

**MARKETING TURÍSTICO**  
**UMA ABORDAGEM DE REDE**

por

Ricardo Alexandre Fontes Correia

Tese de Mestrado em Ciências Empresariais

Orientada por

Prof. Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito

**Faculdade de Economia**  
Universidade do Porto

2005

## **Breve Nota Biográfica**

O candidato licenciou-se em Economia na Faculdade de Economia da Universidade do Porto em Julho de 2001, tendo ingressado de imediato, nos quadros da Arthur Andersen (Actualmente designada por Deloitte&Touche).

Após quase 2 anos de experiência numa das maiores multinacionais na prestação de serviços de Auditoria/Consultadoria e porque a atracção académica do candidato foi por demais considerável, este decidiu enveredar mais intensamente neste âmbito, sendo desde o ano lectivo de 2003/2004 docente da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Mirandela do Instituto Politécnico de Bragança.

Na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Mirandela o candidato é regente entre outras das disciplinas de: Marketing Turístico, Marketing, Estrutura e Comportamento Organizacional e Sistemas de Informação de Marketing, integrando simultaneamente a equipa de elaboração do Plano Regional de Ordenamento do Território de Trás-os-Montes e Alto Douro.

## **Agradecimentos**

Ao meu orientador, Prof. Doutor Carlos Melo Brito, pelo estímulo que imprimiu ao meu trabalho, pela sua permanente disponibilidade, pelos inúmeros e valiosos conselhos e pela motivação que me soube transmitir, fazendo-me sempre acreditar na materialização de um projecto desta envergadura num tão curto espaço de tempo.

Ao Director da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Mirandela Dr. Vítor Simões Alves por todo o apoio prestado a este trabalho, que permitiu a marcação célere das entrevistas principal instrumento empírico desta investigação.

A todos os entrevistados pela sua pronta disponibilidade; à organização da Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes, em especial à Carla Pinto pela colaboração, interesse e amabilidade concedida.

Aos meus pais, irmã e avós devendo-lhes a eles o apoio, compreensão e aconselhamento constante ao longo da vida que desembocou neste trajecto percorrido que com este trabalho assinala um importante marco para a sua posterior continuidade, mas que contudo os prejudicou com a minha permanente e exaustiva entrega ao seu desenvolvimento.

O agradecimento mais relevante destina-se à minha querida esposa Sónia que viu o nosso primeiro ano de casamento ser perturbado por um continuo outorgamento a este trabalho de dissertação e cuja compreensão e apoio serviram de tónico para algumas das consequências nefastas que trabalhos desta natureza geram no que diz respeito ao estado de espírito dos seus autores.

## **Resumo**

O espaço físico tem sido encarado como algo dado, uma realidade inalterável confinada a fronteiras irreversivelmente delimitadas que lhe confeririam um carácter de estabilidade. Este trabalho rejeita essa visão estática do espaço adoptando uma visão relacional do território para desta forma o considerar como uma realidade eminentemente relacional contemplando dinâmicas que conduzem à sua reconfiguração temporal. O território surge assim nesta investigação com características equiparadas às de uma organização que, com os seus recursos, actores e actividades, se pretende tornar mais dinâmica e atraente ao longo do tempo alcançando uma melhor posição na rede interorganizacional.

Dentro do território, foi dado especial relevo à rede turística por se encontrar uma grande propensão entre as características desta indústria com as potencialidades de análise da *network approach*, abordagem tutora do estudo, pretendendo-se com a aplicação da mesma apurar os efeitos dinâmicos da modelação bidireccional existente entre a rede turística e o território onde esta se desenvolve. Na rede turística considerada estudou-se especificamente o turismo vitivinícola, recaindo um interesse significativo da pesquisa sobre fenómenos de acção colectiva materializados pela acção de uma rota de vinhos assim como os efeitos daí advindos para a rede turística e, por esta via, as dinâmicas imprimidas ao território.

Em síntese, em termos científicos, esta dissertação, centrando-se nas influências recíprocas das dinâmicas territoriais e turísticas numa perspectiva de rede, procura contribuir para o aprofundamento do conhecimento na área turística e territorial, apresentando uma clara componente interdisciplinar ao estabelecer uma ligação entre o marketing, a administração territorial, a acção colectiva e o turismo, com evidentes ganhos ao nível da gestão das organizações que actuam nestes domínios.

## **Abstract**

The territory has been regarded as something given, a static reality confined to irreversible borders and limits that gave it some particular character of stability. This dissertation rejects that kind of external visions of space, adopting a relational image of the territory, for this way to consider it like a highly relational reality, contemplating interorganisational dynamics that loads the space to a permanent reconfiguration in time. In this study, the territory become visible with equal characteristics to any organization, that with their resources, actors and development of activities, want to become more dynamic and attractive across time achieving a better position in the interorganisational network.

All the resources inherent were given to the territories for a special interest to the tourism network because a large propension was found in-between the characteristics of this industry with the elucidation capabilities of network approach, that superintend the study, pretending with the application of this approach to gain concern about the dynamic effects of a bidirectional modelation existing between the tourism network and the place where it develops. Among the tourism network considered we expose specially the wine tourism giving a particular interest to collective action phenomenon materialized by the action of a wine route, as well as, to analyse the effects that results in the tourism network and through this way the dynamics conferred to territory.

Synthesis in scientific terms this dissertation suggesting about the mutual territorial and tourism dynamics analysed from the network approach perspective encompass a innovative thematic providing a contribution for a more accurate knowledge in these areas, this is taking in a strong interdisciplinary character, establishing a close link between marketing, the territorial administration, the collective action and the tourism with relevant understandment at the level of the management of the organizations that act as those levels.

## Índice

|  |            |
|--|------------|
| <b>Breve Nota Biográfica .....</b>                         | <b>i</b>   |
| <b>Agradecimentos .....</b>                                | <b>ii</b>  |
| <b>Resumo .....</b>  | <b>iii</b> |
| <b>Abstract .....</b>                                      | <b>iv</b>  |
| <b>Índice de Figuras .....</b>                             | <b>x</b>   |
| <b>Índice de Tabelas .....</b>                             | <b>xi</b>  |
| <b>Listagem de Siglas .....</b>                            | <b>xii</b> |
| <br>   |            |
| <b>Introdução .....</b>                                    | <b>1</b>   |
| <br>   |            |
| <b>Parte I</b>   |            |
| <b>Revisão da Literatura .....</b>                         | <b>9</b>   |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo 1</b>  |            |
| <b>Redes Territoriais .....</b>                            | <b>10</b>  |
| <b>1.1 - O Território como Rede .....</b>                  | <b>11</b>  |
| <b>1.2 - Redes Interorganizacionais .....</b>              | <b>18</b>  |
| <b>1.3 - O Modelo A-R-A .....</b>                          | <b>24</b>  |
| 1.3.1 - Actores .....                                      | 25         |
| 1.3.2 - Actividades .....                                  | 28         |
| 1.3.3 - Recursos .....                                     | 29         |
| 1.3.4 - A <i>Network</i> .....                             | 30         |
| 1.3.4.1 - Ligações entre Actividades .....                 | 33         |
| 1.3.4.2 - Elos entre Recursos .....                        | 38         |
| 1.3.4.3 - Laços entre Actores .....                        | 47         |
| 1.3.4.4 - Interligação dos Elementos .....                 | 55         |
| <b>1.4 - Características Estruturantes das Redes .....</b> | <b>58</b>  |
| 1.4.1 - Posição na Rede .....                              | 58         |
| 1.4.2 - Estabilidade, Mudança e Mobilização .....          | 61         |
| <b>1.5 - Acção Colectiva em Redes .....</b>                | <b>69</b>  |

