



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

Formação e Fatores Influenciadores no Desenvolvimento de Alianças no Setor do Turismo: Uma Análise Qualitativa

Carla Augusta Proença Pereira

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

Orientador: Prof. Doutor Mário Franco

Covilhã, Junho de 2012

Agradecimentos

Concluir a Dissertação é para mim o culminar de um árduo trajeto e por isso vou aproveitar esta oportunidade única para mencionar todos aqueles que de alguma maneira fizeram parte do meu percurso até aqui e que fizeram de mim o que sou hoje.

Apesar do meu esforço para a realização do presente trabalho, o mesmo não seria possível sem a preciosa ajuda e colaboração de algumas entidades e seus representantes.

Inicialmente, agradeço ao meu orientador, sempre presente o Professor Doutor Mário Franco pela sua permanente disponibilidade, acompanhamento, competência e compromisso, pelas suas oportunas críticas e sugestões, bem como pela sua amizade e incentivo nos momentos mais difíceis. Sempre amigo, mostrando a sua capacidade humana quando verificava a necessidade que eu tinha em conseguir conciliar o trabalho com os estudos. Foi uma verdadeira honra tê-lo como meu orientador.

À família, pelo apoio incondicional, à minha cunhada Marisa que me empurrou para esta aventura e por ter sido a professora do meu filho Guilherme, ao meu marido pelo incentivo, persistência e compreensão demonstrados.

Aos amigos que caminharam ao meu lado e que sempre estiveram presentes para o melhor e para o pior. À minha amiga Menino que algumas vezes me salvou nas horas de maior sufoco.

A Todos, o meu Sincero Agradecimento

Resumo

As alianças têm desempenhado um papel cada vez mais importante no contexto dos negócios e devido, às contínuas mudanças económicas, políticas e sociais dos últimos tempos, as alianças no sector do turismo têm também vindo a desenvolver-se.

Neste sentido, este estudo teve como propósito divulgar o conhecimento sobre as alianças entre empresas de serviços, particularmente, do setor do turismo e dar um contributo sobre o desenvolvimento no processo de cooperação entre os vários atores. Mais concretamente, esta investigação auferiu se as empresas do turismo estabelecem alianças e identificou os fatores influenciadores para a formação e o desenvolvimento deste tipo de parcerias. Para atingir estes objetivos, adotou-se uma abordagem de investigação qualitativa, onde se analisaram quatro estudos de caso (empresas): Turistrela, SA, H2Otel, Pousada de Manteigas e Convento de Belmonte. Como instrumentos de recolha de dados adotou-se a entrevista e análise documental, bem como a técnica de Análise de Conteúdo para o seu tratamento.

Com base nas evidências empíricas obtidas, concluiu-se que as alianças são uma boa alternativa para as empresas do turismo fazerem frente à concorrência e atingir vários objetivos que, isoladamente se tornariam inviáveis, ou difíceis de serem alcançados. Porém, é necessário um planeamento no processo de formação de alianças, para se enfrentar algumas barreiras, minimizar algumas dificuldades e usufruir dos benefícios de forma mais eficaz.

As quatro empresas estudadas mostram ainda que ao formarem alianças, conseguem aumentar as suas receitas, diluir os seus custos e esta forma de cooperação permite ainda compartilhar conhecimentos e “know-how”, criando sinergias para enfrentar o mercado global com maior confiança.

Face aos resultados obtidos, concluiu-se também que fatores como a confiança, o envolvimento do maior número de *stakeholders* e recursos na tomada de decisão, bem como a inovação e a tecnologia podem conduzir a resultados mais satisfatórios e, conseqüentemente, a alianças mais duradouras com maior fidelização com o cliente.

Algumas recomendações para os atores envolvidos no sector do turismo, limitações e sugestões para futuras investigações nesta área são também apresentadas.

Palavras-chave

Turismo, Alianças, Compatibilidade, Confiança, Parceiros, *Stakeholders*

Abstract

The alliances have played an increasingly important role in the context of business and due to ongoing economic change and social policies in recent years, alliances in the tourism sector have been developing.

This study has been developed in order to spread knowledge about alliances between service companies, particularly in the tourism sector and provide input on the development of the cooperation process between these various partners. More specifically, this research determines, if tourism companies establish alliances, and identifies the influencing factors for the formation and development of such partnerships. To achieve these objectives, this study was done using the qualitative approach, which analyzed four case studies (companies): Turistrela, SA, H2OTEL, Pousada de Manteigas and Convento de Belmonte. The instruments adopted for data collection have been interviews and document analysis as well as content analysis for the processing of data.

Based on empirical evidence obtained, it can be concluded that alliances are a good alternative to cope with competition and achieve multiple objectives that, brought forward alone, would become impractical or difficult to reach. However, planning is necessary in the process of forming alliances to face some barriers and enjoy the benefits more effectively.

The companies studied here also show that by forming alliances, they can increase their profit, reducing costs and also share knowledge and "know-how" to create synergies, to face the global market with greater confidence.

Considering the results, it can also be established that factors such as trust, involvement of more people and resources in decision making, as well as innovation and technology lead to more satisfactory results and, consequently, to more durable alliances with larger loyalty to the client.

Some recommendations for actors involved in tourism as well as limitations and suggestions for future research in this area are also presented.

Keywords

Tourism, Alliances, Compatibility, Reliability, Partners, Stakeholders

Índice

<i>Agradecimentos</i>	<i>iii</i>
<i>Resumo</i>	<i>v</i>
<i>Abstract</i>	<i>vii</i>
<i>Índice</i>	<i>ix</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>xi</i>
<i>Índice de Tabelas</i>	<i>xi</i>
1. ENQUADRAMENTO DO PROBLEMA	1
1.1. Justificação e Relevância do Tema.....	1
1.2. Objetivos e Questão de Investigação	2
1.3. Estrutura da Dissertação	3
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	4
2.1. Teoria dos Stakeholders	4
2.2. Teoria dos Recursos e Capacidades	6
3. REVISÃO DA LITERATURA	9
3.1. Definição de Alianças e Razões para a sua Formação.....	9
3.2. Formação de Alianças no Setor de Turismo.....	11
3.3. Fatores que Influenciam a Formação e o Desenvolvimento de Alianças.....	13
3.4. Modelo de Análise	19
4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	20
4.1. Contexto de Análise: O Sector do Turismo.....	20
4.2. Estudo de Casos e sua Seleção	21
4.3. Recolha de Dados e Informantes Chave	22
4.4. Análise de Dados.....	23
5. ESTUDO E DISCUSSÃO DOS CASOS	24
5.1. Breve Caracterização das Empresas/Casos.....	24
5.2. Descrição dos Casos: As Dimensões do Modelo	28
5.2.1. Caso 1 - Turistrela, SA.	28
5.2.2. Caso 2 - Empresa H2otel	33
5.2.3. Caso 3 - Inatel de Manteigas	35
5.2.4. Caso 4 - Pousada de Belmonte	38
5.3. Análise Comparativa dos Casos e sua Discussão.....	41
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
BIBLIOGRAFIA	48
APÊNDICE	55

Índice de Figuras

Figura 1 - Modelo de análise do estudo	19
--	----

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Razões que podem influenciar a formação de alianças	10
Tabela 2 - Razões de formação de alianças no setor do Turismo	13
Tabela 3 - Fatores influenciadores no desenvolvimento de alianças	18
Tabela 4 - Informantes chave	22
Tabela 5 - Fatores influenciadores na formação e desenvolvimento de alianças	41

1. Enquadramento do Problema

1.1. Justificação e Relevância do Tema

Na atual envolvente onde as empresas se esforçam para se tornarem competitivas a uma escala mundial, a motivação do empreendedor em formar alianças tem sido forte (Crofts *et al.*, 2000). Neste sentido, as alianças tornaram-se uma das mais importantes formas de organização na sociedade moderna e são bem conhecidas as ferramentas disponíveis utilizadas pelos gestores (Mockler, 2001) das organizações nos mercados nacionais (Morrison, 1994) e internacionais.

Em todo o mundo, as empresas estão a formar alianças (Crofts *et al.*, 2000; Zollo, Reuer & Singh, 2002). O aumento dramático de alianças tem sido atribuído às empresas que adotam esta estratégica para dar resposta às actuais mudanças, incluindo a aceleração da inovação tecnológica, o aumento das exigências de capital, a globalização dos mercados e a importância do relacionamento com os clientes (Yasuda & Lijima, 2005). De facto, as alianças têm sido utilizadas por organizações de todas as dimensões - grandes e pequenas (Etemad *et al.*, 2001) - e são consideradas de elevado interesse para os profissionais das empresas e académicos (Clarke-Hill *et al.*, 1998; Zeng & Chen, 2003).

Com o aumento de alianças, em número e variedade, muitos investigadores, de diferentes áreas do conhecimento, têm procurado não só definir e identificar explicações para este fenómeno empresarial, como também encontrar formas organizacionais que podem gerir melhor esses acordos de colaboração. De fato, as alianças, enquanto forma representativa dos numerosos relacionamentos inter-organizacionais, continuam a crescer em popularidade e são vistas como fenómenos omnipresentes (Das & Teng, 2000; Gulati, 1998; Zollo, Reuer & Singh, 2002).

Segundo Chen & Chen (2003), através de alianças, as empresas podem ganhar o domínio do mercado e alcance global que estão além dos recursos de uma só empresa para criação e sustentabilidade. Desta forma, e para atender ao futuro, as empresas devem desenvolver programas de cooperação que podem facilitar as mudanças necessárias, culturais e operacionais, bem como alcançar o seu sucesso.

Gulati (1998) define alianças como acordos voluntários entre empresas envolvendo a troca, partilha, co-desenvolvimento, produtos, tecnologias ou serviços. Ainda para Pansiri (2005), alianças são acordos entre duas ou mais organizações independentes, que contribuem para a realização dos objetivos que são estrategicamente importantes e mutuamente benéficos.

Nos últimos anos, tem havido um crescimento notável de alianças em todos os setores de atividade. Todavia, a formação e o desenvolvimento de alianças são aspetos críticos no setor do turismo. Aliás, muito pouco pode acontecer neste setor, sem que várias organizações trabalhem em colaboração umas com as outras para servir e satisfazer o consumidor/cliente (Chen & Chen, 2003). As alianças têm ganho muita popularidade no setor do turismo (Medina-Munoz & Garcia-Falcon, 2000) e têm sido vistas como uma estratégia para a expansão internacional ou de corporação nos negócios ao nível de estratégias de cooperação (Hitt *et al.*, 1996). Os recentes avanços tecnológicos têm também levado ao surgimento de novos operadores no turismo, particularmente, na cadeia de valor. Desta forma, a formação de alianças têm-se tornado importantes perante a concorrência a uma escala global (Plaza, 2011).

Apesar da crescente consciencialização, no meio académico, de investigações sobre alianças no setor do turismo, a sua origem vem, em grande parte, de um grupo de autores de gestão (Pansiri, 2005). Assim, face ao exposto, numa fase em que o tema das alianças é tão pertinente em Portugal, torna-se necessário identificar e compreender os fatores que influenciam a formação e o desenvolvimento deste fenómeno organizacional e qual o seu impacto na economia. Deste modo, o enfoque deste estudo centra-se no setor do turismo numa região do interior de Portugal.

Embora o elevado número de estudos realizados na área das alianças, esta estratégia continua a desempenhar um papel cada vez mais ativo no desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, da economia dos países.

Neste contexto, apesar da conjuntura económica de Portugal e numa altura em que a crise se revela tão afincadamente e muitas empresas encerram, faz todo o sentido compreender como outras destas empresas conseguem sobreviver. De facto, as experiências bem sucedidas das empresas portuguesas no setor do turismo merecem toda a consideração, já que contribuem para o desenvolvimento do nosso país.

1.2. Objetivos e Questão de Investigação

Recentemente, alguns investigadores (e.g., Kim & Cho, 2009) estão a debater temas relacionados com o processo de alianças, utilizando uma visão dinâmica sobre o comportamento estratégico da empresa. Assim, o **objetivo geral** desta investigação passa por identificar quais as razões para a formação de alianças e os fatores/condições que influenciam o desenvolvimento destes relacionamentos no setor do turismo, ou seja, pretende-se traçar o perfil atual do setor do turismo na região da Beira Interior, tendo por base a formação e o desenvolvimento de alianças.

O turismo é um setor altamente complexo, composto por serviços diferentes que estão a ser prestados por redes de empresas (Vá & Appelman, 2001). Assim, há necessidade de mais estudos que coloquem a sua ênfase nas relações inter-empresas no turismo. Deste modo, este estudo pretende ser um contributo para o avanço do conhecimento da estratégia de alianças neste sector específico.

Para este estudo, é ainda definida a seguinte questão de investigação: *Quais as principais razões e os fatores que influenciam o desenvolvimento de alianças no setor do turismo na região da Beira Interior?*

1.3. Estrutura da Dissertação

O presente trabalho está estruturado em cinco pontos. No primeiro é feita uma breve introdução, seguindo-se o segundo onde se faz um enquadramento teórico, identificando as teorias dos *stakeholders* e dos recursos e capacidades e a sua ligação ao fenómeno das alianças.

No ponto três, para além da descrição das razões que levam as empresas do setor do turismo a formarem alianças, apresenta-se também um conjunto de fatores que influenciam a formação e o desenvolvimento de alianças e propõe-se um modelo de análise que suportou o estudo empírico.

O ponto quatro descreve os procedimentos metodológicos adotados e os critérios de seleção das empresas/casos. O quinto ponto consiste na análise das informações recolhidas da pesquisa qualitativa sobre as alianças estratégicas das empresas estudadas; ou seja, a trajetória do setor do turismo.

Segue-se as considerações finais no último ponto, onde são tecidas as principais conclusões sobre a formação das alianças, os principais aspetos estratégicos das mesmas e os desafios a serem enfrentados pelas empresas para dar continuidade a esta estratégia. Algumas limitações e sugestões para o futuro são também apresentadas.

2. Enquadramento Teórico

Existem várias teorias que servem de suporte à formação das alianças, no entanto neste estudo apenas serão mencionadas duas delas: A Teoria dos *Stakeholders* e a Teoria dos Recursos Humanos.

2.1. Teoria dos Stakeholders

A teoria dos *stakeholders* teve a sua origem na literatura de gestão e vem do *Stanford Research Institute* que, em 1963, introduziu o termo para generalizar e ampliar a noção de acionista como o único grupo a quem a gestão precisa de ser sensível (Jongbloed, Enders & Salerno, 2008). Nesta visão, Freeman (1984) argumentou que as organizações devem estar preocupadas com os interesses dos seus *stakeholders* ao fazer escolhas estratégicas.

Embora seja um conceito relativamente antigo, o desenvolvimento da Teoria dos *Stakeholders* foi impulsionado pelo trabalho de Freeman (1984). O objetivo deste trabalho foi o de delinear uma forma alternativa de gestão estratégica como uma resposta ao aumento da competitividade, da globalização e da crescente complexidade das operações da empresa (Freeman, 1984). Com o passar dos anos, o conceito de *stakeholder* tem crescido em importância devido ao interesse público, do aumento da cobertura nos meios de comunicação, a preocupação com a governança corporativa, e à adoção pela política da terceira via (Hutton, 1999; Greenwood, 2008).

Segundo Johnson (2007), os *stakeholders*, tais como clientes, consumidores, acionistas, fornecedores, distribuidores, funcionários, comunidades locais, entre outros, através de diferentes tipos de atitudes e ações, podem influenciar o desempenho das organizações, principalmente através da aplicação de pressão sobre a empresa para mudar comportamentos insustentáveis. Nesta visão, o conceito de *stakeholder* baseia-se na perspetiva de sistema aberto/natural de ver a organização como uma parte integrante da sociedade, em vez de uma instituição que é independente e puramente de natureza económica (Hsieh *et al.*, 2008).

A aplicação da teoria dos *stakeholders*, a qualquer setor, pressupõe que as questões morais passem a ser uma preocupação a relevar na gestão das empresas (Robson & Robson, 1996). Por exemplo, o turismo constitui uma das entidades mais difíceis de gerir e de coordenar no âmbito do marketing devido à complexidade das relações entre os *stakeholders* locais. Este acontecimento é agravado pela presença de uma grande variedade dos mesmos *stakeholders* envolvidos no desenvolvimento e na elaboração dos produtos turísticos (Sautter & Leisen, 1999).

A teoria dos *stakeholders*, funcionando como uma ferramenta normativa no planeamento do turismo, pode assim ser utilizada para promover a colaboração entre os atores fundamentais no processo de planeamento.

A interação dos *stakeholders* tem vindo a realçar a importância das alianças como uma forma capaz de mobilizar os diferentes grupos de atores e coordenar, de modo eficaz, os interesses de cada um deles (Roberts & Simpson, 2000). Consequentemente, a análise dos *stakeholders* de uma organização pode ser considerada uma importante ferramenta na identificação dos parceiros potenciais para o desenvolvimento de alianças. Segundo Yoshino & Rangan (1996), uma “aliança é uma parceria comercial que aumenta a eficácia das estratégias competitivas das organizações participantes, proporcionando o intercâmbio mútuo e benéfico de tecnologias, qualificações ou produtos baseados nestas”.

Em conformidade com o trabalho de Freeman (1994), é importante ressaltar que todo o processo de desenvolvimento dos *stakeholders* implica não somente conhecer quem são as pessoas, grupos, instituições ou organizações que podem afetar ou influenciar o cumprimento da missão da organização, mas também definir a capacidade de influência que estes possuem sobre a mesma. Logo, para que as organizações possam expandir a sua relação com os seus *stakeholders torna-se* necessário que os identifique, o que nem sempre é fácil.

Nesse sentido, Mitchell *et al.* (1997) propõem uma teoria de identificação de *stakeholders* que se baseia na reunião de certos atributos que os atores, que afetam ou são afetados de alguma forma pela organização, possuem. Para estes autores, *stakeholders* são atores (internos ou externos), que influenciam ou são influenciados pelos objetivos ou resultados de uma dada organização e que possuem pelo menos um dos três atributos básicos, que são: poder, legitimidade e urgência. Aqueles que não possuem nenhum desses atributos não são considerados *stakeholders*.

