actividade há pouco tempo, representando 42,86% das respostas dadas neste concelho (ver Anexo 21).

No que respeita aos stakeholders que disseram ter hábitos de cooperação, consideramos importante saber que aspectos inovadores, a existirem, foram impulsionados pelas relações de cooperação. Como se pode verificar pela leitura da figura seguinte (Figura 5) o aspecto inovador mais vezes referido pelos stakeholders do concelho de Seia foi a melhoria na qualidade dos produtos/serviços, enquanto que, no concelho da Covilhã, o aspecto inovador mais vezes referido pelos entrevistados diz respeito a novas formas de comercialização e promoção dos produtos/serviços. É de sublinhar que apenas 4 dos entrevistados afirmaram não terem sido introduzidas inovações decorrentes das relações de cooperação (ver Anexo 22). Dos outros aspectos inovadores, acrescentados pelos stakeholders, o mais referido foi a forma de vender os produtos/serviços (ver Anexo 23).



Figura 5: Introdução de Aspectos Inovadores nas Empresas/Instituições

Fonte: Elaboração própria

Relativamente às relações de cooperação entre os stakeholders, constatamos (ver Figura 6), que a maioria dos contactos estabelecidos pelos entrevistados do concelho de Seia (70,90%) ocorre apenas várias vezes ao ano. Quanto aos do concelho da Covilhã, apesar de 39,54% ocorrerem também várias vezes ao ano, 20,91% ocorrem permanentemente (ver Anexo 24).

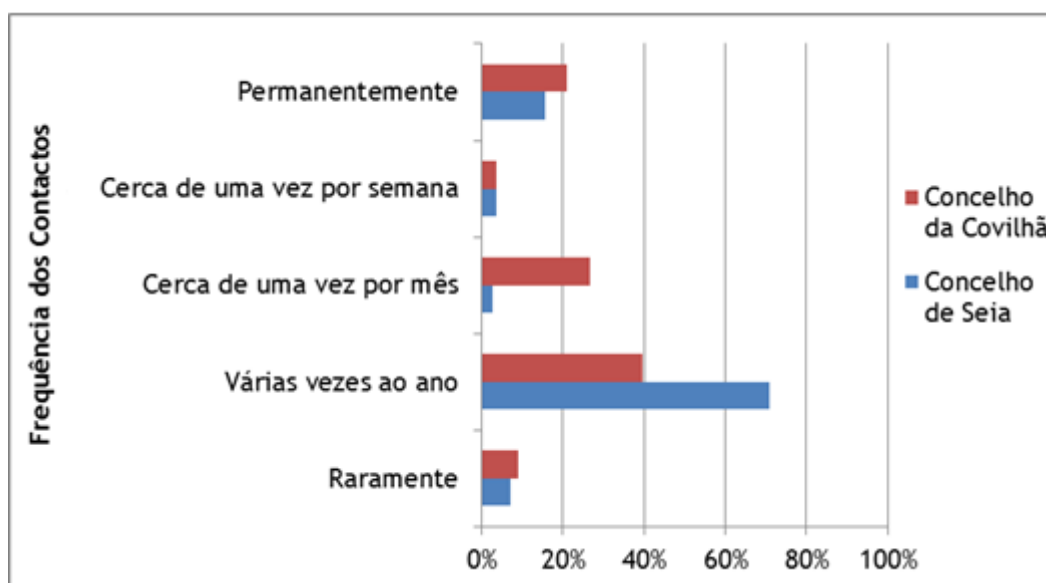


Figura 6: Frequência dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders

Fonte: Elaboração própria

Quanto à definição das regras destes contactos, verificamos (ver Figura 7), que na maioria dos contactos estabelecidos, tanto pelos stakeholders do concelho da Covilhã (83,44%), como pelos do concelho de Seia (83,95%), as regras são definidos mutuamente entre as

empresas/instituições. Constatamos também que em nenhum dos contactos, as regras são definidas completamente, pelas próprias empresas/instituições ou pelos stakeholders com que estas cooperam (ver Anexo 25).

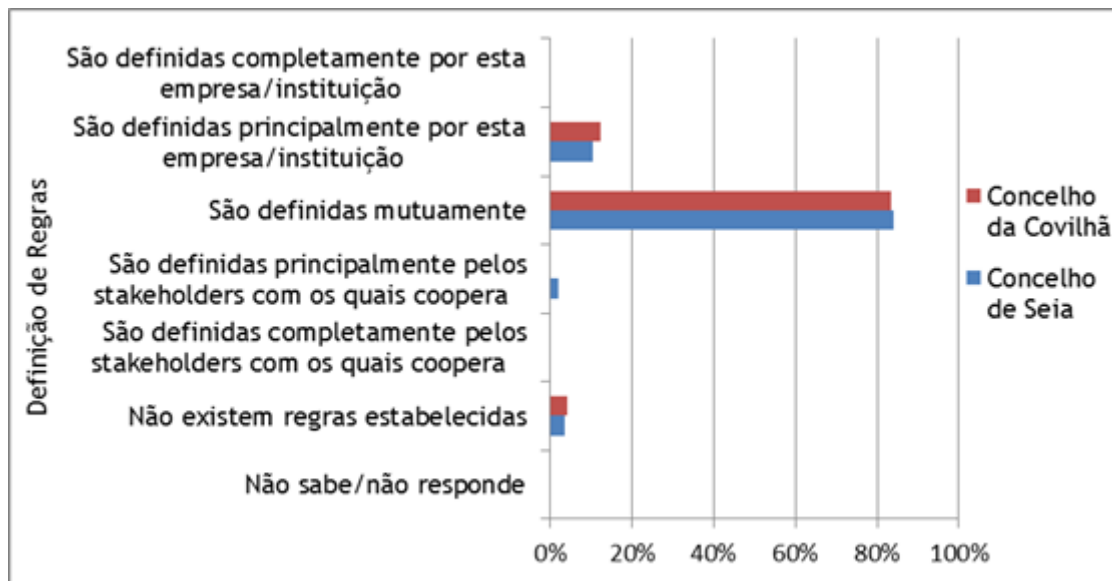


Figura 7: Definição das Regras dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders

Fonte: Elaboração própria

Os objectivos dos contactos estabelecidos pelos stakeholders diferem entre os dois concelhos em estudo (ver Figura 8). Para os stakeholders do concelho de Seia, o objectivo que apresenta um valor percentual mais elevado (39,20%) consiste em dar/receber informações, enquanto para os stakeholders do concelho da Covilhã, o objectivo que apresenta um valor percentual mais elevado (36,48%) consiste na colaboração em iniciativas conjuntas com outros stakeholders (ver Anexo 26).

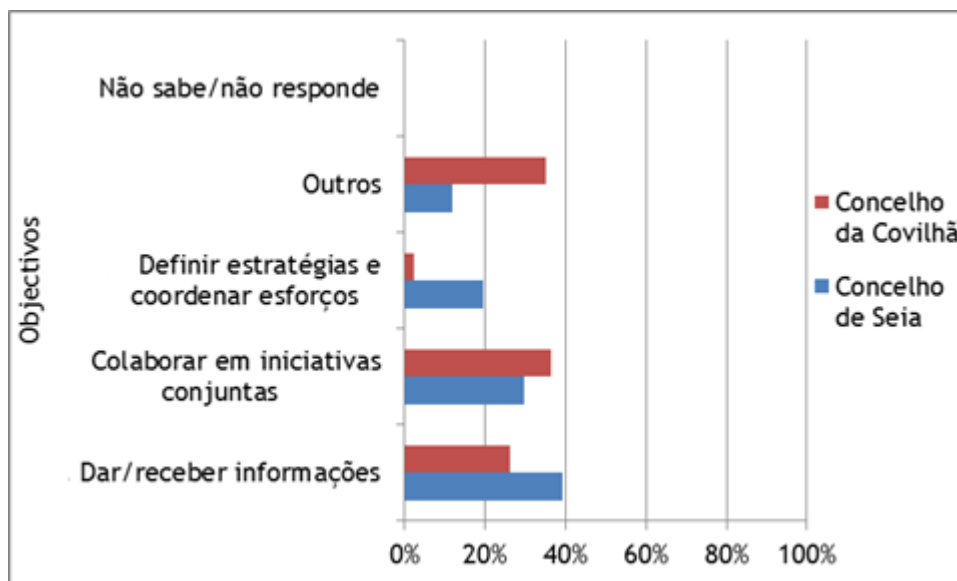


Figura 8: Objectivos dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders

Fonte: Elaboração própria

Em relação a outros objectivos mencionados pelos stakeholders, aquele que apresenta valores percentuais mais elevados, tanto no concelho de Seia (64,29%) como no da Covilhã (34,36%) consiste na divulgação das próprias empresas/instituições e dar a conhecer aos turistas aquilo que existe na região (ver Anexo 27).

Como podemos ver na Figura 9, a maioria dos contactos estabelecidos pelos stakeholders do concelho da Covilhã (61,90%) são considerados, por estes, muito importantes para o funcionamento e objectivos da empresa/instituição. Quanto aos contactos estabelecidos pelos stakeholders do concelho de Seia, 42,81% também são considerados muito importantes e 25,75% são fundamentais para o funcionamento e objectivos das empresas/instituições que os estabelecem. Não se verifica nenhum entrevistado que refira que os contactos que estabelece não sejam importantes (ver Anexo 28).

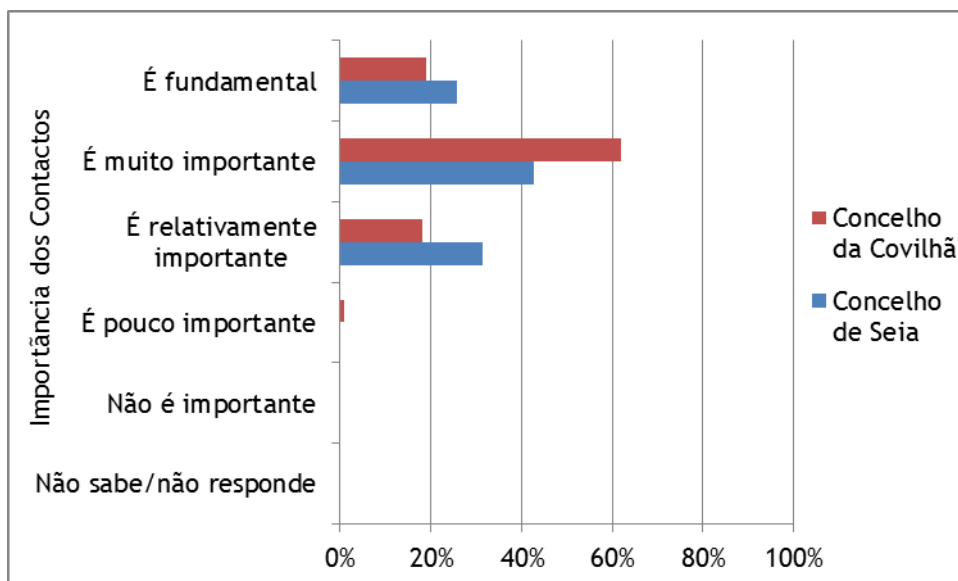


Figura 9: Importância dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders para o Funcionamento e Objectivos da Empresa/Instituição

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à compatibilidade entre as empresas/instituições, verificam-se diferenças entre os dois concelhos em estudo (ver Figura 10). Enquanto os stakeholders do concelho da Covilhã consideram que em mais de metade dos contactos que estabelecem (51,14%), os seus objectivos e a sua forma de funcionamento são, apenas, relativamente compatíveis com os das empresas/instituições com as quais cooperam. Os do concelho de Seia consideram que na maior parte dos contactos que estabelecem (54,18%) estes são muito compatíveis. Não se verifica nenhum stakeholder que refira que estes não sejam compatíveis (ver Anexo 29).

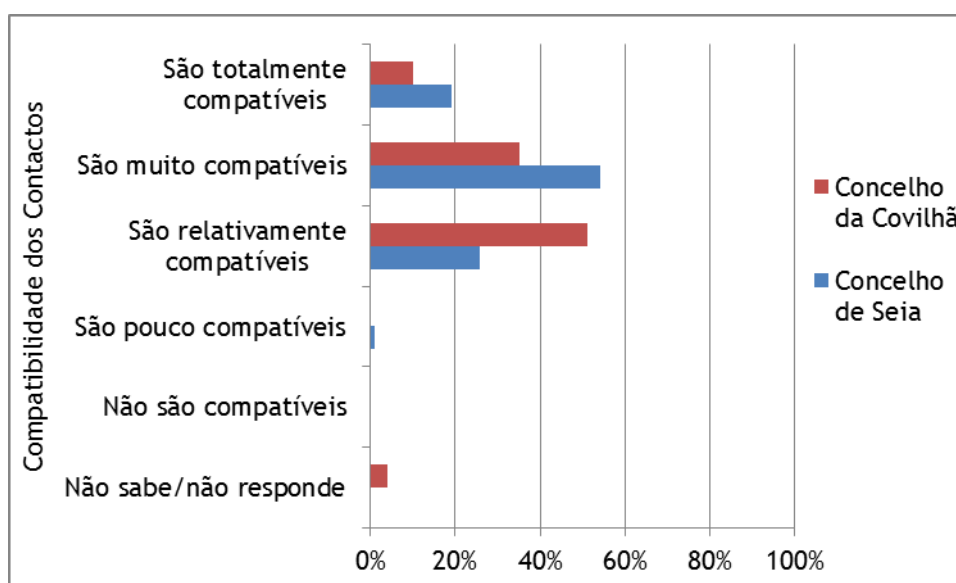


Figura 10: Compatibilidade dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders

Fonte: Elaboração própria

Em relação à coordenação entre as empresas/instituições, verifica-se o contrário daquilo que ocorre com a compatibilidade (ver Figura 11). Com os stakeholders do concelho da Covilhã a referirem, que em mais de metade dos contactos que estabelecem (52,38%), as actividades das suas empresas/instituições são bem coordenadas com as actividades das empresas/instituições com as quais cooperam. E os do concelho de Seia a considerarem, que na maioria dos contactos que estabelecem (61,20%) estas são, apenas, relativamente coordenadas e em 22,07% destes, não existe coordenação (ver Anexo 30).

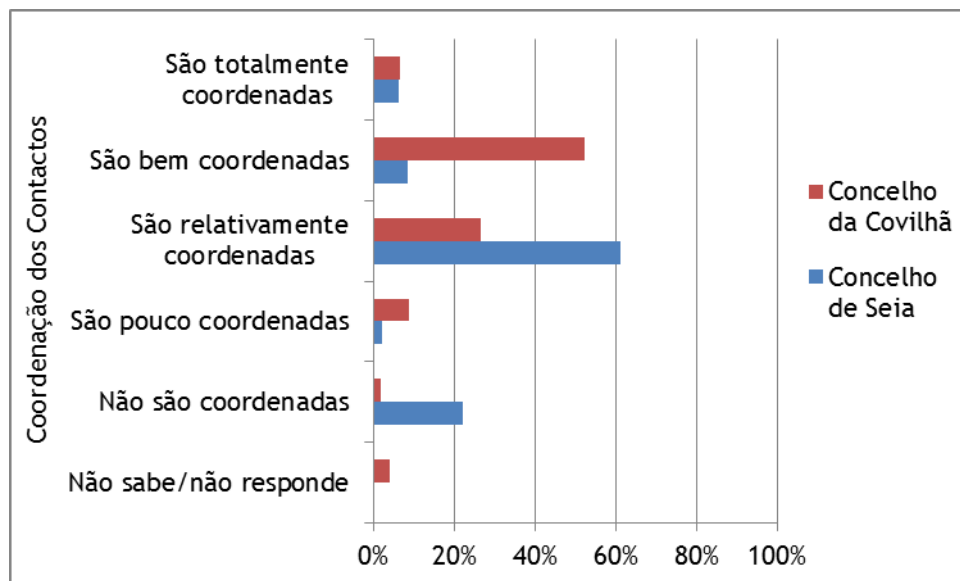


Figura 11: Coordenação dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders

Fonte: Elaboração própria

Como podemos ver na Figura 12, dos motivos que estão na base dos contactos estabelecidos pelos stakeholders do concelho de Seia, aquele que apresenta um valor percentual mais elevado (29,44%), consiste na percepção do potencial do destino e maximização dos recursos disponíveis, enquanto que para os stakeholders do concelho da Covilhã, têm um peso relativamente idêntico a percepção do potencial do destino e maximização dos recursos disponíveis (24,13%) e a construção de propostas para o desenvolvimento do turismo (24,01%) (ver Anexo 31).

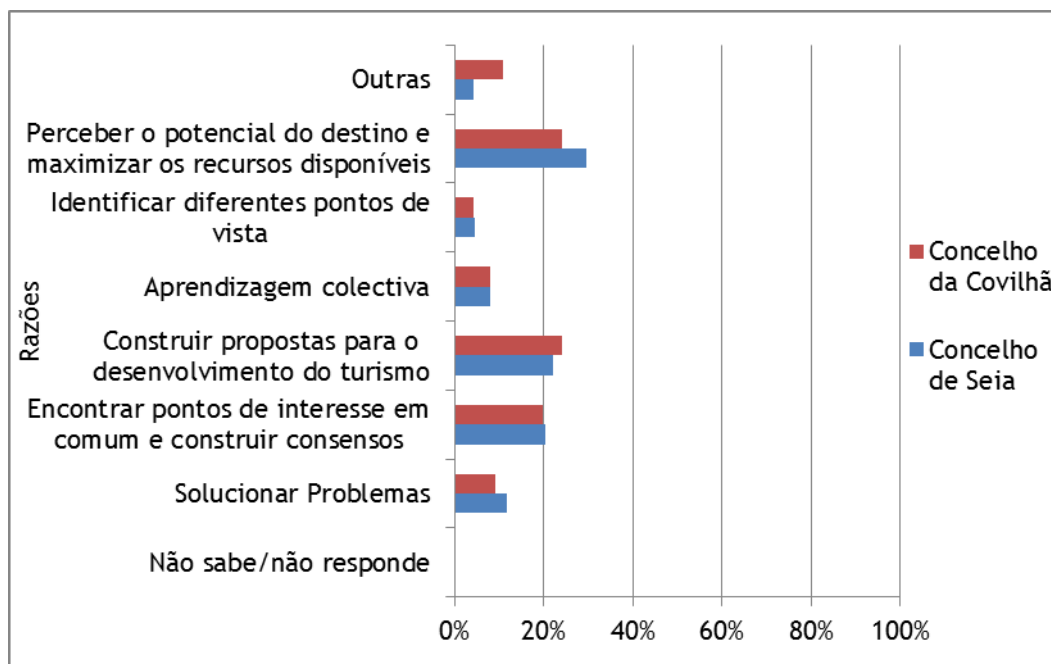


Figura 12: Razões que estão na Base dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders

Fonte: Elaboração própria

Em relação a outros motivos mencionados pelos stakeholders, os do concelho de Seia, referem como principal razão a divulgação das empresas/instituições e da própria região (86,7%). Os do concelho da Covilhã, mencionam como principal motivo a realização de trocas comerciais (63,04%) (ver Anexo 32).

Na maior parte dos contactos estabelecidos, tanto pelos stakeholders do concelho da Covilhã (59,45%) como pelos de Seia (71,91%), não se verificam desentendimentos entre as empresas/instituições (ver Figura 13). Quanto aos motivos que levam à ocorrência de desentendimentos, aquele que apresenta valores percentuais mais elevados, tanto no concelho da Covilhã (26,32%) como no de Seia (12,08%), consiste em diferentes perspectivas dos stakeholders, na resolução de aspectos específicos (ver Anexo 33).