|  |            |
|--|------------|
| 1.5.1 - A <i>Network Approach</i> e a Acção Colectiva .....  | 69         |
| 1.5.2 - A Acção Colectiva .....  | 74         |
| 1.5.3 - Os Movimentos de Acção Colectiva e a Terceira Dimensão da<br><i>Network Approach</i> ..... | 79         |
| <b>1.6 - Conclusão .....</b>   | <b>82</b>  |
| <br><b>Capítulo 2</b>  |            |
| <b>Redes Turísticas Vitivinícolas .....</b>  | <b>84</b>  |
| <b>2.1 - O Turismo Vitivinícola .....</b>  | <b>84</b>  |
| <b>2.2 - A Acção Colectiva no Turismo .....</b>  | <b>88</b>  |
| <b>2.3 - As Rotas do Vinho .....</b>   | <b>94</b>  |
| <b>2.4- Acção Colectiva nas Rotas do Vinho .....</b>   | <b>96</b>  |
| <b>2.5 - Impactos das Rotas no Desenvolvimento Territorial .....</b>                               | <b>100</b> |
| <b>2.6 - Conclusão .....</b>   | <b>103</b> |
| <br><b>Capítulo 3</b>  |            |
| <b>Modelo de Análise .....</b>   | <b>105</b> |
| <b>3.1 - Perspectivas Teóricas .....</b>   | <b>105</b> |
| <b>3.2 - Questões de Investigação .....</b>  | <b>111</b> |
| <b>3.3 - Modelo de Análise .....</b>   | <b>113</b> |
| 3.3.1 - A Relação Território Rede Turística .....  | 115        |
| 3.3.1.1 - Actores .....  | 116        |
| 3.3.1.2 - Recursos .....   | 117        |
| 3.3.1.3 - Actividades .....  | 119        |
| 3.3.2 - A Relação Rede Turística - <i>Issue-Based Net</i> .....                                    | 120        |
| 3.3.2.1 - Problema Específico .....  | 121        |
| 3.3.2.2 - Complementaridades / Interesses Comuns .....   | 122        |
| 3.3.2.3 - Massa Crítica .....  | 122        |
| 3.3.2.4 - Translação .....   | 123        |
| 3.3.2.5 - O Efeito da Acção Colectiva .....  | 123        |
| 3.3.3 - A Articulação Dinâmica do Modelo .....   | 124        |
| <b>3.4 - Conclusão .....</b>   | <b>124</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Parte II</b>  |            |
| <b>Investigação Empírica .....</b>   | <b>126</b> |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo 4</b>  |            |
| <b>Metodologia .....</b>   | <b>127</b> |
| <br>   |            |
| <b>4.1 - Determinantes das Escolhas Metodológicas .....</b>                    | <b>127</b> |
| 4.1.1 - Objectivos da Investigação .....                                       | 128        |
| 4.1.2 - Conteúdo e Contexto do Projecto de Investigação .....                  | 129        |
| 4.1.3 - Constrangimentos .....   | 131        |
| <br>   |            |
| <b>4.2 - Estratégia de Investigação .....</b>                                  | <b>132</b> |
| <br>   |            |
| <b>4.3 - Estrutura de Investigação .....</b>                                   | <b>133</b> |
| 4.3.1 - Unidade de Análise .....   | 134        |
| 4.3.2 - Recolha de Informação e Selecção da Amostra .....                      | 134        |
| 4.3.2.1 - Dados Primários .....  | 135        |
| 4.3.2.2 - Dados Secundários .....  | 137        |
| 4.3.3 - Selecção da Amostra .....  | 138        |
| <br>   |            |
| <b>4.4 - A Análise dos Dados .....</b>   | <b>140</b> |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo 5</b>  |            |
| <b>O Território e o Turismo no Douro .....</b>                                 | <b>141</b> |
| <br>   |            |
| <b>5.1 - O Território do Douro como Património Mundial da Humanidade .....</b> | <b>141</b> |
| 5.1.1 - Caracterização Geral .....   | 142        |
| 5.1.2 - Os Elementos Visuais da Paisagem .....                                 | 147        |
| 5.1.3 - Direito de Propriedade do Território .....                             | 148        |
| 5.1.4 - Caracterização Sócio-Económica do Território .....                     | 150        |
| 5.1.5 - A Actividade Económica .....   | 151        |
| 5.1.6 - Vitivinicultura .....  | 154        |
| 5.1.7 - A Articulação dos Actores Territoriais .....                           | 157        |
| <br>   |            |
| <b>5.2 - O Turismo no Douro .....</b>  | <b>159</b> |
| 5.2.1 - Caracterização Geral .....   | 160        |
| 5.2.2 - Principais Recursos Turísticos do Território .....                     | 162        |
| 5.2.3 - A Articulação dos Agentes Turísticos no Douro .....                    | 167        |
| 5.2.4 - Análise <i>SWOT</i> do Turismo no Douro .....                          | 172        |
| <br>   |            |
| <b>5.3 - Conclusão .....</b>   | <b>173</b> |
| <br>   |            |
| <b>Capítulo 6</b>  |            |
| <b>O Caso da Rota do Vinho do Porto .....</b>                                  | <b>175</b> |



|  |            |
|--|------------|
| <b>6.1 - A Rota do Vinho do Porto .....</b>                                    | <b>175</b> |
| <b>6.2 - Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes .....</b>            | <b>180</b> |
| 6.2.1 - A Organização .....  | 183        |
| 6.2.2 - A Distribuição Geográfica dos Aderentes .....                          | 184        |
| 6.2.3 - Principais Actividades .....   | 186        |
| 6.2.4 - Rede de Relações .....   | 192        |
| 6.2.5 - Os Entraves Administrativos e Territoriais à Actuação da RVP A.A ..... | 196        |
| <b>6.3 - Conclusão .....</b>   | <b>197</b> |

## **Capítulo 7**

|  |            |
|--|------------|
| <b>Análise do Caso .....</b>   | <b>199</b> |
| <b>7.1 - Articulação entre a Rede Turística e a Rede Territorial .....</b> | <b>200</b> |
| 7.1.1 - Actores .....  | 200        |
| 7.1.1.1 - Individuais .....  | 201        |
| 7.1.1.2 - Institucionais .....   | 206        |
| 7.1.2 - Recursos .....   | 214        |
| 7.1.2.1 - Tangíveis .....  | 214        |
| 7.1.2.2 - Intangíveis .....  | 220        |
| 7.1.3 - Actividades .....  | 226        |
| 7.1.3.1 - Transferência .....  | 226        |
| 7.1.3.2 - Transformação .....  | 229        |
| <b>7.2 - A Dinâmica da Acção Colectiva .....</b>                           | <b>233</b> |
| 7.2.1 - Problema Específico .....  | 234        |
| 7.2.2 - Complementaridade / Interesses Comuns .....                        | 237        |
| 7.2.3 - Massa Crítica .....  | 242        |
| 7.2.4 - Translação .....   | 248        |
| 7.2.5 - Efeito da Acção Colectiva .....                                    | 251        |
| <b>7.3 - Conclusão .....</b>   | <b>259</b> |

## **Capítulo 8**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Conclusão .....</b>                                | <b>261</b> |
| <b>8.1 - Síntese de Resultados .....</b>              | <b>261</b> |
| <b>8.2 - Principais Contributos .....</b>             | <b>270</b> |
| <b>8.3 - Limitações do Estudo .....</b>               | <b>272</b> |
| <b>8.4 - Sugestões para Investigação Futura .....</b> | <b>273</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>Referências .....</b>   | <b>275</b> |
| <b>Anexos .....</b>  | <b>290</b> |
| Anexo 1 - Guião de Entrevista à Organização da Rota do Vinho do Porto -<br>Associação de Aderentes ..... | 290        |
| Anexo 2 - Guião de Entrevista aos Associados .....   | 293        |
| Anexo 3 - Guião de Entrevista com Peritos do Território e do Turismo do<br>Douro .....                   | 296        |

## Índice de Figuras

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1.1 Modelo ARA de rede industrial .....   | 24  |
| Figura 1.2 Esquema de análise dos efeitos de desenvolvimento de relacionamentos<br>negociais ..... | 31  |
| Figura 1.3 Elos de recursos na constelação de recursos de uma organização .....                    | 43  |
| Figura 1.4 Modelo tridimensional das redes industriais .....                                       | 80  |
| Figura 1.5 A <i>network approach</i> e o fenómeno da acção colectiva .....                         | 81  |
| Figura 2.1 A relação dos comuns com o turismo e outras actividades .....                           | 93  |
| Figura 2.2 Rotas vitivinícolas: componentes da experiência do turista .....                        | 98  |
| Figura 2.3 O efeito da criação de uma rota vitivinícola .....                                      | 102 |
| Figura 3.1 Território como organização .....   | 108 |
| Figura 3.2 O território como sistema articulado de redes .....                                     | 109 |
| Figura 3.3 A rede turística .....  | 110 |
| Figura 3.4 O actor colectivo turístico .....   | 111 |
| Figura 3.5 A interacção do território com a rede turística .....                                   | 113 |
| Figura 3.6 Modelo conceptual de análise .....  | 114 |
| Figura 3.7 A relação território rede turística .....   | 115 |
| Figura 3.8 A relação rede turística <i>issue-based net</i> .....                                   | 121 |
| Figura 5.1 O território do Douro enquadrado em Portugal .....                                      | 142 |
| Figura 5.2 A Região Demarcada do Douro inserida no território .....                                | 143 |
| Figura 5.3 O Alto Douro Vinhateiro inserido na Região Demarcada do Douro .....                     | 143 |
| Figura 5.4 Distribuição da população economicamente activa e empregada do Douro<br>em 2001 .....   | 152 |
| Figura 5.5 Evolução do número de passageiros dos cruzeiros turísticos, 1994-2004 .....             | 166 |
| Figura 5.6 O vinho como elemento despoletador do turismo .....                                     | 167 |
| Figura 6.1 Logótipo da RVP .....   | 178 |
| Figura 6.2 Os aderentes da RVP.A.A dispersos pelo território .....                                 | 185 |
| Figura 6.3 Rede de relações da RVP A.A. ....   | 193 |
| Figura 7.1 Modelo conceptual de análise simplificado .....   | 199 |

## Índice de Tabelas

|   |     |
|---|-----|
| Tabela 3.1 Questões de investigação .....   | 112 |
| Tabela 4.1 Entrevistados .....  | 136 |
| Tabela 5.1 Áreas dos concelhos dentro da área do PIOT-ADV .....   | 146 |
| Tabela 5.2 Caracterização populacional .....  | 150 |
| Tabela 5.3 Taxa de analfabetismo .....  | 151 |
| Tabela 5.4 Taxa de actividade .....   | 152 |
| Tabela 5.5 Taxa de desemprego .....   | 153 |
| Tabela 5.6 Indicadores de estrutura das explorações das freguesias do ADV, por sub-região e total .....   | 154 |
| Tabela 5.7 Capacidade de alojamento da hotelaria convencional no Douro .....                              | 160 |
| Tabela 5.8 Capacidade de alojamento do TER no Douro .....   | 161 |
| Tabela 5.9 Capacidade de alojamento da hotelaria convencional vs TER no Douro .....                       | 161 |
| Tabela 5.10 Dormidas em estabelecimentos hoteleiros, segundo o país de residência habitual, em 2002 ..... | 162 |
| Tabela 5.11 Estadas médias de ocupação por hospede e tx de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros ..... | 162 |
| Tabela 5.12 Análise <i>SWOT</i> do turismo no Douro .....   | 172 |
| Tabela 6.1 <i>Stakeholders</i> da RVP A.A .....   | 195 |
| Tabela 8.1 Esquematização sintética dos principais resultados .....                                       | 270 |