Com base na classificação de Mitchell *et al.* (1997), a segunda parte desta análise compreende a possibilidade de formação de alianças e os seus *stakeholders*. Porém, é importante ressaltar que, dentro dos atores, encontram-se os clientes, parceiros, e várias instituições que poderão acrescentar inúmeros benefícios para a formação de alianças. Muitos destes *stakeholders* possuem grande prestígio em âmbito regional, nacional e, alguns, até em âmbito internacional.

Os vários parceiros envolvidos em alianças necessitam continuamente do desenvolvimento de novas tecnologias e do desenvolvimento de habilidades dos seus colaboradores, uma vez que alguns deles não possuem as competências necessárias para o desenvolvimento de tais atividades.

2.2. Teoria dos Recursos e Capacidades

Segundo Mahoney & Pandian (1992), as origens da teoria dos recursos e capacidades encontram-se no campo da estratégia, na economia institucional (Teoria Positiva da Agência, Teoria dos Direitos de Propriedade, Teoria dos Custos de Transação e Teoria Evolucionista) e na Organização Industrial (Escola de Chicago e Escola de Harvard). Corner, citado por Mahoney e Pandian (1992), situa as origens desta teoria na teoria Neoclássica, na Organização Industrial e na Teoria dos Custos de Transação. Estes argumentam persuasivamente que a abordagem pelos recursos tanto reflete uma forte abordagem da organização industrial como ao mesmo tempo é única.

No entanto, esta teoria deve-se a Edith Penrose, em 1959, com o seu livro *The Theory of the Growth of the Firm*, onde se olha para a empresa como um conjunto amplo de recursos (Buckley & Casson, 2007). Em contraste com as ideias neoclássicas, Penrose (1959) assumiu a heterogeneidade dos recursos e a imobilidade dos recursos e fez uma análise de como algumas empresas conseguem alcançar vantagem competitiva num dado setor enquanto outras não (Bowen, 2007). Deste modo, os recursos tanto são a chave para o sucesso da empresa como podem ser a principal limitação para o seu crescimento (Buckley & Casson, 2007).

Para além de Penrose, em 1959, também outros autores, como Wernerfelt (1984), Grant (1991) e Peteraf (1993) deram a sua contribuição para a Teoria dos Recursos e Capacidades. O objetivo desta teoria consiste em analisar a posição de recursos numa empresa e olhar para algumas opções estratégicas sugeridas por esta análise, nomeadamente, a relação entre a rentabilidade e os recursos, bem como formas para gerir a posição dos recursos na empresa ao longo do tempo (Wernerfelt, 1984).

Uma proposição central desta teoria é que as empresas são heterogéneas. Cada empresa é vista como um conjunto único de recursos tangíveis e intangíveis (Pérez & Castillejo, 2008; Wernerfelt, 1984) e capacidades que são adquiridas, desenvolvidas e expandidas ao longo do tempo. Os recursos e capacidades de uma empresa são o resultado das suas escolhas estratégicas e compromisso de recursos ao longo do tempo e determinam o seu desempenho em qualquer momento (Pérez & Castillejo, 2008). Assim, a unidade de análise desta teoria é a empresa e os recursos (tangíveis e intangíveis) e capacidades dessa empresa.

Por recurso entende-se tudo o que pode ser pensado como uma força ou fraqueza de uma dada empresa (Wernerfelt, 1984). Os recursos correntes de uma empresa são definidos como aqueles ativos que estão ligados semi-permanentemente a uma empresa como: nome da marca, conhecimento de tecnologia, uso de colaboradores competentes, contratos comerciais, maquinaria, procedimentos eficientes, capital, etc. (Furrer *et al.*, 2008). Então, para Hart (1995), os recursos

incluem ativos físicos e financeiros assim como as competências dos trabalhadores e os processos organizacionais (sociais). As capacidades de uma empresa resultam dos conjuntos de recursos adquiridos para atividades únicas que criem valor (Hart, 1995).

Wernerfelt (1984) e Barney (1991) sugerem que uma combinação ótima entre o perfil de recursos de uma empresa e as suas atividades no mercado de produtos deve otimizar o seu desempenho. Deste modo, foi com esta teoria que surgiu a articulação das relações entre os recursos da empresa, capacidades e vantagem competitiva. Para Wernerfelt (1984), a vantagem competitiva pode ser sustentada se as capacidades que criam essa vantagem forem suportadas por recursos que não sejam facilmente duplicados pelos concorrentes. Por outras palavras, os recursos de uma empresa devem criar barreiras à imitação na mesma linha de pensamento. Bowen (2007) refere que a análise das características dos recursos que surgem dentro da empresa e a identificação da localização atual ou potencial de vantagem competitiva poderá levar a um desempenho económico superior.

Assim, parece haver um consenso sobre as características dos recursos que contribuem para uma vantagem competitiva sustentável de uma empresa (Peteraf, 1993). Ao nível mais básico, esses recursos devem ser valiosos, insubstituíveis e não imitáveis. Para um recurso ter um valor efetivo, ele deve contribuir para que a capacidade de uma empresa tenha significado competitivo e que não seja facilmente acompanhado por significados alternativos (Barney, 1995).

Muitas vezes é posto em questão se a empresa utiliza os recursos e as capacidades de forma apropriada, de modo a proporcionar vantagem competitiva à mesma. Por isso mesmo, Grant (1991) sublinha que uma das preocupações dos gestores consiste em adotar estratégias de modo que a empresa utilize eficazmente os recursos e capacidades de que dispõe.

Desde que a empresa tenha os recursos certos encontra-se apta a identificar e explorar novas oportunidades de crescimento que possam surgir, pois o meio envolvente não é fator condicionante na evolução da empresa. Aos recursos encontra-se associada a gestão estratégica focalizando-se as características internas da empresa e o respetivo desempenho (Grant, 1991). Esta abordagem difere da teoria clássica da estratégia, pelo fato de, se focalizar fundamentalmente nos recursos, como também se pode supor que algumas empresas são heterogéneas no que respeita aos recursos que controlam (Greene *et al.*, 1997).

A combinação e/ou o desdobramento dos recursos possibilita o crescimento da empresa, e consequentemente, a expansão das atividades de negócio. No entanto, não é satisfatório analisar esta teoria isoladamente para se explicar o crescimento e o desempenho da empresa, mas é fundamental pensar-se nas empresas juntamente com o meio que a envolve. As pequenas empresas não podem excluir o meio que as rodeia. Este fato deve-se à grande influência exercida por parte do meio envolvente sobre as empresas de pequeno tamanho (Chandler & Hanks, 1994).

Em síntese, a necessidade de adotar uma dinâmica baseada em recursos perspectiva na análise de destinos turísticos vêm confirmar a relevância do assunto em algumas pesquisas recentes (Sainaghi, 2006; Schianetz *et al.*, 2007).

Por outro lado, Peng (2001) refere a teoria baseada em recursos e capacidades para discutir a principal motivação para as empresas entrarem em alianças. De acordo com a perspectiva dos recursos e capacidades, as alianças podem ser vistas como uma troca de recursos entre as empresas (Perks & Easton, 2000). A teoria dos recursos também tem sido adotada para analisar vários aspectos das atividades empresariais, tais como o desenvolvimento de novas capacidades (Alvarez & Busenitz, 2001) e a criação de vantagem competitiva (Tyler, 2001).

Empresas com recursos e forças diferentes têm diferentes critérios ao selecionar o parceiro de aliança (Dacin *et al.*, 1997; Davlin & Bleackley, 1988). Na formação de uma aliança, as empresas procuram parceiros que possam preencher as lacunas com relação a certas habilidades e/ou recursos ou que pode adicionar um conjunto distinto de recursos. Dacin *et al.* (1997) argumentou que a complementaridade é o principal fator para escolher o parceiro de aliança.

Segundo Gomes-Casseres *et al.* (1999), as alianças podem ser consideradas uma possível fonte de criação de valor que as empresas parceiras usem, ou seja, pontos fortes para aproveitar oportunidades de mercado e utilização ótima dos recursos das empresas ao menor custo de oportunidade.

3.Revisão da Literatura

3.1. Definição de Alianças e Razões para a sua Formação

Apesar dos vários termos que estão associados às alianças, tais como relacionamentos, parcerias estratégicas, *joint ventures*, redes, parcerias, entre outros, todos estes termos descrevem a união de duas ou mais empresas cuja esta associação é deliberada e tem algum valor sinérgico estratégico (Crofts *et al.*, 2000). As alianças são construções humanas, projetadas externamente nas decisões tomadas pelos gestores em relação à forma como a organização deseja lidar com o seu meio envolvente (Pansiri, 2005).

As alianças parecem ter-se tornado medidas indispensáveis para as empresas realizarem os seus negócios e podem até mesmo determinar o potencial de uma empresa para o seu crescimento futuro. Ao se analisar as atividades de uma aliança, é importante ter uma visão que focaliza a ligação entre a aliança e as estratégias de negócios das empresas envolvidas, bem como tais estratégias deverão ser claramente refletidas no processo de aliança (Yasuda & Lijima, 2005).

As alianças contribuem para a eficiência na aplicação de conhecimento e da forma como é integrado e utilizado para a produção de bens e serviços complexos (Grant & Baden-Fuller, 2004). Assim, por várias razões, a gestão de alianças para alcançar ou manter vantagem competitiva e melhorar o desempenho da empresa são questões importantes que justificam um estudo mais aprofundado (Parkhe, 2003).

As empresas entram em alianças por razões específicas. Aquelas podem querer conhecer a tecnologia do parceiro ou reforçar uma determinada capacidade, combinando-a com a capacidade semelhante da propriedade do parceiro (Sorensen & Reve, 1998). Por outro lado, as empresas podem entrar numa aliança para tentar criar um novo mercado, através da colaboração com os clientes num diferente setor (Oishi, 2002).

As empresas adotam ainda alianças por uma variedade de motivos: (1) ganhar vantagem competitiva no mercado, (2) aceder ou internalizar novas tecnologias e *know-how* para além das fronteiras da empresa, (3) explorar economias de escala e de escopo e (4) partilhar o risco ou incerteza com os seus parceiros (Bleeke & Ernst, 1992; Kale, 2000).

Vários estudos mostram que existe diversos benefícios e razões para as empresas que combinam os seus recursos e capacidades através de um processo de aliança. Neste sentido, segundo Hitt *et al.* (2005), a aliança é vista como uma estratégia no qual as empresas combinam alguns dos seus recursos e capacidades para criar e conseguir atingir uma vantagem competitiva.

Todas as alianças são motivadas por necessidades de recursos dos parceiros, em áreas onde os seus próprios recursos são mais críticos e escassos (Wilson & Hynes, 2008). Na sua essência, estes relacionamentos permitem às empresas parceiras criativamente combinar os recursos do estabelecimento de conjuntos de vantagens competitivas (Teng & Das, 2008). Nestas alianças, pretende-se impulsionar as competências especializadas de cada empresa para que estas possam unir recursos que permitam criar uma força mais potente no mercado (Bucklin & Sengupta, 1993).

Em conformidade com Lewis (1992), uma aliança engloba arranjos estratégicos cooperativos, cujo objetivo é satisfazer as próprias necessidades das partes envolvidas, com a vantagem de partilhar riscos. Wheelen & Hunger (2000) entendem também as alianças entre uma ou mais empresas ou unidades de negócio, com o intuito de alcançarem objetivos mútuos.

Segundo Lewis (1992), a interdependência entre as empresas criadas pela escassez ou ausência de recursos é uma condição para a formação de alianças. Aaker (2001) reforça também que as alianças funcionam como um instrumento de compensação da falta de competências e recursos. Deste modo, as alianças estabelecem a ponte entre as empresas e as competências que cada parte envolvida possui, de forma mais eficiente e mais rápida (Hamel *et al.*, 1989). Este intercâmbio de competências e recursos permitem às empresas manterem-se competitivas no mercado.

Souza, Câmara e Arbex (2006) sugerem ainda quatro razões/vantagens que levam as empresas a formar alianças entre si: (1) a redução de incerteza/insegurança, (2) o controlo sobre mercados potencialmente promissores, (3) a redução e racionalização dos dispêndios em investigação e desenvolvimento (I&D) e (4) a geração de lucros que não poderiam ser conseguidos de forma independente.

Na tabela seguinte, faz-se uma breve síntese sobre as razões para a formação de alianças.

Tabela 1 - Razões que podem influenciar a formação de alianças

Fatores	Autor(es)
Partilha de riscos.	Lewis (1992)
Impulsionar as competências especializadas das empresas aliadas.	Bucklin & Sengupta (1993)
Conhecer a tecnologia do parceiro ou reforçar capacidades.	Sorensen & Reve (1998)
Alcançar objetivos mútuos.	Wheelen & Hunger (2000)
Partilhar o risco ou incerteza com o parceiro.	Kale (2002)
Criação de novos mercados.	Oishi (2002)
Manter vantagem competitiva melhorando o desempenho.	Parkhe (2003)
Estratégia de combinação de recursos e capacidades para ganhar vantagem competitiva.	Hitt <i>et al.</i> (2005)
Redução de incertezas.	Arbex (2006)

Fonte: Elaboração própria

3.2. Formação de Alianças no Setor de Turismo

O turismo é uma das indústrias mais bem integradas no mundo (Dale, 2000) e Poon (1993) utiliza o modelo de Porter (1998) da cadeia de valor, para argumentar que as grandes empresas na indústria do turismo, nomeadamente, companhias aéreas, hotéis, agentes de viagens e operadores turísticos, estão cada vez mais integrados nesta indústria, cujos limites são cada vez mais alterados.

O turismo é uma atividade económica extremamente importante e pode desempenhar um papel decisivo em termos de desenvolvimento de determinadas regiões. Por vezes, não existem outras alternativas para alcançar estes objetivos e, deste modo, o turismo pode mesmo dinamizar as potencialidades naturais e históricas-culturais das regiões mais deprimidas (Cabugueira, 2005).

Segundo Jackson & Murphy (2002), são os próprios governos que identificam o turismo como um meio possível para atingir o desenvolvimento económico dada a escassez de emprego nos sectores tradicionais da economia. Os mesmos autores afirmam ainda que desenvolver o turismo é ser capaz de produzir um destino territorial (cenário, ambiente) integrado, capaz de atrair e suportar a carga que tal atração possa provocar no futuro.

De facto, Poon (1993) argumenta que já não é relevante se a empresa é uma companhia aérea, um agente de viagens, hotel ou operador turístico. Como as fronteiras entre as empresas são redefinidas, o que é mais relevante são as atividades ao longo da cadeia de valor que eles controlam. Uma característica definidora dessas relações é a proliferação de alianças dentro do sector do turismo e entre este e outros setores da economia.

As empresas do turismo atuam globalmente e muitas otam por uma vantagem competitiva de internacionalização. As tecnologias da informação e a redução de fronteiras têm criado novas formas de empresas de serviços, não apenas as grandes corporações multinacionais, mas também especialistas de pequeno nicho. A crescente importância das alianças em criar redes de relações comerciais tornou-se, assim, uma tendência no turismo (Pitelis, 2005).

Saxena (2005) e Cravens e Piercy (1994) concordam que no turismo, as redes e os *clusters* têm resultado em termos de flexibilidade e partilha de informação, marketing, inovação, oportunidade de entrar em outras redes, desenvolvimento de recursos e transferência de conhecimentos entre as partes interessadas.

Todas as organizações do turismo estabelecem relações com outras entidades, tais como os fornecedores, distribuidores, concorrentes, organizações públicas, governos, imigração, alfândega, hotéis, transportadores e outras empresas na realização de atividades complementares. Estas

relações inter-organizacionais são um termo geral que inclui os relacionamentos, tais como as alianças (Wong *et al.*, 2010).

Durante a última década, vários investigadores têm vindo a utilizar as teorias relacionadas com o agrupamento de rede, e aglomeração de estudar o impacto do turismo sobre locais de crescimento e desenvolvimento regional em termos de criação de aumento económico e benefícios sociais para a comunidade local envolvida (Novelli *et al.*, 2006). Nestas circunstâncias, as redes são cruciais na mobilização de informação e recursos, bem como na cooperação entre empresas de turismo (Lemmetyinen & Go, 2009).

Smith (1993) argumenta que o produto turístico em si é o resultado de um processo onde as instalações, serviços e hospitalidade (atitudes) a partir de múltiplas empresas são configurados para produzir uma experiência de valor para os clientes. De acordo com Novelli *et al.* (2006), as redes de turismo são criadas com a finalidade de informar a disponibilidade de certas atividades num único destino ou região e para obter empresas de turismo que normalmente trabalham de forma isolada para colaborar e desenvolver produto turístico de sucesso.

Owen *et al.* (1993) afirmaram que o turismo sustentável e o seu desenvolvimento podem ser alcançado através de alianças. Witt e Moutinho (1995) defendem que uma parceria, através das alianças, pode constituir a chave para a sobrevivência das pequenas empresas na indústria hoteleira, nas viagens e noutros setores do turismo. As alianças podem ser aplicadas aos negócios pequenos através da criação de redes de parceiros. Estas alianças surgem no âmbito das tendências de concentração e internacionalização, associadas ao setor turístico.

Uma rede de colaboração no turismo é vista como sinergia, ou seja, se as partes interessadas (tais como companhias de propriedade, hoteleiros, operadores de serviços de turismo, autoridades locais) contribuírem com recursos para desenvolver o turismo cujo total benefício para os clientes é maior que a soma que todos os membros poderiam oferecer de forma independente (Palmer & Bejou, 2005).

As redes globais são particularmente cruciais para as empresas do turismo, porque é condição essencial existir relações fortes entre os fornecedores e as empresas, tais como operadores turísticos, que são necessárias para atrair clientes globais e manter a competitividade no mercado mundial do turismo (Erkus-Ozturk, 2008).