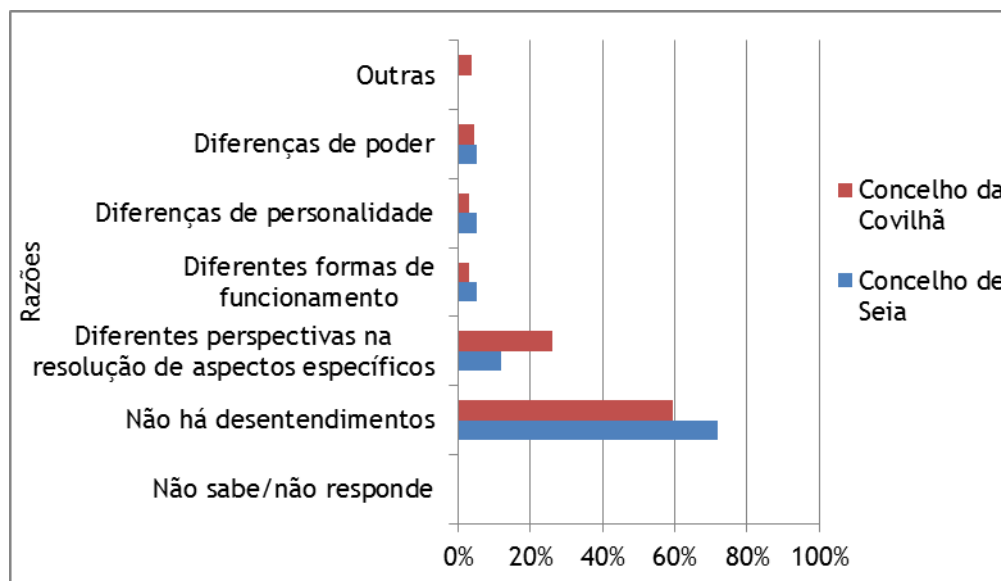


Figura 13: Razões dos Desentendimentos entre os Stakeholders

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos desentendimentos que ocorrem por outros motivos, 94,74% destes acontecem devido a discordâncias nos pontos de vista, por parte dos stakeholders (ver Anexo 34).

6.2.3 Estruturas em Rede. Opinião e Percepção dos Stakeholders Turísticos

Numa organização em rede, as estratégias e orientações para o turismo devem ser elaboradas a partir da discussão e negociação entre os stakeholders que fazem parte dos destinos turísticos (Romeiro, 2006). De forma a obtermos a opinião que os stakeholders têm da organização em rede, foi-lhes pedido, na realização das entrevistas, que classificassem oito afirmações (ver Anexo 35 e Anexo 36) de acordo com a seguinte escala de Likert: “0: Não sabe/não responde”, “1: Discordo totalmente”, “2: Discordo”, “3: Não concordo nem discordo”, “4: Concordo” e “5: Concordo totalmente. As Figuras seguintes (ver Figura 14 e Figura 15) resumem as respostas obtidas, em cada um dos concelhos.

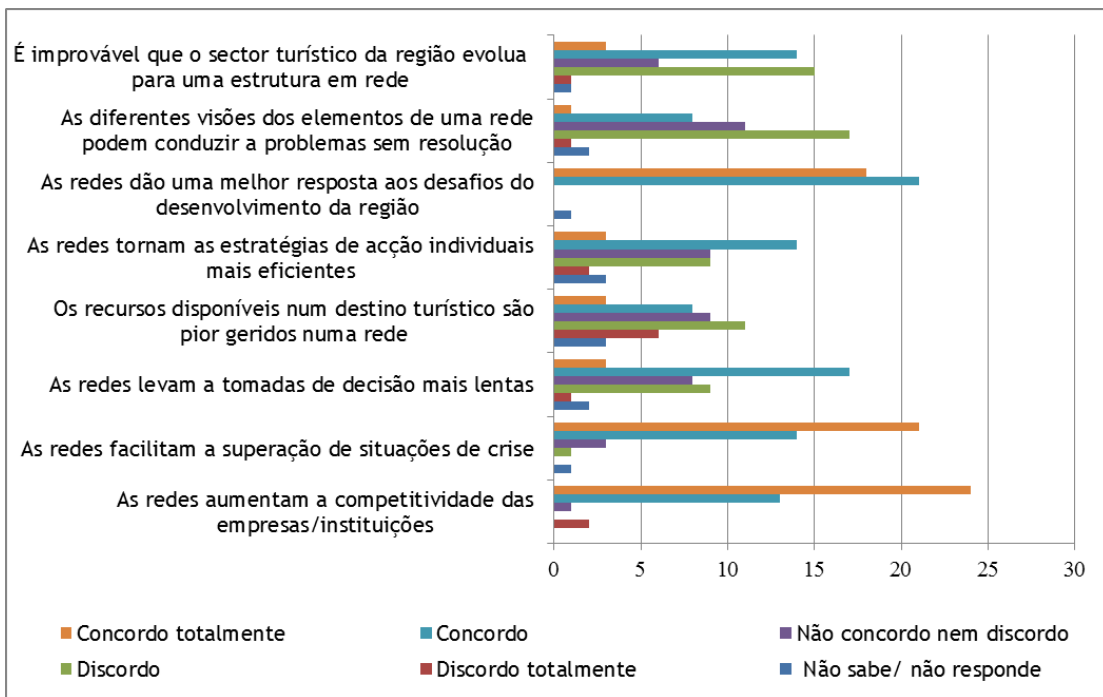


Figura 14: Opinião dos Stakeholders sobre Organizações em Rede (Concelho da Covilhã)

Fonte: Elaboração própria

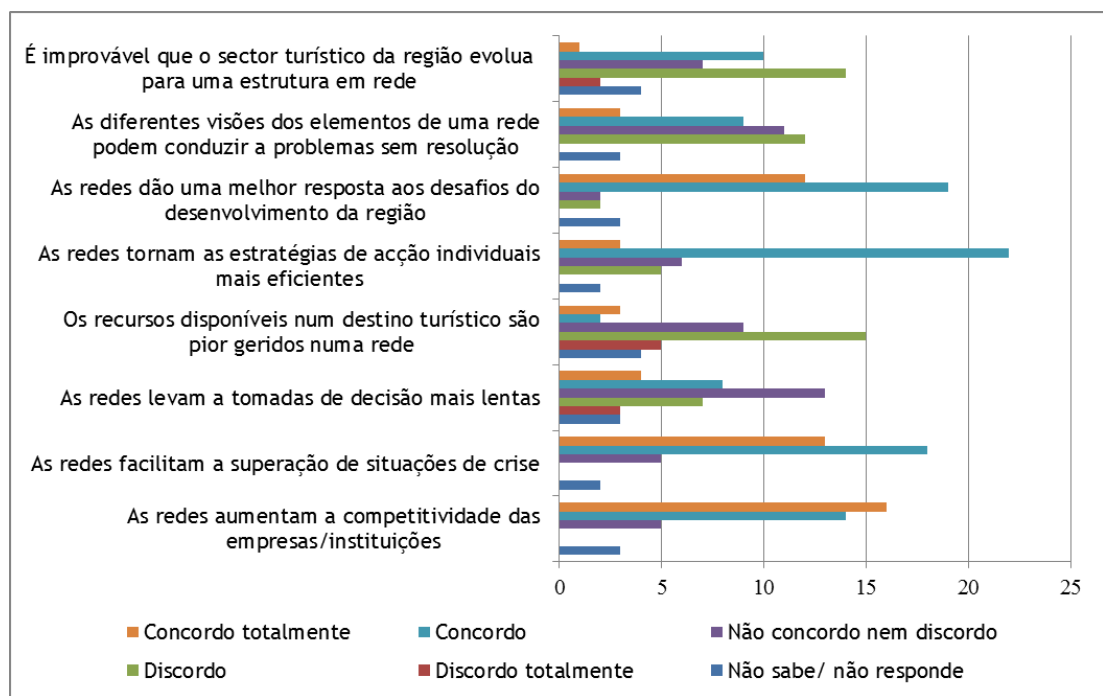


Figura 15: Opinião dos Stakeholders sobre Organizações em Rede (Concelho de Seia)

Fonte: Elaboração própria

Ao analisarmos os gráficos referidos anteriormente, verificamos que a grande maioria dos stakeholders entrevistados, tanto no concelho da Covilhã como no concelho de Seia, está de acordo com o facto de as redes aumentarem a competitividade das empresas/instituições, facilitarem a superação de situações de crise e darem uma melhor resposta aos desafios do desenvolvimento da região. Um número considerável de entrevistados, tanto num concelho como do outro, também concorda que as redes tornam as estratégias de acção individuais mais eficientes.

Coerentemente, um número significativo de stakeholders, dos dois concelhos, discordam com o facto de os recursos disponíveis num destino turístico serem pior geridos numa rede e com o facto de as diferentes visões dos elementos de uma rede poderem conduzir a problemas sem resolução.

Quanto ao facto de as redes levarem a tomadas de decisão mais lentas, verificam-se algumas diferenças entre as respostas obtidas em cada um dos concelhos: enquanto que um número significativo (17) de entrevistados do concelho da Covilhã concordam com este facto, alguns dos entrevistados do concelho de Seia (13) mostram-se indiferentes, uma vez que não concordam nem discordam.

É de sublinhar que um número significativo de entrevistados, tanto num concelho como no outro, discordam com o facto de ser improvável que o sector do turismo da região evolua para uma estrutura em rede, apesar de no concelho da Covilhã também haver um número considerável de entrevistados que concordam com esta afirmação.

Uma vez que as redes são formadas a partir das ligações, directas ou indirectas, estabelecidas por agentes dentro de um sistema (Timur e Getz, 2008), será lícito no contexto do sistema turístico, afirmar que as redes são formadas a partir das ligações, directas ou indirectas, estabelecidas pelos stakeholders turísticos (hotéis, museus, restaurantes, empresas de animação, autarquias, postos de turismo, etc.).

Neste contexto, considerou-se importante avaliar até que ponto os entrevistados tinham a percepção de pertencerem, ou não, a uma estrutura em rede como a acima referida. Quando confrontados com a questão, mais de metade dos stakeholders do concelho de Seia (55,26%) consideram que não, o que também se verifica com metade dos do concelho da Covilhã (50%), tal como podemos ver na Figura 16 (ver Anexo 37).

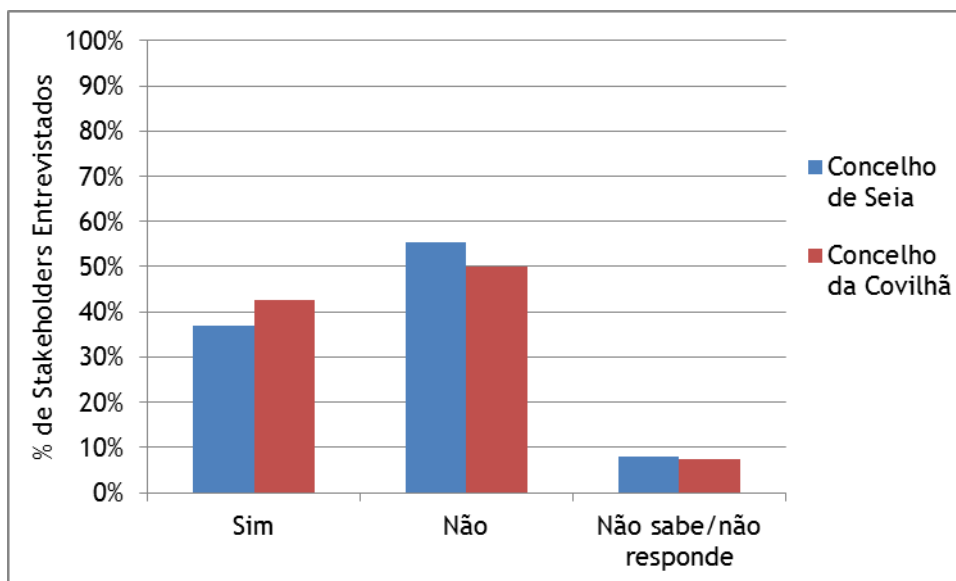


Figura 16: Pertença a uma Estrutura em Rede

Fonte: Elaboração própria

6.2.4 Contributos das Redes para o Desenvolvimento do Turismo e da Região. Perspectiva dos Stakeholders

A totalidade dos stakeholders entrevistados no concelho de Seia (100%) e a grande maioria dos do concelho da Covilhã (95%) consideram que existem vantagens nas redes de colaboração entre os stakeholders turísticos (ver Anexo 38).

A vantagem mais vezes referida pelos stakeholders do concelho de Seia representa 23,29% do total de respostas dadas neste concelho, e indica que as redes fazem com que haja uma maior colaboração entre os stakeholders que as constituem, pois podem fazer com que estes estabeleçam objectivos comuns e desenvolvam estratégias conjuntas. Esta vantagem também é a mais mencionada pelos stakeholders do concelho da Covilhã e representa 18,57% do total de respostas dadas neste concelho (ver Anexo 39).

Embora que a maior parte dos stakeholders, tanto do concelho de Seia (55,26%) como da Covilhã (55%), (ver Anexo 40) considerem que as redes de cooperação não têm desvantagens, aqueles que consideraram que estas existem referem mais frequentemente a falta de uma verdadeira cooperação entre os elementos que constituem as redes, pois podem haver elementos que se preocupem apenas com os seus interesses pessoais e que tenham estratégias e objectivos individuais. Esta desvantagem representa 35% do total de respostas dadas no concelho de Seia e 30,77% das do concelho da Covilhã (ver Anexo 41).

Questionados sobre a existência de dificuldades/barreiras colocadas pela actual situação do turismo da região à manutenção e desenvolvimento de redes de cooperação entre os

stakeholders, a maioria dos entrevistados dos concelhos de Seia (92,11%) e da Covilhã (90%), concordam que estas existem (ver Anexo 42).

A dificuldade/barreira mais vezes referida pelos stakeholders do concelho de Seia representa 23,44% do total de respostas dadas neste concelho, e está relacionada com a mentalidade das pessoas que estão à frente das empresas/instituições, que não estão abertas para um funcionamento em rede, só se preocupam com os seus interesses individuais e vêem os outros como concorrentes e não como potenciais parceiros. A dificuldade/barreira mais referida pelos stakeholders do concelho da Covilhã (29,03%), está relacionada com a falta de uma entidade vocacionada unicamente para o turismo da Serra da Estrela, que estabeleça a ligação entre os vários stakeholders turísticos da região (ver Anexo 43).

Em relação ao contributo das redes para o desenvolvimento da região, a totalidade dos entrevistados do concelho de Seia (100%) e 92,50% dos do concelho da Covilhã, consideram que as redes de colaboração entre os stakeholders turísticos podem contribuir para o desenvolvimento da região (ver Anexo 44). O contributo mais valorizado, tanto pelos stakeholders do concelho da Covilhã (14,86%) como pelo de Seia (22,64%), refere que a colaboração em rede permite fazer uma maior divulgação da região no exterior com menos custos para os stakeholders (ver Anexo 45).

Os entrevistados foram também questionados sobre quais devem ser os principais objectivos de uma rede de empresas/instituições para o desenvolvimento do turismo da região. Os objectivos mais valorizados pelos entrevistados do concelho de Seia são a formulação de políticas e estratégias para o turismo da região (37,68%) e facilitar a comunicação e o diálogo entre os stakeholders relacionados com o turismo da região (37,68%) (ver Anexo 46). Os do concelho da Covilhã consideram que o principal objectivo destas estruturas é a formulação de políticas e estratégias para o turismo da região, representando este 41,10% do total de respostas obtidas neste concelho (ver Anexo 46).

Quanto a outros objectivos referidos pelos entrevistados, os stakeholders do concelho de Seia mencionam que a divulgação da região no estrangeiro (50%) e agir de forma de forma global, num plano de divulgação articulado por todos os stakeholders turísticos da região (50%) também fazem parte dos objectivos das estruturas em rede de stakeholders turísticos. Os entrevistados do concelho da Covilhã consideram o incentivo a um bom relacionamento entre todos os stakeholders turísticos da região (50%) e a definição de um plano de desenvolvimento turístico conjunto que englobe toda a região (50%) também são objectivos que devem ser tidos em conta por estas estruturas (ver Anexo 47).

6.2.5 Aplicação do Método de Análise de Redes Sociais (ARS) às Redes de Cooperação dos Stakeholders Turísticos dos Concelhos da Covilhã e de Seia

6.2.5.1 Estrutura e Sociograma da Rede de Colaboração dos Stakeholders Turísticos

De forma a estudarmos a estrutura e as propriedades da rede de colaboração entre os stakeholders turísticos, foi-lhes pedido, na realização da entrevista, que indicassem quais as empresas/instituições com que costumam estabelecer essas cooperações. Para o efeito, foi anexada uma tabela ao questionário que servia de guião à nossa entrevista e onde estão identificados todos os stakeholders que fazem parte da nossa amostra inicial (ver Anexo 1). De modo a tentarmos dar uma imagem o mais real possível das relações estabelecidas, também foi dada a possibilidade aos entrevistados de acrescentarem outros stakeholders com que estabeleçam cooperações, e que não fazem parte da nossa amostra inicial, tal como foi referido no capítulo sobre a metodologia (Cap. 5).

Esta rede é constituída por 102 empresas/instituições (ver Anexo 48). Tal como já foi referido anteriormente, estas empresas/instituições correspondem às 78 que constituem a nossa amostra efectiva, a que juntam 10 que fazem parte da nossa amostra inicial e que não responderam à entrevista, mas que também fazem parte da rede porque houve entrevistados que referiram estabelecer relações de cooperação com elas. As restantes 14 empresas/instituições, apesar de não fazerem parte da nossa amostra efectiva foram acrescentadas¹⁵ pelos stakeholders entrevistados, uma vez que também estabelecem relações de cooperação com elas. Estas empresas/instituições acrescentadas podem ser quer dos tipos dos stakeholders que estamos a considerar no estudo, quer de outros tipos e podem localizar-se ou não na região em estudo. Devido ao elevado número de empresas/instituições acrescentadas pelos entrevistados, estas foram agrupadas por tipo de stakeholders, sendo introduzidos na nossa rede, na forma de “Outros”.

Como foi referido na revisão da literatura, a análise de redes sociais pode usar grafos, que se consistem em pontos (ou quaisquer outras formas, tais como círculos, quadrados, entre outros) para representar os actores (ou nós) e linhas (também chamadas laços ou links), para representarem as relações que se estabelecem entre os diversos nós (Stokowski, 1992; Wasserman e Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005; Romeiro, 2006). No caso da nossa rede, os nós representam as empresas/instituições e as linhas representam o estabelecimento de relações de cooperação entre elas.

¹⁵ Corresponde aos “Outros” destacados no anexo 48.

Estes sociogramas permitem que os investigadores possam ver mais facilmente as relações que se estabelecem entre os indivíduos, mas se a rede tiver um grande número de nós ou uma densidade relacional elevada, a sua visualização torna-se difícil (Hanneman e Riddle, 2005; Romeiro, 2006). Por este motivo, nesta rede (ver Figura 17), optámos por indicar apenas os diferentes tipos de stakeholders e não o nome de cada empresa/instituição, pois que sendo a rede constituída por um número considerável de actores (102), tornar-se-ia mais difícil visualiza-la se todos os actores estivessem identificados.

A figura seguinte (ver Figura 17) permite visualizar a rede e os vários relacionamentos estabelecidos.

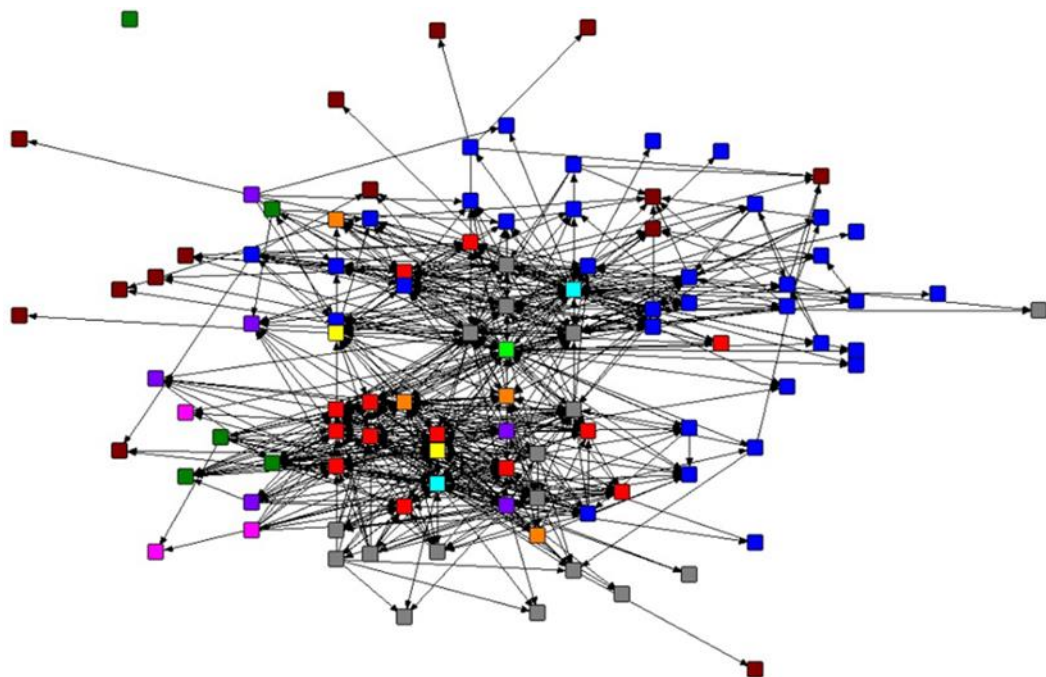


Figura 17: Rede dos Stakeholders Turísticos dos Concelhos da Covilhã e de Seia
 Fonte: *Output do Software UCINET 6*

Legenda:

	Estabelecimentos Hoteleiros
	Estabelecimentos no Turismo em Espaço Rural (TER)/ Turismo de Habitação (TH)
	Empresas de Animação Turística
	Museus
	Parques de Campismo
	Rent-a-Cars
	Região de Turismo da Serra da Estrela
	Autarquias
	Universidades/ Institutos Politécnicos
	Agências de Viagens
	Outros

Observando a figura a cima (Figura 17), pode verificar-se que os tipos de stakeholders mais representados na rede são os estabelecimentos no turismo em espaço rural (TER)/Turismo de Habitação (TH), representando 34,31% dos elementos que compõem a rede, seguindo-se os museus (16,67%) (ver Anexo 49). Na zona mais central da figura, encontram-se as empresas/instituições que estabelecem mais relações de cooperação, destaca-se, neste contexto a posição central da Região de Turismo da Serra da Estrela. Em contrapartida, na região mais periférica, podemos observar as empresas/instituições que estabelecem menos relações de cooperação, como é o caso, por exemplo dos parques de campismo, de alguns estabelecimentos de turismo em espaço rural/turismo de habitação e alguns museus. Também podemos verificar que existe um nó que não estabelece nenhuma relação de cooperação, como é o caso de uma empresa de rent-a-car, sendo este considerado um nó solto.