## **Listagem de Siglas**

|                |  |
|----------------|--|
| <i>IMP</i>     | <i>Industrial Marketing and Purchasing</i>               |
| <i>ARA</i>     | <i>Actores - Recursos - Actividades</i>                  |
| <i>BIA</i>     | <i>Business Interest Association</i>                     |
| <i>RVP</i>     | <i>Rota do Vinho do Porto</i>                            |
| <i>RVP A.A</i> | <i>Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes</i>  |
| <i>RDD</i>     | <i>Região Demarcada do Douro</i>                         |
| <i>UTAD</i>    | <i>Universidade de Trás-os- Montes e Alto Douro</i>      |
| <i>ADV</i>     | <i>Alto Douro Vinhateiro</i>                             |
| <i>PIOT</i>    | <i>Plano Intermunicipal de Ordenamento do Território</i> |
| <i>IPTM</i>    | <i>Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos</i>   |
| <i>IND</i>     | <i>Instituto de Navegabilidade do Douro</i>              |
| <i>CRT</i>     | <i>Comissão Regional de Turismo</i>                      |
| <i>IVDP</i>    | <i>Instituto dos Vinhos do Douro e Porto</i>             |
| <i>BTL</i>     | <i>Bolsa de Turismo de Lisboa</i>                        |
| <i>FITUR</i>   | <i>Feira Internacional de Turismo</i>                    |
| <i>TER</i>     | <i>Turismo no Espaço Rural</i>                           |
| <i>FRAH</i>    | <i>Fundação Rei Afonso Henriques</i>                     |

## **Introdução**

O turismo assume-se como um dos principais sectores da economia mundial sendo expectável que o mercado turístico alcance um total de 1.600 milhões de pessoas em 2020 o que será equivalente a 20 % da população existente nesse período (World Tourism Organization, 1997). Paralelamente com uma das taxas de crescimento mais rápidas de todos os sectores da economia, acontece uma diversificação dos produtos turísticos, que tendem a ser orientados para novas ofertas e experiências. Mas apesar destas constatações não tem havido consenso na definição da indústria do turismo possivelmente porque o seu produto é difícil de definir e coordenar através de uma diversidade de empresas e níveis transversais de oferta (Smith, 1994).

De facto a definição de um conceito de turismo, não é tarefa de todo consensual. Leiper (1979) apresenta as visões dominantes entre vários autores da tomada do turismo como indústria, fazendo daí surgir problemáticas dotadas de grande pertinência. Assim, Leiper (1979) projecta inicialmente uma corrente de autores que não toma o turismo como indústria, mas sim enquadrado numa amálgama de indústrias conectadas com o propósito de suprirem as necessidades turísticas, suportando-se esta visão em dois princípios: o facto de as indústrias do turismo se sobreporem às chamadas indústrias regulares e pelo facto de as referidas indústrias não produzirem os mesmos bens, ou sequer recorrerem a tecnologias equivalentes. O autor apresenta posteriormente um outro grupo teórico que de uma forma oposta ao primeiro assiste à consideração do turismo como indústria, sustentando-se esta posição na grande importância comercial que o turismo assume, defendendo este grupo que um dos principais critérios da definição da pertença a esta indústria advirá da relação proporcional de negócios resultantes do turismo em cada organização.

Uma tomada de posição de Leiper contrastante com estes dois agregados é a que assoma a utilidade da definição da indústria do turismo quando formulada para retratar a coordenação de actividades visando o serviço dos turistas. Esta posição faz passar o critério de pertença à indústria da afinidade de factores produtivos e/ou substituíbilidade

tecnológica para a complementaridade e interdependência entre operadores, que partilham a responsabilidade de gerir os fluxos turísticos. Assim o critério mais relevante para a pertença a esta indústria torna-se a participação na coordenação da produção turística (Tremblay, 1998).

De facto, o turismo tende a desenvolver-se numa área territorial confinada, onde diferentes organizações terão de coordenar esforços com vista à sua potenciação. O produto turístico é produzido em interação com os consumidores e estes têm que ser deslocados para a “arena” da produção (o destino turístico) para desfrutarem do seu consumo (Grängsjö, 2003). Esta indústria é frequentemente descrita como englobando um grande número de pequenas empresas que produzem produtos complementares mas que são geralmente independentes no sentido em que não são detidas por um conglomerado (Hjalager, 2000).

O destino turístico assume-se como o elemento preponderante nesta indústria pois é dele que emanam os atributos geradores de expectativas nos consumidores. O destino é tomado como uma amálgama de produtos individuais e oportunidades de experiências que interligados darão corpo à experiência total da área visitada (Murphy *et al*, 2000).

Middleton e Clark (2001) introduziram o termo de produto turístico global podendo este ser definido como “um pacote de componentes tangíveis e intangíveis baseados nas actividades do destino”. Sendo este pacote entendido pelo turista como “uma experiência disponível a um determinado preço” (Middleton e Clark, 2001, pp.124-125). Para estes autores o produto turístico pode ser dividido em dois níveis: o nível total que inclui a totalidade de experiência que o turista enfrenta desde a sua partida até ao regresso e o nível específico que reporta a uma componente oferecida por uma organização particular.

Smith (1994) integra no produto turístico cinco elementos: o enquadramento físico, que se refere ao local e às condições envolventes como sejam as infra-estruturas e o clima; os serviços, que deverão existir para permitir usufruir da planta física; a hospitalidade entendida como um potenciador de realização de expectativas; a liberdade de escolha,

que passa pela existência de um leque de opções não limitadoras da acção a experiências muito confinadas; e o envolvimento que remete para a participação e interacção do cliente na elaboração e reafirmação do produto.

De uma forma mais genérica o produto global que se integra neste destino poderá assumir dimensões tangíveis e intangíveis. A tangibilidade englobará as infra-estruturas de acesso, equipamentos hoteleiros, diversões existentes, etc..., enquanto que a intangibilidade é maioritariamente proveniente da imagem geral do destino (Palmer e Bejou, 1995), da cultura, comportamento e hábitos intrínsecos e terá uma importância extrema para a criação de expectativas. Todos estes recursos são utilizados por um lado por vários turistas, em conjunto com outros turistas e pelos turistas em conjunto com os residentes (Briassoulis, 2002).

De facto e com algumas excepções, os turistas e locais estão repartidos pelo mesmo espaço, o que acontece mais frequentemente quando os turistas têm de recorrer a recursos tangíveis, quer de forma planeada quer de forma não planeada como sejam os hospitais, bancos, polícia, sendo neste caso o contacto e a interacção com os locais mais intensa.

Os recursos turísticos tomam uma dimensão de bem público em que por determinação económica a utilização do bem por parte de um elemento reduz a sua quantidade disponível para outros, mas é contudo difícil excluir alguém do seu consumo. Sendo no sector turístico estes recursos transversais e utilizados por múltiplos grupos de forma interdependente. De facto uma das principais características destes recursos é que a sua posse é repartida por regimes variados, desde o privado, estatal, associativo, livre, quer antes, quer depois do desenvolvimento turístico (Healy, 1994), o que conduz à existência de uma multiplicidade de actores que com perspectivas de gestão e actuação potencialmente diversas tutelam grande parte dos recursos constituintes do produto turístico.

Sendo a dimensão tangível facilmente comparável e monitorizável, vislumbrando-se relativamente lineares as formas contributivas para o seu reforço e sustento a principal



necessidade de compreensão da situação e afirmação de um destino orienta para problemáticas relacionadas com a formação e consolidação da imagem que se constitui como principal componente da dimensão intangível do produto global inserido no destino.

O estudo de Baloglu e McCleary (1999), refere-se às recomendações de amigos e familiares como o mais poderoso instrumento de formação de imagem, sendo que todo o ambiente criado pelo destino turístico contribui para a sua imagem. Muita desta imagem e ambiente que não consegue ser tangível, resulta contudo em grande parte da tangibilidade associada a um destino, que por sua vez remete maioritariamente para a existência e correcta activação de infra-estruturas, pois um rio, um lago, um castelo, para poderem ser alvo de recomendação e construir uma imagem favorável deverão deter infra-estruturas e serviços que num primeiro momento facilitem o seu acesso e posteriormente potenciem a vivência de uma experiência única.

Esta vantagem provinda das infra-estruturas, assume relevância tal que vários autores a consideram o elemento central para o desenvolvimento dos destinos e de pequenas organizações turísticas (Goeldner *et al*, 2000; Lerner e Haber, 2000), porém, e devido ao seu carácter de bem público muitas destas infra-estruturas não são suficientemente fornecidas pelo sector privado, tendo que existir a este nível uma parceria e colaboração estreita com o sector público.

Contudo, esta é apenas uma das dependências típicas desta indústria, já que o destino turístico tomado como produto global, contém diversos tipos de complementaridades, múltiplos sectores, múltiplas ligações público privadas, originadoras de uma oferta multi-fragmentada (Pavlovich, 2003), que, se disposta a esta condição, sem tentar encontrar valores e normas comuns poderá não descobrir sustentabilidade, suficiente para se afirmar como um destino visível e desejável, devendo-se integrar estes elementos estruturantes geradores de interdependências de uma forma harmoniosa e compatível.

Tal partilha de valores é vital nesta indústria caracterizada pela transferência por parte dos fornecedores, de clientes de organização para organização, de forma a providenciarem uma experiência turística coerente e compreensível (Grefe, 1994), de nada contribuindo o serviço superior de um actor turístico se os actores que o rodeiam e complementam assumem padrões com ele divergentes. Assim o turismo proporciona experiências, que contem um “pacote” global de produtos serviços e interações (Kandampully, 2000).