Segundo Greer (2002), a cooperação pode ser mantida pela formulação de uma estratégia de turismo inclusivo e integrado, estabelecendo o equilíbrio de parceria, o entendimento de sensibilidades políticas e desenvolver uma abordagem de parceria participativa ao nível local.

Na tabela 2 faz-se uma breve síntese sobre as razões de formação de alianças no setor do turismo.

Tabela 2 - Razões de formação de alianças no setor do turismo

Fatores	Autor(es)
Chave de sobrevivência para pequenas empresas.	Witt & Moutinho (1995)
Cadeia de valor.	Porte (1998)
Desenvolvimento económico.	Jackson & Murphy (2002)
Tecnologias de informação, redes de relações comerciais.	Pitelis (2005)
Estratégia de combinação de recursos e capacidades para ganhar vantagem competitiva.	Hitt <i>et al</i> (2005)
Dinamizar potencialidades naturais e histórico-culturais de regiões mais pobres.	Cabugueira (2005)
Maior benefício de oferta para o cliente em conjunto.	Erkus-Ozturk (2008)
Mobilização de informação e recursos através de redes.	Lennetyinen & Go (2009)

Fonte: Elaboração própria

3.3. Fatores que Influenciam a Formação e o Desenvolvimento de Alianças

Dada a variedade e diversidade de alianças (Bryson & Crosby, 1992; Prior, 1996), existem vários fatores/condições que podem influenciar o desenvolvimento de alianças. Por conseguinte, para o propósito deste estudo, cada um desses fatores são subdivididos em quatro categorias (Greer, 2002): fatores contextuais, fatores de *stakeholders*, fatores de tomada de decisão e fatores de operação da aliança. Uma breve descrição destes fatores e feita a seguir.

i) Fatores contextuais

Lewis (1992) refere que quando duas empresas se unem, raramente formam um par perfeito. Existe sempre algum atrito entre os objetivos e algum contraste entre as capacidades. Assim, ao planear uma aliança, a única forma de proteger os seus interesses é formar um quadro claro daquilo que ela irá fazer usá-lo como um guia para a escolha de um parceiro e conceção da aliança.

No contexto empresarial, muitas alianças são formadas por razões erradas. O fracasso no processo de aliança pode ser devido ao fato das empresas terem objetivos mal definidos e diferentes, e existir falta de confiança e incapacidade de partilhar os riscos. Muitas empresas entram no processo

de cooperação sem objetivos e sem pesquisar corretamente as medidas necessárias para garantir os princípios básicos da aliança (Lewis, 1992). De facto, as empresas que têm sido capazes de estabelecer alianças bem sucedidas esforçam-se positivamente em fomentar a confiança. Não só tomam uma visão de maximizar benefícios conjuntos, a longo prazo, como também asseguram que os seus colaboradores assim o percebam (Jarillo, 1989).

Segundo Axelrod (1986), a confiança deve estar baseada na reciprocidade, que se baseia numa justiça distributiva. Não é fácil conseguir esta equidade, sobretudo se as empresas são de diferentes dimensões e têm diferentes características. Torna-se também impossível unificar esforços para alcançar objetivos comuns, se cada um dos parceiros tem uma estratégia competitiva diferente (Férrandez Sánchez, 1993).

Segundo Apolinário (1995), as empresas parceiras deverão ser, tanto quanto possível, as melhores do seu ramo de negócio, as que, pela sua experiência, melhores contribuições poderão trazer à aliança. A contribuição de um parceiro depende tanto das suas capacidades, como do seu incentivo para aproveitar essas capacidades, de tal modo que permite à empresa a consecução dos seus objetivos na aliança (Porter & Fuller, 1986). Estes mesmos autores sublinham que uma das barreiras numa aliança é que uma das partes pode ter procurado o acordo/aliança para fortalecer a sua própria posição, ao mesmo tempo que retém os benefícios que poderiam fortalecer o outro parceiro. Deste modo, a eleição correta das empresas numa aliança é condição essencial para a sua formação.

Muitas empresas entram em alianças para enfrentar os concorrentes da indústria. A gestão empresarial que sente esse tipo de ação vai impedir concorrentes de se concentrarem sobre a sua empresa (Kilburn, 1999).

Muitas alianças, embora celebradas por todas as razões certas, não funcionam. Objetivos diferentes, incapacidade de partilha de riscos, e a falta de confiança para liderar uma aliança são fatores que podem levar ao fracasso deste tipo de estratégia. Muitos gestores entram numa aliança sem corretamente ter pesquisado as medidas necessárias para garantir os princípios básicos de cooperação (Lewis, 1992).

As alianças são mais propensas a ter sucesso se cada um dos participantes acreditar que trabalhando juntos vão conseguir maior benefício do que agindo individualmente (Huxham, 1991; Selin & Chavez, 1995). Bramwell & Sharman (1999) argumentam ainda que para o desenvolvimento de alianças necessitam de operar dentro de um contexto de compreensão e respeito.

ii) *Fatores de stakeholders*

Uma outra condição/fator que pode impedir a formação de uma aliança é a permanência de uma situação de desigualdade de forças entre os *stakeholders*. Relativamente às forças negociais entre as empresas inseridas numa aliança, Bleeke & Ernst (1992) afirmam que a cooperação entre duas empresas fortes oferece menos riscos que aquela entre dois parceiros fracos. No entanto, estes autores salientam, ainda, que muitas vezes existe uma preferência nas empresas fortes em associar-se a empresas mais pequenas ou mais fracas, com o fim de poder exercer um controlo na aliança. Contrariamente, as empresas mais fracas, procuram frequentemente um parceiro mais forte, para que lhes elimine os problemas e lhes traga competências (Bleeke & Ernest, 1992). Como escreveu Ohmae (1990), não é necessário ser forte sobre todos os planos se for encontrado um parceiro suscetível de compensar as fraquezas.

Outros problemas que podem ocorrer entre as empresas nas alianças são as atitudes diferentes entre parceiros. Uma empresa poderá emitir o seu produto ou serviço em atraso, ou fazer um mau trabalho, o que pode levar à desconfiança entre as empresas. Manutenção, empenho, determinação e resistência entre os vários *stakeholders* são condições importantes para facilitar uma aliança (Greenwood, 2008).

O compromisso é visto como um fator crucial para alcançar a eficiência e gerar benefícios para os participantes numa aliança. O compromisso é fundamental para o sucesso de relações inter-organizacionais, em alcançar a eficiência e, assim, gerar benefícios para os participantes deste tipo de relação (Anderson & Weitz, 1992).

Nas relações que se estabelecem nas alianças, a confiança empresarial pode ajudar numa comunicação e uma coordenação mais eficaz e, por sua vez, leva a níveis mais profundos e mais amplos de cooperação. Uma interação repetida nas alianças constrói a confiança necessária ao sucesso da aliança e, por outro lado, pode levar ao insucesso quando a repetição cria desconfiança e ameaça dos parceiros (Speckbacher *et al.*, 2010).

Quando o nível de confiança é baixo e o oportunismo prevalece induzem a necessidade de monitorização e dispendiosos mecanismos de controlo e, deste modo, elevados custos podem ser evitados quando exista confiança entre os parceiros.

Neste sentido, o que permite a estabilidade numa aliança é a existência de um certo grau de confiança que se gera entre as empresas. Larson (1990) afirma que uma vez estabelecida a confiança, a aliança torna-se um modo de operar. Esta mesma investigadora refere que a repetição de comportamentos ao longo do tempo leva à formação de um contrato implícito baseado na

confiança e na reciprocidade de ações. Jarillo (1989) é da mesma opinião quando refere que com o decorrer do tempo, a confiança se desenvolve.

Sigala (2004) reforça que a confiança é como um lubrificante num relacionamento, uma vez que reduz os custos de transação e promove o compartilhamento de informações. A confiança é um mecanismo baseado em valores e normas de apoio à colaboração coletiva dentro de uma empresa. A confiança é um ingrediente necessário para uma forma altamente complexa das interações sociais, relações e processos que são necessários para a geração e manutenção de ações coletivas.

Denicolai *et al.* (2010), usando uma abordagem de rede, confirmam o papel positivo do capital social e interorganizacional, enquanto mecanismos informais de confiança e de conhecimento e partilha sobre o desenvolvimento das capacidades dinâmicas dentro de destinos turísticos. O estabelecimento de confiança entre os parceiros pode garantir um clima positivo, denominado como um clima de confiança (Barney & Hansen 1995) para relacionamentos bem sucedidos o que levará a um relacionamento de longo prazo sustentável. De acordo com Dwyer *et al.* (1987), a confiança é o fator determinante de um bom relacionamento inter-organizacional.

iii) Fatores de tomada de decisão

Para desenvolver um sistema eficaz de tomada de decisão numa aliança, Mattessich & Monsey (1992) argumentam que é importante a participação de todos os indivíduos e organizações para assegurar um acordo consensual.

Mattessich & Monsey (1992) e Forester (1993) comentam que em relações de colaboração é essencial que o processo decisório seja aberto e informal. Este ambiente de tomada de decisão visa incentivar a participação de todos os indivíduos e organizações e ajuda a construir relações entre os parceiros. De acordo com Johanson & Vahlne (1990), se não existir um bom relacionamento entre as empresas envolvidas na aliança, uma eficaz comunicação, confiança e a certeza de que o benefício que se poderá extrair desses acordos é mútuo, os resultados obtidos do esforço comum poderão ser negativos.

O estabelecimento efetivo de canais de comunicação entre as organizações participantes é uma condição que pode facilitar o desenvolvimento das alianças (Huxham & Vangen, 1991). É por isso essencial estabelecer uma boa comunicação em que os participantes possam procurar compreender o significado de cada um e a língua, bem como aceitar a necessidade de tolerância.

Alguns estudos referem que as empresas para cooperarem têm de possuir as mesmas características culturais, para poderem alcançar o sucesso, enquanto que outros mostram que a diferenças culturais têm efeito positivo no processo de aliança (Meirovich, 2010). Segundo Sirmon & Lane

(2004), as empresas para cooperarem têm de possuir características semelhantes para conseguirem atingir o sucesso. Estes autores argumentam que, quanto maior são as diferenças culturais entre elas, pior será o desempenho da aliança.

As empresas para formar alianças devem procurar parceiros o mais próximos possível culturalmente de modo a evitar conflitos, desconfianças e perdas de informações (Meirovich, 2010). Por outro lado, segundo Pothukuchi *et al.* (2002), a distância cultural tem efeito positivo numa aliança.

iv) *Fatores operacionais*

É importante que cada um dos parceiros esteja firmemente consciente de que a aliança é vantajosa para a sua empresa e que vale a pena realizá-la. Freije Uriarte *et al.* (1994) consideram que a cooperação, qualquer que seja a sua forma estratégica, está muito apoiada na relação entre os participantes, pelo que se deve estudar cuidadosamente o interesse de cada participante no processo de aliança.

A formação de uma aliança é uma importante ação estratégica, mas a acumulação de tais alianças também constitui uma rede social (Gulati, 1998). Na formulação de uma estratégia, Gray (1989), Wilson & Charlton (1997) e Mattessich & Monsey (1992) apoiam a visão de que as alianças devem envolver todos os parceiros ou a comunidade em geral no seu processo de desenvolvimento.

Dayand & Klein (1987) apontou que os motivos para a cooperação entre as empresas são desenvolvidos levando em consideração as estruturas da indústria e da vantagem competitiva a ser adquirida. Por exemplo, Fang & Chiang (2001) descobriram que as empresas que têm informações diferentes, os motivos de aliança também são diferentes. Os recursos e características das empresas são diferentes e as suas considerações para a parceria não são os mesmos (Dacin *et al.*, 1997). Deste modo, a seleção do parceiro é talvez o passo mais importante na criação de uma aliança de sucesso (Elmuti & Kathawala, 2001).

Na tabela seguinte, faz-se uma breve síntese sobre os fatores que podem influenciar o desenvolvimento de alianças.

Tabela 2 - Fatores influenciadores no desenvolvimento de alianças

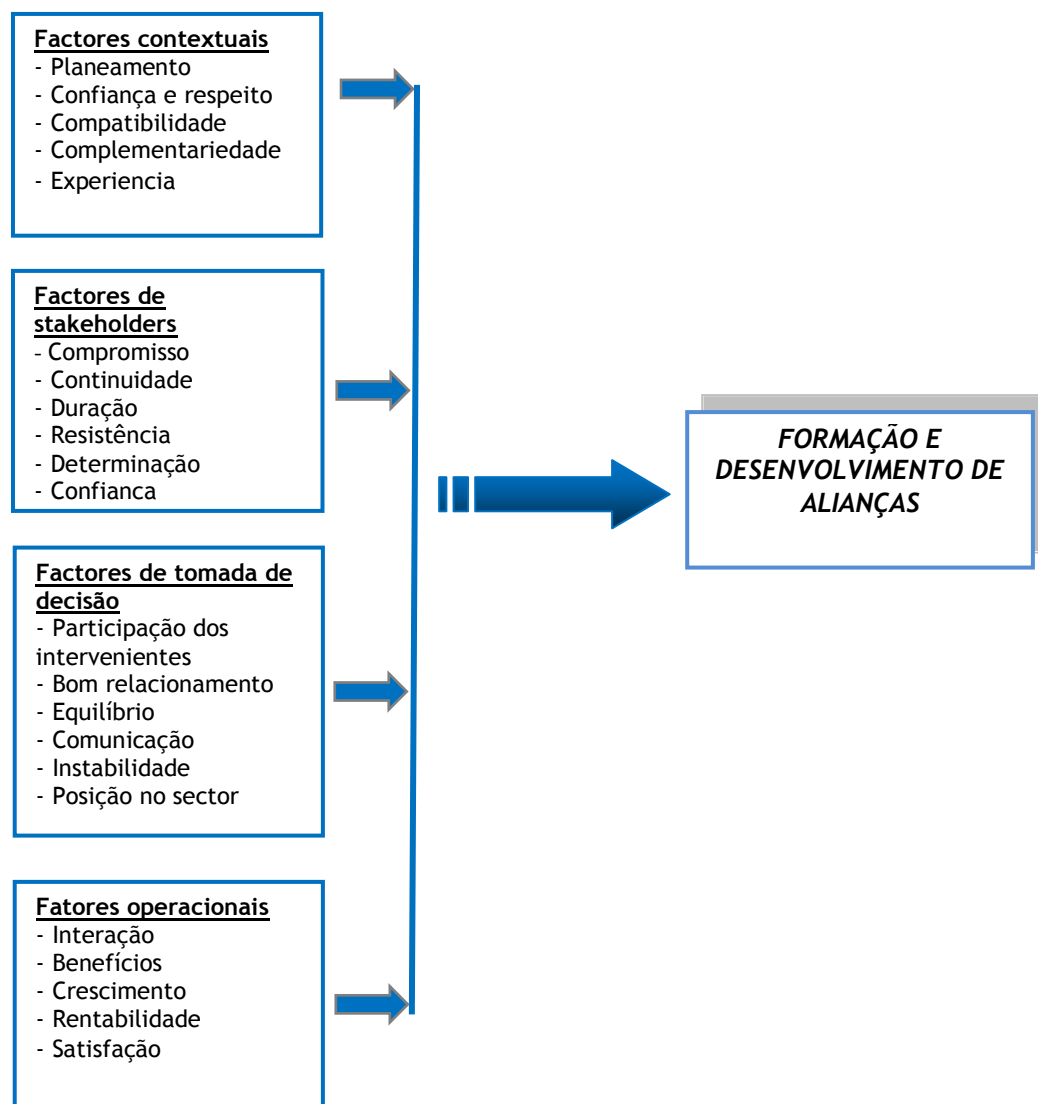
Fatores	Autor(es)
Eleição correta da empresa, com as mesmas capacidades.	Porter & Fuller (1986)
Fomento da confiança; maximização de benefícios conjuntos.	Jarillo (1989)
Diferentes atitudes entre parceiros; desconfiança entre empresas; manutenção; empenho, determinação, resistência entre participantes.	Ohmae (1990)
Estabilidade conseguida através da existência de um certo grau de confiança; Formação de um contrato implícito baseada na confiança e reciprocidade de confiança.	Larson (1990)
Formação de um quadro claro, guia para escolha do parceiro com objetivos bem definidos, partilha de riscos.	Lewis (1992)
Compromisso crucial para alcançar a eficiência.	Anderson & Weitz (1992)
Igualdade de forças entre empresas; empresas fortes oferecem menos riscos.	Bleeke e Ernest (1992)
Cada parceiro ter estratégia competitiva semelhante; empresas com as mesmas características e as mesmas dimensões.	Férrandez Sánchez (1993)
Operar dentro de um contexto de compreensão e respeito.	Bramwell e Sharman (1999)
Confiança empresarial ajuda na comunicação e a coordenação é mais eficaz.	Speckbacher <i>et al.</i> (2010)
Possuir as mesmas características culturais, evitando conflitos, desconfianças e perdas de informação.	Meirovich (2010)

Fonte: Elaboração própria

3.4. Modelo de Análise

Todo o desenvolvimento de uma aliança deverá obedecer a uma lógica de evolução, isto é, as empresas só deverão formar uma aliança depois de detetarem as suas lacunas e analisarem as suas falhas no mercado. Porém, para que se possa entender com mais clareza este fenómeno importa abordar os motivos e alguns dos seus condicionantes no desenvolvimento das alianças. Desta forma, apresenta-se de seguida o modelo de análise de estudo que serve de base para o desenvolvimento empírico desta investigação.

Figura 1: Modelo de análise do estudo



4. Metodologia de Investigação

4.1. Contexto de Análise: O Sector do Turismo

Para Ladeiras *et al.* (2010), nos últimos anos, o turismo tem assumido um papel muito importante, não só no desenvolvimento económico de vários países, mas também na globalização das relações económicas, uma vez que este promove os fluxos de moeda entre os vários países e regiões. Devido a este facto, a maioria dos investigadores consideram o turismo como um fenómeno que influencia toda a economia.