Outra ferramenta utilizada pela análise de redes sociais (ARS), para analisar e representar os dados relacionais de uma rede são as matrizes (Romeiro, 2006). No nosso estudo, a matriz utilizada é a matriz de adjacência binária (ver Anexo 54)¹⁶, sendo esta a mais utilizada na análise de redes sociais (ARS) (Hanneman e Riddle, 2005). Esta matriz foi construída a partir do *software* informático UCINET 6, tal como foi referido anteriormente na metodologia. *Software* este que também nos permite calcular medidas algébricas, de centralidade e de poder.

6.2.5.2 Medidas Algébricas

Como vimos anteriormente na revisão da literatura, as medidas algébricas são uma das técnicas utilizadas pela ARS para descrever e analisar a estrutura das relações que se estabelecem entre os elementos de uma rede. Alguns dos conceitos que se podem traduzir nestas medidas são a densidade, a acessibilidade e a distância (Romeiro, 2006).

Relativamente à **densidade**, esta corresponde à relação entre o número de laços existentes numa rede e o número possível de ligações (Wasserman e Faust, 2009; Romeiro, 2006) e calcula-se através do rácio estabelecido entre estes (Wasserman e Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005). Se numa rede não existirem ligações, a sua densidade é 0; por outro lado, se todas as ligações possíveis estiverem estabelecidas a sua densidade é igual a 1 (Wasserman e Faust, 2009).

¹⁶ Dada a dimensão da matriz, matriz quadrada (102X102), apenas se apresenta no CD anexo.

No nosso estudo, as empresas/instituições que a constituem a rede estabelecem 782 ligações de 10302¹⁷ possíveis, apresentando esta uma densidade de 0,0759 (ver Tabela 7). De acordo com o que foi referido anteriormente, esta densidade baixa poderá indicar que os elementos que constituem a rede estabelecem poucas ligações entre si. Este resultado também poderá dever-se ao facto de nem todos os elementos da rede terem sido entrevistados, pelo que poderão existir ligações estabelecidas que não são aqui consideradas.

Tabela 7: Número de Ligações e Densidade da Rede

DENSITY / AVERAGE MATRIX VALUE	
Density	No. of Ties
0.0759	782.0000

Fonte: *Output do Software UCINET 6*

Em relação à **acessibilidade**, como foi referido na revisão da literatura, esta consiste na existência de um conjunto de ligações que possam ser traçadas entre dois actores independentemente dos elementos que se encontrem entre eles (Hanneman e Riddle, 2005) e indica se um actor pode conectar ou ser conectado por outros actores da rede (Romeiro, 2006).

Ao analisarmos a acessibilidade da rede do nosso estudo (ver Anexo 55)¹⁸, constatamos que não há nenhum actor que consiga alcançar a totalidade dos elementos que compõem a rede, o que se verifica facilmente observando o sociograma (ver Figura 17). Verificamos também que a rede está desconectada, uma vez que segundo Wasserman e Faust (2009), um grafo está conectado se existir um caminho entre cada par de nós, isto é, se todos os nós estiverem alcançáveis; caso isto não aconteça, então o grafo está desconectado.

Tal como vimos na revisão da literatura, um dos conceitos relacionados com a **distância** é o de distância geodésica, que diz respeito ao caminho mais curto entre dois nós (Wasserman e Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005; Romeiro, 2006). Por sua vez, a maior distância geodésica entre dois nós corresponde ao diâmetro da rede (Wasserman e Faust, 2009; Romeiro, 2006). Uma vez que a nossa rede está desconectada, a distância geodésica entre pelo menos um par de nós será infinita, o que faz com que o seu diâmetro seja também infinito ou indefinido (Wasserman e Faust, 2009).

¹⁷ De acordo com Aires *et al.* (2006) o número de ligações possíveis de uma rede calcula-se, multiplicando o número total de nós pelo número total de nós menos 1, ou seja, $102 \times (102-1) = 10302$.

¹⁸ Dada a dimensão da matriz, matriz quadrada (102X102), apenas se apresenta no CD anexo.

6.2.5.3 Medidas de Centralidade e de Poder

Freeman (2000, citado em Romeiro, 2006: 149), distingue três tipos de centralidade: a centralidade de grau, a centralidade de proximidade e a centralidade de intermediação.

Relativamente à **centralidade de grau**, esta corresponde ao número de nós com os quais um determinado actor estabelece ligações directas dentro de uma rede e indica a centralidade de um elemento da rede em relação aos seus vizinhos (Romeiro, 2006). E uma vez que se trata de uma rede com vínculos dirigidos, é possível identificarmos o grau de entrada e o grau de saída (Romeiro 2006).

Neste sentido, ao verificarmos o Anexo 50, podemos constatar que a empresa/instituição que apresenta um grau de saída (*OutDegree*) mais elevado é a Região de Turismo da Serra da Estrela (48), o que significa que esta empresa/instituição é a que estabelece um maior número de relações de cooperação, o que a torna a mais influente da rede. Segundo Hanneman e Riddle (2005), os actores que têm um grau de saída elevado são considerados actores influentes. Ao verificarmos o seu grau de saída normalizado¹⁹ (47,53%) verificamos que estabelece ligações com quase metade das empresas/instituições da rede.

Também podemos constatar (ver Anexo 50), que existem muitas empresas/instituições que apresentam um grau de saída de 0, o que pode dever-se a uma das seguintes situações: (1) ou estas empresas/instituições foram entrevistadas e referiram que não estabeleciam relações de cooperação com outros stakeholders turístico; (2) ou foram entrevistadas, referiam que estabeleciam relações de cooperação com outros stakeholders no âmbito do turismo, mas não quiseram especificar quem eram esses stakeholders; (3) ou apesar de não terem sido entrevistadas, houve inquirido que referiram que estabeleciam contactos com elas.

Quanto ao grau de entrada (*InGegree*), a empresa/instituição que apresenta um valor mais elevado é o Centro de Interpretação da Serra da Estrela (29) (ver Anexo 50), o que significa que sendo a empresa/instituição que recebe mais ligações dos outros actores, é a que mais prestígio detém dentro da rede. Segundo Hanneman e Riddle (2005), se um actor tiver um grau de entrada elevado, goza de muito prestígio, devido ao facto de existirem muitos elementos que procuram estabelecer ligações com ele. Observando o grau de entrada normalizado do Centro de Interpretação da Serra da Estrela damos conta de que 28,71% das empresas/instituições da rede estabelecem cooperações com esta instituição.

¹⁹ A normalização das medidas de centralidade permite-nos comparar redes de diferentes tamanhos e densidades (Freema 2000, citado em Romeiro 2006: 149).

Por outro lado, também damos conta de que existem empresas/instituições que apresenta um grau de entrada de 0, o que significa que nenhuma das empresas/instituições da rede estabelecem ligações com elas. Quando às empresas/instituições que apresentam um grau de entrada e de saída de 0, portanto não estabelecendo qualquer vínculo na rede, são consideradas nós soltos (ou isolados).

A **centralidade de proximidade** diz respeito à distância de um actor a todos os outros elementos que fazem parte da rede (Wasserman e Faust, 2009; Hanneman e Riddle, 2005). Mede a centralidade considerando as relações indirectas e indica a influência indirecta e a possibilidade de se estabelecerem mais facilmente ligações entre os elementos da rede (Romeiro, 2006).

No caso da rede do nosso estudo, ao observarmos o Anexo 51, constatamos que não há nenhuma empresa/instituição que se destaque significativamente pela sua centralidade de proximidade (normalizada). A empresa/instituição que apresenta um maior índice de proximidade normalizada é a Câmara Municipal de Seia (39,76%), seguindo-se a Região de Turismo da Serra da Estrela (39,30%); ou seja, estas empresas/instituições são aquelas que conseguem interagir com um maior número de actores da rede através de caminhos mais curtos. Segundo Wasserman e Faust (2009), um actor é considerado central, no que diz respeito à proximidade, se poder interagir rapidamente com todos os outros elementos da rede. Os actores que consigam chegar ou ser alcançados por outros actores através de caminhos mais curtos detêm posições mais favoráveis e esta vantagem de posicionamento pode-lhes proporcionar mais poder (Hanneman e Riddle, 2005).

No que diz respeito à **centralidade de intermediação**, esta mede a dependência que os elementos da rede têm de outros elementos, para estabelecerem ligações através dos caminhos mais curtos (Romeiro, 2006). A centralidade de intermediação indica a capacidade para se ser intermediário e o poder que se adquire por se ocupar essa posição na rede (Romeiro, 2006).

Na nossa rede (ver Anexo 52), a empresa/instituição que apresenta um maior grau de intermediação é a Câmara Municipal de Seia (1321,92), a que corresponde uma intermediação normalizada de 13,09%. Tal significa que, tendo em conta a centralidade de intermediação, esta empresa/instituição é a que ocupa a posição mais vantajosa dentro da rede e é aquela que, como intermediária, mais pode influenciar as relações dentro da rede, beneficiando assim dessa posição (Hanneman e Riddle, 2005). De acordo com Wasserman e Faust (2009), os actores que se encontrem no caminho entre dois nós não adjacentes²⁰ podem ter algum controlo sobre as interações estabelecidas entre estes nós.

²⁰ Nós não adjacentes são nós que não se ligam directamente.

Por outro lado, podemos constatar (ver Anexo 52) que existem várias empresas/instituições que apresentam um grau de intermediação de 0, o que significa que estas não servem de intermediários em nenhuma das ligações que se estabelecem na rede.

Associado à centralidade está a centralização; uma rede centralizada é uma rede que se estrutura em redor de um nó central (Romeiro, 2006). A centralização é o indicador do grau no qual uma rede se ajusta a uma estrutura centralizada, isto é, em forma de estrela (Romeiro, 2006). De acordo com Wasserman e Faust (2009), os índices de centralidade dizem respeito aos actores de uma rede, enquanto que a centralização esta relacionada com o grupo, isto é, com a rede como um todo.

A partir da centralidade de grau, podemos observar (ver Tabela 8) que se trata de uma rede com uma centralização mais significativa no que diz respeito ao grau de saída (40,33%) do que ao grau de entrada (21,33%), o que poderá indicar que alguns elementos da rede poderão ter uma posição algo vantajosa, especialmente tendo em conta o seu grau de saída.

Tabela 8: Centralização do Grau de Saída e de Entrada calculada a partir do UCINET 6

Network Centralization (Outdegree) = 40.329%
Network Centralization (Indegree) = 21.331%

Fonte: *Output do Software UCINET 6*

A partir da centralidade de proximidade, não é possível calcular o grau de centralização, uma vez que a rede não se encontra conectada (existe um nó solto).

A partir da centralidade de intermediação, podemos verificar (ver Tabela 9) que esta rede apresenta um índice de centralização baixo (12,36%), o que poderá indicar que a grande maioria das ligações da rede estabelecem-se directamente, isto é, sem intermediários.

Tabela 9: Índice de Centralização Calculado a partir do UCINET 6

Network Centralization Index = 12.36%

Fonte: *Output do Software UCINET 6*

Como foi referido na revisão da literatura, um individuo não tem **poder** em abstracto; ele tem poder porque pode dominar os outros, e portanto o poder é uma consequência de padrões de relacionamentos (Hanneman e Riddle, 2005). O poder dos elementos que fazem parte de uma rede está associado à centralidade (Pavlovich, 2003; Romeiro, 2006) e ao prestígio (Romeiro, 2006).

Ao observarmos o Anexo 53, notamos que a empresa/instituição que apresenta um maior índice de poder é a Região de Turismo da Serra da Estrela (48), seguindo-se a Câmara Municipal de Seia (47) e a Câmara Municipal da Covilhã (33).

Se compararmos os índices de poder com os graus de saída (*OutDegree*), medidos através da centralidade de grau (ver Anexo 50), podemos ver que estes coincidem, o que pode indicar que as empresas/instituições da rede que apresentam um maior índice de poder são aquelas que estabelecem mais ligações com outras empresas/instituições e também são as mais influentes.

6.3 Discussão dos Resultados e Implicações para o Turismo e para o Desenvolvimento da Região em Estudo

6.3.1 Ao Nível da Dinâmica do Turismo

Os concelhos da Covilhã e de Seia destacam-se, quer pelo lado da oferta (de alojamento), quer pelo lado da procura, relativamente ao conjunto dos seis concelhos que integram o Parque Natural da Serra da Estrela - uma região que possui importantes recursos naturais, culturais e paisagísticos que permitem a prática de diversos tipos de turismo (Pimpão, 2008).

Predominando em número a hotelaria tradicional (mais característica de um turismo urbano) no concelho da Covilhã, e, no concelho de Seia, os alojamentos de TER (mais característicos de um turismo rural) ambos os concelhos têm vindo a aumentar a sua capacidade de alojamento. Em relação à procura, estes concelhos são os que têm apresentado, nos últimos anos, um maior número de turistas, em cada uma das encostas do Parque Natural da Serra da Estrela. Contudo, os turistas não permanecem muito tempo na região e são maioritariamente nacionais.

Estes factos reportam para a necessidade de a região definir estratégias que permitam não só aumentar a duração da estada média como também diversificar os mercados de origem dos turistas. Uma organização em rede da oferta turística poderá facilitar a definição dessas estratégias.

6.3.2 Ao Nível das Relações de Cooperação dos Stakeholders

É de sublinhar o facto de a grande maioria dos stakeholders entrevistados ter afirmado que costuma estabelecer relações de cooperação no âmbito do turismo, sendo essas relações consideradas muito importantes (para a maior parte dos entrevistados do concelho da Covilhã e para um número considerável dos do concelho de Seia), para os objectivos e funcionamento da empresa/instituição. Em relação à razão que está na base destas cooperações, a mais referida, pelos entrevistados, de ambos os concelhos, está relacionada com a percepção do potencial do destino e com a maximização dos recursos disponíveis. Apesar de esta razão ter sido a mais referida pelos entrevistados, os objectivos dos contactos estabelecidos no âmbito do turismo diferem. Enquanto que o objectivo mais referido, pelos stakeholders do concelho de Seia, está relacionado com a troca de informações, o mais mencionado pelos do concelho da Covilhã, consiste na colaboração em iniciativas conjuntas com outros stakeholders.

Na maioria dos contactos estabelecidos pelos stakeholders, tanto de um concelho como do outro, não se verificam desentendimentos entre as empresas/instituições. Observa-se até uma certa compatibilidade entre os objectivos e forma de funcionamento das empresas/instituições e alguma coordenação nas actividades desenvolvidas por estas. Contudo, com o encerramento da Região de Turismo da Serra da Estrela, esta coordenação que se verifica entre os stakeholders turísticos, poderá sofrer algumas alterações, uma vez que esta instituição tinha um papel importante na coordenação do turismo da região.

6.3.3 Ao Nível do Contributo das Redes de Cooperação para a Competitividade do Turismo e para o Desenvolvimento Regional

A totalidade dos entrevistados, do concelho de Seia e a maioria dos do concelho da Covilhã, consideram que as estruturas em rede têm vantagens e que podem contribuir para o desenvolvimento da região. Em relação às vantagens, a mais referida pelos entrevistados, de ambos os concelhos, indica que as redes fazem com que haja uma maior colaboração entre os stakeholders que as constituem, pois podem fazer com que estes estabeleçam objectivos comuns e desenvolvam estratégias conjuntas. Quanto ao contributo para o desenvolvimento da região, o mais valorizado pelos entrevistados, de ambos os concelhos, refere que a colaboração em rede permite fazer uma maior divulgação da região no exterior com menos custos para os stakeholders.

A maioria dos entrevistados, tanto de um concelho como do outro, também está de acordo com o facto de as redes aumentarem a competitividade das empresas/instituições, facilitarem a superação de situações de crise e darem uma melhor resposta aos desafios do desenvolvimento da região.

Em relação aos principais objectivos de uma rede de empresas/instituições, para o desenvolvimento do turismo da região, os objectivos mais valorizado pelos entrevistados do concelho de Seia, são a formulação de políticas e estratégias para o turismo da região e facilitar a comunicação e o diálogo entre os stakeholders relacionados com o turismo da região. Os do concelho da Covilhã consideram que o principal objectivo destas estruturas é a formulação de políticas e estratégias para o turismo da região.

Contudo, a maior parte dos stakeholders entrevistados no concelho de Seia e metade dos do concelho da Covilhã, considerarem que não pertencem a uma estrutura em rede.

A maioria dos entrevistados, de ambos os concelhos, considera que existem dificuldades/barreiras, colocadas pela actual situação do turismo da região à manutenção e desenvolvimento de redes de cooperação entre os stakeholders turísticos. A dificuldade/barreira mais vezes referida pelos stakeholders do concelho de Seia, está relacionada com a mentalidade das pessoas que estão à frente das empresas/instituições, que, ao não estarem abertas para um funcionamento em rede, só se preocupam com os seus interesses individuais e vêem os outros como concorrentes e não como potenciais parceiros. A dificuldade/barreira mais referida pelos stakeholders do concelho da Covilhã, está relacionada com a falta de uma entidade vocacionada unicamente para o turismo da Serra da Estrela, que estabeleça a ligação entre os vários stakeholders turísticos da região.

Esta dificuldade/barreira poderá agravar-se com o encerramento da Região de Turismo da Serra da Estrela (RTSE). Através da análise de redes sociais, podemos ver que, tendo em conta a centralidade de grau, esta instituição é a que estabelece um maior número de relações de cooperação, o que a torna a mais influente da rede. Ao considerarmos a centralidade de proximidade, verificamos que é a que apresenta o segundo maior índice de proximidade, o que significa que dentro da rede esta instituição é das que consegue alcançar um maior número de actores através de caminhos mais curtos. E pela centralidade de intermediação, verifica-se que a RTSE é também a que apresenta o segundo maior grau de intermediação, o que significa que dentro da rede esta instituição é das que serve de intermediária a um maior número de ligações.

A necessidade de uma estrutura que agregue e coordene, de uma forma mais próxima e em rede, os vários stakeholders turísticos da região parece-nos ser uma evidência. Como é referido na revisão da literatura, a “indústria” do turismo é bastante fragmentada e a falta de organização e de coesão é um problema para quem planeia e coordena os destinos turísticos (Jamal e Getz, 1995). O desempenho dos destinos turísticos depende muito das ligações estabelecidas entre os stakeholders que os compõem, e não apenas das suas características individuais (March e Wilkinson, 2009), pelo que a capacidade de cooperação entre eles, seja de forma directa ou indirecta, constitui um factor muito importante para a

competitividade deste sector (Romeiro, 2006) e, acrescentamos nós, do próprio destino turístico.

7. Conclusões e Reflexões Finais

7.1 Conclusões da Investigação

Este trabalho teve como objectivo estudar as relações de cooperação entre os diversos stakeholders envolvidos directa e indirectamente no turismo de alguns concelhos da região do Parque Natural da Serra da Estrela, com o intuito de se identificar o modo como essas redes de relações estruturam e/ou podem estruturar e consolidar o turismo como um instrumento de desenvolvimento da região.