De facto as pequenas organizações e destinos turísticos, oferecem usualmente múltiplas possibilidades para os turistas realizarem uma abundância de coisas. Contudo, do ponto de vista do turista essas actividades constituem unicamente uma experiência parcial que contribuirá apenas para a formação de uma experiência integrada, de um produto turístico global (Lehtolainen, 2003).

Será uma dificuldade acrescida para o turista integrar por si só estas experiências sem que exista uma coordenação por parte das organizações ofertantes que potenciem um entendimento valorizador e uniforme do destino que as proporciona. Existe conseqüentemente uma relação dialéctica porquanto do ponto de vista do turista, o destino turístico oferece um produto unificado comparativamente a outros destinos, mas dentro desse destino existirá uma competição entre os diferentes elementos constituintes do produto turístico (Grängsjö, 2003).

De uma forma mais clara “o destino é caracterizado por um sistema aberto de múltiplos interessados interdependentes, onde as acções de um dos interessados terão impactos nos restantes actores da comunidade. Adicionalmente nenhuma organização individualmente poderá exercer um controlo directo no processo de desenvolvimento do destino turístico” (Jamal e Getz 1995, p.193). Assim, o sector turístico é constituído por uma multiplicidade de pequenas organizações que isoladamente apenas contribuem para um bem global tomando no seu desenvolvimento as características de um bem público e social cujos benefícios poderão ser partilhados por numerosos actores (Saxena, 2000).

O destino turístico insere-se dentro de um território que possui recursos, actores e uma envolvente específica ao desenvolvimento de actividades, sendo que em qualquer análise em rede existirá uma dimensão evidente muito similar à do território (Hakansson *et al*, 2003). Apesar disso, o território não tem sido alvo de análise enquanto objecto condicionante da actividade das organizações e moldável por elas, continuando a ser continuamente caracterizado como um elemento estanque e fechado, meramente geográfico que acolhe organizações.

Ao invés desta visão, que toma o território como um elemento externo, esta dissertação perspectivará o território como uma realidade interactiva e relacional onde o valor do mesmo poderá ser tomado como a forma de articulação de recursos nele existentes com outros recursos, podendo nesta perspectiva o território ser tomado como uma realidade análoga a qualquer outra organização que influencia e é influenciada pelas organizações com as quais interage.

Nesta perspectiva as relações espaciais não serão limitadas a fronteiras específicas mas podem ser desenvolvidas por interacções mantidas à distância entre diferentes áreas (Sayer, 2000), proporcionando o espaço condições ao desenvolvimento de outras actividades, condições que serão dinâmicas no tempo e que poderão assumir uma natureza tangível ou intangível (Johnston e Araújo, 2002).

Esta dissertação tem por objectivo compreender as dinâmicas relacionais de base territorial que condicionam a actuação de actores (individuais e colectivos) e a própria performance da rede turística; concretamente pretende-se explicar os fundamentos da interacção do espaço entendido como realidade relacional com a rede turística nele existente e que constitui um recurso particular do território, analisando os condicionamentos recíprocos impostos entre estas realidades. Sendo que se elucidará simultaneamente dos efeitos decorrentes de fenómenos de acção colectiva na rede turística com a sua posterior transmissão dinâmica para o território. De uma outra forma, a questão que se pretende investigar consiste num claro exercício de interactividade consubstanciado na percepção da influência da dinâmica territorial sobre a configuração turística e a conseqüente projecção dos efeitos desta configuração na dinâmica territorial.

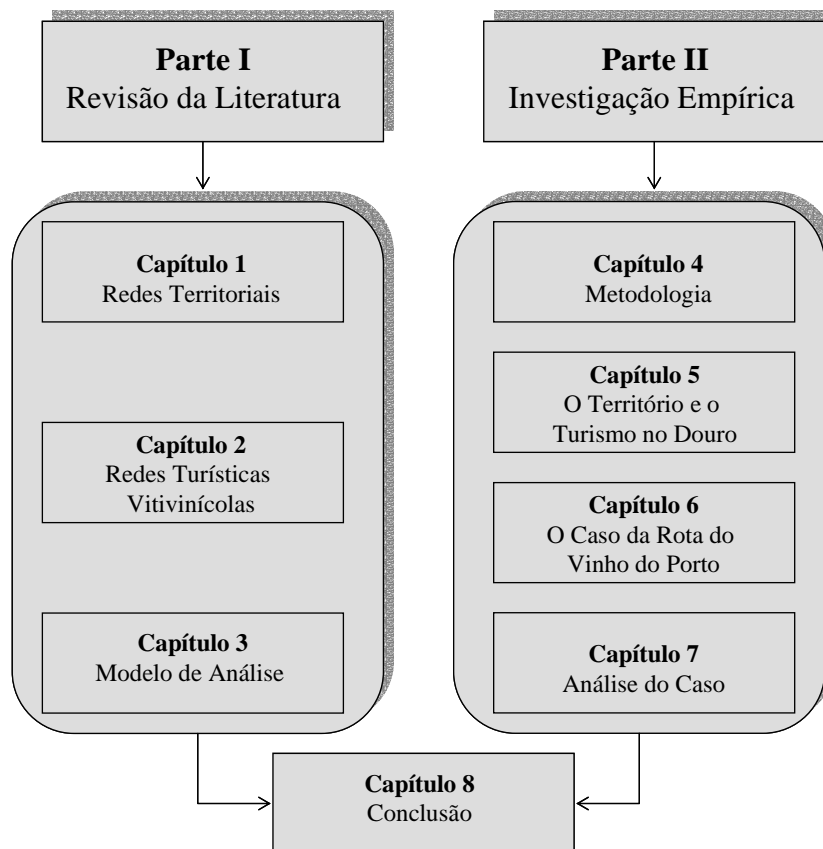
A dissertação encontra-se dividida em duas partes. Na primeira, que consubstancia a revisão da literatura, são apresentados os principais fundamentos teóricos associados à tomada do espaço como uma rede interorganizacional e à apresentação do turismo vitivinícola sob a perspectiva da *network approach* propondo-se um modelo conceptual de análise para a investigação a empreender. Na segunda parte, procede-se a uma análise empírica do fenómeno em estudo tutelada pelo modelo anteriormente referido.

A primeira parte, inclui três capítulos. O primeiro versa sobre a tomada do território como uma rede interorganizacional apresentando-se uma série de considerações relativas à adequabilidade desta tomada do território como rede que se afirma como uma visão inovadora e actual, explicitando-se para tal as características das redes interorganizacionais e o modelo estruturante da análise das mesmas: o modelo actores - recursos - actividades. O capítulo termina com a abordagem de acção colectiva em redes traduzindo nestas os seus efeitos, provindos de estímulos ou interesses colectivos e que serão considerados aquando do desenvolvimento do modelo de análise. No segundo capítulo, procede-se a uma especificação de redes turísticas vitivinícolas começando-se por se expor as características do turismo vitivinícola e a acção colectiva extremamente significativa levada a cabo na actividade turística. Dentro do turismo vitivinícola, destaca-se ainda o papel efectuado pelas rotas do vinho, bem como a acção colectiva que potencialmente elas comportam; referindo-se no final do capítulo o impacto e interacção das rotas do vinho com o desenvolvimento territorial. Por fim, no terceiro capítulo, apresenta-se o modelo conceptual que servirá de base à análise de um caso no qual um território interage de forma específica com uma rede turística vitivinícola.

A segunda parte da dissertação começa por expor a metodologia de investigação que vai ser utilizada no estudo empírico indicando-se neste capítulo as determinantes das escolhas metodológicas, a estratégia e o design de investigação. No quinto capítulo apresenta-se o território e o turismo no Douro como o espaço onde se irá desenrolar o caso da Rota do Vinho do Porto que será desenvolvido no capítulo seguinte apresentando-se aqui as características estruturantes desta organização para que posteriormente no sétimo capítulo se proceda à aplicação do modelo de análise desenvolvido no Capítulo 3. Com esta aplicação, pretende-se determinar a interacção

entre o território e a sua rede turística, no que diz respeito a cada uma das variáveis consideradas no modelo. No oitavo capítulo faz-se uma síntese dos resultados do respectivo estudo empírico ao qual se aplicou o modelo conceptual de análise, expondo as contribuições do estudo para a investigação científica e as consequentes implicações práticas. São ainda referenciadas algumas das limitações inerentes ao estudo, concluindo-se com um conjunto de propostas para investigações futuras.

Esquemáticamente expõe-se, de forma resumida, a estrutura da dissertação apresentada:



# **Parte I**

## **Revisão da Literatura**

## **Capítulo 1**

### **Redes Territoriais**

Uma vez que o trabalho de investigação se centra no domínio da interacção estabelecida entre o território e a sua rede turística, torna-se imperioso esclarecer fundamentadamente a tomada do território como elemento de análise relacional, através da explicitação e análise da publicação científica existente que suporta estas considerações afirmando-se consequentemente este como o principal objectivo deste capítulo.

O capítulo divide-se em seis secções. Na primeira, expõe-se o quadro teórico que suporta a visão relacional do território que presidirá à posterior análise de um caso particular. Na segunda secção, são apresentadas as considerações teóricas das redes interorganizacionais à luz do modelo conceptual de análise desenvolvido pelo *Industrial Marketing and Purchasing (IMP) Group* e que se afirmam como o grande corpo teórico de sustentação deste trabalho de investigação. Na terceira secção, surge o modelo preferencial de análise, a que fazem referência a generalidade dos estudos no âmbito das redes interorganizacionais o modelo Actores - Recursos - Actividades (ARA) explanando-se aí as características e conhecimentos essenciais dele advindos que serão extremamente profícuos no desenvolvimento do modelo de análise. A secção seguinte, elucida as características essenciais das redes ou *networks* que se afirmam verdadeiramente indispensáveis na compreensão das dinâmicas associadas ao modelo. O quinto capítulo destina-se a apresentar a acção colectiva em redes surgindo como um necessário complemento à abordagem do IMP, que embora seja concordante e comporte fenómenos desta natureza apresenta-se relativamente limitada quanto à sua explicitação. O capítulo termina com uma breve conclusão relativa aos seus objectivos e uma explicação da necessidade do segundo capítulo, relativo às redes turísticas vitivinícolas.