O turismo tem uma importância verdadeiramente estratégica para a economia portuguesa em virtude da sua capacidade em criar riqueza e emprego. Trata-se de um sector em que existe vantagens competitivas claras e, por esta razão, está a ter lugar uma grande aposta no turismo por parte do Governo e dos empresários deste sector. O turismo está a viver um bom momento e as suas receitas estão a aumentar. Por outro lado, existe capacidade instalada de boa qualidade em termos de infra-estruturas e de recursos humanos e estão a ser lançados numerosos projetos de qualidade nas zonas tradicionais. Estão a surgir novos destinos de grande qualidade, por exemplo, no Litoral Alentejano, na zona Oeste, em Porto Santo e no Douro, fruto da iniciativa empresarial e da capacidade do Governo em desbloquear processos que se encontravam parados há anos. A aposta no turismo vai continuar ¹.

De acordo com o último boletim estatístico do Instituto Nacional de Estatística (INE) respeitante à atividade turística desenvolvida em Portugal no mês de Fevereiro 2012 e publicado dia 13 de Abril - e relativamente à performance do sector hoteleiro na região Centro de Portugal durante o mês em análise, verifica-se que todos os indicadores apresentam números positivos.

A região Centro recebeu 203,1 milhares de dormidas contra as 189,4 registadas no período homólogo de 2011, correspondendo a um aumento de 7,2%. Neste parâmetro, o Centro é a região com melhor desempenho e uma taxa de crescimento 5 pontos percentuais acima da média nacional.

A nível dos proveitos totais e proveitos de aposento, a Região Centro apresenta uma taxa de variação em 0,6% e 7%, respetivamente, correspondendo ao valor de 9,1 Milhões de Euros no primeiro indicador, e 6 Milhões de Euros no segundo.

Também no indicador rendimento médio por quarto (Rev Par), o Centro registou melhorias na rentabilidade média dos quartos, tendência apenas partilhada com a Madeira.

¹ <http://www.turismodeportugal.pt>

Ainda conforme o boletim do INE, os principais mercados externos emissores evoluíram positivamente, destacando-se o mercado brasileiro (+87,4%), holandês (+13,1%), alemão (+9,5%) e francês (+4,4%), já que estes mercados conhecem bem a região do interior e têm grande importância na economia turística regional. Neste sentido, e nos primeiros meses do ano 2012, o Centro de Portugal participou nas Feiras de Turismo de Utrecht (Holanda), na ITB Berlim (Alemanha), e em ações promocionais em S. Paulo e Rio de Janeiro (Brasil)².

Face a esta caracterização ao sector do turismo na região Centro de Portugal, achou-se pertinente ter como contexto de análise para este estudo casos de empresas do sector do turismo na região da Beira Interior.

4.2. Estudo de Casos e sua Seleção

Para a realização desta investigação e atendendo aos objetivos inicialmente traçados, adotou-se uma abordagem de natureza qualitativa. Como refere Flick (2004), considerou-se *“a comunicação do pesquisador com o campo e os seus membros como parte explícita da produção de conhecimento”*.

Segundo Creswell (1994), as abordagens qualitativas referem-se a uma realidade múltipla, de acordo com a vivência do pesquisador na situação estudada; existe interação do pesquisador com o tema da investigação; adota uma linguagem informal; o processo é indutivo (a partir de uma análise de dados particulares, procura-se uma noção geral e uma conclusão que é provavelmente verdadeira); os resultados são limitados ao contexto e o cuidado e a segurança são realizados por meio da verificação. De acordo com Gil (2002) e Lakatos & Marconi (1999), no raciocínio indutivo a generalização deriva de observações de casos da realidade concreta e as constatações particulares levam à elaboração de generalizações.

Assim, dada a natureza do fenómeno aqui estudado, achou-se mais adequado adotar a estratégia particular de investigação qualitativa, ou seja, o método do estudo de caso.

Para a escolha das empresas/casos pertencentes ao sector do turismo, tiveram-se em consideração os seguintes critérios: (1) serem empresas que operam há muito tempo no mercado e com uma forte posição na economia regional; (2) empresas com entrada em novos mercados em termos geográficos; (3) empresas com elevado índice de qualidade e inovação; (4) empresas com elevado índice de tecnologia utilizado na prestação de serviço ao cliente e (5) empresas localizadas na região da Beira Interior.

² <http://www.ine.pt>

Neste sentido, selecionaram-se as seguintes empresas: Turistrela SA (Caso 1), Hotel H2otel (Caso 2), a Inatel de Manteigas (caso 3) e Pousada de Belmonte (Caso 4). Uma breve caracterização destas empresas será feita no sub-ponto 5.1.

4.3. Recolha de Dados e Informantes Chave

Na recolha de dados para a elaboração destes quatro estudos de caso, optou-se pela utilização de fontes primárias, através de entrevistas semi-estruturadas realizadas junto dos responsáveis das empresas selecionadas. As entrevistas foram conduzidas através de um guião (ver Apêndice), nos meses de Março, Abril e Maio de 2012 e tiveram uma duração média de 60 minutos. Na tabela seguinte apresentam-se uma breve caracterização dos informantes chave.

Tabela 3 - Informantes chave

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Cargo profissional	Diretor comercial	Administradora Diretora F & B e Organização de Eventos	Diretor UH Manteigas	Diretora (5 anos)
Idade	35 anos	53 anos	56 anos	35 anos
Anos de experiencia no ramo	15 anos	16 anos	38 anos	17 anos
Habilitações	Graduação em Direção Hoteleira	Licenciatura em Gestão de empresas	Formação Hoteleira	Licenciatura em Direção e Gestão Hoteleira

Fonte: Elaboração própria

As entrevistas qualitativas, como refere Bogdan & Biklen (2000), variam quanto ao grau de estruturação, desde as entrevistas estruturadas até às entrevistas não estruturadas. No entanto, este autor refere que as entrevistas semi-estruturadas têm a vantagem de se ficar com a certeza de obter dados comparáveis entre os vários sujeitos.

Neste seguimento, os dados foram recolhidos diretamente e pretendeu-se complementar as transcrições de entrevistas (que foram objeto de gravação) com registos de observações e documentos escritos. Estas fontes secundárias foram documentos retirados do *site* do INE (Instituto

Nacional de Estatística); do turismo de Portugal, revistas, legislação e outros documentos facultados pelas empresas estudadas.

4.4. Análise de Dados

Embora existam inúmeras definições, Yin (2003) define o âmbito de um estudo de caso, como uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo dentro do seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenómeno e contexto não são claramente evidentes.

Neste contexto, a análise de dados recolhidos foi efetuada tendo em conta diferentes etapas. Primeiro foram selecionadas as partes mais importantes da entrevista sobre a formação e fatores de desenvolvimento das alianças, categorizando-os em fatores contextuais, *stakeholders*, de tomada de decisão e operacionais, tratando-os de forma individual. Note-se que estas foram as dimensões consideradas no modelo proposto. Posteriormente, foi efetuada uma relação dos diversos conceitos da transcrição detalhada da entrevista com os conhecimentos e objetivos do estudo, de modo a clarificar o tema em análise.

Mais concretamente, as entrevistas efetuadas foram submetidas a uma análise de conteúdo, categorizando-se os referenciais de análise recolhidos dos extratos do texto, para testar mais facilmente a compreensão de comunicações resultantes da entrevista realizada. Segundo Bardin (2004), tal procedimento constitui-se de um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Após transcrita a entrevista na íntegra, foi tudo devidamente identificado.

Com efeito, o investigador não deve centrar-se apenas na análise de conteúdo de uma entrevista, mas analisar o conteúdo de várias entrevistas de atores que viveram experiências similares (Lalanda, 1998). Assim, neste estudo seguiu-se este procedimento com vista a construir uma representação das várias realidades sociais associadas aos casos em estudo. Para o tratamento da informação recolhida, fundamentalmente recorreu-se á análise e conteúdo que, para Quivy e Campenhoudt (1992), incide sobre vários tipos de mensagens, desde artigos, documentos oficiais ou relatórios de entrevistas.

5. Estudo e Discussão dos Casos

5.1. Breve Caracterização das Empresas/Casos

Caso 1 - Turistrela, SA.

A empresa Turistrela, SA. situa-se na Serra da Estrela, região centro de Portugal, onde o turismo é, pela sua natureza, um dos principais fatores de desenvolvimento da Região.

A Turistrela, que emprega hoje cerca de 70 trabalhadores, surgiu em 1972, inicialmente com a denominação “Turistrela - Sociedade Anónima de responsabilidade Lda. (SARL)”, tendo como objetivo a exploração, em regime de concessão exclusiva, do turismo e dos desportos (fundamentalmente de inverno) na Serra da Estrela, área da concessão.

Inicialmente a empresa detinha apenas a concessão de uma exploração Turística na Serra da Estrela (dispunha de dois teleskis - uma na torre e outro nos piornos); adquiriu posteriormente o Hotel Serra da Estrela, de que era proprietário o instituto de Turismo; na mesma altura foram-lhe concedidos os edifícios da Torre, por parte da Força Aérea Portuguesa e mais tarde, esses mesmos edifícios vieram a ser concessionados ao parque natural da Serra da Estrela, que em conjunto com a Turistrela procedeu á reconstrução dos mesmos.

Em 2001, esta sociedade adota a denominação “Turismo da Serra da Estrela, Turistrela, S.A.” Um ano depois, este grupo adquire a Estalagem Varanda dos Carqueijais, dispondo assim de mais uma unidade hoteleira a ser explorada. Paralelamente, foram também construídos os edifícios de apoio á Estância de Esqui da Torre.

Caso 2 - H2otel Unhais da Serra

O maior grupo hoteleiro da região da Serra da Estrela, o IMB Hotéis, tem antecedentes industriais, nomeadamente relacionados com a atividade têxtil. Todavia, há 20 anos, a região da Serra da Estrela estava muito mal servida em termos de oferta turística e a família Manuel Brancal começou por criar o Clube de Campo da Covilhã, a primeira área de animação integrada na zona e no interior do País com ténis, "squash", piscinas e restaurante. É então criada a empresa Imobiliária Manuel Brancal (IMB), como sociedade anónima, que aparece como "holding" familiar de todo o grupo.

Pouco tempo depois, a IMB comprava o Covilhã Parque Hotel, que na altura era uma residencial, transformando-o no maior hotel de duas estrelas da região, tendo hoje 139 quartos. E há cerca de 12 anos compra o Hotel de Turismo da Covilhã - que detém o Estatuto PME Excelência -, o primeiro hotel de três estrelas a aparecer no destino Serra da Estrela, na altura com 60 quartos e agora com 104, que após a ampliação ganhou também uma zona de "SPA".

Há três anos e meio a IMB adquiriu o Hotel Vanguarda, na Guarda, que conta com 82 quartos e em Janeiro de 2010 inaugurou o H2otel, uma unidade construída de raiz, projetada pelo arquiteto Jorge Palma, "dentro de uma lógica de investimento turístico associado a saúde, agregando um hotel e um centro termo-lúdico, com área termal integrada"³.

Atualmente, a IMB hotéis possui quatro unidades hoteleiras e uma estrutura de animação (Clube de Campo da Covilhã). "Posiciona-se como líder de mercado no destino Serra da Estrela, em número de quartos, sem concorrência na Serra da Estrela, desde a Guarda a Covilhã". A IMB Hotéis tem dois hotéis com "SPA" a funcionar, sempre relacionando o espaço de relaxamento e bem-estar a hotelaria.

Presentemente o grande trunfo deste grupo é o turismo de saúde, tendo investido 15 milhões de euros no H2otel - Aquadome, que abriu em Dezembro 2009 em Unhais da Serra, e estando atento a novas oportunidades de negócio, nomeadamente as ligadas as atividades termais das autarquias da região. Refira-se que a IMB Hotéis é concessionária das Termas de Unhais da Serra.

O H2otel - Aquadome, um hotel de montanha, conta com 90 quartos, dos quais 17 são *suites*, e está dotado de serviços adaptados a estadias prolongadas e a longos fins-de-semana, não só em lazer mas também em trabalho. Tem 1.000 metros quadrados de salas polivalentes, biblioteca e "Internet Center", "mediacenter", ginásio com cardio "kinesis", cabeleireiro e atividades de "outdoor" integradas em programas "medical spa".

Esta unidade turística considera que o turismo associado a saúde é uma aposta de futuro e onde se quer posicionar, porque considera que em zonas não urbanas é muito difícil viabilizar uma oferta que não passe por um produto temático.

³ <http://www.naturaimbhoteles.com/estrategia.asp>

Caso 3 - Inatel de Manteigas

Fundada em 1935 como Fundação Nacional para Alegria no Trabalho (FNAT), a Fundação INATEL é hoje tutelada pelo Ministério da Solidariedade e Segurança Social, afirmando-se como uma instituição prestadora de serviços sociais.

Este grupo desenvolve atividade nas áreas do turismo social e sénior, do termalismo, da organização dos tempos livres, da cultura e do desporto populares, com profundas preocupações de humanismo e de qualidade. Está presente em todo o continente e regiões autónomas com uma rede de 23 agências.

A obra da INATEL abrange uma massa associativa que ronda os 250 mil associados individuais e os 3500 associados coletivos. Esta empresa dispõe ainda de uma rede de hotelaria social com 17 unidades hoteleiras, 3 parques de campismo, 1 casa de turismo rural e dois balneários termais - representando uma oferta global de 4200 camas - e uma estrutura permanente de turismo social e sénior e de organização das férias dos beneficiários e suas famílias; um teatro - o Teatro da Trindade e dois parques desportivos - o Parque de Jogos 1º de Maio, em Lisboa, e o Parque de Ramalde, no Porto.

Este grupo possui também estruturas de apoio à cultura popular e ao desporto amador que promovem a assistência técnica e financeira do movimento associativo, cultural, desportivo, etnográfico, folclórico ou recreativo, de base empresarial ou local, no continente e nas regiões autónomas.

Relativamente à Inatel Manteigas, esta unidade está rodeada pela vegetação frondosa da Beira Interior, no belíssimo vale do Rio Zêzere, em Manteigas. A Unidade Hoteleira de Manteigas permite o contacto com a natureza e a aliança perfeita entre o espaço bucólico e o património histórico das gentes serranas. Os amantes dos desportos de inverno, desfrutam, nas suas extensas e pronunciadas encostas, de espaços ideais para a prática das várias modalidades.

Esta unidade dispõe de 64 quartos totalmente equipados distribuídos por 4 edifícios, bar, restaurante, sala de jogos, capela, unidade termal, court de ténis, sala de reuniões e Wi-Fi. Parque de estacionamento privativo.

A unidade Termal tem água mineral natural captada a 60m de profundidade, a 48º o que lhe garante a estabilidade bacteriológica e físico-química, sendo aconselhável para o aparelho respiratório, reumáticas e músculo-esqueléticas. Para além de equipamento terapêutico, as Termas de Manteigas dispõem ainda de ginásio, fisioterapia e piscina termal remodelada recentemente.

Caso 4 - Pousada de Belmonte

A empresa Pousada de Belmonte, Convento de Belmonte, situa-se numa encosta da Serra da Esperança, a pouco mais de um quilómetro da vila de Belmonte (berço de Pedro Álvares Cabral). A Pousada de Belmonte surgiu da recuperação das ruínas do antigo Convento de Nossa Senhora da Esperança, sobre uma Ermida construída no século XIII e, provavelmente, sobre vestígios de antigos lugares de culto pagãos⁴.

Desta ermida, cuja padroeira era a família Cabral, consta ter saído para o Brasil com Pedro Álvares Cabral a imagem de Nossa Senhora da Esperança, atualmente exposta na Igreja Matriz de Belmonte.

A pousada preserva integralmente toda a herança histórica do convento (classificado em 1986 como imóvel de interesse público), incluindo a arquitetura em anfiteatro, entre os pinhais da Serra da Esperança e uma deslumbrante paisagem sobre a região da Cova da Beira e Serra da Estrela.

No interior, os trabalhos de adaptação da capela e da antiga sacristia, transformadas na sala do convívio e bar da unidade, são testemunho dos criteriosos trabalhos de reconversão efetuados no convento a partir de 1997 e um exemplo perfeito do harmonioso convívio ente zonas históricas e de construção moderna e acolhedora.

Lá fora tem à sua espera uma região completa de inúmeros vestígios monumentais, do castelo ao panteão dos Cabrais, da Judiaria à misteriosa “Centum Cellas”, além da beleza e tradições da Serra da Estrela, uma das mais importantes reservas naturais da Europa.

A moderna Pousada manteve a herança histórica do Convento, cuja origem remonta ao século XIII, com uma arquitetura em anfiteatro, implantada na encosta da Serra da Esperança a sul de Belmonte.

A pedra, a madeira, o ferro, o vime, a sobriedade nos materiais e nas peças magistralmente escolhidas, a utilização de tons claros e relaxantes como o ocre, verde seco, a areia, a terra e o fogo, recriam o ambiente de tranquilidade e paz, num espaço único onde se ouve o silêncio, se sente a história e se respira a pureza do ar da montanha. E o resultado da recuperação é surpreendente. Da capela uma confortável sala de estar, da sacristia um bar e dos dormitórios dos frades, duas salas que se interligam entre si através de pequeno claustro.

⁴ www.conventodebelmonte.pt

A Pousada tem 24 quartos, todos com nomes de frades diferentes. A *suite* é conhecida pelo Guardião, nome dado ao Principal da ordem franciscana a quem pertencia este convento, agora brilhantemente decorado por Adelaide Rebelo de Andrade e transformado em Pousada Histórica por Arq.º Luis Rebelo de Andrade. A primeira entre as primeiras.

5.2. Descrição dos Casos: As Dimensões do Modelo

A descrição e a análise dos resultados dos quatro casos selecionados foram efetuadas tendo em consideração os objetivos propostos e as dimensões do modelo de análise proposto.