Na realização deste estudo foram utilizados alguns aspectos da teoria dos stakeholders, abordada na revisão da literatura, nomeadamente a vertente descritiva daquela teoria, para identificar os stakeholders turísticos da região em estudo, uma vez que, de acordo com Byrd (2007), a teoria dos stakeholders permite descrever os vários componentes de um determinado destino turístico, nomeadamente os vários agentes que compõem o sistema turístico do destino. Por outro lado, foi também utilizado o poder instrumental daquela teoria, para identificar as ligações existentes entre os stakeholders da região, visto que este aspecto instrumental permite estabelecer ligações entre os stakeholders e os objectivos que são desejáveis pelas organizações (Donaldson e Preston, 1995). Para este efeito usou-se o método de análise de redes sociais (ARS). Esta ferramenta, através de procedimentos quantitativos para calcular diversos indicadores e avaliar as características de uma rede e a posição dos elementos que a constituem (Presenza e Cipollina, 2010), torna possível a análise e o mapeamento das relações existentes entre os elementos de uma rede e a probabilidade de terem acesso à mesma informação ou recursos (Baggio e Cooper, 2008; Presenza e Cipollina, 2010).

O turismo incorpora um número elevado e diversificado de stakeholders os quais, por si só, não conseguem garantir um desenvolvimento sustentável dos destinos turísticos (Halme, 2001; Vernon *et al.*, 2005). Torna-se, por isso, necessário que sejam estabelecidas alianças, parcerias ou redes (*networks*) entre eles, para poderem actuar e encontrarem pontos de interesse em comum, conseguindo assim alcançar um desenvolvimento sustentável (Halme, 2001; Vernon *et al.*, 2005; Timur e Getz, 2008) e contribuir para uma maior satisfação dos turistas e para o sucesso económico das regiões onde operam (March e Wilkinson, 2009). Deste modo, o desempenho dos destinos turísticos depende muito das ligações estabelecidas

entre os stakeholders que os compõem, e não apenas das suas características individuais (March e Wilkinson, 2009). A capacidade de cooperação entre eles, seja de forma directa ou indirecta, constitui um factor muito importante para a competitividade deste sector (Romeiro, 2006).

Considerando a predominância de empresas de turismo em espaço rural no concelho de Seia, e, no concelho da Covilhã, de estabelecimentos hoteleiros tradicionais, quisemos saber se estes, eventuais, diferentes modelos de desenvolvimento poderiam determinar diferentes posicionamentos dos seus stakeholders quanto às relações de cooperação e importância da construção de redes.

Ao analisarmos os resultados obtidos, verifica-se que não existem diferenças significativas entre eles. A grande maioria dos entrevistados, tanto num concelho como no outro, costuma estabelecer relações de cooperação no âmbito do turismo.

A totalidade dos entrevistados, do concelho de Seia e a maioria dos do concelho da Covilhã, consideram que as estruturas em rede têm vantagens e que podem contribuir para o desenvolvimento da região. A vantagem mais referida pelos entrevistados, de ambos os concelhos, indica que as redes fazem com que haja uma maior colaboração entre os stakeholders que as constituem, pois podem fazer com que estes estabeleçam objectivos comuns e desenvolvam estratégias conjuntas. O contributo para o desenvolvimento da região mais valorizado pelos entrevistados, de ambos os concelhos, refere que a colaboração em rede permite fazer uma maior divulgação da região no exterior com menos custos para os stakeholders.

A maioria dos entrevistados, tanto de um concelho como do outro, também está de acordo com o facto de as redes aumentarem a competitividade das empresas/instituições, facilitarem a superação de situações de crise e darem uma melhor resposta aos desafios do desenvolvimento da região.

Para os stakeholders do concelho de Seia, os principais objectivos de uma rede de empresas/instituições, para o desenvolvimento do turismo da região são a formulação de políticas e estratégias para o turismo da região e facilitar a comunicação e o diálogo entre os stakeholders relacionados com o turismo da região. Para os stakeholders do concelho da Covilhã é a formulação de políticas e estratégias para o turismo da região.

Contudo, a maior parte dos stakeholders entrevistados no concelho de Seia e metade dos do concelho da Covilhã, considerarem que não pertencem a uma estrutura em rede.

A maioria dos entrevistados, de ambos os concelhos, considera que existem dificuldades/barreiras, colocadas pela actual situação do turismo da região à manutenção e desenvolvimento de redes de cooperação entre os stakeholders turísticos. A dificuldade/barreira mais vezes referida pelos stakeholders do concelho de Seia, está relacionada com a mentalidade das pessoas que estão à frente das empresas/instituições, que, ao não estarem abertas para um funcionamento em rede, só se preocupam com os seus interesses individuais e vêem os outros como concorrentes e não como potenciais parceiros. A dificuldade/barreira mais referida pelos stakeholders do concelho da Covilhã, está relacionada com a falta de uma entidade vocacionada unicamente para o turismo da Serra da Estrela, que estabeleça a ligação entre os vários stakeholders turísticos da região.

Esta dificuldade/barreira poderá agravar-se com o encerramento da Região de Turismo da Serra da Estrela (RTSE). Através da análise de redes sociais, podemos ver que esta instituição é a mais influente da rede e para além disso, é das que consegue alcançar uma maior número de actores através de caminhos mais curtos, e como intermediária também tem um importante papel, uma vez que é das empresas/instituições que serve de intermediária a um maior número de ligações dentro da rede.

É notória a necessidade na região, de uma estrutura que facilite o estabelecimento de ligações entre os vários stakeholders turísticos e que coordene essa mesma rede.

Espera-se que o presente estudo possa contribuir para que os stakeholders da região do Parque Natural da Serra da Estrela, percebam a importância que as redes de cooperação têm no sector do turismo e a forma como estas podem contribuir para o desenvolvimento da região e para a competitividade do sector. Com o encerramento da Região de Turismo da Serra da Estrela, a cooperação entre os stakeholders ganha ainda mais importância, uma vez que esta instituição tinha um papel importante na coordenação do turismo da região.

7.2 Limitações do Estudo e Futuras Linhas de Investigação

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

Em futuras investigações, poderia ser interessante considerar-se também o lado da procura turística e não apenas o da oferta e um número mais alargado e diversificado de tipos de stakeholders, abrangendo no estudo uma área geográfica maior.

Seria também interessante estudar-se o impacto do encerramento da Região de Turismo da Serra da Estrela no sector turístico da região, bem como nas relações de colaboração dos stakeholders turísticos.

Bibliografia

AAS, C., LADKIN, A. e FLETCHER, J. (2005). "Stakeholder Collaboration and Heritage Management". *Annals of Tourism Research*. Vol. 32. No. 1. pp. 28-48.

AIRES, M., LARANJEIRO, J. e SILVA, S. (2006). "Manual Introdutório à Análise de Redes Sociais". Medidas de Centralidade. Tradução e Adaptação. Disponível Online em: http://www.google.pt/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDMQFjAB&url=http%3A%2F%2Fxa.yimg.com%2Fkq%2Fgroups%2F24057900%2F2145848156%2Fname%2FManualintrodutorio_ex_ucinet.pdf&ei=N01ZUuvQN8ashQeWzoCoCw&usg=AFQjCNECiwFZbyEWuuESBuQSZwRx7QGe4Q&bvm=bv.53899372,d.Yms (Consultado a 17 de Julho de 2013).

BAGGIO, R. e COOPER, C. (2008). "Knowledge Management and Transfer in Tourism: An Italian Case". *Proceedings of the IASK (ATR) Advances in Tourism Research, Aveiro, Portugal*. pp. 1-10.

BLAIN, C., LEVY, S. e RITCHIE, J. (2005). "Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations". *Journal of Travel Research*. Vol. 43. pp. 328-338.

BORGATTI, S. e FOSTER, P. (2003). "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology". *Journal of Management*. Vol. 29. No. 6. pp. 991-1013.

BORNHORST, T., RITCHIE, J. e SHEEHAN, L. (2010). "Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives". *Tourism Management*. Vol. 31. pp. 572-589.

BRAMWELL, B. e LANE, B. (2000). "Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability". *Aspects of Tourism:2*. Channel View Publications. Great Britain. pp. 1-19.

BRAMWELL, B. e SHARMAN, A. (1999). "Collaboration in Local Tourism Policymaking". *Annals of Tourism Research*. Vol. 26. No. 2. pp. 392-415.

BYRD, E. (2007). "Stakeholders in Sustainable Tourism Development and their Roles: Applying Stakeholder Theory to Sustainable Tourism Development". *Tourism Review*. Vol. 62. No. 2. pp. 6-13.

BYRD, E. e GUSTKE, L. (2007). "Using decision trees to identify tourism stakeholders: The case of two Eastern North Carolina countries". *Tourism and Hospitality Research*. Vol. 7. No. 3/4. pp. 176-193.

BYRD, E., CÁRDENAS, D. e GREENWOOD, J. (2008). “Factors of stakeholder understanding of tourism: The case of Eastern North Carolina”. *Tourism and Hospitality Research*. Vol. 8. No. 3. pp. 192-204.

CARLSEN, J. (1999). “A Systems Approach to Island Tourism Destination Management”. *Systems Research and Behavioral Science*. Vol. 16. pp. 321-327.

CASTRO, J. (2001). “Estudo da População de Javali (*Sus Scrofa Linnaeus*, 1758) no Parque Natural da Serra da Estrela”. Parque Natural da Serra da Estrela. Instituto da Conservação da Natureza. Disponível Online em:

http://portal.icn.pt/NR/rdonlyres/80C3A8C8-6A74-46A5-A98673296A2E591E/0/PNSEJavali_Populacao_2001.pdf (Consultado a 7 de Maio de 2013).

COSTA, C. (1996). “Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organisations and networks. The case of Portugal”. A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the Award of PhD Degree. Department of Management Studies. University of Surrey. Surrey.

COSTA, R. (2012). “Dinâmicas Territoriais Geradas pelo Investimento Privado no Turismo”. Tese de Doutoramento. Universidade de Aveiro. Aveiro.

DONALDSON, T. e PRESTON, L. (1995). “The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications”. *Academy of Management Review*. Vol. 20. No. 1. pp. 65-91.

DREDGE, D. (2006). “Policy networks and the local organisation of tourism”. *Tourism Management*. Vol. 27. pp. 269-280.

FARRELL, B. e TWINING-WARD, L. (2004). “Reconceptualizing Tourism”. *Annals of Tourism Research*. Vol. 31. No. 2. pp. 274-295.

FASSIN, Y. (2009). “The Stakeholder Model Refined”. *Journal of Business Ethics*. Vol. 84. pp. 113-135.

FASSIN, Y. (2010). “A Dynamic Perspective in Freeman’s Stakeholder Model”. *Journal of Business Ethics*. Vol. 96. pp. 39-49.

FRECHTLING, D. e HORVÁTH, E. (1999). “Estimating the Multiplier Effects of Tourism Expenditures on a Local Economy through a Regional Input-Output Model”. *Journal of Travel Research*. Vol. 37. No. 4. pp. 324-332.

GRANOVETTER, M. (1973). "The Strength of Weak Ties". *American Journal of Sociology*. Vol. 78. No. 6. pp. 1360-1380.

HALME, M. (2001). "Learning for Sustainable Development in Tourism Networks". *Business Strategy and the Environment*. Vol. 10. pp. 100-114.

HAMPTON, M. (1998). "Backpacker Tourism and Economic Development". *Annals of Tourism Research*. Vol. 25. No. 3. pp. 639-660.

HANNEMAN, R. e RIDDLE, M. (2005). "Introduction to social network methods". Riverside, CA: University of California, Riverside. Disponível Online em: <http://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/> (Consultado a 15 de Julho de 2013).

HARDY, A. e BEETON, R. (2001). "Sustainable Tourism or Maintainable Tourism: Managing Resources for More Than Average Outcomes". *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 9. No. 3. pp. 168-192.

HARRISON, D. (1990). "The Sociology of Modernization & Development". 2ª Edição. Routledge. New York.

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2006). "Anuário Estatístico da Região Centro". Lisboa. Disponível Online em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=11292019&PUBLICACOESmodo=2 (Consultado a 4 de Maio de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2007). "Anuário Estatístico da Região Centro". Lisboa. Disponível Online em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=42949141&PUBLICACOESmodo=2 (Consultado a 4 de Maio de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2008). "Anuário Estatístico da Região Centro". Lisboa. Disponível Online em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=79281345&PUBLICACOESmodo=2 (Consultado a 4 de Maio de 2013).

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2009). "Anuário Estatístico da Região Centro". Lisboa. Disponível Online em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=102943595&PUBLICACOESmodo=2 (Consultado a 4 de Maio de 2013).

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

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=130324937&PUBLICACOESmodo=2 (Consultado a 4 de Maio de 2013).

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

http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=150035846&PUBLICACOESmodo=2 (Consultado a 4 de Maio de 2013).

Instituto da Conservação da Natureza (ICN) (2006). “Plano Sectorial da Rede Natura 2000”. Sítios da Lista Nacional. Disponível Online em:

http://www.icn.pt/psrn2000/fichas_sitios/Sitio_SERRA%20ESTRELA.pdf (Consultado a 7 de Maio de 2013).

JAMAL, T. e GETZ, D. (1995). “Collaboration Theory and Community Tourism Planning”. *Annals of Tourism Research*. Vol. 22. No. 1. pp. 186-204.

JARILLO, J. (2011). “Strategic Networks: Creating the Borderless Organization”. Routledge. New York.

KHAN, H., PHANG, S. e TOH, R. (1995). “The multiplier effect: Singapore's hospitality industry”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Vol. 36. No. 1. pp. 64-69.

LADEIRAS, A., MOTA, A. e COSTA, J. (2010). “Strategic tourism planning in practice: the case of the Open Academy of Tourism”. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. Vol. 2. No. 4. pp. 357-363.

LEI n.º 33/2013, publicada em Diário da República, 1.ª série, N.º 94, de 16 de Maio de 2013. Disponível Online em :

<http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/conhecimento/legislacao/politicadeturismo/Anexos/Lei%20n.%C2%BA%2033%202013.pdf> (Consultado a 25 de Setembro de 2013).

MARCH, R. e WILKINSON, I. (2009). “Conceptual tools for evaluating tourism partnerships”. *Tourism Management*. Vol. 30. pp. 455-462.

MBAIWA, J. (2005). “Enclave tourism and its socio-economic impacts in the Okavango Delta, Botswana”. *Tourism Management*. Vol. 26. pp. 157-172.

Ministério da Economia e da Inovação (2007). “Plano Estratégico Nacional do Turismo: Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal” Turismo de Portugal. Disponível Online em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/Documents/Plano%20Estrat%C3%A9gico%20Nacional%20Turismo.pdf> (Consultado a 7 de Maio de 2013).

Ministério da Economia e do Emprego (2012). “Plano Estratégico Nacional do Turismo: Horizonte 2013-2015”. Governo de Portugal. Disponível Online em: <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/turismodeportugal/publicacoes/Documentos/PENT%202012.pdf> (Consultado a 11 de Maio de 2013).

NASTASE, C., CHASOVSKI, C., POPESCU, M. e SCUTARIU, A. (2010). “The Importance of Stakeholders and Policy Influence Enhancing the Innovation in Nature Based Tourism Services Greece, Austria, Finland and Romania Case Studies”. *European Research Studies*. Vol. XIII. No. 2. pp. 137-148.

OMERZEL, D. (2011). “Stakeholders’ Understanding of Factors Influencing Tourism Demand Conditions: The Case of Slovenia”. *Tourism and Hospitality Management*. Vol. 17. No. 1. pp. 1-17.

PALMER, A. e BEJOU, D. (1995). “Tourism Destination Marketing Alliances”. *Annals of Tourism Research*. Vol. 22. No. 3. pp. 616-629.

PAVLOVICH, K. (2001). “The Twin Landscapes of Waitomo: Tourism Network and Sustainability through the Landcare Group”. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 9. No. 6. pp. 491-504.

PAVLOVICH, K. (2003). “The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand”. *Tourism Management*. Vol. 24. pp. 203-216.

PIMPÃO, A. (2008). “O Perfil do Turista na Região da Beira Interior”. Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Marketing. Universidade da Beira Interior. Covilhã.

POWELL, W. (1990). “Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization”. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 12. pp. 295-336.

PRATS, L., GUIA, J. e MOLINA, F. (2008). “How tourism destinations evolve: The notion of Tourism Local Innovation System”. *Tourism and Hospitality Research*. Vol. 8. No. 3. pp. 178-191.

PRESENZA, A. e CIPOLLINA, M. (2010). “Analysing tourism stakeholders networks”. *Tourism Review*. Vol. 65. No. 4. pp. 17-30.

ROMEIRO, P. (2006). “O Papel das Redes de Gestão na Inovação e Competitividade do Turismo Rural “. Dissertação para a Obtenção do Grau de Mestre em Inovação e Políticas de Desenvolvimento. Universidade de Aveiro. Aveiro.

SAMPIERI, C., COLLADO, C. e LUCIO, P. (1991). “Metodología de la Investigación”. McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V. Disponível Online em: http://www.upsin.edu.mx/mec/digital/metod_invest.pdf (Consultado a 12 de Abril de 2013)

SANDBROOK, C. (2010). “Putting Leakage in its Place: The Significance of Retained Tourism Revenue in the Local Context in Rural Uganda”. *Journal of International Development*. Vol. 22. pp. 124-136.

SAUTTER, E. e LEISEN, B. (1999). “Managing Stakeholders a Tourism Planning Model”. *Annals of Tourism Research*. Vol. 26. No. 2. pp. 312-328.

SCHEYVENS, R. (2002). “Backpacker Tourism and Third World Development”. *Annals of Tourism Research*. Vol. 29. No. 1. pp. 144-164.

SCOTT, N., BAGGIO, R. e COOPER, C. (2008). “Network Analysis and Tourism From Theory to Practice”. *Aspects of Tourism* 35. Channel View Publications. Clevedon. Buffalo. Toronto. Disponível Online em:

http://scholar.google.pt/scholar_url?hl=pt-PT&q=http://www.researchgate.net/publication/43496670_Network_analysis_and_tourism_From_theory_to_practice/file/32bfe510112dfc4942.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm26RShCWWAoJgBHeCWWqsGI-VP_Fw&oi=scholar&ei=TElgUvztLYqv7Aa-wlCgCg&ved=0CCwQgAMoADAA

(consultado a 23 de Janeiro de 2013)

SHARPLEY, R. (2003). “Tourism, Modernisation and Development on the Island of Cyprus: Challenges and Policy Responses”. *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 11. No. 2 & 3. pp. 246-265.

SMALLMAN, C. e MOORE, K. (2010). “Process Studies of Tourists’ Decision-Making”. *Annals of Tourism Research*. Vol. 37. No. 2. pp. 397-422.

SOUSA, M. e BAPTISTA, C. (2011). “Como Fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios Segundo Bolonha”. 3ª Edição. Pactor. Lisboa.

STOKOWSKI, P. (1992). “Social Networks and Tourist Behavior”. *American Behavioral Scientist*. Vol. 36. No. 2. pp. 212-221.

- SU, C. (2011). "Can Social Networking Improve Individual Competitiveness? Exploring the Effects of Social Network Centralities on Knowledge Acquisition and Work Efficiency in Organizational Work Teams". *Competition Forum*. Vol. 9. No. 2. pp. 247-254.
- THORELLI, H. (1986). "Networks: Between Markets and Hierarchies". *Strategic Management Journal*. Vol. 7. No. 1. pp. 37-51.
- TIMUR, S. e GETZ, D. (2008). "A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 20. No. 4. pp. 445-461.
- TINSLEY, R. e LYNCH, P. (2001). "Small tourism business networks and destination development". *Hospitality Management*. Vol. 20. pp. 367-378.
- TORRES, R. (2003). "Linkages Between Tourism and Agriculture in Mexico". *Annals of Tourism Research*. Vol. 30. No. 3. pp. 546-566.
- TOSUN, C. (2001). "Challenges of sustainable tourism development in the developing world: the case of Turkey". *Tourism Management*. Vol. 22. pp. 289-303.
- TOSUN, C., TIMOTHY, D. e ÖZTÜRK, Y. (2003). "Tourism Growth, National Development and Regional Inequality in Turkey". *Journal of Sustainable Tourism*. Vol. 11. No. 2 & 3. pp. 133-161.
- TYLER, D. e DINAN, C. (2001). "The Role of Interested Groups in England's Emerging Tourism Policy Network". *Current Issues in Tourism*. Vol. 4. No. 2-4. pp. 210-252.
- VAZ, M. (2005). "Expressão Regional do Desenvolvimento Turístico". Tese de Doutorado. Universidade da Beira Interior. Covilhã.
- VAZ, M. e DINIS, A. (2007). "Coastal tourism versus inland Portuguese tourism. The Serra da Estrela tourist destination". MPRA Paper. No. 4706. pp. 1-30. Disponível Online em <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/4706/> (Consultado a 16 de Maio de 2013).
- VERNON, J., ESSEX, S., PINDER, D. e CURRY, K. (2005). "Collaborative Policymaking Local Sustainable Projects". *Annals of Tourism Research*. Vol. 32. No. 2. pp. 325-345.
- WASSERMAN, S. e FAUST, K. (2009). "Social Network Analysis: Methods and Applications". 19ª Edição. Cambridge University Press. New York.