## **1.1 - O Território como Rede**

As teorias tradicionais de marketing têm um valor limitado para uma maioria das organizações turísticas, pois aquelas, de uma forma geral, tomam como adquirido que uma organização detenha controlo total sobre o marketing e a criação da imagem do seu produto (Grängsjö, 1998), o que, como se depreende da exposição das características do produto turístico, assume apenas uma escassa plausibilidade de adequação a elas, pois o produto turístico confinado a um território envolve a posse por vários actores de factores ou recursos que só combinados e conjugados na sua totalidade, fornecerão a imagem definitiva e completa desse produto. Subjacente a esta posse repartida e multivariada de recursos, estarão os valores e perspectivas associadas pelas organizações que os controlam e activam, que quando divergentes poderão emanar num produto confuso e pouco coerente que gere uma má imagem no consumidor de tal destino.

De facto, cada operador poderá influenciar e satisfazer o consumidor, apenas no que diz respeito ao seu produto, que contudo e por maior que esta organização possa ser, nunca será igual à experiência total que o consumidor observou no destino.

Tinsley e Lynch (2001) reconhecem o mérito da abordagem em rede, para a compreensão das organizações, sendo que aferem contudo que a investigação dentro das pequenas organizações turísticas está pouco desenvolvida. A abordagem em rede, ajusta-se particularmente bem ao estudo deste sector repleto de interligações entre actores que simultaneamente cooperam e competem, que se influenciam, tentando dessa forma assumir uma posição privilegiada conferidora de maior poder, mas sem nunca deterem por completo o controlo da rede interorganizacional e elaboração do produto turístico.

Um destino turístico, tem inerente um território, um espaço, uma localização, dentro do qual estão localizados os recursos que proporcionarão as experiências que procuram os turistas e que os motivam a deslocar-se a esse espaço. Nessa área geográfica limitada,



existem múltiplas empresas turísticas impelidas a colaborar de forma mais ou menos explícita com outras organizações para formarem experiências valorizadas e potenciadoras da imagem do espaço ou destino turístico.

A rede de relações existente numa região ou destino turístico particular, terá também uma importância decisiva na percepção e no próprio condicionamento dos actores que se movimentam e actuam neste território, tornando-se essa rede um próprio recurso inerente à região onde se localiza. De facto e de acordo com Hakansson *et al* (2003), o valor de um território depende da forma como um conjunto de recursos é nele combinado e utilizado conjuntamente com outros. Neste caso, um território ou destino turístico, poderá ser visto como uma organização comparável a uma qualquer empresa, sendo que o valor dessa organização dependerá de como o conjunto de recursos que contém é combinado e utilizado no seu interior.

Na perspectiva dos autores, tomando o território e o destino turístico como uma organização, cada empresa será considerada como uma combinação particular de recursos, que pode ser tomada como uma entidade significativa em relação a outros destinos, tornando-se num recurso com valor, que pode ser visto como parte de uma vasta constelação de recursos que em si se manifestam. Assim, o carácter das relações sociais e institucionais, que se desenvolvem e têm origem num contexto territorial em que se enquadra o destino turístico é algo de único, inimitável e que afecta o potencial e atractividade da região em que se desenvolvem.

O espaço poderá ser segundo os mesmos autores como um fenómeno heterogéneo, como algo simultaneamente criado e utilizado diferentemente pelas organizações tendo uma ampla componente dinâmica cambiante no tempo. O espaço terá pois de ser considerado como algo “que afecta não só a organização individual mas a forma de como a organização interage com outras organizações” considerando-se também que “a interacção entre as organizações cria o espaço” (Hakansson *et al*, 2003, pp.8-9).

Indo ao encontro desta ideia de que o território influencia e é influenciado Hess (2004, p.177), afirma que “certos actores económicos podem ficar embebidos no sentido em

que podem absorver e em alguns casos tornarem-se constrangidos pelas actividades económicas e dinâmicas sociais que já existam nesses territórios”.

Assim, um destino turístico com o respectivo produto, poderá ser caracterizado pela forma de como as organizações que albergam, interagem no seu interior e o fazem afirmar com um destino atractivo para os seus potenciais consumidores: os turistas. Sendo estas organizações que no limite terão capacidade para criar ou conferir valor ao destino; valor que contudo estará dependente da forma de articulação e configuração do território tomado como organização.

Os autores (Hakasson *et al*, 2003) recorrem ao conceito de posição na rede<sup>1</sup> para considerarem a localização como uma combinação de recursos; servindo-nos de tal visão e aplicando-a analogamente ao destino turístico, poderemos observar a posição de um destino turístico concomitantemente como um conjunto de recursos, dependendo a posição desse destino relativamente a outros da activação interna de recursos e das relações que entre eles são mantidos, sendo que os recursos podem ser interligados entre destinos compatíveis criando desta forma um destino mais amplo e poderoso.

Esta visão do território é também considerada no estudo de Johnston e Araújo (2002) em que os autores concebem o espaço como um ambiente no qual as organizações são elementos activos e que será configurado através dos relacionamentos formados na base das actividades e recursos localizados nesse ambiente específico. De facto no estudo de Johnston e Araújo (2002), o espaço é visto como originador de consequências nas relações interorganizacionais, a visão do território como um simples receptáculo de actividades económicas é banida; e este, é tomado antes, como uma estrutura de relações que são dependentes de recursos específicos.

Assim, “os territórios podem conter uma variedade de organizações, sistemas industriais, redes e formas de administração”, análises estritamente espaciais, “apenas podem fazer

---

<sup>1</sup> O conceito de posição na rede, é completamente exaurido na quarta secção deste capítulo, sendo referente à percepção que outras organizações têm em relação à organização em causa dependendo esta percepção entre outros factores da mobilização de recursos que essa organização consegue gerar e da importância que assume para a rede interorganizacional que com ela estabelece relações.

uma análise superficial das relações interorganizacionais. O termo genérico território é vago nas relações que constituem esse território, assim como nas dinâmicas e conexões dessas relações” (Johnston e Araújo, 2002, p.9).

Os autores sugerem que “os territórios são envolventes nas quais as organizações são directamente activas e têm uma presença num ponto do tempo, sendo configurados através de relações formadas na base de actividades e recursos encontrados nessa envolvente específica” (Johnston e Araújo, 2002 p.10). Segundo os mesmos autores: “o espaço é inseparável dos indivíduos, instituições e organizações.” (...) “As localizações espaciais, tomadas enquanto conceptualizações abstractas sejam elas denominadas cidades, aglomerados ou regiões não assumem demasiada valia. A relevância de uma perspectiva espacial reside nas associações e funções de factores que interagem dentro e através de um dado espaço”, (Johnston e Araújo, 2002, p.5). Podemos desta afirmação inferir que um destino turístico deverá antes ser caracterizado pela sua mobilização de relacionamentos, pelo dinamismo interno, pela interactividade associada, podendo-se verificar o caso de que um destino turístico possua recursos em grande número, mas que devido à falta de interacção e coordenação, não serem potenciadores suficientes de valor.

Johnston e Araújo (2002) expõem que os territórios podem conter a um nível genérico recurso tangíveis e intangíveis, sendo que os tangíveis assumem usualmente a dimensão de bens públicos. Assim, um território ou um destino turístico em concreto, pode conter vários tipos de envolventes e recursos condicionantes da actividade empresarial, revestindo muitos desses recursos uma natureza tangível, mas que também assumem em grande número qualidades claramente intangíveis como sejam as relações e actividades institucionais onde se inclui a interacção entres actores e que são designados pelos autores de “*territorial operating environments*” (Johnston e Araújo, 2002).

Nesta perspectiva dinâmica “o território deixa de ser considerado como uma mera localização de factores e é tomado mais como um grupo de agentes territoriais e elementos económicos, sócio-culturais, políticos e institucionais que tem organizações e padrões reguladores específicos e que compartilham regras e normas.” (Cova *et al*, 1996, p.654). De facto e adoptando a visão atinente aos territórios seguida pelos autores,

poderemos falar dos destinos turísticos como “espaços nos quais se desenvolvem um conjunto de relações funcionais, cuja natureza reflecte recursos, tecnologias e processos organizacionais.” Dentro desse destino “deverão existir estruturas e mecanismos como sejam actores institucionais que possam auxiliar as organizações a desenvolver relacionamentos com outras organizações” (Johnston e Araújo 2002, p.14).

Na linha desta visão relacional do território Murdoch (2000, p.358), afirma que “a distância, assim como o espaço, torna-se plástica, já que está continuamente a alterar a sua forma dentro de conjuntos discrepantes de relações”. Segundo o mesmo autor, o espaço embora parcialmente físico é completamente relacional, o que abre por completo a possibilidade de estar continuamente associado a movimentos dinâmicos, que impelem à sua mudança. O estudo de Murdoch (2000) é também um exemplo de aplicação do modelo ARA<sup>2</sup> ao estudo de territórios, tendo com isso o grande mérito de aproximar o pensamento geográfico às redes de relações entre actores. Esta visão relacional e em rede torna-se absolutamente compatível com os destinos turísticos, sendo estes espaços confinados dentro dos quais emergem organizações com normas e valores associados que pela sua forma de actuação e desenvolvimento de actividades moldarão esse destino.