5.2.1. Caso 1 - Turistrela, SA.

i) Fatores contextuais

Nesta empresa já existem várias parcerias estabelecidas desde a abertura do Hotel dos Carqueijais 1996 com vários operadores turísticos que já há bastantes anos operam no mercado, como por exemplo as Viagens Abreu, És Viagens, Nortravel, Lusanova, entre outras, nos últimos anos têm surgido outros operadores como é o caso Lets Bonus, Froupom, a Vida é Bela SmartBox, Cardume, Good Life, onde se realizam as vendas coletivas, ou por impulso que têm tido bastante recetividade no mercado. Como refere o entrevistado, julga portanto que *“sem as alianças não teriam possibilidade de sobreviver no mercado, pois desde sempre que elas fazem parte deste grupo.”*

De referenciar uma parceria bastante importante e neste momento a principal, que é a uma plataforma on line que é a Booking.com que opera a nível nacional e internacional, uma nova forma de operar no mercado e que tem trazido bastantes resultados positivos não só para a Turistrela, mas também para outras empresas. Neste momento, esta aliança já representa cerca de 50% da facturação de cada hotel a nível nacional.

A Turistrela, SA tem também uma outra aliança que estabeleceu até ao momento com a empresa Vodafone, onde foi atribuído o nome à Estância de esqui, em contrapartida recebe um valor monetário e também toda a visibilidade que uma marca internacional traz ao se associar a outra empresa.

Relativamente aos fatores contextuais que podem influenciar a formação e desenvolvimento das alianças no sector do turismo, No estudo efetuado à Turistrela, o entrevistado refere que:

- *“É feita uma análise prévia, reconhecendo o(s) parceiro(s), a sua forma de estar no mercado, quais os segmentos de mercado e onde pretende atuar, identificando que forma de aliança se vai querer estabelecer”.*

Este entrevistado no caso 1, refere ainda que:

- *“Temos muitas parcerias estabelecidas mas mesmo atuado no mesmo mercado, cada parceiro é único e o modo de agir pode ser diferente, logo teremos que planejar como vamos inter-agir com essa empresa.”*

De facto, existe à partida, nesta unidade turística, sempre essa preocupação, mas mais importante que o estabelecimento prévio de atuação é o acompanhar permanente da evolução da relação que se vai estabelecendo. De facto, pois todas as parcerias passam por um período em que o estudo terá de se adaptar às circunstâncias do acordo, já que existem fatores que não se podem quantificar numa fase inicial, vão surgindo à medida que são atingidos os objetivos e novas metas são colocadas.

O diretor desta empresa salienta que:

- *“Por exemplo no caso da nossa parceria com o CISE foi estabelecido que a parceria passaria pela oferta de entradas, o que não veio a fazer muito sentido, pois não era o valor da entrada, cujo valor era já simbólico, veio pois a verificar-se que o fato de ser cobrado um valor ajudaria no controlo de entradas.”*

Conforme este testemunho, o caso mais utilizado de aliança nesta empresa é uma forma de negócios simples e direta, em que uma parte (OLC-Oferece Lista Clientes) contribui com seu prestígio, boa vontade, confiabilidade, credibilidade, conhecimento e relacionamentos chave em determinado mercado, auferindo uma comissão ou percentual dos valores tratados. A outra parte (OPS-Oferece Produto ou serviço) contribui com os produtos/serviços a serem negociados e é remunerada com os resultados das vendas.

ii) Fatores de stakeholders

Na relação com os stakeholders de salientar o agente de negócios, a figura do broker, que é muito importante para viabilizar qualquer negócio. O Agente de Negócios ou Broker que, pela sua experiência, atua na negociação juntando ambas ou mais partes para uma determinada transação do tipo, cobra uma comissão sobre os valores vendidos como retribuição pelo trabalho efetuado.

A importância da figura do Broker reside na sua boa experiência, na realização desse tipo de negócios, fazendo a correta escolha das partes envolvidas, utilizando contratos adequados e as ferramentas minimamente necessárias para assegurar um bom ganho para todas as partes.

- *“A importância da lisura dos negócios e cumprimento dos compromissos contraídos, o pagamento das comissões às partes envolvidas, a escolha de produtos/serviços de boa qualidade em combinação com os mercados adequados, também fazem parte das responsabilidades deste agente, tornando-o uma peça às vezes fundamental, para levar a bom porto muitos dos empreendimentos de Alianças”,* refere o diretor da Turistrela.

Deste modo, verifica-se através destes pontos a importância que há entre a comunicação clara dos objetivos estratégicos de qualquer parceria aos *stakeholders* das empresas envolvidas e a permanente leitura do clima organizacional para a consolidação de um negócio.

Por outro lado o Diretor afirma que:

- *“Em colaboração com outras empresas é muito mais fácil satisfazer o cliente. Com parcerias, várias pessoas, vários feedbacks, vários know-how, várias estruturas a lutar pelo mesmo fim, cada empresa vai ter a sensibilidade para determinado assunto mas o objetivo principal será a satisfação final do cliente.”*

Desta forma, pode-se oferecer aos consumidores/visitantes uma vasta gama de ofertas, na área do alojamento, do entretenimento, uma oferta mais cuidada a nível cultural, desportiva, religiosa, ecológica, gastronómica entre as mais variedades de turismo existentes, tornando a oferta mais rica, cuidada e pensada, o que se traduz num benefício direto para todos.

No que respeita à comunicação, esta é sem dúvida indispensável para que se possa avaliar até que ponto a parceria / aliança está a atingir os principais objetivos pelos quais foi criada. Todos os intervenientes devem comunicar de uma forma rápida, clara e direta. Segundo o entrevistado, *“acontece por exemplo com o envio de relatórios de análise, estabelecimento de reuniões de cooperação, procurar alternativas de mudança positivas quando assim se torna necessário. No caso da nossa parceria com a Vodafone, somos sempre informados do feedback que a visibilidade da marca, e retorno que o investimento está a ter. É fundamental que isto aconteça, nos estabelecemos o contacto por telefone, enviamos vários mails, e por fax, mas a nossa política é o conhecimento pessoal e a partir daí existe mais proximidade e confiança, o que solidifica mais a aliança”*.

Referindo-se à confiança nas alianças, o Diretor da Turistrela, SA é da opinião de que é *“um fator essencial nesta análise. É tão importante que sem ela não poderão existir alianças. Sem confiança qualquer aliança ou parceria está sempre a ser colocada em causa, pois tem de existir acima de tudo um acordo em que as partes envolvidas se devem comprometer por cumprir. Se não houver confiança ainda que todos os objetivos estejam a ser cumpridos, existe sempre a possibilidade de que um pequeno pormenor possa por em causa toda a parceria e o motivo pelo qual foi criada”*.

iii) Fatores de tomada de decisão

No processo de tomada de decisão numa aliança, a definição e a ampla comunicação de princípios e objetivos explícitos é que gera motivação, eleva a moral e o desempenho das organizações que se juntam para assumir o risco dos novos desafios.

Neste sentido, para o entrevistado:

- *“Uma aliança exige um nível de comprometimento de duas marcas/empresas que faz com que procuremos atingir níveis de excelência maiores, para cumprir o que ficou estabelecido e também para tentar ir mais além das expectativas geradas, pois só dessa forma a aliança se torna mais forte e eficaz, captando novas formas de cooperação entre empresas”.*

iv) Fatores operacionais

A Turistrela também estabelece parcerias com algumas empresas da área editorial de revistas que, segundo o entrevistado, *“nos permitem publicar artigos publicitários, em troca de estadias nos nossos hotéis, promoções para grupos entre outras. De destacar a parceria que liga a Turistrela com o Parque Natural da Serra da Estrela, com o Turismo da Serra da Estrela, com algumas Câmaras Municipais como é o caso do CISE que é uma parceria público privada com a Câmara Municipal de Seia”.*

No que diz respeito à escolha da empresa para uma aliança, os fatores que considera mais relevantes o Diretor desta unidade são *“para além de ambas as partes poderem beneficiar desta junção, diversos fatores se impõem para além da rentabilidade como análise da sua situação no mercado, ou seja, a vantagem que esse parceiro nos pode oferecer, trazer inovação, abrir caminhos para novas fontes de faturação, abrir caminhos para outros mercados, adquirir novos potenciais clientes. Por outro lado também existem outras empresas que nos procuram com intuito de identificação de uma cultura semelhante à da nossa organização”.*

Sobre este assunto, o entrevistado refere ainda que:

- *“O principal fator de escolha prende-se principalmente com a notoriedade da empresa e com o motivo pelo qual devemos estabelecer um acordo de parceria. No caso da Vodafone, tratou-se de associar a nossa empresa com uma empresa Internacional muito bem posicionada na prestação de serviços móveis. No caso, por exemplo da Câmara Municipal de Seia, o principal objetivo foi o, de unir esforços para captar mais visitantes para a região da Serra da Estrela, e oferecer mais e melhores ofertas culturais, com uma perspetiva na área do desenvolvimento sustentável e ecológico. Outra parceria que estabelecemos foi com a Universidade da Beira Interior, para dinamizar e criar sinergias entre a região da Serra da Estrela e o museu dos lanifícios, e dessa forma associar a componente do turismo empresarial”.*

De facto, as principais razões que são enunciadas para apostar em alianças prende-se fundamentalmente com o objetivo de criar mais oportunidades de negócio, sejam eles atraindo novos clientes, inseridos nos mais diversos níveis de atracção, como por exemplo na área tecnológica, na área do turismo de natureza, captar visitantes de vários níveis etários, como por exemplo, visitas de grupos escolares, turismo sénior com a visita a museus temáticos, entre outros.

O facto de se estabelecer alianças torna, por si só, esse esforço notado por outras organizações que de uma forma indireta possam vir a estar interessadas em se associar com a Turistrela, sejam elas alianças diretamente relacionadas com a área de negócio que as identifica seja nas mais variadas áreas de negócios. Sobre este aspeto, o entrevistado destaca:

- *“(...) a parceria que estabelecemos com a Marca de chocolates Milka que procurou associar a imagem da Serra da Estrela com o destino de turismo de montanha, com os valores da natureza e saúde”.*

No que diz respeito aos retornos financeiros, verifica-se que na Turistrela, SA., como existem parceiros especializados em vários nichos de mercado é mais fácil obter melhores retornos financeiros. Sem parcerias não se consegue responder às inúmeras exigências dos clientes. O entrevistado afirma que:

- *“(...) os retornos financeiros foram significativos nalguns casos, noutros os retornos foram de notoriedade, visibilidade, e também de identificação positiva. Por exemplo no caso da nossa parceria com a Vodafone, recebemos um retorno monetário todos os semestres.”*

Para além das tecnologias utilizadas pela Turistrela, SA, que facilitam o trabalho e permitem desenvolver as tarefas de modo mais rápido e eficaz, possibilitando a redução dos custos, segundo o entrevistado existem outras mais valias como por exemplo, algumas alianças que utiliza para atingir um parceiro terceiro, como é o caso de sistema de troca (uma forma de aliança). *“Por exemplo, temos uma empresa que é a Unit Presentes.pt através da qual nos permite aceder ao site da Caixa Geral de Depósitos, algo que não seria possível pois não conseguimos fazer aliança direta com a CGD”.*

Outro exemplo é o caso das Revistas e Jornais diárias através da qual utilizam o sistema de troca de vouchers (estadias e estância de ski) mediante publicidade do Hotel. (Permuta de serviços).

No caso da parceria com a Vodafone, esta *“permitiu-nos a utilização de tecnologia dessa empresa por forma a que todos os nossos clientes que utilizam a Estância de esqui, tenham acesso à rede móvel nas melhores condições e que não acontecia antes de estabelecermos o acordo de parceria”*, refere o informante da Turistrela.

5.2.2. Caso 2 - Empresa H2otel

i) Fatores contextuais

Segundo as informações recolhidas, o grupo Natura IMB Hotels, desde o seu início, estabeleceu diversos acordos comerciais com inúmeras entidades dos vários sectores de atividade desde Agencias de Viagens (Star, Top Atlântico, Abreu), Portais On-line (Booking.com, Venere, HRS), Tour Operadores (Mundo VIP, Solférias, Marsol), a empresas das diversas áreas (Novartis, Portugal Telecom, Penteadora, Paulo de Oliveira, Europastry).

Estes tipos de alianças são renovadas anualmente, pelo que o número de acordos varia de ano para ano consoante o ciclo de vida da empresa com a qual efetuam a aliança e com o surgimento de novas empresas no mercado.

Para além dos acordos comerciais, existem também diversos acordos com empresas de prestação de serviços em diversas áreas, nomeadamente empresas de animação *outdoor*, animação de crianças, grupos musicais, entre outros, de forma a garantir a excelência no serviço prestado.

Existem ainda diversas parcerias institucionais, nomeadamente, com a Câmara Municipal da Covilhã, EMPDS de Belmonte, Revista Turbo, Clube Escape Livre, Sporting da Covilhã, já que, segundo a entrevistada, *“ao longo dos anos nos têm privilegiado ao escolher as nossas unidades para a realização dos seus eventos”*.

A entrevistada foca ainda que *“cada parceiro é considerado como um único. É efetuada a análise atempada de cada um, dos seus serviços e qualidade dos mesmos sendo que a parceria é feita de acordo com os serviços prestados e das necessidades verificadas”*.

ii) Fatores de stakeholders

Segundo a diretora do H2otel, *“o desempenho de qualquer organização depende do sucesso da sua linha de distribuição, ou seja, se o relacionamento existente entre a unidade hoteleira e a agência de viagens for excelente, a mesma transmite confiança ao consumidor final levando-o a visitar o destino em causa. Se a boa relação existir entre a unidade hoteleira e o prestador de produtos e serviços torna possível a prestação de um serviço de excelência”*.

- *“A escolha e preservação de bons parceiros resulta na satisfação do cliente e por consequente no aumento da receita e produtividade da empresa”*, sublinha ainda a entrevistada.

Sobre a formação de alianças, esta informante refere que *“ao estabelecer parcerias permite-nos chegar mais longe, com mais visibilidade e com um maior leque de produtos e serviços.”* *“A colaboração entre diversas entidades possibilita a criação de um número maior de produtos e serviços possibilitando novas experiências ao consumidor final evitando assim o declínio do ciclo de vida do produto.”*

De facto, o sucesso de uma parceria depende de um sistema de comunicação sistemático e transparente entre ambas as partes. *“O departamento comercial efetua as suas visitas habituais, fomenta a relação tanto nas suas visitas como nas reuniões tidas nas diversas feiras de turismo e demais eventos”*, realça ainda a responsável por esta unidade hoteleira.

Paralelamente, o sucesso de qualquer parceria baseia-se na confiança existente em ambas as partes. *“A confiança é a chave para a garantia de um serviço de excelência.”*

iii) Fatores de tomada de decisão

No H2otel, quando da opção por efetuar parcerias com empresas prestadoras de serviços, existe o cuidado de obter referências sobre a qualidade do serviço prestado, se o seu posicionamento no mercado se assemelha ao do Grupo. A Diretora expõe que:

- “Sou muito seletiva e prefiro as empresas em quem deposito a máxima confiança e cuja filosofia se funde com a do Grupo, de forma a proporcionarmos um serviço de excelência e superar as expectativas de quem nos visita. Temos variadíssimos exemplos de parcerias como é o caso da Specialized, Aldeias de Xisto, entre outros. Em todas as deslocações que fazemos, quer sejam em lazer ou negócios, o que prevalece na memória de cada um são as vivências, sensações, experiências que são proporcionadas quer seja pelos serviços inerentes à unidade hoteleira ou pelas atividades que são efetuadas.”

No mesmo seguimento através das parcerias com empresas de prestação de serviços, pretende-se dar a conhecer o destino “Serra da Estrela”, as suas tradições, gastronomia, património natural e cultural. Os passeios de BTT, passeios de TT, passeios pedestres, produtos regionais expostos (gastronómicos, vinícolas, artesanato), são exemplos destes serviços.

Com o intuito de uma maior divulgação do destino Serra da Estrela e das unidades que compõem o grupo, recorre-se a diversas entidades parceiras, tais como Agências de Viagens, Operadores Turísticos nacionais e/ou internacionais. *“Trabalhar em conjunto com empresas especializadas torna possível a abertura e divulgação do Grupo e do destino onde se insere a novos e variados segmentos de mercado, incrementando assim a divulgação e resultados obtidos”* (Diretora, Caso 2).

iv) Fatores operacionais

As constantes mutações de hábitos, usos e as novas tecnologias de informação e criam a necessidade de recorrer a diferentes sistemas de comunicação de forma a acompanhar as tendências do mercado. A diretora refere alguns exemplos práticos e visíveis dessas necessidades:

- *“Criação de uma web page do grupo e dos hotéis individualmente, um portal de reservas on-line, reservas via mobile, páginas de Twitter e Facebook, reservas a partir do Facebook, entre outros, para além de outros sistemas tecnológicos que facilitam o processamento, tais como os programas de reservas, faturação, difusão de informação, entre outros”*.

No H2otel o processamento de reservas é sempre efetuado por escrito via e-mail ou fax, existindo por vezes um contacto telefónico prévio afim de apurar a disponibilidade de serviços para as datas em causa, sendo posteriormente reconfirmado formalmente.

Neste sentido, as alianças existentes permitem proporcionar diferentes pontos de atratividade de um determinado destino gerando assim mais oportunidades de negócio e consequentemente mais oportunidades de receita.

5.2.3. Caso 3 - Inatel de Manteigas

i) Fatores contextuais

De acordo com o entrevistado do Inatel Manteigas, a formação de alianças é bastante recente nesta organização. *“Este tipo de parcerias foram iniciadas há cerca de um ano e de entre várias Agências de Viagens e operadores turísticos como o caso da Booking, Odisseias, existe uma parceria com a agência de viagens “A vida é Bela” sendo esta a principal e com a qual nos identificamos bastante, crescendo progressivamente e com quem mantêm uma relação comercial bastante boa”*, refere o entrevistado.