World Tourism Organization (UNWTO) (2007). Understanding Tourism: Basic Glossary. Disponível Online em: <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary> (Consultado a 15 de Novembro de 2012).

World Travel & Tourism Council (WTTC) (2011). "Travel & Tourism 2011". London. United Kingdom . Disponível Online em: http://www.wttc.org/site_media/uploads/downloads/traveltourism2011.pdf (Consultado a 10 de Fevereiro de 2013).

YILMAZ, Y. e BITITCI, U. (2006). "Performance measurement in tourism: a value chain model". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 18. No. 4. pp. 341-349.

YIN, R. (1981). "The Case Study Crisis: Some Answers". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 26. pp. 58-65.

YUKSEL, F., BRAMWELL, B. e YUKSEL, A. (1999). "Stakeholder interviews and tourism planning at Pamukkale, Turkey". *Tourism Management*. Vol. 20. pp. 351-360.

OUTRAS FONTES DE INFORMAÇÃO

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2013). Disponível Online em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main (Consultado em Maio de 2013).

Município de Celorico da Beira (2013). Disponível Online em: <http://www.cm-celoricodabeira.pt/turismo/Paginas/default.aspx> (Consultado em Abril de 2013).

Município da Covilhã (2013). Disponível Online em: <http://www.cm-covilha.pt/> (Consultado em Abril de 2013).

Município de Gouveia (2013). Disponível Online em: <http://www.cm-gouveia.pt/visitargouveia/Paginas/default.aspx> (Consultado em Abril de 2013).

Município da Guarda (2013). Disponível Online em: <http://www.mun-guarda.pt/index.asp?idEdicao=51&idSeccao=876&id=2067&action=noticia> (Consultado em Abril de 2013).

Município de Manteigas (2013). Disponível Online em: <http://www.cm-manteigas.pt/turismo/Paginas/default.aspx> (Consultado em Abril de 2013).

Município de Seia (2013). Disponível Online em: <http://www.cm-seia.pt/index.php/turismo> (Consultado em Abril de 2013).

Páginas Amarelas (2013). Disponível Online em: <http://www.pai.pt/> (Consultado em Abril de 2013).

Região de Turismo da Serra da Estrela (RTSE) (2013). Disponível Online em: <http://www.rt-serradaestrela.pt/index.php/pt/> (Consultado em Abril de 2013).

Anexos

Entrevista-Questionário
Aos Stakeholders do Turismo do Parque Natural da Serra da Estrela

Este questionário destina-se à recolha de informações relativas aos stakeholders do turismo de alguns concelhos do Parque Natural da Serra da Estrela. Estes dados serão utilizados numa dissertação de mestrado em Gestão, da Universidade da Beira Interior, que visa estudar as relações de cooperação entre os diversos stakeholders envolvidos directa e indirectamente no turismo desta região, com o intuito de identificar o modo como essas redes de relações estruturam e/ou podem estruturar e consolidar o turismo como um instrumento de desenvolvimento da região. Todos os dados recolhidos serão anónimos e confidenciais e serão apenas utilizados para a realização deste estudo.

Agradeço a sua colaboração

Parte I - Dados da Empresa/Instituição

1. Nome da Empresa/Instituição: _____
2. Localização do Estabelecimento: _____
3. Concelho: _____
4. Ano da Criação da Empresa/Instituição: _____
5. Quantas pessoas trabalham na Empresa/Instituição: _____
6. Esta empresa/instituição pertence a que tipo de Stakeholders turísticos:

Estabelecimento Hoteleiro Turismo em Espaço Rural Agência de Viagens

Museu Parque de Campismo Empresa de Animação Rent-a-car

Autarquia Universidades/Politécnicos Região de Turismo da Serra da Estrela

Parte II – Relacionamentos de Cooperação

1. Costuma estabelecer relações de cooperação com outros stakeholders turísticos?

Sim Não

2. Caso tenha respondido Não na questão anterior indique, por favor, as razões porque não o faz (Passar para a parte III, IV e V).

3. Caso tenha respondido Sim na questão anterior, indique com quais das Empresas/Instituições apresentadas na Tabela I costuma contactar para assuntos relacionados com o turismo.

4. Com que frequência são estabelecidos os contactos entre a sua empresa/instituição e cada uma das empresas/instituições indicadas na questão anterior?

Frequência	Empresas/Instituições
1: Raramente	
2: Várias vezes ao ano	
3: Cerca de uma vez por mês	
4: Cerca de uma vez por semana	
5: Permanentemente	

5. Quando são estabelecidos contactos entre a sua empresa/instituição e cada uma das empresas/instituições com os quais mantém relações de cooperação no âmbito do turismo, quem define as regras, caso estas existam, desses contactos?

Regras	Empresas/Instituições
0: Não sabe/não responde	
1: Não existem regras estabelecidas	
2: São definidas completamente pelos stakeholders com os quais coopera	
3: São definidas principalmente pelos stakeholders com os quais coopera	
4: São definidas mutuamente	
5: São definidas principalmente por esta empresa/instituição	
6: São definidas completamente por esta empresa/instituição	

6. Com que objectivo é que contacta cada uma das empresas/instituições referidas na questão 3?

Objectivos	Empresas/Instituições
0: Não sabe/não responde	
1: Dar/receber informações	
2: Colaborar em iniciativas conjuntas	
3: Definir estratégias e coordenar esforços	
4: Outros *	

* Por favor, indique quais:

7. Que aspectos inovadores, se existem, introduziu na forma de funcionamento da sua empresa/instituição impulsionados, de alguma forma, pelo facto de estabelecer relações de cooperação com outros stakeholders turísticos?

Introdução de Aspectos Inovadores	
0: Não sabe/não responde	
1: Não foram introduzidos aspectos inovadores	
2: Introdução de novos produtos/serviços	
3: Melhora na qualidade dos produtos/serviços	
4: Novas formas de gestão	
5: Novas formas de comercialização e promoção dos produtos/serviços	
6: Novas formas de cooperação com outros stakeholders	
7: Outros*	

*Por favor, indique quais:

8. Qual a importância do contacto estabelecido com cada uma das empresas/instituições com as quais mantém relações de cooperação (Tabela I) para o funcionamento e objectivos da sua empresa/instituição?

Importância	Empresas/Instituições
0: Não sabe/não responde	
1: Não é importante	
2: É pouco importante	
3: É relativamente importante	
4: É muito importante	
5: É fundamental	

9. Em que medida é que os objectivos e a forma de funcionamento de cada uma das empresas/instituições da Tabela I, com as quais contacta habitualmente, são compatíveis com os da sua empresa/instituição?

Compatibilidade	Empresas/Instituições
0: Não sabe/não responde	
1: Não são compatíveis	
2: São pouco compatíveis	
3: São relativamente compatíveis	
4: São muito compatíveis	
5: São totalmente compatíveis	

10. Com que intensidade as actividades da sua empresa/instituição são coordenadas com cada uma das empresas/instituições com as quais contacta habitualmente (Tabela I)?

Coordenação	Empresas/Instituições
0: Não sabe/não responde	
1: Não são coordenadas	
2: São pouco coordenadas	
3: São relativamente coordenadas	
4: São bem coordenadas	
5: São totalmente coordenadas	

11. Qual a principal razão que está na base do contacto estabelecido com cada uma das empresas/instituições com quem coopera (Tabela I)?

Principal Razão	Empresas/Instituições
0: Não sabe/não responde	
1: Solucionar Problemas	
2: Encontrar pontos de interesse em comum e construir consensos	
3: Construir propostas para o desenvolvimento	

do turismo	
4: Aprendizagem colectiva	
5: Identificar diferentes pontos de vista	
6: Perceber o potencial do destino e maximizar os recursos disponíveis	
7: Outras*	

* Por favor, indique quais:

12. Qual a principal razão dos desentendimentos, se os houver, entre a sua empresa/instituição e cada uma das empresas/instituições com as quais contacta habitualmente?

Desentendimentos	Empresas/Instituições
0: Não sabe/não responde	
1: Não há desentendimentos	
2: Diferentes perspectivas na resolução de aspectos específicos	
3: Diferentes formas de funcionamento	
4: Diferenças de personalidade	
5: Diferenças de poder	
6: Outras*	

*Por favor, indique quais:

Parte III – As Redes e o Turismo

Num sistema turístico, as redes são formadas a partir das ligações, directas ou indirectas, estabelecidas pelos stakeholders turísticos (hotéis, museus, restaurantes, empresas de animação, autarquias, postos de turismo, etc.).

Numa organização em rede, as estratégias e orientações para o turismo devem ser elaboradas a partir da discussão e negociação entre os stakeholders que fazem parte dos destinos turísticos (Romeiro, 2006).

1. Considera que pertence a uma estrutura em rede como foi descrita anteriormente?

Sim Não Não sabe/não responde

2. Quais devem ser os principais objectivos de uma organização em rede dos stakeholders turísticos para o desenvolvimento do turismo da região?

1: nenhuns	
2: Formulação de políticas e estratégias para o turismo da região	
3: Controle do desenvolvimento turístico na região	
4: Facilitar a comunicação e diálogo entre os stakeholders relacionados com o turismo da região	
5: Outro*	
6: Não sabe/não responde	

*Por favor, especifique:

3. Por favor, considere as seguintes afirmações e classifique-as de acordo com a escala contida na Tabela II.

1: As empresas/instituições que trabalham em rede são potencialmente mais competitivas no mercado do que aquelas que trabalham individualmente.	
2: As empresas/instituições que trabalham em rede conseguem superar com mais facilidade situações de crise do que aquelas que trabalham individualmente	
3: O facto de se trabalhar em rede pode levar a processos de tomada de decisões mais lentos , dado que é necessário haver um acordo entre os diversos stakeholders.	
4: Os recursos disponíveis num destino turístico são pior geridos numa rede de empresas/instituições do que por cada uma das empresas/instituições de forma	

individual.	
5: Havendo uma organização em rede constituída pelas diversas empresas/instituições, cada uma pode individualmente preparar estratégias de acção mais eficientes , pois podem saber antecipadamente quais são as estratégias dos outros stakeholders.	
6: As empresas/instituições em rede conseguem dar uma melhor resposta aos desafios do desenvolvimento da região, em termos de uma maior capacidade competitiva, acesso a mercados, financiamentos externos, etc.	
7: Os diferentes pontos de vista defendidos pelos diferentes stakeholders numa rede podem conduzir a problemas sem resolução entre os diversos agentes.	
8: É improvável que no futuro as empresas/instituições ligadas ao turismo da região evoluam para estruturas de organização em rede .	

Parte IV – Contributo das Redes para o Desenvolvimento do Turismo e da Região

1. Na sua perspectiva, quais as vantagens e desvantagens das redes de colaboração entre os stakeholders turísticos para o desenvolvimento do turismo da região?

2. Na sua perspectiva, quais as principais dificuldades/barreiras colocadas pela actual situação do turismo da região à manutenção e desenvolvimento de redes de cooperação entre os stakeholders?

3. Como é que a colaboração em rede dos stakeholders turísticos pode contribuir para o desenvolvimento da região?

Parte V – Informação Relativa ao Entrevistado

1. Função dentro da Empresa/Instituição: _____

2. Escalão etário a que pertence o entrevistado?

Menos de 24 anos		Entre 45 e 54 anos	
Entre 25 e 34 anos		Entre 55 e 64 anos	
Entre 35 e 44 anos		Superior a 65 anos	

3. Qual o seu local de residência? _____

4. Qual a sua formação académica?

Ensino Básico	
Ensino Secundário	
Ensino Superior	
Outro	

5. Frequentou alguma vez algum curso no âmbito do turismo?

Sim

Não

5.1. Se sim, indique, por favor, a temática do curso:

Muito obrigado pela sua colaboração!

Tabela I

Estabelecimentos Hoteleiros	
Covilhã	
1	H2OTEL
2	Hotel Serra da Estrela
3	Hotel Tryp D. Maria
4	Hotel Solneve
5	Hotel Turismo da Covilhã
6	Covilhã Parque Hotel
7	Hotel Santa Eufémia
8	Hotel Covilhã Jardim
9	Hotel dos Carqueijais
10	Estalagem O Pastor
11	Pousada da Juventude
Seia	
13	Albergaria Senhora do Espinheiro
14	Eurosol Seia Camelo
	Aparthotel Quinta do Crestelo

Parques de Campismo	
Covilhã	
51	Parque de Campismo do Pião
52	Parques de Campismo das Penhas da Saúde
53	Parque de Campismo Carlos Pinto

Empresas de Animação	
Covilhã	
54	Turistrela
55	Bem Mais Fixe
56	Animactiva, Lda.
57	Adrventura
Seia	
58	Agarraventura

Estabelecimentos no Turismo em Espaço Rural (TER)/ Turismo de Habitação (TH)	
Covilhã	
15	Casa da Figueira Grande
16	Casa da Risca
17	Casal Ribeira do Caia
18	Quinta do Sangrinhal
19	Quinta de São José
20	Quinta Formosa
Seia	
21	Casa do Aidro de Paranhos
22	Casa do Barroco
23	Casa do Cabeço
24	Casa do Cruzeiro
25	Casa do Galvão
26	Casa das Lages
27	Casas da Lapa
28	Casa da Lapa Ibérica
29	Casa da Lapa Lusitana
30	Casa Marialva
31	Casa do Meio da Vila
32	Casa na Montanha na Neve
33	Casa da Moreia
34	Casa da Nascente
35	Casa do Pastor
36	Casa do Poço
37	Casa da Ribeira
38	Casas da Ribeira
39	Casa Tapada dos Moinhos
40	Quinta da Bela Vista
41	Quinta de Cabrum
42	Quinta do Chão da Vinha
43	Quinta de Goliães
44	Quinta do Vale Sanguinho
45	Retiro da Lameira
46	Recantos da Estrela
47	Casa da Ponte
48	Casa de Santa Ana da Beira
49	Casa das Tílias
50	Casa do Fundo do Pereiro

Museus	
Covilhã	
59	Museu de Arte Sacra
60	Museu de Arte e Cultura
61	Museu do Conto
62	Museu de Lanifícios
63	Museu do Queijo
64	Museu do Vinho
65	Museu de Arte Sacra de Casegas
66	Museu de São Jorge da Beira
67	Museu Rancho do Refúgio
68	Casa Museu de Casegas
69	Casa Museu do Paul
70	Casa Museu de Unhais
Seia	
71	CISE - Centro de Interpretação da Serra da Estrela
72	Museu do Brinquedo
73	Museu Natural da Electricidade
74	Museu do Pão
75	Museu de Arte Sacra de Alvoco da Serra

Rent-a-Car	
Covilhã	
82	AVIS
83	Covirent
84	EUROPCAR
Seia	
85	EUROPCAR
86	Visacar

Região de Turismo	
Covilhã	
87	Região de Turismo da Serra da Estrela

Autarquias	
Covilhã	
88	Câmara Municipal da Covilhã
Seia	
89	Câmara Municipal de Seia

Agências de Viagens	
Covilhã	
76	Empresa Martins - Agência de Viagens e Turismo, Lda.
77	Geostar Turismo
78	Viagens Abreu, SA
79	Tendências Travel
Seia	
80	Interbeiras-Viagens e Turismo, Lda.
81	Turneve, Lda.

Universidades/ Institutos Politécnicos	
Covilhã	
90	Universidade da Beira Interior
Seia	
91	Escola Superior de Turismo e Hotelaria

Outros	
92	* Por favor, indique quais

Tabela II

0: Não sabe / não responde
1. Discordo totalmente
2. Discordo
3. Não concordo nem discordo
4. Concordo
5. Concordo totalmente

Anexo 2: População Residente na Região do Parque Natural da Serra da Estrela (2006-2011)

População Residente (Nº.)						
Concelho	Ano					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Covilhã	53 219	52 948	52 615	52 260	51 901	51 196
Guarda	43 372	43 213	43 060	42 880	42 615	42 126
Manteigas	3 734	3 675	3 602	3 523	3 445	3 400
Seia	26 214	25 856	25 467	25 102	24 758	24 466
Celourico da Beira	8 207	8 104	7 981	7 868	7 724	7 608
Gouveia	14 988	14 787	14 560	14 328	14 096	13 892
Total	149 734	148 583	147 285	145 961	144 539	142 688

Fonte: INE (2013)²¹

Anexo 3: Número de Estabelecimentos Hoteleiros na Região do Parque Natural da Serra da Estrela (2006-2011)

Número de Estabelecimentos Hoteleiros																			
Concelho	Ano																		
	2006			2007			2008			2009			2010			2011			
	Total	Hotéis	Outros	Total	Hotéis	Outros	Total	Hotéis	Outros	Total	Hotéis	Outros	Total	Hotéis	Outros	Total	Hotéis	Outros	
Encosta SE (Sudeste)	Covilhã	8	3	5	9	4	5	8	5	3	8	6	2	9	7	2	9	7	2
	Guarda	8	3	5	8	3	5	6	3	3	6	3	3	6	3	3	6	2	4
	Manteigas	3	0	3	3	0	3	3	0	3	2	0	2	2	0	2	2	0	2
Encosta NO (Noroeste)	Seia	3	1	2	4	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	1
	Celourico da Beira	2	1	1	2	1	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1	3	2	1
	Gouveia	2	1	1	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2

Fonte: INE (Anuários Estatísticos da Região Centro dos anos 2006 a 2011)

²¹ Página web do Instituto Nacional de Estatística (INE):
http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE

Anexo 4: Capacidade de Alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros da região do Parque Natural da Serra da Estrela (2006-2011)

Capacidade de Alojamento nos Estabelecimentos Hoteleiros (N.º)																			
Concelho	Ano																		
	2006			2007			2008			2009			2010			2011			
	Total	Hotéis	Outros	Total	Hotéis	Outros	Total	Hotéis	Outros	Total	Hotéis	Outros	Total	Hotéis	Outros	Total	Hotéis	Outros	
Encosta SE (Sudeste)	Covilhã	946	552	394	1212	808	404	1208	912	296	1186	1086	100	1384	1254	130	1420	1290	130
	Guarda	729	505	224	767	490	277	686	512	174	728	512	216	677	512	165	493	304	189
	Manteigas	104	0	104	109	0	109	114	0	114	66	0	66	66	0	66	66	0	66
Encosta NO (Noroeste)	Seia	332	158	174	362	158	204	262	158	104	262	158	104	270	158	112	270	158	112
	Celourico da Beira	123	84	39	138	84	54	265	211	54	265	211	54	265	211	54	265	211	54
	Gouveia	103	75	28	145	93	52	145	93	52	169	113	56	144	92	52	148	96	52

Fonte: INE (Anuários Estatísticos da Região Centro dos anos 2006 a 2011)

Anexo 5: Número de Estabelecimentos no Turismo em Espaço Rural na Região do Parque Natural da Serra da Estrela (2013)

Número de Estabelecimentos no Turismo em Espaço Rural		
Encosta SE (Sudeste)	Covilhã	6
	Guarda	11
	Manteigas	6
Encosta NO (Noroeste)	Seia	30
	Celourico da Beira	8
	Gouveia	25

Fonte: Páginas web das Câmaras Municipais da Covilhã, Guarda, Manteigas, Seia, Celourico da Beira e Gouveia (2013)²²

²² Página web da Câmara Municipal de Celourico da Beira: <http://www.cm-celuricodabeira.pt/turismo/Paginas/default.aspx>; página web da Câmara Municipal da Covilhã: <http://www.cm-covilha.pt/>; página web da Câmara Municipal de Gouveia: <http://www.cm-gouveia.pt/visitargouveia/Paginas/default.aspx>; página web da Câmara Municipal da Guarda: <http://www.mun-guarda.pt/index.asp?idEdicao=51&idSeccao=876&id=2067&action=noticia>; página web da Câmara Municipal de Manteigas: <http://www.cm-manteigas.pt/turismo/Paginas/default.aspx>; página web da Câmara Municipal de Seia: <http://www.cm-seia.pt/index.php/turismo>

Anexo 6: Número de Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros da Região do Parque Natural da Serra da Estrela (2006-2011)