Nesta percepção, as fronteiras do destino turístico, não deverão ser traçadas por factores de ordem administrativa mas antes por uma compartilha de normas comuns de entendimento complementar. De facto, um destino turístico tece relações intra e inter organizacionais que criam conexões e que ligam territórios dispersos, existindo possíveis destinos turísticos que só ganharão atractividade através da eliminação de várias barreiras administrativas pela força de relacionamentos conjuntos. De uma maneira mais simples e adaptando as palavras de Grängsjö “as fronteiras dentro do destino têm que ser flexíveis e as questões de mútuo interesse podem constituir as *melhores fronteiras para um destino turístico*” (Grängsjö, 2003, p.443, itálico original).

---

<sup>2</sup> O modelo ARA assume uma relevância excepcional nesta dissertação sendo desenvolvido na terceira secção deste capítulo, consistindo na articulação das organizações em torno de actores, recursos e actividades que interligadas entre si darão origem a uma conseqüente rede de actores, rede de recursos e rede de actividades que exigirá por parte das organizações uma gestão consciente das relações existentes entre estas redes.

Esta tomada do espaço ou do destino turístico permite uma análise do mesmo como um fenómeno multidimensional extremamente interligado com outras variáveis que poderão ser decisivas na compreensão da dinâmica das organizações e da actividade turística que nele se desenvolve.

A abordagem em rede, servirá a análise do destino sob a forma de produto turístico porquanto consegue ultrapassar fronteiras políticas, e reunir interesses pessoais e profissionais dos habitantes que vivem e trabalham na região (Buhalis, 2000), servindo para analisar convenientemente o jogo de interacções no que diz respeito a posições com a respectiva indexação ao controlo advindo das ligações entre recursos e actividades e posição perante a mudança.

As redes turísticas, poderão ter simultaneamente como fonte de origem e forte motivação, moldar a mudança ocorrida no destino. De facto os rápidos e voláteis padrões de consumo do produto turístico, a emergência de novos mercados tornam qualquer organização inapta por si só a controlar os mecanismos e a complexidade externa de activos sociais e culturais que numa primeira instância conduzem o turismo.

Também, e devido às características de bem público da maioria dos produtos turísticos os actores que dependam no desenvolvimento da sua actividade turística de alguns factores externos, poderão devido à existência de efeitos de boleia, ter poucos incentivos ao investimento a níveis óptimos em recursos contributivos para a elaboração do produto turístico o que usualmente favorece a participação governamental.

Através da percepção de interesses comuns e de actividades complementares potenciadoras de recursos dos agentes e do destino turístico tomado como organização, a actuação em rede levará a uma diminuição da dependência face à importância da participação pública, na medida em que permitirá mediar uma relação simultânea de cooperação e competição que aliada ao comprometimento e confiança entretanto gerada se consubstanciará na diminuição dos riscos de novos investimentos, (Tremblay, 1993, Tremblay, 1998) podendo, através de fluxos informacionais, interacções contínuas e teorias partilhadas promover um ambiente de inovação e valorização no seio do destino.

De facto a gestão do turismo “depende de forma crucial da capacidade de aprendizagem de grupos de organizações, através da interacção entre eles e entre os seus clientes. Muito desse processo de aprendizagem desenrola-se através da rede de canais de comunicação flexíveis e próximos àqueles que surgem nas redes industriais” (Tremblay, 1998, p.851). Este autor apresenta 3 tipos de rede possíveis de surgirem no mercado turístico. A primeira dessas configurações, ocorre horizontalmente entre organizações que possuem o mesmo tipo de capacidades tecnológicas mas que estão localizadas em diferentes destinos servindo portanto mercados distintos (exemplo redes ou associações de hotéis). O segundo tipo de rede turística identificada pelo autor, remete para um contíguo de organizações que tem como alvo clientes de um mesmo grupo específico e que por isso mantêm relações por forma a conectar recursos heterogéneos mas complementares em torno de um produto consistente; estas ligações poderão ocorrer vertical, lateral ou diagonalmente, formando uma quasi-organização (grupos que podem conectar actividades complementares como aviação, agências de viagens, hotéis).

O último tipo de redes merecerá especial importância por se aplicar à coordenação de recursos na última parte do serviço turístico que se desenrola num destino específico. Neste caso, e num destino específico, as organizações partilham infra-estruturas, atracções, cenários naturais públicos, bem como atitudes sociais perante o turismo. E necessitam de através de relações e interacções múltiplas coordenar os recursos públicos existentes e minimizar as suas externalidades negativas. Ou seja, as organizações que tentarão através de movimentos coordenados determinar e apurar o “bolo” turístico local e através de interacções influenciadoras reforçar a sua posição para desse modo aumentar se possível a sua “fatia”.

De alguma forma Komppula (2000), estuda o último tipo de redes turísticas sugeridas por Tremblay ao aproveitar o conceito de *issue-based net*<sup>3</sup> introduzido por Brito (1996), definindo Komppula uma rede turística regional como uma *issue-based net* “fundamentada numa administração regional ou na divisão de regiões marketing, cujo objectivo comum será tornar a região em questão melhor conhecida como destino turístico assim como aumentar as receitas provindas do turismo” (Komppula, 2000, p.3).

---

<sup>3</sup> O conceito de *issue-based net* será explanado na secção quinta deste capítulo, consistindo na mobilização de um conjunto de actores em torno de um problema específico com vista à sua resolução.

Com estes estudos, podemos reconhecer que a temática territorial, começa a ganhar algum espaço dentro da abordagem conceptual das redes, seguidas por autores com afinidades perante o marketing industrial. De facto, uma apreensão relacional e sistémica do destino turístico considerado como empresa, aproxima este tema de interesse aos objectivos e mais valias na análise das investigações dentro das redes industriais.

## **1.2 - Redes Interorganizacionais**

O objectivo desta secção será apresentar e explorar as características dos mercados enquanto redes, de forma a ser possível ganhar entendimento do corpo conceptual que irá servir de elemento estrutural à análise. Sabendo-se que a realidade proposta como alvo do estudo é dotada de características multidisciplinares, não constituiu de forma alguma surpresa, a grande adequabilidade e ajustamento encontrado dentro deste corpo conceptual, com os propósitos da investigação a empreender. De facto nestas concepções o mercado é considerado uma rede multidimensional de relações dinâmicas entre actores que controlam recursos e desenvolvem actividades (Mattsson, 2003). A interligação e interdependência entre as actividades desenvolvidas pelos actores que se movimentam na rede interorganizacional é um traço comum entre todas estas concepções (Easton e Hakansson, 1996).

Por outro lado, foi possível encontrar nestas concepções, uma clara ruptura com as abordagens que definiam a existência de fronteiras entre as organizações e o seu meio envolvente; de facto, nestas abordagens as organizações não tomam o meio envolvente de uma maneira dada e inalterável mas interagem com ele de forma particular (Hakansson e Snehota, 1989). Também a existência de um persistir de relacionamentos atribui visibilidade e cria configurações próprias e distintivas dentro do ambiente da organização (Anderson *et al*, 1994).

A assumpção desta ruptura, vir-se-á a afirmar também como um dos princípios estruturantes do nosso estudo, pois no mesmo, tentar-se-á apurar da influência e condicionamento que a configuração e características do meio envolvente exercem na

actuação dos actores que nele desenvolvem actividades. A metáfora da tomada de mercados como *networks* está enraizada no estudo das organizações. Nohria e Eccles (1992), reconhecem que alguns dos elementos críticos das organizações passarão por redes sociais e conseqüentemente o nosso entendimento sobre elas poderá ser reforçado se as tomarmos como parte integrantes da realidade; da mesma forma Miles e Snow (1986 e 1992), consideram as relações das organizações componentes vitais do seu correcto funcionamento. Contudo, um dos primeiros obstáculos à utilização desta metáfora reside nos múltiplos significados a ela atribuídos, pois muito embora nas abordagens utilizadas no marketing o seu entendimento seja unânime, ela é transversal a outros domínios com outro tipo de entendimento (McLoughlin e Horan, 2002; Nohria e Eccles, 1992; Araújo e Easton, 1996).

Powell e Smith-Doerr (1994), agregam os múltiplos entendimentos frequentemente atribuídos a esta metáfora em dois grupos com um diferente nível de diversidade. Assim num primeiro grupo identificariam-se os estudos que procuram utilizar a perspectiva de rede como uma ferramenta analítica mais ou menos rígida e de modelação de comportamento (Wellman, 1988; Cook, 1977; Granovetter, 1985) e num segundo grupo de estudos, este mais disperso, como um modelo de gestão organizacional de base à estruturação de relacionamentos, sendo que é neste grupo que os mercados tomados como redes são classificados pelos autores. A abordagem dos mercados como redes é alicerçada em teorias organizacionais como sejam os estudos empreendidos por Cyert e March (1963) que tomam as organizações como alianças, Katz e Kahn (1966) que contribuem para este entendimento ao enfocarem o carácter eminentemente aberto para com o exterior das organizações e de Pfeffer e Salancik (1978) que decalam o ambiente socialmente elaborado onde as organizações operam. Contudo, o desenvolvimento desta abordagem, se bem que extremamente alicerçada pelos estudos referenciados anteriormente, é de forma directa resultante dos esforços de investigação de autores pertencentes ao *IMP Group*, formado em 1976 e que inicialmente teve o seu grande impulso na Universidade sueca de Uppsala, generalizando-se as linhas orientadoras a outros países europeus (Ford, *et al*, 1986; Easton e Araújo, 1989) e posteriormente à América do Norte (Achrol, 1991; Nohria e Eccles, 1992).