Segundo o Director, *“até então a Inatel era exclusivamente para sócios e não se podiam estabelecer qualquer tipo de parcerias, devido aos protocolos estabelecidos e o fim para que fora criado. Com a passagem a Fundação Auto Sustentável, existe a necessidade de manter um relacionamento mais atento para com o cliente e começam então a ter necessidade de se formarem alianças para se sobreviver no mercado”*.

Também, porque a Inatel possui 17 unidades hoteleiras, os parceiros são estudados e escolhidos pela direção hoteleira central, localizada em Lisboa, através de contacto telefónico, mail, outros e seguido depois uniformemente por todas as unidades.

O Diretor menciona que:

- *“as parcerias são sempre importante e cada vez mais necessárias, pois neste momento sem a parceria com esta agência de viagens “A Vida é bela” não conseguiríamos a ocupação fantástica que estamos a ter em tempos de crise. Através da parceria com a empresa Delta Cafés podemos oferecer um serviço melhor ao cliente a um preço bastante acessível, para além dos custos de manutenção de equipamento, serem quase nulos.”*

A aliança com a empresa “Delta Cafés” é quem fornece todo o equipamento, desde maquinaria a mesas, cadeiras e explanadas, para esta unidade hoteleira, mediante o consumo de determinada quantidade de café.

ii) Fatores de stakeholders

A Pousada de Manteigas possui uma rede muito bem defenida de fornecedores, pois tem uma necessidade forte de reduzir custos. Desta forma, nesta unidade centralizam-se grande parte das compras. Existe uma estimativa prévia das necessidades de todos os produtos para, desta forma, ganhar vantagem e melhorar a desempenho da organização.

Existe um excelente relacionamento entre fornecedores e distribuidores previamente definidos como é o caso do Recheio, Nestlé, Delta, entre outros. O entrevistado refere que *“só desta forma conseguimos reduzir os custos em produtos, muitas vezes até quase 50%.”*

Neste caso aqui estudado, existe uma comunicação interna diária entre todos os intervenientes de forma a que todas as partes envolvidas possam ser alertadas para alguma possível falha, na parceria é feita de forma a ser vantajoso para todos. Quando e sempre que é necessário estabelecer alguma alteração o diretor é quem prepara atempadamente essa mudança, quer seja da ordem promocional quer de alteração com algum parceiro.

Para além de uma boa comunicação, existe a colaboração de todos os intervenientes, pois como o cliente é cada vez mais exigente a unidade tem que estar preparada para acompanhar os seus desejos. De forma a melhor satisfaze-lo, o diretor refere que:

- *“(…) fazemos parcerias com diversas empresas, como por exemplo com o Skiparque, elaborando determinado pacote onde inserimos alojamento, alimentação e atividade, algo que não seria possível sem um outro aliado. Procuramos empresas de animação turística para fazermos passeios de jeep, bicicleta, provas de slide, paintball, escalada, canoagem, btt, caminhada, caça ao javali mantendo uma parceria com a Associação de caça e pesca.”*

Como a Inatel de Manteigas possui unidades repartidas, é extremamente difícil de satisfazer na sua plenitude o cliente, todavia, uma forma de maximizar os seus ganhos é oferecer aos clientes um valor maior do que o proposto pelos concorrentes, através de boa comida, bom atendimento e higiene e segurança alimentar. No Inatel de Manteigas mede-se o desempenho através dos objetivos e metas que são traçados para a empresa através de todo o processo de planeamento e execução das atividades previamente estabelecidas. Pois não seria possível sem alianças, principalmente com a agência de viagens “A Vida é Bela”. O entrevistado diz mesmo que a ocupação que se tem verificado, não seria a mesma: *“sem dúvida que os retornos financeiros estão a ser ótimos...”, e “a aliar a este fator já conseguimos alcançar o certificado de honra”*.

No que concerne à confiança é fundamental, mas solidifica-se com a passagem do tempo. No início da parceria ainda não se conhece bem o parceiro e progressivamente à medida que os objetivos vão sendo cumpridos a confiança passa a ser cada vez maior. *“Penso que só dessa forma se podem realizar boas parcerias”*, realça o entrevistado.

iii) Fatores de tomada de decisão

Tendo em consideração alguns fatores básicos para a tomada de decisão, no Inatel de Manteigas existe um gabinete de Marketing específico para cuidar e publicar na Revista particular do Inatel todas as promoções e mudanças em todas as unidades hoteleiras. Para além deste gabinete, o diretor serve-se também do meio de comunicação como a Internet, através do Facebook para divulgação de toda a informação.

Através deste gabinete de Marketing é também divulgado uma parceria com a BP em que todos os clientes com cartão de sócio do Inatel têm um desconto de 0.06€ em combustível, rentabilizando desta forma outro recurso ou capacidade da empresa aliada.

iv) Fatores operacionais

Sempre com o intuito de que as alianças são vantajosas para ambas as partes, nesta união prevalece sempre a procura da experiência da empresa com quem se coopera. O entrevistado refere que:

- *“A parceria que anualmente estabelecemos com Escape Livre, com que fazemos um Raid na Inatel e que tem vindo a ganhar bastante aderência é prova disso mesmo. Procuramos satisfazer diferentes segmentos de mercado também a diferentes preços, desta forma adquirir novos potenciais clientes e a preços muito competitivos, através de parcerias”*.

Como referido na resposta anterior procura-se que a união possa ser vantajoso para ambas as partes numa aliança, pois só através de parcerias é possível servir ainda melhor o cliente com mais diversidade de produtos e serviços e desta forma também superar a crise e ganhar ocupação através deste tipo de acordos.

Por outro lado, *“como o sector do turismo é bastante competitivo através de alianças consegue rentabilizar-se muito mais a organização, pois a empresa associada sendo especializada num único tipo de serviço, pode servir melhor o cliente”*, refere ainda o informante deste caso 3.

5.2.4. Caso 4 - Pousada de Belmonte

i) Fatores contextuais

A Diretora do Convento quando questionada acerca da relação que mantinha como os seus parceiros definiu claramente a sua posição ao mencionar que *“era excelente e previamente estabelecida e pensada. Aquando da contratação é sempre desenvolvida uma comunicação direta com as empresas envolvidas. Durante a colaboração entre as diversas empresas, existem também diversos contatos não só com as empresas, mas com as pessoas que estão diretamente envolvidas na venda do produto”*.

A entrevistada refere ainda que, através da aliança *“aumenta o conhecimento do mercado e da cultura do novo local, e com este tipo de parcerias podem-se juntar sinergias de gestão, de marketing, ou até mesmo de operação e, desta forma, divulgar melhor o seu produto. Paralelamente a qualidade do produto e serviço prestado ao cliente é fundamental, logo tornam-se mais fieis quando ficam mais satisfeitos”*.

Desta forma, esta unidade turística mantém alianças com diversas Agências de Viagens como é o caso das Viagens Abreu, Top Atlantico, Portimar, entre outras e operadores turísticos (SolFérias, Soltropico, etc). Para além destas também algumas agencias de Venda Online como é o caso por exemplo da Bookings, Expedia e Venere.

“E, porque a nossa empresa não vive isolada mantem também parcerias com empresas subcontratadas que são as empresas de animação, como é o caso da Adriventura, Lusitania Escapes, etc”, sublinha ainda o responsável entrevistado.

ii) Fatores de stakeholders

Porque o mercado é agressivo existe cada vez mais a necessidade de existir interajuda e um envolvimento mais ativo de todos os intervenientes, promovendo desta forma a divulgação das empresas não só no mercado nacional mas também internacional.

A Diretora preocupa-se bastante com os seus clientes, fornecedores, colaboradores, pois é necessário motivar pessoas de uma maneira apropriada, de modo a criar valor dentro da aliança, para que ela possa evoluir de forma positiva. A entrevistada refere ainda que, *“para que isto ocorra, deve-se dedicar atenção específica às habilidades profissionais, compatibilidade de estilos e de comunicação. As pessoas terão de ser regidas estrategicamente para sustentar e melhorar o desempenho da aliança”*. Desta forma, a aliança deve ser vista como um veículo para produzir não apenas resultados financeiros, mas também várias competências que possam ser usadas mais tarde noutras alianças.

Assim, o informante aqui entrevistado, sublinha que:

- *“Com as alianças e um bom relacionamento existe mais facilidade na promoção e na divulgação dos serviços não só com o mercado, mas também com clientes e imprensa”*.

Sobre a confiança salienta também que *“não é possível haver uma aliança se as empresas não trabalharem na base da confiança; uma aliança bem sucedida é apoiada na confiança e compreensão mútua, que somente se desenvolve através de esforços ao longo do tempo.”*

iii) Fatores de tomada de decisão

A diretora do Convento de Belmonte preocupa-se bastante aquando na tomada de decisão, pois a sua empresa é de pequeno porte, não possui grande capacidade competitiva que lhe é imposta pelo mercado. Deste modo, *“a aliança torna-se numa alternativa muito lucrativa. Fazendo parcerias com empresas com grande solidez no mercado, e que possam garantir qualidade na prestação do serviço fica mais fácil ter sucesso”*, refere a entrevistada.

Por outro lado o cliente também ganha com a colaboração entre as várias empresas, e pode adquirir um só produto que envolve várias empresas.

Não processo de tomada de decisão é importante que as organizações disponham de um sistema de comunicação eficiente, que permita a rápida circulação da informação e do conhecimento, sendo, para isso, indispensável o suporte da tecnologia. A Diretora refere que: - *“No caso concreto da minha empresa não é possível o seu funcionamento sem utilização de tecnologia, já que sendo um*

produto intangível, não pode ser “divulgado” de outra forma; a utilização desta tecnologia pressupõe a contratação com empresas da área.”

Por outro lado, as rápidas mudanças tecnológicas tornam um novo produto rapidamente obsoleto o que é mais difícil para as empresas, pela redução do retorno dos investimentos. Para que se possam manter competitivas e recuperar os investimentos feitos, têm que expandir os seus mercados, resultando em maiores custos e riscos que, por sua vez, devem ser compartilhados com outras empresas, optando assim pelas alianças.

iv) Fatores operacionais

Porque uma empresa a “trabalhar” sozinha encontra muito mais dificuldades do que trabalhando com alianças. Os retornos financeiros resultam exatamente destas alianças, o que é benéfico para todas as empresas envolvidas nas alianças. Assim o entrevistado realça que:

- “O desempenho da nossa empresa depende não só do fator lucro, mas também da compatibilidade e proximidade geográfica dos parceiros, pois aumenta a probabilidade de se implementarem novas formas de colaboração, através da partilha de recursos informáticos ou interação entre os diferentes colaboradores ou parceiros”.

5.3. Análise Comparativa dos Casos e sua Discussão

São vários os fatores mencionados pelas empresas estudadas para a formação e desenvolvimento de alianças no sector do turismo, reconhecendo desta forma a importância destes relacionamentos entre empresas. Tratando-se aqui de uma estratégia de bastante aderência nos dias de hoje. Com base nas evidências empíricas obtidas, seguidamente apresenta-se de forma sintetizada, os diversos fatores influenciadores na formação e desenvolvimento de alianças.

Tabela 4 - Fatores influenciadores na formação e desenvolvimento de alianças

Factores	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Contextuais	<ul style="list-style-type: none"> -Análise prévia -Segmentos de mercado - Objetivos a atingir -Prestigio -Confiabilidade -Credibilidade 	<ul style="list-style-type: none"> -Planeamento de necessidades -Ciclo de vida da empresa -Excelência no serviço prestado 	<ul style="list-style-type: none"> -Planeamento atempado -Sobrevivência no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamento previamente estabelecido -Conhecimento do mercado -União de sinergia
Stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> -Experiência -Compromisso -Clima organizacional -Comunicação -Confiança 	<ul style="list-style-type: none"> -Bom relacionamento transmite confiança -Confiança - Serviço de excelência -Colaboração -Sistema comunicação sistemático e transparente 	<ul style="list-style-type: none"> -Colaboração -Redução de custos -Comunicação -Confiança -Ganhar vantagem 	<ul style="list-style-type: none"> -Contato pessoal -Divulgação do produto -Colaboração -Confiança
Tomada de Decisão	<ul style="list-style-type: none"> -Boa comunicação -Comprometimento -Desempenho -Expetativas -Risco -Cooperação 	<ul style="list-style-type: none"> -Posicionamento de mercado semelhante -Divulgação do grupo 	<ul style="list-style-type: none"> -Redução dos custos -Promoção -Divulgação 	<ul style="list-style-type: none"> -Suporte da tecnologia -Retorno financeiro -Repartição de riscos
Operacionais	<ul style="list-style-type: none"> -Troca de serviços -Inovação -Tecnologia -Notoriedade -Novos mercados 	<ul style="list-style-type: none"> -Visibilidade -Maior leque de produtos -Novos segmentos de mercado -Maiores oportunidades de receitas 	<ul style="list-style-type: none"> -Oferta de valor maior ao cliente -Diferentes segmentos -Rentabilização -Retornos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> -Proximidade geográfica -Compatibilidade -Partilha recursos informáticos -Interação ente diferentes colaboradores

Fonte: Elaboração própria

Todas as empresas/casos analisadas neste estudo fazem uma análise prévia de forma a identificar a(s) aliança(s) que pretende efetuar e qual o tipo de parceiro a escolher. No entanto, o Diretor do caso 1, para além desta análise, julga que o mais importante é um acompanhamento da evolução da relação que vai solidificar e ganhar novos contornos.

No mesmo seguimento, Lewis (1992) refere que será de toda a conveniência que a aliança seja atempadamente planeada para que o parceiro escolhido seja o mais adequado de forma a estabelecer uma relação duradoura.

Com efeito, todas as empresas observadas formaram já alianças. A Turistrela, H2otel e Pousada de Belmonte (Casos 1, 2 e 4) mantêm várias relações de parceria com diversas agências de viagens, desde a sua formação. Contrariamente ao que sucede com o Inatel de Manteigas (Caso 3), onde o termo “aliança” é bastante recente. No entanto e graças a esta relação que estabeleceu com a Agencia de Viagens “A Vida é Bela”, tem conseguido superar as expetativas e ganhar a ocupação desejada.

Os maiores problemas com que as empresas de turismo estudadas se deparam para enfrentar os desafios impostos pela atual envolvente prende-se com a formação de alianças no setor. A Turistrela (Caso 1) foca uma nova forma de operar no mercado recorrendo às alianças e através da Agencia de Viagens Booking, a sua principal aliada, seguindo-se a Vodafone uma marca com bastante prestígio no mercado. Paralelamente, no H2otel (Caso 2) os acordos formados são renovados anualmente variando de ano para ano mediante o ciclo de vida da empresa com o qual é efetuado a parceria.

As quatro empresas/casos estudadas convergem na sua opinião no que concerne aos fatores influenciadores no desenvolvimento das alianças. Assim, todas as unidades de turismo focam o benefício conjunto das partes envolvidas numa aliança, a aquisição de novos potenciais clientes, a identificação de cultura semelhante e uma filosofia que se funde com a do grupo, a rentabilidade e abertura de novos mercados.

O Inatel de Manteigas (Caso 3) preocupa-se bastante com o desenvolvimento de atividade nas áreas do turismo social e sénior, do termalismo, da organização dos tempos livres, da cultura e do desporto populares, com profundas preocupações de humanismo e de qualidade, em paralelo com o H2otel (Caso 2) que também possui já uma área termal integrada.

Neste seguimento, Meirovich (2010) partilha da mesma opinião, quando refere que as empresas na formação de alianças devem procurar parceiros semelhantes culturalmente, de forma a evitar desconfianças e conflitos.

No que diz respeito ainda ao desenvolvimento das alianças, tanto na empresa Turistrela (Caso 1) como o H2otel (Caso 2) estão diretamente ligados ao compromisso ou competência, compatibilidade das partes e nas expectativas geradas em torno das alianças formadas. Esta ideia está em concordância com Shamdasani & Sheth (1995) sobre as relações interpessoais e inter-organizacionais.

Para a Inatel de Manteigas (Caso 3), o desenvolvimento das parcerias que tem vindo a formar está diretamente ligado com uma rede de fornecedores muito bem definidos, através de objetivos e metas traçados. Já a Pousada de Belmonte (Caso 4), as alianças dependem da compatibilidade e proximidade geográfica dos parceiros.

Na relação com *os stakeholders*, a Turistrela, SA.(Caso 1) aborda a figura do agente de negócios (Broker) como intermediador para qualquer aliança, uma boa comunicação e objetivos bem definidos, enquanto que o H2otel (Caso 2) salienta um bom relacionamento entre a unidade hoteleira e a agência de viagens o que levará a uma prestação de serviço de excelência, resultando em satisfação para o cliente e, conseqüentemente, a um aumento de receita para a organização.

Já no Inatel de Manteigas (Caso 3) a relação inter-organizacionais não podem ser melhores. Tudo funciona em torno de uma rede muito bem definida com a colaboração de todos os intervenientes, o mesmo sucede na Pousada de Belmonte (Caso 4) onde o envolvimento é total de forma a promover e divulgar a empresa.

Roberts & Simpson (2000) também são da mesma opinião, ao referirem a teoria dos *stakeholders*, onde a importância das alianças se foca na forma de mobilização dos diferentes grupos de atores e coordenação de modo eficaz dos interesses de cada um deles.

Relativamente à confiança, a Turistrela, SA (Caso 1) vê este fator essencial. O caso 2 - o H2otel - julga que é a chave para a garantia da prestação de um serviço de excelência. Por outro lado, na Inatel de Manteigas a confiança é fundamental e solidifica-se como a relação e conhecimento do parceiro. Na Pousada de Belmonte (Caso 4) julga-se não ser possível uma aliança, se a confiança não for a base de tudo.

Nesta linha de pensamento, Speckbacher et al. (2010) referem que através da interação repetida nas alianças se constrói a confiança necessária para o sucesso desta, ou por outro lado, levar ao insucesso quando esta repetição cria desconfiança nos parceiros.