		Número de Hóspedes nos Estabelecimentos Hoteleiros					
		Ano					
Concelho		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Encosta SE (Sudeste)	Covilhã	79 806	90 325	103 900	...	109 936	103 278
	Guarda	47 882	50 794	52 039	48 519	47 415	41 038
	Manteigas	7 074	5 961	6 452
Encosta NO (Noroeste)	Seia	...	20 700	...	19 887	22 450	21 454
	Celorico da Beira	15 330	...	20 524	19 281
	Gouveia	...	6 267	...	6 157	9 403	8 441

Fonte: INE (Anuários Estatísticos da Região Centro dos anos 2006 a 2011)

Anexo 7: Estada Média nos Estabelecimentos Hoteleiros da Região do Parque Natural da Serra da Estrela (2006-2011)

		Estada Média nos Estabelecimentos Hoteleiros (Nº. de noites)					
		Ano					
Concelho		2006	2007	2008	2009	2010	2011
Encosta SE (Sudeste)	Covilhã	1,5	1,7	1,7	...	1,7	1,7
	Guarda	1,3	1,3	1,3	1,3	1,4	1,3
	Manteigas	1,4	1,5	1,6
Encosta NO (Noroeste)	Seia	...	1,9	...	1,8	1,7	1,8
	Celorico da Beira	...	1,2	1,1	...	1,1	1,1
	Gouveia	...	1,6	...	1,7	1,4	1,5

Fonte: INE (Anuários Estatísticos da Região Centro dos anos 2006 a 2011)

Anexo 8: Proporção de Hóspedes Estrangeiros na Região do Parque Natural da Serra da Estrela (2006-2011)

		Proporção de Hóspedes Estrangeiros (%)						
		Concelho	Ano					
			2006	2007	2008	2009	2010	2011
Encosta SE (Sudeste)	Covilhã	4,2	6,2	6,6	...	6,8	7,4	
	Guarda	15,2	16	14,6	14,5	15,6	17,6	
	Manteigas	25,8	31,3	27,1	
Encosta NO (Noroeste)	Seia	...	7,2	...	7,8	7,6	8,1	
	Celorico da Beira	9	...	7,4	9,3	
	Gouveia	...	5,4	...	7,5	6,4	11	

Fonte: INE (Anuários Estatísticos da Região Centro dos anos 2006 a 2011)

Anexo 9: Estada Média de Hóspedes Estrangeiros nos Estabelecimentos Hoteleiros da Região do Parque Natural da Serra da Estrela (2006-2011)

		Estada Média de Hóspedes Estrangeiros (Nº. de noites)						
		Concelho	Ano					
			2006	2007	2008	2009	2010	2011
Encosta SE (Sudeste)	Covilhã	1,8	2	2,5	...	1,9	2,1	
	Guarda	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3	
	Manteigas	1,4	1,5	1,5	
Encosta NO (Noroeste)	Seia	...	1,6	...	1,6	1,9	1,8	
	Celorico da Beira	...	1,6	1,1	...	1,2	1,1	
	Gouveia	...	2,2	...	1,9	1,8	1,7	

Fonte: INE (Anuários Estatísticos da Região Centro dos anos 2006 a 2011)

Anexo 10: Localização dos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Localização dos Stakeholders Entrevistados		Nº.	%
Concelho da Covilhã	Covilhã	25	62,50%
	Unhais da Serra	3	7,50%
	Penhas da Saúde	3	7,50%
	Paúl	2	5,00%
	Boidobra	1	2,50%
	Tortosendo	3	7,50%
	Peraboa	1	2,50%
	Vale Formoso	1	2,50%
	Casegas	1	2,50%
	Total	40	100,00%
Concelho de Seia	Seia	11	28,95%
	Sabugueiro	3	7,89%
	Santa Comba	1	2,63%
	Tourais	1	2,63%
	Lapa dos Dinheiros	3	7,89%
	Paranhos da Beira	1	2,63%
	São Romão	4	10,53%
	Alvoco da Serra	3	7,89%
	Loriga	2	5,26%
	Vodra	1	2,63%
	Santa Marinha	1	2,63%
	Pereiro	1	2,63%
	Sazes Velho	2	5,26%
	Póvoa Velha	2	5,26%
	Carragozela	1	2,63%
	Casal da Travancinha	1	2,63%
	Total	38	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 11: Ano de Criação das Empresas/Instituições (Frequência de Respostas)

Ano de Criação das Empresas/Instituições	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Sem data*	2	5,26%	2	5,00%
Antes de 1950	0	0,00%	0	0,00%
Entre 1950 e 1969	0	0,00%	5	12,50%
Entre 1970 e 1989	5	13,16%	3	7,50%
Entre 1990 e 2009	24	63,16%	28	70,00%
Depois de 2009	7	18,42%	2	5,00%
Total	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

- * Estas empresas/instituições dizem respeito às Camaras Municipais da Covilhã e de Seia, à Universidade da Beira Interior e à Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia.

Anexo 12: Número de Trabalhadores das Empresas/Instituições (Frequência de Respostas)

Número de Trabalhadores das Empresas/Instituições	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Sem resposta*	2	5,26%	2	5,00%
Entre 1 e 10	33	86,84%	27	67,50%
Entre 11 e 20	0	0,00%	4	10,00%
Entre 21 e 30	3	7,89%	2	5,00%
Entre 31 e 40	0	0,00%	1	2,50%
Entre 41 e 50	0	0,00%	0	0,00%
Entre 51 e 60	0	0,00%	0	0,00%
Entre 61 e 70	0	0,00%	0	0,00%
Entre 71 e 80	0	0,00%	4	10,00%
Mais de 80	0	0,00%	0	0,00%
Total	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

- * Estas empresas/instituições dizem respeito às Camaras Municipais da Covilhã e de Seia, à Universidade da Beira Interior e à Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia.

Anexo 13: Tipos de Stakeholders Entrevistados em cada Concelho (Frequência de Respostas)

Tipos de Stakeholders Entrevistados	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Estabelecimentos Hoteleiros	2	5,26%	10	25,00%
Estabelecimentos no Turístico em Espaço Rural (TER)/Turismo de Habitação (TH)	25	65,79%	4	10,00%
Museus	4	10,53%	10	25,00%
Parques de Campismo	0	0,00%	3	7,50%
Empresas de Animação	1	2,63%	3	7,50%
Rent-a-Cars	2	5,26%	3	7,50%
Agências de Viagens	2	5,26%	4	10,00%
Autarquias	1	2,63%	1	2,50%
Universidades/Institutos Politécnicos	1	2,63%	1	2,50%
Região de Turismo da Serra da Estrela	0	0,00%	1	2,50%
Total	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 14: Funções Desempenhadas pelos Entrevistados nas Empresas/Instituições (Frequência de Respostas)

Funções	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Presidência	0	0,00%	4	10,00%
Direcção	7	18,42%	12	30,00%
Gerência	12	31,58%	12	30,00%
Responsável	4	10,53%	5	12,50%
Proprietário	14	36,84%	1	2,50%
Tesouraria	0	0,00%	1	2,50%
Vereação	1	2,63%	4	10,00%
Reitoria	0	0,00%	1	2,50%
TOTAL	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 15: Escalões Etários dos Entrevistados (Frequência de Respostas)

Escalões Etários	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Menos de 24 anos	0	0,00%	0	0,00%
Entre 25 e 34 anos	3	7,89%	2	5,00%
Entre 35 e 44 anos	13	34,21%	23	57,50%
Entre 45 e 54 anos	9	23,68%	6	15,00%
Entre 55 e 64 anos	7	18,42%	6	15,00%
Superior a 65 anos	6	15,79%	3	7,50%
TOTAL	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 16: Local de Residência dos Entrevistados (Frequência de Respostas)

	Local de Residência	Nº.	%	
Entrevistados do Concelho de Seia	Seia	13	34,21%	
	Santa Comba	1	2,63%	
	Coimbra	3	7,89%	
	Sabugueiro	1	2,63%	
	Oliveira do Hospital	1	2,63%	
	Paranhos da Beira	1	2,63%	
	São Romão	4	10,53%	
	Alvoco da Serra	4	10,53%	
	Viseu	1	2,63%	
	Vodra	1	2,63%	
	Santa Marinha	1	2,63%	
	Loriga	1	2,63%	
	Povoa Velha	1	2,63%	
	Lisboa	2	5,26%	
	Carragozela	1	2,63%	
	Vila Nova de Gaia	2	5,26%	
	Total	38	100,00%	
	Entrevistados do Concelho da Covilhã	Covilhã	25	62,50%
		Dominguizo	3	7,50%
Tortosendo		3	7,50%	
Fundão		1	2,50%	
Peraboa		1	2,50%	
Unhais da Serra		2	5,00%	
Vale Formoso		1	2,50%	
Casegas		1	2,50%	
Paul		2	5,00%	

	Boidobra	1	2,50%
	Total	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 17: Formação Académica dos Entrevistados (Frequência de Respostas)

Formação Académica	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Ensino Básico	1	2,63%	0	0,00%
Ensino Secundário	10	26,32%	20	50,00%
Ensino Superior	27	71,05%	18	45,00%
Outro	0	0,00%	2	5,00%
TOTAL	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 18: Formação dos Entrevistados na Área do Turismo (Frequência de Respostas)

Formação na Área do Turismo	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Sim	13	34,21%	22	55,00%
Não	25	65,79%	18	45,00%
TOTAL	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 19: Tipos de Formação, dos Entrevistados, na Área do Turismo (Frequência de Respostas)

Tipos de Formação na Área do Turismo	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Formações Profissionais	2	15,38%	11	50,00%
Cursos de Graduação ou Pós-Graduação	11	84,62%	11	50,00%
TOTAL	13	100,00%	22	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 20: Estabelecimento de Relações de Cooperação no Âmbito do Turismo Por parte dos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Estabelecimento de Relações de Cooperação no Âmbito do Turismo	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Sim	31	81,58%	34	85,00%
Não	7	18,42%	6	15,00%
Total	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 21: Motivos Apresentados pelos Stakeholders Entrevistados para não Estabelecerem Relações de Cooperação no Âmbito do Turismo (Frequência de Respostas)

Motivos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
. Somos uma empresa familiar de pequena dimensão	0	0,00%	2	33,33%
. Somos uma empresa recente, começamos a actividade há pouco tempo	3	42,86%	0	0,00%
. Nunca considerámos a hipótese de estabelecer relação de cooperação com outros stakeholders Turísticos	1	14,29%	3	50,00%
. Já tentamos estabelecer relações de cooperação com outros stakeholders turísticos, mas não obtivemos resultados	1	14,29%	0	0,00%
. Na região existe pouco espirito cooperativo	2	28,57%	0	0,00%
. Estou responsável pela empresa/instituição há pouco tempo e ainda não tenho conhecimento suficiente da região	0	0,00%	1	16,67%
Total	7	100,00%	6	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 22: Introdução de Aspectos Inovadores nas Empresas/Instituições (Frequência de Respostas)

Aspectos Inovadores	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Não sabe/não responde	0	0,00%	0	0,00%
Não foram introduzidos aspectos inovadores	4	6,78%	0	0,00%
Introdução de novos produtos/serviços	12	20,34%	17	22,37%
Melhora na qualidade dos produtos/serviços	14	23,73%	17	22,37%
Novas formas de gestão	9	15,25%	4	5,26%
Novas formas de comercialização e promoção dos produtos/serviços	13	22,03%	18	23,68%
Novas formas de cooperação com outros stakeholders	7	11,86%	14	18,42%
Outros	0	0,00%	6	7,89%
Total	59	100,00%	76	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 23: Outros Aspectos Inovadores Introduzidos nas Empresas/Instituições Mencionados pelos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Outros Aspectos Inovadores	Concelho da Covilhã	
	Nº.	%
. A forma de vender os produtos/serviços	3	50,00%
. Foi acrescentado valor à empresa/instituição	1	16,67%
. Maior diversificação da oferta	2	33,33%
Total	6	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 24: Frequência dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Contactos)

Frequência dos Contactos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Raramente	21	7,02%	44	9,11%
Várias vezes ao ano	212	70,90%	191	39,54%
Cerca de uma vez por mês	8	2,68%	129	26,71%
Cerca de uma vez por semana	11	3,68%	18	3,73%
Permanentemente	47	15,72%	101	20,91%
Total	299	100,00%	483	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 25: Definição das Regras dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Contactos)

Definição das Regras	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Não sabe/não responde	0	0,00%	0	0,00%
Não existem regras estabelecidas	11	3,68%	20	4,14%
São definidas completamente pelos stakeholders com os quais coopera	0	0,00%	0	0,00%
São definidas principalmente pelos stakeholders com os quais coopera	6	2,01%	0	0,00%
São definidas mutuamente	251	83,95%	403	83,44%
São definidas principalmente por esta empresa/instituição	31	10,37%	60	12,42%
São definidas completamente por esta empresa/instituição	0	0,00%	0	0,00%
Total	299	100,00%	483	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 26: Objectivos dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders (Frequência de Contactos)

Objectivos dos Contactos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Dar/receber informações	187	39,20%	169	26,12%
Colaborar em iniciativas conjuntas	141	29,56%	236	36,48%
Definir estratégias e coordenar esforços	93	19,50%	15	2,32%
Outros	56	11,74%	227	35,09%
Não sabe/não responde	0	0,00%	0	0,00%
Total	477	100,00%	647	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 27: Outros Objectivos, dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders, Mencionados pelos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Contactos)

Outros Objectivos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	N ^o .	%	N ^o .	%
. Procura de serviços	0	0,00%	6	2,64%
. Divulgar as próprias empresas/instituições e dar a conhecer aos turistas, que nos visitam, aquilo que existe na região	36	64,29%	78	34,36%
. Atrair mais clientes de forma a aumentar as vendas	12	21,43%	51	22,47%
. Realizar trocas comerciais	0	0,00%	44	19,38%
. Ajudar a promover as empresas/instituições ligadas ao sector do turismo da região	0	0,00%	48	21,15%
. Trabalhar em rede	8	14,29%	0	0,00%
Total	56	100,00%	227	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 28: Importância dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders para o Funcionamento e Objectivos da Empresa/Instituição (Frequência de Contactos)

Importância dos Contactos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	N ^o .	%	N ^o .	%
Não sabe/não responde	0	0,00%	0	0,00%
Não é importante	0	0,00%	0	0,00%
É pouco importante	0	0,00%	5	1,04%
É relativamente importante	94	31,44%	87	18,01%
É muito importante	128	42,81%	299	61,90%
É fundamental	77	25,75%	92	19,05%
Total	299	100,00%	483	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 29: Compatibilidade dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders (Frequência de Contactos)

Compatibilidade dos Contactos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Não sabe/não responde	0	0,00%	19	3,93%
Não são compatíveis	0	0,00%	0	0,00%
São pouco compatíveis	3	1,00%	0	0,00%
São relativamente compatíveis	77	25,75%	247	51,14%
São muito compatíveis	162	54,18%	169	34,99%
São totalmente compatíveis	57	19,06%	48	9,94%
Total	299	100,00%	483	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 30: Coordenação dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders (Frequência de Contactos)

Coordenação dos Contactos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Não sabe/não responde	0	0,00%	19	3,93%
Não são coordenadas	66	22,07%	9	1,86%
São pouco coordenadas	6	2,01%	43	8,90%
São relativamente coordenadas	183	61,20%	128	26,50%
São bem coordenadas	25	8,36%	253	52,38%
São totalmente coordenadas	19	6,35%	31	6,42%
Total	299	100,00%	483	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 31: Razões que estão na Base dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders (Frequência de Contactos)

Razões	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Não sabe/não responde	0	0,00%	0	0,00%
Solucionar Problemas	84	11,67%	78	9,09%
Encontrar pontos de interesse em comum e construir consensos	146	20,28%	170	19,81%
Construir propostas para o desenvolvimento do turismo	158	21,94%	206	24,01%
Aprendizagem colectiva	58	8,06%	69	8,04%
Identificar diferentes pontos de vista	32	4,44%	36	4,20%
Perceber o potencial do destino e maximizar os recursos disponíveis	212	29,44%	207	24,13%
Outras	30	4,17%	92	10,72%
Total	720	100,00%	858	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 32: Outras Razões, que estão na Base dos Contactos Estabelecidos pelos Stakeholders, Mencionadas pelos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Contactos)

Outras Razões	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
. Cooperação dentro do grupo empresarial	4	13,33%	14	15,22%
. A realização de trocas comerciais	0	0,00%	58	63,04%
. A proximidade das empresas/instituições	0	0,00%	1	1,09%
. A divulgação da empresa/instituição e da própria região	26	86,67%	19	20,65%
Total	30	100,00%	92	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 33: Razões dos Desentendimentos entre os Stakeholders (Frequência de Contactos)

Razões	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Não sabe/não responde	0	0,00%	0	0,00%
Não há desentendimentos	256	71,91%	305	59,45%
Diferentes perspectivas na resolução de aspectos específicos	43	12,08%	135	26,32%
Diferentes formas de funcionamento	19	5,34%	15	2,92%
Diferenças de personalidade	19	5,34%	15	2,92%
Diferenças de poder	19	5,34%	24	4,68%
Outras	0	0,00%	19	3,70%
Total	356	100,00%	513	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 34: Outros Motivos, de Desentendimentos entre os Stakeholders, Mencionadas pelos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Contactos)

Outros Movtivos	Concelho da Covilhã	
	Nº.	%
. Discordância nos pontos de vista	18	94,74%
. Por vezes os nossos clientes não ficam satisfeitos com os serviços prestados pelas empresas/instituições com que cooperamos	1	5,26%
Total	19	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 35: Afirmações Classificadas pelos Stakeholders do Concelho da Covilhã (Frequência de Respostas)

Afirmações	0: Não sabe/não responde	1: Discordo totalmente	2: Discordo	3: Não concordo nem discordo	4: Concordo	5: Concordo totalmente	TOTAL
1: As empresas/instituições que trabalham em rede são potencialmente mais competitivas no mercado do que aquelas que trabalham individualmente.	0	2	0	1	13	24	40
2: As empresas/instituições que trabalham em rede conseguem superar com mais facilidade situações de crise do que aquelas que trabalham individualmente.	1	0	1	3	14	21	40

3: O facto de se trabalhar em rede pode levar a processos de tomada de decisão mais lentos , dado que é necessário haver um acordo entre os diversos stakeholders.	2	1	9	8	17	3	40
4: Os recursos disponíveis num destino turístico são piores geridos numa rede de empresas/instituições do que por cada uma das empresas/instituições de forma individual.	3	6	11	9	8	3	40
5: Havendo uma organização em rede constituída pelas diversas empresas/instituições, cada uma pode individualmente preparar estratégias de acção mais eficientes , pois podem saber antecipadamente quais são as estratégias dos outros stakeholders.	3	2	9	9	14	3	40
6: As empresas/instituições em rede conseguem dar uma melhor resposta aos desafios do desenvolvimento da região, em termos de uma maior capacidade competitiva, acesso a mercados, financiamentos externos, etc.	1	0	0	0	21	18	40
7: Os diferentes pontos de vista defendidos pelos diferentes stakeholders numa rede podem conduzir a problemas sem resolução entre os diversos agentes.	2	1	17	11	8	1	40
8: É improvável que no futuro as empresas/instituições ligadas ao turismo da região evoluam para estruturas de organização em rede .	1	1	15	6	14	3	40

Fonte: Elaboração própria

Anexo 36: Afirmações Classificadas pelos Stakeholders do Concelho de Seia (Frequência de Respostas)

Afirmações	0: Não sabe/ não responde	1: Discordo totalmente	2: Discordo	3: Não concordo nem discordo	4: Concordo	5: Concordo totalmente	TOTAL
1: As empresas/instituições que trabalham em rede são potencialmente mais competitivas no mercado do que aquelas que trabalham individualmente.	3	0	0	5	14	16	38
2: As empresas/instituições que trabalham em rede conseguem superar com mais facilidade situações de crise do que aquelas que trabalham individualmente.	2	0	0	5	18	13	38