Esta linha orientadora faz da interacção e da interligação de relacionamentos entre as organizações a sua maior riqueza conceptual possibilitando este enfoque que as organizações não sejam entendidas por operarem em completo isolamento com o meio envolvente (Hakansson e Snehota, 1989; Thorelli, 1986; Astley, 1984), mas pelo contrário por influenciarem e serem influenciadas por esse meio, contribuindo para o seu contexto sem no entanto, e não obstante a sua maior ou menor influência, se poderem considerar soberanas dele. Contudo, a visão do mercado como rede elimina também uma tomada atomística onde as conexões entre actores operantes surjam instantânea e anonimamente sem barreiras que obstaculizem a interligação de actores (Hakansson e Snehota, 1995). Os actores, longe de actuarem de forma atomística têm uma identidade (Huemer *et al*, 2004) e estão inseridos num ambiente social e económico particular e específico, fazendo com que a emersão das conexões exija um investimento relacional dinâmico cuja rentabilidade resultará da tomada de partido das relações daí advindas, de tal forma que a capacidade de uma empresa desenvolver e gerir os seus relacionamentos com outras entidades, assuma uma importância extrema devendo ser tomada como uma vantagem competitiva (Løwendahl e Revang, 1998; Ritter *et al*, 2004).

Na sua forma mais abstracta, uma rede poderá ser tomada como uma estrutura, onde um número de nódulos está relacionado através de linhas específicas, sendo que numa rede empresarial, os nós seriam as unidades empresariais e os relacionamentos entre eles existentes tomados como as linhas (Hakansson e Ford, 2002). Esta concepção, através da sua simplicidade elaborada, consegue pôr em relevo, a característica essencial e identificadora da tomada dos mercados como rede de relações: a interdependência entre as entidades em estudo (Easton e Hakansson, 1996). Esta característica é de tal forma proeminente dentro da concepção dos mercados como redes que a tentativa de ganhar entendimento acerca dos meios de gerir os relacionamentos que conectam os nós e que inexoravelmente geram interdependências, comanda grande parte dos estudos empreendidos nesta área.

Os relacionamentos empresariais são definidos por Anderson e Narus (1991, p.96) como “uma estrutura forte e extensiva de vínculos sociais, económicos, serviços e

técnicos prolongados no tempo, com o propósito de diminuição dos custos totais ou/e aumento de valor e com isso poder ser alcançado um benefício mútuo.” Enquanto que para Turnbull *et al* (1996, p.45) “os relacionamentos fornecem o ambiente dentro dos quais os episódios individuais<sup>4</sup> têm lugar.” Sendo que “cada episódio é afectado e afecta a relação como um todo.” Desta forma torna-se primário apontar as características que comportem de uma forma suma os relacionamentos em causa.

Hakansson e Snehota (1995) atribuem quatro características estruturais aos relacionamentos existentes em redes empresariais: Continuidade - remete para o carácter geralmente prolongado no tempo dos relacionamentos; Complexidade - relaciona-se com o número geralmente vasto de agentes envolvidos nos relacionamentos o que empresta um cariz de complexidade aos mesmos; Simetria - diz respeito à posição diferenciada entre compradores (que os autores consideram tipicamente como mais propensos a disporem de maior poder) e vendedores e Informalidade - que caracteriza o envolvente global onde os relacionamentos se estruturam.

A dualidade de efeitos (potenciador, limitador) apontada para os relacionamentos é ampliada por Snehota (2003), ao nível de mercados, considerando o autor que a perspectiva de análise dos mercados em rede os permite tomar como uma instituição na medida em que estes “consistiriam num conjunto de actores conectados por relações de troca a uma rede tomada como padrão de comportamentos. A alegação do mercado como instituição levaria a destacar que a sua forma é sempre específica resultando da interacção dos seus elementos - os actores individuais e como instituição que é, será constituída por processos evolucionários.” Sendo que “as instituições são a estrutura do contexto de acção impondo limites mas também facilitando a acção.” (Snehota, 2003, p.7).

De facto uma outra característica da interligação de relacionamentos de uma estrutura em *network* reside nas paradoxais consequências dos relacionamentos em rede. Os estudos de Hakansson e Ford (2002) e Ford *et al* (2002) evidenciam três desses

---

<sup>4</sup> Os autores apresentam como exemplos de episódios: negociações, pagamentos, entregas, contactos sociais, etc.

paradoxos que pelos seus importantes efeitos no desenvolvimento da rede iremos de seguida expor.

Primeiro paradoxo: as empresas inseridas na rede não são livres para actuar de acordo com os seus objectivos, os relacionamentos permitem o desenvolvimento futuro da empresa mas também condicionam esse desenvolvimento (Hakansson e Ford 2002; Ford *et al*, 2002). Deste modo poderemos tomar os relacionamentos mantidos entre os actores envolvidos em rede simultaneamente como potenciadores e limitadores da acção dos mesmos. Potenciadores na medida em que as possibilidades de actuação dos actores no mercado passarão pelos recursos de que dispõem, os quais dependem em parte dos relacionamentos mantidos. Limitadores, pois a configuração de regras que modelam a actuação, poderá colocar limites a formas de relacionamento que escapem aos modelos de comportamento aquiescido e, por esse motivo, limitar o desenvolvimento de novas relações.

O segundo paradoxo prende-se com o facto de que numa estrutura em rede as empresas simultaneamente influenciam e são influenciadas (Hakansson e Ford, 2002). Numa estrutura em rede, a opção dual pelo desenvolvimento de relacionamentos, passará pela ponderação dos actores económicos envolvidos, da atractividade quanto ao controlo sobre recursos que tais relacionamentos lhe permitirão exercer, pois em sentido estrito e de acordo com a teoria da dependência de recursos (Aldrich, 1976; Aldrich, 1979) nenhum actor é auto-suficiente, o que justifica o despontar de redes.

Qualquer relação terá como estímulo superior, o controlo de forma directa ou indirecta de recursos e como acção moderadora de actuação, os custos empregues ao serviço dessa causa. Parte desses custos poderão passar pelo ajuste que é necessário fazer para manter os laços que conectam a empresa com outras entidades e a interdependência que esses laços originarão na configuração futura da empresa. “O desenvolvimento de um nó envolve o desenvolvimento de laços e um laço não pode ser desenvolvido sem afectar os nós com os quais está interligado” (Hakansson e Ford, 2002, p.136). O investimento em relações tem um efeito simultâneo de auto aperfeiçoamento e de dependência. De auto aperfeiçoamento pois os actores “aprendem” a relacionar-se entre

si e “aprendem” com as relações (Hakansson *et al*, 1999) e de dependência pois em alguma medida os relacionamentos futuros dependerão dos relacionamentos actuais, que por sua vez já dependeram de relacionamentos passados ou de outra forma “o passado é projectado no futuro” (Snehota, 2003, p.11). Tal configuração de evolução de dependência nas relações poderá mesmo constituir um obstáculo poderoso aquando da ingerência de um novo actor numa rede (Johansson e Elg, 2002). De forma sumária “cada empresa toma benefícios e incorre em custos provindos da rede na qual está inserida e dos investimentos e acções de todas as empresas envolvidas” (Hakanson e Ford, 2002, p.134).

O terceiro paradoxo prende-se com o facto de quanto mais uma empresa desejar o controlo da rede, menos inovativa e dinâmica irá ser essa rede (Hakanson e Ford, 2002). A tentativa de influência entre actores na rede poderá ser tomada proporcionalmente ao potencial de desenvolvimento desta, sendo desta forma a ambição de influência um gerador de dinamismo na rede (Gadde *et al*, 2003). Contudo quando a influência emana apenas de um actor sobre todos os demais, o dinamismo esmorece e a hierarquia com a inércia a ela associada surge.

O controlo de uma rede poderá conseqüentemente ser tomado como um limite a relacionamentos dinâmicos, e de interacção bidireccional, na medida em que um tal controlo propiciará um despontar de uma hierarquia que, actuando em consonância com o seu poder, embargaria o dinamismo e a acção concertada resultantes de interacções e ajustamentos múltiplos por orientações de comando pré-definidas irremediavelmente limitadas no respeitante à compreensão da articulação total da rede, anuladoras de dinâmicas e instigadoras da atribuição de um domínio a uma rede que em virtude da existência daquele deixaria de o ser.

Vimos até agora em que consistia uma estrutura organizada em rede, evidenciamos a sua principal característica, apresentamos algumas características destes relacionamentos e detectamos alguns dos paradoxos a elas inerentes. De seguida, com o apoio do modelo Actores - Recursos - Actividades, procuraremos conseguir adicionar entendimento que permita a posterior operacionalização por forma a que a abordagem

em rede ganhe robustez suficiente de modo a possibilitar a sistematização e enquadramento da realidade em estudo.

### 1.3 - O Modelo A-R-A

“As redes são estruturas “vivas” relacionando continuamente uns aos outros actores,...., actividades e recursos” (Hakansson, 1992, p.135).

Iremos apresentar o modelo ARA (representado na Figura 1.1) que sustenta grande parte da operacionalização da abordagem dos mercados em rede. Tendo as suas origens em campos sociológicos (Callon e Law, 1989; Callon ,1986a; Latour, 1987), revela-se especialmente adequado para retratar as relações e efeitos daí advindos decorrentes de uma abordagem em rede do mercado que reparte a complexidade de actuação em três variáveis fundamentais: actores, actividades e recursos (Hakansson e Johanson, 1992).