Na tomada de decisão a empresa Turistrela, SA (Caso 1), opta por uma comunicação clara e objetivos translúcidos, pois só existe esta forma para gerar motivação na organização e assumir novos riscos. Johanson & Vahlne (1990) também são da mesma opinião, pois só uma boa comunicação trará resultados positivos à aliança. No H2hotel e Convento de Belmonte (Casos 2 e 4)

o fator que mais pesa será a prestação de um serviço de alta qualidade, enquanto que na Pousada de Manteigas (Caso3) pretende-se com uma divulgação explícita e serve-se das capacitações da empresa aliada.

O fator tecnologia está inerente a todos os casos estudados, pois sem ela seria impensável este tipo de negócio prosperar. Todas as empresas utilizam a tecnologia para se manterem em permanente contato com os seus parceiros, para além de diversas razões apontadas também por diversos autores (e.g., Saxena 2005; Cravens e Piercy 1994). Peric (2005) salienta ainda a crescente necessidade das empresas e principalmente no setor do turismo em utilizarem as tecnologias da informação.

Esta ferramenta é uma forte aliada, pois fornece informações instantâneas e as estruturas necessárias para reservas on-line. Com as tecnologias de informação é possível um apoio e intermediação mais rápida e eficaz, diminui-se desta forma, os custos de comunicação e operação, aumenta a interatividade e eficiência, produtividade e competitividade da empresa. É pois, possível uma rede de colaboração no turismo como refere Palmer & Bejou (2005).

A empresa Turistrela, SA. (Caso 1), para além da utilização da tecnologia, utiliza também como fonte de benefício para os seus clientes o acesso à rede móvel através da aliança que mantém com a Vodafone. No caso 4 - Convento de Belmonte - é referida a proximidade geográfica do parceiro aliado como fator relevante para o desempenho da sua empresa, pois a incerteza, os custos e complexidade do negócio são menores.

6. Considerações Finais

Face ao ambiente empresarial altamente competitivo dos dias atuais, as empresas têm de ser flexíveis, altamente inovadoras, responsáveis e eficientes em termos de custo. Uma vez que poucas empresas dispõem das capacidades e dos recursos para demonstrar esse comportamento, cresce cada vez mais o número daquelas que procuram parcerias/alianças. Com a formação de alianças, as organizações podem adquirir habilidades complementares, conhecimento técnico, bem como outras competências que as podem auxiliar na melhoria do seu resultado final.

No que diz respeito às empresas do setor do turismo, existem alguns fatores que devem ser considerados para tornar as alianças uma estratégia eficaz para a sua sobrevivência. Este tipo de parcerias resultam na possibilidade de oferta de serviços diversificados, podendo fazer-las chegar a um grande número de segmentos de mercado.

Essa tarefa torna-se mais complicada devido ao baixo poder de compra. Sendo o setor do turismo um dos mais prejudicados, já que não se trata de um serviço considerado essencial, há que lutar e enfrentar a crise e pensar em formas de reduzir os efeitos da mesma. A aposta em novos serviços cujos custos sejam reduzidos, colocação de ofertas no mercado com preços mais acessíveis, criar diferenciação e desejo de aquisição a baixo custo, tanto para o prestador do serviço como para o consumidor, são vantagens que apenas se conseguem alcançar com a formação de alianças. Como referem Vá & Appelman (2001), o turismo é um setor altamente complexo, composto por serviços diferentes que estão a ser prestados por redes de empresas.

Neste contexto, o objetivo geral desta investigação passou por identificar quais as razões para a formação de alianças e os fatores/condições que influenciam a formação e o desenvolvimento destes relacionamentos no setor do turismo.

Com base nas evidências empíricas obtidas neste estudo, que incidiu sobre quatro empresas/casos do sector do turismo na região da Beira Interior, conclui-se que as alianças são uma boa alternativa para se fazer frente à concorrência e atingir objetivos que, isoladamente se tornariam inviáveis, ou difíceis de serem alcançados. Porém, é necessário um planeamento na formação de alianças, para se enfrentar algumas barreiras, minimizar dificuldades e usufruir dos benefícios de forma mais eficaz.

As quatro empresas estudadas mostram que, ao formarem alianças, conseguem aumentar as suas receitas, como é o caso do Inatel de Manteigas, que sem estas parcerias não teria ocupação. As receitas diluem os custos e permitem ainda partilhar conhecimentos e “know-how”, criando

uma sinergia importantíssima às empresas, para enfrentar o mercado global com maior confiança. De fato, o desenvolvimento turístico tem sido visto como um caminho para melhorar as economias locais. O desenvolvimento do turismo regional é normalmente expresso em termos económicos, como o valor dessa região. Este desenvolvimento depende do nível social, político e cultural, para ser uma ferramenta de desenvolvimento regional bem-sucedida.

Face aos resultados obtidos, concluiu-se ainda que fatores como a confiança, o envolvimento do maior número de pessoas e recursos na tomada de decisão, bem como a inovação e a tecnologia conduzem a resultados mais satisfatórios e, conseqüentemente, a alianças mais duradouras com maior fidelização com o cliente.

O aumento da concorrência no setor turístico faz com que as barreiras à entrada para os novos concorrentes também aumentem, o que exige uma abordagem constante à inovação. Neste contexto, torna-se necessário desenvolver novos processos de desenvolvimento turístico, e estes processos, devem desenvolver atividades que satisfaçam as necessidades dos turistas. Estas atividades devem ser pensadas e planeadas, de forma a contribuir para o desenvolvimento das vantagens competitivas do destino turístico. Deste modo, estas e outras atividades podem ser desenvolvidas através da formação de alianças entre os vários *stakeholders* dentro do turismo.

Uma das contribuições (teórica e prática) deste estudo está associada à criação do modelo concetual aqui proposto que mostra as dimensões e fatores influenciadores na formação e desenvolvimento de alianças. Assim, este modelo pode auxiliar os vários atores envolvidos em alianças no setor do turismo, dentro dos seus processos de tomada de decisão estratégica.

Face aos resultados obtidos, apresentam-se ainda algumas recomendações para os atores envolvidos em alianças no turismo e, fundamentalmente, nos casos aqui estudados:

- Torna-se essencial para os profissionais dentro do setor do turismo avaliar os potenciais clientes e fideliza-los. A união com os clientes permite formar alianças duradouras capazes de criarem uma fonte de vantagem competitiva, para melhorar e sustentar as suas empresas e o turismo.
- Os responsáveis pelas empresas no turismo devem formar alianças e usufruir de diferentes incentivos para fomentar e contribuir para a inovação e diferenciação neste setor, com o intuito de viabilizar o desenvolvimento de novos produtos e segmentos de mercados.
- Deverá existir uma mobilização dos diferentes agentes políticos e diferentes atores sociais, convergindo as suas ações sociais para uma adaptação à realidade atual, juntando valor à região para a transformar num destino turístico regional.

- É necessária uma maior interação e articulação entre os vários parceiros de outras áreas complementares ao turismo, de forma a gerar sinergias para os clientes. Criar um pacote integrado que contemple cultura, desporto e saúde, pode ser mais fácil através da formação de alianças.

Apresentadas as conclusões mais relevantes no âmbito da atual investigação, torna-se, igualmente, importante especificar algumas limitações detetadas no decorrer da mesma. A primeira limitação prende-se com o fato do estudo se centrar em apenas quatro empresas de turismo da região centro de Portugal, não se obtendo uma quantidade de dados que permitam fazer uma generalização dentro do sector do turismo. Esta limitação é uma consequência do método adotado (estudo de caso) que, embora seja o mais apropriado para dar resposta aos objetivos definidos no presente trabalho, apresenta, de fato, a desvantagem de não considerar a generalização.

O contexto de análise do estudo convergiu para empresas de uma única região de Portugal e sobretudo no chamado turismo de montanha/natureza. Assim, devido a esse fato não se pode considerar o mesmo representativo para uma análise do turismo em geral. Assim, uma sugestão é a aplicação desta investigação noutras regiões, dentro do setor do turismo, de forma a permitir uma análise comparativa.

Outra limitação está associada com o fato de se abordar um fenómeno que está inserido num contexto de permanente mudança e instabilidade e que pode ter afetado a investigação, ou seja, uma aliança trata-se de um processo complexo e que está em constante mudança, pois existem parceiros que entram e outros que saem do projeto.

Por último, o estudo poderia ser mais enriquecido e complementado através de uma abordagem quantitativa, obtendo desta forma outro tipo de dados. Com a adoção de um método misto (qualitativo e quantitativo) seria mais fácil fazer análises comparativas aos resultados, estudar um maior número de empresas e outro tipo de variáveis que trariam mais contribuições ao trabalho aqui realizado. Validar o modelo aqui proposto noutros contextos, assim como analisar as relações de cooperação com outras empresas será uma outra área de investigação a explorar no futuro.

Bibliografia

- Aaker, D.A. (2001), *Administração estratégica de mercado*, 5ªed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- Alvarez, S.A. e Busenitz, L.W. (2001), The entrepreneurship of resource based theory, *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 755-776.
- Anderson, E. e Weitz, B. (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, pp.18-34
- Apolinário, J.M. (1995), Cooperação Empresarial. Uma Gestão Criativa, *Revista Dirigir*, No. 35, Janeiro-Fevereiro, pp. 3-11.
- Appelman, J. (2001), Achieving global competitiveness in SMEs by building trust in interfirm alliances, in: S. Wahab e C. Cooper (Eds) *Tourism in the Age of Globalisation*, pp. 183-97 (London and New York: Routledge)
- Axelrod, R. (1986), *La Evolución de la Cooperación*, Alianza Editorial, Madrid.
- Bardin, L. (2004). *Análise de Conteúdo*. Lisboa. 3ª Edição. Edições 70.
- Barney, J. (1995), Looking Inside for Competitive Advantage, *The Academy of Management Executive*, Vol. 9, No. 4, pp. 49-61.
- Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17, pp. 99-120.
- Bleeke, J. e Ernst, D. (1992), Réussir une Alliance Transfrontalière, *Harvard L'Expansion*, N65, p66-77.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (2000), *Investigação Qualitativa em Educação: uma introdução à teoria e aos métodos*, Porto Editora.
- Bowen, F. (2007), Corporate Social Strategy: Competing Views from Two Theories of the Firm, *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, pp. 97-113.
- Bramwell, B. e Sharman, A. (1999), Collaboration in local tourism policy making, *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, No. 2, pp. 392-415
- Bryson, J. M. e Crosby, B. (1992), *Leadership for the common good San Francisco*, Jossey-Bass
- Buckley, P. e Casson, M. (2007), Edith Penrose's Theory of the Growth of the Firm and the Strategic Management of Multinational Enterprises, *Management International Review*, Vol. 47, No. 2, pp. 151-173.
- Bucklin, L.P. e Sengupta, S. (1993), Organizing Successful Co- Marketing Alliances, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp 32-46.
- Byoung J.O., Kim e Dong-Sung, C. (2009), Relational Assets, Inter organizational Mechanisms, and Alliance Performance of Venture Firms in Korea, *Journal of Strategic Management*.
- Cabugueira, A. (2005), A Importância Económica do Turismo, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol.II, No. 2, pp. 97-104.
- Chandler, G. e Hanks, S. (1994), Market attractiveness resource-based capabilities, venture 17 strategies and venture performance, *Journal of Business Venturing*, Vol. 9, pp. 331-349.
- Chen, H. e Chen, T.-J. (2003), "Governance structures in strategic alliances: Transaction cost versus resource-based perspective, *Journal of World Business*, Vol. 38 , No. 1, pp. 1-14.

- Clarke-Hill, C.M., Robinson, T.M. e Bailey, J. (1998), Skills and competence transfers in European retail alliances: a comparison between alliances and joint ventures, *European Business Review*, Vol. 98, No. 6, pp. 300-310.
- Cravens, D.W. e Piercy, N.F. (1994), Relationship marketing and collaborative networks in service organizations, *International Journal Service Industrial Management*, Vol. 5, No. 5, pp.39-53.
- Creswell, J.W. (1994), *Research design: qualitative & quantitative approaches*, USA Sage.
- Crotts. J.C., Dimitrios, B. e Roger, M. (2000), Global Alliances in Tourism and Hospitality Management” Co-published simultaneously in International, *Journal of Hospitality & Tourism Administration (The Haworth Press, Inc.)*, Vol. 1, No. 1, pp. 1-10.
- Dacin, T., Hitt, M., & Levitas, E. (1997), Selecting partners for successful international alliances: Examination of US and Korean firms. *Journal of World Business*, 32(1), 3-16.
- Dale, C. (2000), The UK tour operating industry: a competitive analysis, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 6, No. 4, pp. 357-67.
- Das, T.K. e Teng, B. (2000), A resource-based theory of strategic alliances, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 1, pp. 31-61.
- Das, T.K. e Teng, B.S., (2008), A risk perception model of alliance structuring, *Journal of International Management*, Vol. 7, pp. 1-29.
- Day, G. S., & Klein, S. (1987), Cooperative behavior in vertical markets: The influence of transaction cost and competitive strategies. In M. J. Houston (Ed.), *Review of marketing*. American Marketing Association.
- Denicolai, S., Cioccarelli, G. e Zucchella, A. (2010), Resource-based local development and networked core competencies for tourism excellence, *Tourism Management*, Vol. 31, pp. 260-266.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H. e Oh, S. (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 11-27.
- Elmuti, D., & Kathawala, Yunus. (2001), An overview of strategic alliances. *Management Decision*, 39(3), 205-217.
- Erkus Ozturk, H. (2008) The Role of Cluster Types and Firm Size in designing the Level of Network Relations: The Experience from Antalya Tourism Region, *Tourism Management*.
- Etemad, H., Wright, R.W. e Dana, L.P. (2001), Symbiotic international business networks: collaboration between small and large firms, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, No. 4, pp. 481-499.
- Fang, Shyh-Rong, & Chiang, Shu-Chuan (2001), The integrative model of channel partner relationship: An empirical research. *Journal of Management & Systems*, 8(2), 203-224.
- Férrnandez Sánchez, E. (1993), *Alianzas Estratégicas: Hacia una estrategia de cooperación*, Instituto de Fomento Regional, Oviedo.
- Flick, U. (2004), *Uma introdução à pesquisa qualitativa*, 2 ed. Porto Alegre, Bookman.
- Forester, J. (1993), *Critical theory, public policy and planning practice*, Albany: State University of New York Press.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholders approach*. Boston: Pitman.

- Freije Uriarte, A., Rodriguez Vidarte, S., Obregón, I.F. e Obregón, A.F. (1994), Alianzas Estratégicas en Diversificación Horizontal (Modelo de Creación de este tipo de Alianzas), *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. XLIX, No.152, pp. 205-238.
- Furrer, O., Sudharshan, D., Thomas, H. e Alexandre, M. (2008), Resource configurations, generic strategies, and firm performance: Exploring the parallels between resource-based and competitive strategy theories in a new industry, *Journal of Strategy and Management*, Vol. 1, Nº 1, pp. 15-40.
- Gil, A.C. (2002), *Como elaborar projetos de pesquisa*, São Paulo: Atlas.
- Gomes-Casseres, B., Hagedoorn, J., Jaffe, A., (1999), Knowledge flows in international constellations, obtained from www.alliancerevolution.com.
- Grant, R. (1991), *Contemporary strategy analysis Concepts, techniques, application*, Oxford: Blackwell.
- Grant, R. (1991), The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation, *California Management Review*, Spring, pp. 114-134.
- Grant, R.M. e Baden-Fuller, C. (2004), A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management Studies*, Vol. 41, p. 1.
- Gray, B. (1989), *Collaborating: "Finding common ground for multiparty problems*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Greene, P., Brush, C. e Brown, T. (1997), Resources in Small Firms: an exploratory study, *Journal of Small Business Strategy*, Vol. 8, No. 2, pp. 25-40.
- Greenwood, M. (2008), Classifying employees as stakeholders, *Working Paper 4/08*, Working Paper Series, Department of Management, Business and Economics, Monash University.
- Greer J. (2002), Developing trans-jurisdictional tourism partnerships Finsights from the Island of Ireland" School of Policy Studies, University of Ulster at Jordanstown, Newtownabbey, Co. Antrim, Northern Ireland BT37 0QB, UK, *Tourism Management*, Vol. 23, pp. 355-366.
- Gulati, R. (1998), Alliances and Networks: J.L. Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University, Evanston, Illinois, U.S.A, *Strategic Management Journal*, Vol. 19, pp. 293-317.
- Hamel, G., Doz Y. e Prahalad, C. (1989), Collaborative with your competitors - and Win, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 133-139.
- Hanks, S. e Chandler, G.N. (1994), Founder competence, the environment, and venture performance, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 18, No. 3, pp. 77-90.
- Hanks, S. e Chandler, G.N. (1994), Patterns of functional specialization in emerging high-tech firms, *Journal of Small Business Management*, Vol. 32, No. 2, pp. 23-36.
- Hanks, S. e Chandler, G.N. (1994), The impact of new venture growth research on entrepreneurship education, *Frontiers in Entrepreneurship Research*.
- Hart, S. (1995), A natural-resource-based view of the firm, *The Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 4, pp. 986-1014.
- Hitt, M. A. e Ireland, R.D et al. (2005), *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Thomson South-Western, Mason, OH.