3: O facto de se trabalhar em rede pode levar a processos de tomada de decisão mais lentos , dado que é necessário haver um acordo entre os diversos stakeholders.	3	3	7	13	8	4	38
4: Os recursos disponíveis num destino turístico são piores geridos numa rede de empresas/instituições do que por cada uma das empresas/instituições de forma individual.	4	5	15	9	2	3	38
5: Havendo uma organização em rede constituída pelas diversas empresas/instituições, cada uma pode individualmente preparar estratégias de acção mais eficientes , pois podem saber antecipadamente quais são as estratégias dos outros stakeholders.	2	0	5	6	22	3	38
6: As empresas/instituições em rede conseguem dar uma melhor resposta aos desafios do desenvolvimento da região, em termos de uma maior capacidade competitiva, acesso a mercados, financiamentos externos, etc.	3	0	2	2	19	12	38
7: Os diferentes pontos de vista defendidos pelos diferentes stakeholders numa rede podem conduzir a problemas sem resolução entre os diversos agentes.	3	0	12	11	9	3	38
8: É improvável que no futuro as empresas/instituições ligadas ao turismo da região evoluam para estruturas de organização em rede .	4	2	14	7	10	1	38

Fonte: Elaboração própria

Anexo37: Pertença a uma Estrutura em Rede - Perspectiva dos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Pertença a uma Estrutura em Rede	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Sim	14	36,84%	17	42,50%
Não	21	55,26%	20	50,00%
Não sabe/não responde	3	7,89%	3	7,50%
Total	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 38: Existência de Vantagens nas Redes de Colaboração entre os Stakeholders Turísticos
 - Opinião dos Stakeholders (Frequência de Respostas)

Existência de Vantagens nas Redes de Colaboração entre os Stakeholders Turísticos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Sim	38	100,00%	38	95,00%
Não	0	0,00%	1	2,50%
Não sabe / não responde	0	0,00%	1	2,50%
Total	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 39: Vantagens das Redes de Colaboração entre os Stakeholders Turísticos, Mencionadas pelos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Vantagens	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
. Podem atrair mais turistas para a região, aumentando assim o volume de vendas das várias empresas/instituições.	2	2,74%	6	8,57%
. As redes fazem com que haja uma maior colaboração entre os stakeholders que as constituem, pois podem fazer com que estes estabeleçam objectivos comuns e desenvolvam estratégias conjuntas.	17	23,29%	13	18,57%
. Permitem potenciar o turismo da região e os próprios stakeholders turísticos, de forma a atingirem mais e melhores mercados.	7	9,59%	4	5,71%
. Tornam os stakeholders e o destino turístico mais competitivos e permitem que este cresça de uma forma mais sustentável.	3	4,11%	4	5,71%
. Permitem proporcionar aos turistas que visitam a região uma maior oferta com mais qualidade e diversidade, dando assim melhor resposta às suas necessidades.	6	8,22%	10	14,29%
. Trabalhar em rede é benéfico para todos os stakeholders, pois é mais fácil ultrapassar situações adversas do que se for cada um de forma individual.	5	6,85%	3	4,29%

. As estruturas em rede fazem com que os stakeholders que as constituem se complementem uns aos outros, uma vez que estas permitem a troca de experiências e de conhecimento entre eles, de forma a terem um maior conhecimento uns dos outros e aproveitarem melhor as potencialidades de cada um.	14	19,18%	4	5,71%
. Ajudam os stakeholders a divulgarem-se uns aos outros e a divulgarem a região, aumentando a visibilidade do destino no exterior com menores custos para os stakeholders.	10	13,70%	8	11,43%
. Em rede estabelecem-se mais contactos e ganham-se mais parceiros de negócios.	1	1,37%	1	1,43%
. Fazem com que haja uma diminuição das discrepâncias entre os stakeholders	1	1,37%	0	0,00%
. Levam a um maior desenvolvimento do sentido crítico.	3	4,11%	0	0,00%
. Permitem que haja uma gestão partilhada da procura.	3	4,11%	0	0,00%
. Facilitam a mobilidade dos turistas na região.	1	1,37%	1	1,43%
. Potenciam o emprego.	0	0,00%	1	1,43%
. Levam à criação de novos produtos/serviços.	0	0,00%	3	4,29%
. Melhoram a forma de funcionamento de cada empresa/instituição.	0	0,00%	3	4,29%
. Em rede o sucesso de um pode proporcionar sucesso aos outros.	0	0,00%	3	4,29%
. Aumentam a massa crítica na região.	0	0,00%	2	2,86%
. Proporcionam uma melhor gestão de recursos humanos.	0	0,00%	1	1,43%
. Levam a uma maximização de oportunidades.	0	0,00%	1	1,43%
. Aumentam a eficiência do sector turístico.	0	0,00%	2	2,86%
Total	73	100,00%	70	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 40: Existência de Desvantagens nas Redes de Colaboração entre os Stakeholders Turísticos - Opinião dos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Existência de Desvantagens nas Redes de Colaboração entre os Stakeholders Turísticos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Sim	17	44,74%	17	42,50%
Não	21	55,26%	22	55,00%
Não sabe / não responde	0	0,00%	1	2,50%
Total	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 41: Desvantagens das Redes de Colaboração entre os Stakeholders Turísticos, Mencionadas pelos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Desvantagens	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
. A falta de uma verdadeira cooperação entre os elementos que constituem as redes, pois podem haver elementos que se preocupem apenas com os seus interesses pessoais e que tenham estratégias e objectivos individuais.	7	35,00%	8	30,77%
. A dificuldade de articulação dos elementos que constituem a rede, uma vez que estes podem ter métodos de trabalho e níveis de qualidade muito diferentes.	5	25,00%	1	3,85%
. A falta de igualdade entre os elementos da rede, uma vez que se houver elementos com um peso maior do que outros, isso pode desequilibrar o funcionamento da rede.	1	5,00%	1	3,85%
. Pouca agilidade, uma vez que os elementos da rede estão dependentes uns dos outros e têm pouca autonomia.	2	10,00%	1	3,85%
. Dificuldade em encontrar consensos entre os elementos da rede.	3	15,00%	1	3,85%
. Tomadas de decisão mais lentas.	2	10,00%	4	15,38%
. Mais burocracia.	0	0,00%	1	3,85%
. Se algum elementos quiser assumir o controlo da rede.	0	0,00%	2	7,69%
. Eventuais bloqueios dentro da rede.	0	0,00%	3	11,54%
. Desentendimentos que levem a quebras na rede.	0	0,00%	3	11,54%
. A existência de produtos iguais dentro da rede.	0	0,00%	1	3,85%
Total	20	100,00%	26	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 42: Existência de Dificuldades/Barreiras à Manutenção e Desenvolvimento de Redes de Cooperação entre os Stakeholders - Opinião dos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Existência de Dificuldades/Barreiras à Manutenção e Desenvolvimento de Redes de Cooperação entre os Stakeholders	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Sim	35	92,11%	36	90,00%
Não	3	7,89%	2	5,00%
Não sabe/não responde	0	0,00%	2	5,00%
Total	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 43: Dificuldades/Barreiras à Manutenção e Desenvolvimento de Redes de Cooperação entre os Stakeholders, Mencionadas pelos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Dificuldades/Barreiras	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
. A falta de união e de diálogo entre os stakeholders turísticos da região.	6	9,38%	11	17,74%
. A falta de uma entidade vocacionada unicamente para o turismo da Serra da Estrela, que estabeleça a ligação entre os vários stakeholders turísticos da região.	9	14,06%	18	29,03%
. A distância dos centros de decisão, os responsáveis pelo turismo a nível nacional não chegam ao interior e existe falta de apoio por parte destas entidades nesta região.	2	3,13%	1	1,61%
. O facto de as pessoas olharem unicamente para o resultado imediato.	1	1,56%	0	0,00%
. A desertificação da região, que faz com que haja falta de jovens com novas mentalidades.	2	3,13%	0	0,00%
. A mentalidade das pessoas que estão à frente das empresas/instituições, que não estão abertas para um funcionamento em rede, só se preocupam com os seus interesses individuais e vêem os outros como concorrentes e não como potenciais parceiros.	15	23,44%	7	11,29%
. A burocracia.	1	1,56%	1	1,61%
. As falsas promessas.	1	1,56%	0	0,00%
. A existência de muita teoria e pouca prática.	1	1,56%	0	0,00%

. A concessão da parte central da Serra da Estrela a uma única empresa, o que limita a acções dos restantes stakeholders.	3	4,69%	2	3,23%
. A falta de entendimento entre os municípios da região.	2	3,13%	4	6,45%
. A conjuntura económica em que vivemos, que faz com que haja pouco poder de compra e consequentemente pouca procura por parte dos turistas, quando há uma maior procura por parte dos turistas é mais fácil estabelecerem-se relações de cooperação.	7	10,94%	2	3,23%
. Os acessos, o facto da estrada da Serra da Estrela estar muitas vezes fechada durante os meses de Inverno, condiciona o estabelecimento de relações de cooperação entre empresas/ instituições localizadas em cada encosta da Serra da Estrela.	4	6,25%	2	3,23%
. A sazonalidade do turismo e o facto de se apostar no turismo da região apenas em algumas épocas do ano.	1	1,56%	1	1,61%
. A existência de muitos estabelecimentos que não estão registados e que tiram clientes àqueles que cumprem os seus deveres.	1	1,56%	0	0,00%
. O facto da maior parte das empresas/ instituições ligadas ao sector turístico da região serem empresas de estrutura familiar de pequena dimensão e pouco profissionalizadas.	6	9,38%	3	4,84%
. O desaparecimento dos Governadores Civis.	2	3,13%	0	0,00%
. O facto de os municípios se preocuparem mais com a parte central da Serra da Estrela do que com as outras localidades circundantes.	0	0,00%	1	1,61%
. O facto dos principais grupos empresariais do sector do turismo da região poderem fazer mais pela região e não o fazerem.	0	0,00%	1	1,61%
. O desconhecimento, por parte de alguns stakeholders, do que a região pode oferecer.	0	0,00%	1	1,61%
. Diferentes visões do produto e do espaço por parte dos stakeholders.	0	0,00%	5	8,06%
. O receio por algo que as pessoas desconhecem.	0	0,00%	1	1,61%
. A existência de alguns conflitos e diferenças de personalidade, entre os stakeholders turísticos da região.	0	0,00%	1	1,61%
Total	64	100,00%	62	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 44: Contribuição da Colaboração em Rede entre os Stakeholders Turísticos, para o Desenvolvimento da Região - Opinião dos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Contribuição da Colaboração em Rede entre os Stakeholder Turístico para o Desenvolvimento da Região	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Sim	38	100,00%	37	92,50%
Não	0	0,00%	2	5,00%
Não sabe / não responde	0	0,00%	1	2,50%
Total	38	100,00%	40	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 45: Contributos da Colaboração em Rede entre os Stakeholders Turísticos para o Desenvolvimento da Região, Mencionados pelos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Contributos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
. Permite fazer uma maior divulgação da região no exterior com menos custos para os stakeholders.	12	22,64%	11	14,86%
. Gera mais empregos.	0	0,00%	1	1,35%
. Proporciona vantagens comuns, o que é benéfico para todos os stakeholders turísticos da região.	0	0,00%	3	4,05%
. Permite a realização de alianças estratégicas e a criação de planos estratégicos comuns entre todos os stakeholders turísticos da região.	3	5,66%	8	10,81%
. Potencia o volume de negócios da região, permitindo a realização de mais e melhores negócios, e quanto maior for o volume de negócios de cada stakeholder, mais vantajoso será para a região.	1	1,89%	4	5,41%
. Ajuda a derrubar preconceitos.	0	0,00%	3	4,05%
. Ajuda a aprofunda os relacionamentos entre os stakeholders, através da partilha de experiências e de conhecimentos.	4	7,55%	7	9,46%
. Pode levar à diminuição do efeito da sazonalidade, uma vez que é importante conseguir com que a região seja um destino privilegiado durante todo ano e não apenas em algumas épocas.	3	5,66%	2	2,70%
. Pode proporcionar aos turistas, que visitam a região, uma maior oferta com mais qualidade e diversidade e com menores custos para os stakeholders turísticos da região.	7	13,21%	5	6,76%

. Potencia a região nos mercados externos de uma forma mais eficiente e economicamente mais racional, o que proporcionará resultados a médio-longo prazo.	5	9,43%	3	4,05%
. A cooperação entre as empresas/instituições é que faz com que haja desenvolvimento e se não houver cooperação entre os stakeholders turísticos, o turismo e a própria região não evoluem.	1	1,89%	6	8,11%
. Leva à criação/melhoramento de produtos/serviços, de forma a atrair mais turistas à região.	0	0,00%	4	5,41%
. Torna os stakeholders e a região mais competitivos.	3	5,66%	3	4,05%
. Faz com que os stakeholders turísticos se conheçam melhor uns aos outros e à própria região, de forma a darem a conhecer ao turistas aquilo que existe na região.	1	1,89%	5	6,76%
. Permite que os turistas que visitam a região tenham uma maior mobilidade, de forma a visitarem vários pontos de interesse numa só visita.	1	1,89%	3	4,05%
. Se os stakeholders trabalharem em conjunto atingem mais facilmente os seus objectivos.	1	1,89%	0	0,00%
. Se todos os stakeholder trabalharem em conjunto, de modo a atingirem os mesmos objectivos, esse trabalho é mais eficaz do que se trabalhar cada um de forma individual, o que leva a um maior desenvolvimento da região.	4	7,55%	2	2,70%
A colaboração em rede é benéfica para todos os stakeholders, esta dá-lhes mais força e permite-lhes captar mais clientes do que de forma individual	7	13,21%	4	5,41%
Total	53	100,00%	74	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 46: Objectivos de uma Organização em Rede de Stakeholders Turísticos - Na Perspectiva dos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Objectivos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
Não sabe/não responde	3	4,35%	3	4,11%
Nenhuns	0	0,00%	0	0,00%
Formulação de políticas e estratégias para o turismo da região	26	37,68%	30	41,10%
Controle do desenvolvimento turístico na região	12	17,39%	12	16,44%

Facilitar a comunicação e diálogo entre os stakeholders relacionados com o turismo da região	26	37,68%	26	35,62%
Outro	2	2,90%	2	2,74%
Total	69	100,00%	73	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 47: Outros Objectivos de uma Organização em Rede de Stakeholders Turísticos Mencionados pelos Stakeholders Entrevistados (Frequência de Respostas)

Outros Objectivos	Concelho de Seia		Concelho da Covilhã	
	Nº.	%	Nº.	%
. Divulgar a região no estrangeiro	1	50,00%	0	0,00%
. Incentivar o bom relacionamento entre todos os stakeholders turísticos da região	0	0,00%	1	50,00%
. Definição de um plano de desenvolvimento turístico conjunto que englobe toda a região	0	0,00%	1	50,00%
. Agir de forma global, num plano de divulgação articulado por todos os stakeholders turísticos da região	1	50,00%	0	0,00%
Total	2	100,00%	2	100,00%

Fonte: Elaboração própria

Anexo 48: Empresas/Instituições que Constituem a Rede

Estabelecimentos no Turismo em Espaço Rural (TER)/ Turismo de Habitação (TH)
Casa da Figueira Grande
Casa da Risca
Casal Ribeira do Caia
Quinta do Sangrinhal
Quinta Formosa
Casa do Aidro de Paranhos
Casa do Barroco
Casa do Cabeço
Casa do Cruzeiro
Casa do Galvão
Casa das Lages
Casas da Lapa
Casa da Lapa Ibériaca
Casa da Lapa Lusitana
Casa Marialva
Casa do Meio da Vila
Casa na Montanha na Neve
Casa da Moreia
Casa da Nascente
Casa do Pastor
Casa do Poço
Casa da Ribeira
Casas da Ribeira
Casa Tapada dos Moinhos
Quinta da Bela Vista
Quinta de Cabrum
Quinta do Chão da Vinha
Quinta de Goliães
Quinta do Vale Sanguinho
Retiro da Lameira
Recantos da Estrela
Casa da Ponte
Casa de Santa Ana da Beira
Casa das Tílias
Casa do Fundo do Pereiro

Estabelecimentos Hoteleiros
H2OTEL
Hotel Serra da Estrela
Hotel Tryp D. Maria
Hotel Solneve
Hotel Turismo da Covilhã
Covilhã Parque Hotel
Hotel Santa Eufémia
Hotel Covilhã Jardim
Hotel dos Carqueijais
Albergaria Senhora do Espinheiro
Eurosol Seia Camelo
Pousada da Juventude
Aparthotel Quinta do Crestelo

Outros
Restaurantes
Outros Parques de Campismo
Outras Empresas de Animação
Outras Escolas
Outros Estabelecimentos Hoteleiros
Outros Turismos em Espaço Rural
Adegas
Fundações
Outros Museus
Casas de Productos Regionais
Associações
Operadores Turísticos
Alojamentos Locais
Portais de Viagens

Região de Turismo da Serra da Estrela
Região de Turismo da Serra da Estrela

Museus
Museu de Arte Sacra da Covilhã
Museu de Arte e Cultura
Museu do Conto
Museu de Lanifícios
Museu do Queijo
Museu do Vinho
Museu de Arte Sacra de Casegas
Museu de São Jorge da Beira
Museu Rancho do Refúgio
Casa Museu de Casegas
Casa Museu do Paul
Casa Museu de Unhais
Centro de Interpretação da Serra da Estrela
Museu do Brinquedo
Museu Natural da Electricidade
Museu do Pão
Museu de Arte Sacra de Alvoco da Serra

Agências de Viagens
Empresa Martins - Agência de Viagens e Turismo, Lda.
Geostar Turismo
Viagens Abreu, SA
Tendências Travel
Interbeiras-Viagens e Turismo, Lda.
Turneve, Lda.

Parques de Campismo
Parque de Campismo do Pião
Parques de Campismo das Penhas da Saúde
Parque de Campismo Carlos Pinto

Rent-a-Cars
AVIS
Covirent
EUROPCAR (Covilhã)
EUROPCAR (Seia)
Visacar

Universidades/Institutos Politécnicos
Universidade da Beira Interior
Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia

Autarquias
Câmara Municipal da Covilhã
Câmara Municipal de Seia

Empresas de Animação Turística
Turistrela
Animactiva, Lda.
Adrventura
Agarraventura

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 49: Stakeholders que Constituem a Rede

Stakeholders que Constituem a Rede	Nº.	%
Estabelecimentos Hoteleiros	13	12,75%
Estabelecimentos no Turismo em Espaço Rural (TER)/ Turismo de Habitação (TH)	35	34,31%
Região de Turismo da Serra da Estrela	1	0,98%
Museus	17	16,67%
Parques de Campismo	3	2,94%
Empresas de Animação Turística	4	3,92%
Rent-a-cars	5	4,90%
Autarquias	2	1,96%
Universidades/Institutos Politécnicos	2	1,96%
Agências de Viagens	6	5,88%
Outros	14	13,73%
Total	102	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 50: Centralidade de Grau das Empresas/Instituições que Constituem a Rede

FREEMAN'S DEGREE CENTRALITY MEASURES

	1	2	3	4
	OutDegree	InDegree	NrmOutDeg	NrmInDeg
78 Região de Turismo da Serra da Estrela	48.000	22.000	47.525	21.782
80 Câmara Municipal de Seia	47.000	18.000	46.535	17.822
79 Câmara Municipal da Covilhã	33.000	24.000	32.673	23.762
86 Tendências Travel	30.000	6.000	29.703	5.941
68 Museu do Pão	29.000	23.000	28.713	22.772

85	Viagens Abreu	28.000	9.000	27.723	8.911
9	Hotel dos Carqueijais	25.000	18.000	24.752	17.822
49	Turistrela	25.000	19.000	24.752	18.812
2	Hotel Serra da Estrela	25.000	20.000	24.752	19.802
82	Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia	23.000	17.000	22.772	16.832
57	Museu do Queijo	21.000	11.000	20.792	10.891
67	Museu Natural da Electricidade	21.000	13.000	20.792	12.871
56	Museu de Lanifícios	20.000	18.000	19.802	17.822
46	Casa de Santa Ana da Beira	19.000	11.000	18.812	10.891
66	Museu do Brinquedo	19.000	17.000	18.812	16.832
65	Centro de Interpretação da Serra da Estrela	17.000	29.000	16.832	28.713
58	Museu do Vinho	17.000	3.000	16.832	2.970
81	Universidade da Beira Interior	16.000	28.000	15.842	27.723
73	AVIS	14.000	12.000	13.861	11.881
83	Empresa Martins	13.000	6.000	12.871	5.941
51	Adrventura	13.000	14.000	12.871	13.861
7	Hotel Santa Eufémia	12.000	18.000	11.881	17.822
50	Animactiva	12.000	6.000	11.881	5.941
17	Quinta do Sangrinhal	12.000	9.000	11.881	8.911
3	Hotel Tryp D. Maria	12.000	21.000	11.881	20.792
55	Museu do Conto	11.000	3.000	10.891	2.970
53	Museu de Arte Sacra da Covilhã	11.000	7.000	10.891	6.931
54	Museu de Arte e Cultura	11.000	4.000	10.891	3.960
71	Parqur de Campismo das Penhas da Saúde	9.000	1.000	8.911	0.990
11	Eurosol Seia Camelo	9.000	15.000	8.911	14.851
45	Casa da Ponte	9.000	7.000	8.911	6.931
35	Casa da Ribeira	9.000	7.000	8.911	6.931
64	Casa Museu de Unhais da Serra	8.000	3.000	7.921	2.970
1	H2OTEL	8.000	26.000	7.921	25.743
74	Covirent	8.000	4.000	7.921	3.960
5	Hotel Turismo da Covilhã	8.000	22.000	7.921	21.782
33	Casa do Pastor	8.000	5.000	7.921	4.950
47	Casa das Tílias	8.000	8.000	7.921	7.921
6	Covilhã Parque Hotel	8.000	18.000	7.921	17.822
88	Turneve	7.000	0.000	6.931	0.000
28	Casa Marialva	6.000	4.000	5.941	3.960
12	Pousada da Juventude	6.000	12.000	5.941	11.881
20	Casa do Barroco	6.000	2.000	5.941	1.980
75	EUROPCAR da Covilhã	6.000	7.000	5.941	6.931
32	Casa da Nascente	6.000	3.000	5.941	2.970
31	Casa da Moreia	6.000	3.000	5.941	2.970
76	EUROPCAR de Seia	5.000	2.000	4.950	1.980
34	Casa do Poço	5.000	1.000	4.950	0.990
48	Casa do Fundo do Pereiro	5.000	8.000	4.950	7.921
52	Agarraventura	5.000	7.000	4.950	6.931
13	Aparthotel Quinta do Crestelo	4.000	12.000	3.960	11.881

42	Quinta do Vale Sanguinho	4.000	1.000	3.960	0.990
18	Quinta Formosa	4.000	4.000	3.960	3.960
26	Casa da Lapa Ibérica	4.000	3.000	3.960	2.970
16	Casal Ribeira do Caia	4.000	3.000	3.960	2.970
27	Casa da Lapa Lusitana	4.000	3.000	3.960	2.970
22	Casas do Cruzeiro	4.000	10.000	3.960	9.901
25	Casas da Lapa	4.000	13.000	3.960	12.871
63	Casa Museu do Paúl	3.000	6.000	2.970	5.941
24	Casa das Lages	3.000	4.000	2.970	3.960
39	Quinta de Cabrum	2.000	2.000	1.980	1.980
15	Casa da Risca	1.000	1.000	0.990	0.990
84	Geostar Turismo	1.000	6.000	0.990	5.941
29	Casa do Meio da Vila	1.000	4.000	0.990	3.960
44	Recantos da Estrela	0.000	1.000	0.000	0.990
62	Casa Museu de Casegas	0.000	2.000	0.000	1.980
14	Casa da Figueira Grande	0.000	9.000	0.000	8.911
10	Albergaria Senhora do Espinheiro	0.000	5.000	0.000	4.950
43	Retiro da Lameira	0.000	2.000	0.000	1.980
69	Museu de Arte Sacra de Alvoco da Serra	0.000	2.000	0.000	1.980
21	Casa do Cabeço	0.000	1.000	0.000	0.990
72	Parque de Campismo Carlos Pinto	0.000	3.000	0.000	2.970
36	Casas da Ribeira	0.000	7.000	0.000	6.931
23	Casa do Galvão	0.000	1.000	0.000	0.990
38	Quinta da Bela Vista	0.000	1.000	0.000	0.990
40	Quinta do Chão da Vinha	0.000	7.000	0.000	6.931
77	Visacar	0.000	0.000	0.000	0.000
41	Quinta de Goliães	0.000	5.000	0.000	4.950
19	Casa do Aidro de Paranhos	0.000	2.000	0.000	1.980
4	Hotel Solneve	0.000	13.000	0.000	12.871
30	Casa na Montanha na Neve	0.000	2.000	0.000	1.980
70	Parque de Campismo do Pião	0.000	2.000	0.000	1.980
8	Hotel Covilhã Jardim	0.000	13.000	0.000	12.871
59	Museu de Arte Sacra de Casegas	0.000	2.000	0.000	1.980
60	Museu de São Jorge da Beira	0.000	3.000	0.000	2.970
61	Museu Rancho do Refúgio	0.000	3.000	0.000	2.970
87	Interbeiras	0.000	10.000	0.000	9.901
37	Casa Tapada dos Moinhos	0.000	3.000	0.000	2.970
89	Restaurantes	0.000	8.000	0.000	7.921
90	Outros Parques de Campismo	0.000	3.000	0.000	2.970
91	Outras Empresas de Animação	0.000	4.000	0.000	3.960
92	Outras Escolas	0.000	1.000	0.000	0.990
93	Outros Estabelecimentos Hoteleiros	0.000	7.000	0.000	6.931
94	Outros Estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural	0.000	2.000	0.000	1.980
95	Adegas	0.000	1.000	0.000	0.990
96	Fundações	0.000	1.000	0.000	0.990
97	Outros Museus	0.000	2.000	0.000	1.980

98	Casas de Produtos Regionais	0.000	1.000	0.000	0.990
99	Associações	0.000	1.000	0.000	0.990
100	Operadores Turísticos	0.000	1.000	0.000	0.990
101	Alojamentos Locais	0.000	3.000	0.000	2.970
102	Portais de Viagens	0.000	5.000	0.000	4.950

Fonte: *Output do Software UCINET 6*

Anexo 51: Centralidade de Proximidade (Normalizada) das Empresas/Instituições que Constituem a Rede

MULTIPLE CENTRALITY MEASURES (OLD)

Normalized Centrality Measures

	2
	Closeness

1 H2OTEL	35.943
2 Hotel Serra da Estrela	36.201
3 Hotel Tryp D. Maria	34.122
4 Hotel Solneve	31.861
5 Hotel Turismo da Covilhã	34.589
6 Covilhã Parque Hotel	33.224
7 Hotel Santa Eufémia	32.899
8 Hotel Covilhã Jardim	31.861
9 Hotel dos Carqueijais	36.071
10 Albergaria Senhora do Espinheiro	31.173
11 Eurosol Seia Camelo	33.007
12 Pousada da Juventude	33.007
13 Aparthotel Quinta do Crestelo	32.476
14 Casa da Figueira Grande	31.269
15 Casa da Risca	27.747
16 Casal Ribeira do Caia	31.366
17 Quinta do Sangrinhal	30.793
18 Quinta Formosa	32.063
19 Casa do Aidro de Paranhos	30.422
20 Casa do Barroco	29.619
21 Casa do Cabeço	28.612
22 Casas do Cruzeiro	32.372
23 Casa do Galvão	28.612
24 Casa das Lages	29.794
25 Casas da Lapa	32.792
26 Casa da Lapa Ibérica	29.532

27	Casa da Lapa Lusitana	29.532
28	Casa Marialva	31.661
29	Casa do Meio da Vila	30.793
30	Casa na Montanha na Neve	28.940
31	Casa da Moreia	32.063
32	Casa da Nascente	31.077
33	Casa do Pastor	30.793
34	Casa do Poço	30.422
35	Casa da Ribeira	32.581
36	Casas da Ribeira	31.077
37	Casa Tapada dos Moinhos	31.173
38	Quinta da Bela Vista	28.612
39	Quinta de Cabrum	30.699
40	Quinta do Chão da Vinha	31.269
41	Quinta de Goliães	31.269
42	Quinta do Vale Sanguinho	30.330
43	Retiro da Lameira	30.422
44	Recantos da Estrela	28.612
45	Casa da Ponte	33.115
46	Casa de Santa Ana da Beira	34.007
47	Casa das Tílias	33.333
48	Casa do Fundo do Pereiro	31.861
49	Turistrela	35.816
50	Animactiva	29.794
51	Adrventura	34.589
52	Agarraventura	31.269
53	Museu de Arte Sacra da Covilhã	29.532
54	Museu de Arte e Cultura	29.882
55	Museu do Conto	29.360
56	Museu de Lanifícios	35.315
57	Museu do Queijo	31.761
58	Museu do Vinho	33.667
59	Museu de Arte Sacra de Casegas	27.371
60	Museu de São Jorge da Beira	27.446
61	Museu Rancho do Refúgio	27.446
62	Casa Museu de Casegas	27.371
63	Casa Museu do Paúl	29.275
64	Casa Museu de Unhais da Serra	29.532
65	Centro de Interpretação da Serra da Estrela	36.201
66	Museu do Brinquedo	34.948
67	Museu Natural da Electricidade	34.471
68	Museu do Pão	38.258
69	Museu de Arte Sacra de Alvoco da Serra	25.062
70	Parque de Campismo do Pião	27.224
71	Parque de Campismo das Penhas da Saúde	28.857
72	Parque de Campismo Carlos Pinto	30.606

73	AVIS	32.268
74	Covirent	31.661
75	EUROPCAR da Covilhã	28.857
76	EUROPCAR de Seia	29.970
77	Visacar ²³	
78	Região de Turismo da Serra da Estrela	39.300
79	Câmara Municipal da Covilhã	36.331
80	Câmara Municipal de Seia	39.764
81	Universidade da Beira Interior	36.594
82	Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia	35.192
83	Empresa Martins	28.857
84	Geostar Turismo	29.794
85	Viagens Abreu	33.555
86	Tendências Travel	34.828
87	Interbeiras	31.861
88	Turneve	28.940
89	Restaurantes	29.619
90	Outros Parques de Campismo	30.606
91	Outras Empresas de Animação	29.107
92	Outras Escolas	22.748
93	Outros Estabelecimentos Hoteleiros	31.173
94	Outros Estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural	28.531
95	Adegas	23.380
96	Fundações	25.765
97	Outros Museus	28.940
98	Casas de Produtos Regionais	23.380
99	Associações	26.166
100	Operadores Turísticos	22.545
101	Alojamentos Locais	28.531
102	Portais de Viagens	27.371

Fonte: *Output do Software UCINET 6*

²³ Segundo Wasserman e Faust (2009), os índices de centralidade de proximidade dos nós soltos são infinitos e não pode ser calculado.

Anexo 52: Centralidade de Intermediação das Empresas/Instituições que Constituem a Rede

FREEMAN BETWEENNESS CENTRALITY

	1	2	
	Betweenness	nBetweenness	
	-----	-----	
80	Câmara Municipal de Seia	1.321.918	13.088
78	Região de Turismo da Serra da Estrela	1.083.984	10.733
68	Museu do Pão	675.089	6.684
79	Câmara Municipal da Covilhã	660.887	6.543
65	Centro de Interpretação da Serra da Estrela	600.770	5.948
2	Hotel Serra da Estrela	325.619	3.224
81	Universidade da Beira Interior	310.472	3.074
85	Viagens Abreu	288.002	2.852
49	Turistrela	287.315	2.845
82	Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia	278.841	2.761
11	Eurosol Seia Camelo	262.248	2.597
56	Museu de Lanifícios	234.593	2.323
9	Hotel dos Carqueijais	210.775	2.087
1	H2OTEL	199.564	1.976
67	Museu Natural da Electricidade	193.583	1.917
46	Casa de Santa Ana da Beira	175.773	1.740
66	Museu do Brinquedo	150.288	1.488
35	Casa da Ribeira	141.876	1.405
73	AVIS	136.068	1.347
45	Casa da Ponte	132.904	1.316
42	Quinta do Vale Sanguinho	126.163	1.249
51	Adrventura	103.230	1.022
24	Casa das Lages	98.242	0.973
86	Tendências Travel	83.737	0.829
3	Hotel Tryp D. Maria	75.298	0.746
7	Hotel Santa Eufémia	65.509	0.649
63	Casa Museu do Paúl	63.911	0.633
5	Hotel Turismo da Covilhã	61.037	0.604
57	Museu do Queijo	59.750	0.592
6	Covilhã Parque Hotel	43.796	0.434
25	Casas da Lapa	42.588	0.422
12	Pousada da Juventude	39.033	0.386
47	Casa das Tílias	35.863	0.355
33	Casa do Pastor	27.121	0.269
16	Casal Ribeira do Caia	20.889	0.207
52	Agarravventura	20.095	0.199
17	Quinta do Sangrinhal	19.439	0.192
13	Aparthotel Quinta do Crestelo	10.630	0.105

22	Casas do Cruzeiro	8.953	0.089
83	Empresa Martins	8.714	0.086
48	Casa do Fundo do Pereiro	7.951	0.079
29	Casa do Meio da Vila	7.815	0.077
58	Museu do Vinho	7.441	0.074
74	Covirent	7.289	0.072
50	Animactiva	4.602	0.046
75	EUROPCAR da Covilhã	3.769	0.037
32	Casa da Nascente	3.602	0.036
53	Museu de Arte Sacra da Covilhã	2.724	0.027
34	Casa do Poço	2.464	0.024
18	Quinta Formosa	2.278	0.023
39	Quinta de Cabrum	1.687	0.017
64	Casa Museu de Unhais da Serra	1.000	0.010
28	Casa Marialva	0.989	0.010
84	Geostar Turismo	0.894	0.009
31	Casa da Moreia	0.893	0.009
76	EUROPCAR de Seia	0.482	0.005
20	Casa do Barroco	0.301	0.003
55	Museu do Conto	0.125	0.001
54	Museu de Arte e Cultura	0.125	0.001
44	Recantos da Estrela	0.000	0.000
41	Quinta de Goliães	0.000	0.000
62	Casa Museu de Casegas	0.000	0.000
10	Albergaria Senhora do Espinheiro	0.000	0.000
40	Quinta do Chão da Vinha	0.000	0.000
14	Casa da Figueira Grande	0.000	0.000
15	Casa da Risca	0.000	0.000
37	Casa Tapada dos Moinhos	0.000	0.000
43	Retiro da Lameira	0.000	0.000
69	Museu de Arte Sacra de Alvoco da Serra	0.000	0.000
21	Casa do Cabeço	0.000	0.000
71	Parque de Campismo das Penhas da Saúde	0.000	0.000
72	Parque de Campismo Carlos Pinto	0.000	0.000
36	Casas da Ribeira	0.000	0.000
23	Casa do Galvão	0.000	0.000
38	Quinta da Bela Vista	0.000	0.000
26	Casa da Lapa Ibérica	0.000	0.000
77	Visacar	0.000	0.000
27	Casa da Lapa Lusitana	0.000	0.000
19	Casa do Aidro de Paranhos	0.000	0.000
4	Hotel Solneve	0.000	0.000
30	Casa na Montanha na Neve	0.000	0.000
70	Parque de Campismo do Pião	0.000	0.000
8	Hotel Covilhã Jardim	0.000	0.000
59	Museu de Arte Sacra de Casegas	0.000	0.000

60	Museu de São Jorge da Beira	0.000	0.000
61	Museu Rancho do Refúgio	0.000	0.000
87	Interbeiras	0.000	0.000
88	Turneve	0.000	0.000
89	Restaurantes	0.000	0.000
90	Outros Parques de Campismo	0.000	0.000
91	Outras Empresas de Animação	0.000	0.000
92	Outras Escolas	0.000	0.000
93	Outros Estabelecimentos Hoteleiros	0.000	0.000
94	Outros Estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural	0.000	0.000
95	Adegas	0.000	0.000
96	Fundações	0.000	0.000
97	Outros Museus	0.000	0.000
98	Casas de Produtos Regionais	0.000	0.000
99	Associações	0.000	0.000
100	Operadores Turísticos	0.000	0.000
101	Alojamentos Locais	0.000	0.000
102	Portais de Viagens	0.000	0.000

Fonte: *Output do Software UCINET 6*

Anexo 53: Índices de Poder das Empresas/Instituições que Constituem a Rede

BONACICH POWER / BETA CENTRALITY

	Power

1 H2OTEL	8.000
2 Hotel Serra da Estrela	25.000
3 Hotel Tryp D. Maria	12.000
4 Hotel Solneve *	0.000
5 Hotel Turismo da Covilhã	8.000
6 Covilhã Parque Hotel	8.000
7 Hotel Santa Eufémia	12.000
8 Hotel Covilhã Jardim *	0.000
9 Hotel dos Carqueijais	25.000
10 Albergaria Senhora do Espinheiro *	0.000
11 Eurosol Seia Camelo	9.000
12 Pousada da Juventude	6.000
13 Aparthotel Quinta do Crestelo	4.000
14 Casa da Figueira Grande *	0.000
15 Casa da Risca	1.000

16	Casal Ribeira do Caia	4.000
17	Quinta do Sangrinhal	12.000
18	Quinta Formosa	4.000
19	Casa do Aidro de Paranhos *	0.000
20	Casa do Barroco	6.000
21	Casa do Cabeço *	0.000
22	Casas do Cruzeiro	4.000
23	Casa do Galvão *	0.000
24	Casa das Lages	3.000
25	Casas da Lapa	4.000
26	Casa da Lapa Ibérica	4.000
27	Casa da Lapa Lusitana	4.000
28	Casa Marialva	6.000
29	Casa do Meio da Vila	1.000
30	Casa na Montanha na Neve *	0.000
31	Casa da Moreia	6.000
32	Casa da Nascente	6.000
33	Casa do Pastor	8.000
34	Casa do Poço	5.000
35	Casa da Ribeira	9.000
36	Casas da Ribeira *	0.000
37	Casa Tapada dos Moinhos *	0.000
38	Quinta da Bela Vista *	0.000
39	Quinta de Cabrum	2.000
40	Quinta do Chão da Vinha *	0.000
41	Quinta de Goliães *	0.000
42	Quinta do Vale Sanguinho	4.000
43	Retiro da Lameira *	0.000
44	Recantos da Estrela *	0.000
45	Casa da Ponte	9.000
46	Casa de Santa Ana da Beira	19.000
47	Casa das Tílias	8.000
48	Casa do Fundo do Pereiro	5.000
49	Turistrela	25.000
50	Animactiva	12.000
51	Adrventura	13.000
52	Agarraventura	5.000
53	Museu de Arte Sacra da Covilhã	11.000
54	Museu de Arte e Cultura	11.000
55	Museu do Conto	11.000
56	Museu de Lanifícios	20.000
57	Museu do Queijo	21.000
58	Museu do Vinho	17.000
59	Museu de Arte Sacra de Casegas *	0.000
60	Museu de São Jorge da Beira *	0.000
61	Museu Rancho do Refúgio *	0.000

62	Casa Museu de Casegas *	0.000
63	Casa Museu do Paúl	3.000
64	Casa Museu de Unhais da Serra	8.000
65	Centro de Interpretação da Serra da Estrela	17.000
66	Museu do Brinquedo	19.000
67	Museu Natural da Electricidade	21.000
68	Museu do Pão	29.000
69	Museu de Arte Sacra de Alvoco da Serra *	0.000
70	Parque de Campismo do Pião *	0.000
71	Parque de Campismo das Penhas da Saúde	9.000
72	Parque de Campismo Carlos Pinto *	0.000
73	AVIS	14.000
74	Covirent	8.000
75	EUROPCAR da Covilhã	6.000
76	EUROPCAR de Seia	5.000
77	Visacar *	0.000
78	Região de Turismo da Serra da Estrela	48.000
79	Câmara Municipal da Covilhã	33.000
80	Câmara Municipal de Seia	47.000
81	Universidade da Beira Interior	16.000
82	Escola Superior de Turismo e Hotelaria de Seia	23.000
83	Empresa Martins	13.000
84	Geostar Turismo	1.000
85	Viagens Abreu	28.000
86	Tendências Travel	30.000
87	Interbeiras *	0.000
88	Turneve	7.000
89	Restaurantes *	0.000
90	Outros Parques de Campismo *	0.000
91	Outras Empresas de Animação *	0.000
92	Outras Escolas *	0.000
93	Outros Estabelecimentos Hoteleiros *	0.000
94	Outros Estabelecimentos de Turismo em Espaço Rural *	0.000
95	Adegas *	0.000
96	Fundações *	0.000
97	Outros Museus *	0.000
98	Casas de Produtos Regionais *	0.000
99	Associações *	0.000
100	Operadores Turísticos *	0.000
101	Alojamentos Locais *	0.000
102	Portais de Viagens *	0.000

* O índice de poder de 0 destas empresas/instituições pode dever-se a uma das seguintes situações: (1) ou estas empresas/instituições foram entrevistadas e referiram que não estabeleciam relações de cooperação com outros stakeholders turístico; (2) ou foram entrevistadas, referiram que estabeleciam relações de cooperação com outros stakeholders no

âmbito do turismo, mas não quiseram especificar quem eram esses stakeholders; (3) ou apesar de não terem sido entrevistadas, houve inquirido que referiram que estabeleciam contactos com elas.

Fonte: *Output do Software UCINET 6*