- Hitt, M.A., Ireland, R.D. e Hoskisson, R.E. (1996), *Strategic Management: Competitiveness and Globalisation*, West Publishing, Minneapolis, MN.
- Hsieh, J., Curtis, K. e Smith, A. (2008), Implications of stakeholder concept and market orientation in the U.S. nonprofit arts context, *International Review on Public Marketing*, Vol. 5, No 1, pp. 1-13.
- Hutton, J. (1999), *The stakeholders society*. London: Blackwell Publishers.
- Huxham, C. (1991), Facilitating collaboration: Issues in multiorganisational group decision support in voluntary, informal collaborative settings, *Journal of Operational Research Society*, Vol. 42, No. 12, pp. 1037-1045.
- Jackson, J. e Murphy, P. (2002), Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences From The New World” *Tourism and Hospitality Research*, Vol.4, No.1, pp. 36-52.
- Jarillo, J.C. (1989), Ventaja Competitiva y Ventaja Cooperativa, *Economía Industrial*, No. 266, Março-Abril, pp. 69-75.
- Johanson, J. e Vahlne, J.E. (1990), The Mechanism of Internationalisation, *International Marketing Review*, Vol. 7, No. 4, pp. 11-24.
- Johnson, M. (2007), *Stakeholders dialogue for sustainable service*, Dissertação de Mestrado, Faculty of Economic Sciences, Communication and IT Business Administration, Karlstad University, Karlstad, Sweden.
- Jongbloed, B., Enders, J. e Salerno, C. (2008), Higher education and its communities: interconnections, interdependencies and research agenda, *Higher Education*, Vol. 56, No. 1, pp. 303-324.
- Kale, P, Harbir; Singh & Perlmutter, H. (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building Relational Capital, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No. 3, pp. 217-237.
- Kilburn, D. (1999), Partnership in cultural turmoil, *Marketing Week*, Vol. 38, No. 15, pp. 20-3.
- Ladeiras, A., Mota, A. e Costa, J. (2010), “Strategic tourism planning in practice: the case of the Open Academy of Tourism, *Journal Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 2 No. 4, pp. 357-363.
- Lalanda, Piedade (1998), Sobre a metodologia qualitativa na pesquisa Sociológica, *Análise Social*, Vol. XXXIII, No. 148, pp.871-883.
- Larson, A.L. (1990), Partner Networks: Leveraging External Ties to Improve Entrepreneurial Performance”, in *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Proceedings of the Tenth Annual Babson College Entrepreneurship Research Conference, pp. 539-552.
- Lemmetyinen, A. e Go, F.M. (2009), The key capabilities required for managing tourism business networks, *Tourism Management*, Vol. 30, pp. 31-40.
- Lewis, J.D. (1992), The new power of strategic alliances, *Strategy & Leadership*, Vol. 20, No. 5, pp. 45 - 62.
- Mahoney J. e Pandian J. (1992), The Resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5, pp. 363-380.

- Marconi, M.A. e Lakatos E.M. (1999), *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*, 4. ed. rev. e ampl.: Atlas.
- Mattessich, P. e Monsey, B. (1992), *Collaboration: "What makes it work*. St. Paul, MN: Amherest, H. Wilder H. Foundation.
- Medina-Munoz, D. e Garcia-Falcon, J.M. (2000), Successful relationships between hotels and agencies, *Annals of Tourism Research*, Vol. 27, No. 3, pp. 737-762.
- Meirovich, G. (2010), The impact of cultural similarities and differences on performance in strategic partnerships: An integrative perspective, *Journal of Management e Organization*, Vol. 16, pp. 127-139.
- Mitchell R., Agle, Bradley R.; Wood, Donna J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of Management Review*, v. 22, n. 4.
- Mockler, R.J. (2001), Making decisions on enterprise-wide strategic alignment in multinational alliances, *Management Decision*, Vol. 39 No. 2, pp. 90-98.
- Morrison, A.J. (1994), Marketing strategic alliances: the small hotel firm, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 6, No. 3, pp. 25-30.
- Novelli, M., Schmitz, B. e Spencer, T. (2006), Networks, clusters and innovation in tourism: a UK experience, *Tourism Management*, Vol. 27, pp. 1141-1152.
- Ohmae, K. (1990), Pourquoi les Alliances Échouent-elles?, *Harvard L'Expansion*, N° 56, pp. 25-44.
- Oishi, M., (2002), A succession of chip manufacturers announce relationship with Sony and Matsushita, *Nikkei Electronics*, Vol. 821, pp. 59-68.
- Owen, R.E., Witt, S.F. e Gammon, S. (1993), Sustainable tourism development in Wales, *Tourism Managemen* December, pp. 463-467.
- Palmer, A. e Bejou, D. (2005), The future of relationship marketing, *Journal of Relatsh Mark* Vol. 4, No. ¾, pp. 1-10.
- Pansiri, J. (2005), The influence of managers characteristics and perceptions in strategic alliance practice, *Management Decision* Vol. 43, No. 9, pp. 1097-1113 .
- Pansiri, J. (2005), Pragmatism: A Methodological Approach to Researching Strategic Alliances in Tourism, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, Vol. 2, No. 3, pp. 191-206.
- Parkhe, A. (2003), "Institutional environments, institutional change, and international alliance, *Journal of International Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 305-316.
- Peng, M.W. (2001), The resource-based view and international business, *Journal of Management* Vol. 27, pp. 803-829.
- Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, New York.
- Pérez, S. e Castillejo, J. (2008), The Resource Based Theory of the Firm and Firm Survival, *Small Business Economics*, Vol. 30, pp. 231-249.
- Perks, H. e Easton, G. (2000), Strategic alliances: partner as customer, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 327-338.

- Peteraf, M. (1993), The Cornerstones of competitive Advantage: a resource-based view, *Strategy Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Pitelis, C. (2005), Edith Penrose, Organisational Economics and Business Strategy: An Assessment and Extension, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 26, pp. 67-82.
- Plaza, B., Galvez-Galvez, C. e Gonzalez-Flores, A. (2011), Orchestrating innovation networks in e-tourism: A case study, *African Journal of Business Management* Vol. 5, No. 2, pp. 464-480.
- Poon, A. (1993), *Tourism, Technology and Competitive Strategies*: Cab International, Wallingford.
- Porter, M.E. (1998), *On Competition*, Boston: Harvard Business School.
- Porter, M.E. e Fuller, M.B. (1986), Coalitions and Global Strategy”, in *Competition in Global Industries*, Michael E. Porter (ed.), Boston MA: Harvard Business School Press, pp. 315-343.
- Pothukuchi, V., Damanpour, F., Choi, J., Chen, C.C. e Park, S.H. (2002), National and Organizational culture differences and international joint venture performance, *Journal of International Business*, Vol. 33, No. 2, pp. 243-265.
- Prior, D. (1996), Working the network: Local authority strategies in the reticulated local state, *Local Government Studies*, Vol. 2, No., 2, pp. 92-103.
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1992), *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Gradiva - Publicações, Lisboa.
- Roberts L. e Simpson, F. (2000), Developing Partnerships Approaches to Tourism in Central and Eastern Europe”, in Bramwell, B. e Lane, B., *Tourism, Collaboration and Partnerships politics, practice and sustainability*, pp. 230-271, Channel View Publications.
- Robson, J. e Robson, I. (1996), From Shareholders to Stakeholders: Critical Issues for Tourism Marketers, *Tourism Management*, Vol. 17, No. 7, pp. 533-540.
- Sainaghi, R. (2006), From contents to processes: versus a dynamic destination management model, *Tourism Management*, Vol. 27, No. 5, pp. 1053-1063.
- Sautter, E. e Leisen, B. (1999), Managing Stakeholders. A Tourism Planning Model, *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, No. 2, pp. 312-328.
- Saxena, G. (2005), Relationships, networks and the learning regions: Case evidence from the Peak District National Park, *Tourism Management*, Vol. 26, pp. 277-289.
- Schianetz, K., Kavanagh, L. e Lockington, D. (2007), The learning tourism destination: the potential of a learning organisation approach for improving the sustainability of tourism destinations, *Tourism Management*, Vol. 28, No. 6, pp. 1485-1496.
- Shamdasani, P.N. e Sheth, J.N. (1995), An Experimental Approach to Investigating Satisfaction and Continuity in Marketing Alliances, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 4, pp. 6-23.
- Selin, S. e Chavez, D. (1995), Developing an evolutionary tourism model, *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, No. 4, pp. 844-856.
- Sigala M (2004), *Networking the Tourism Supply chain: Evaluating the Readiness of Small and Medium Tourism Enterprises of An Island Economy*. University of Aegean, Greece.
- Sirmon D.G. e Lane P.J. (2004), A model of cultural differences and international alliance performance, *Journal of International Studies*, Vol. 35, No. 4, pp. 306-319.

- Smith S (1993), The tourist product, *Annals of Tourism Research*, Vol. 21, No. 3, pp. 582-595
- Sorensen, H.B. e Reve, T. (1998), Forming strategic alliances for asset development, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 14, No. 3, pp. 151-165.
- Souza, L., Câmara, M. e Arbex, M. (2006), Cooperação entre firmas localizadas em arranjos produtivos locais: um estudo nas empresas do vestuário de Londrina, *GEPROS*, Ano 1, No. 3.
- Speckbacher, G. (2010), The effect of interorganizational trust on make-or-cooperate decisions: Disentangling opportunism-dependent and opportunism-independent effects of trust, *European Management Review*, Vol. 7, No. 2, pp. 101-115.
- Teng , B.S. e Das, T.K. (2008), Governance structure choice in strategic alliances-The roles of alliance objectives, alliance management experience, and international partners, *Management Decision*, Vol. 46, No. 5, pp. 725-742.
- Tyler, B.B. (2001), The complementarity of cooperative and technological competencies: a resource based perspective, *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 18, pp. 1-27.
- Wernerfelt, B. (1984), A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, Vol.5, April-June, pp.171-180.
- Wheelen, T.L.; Hunger, J.D.(2000), *Strategic management business policy: entering 21st century global society*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Wilson, A. e Charlton, K. (1997), *Making partnerships work. A practical guide for the public, private, voluntary and community sectors*, The Joseph Rowntree Foundation, York: York Publishing Services Limited.
- Wilson, J. e Hynes, N. (2008), Co-evolution of firms and strategic alliances: Theory and empirical evidence, *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 76, pp. 620-628.
- Witt, S. e Moutinho, L. (1995), *Tourism Marketing and Management Handbook*, New York: Prentice Hall International.
- Wong, E.P., Mistilis, N e Dwyer, L. (2010), Understanding ASEAN tourism collaboration: the preconditions and policy framework formulation, *International Journal of Tourism Research*, Vol. 12, pp. 291-302.
- Yasuda, H. e Lijima, J. (2005), Linkage between strategic alliances and firm's business strategy: the case of semiconductor industry.
- Yin, R. K. (2003) Case Study research, Design and methods, 3rd edition *Thousand Oaks*, SA: Sage.
- Yoshino M. e Rangan U. (1996) *Alianças estratégicas: uma abordagem empresarial à globalização*. São Paulo: Makron Books.
- Zeng, M. e Chen, X. (2003), Achieving cooperation in multiparty alliances: a social dilemma approach to partnership management, *Academy of Management Review*, Vol. 28, No. 4, pp. 587-605.
- Zollo, M., Reuer, J.J. e Singh, H. (2002), Interorganizational routines and performance in strategic alliances, *Organization Science*, Vol. 13, No. 6, pp. 701-713.

APÊNDICE

APÊNDICE I

Guião para entrevista sobre Formação e Fatores Influenciadores no Desenvolvimento de Alianças no Setor do Turismo

NOTA: Ler com toda a atenção o guião antes da entrevista.

Enquadramento

(O entrevistador deve ter sempre presente as questões que o estudo pretende esclarecer, mas que não são exatamente as perguntas que ele deve fazer ao entrevistado. Estas questões que o estudo pretende esclarecer são as seguintes:)

Esclarecimento: Nesta entrevista abordaremos o uso de alianças, que correspondem à associação entre duas ou mais empresas que juntam recursos para desenvolver uma atividade específica, criando sinergias de grupo ou como estratégia de crescimento das empresas.

- 1- Quais as alianças que existem na sua organização? E há quanto tempo estabeleceu este tipo de acordo?
- 2- Quais foram as principais razões/fatores para apostar nas alianças? Pela oportunidade de negócio? Pela participação e experiência por outros acordos? Por notar que o meio em que se insere seja muito competitivo? Por não conseguir sozinho atingir objetivos mais lucrativos? Outros?
- 3- Ao escolher as empresas para esta parceria, quais os fatores mais relevantes: Por ser uma empresa bem posicionada no mercado? Porque complementa a sua oferta de produtos os serviços? Porque é uma empresa onde deposita extrema confiança, respeito, ou a sua filosofia e cultura assemelha-se à da sua empresa?
- 4- Vários autores focam a confiança como ponto fundamental para estabelecer uma aliança, partilha da mesma opinião? Porquê?
- 5- Quais os benefícios que lhe trás as alianças em conjunto com as outras empresas?
- 6- As alianças facilitam a gestão da sua empresa? No caso de a resposta ser afirmativa: De que forma?
- 7- As alianças melhoram significativamente os retornos financeiros da sua empresa? No caso de a resposta ser afirmativa: De que forma?
- 8- Na formação de alianças em que medida o relacionamento com os seus stakeholders (clientes, consumidores, fornecedores, distribuidores, entre outros), pode influenciar o desempenho da sua organização?
- 9- Porque é que a sua empresa adotou as alianças, e qual a melhoria que notou na estrutura relacionamentos entre os seus parceiros?
- 10- Visto o setor do turismo ser bastante vasto, julga que a colaboração entre várias empresas será mais útil para servir e satisfazer melhor o consumidor?
- 11- Na sua empresa já combinou algum recurso ou capacidades, ou utilizou alguma tecnologia da empresa aliada para conseguir ganhar vantagem competitiva?

(Para esclarecer estas 11 questões, o entrevistador deve seguir o presente guião, lembrando-se sempre que são estas questões que quer ver esclarecidas e que se após cada resposta não ficar claro o que se pretende, deve procurar esclarecer o assunto com questões adicionais.)

GUIÃO/PROTOCOLO DA ENTREVISTA

Iniciar a entrevista estabelecendo uma conexão com o entrevistado, que possibilite uma relação amistosa, suficientemente próxima para que o entrevistado se sinta à vontade para conversar sobre as alianças, mas suficientemente distante para que a sessão não se transforme numa espécie de terapia improvisada (isso pode ser feito conversando positivamente sobre algum objeto que esteja na mesa dele, ou sobre o local onde a entrevista decorre, ou algo com que o próprio entrevistador se sinta confortável). O entrevistador deverá, também, deixar claro o significado do termo Aliança, que irá utilizar recorrentemente ao longo da entrevista.

É importante apresentar a investigação com a referência “Queremos conhecer alguns aspetos da utilização de Alianças na sua organização”.

Devem ser referidos os aspetos deontológicos seguintes:

- O entrevistado é livre de a qualquer momento deixar alguma das perguntas por responder se considerar preferível não responder;
- Será mantido o anonimato das respostas, e nenhum dos entrevistados será identificado (apenas a equipa de investigadores conhecerá os nomes dos entrevistados e todas as divulgações públicas omitirão os elementos identificadores individuais - serão somente fornecidas informações genéricas sobre os entrevistados como um todo);
- Os dados da entrevista apenas serão acedidos pelo entrevistador e restantes elementos da equipa de investigação;
- Após transcrição da entrevista, e depois do término, será desgravada ou destruída;
- Se o entrevistador não estiver a ser claro na colocação das perguntas, o entrevistado deverá/ poderá pedir-lhe que reformule a pergunta;
- A entrevista durará, previsivelmente, menos de 60 minutos, se possível sem interrupções;
- Será feita uma gravação da entrevista, para depois processar cuidadosamente as respostas; se for necessário esclarecer aspetos adicionais contactar-se-á novamente o entrevistado;
- Agradecer-se-á a disponibilidade do entrevistado;
- Agradecer-se-á a contribuição do entrevistado, indicando que será muito útil no âmbito da pesquisa e que dará contribuições singulares.

PERGUNTAS-CHAVE

(Assegurar que este conteúdo é questionado, mas adaptar as perguntas ao contexto e ao entrevistado)

- 1- Quais as alianças que existem na sua organização? E há quanto tempo estabeleceu este tipo de acordo?
- 2- Quais foram as principais razões/fatores para apostar nas alianças? Pela oportunidade de negócio? Pela participação e experiência por outros acordos? Por notar que o meio em que se insere seja muito competitivo? Por não conseguir sozinho atingir objetivos mais lucrativos? Outros?
- 3- Ao escolher as empresas para esta parceria, quais os fatores mais relevantes: Por ser uma empresa bem posicionada no mercado? Porque complementa a sua oferta de produtos os serviços? Porque é uma empresa onde deposita extrema confiança, respeito, ou a sua filosofia e cultura assemelha-se à da sua empresa?
- 4- Vários autores focam a confiança como ponto fundamental para estabelecer uma aliança, partilha da mesma opinião? Porquê?
- 5- Quais os benefícios que lhe trás as alianças em conjunto com as outras empresas?
- 6- As alianças facilitam a gestão da sua empresa? No caso de a resposta ser afirmativa: De que forma?
- 7- As alianças melhoram significativamente os retornos financeiros da sua empresa? No caso de a resposta ser afirmativa: De que forma?
- 8- Na formação de alianças em que medida o relacionamento com os seus stakeholders (clientes, consumidores, fornecedores, distribuidores, entre outros), pode influenciar o desempenho da sua organização?
- 9- Porque é que a sua empresa adotou as alianças, e qual a melhoria que notou na estrutura relacionamentos entre os seus parceiros?
- 10- Visto o setor do turismo ser bastante vasto, julga que a colaboração entre várias empresas será mais útil para servir e satisfazer melhor o consumidor?
- 11- Na sua empresa já combinou algum recurso ou capacidades, ou utilizou alguma tecnologia da empresa aliada para conseguir ganhar vantagem competitiva?

Pedir, no final, alguns dados da caracterização geral dos entrevistados:

- Ano de nascimento;
- Formação de base;
- Anos de experiência profissional;
- Anos no cargo atual;
- Cargo atual e posição na organização;

- Agradecer a participação e valorizar o contributo. Deixar contacto para o caso de o entrevistado pretender algum esclarecimento adicional, e ficar com o contacto do entrevistado para o caso de o pretendermos contactar novamente.