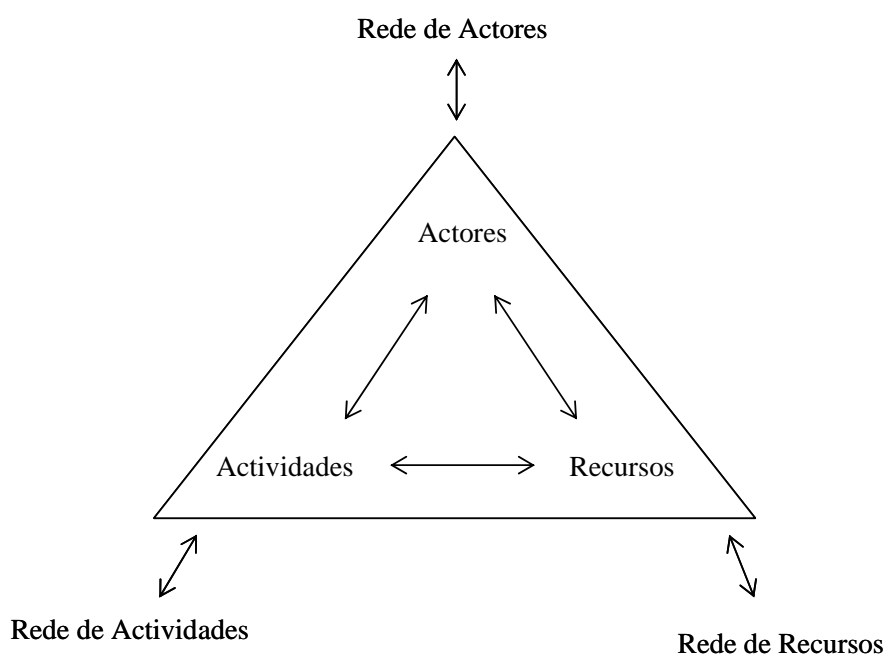


Figura 1.1 Modelo ARA de rede industrial  
Fonte: Hakansson e Johanson (1992, p.29)

O modelo ARA, sem atribuir aos actores no mercado qualquer especificação predeterminada (Mattsson, 2003) fornece no entanto um quadro conceptual que facilita

a operacionalização e o entendimento da dinâmica inerente à perspectiva de análise em rede numa óptica tripartida no atinente às variáveis basilares.

Para um melhor entendimento deste modelo, julgou-se conveniente apresentar em avanço uma caracterização isolada de cada um dos três elementos para que subsequentemente e já com um maior conhecimento das suas características se possa compreender de uma forma mais conseguida a amplitude de inter conexões e efeitos daí decorrentes entre as três variáveis consideradas. Num momento posterior esta compreensão será fundamental para o entendimento das características fundamentais (para além da interligação de relacionamentos desenvolvida anteriormente).

### **1.3.1 - Actores**

Os actores individualmente considerados constituem a mais pequena unidade de análise de uma rede interorganizacional (Easton e Hakansson, 1996), contudo o espírito da abordagem dos mercados em rede, conduz por si próprio à redução das tomadas de considerações acerca da actuação isolada de actores; isto, porque os actores em rede não actuam em isolamento mas estarão sempre vinculados a terceiros e como tal o estudo de um actor isoladamente não deverá exarar entendimento relevante porquanto remete a análise para algo de artificial. Assim, os actores quando actuantes em rede deixam de ser vistos interna e isoladamente tornando-se mais identificadora a sua análise externa isto é “...em termos dos recursos que são capazes de gerir e as actividades nas quais estão envolvidos” (Gadde *et al*, 2003, p.362).

Assim sendo, os actores deverão ser analisados nos seus intentos de interacção com outros actores com vista ao desenvolvimento de actividades que possibilitem o acesso a recursos. Nesta acepção os actores constituem a essência da rede pois são os despoletadores de um processo dinâmico interligando recursos através das actividades que desenvolvem na rede, actividades e recursos que não serão coordenados de uma forma aleatória mas antes em função dos interesses, influências e condicionamentos exercidos pelos actores que tentarão influenciar-se mutuamente em função dos seus próprios interesses.

Os actores, no seu desempenho pela execução de actividades conducentes ao controlo de recursos, poderão despontar a distintos níveis organizacionais: poderão fazê-lo de forma e a um nível individual, optar por associações com outros actores, actuar através de organizações, constituírem a própria organização ou aparecer através de conjuntos de organizações (Hakansson, 1989).

A actuação dinâmica conducente ao controlo de recursos e reforço do poder na rede interorganizacional poderá verificar-se a dois níveis: de forma directa, através da posse, ou de forma indirecta, através dos relacionamentos mantidos com outros actores, sendo que qualquer um destes meios exige um investimento (Brito, 2001); no primeiro caso maioritariamente em bens tangíveis, técnicos e de conhecimento que deverá ser realizado não em isolamento mas antecipando-se à partida a que tipo de pontes para o controlo de recursos esses investimentos darão acesso e no segundo caso o investimento passará pelo envolvimento em relacionamentos, o que comporta simultaneamente investimentos e custos de oportunidade, já que grande parte dos relacionamentos possíveis entre actores poderá ser incompatível, fazendo essa incompatibilidade com que para além dos custos directos em termos de fomento de novos relacionamentos, os mesmos conduzam à extinção ou pelo menos reformulação de relacionamentos prévios, o que exige por parte dos actores envolvidos uma especial ponderação a este nível já que ganhar controlo e acesso de recursos numa nova área poderá significar perdê-lo em outro domínio (Hakansson, 1992).

Assim e citando Snehota (2003, p.9) “o que define o mercado é o conjunto de actores e de relações. Os mercados não são definidos pelo produto. O produto é apenas uma variável nas relações de troca particulares desenvolvidas entre actores”.

Hakansson e Johanson (1992) agrupam as múltiplas especificidades dos actores em cinco características base:

A primeira dessas características, prende-se com o facto de caber aos actores a execução e controlo de actividades sendo que em virtude dessa função, caber-lhes-á decidir de

forma individual ou conjunta que actividades desenvolver, o momento em que deverão ser desenvolvidas e os recursos a alocar as mesmas.

A segunda característica, atribuída aos actores reflecte o facto de os mesmos, através dos relacionamentos mantidos na rede, poderem aceder por essa via a recursos de outros actores.

A terceira característica, respeita ao controle que os actores dispõem sobre os recursos e que segundo os autores poderá ser: directo - quando o recurso faz parte integrante do actor e o mesmo pode a ele aceder directamente sem qualquer tipo de contratempo ou limite, ou indirecto - quando o recurso é propriedade de um actor terceiro e o actor focal terá de se servir da sua rede de relacionamentos e de dependências de outros actores daí resultantes para aceder a esses recursos via relacionamentos.

A quarta característica, remete para o objectivo dos actores que de uma forma genérica reside no aumento de poder sobre a rede, muito embora possam subsistir conjuntamente a este objectivo genérico, objectivos de índole específica. Associado ao objectivo genérico está inerente o pressuposto que o aumento de poder sobre a rede poderá ser utilizado como um instrumento para a realização de outras metas sendo que o poder sobre a esta varia de acordo com o controlo de recursos e/ou actividades por parte dos actores.

A quinta e última característica genérica, atribuída pelos autores, refere-se ao conhecimento e ligações diferenciais que os actores possuem da rede e ao carácter mais ou menos conflituante que estas possam assumir. Assim para além do facto de os actores terem um conhecimento mais enriquecido das contrapartes que lhes estão mais próximas na rede, a expansão do conhecimento com novos actores far-se-á à custa do enfraquecimento em maior ou menor grau do poder destes (ou pelo menos de um deles) com quem se relaciona podendo contudo também esse aumento de controlo por parte do actor focal originar aumento de controlo de alguns outros actores na rede. Desta forma, existe a possibilidade de coexistirem interesses comuns e simultaneamente conflituantes,



os quais os actores deverão articular para conseguirem o seu objectivo global: o aumento do poder sobre a rede.

### **1.3.2 - Actividades**

As actividades poderão ser tomadas de uma forma muito ampla “como uma sequência de actos direccionados relativamente a um propósito” (Hakanson e Snehota, 1995, p.52), sendo que quando “os actores combinam, desenvolvem, trocam, ou criam recursos estão a desenvolver actividades” (Brito, 1996, p.9). Nas abordagens em rede são diferenciados dois tipos de actividade (Hakansson e Johanson, 1992): as actividades de transformação e as actividades de transferência, dizendo as primeiras respeito à alteração de um recurso controlado por parte de um actor e as segundas que se evidenciam apenas nas relações entre actores e envolvem a deslocação entre os mesmos do controlo directo de um recurso, sendo que algumas actividades de transformação são levadas a cabo com vista a facultar actividades de transferência e vice versa.

Atendendo à característica estruturante da abordagem em rede: a interligação dos actores, uma das actividades que se perfila como vital, é a interacção entre estes, pois é através das actividades que desenvolvem que poderá surgir na escuridão advinda do isolamento, formas de comportamento específicas que de alguma forma iluminem o campo de intervenção e permitam aos actores ganharem conhecimento sobre os seus recursos e advindo daí consequentemente melhores modos de serem combinados obtendo-se potencialmente resultados diferentes e inovadores (Lundvall, 1985), que invariavelmente ultrapassem os de um jogo de soma fixa.

Desta forma, quando os actores (tomados como empresas) desenvolvem actividades, deverão estabelecer relacionamentos que ultrapassem o limite restrito dos fornecedores e clientes e que abarque entre outros, concorrentes, organizações governamentais, clientes de clientes, consultores ou associações (Mattsson, 1985). Os padrões de comportamento resultantes destas actividades pela quantidade e complexidade de agentes envolvidos, não poderão à partida ser estabelecidos nem dominados por um

único actor, antes será o próprio desenrolar de uma interligação de actividades que gerará vagas comportamentais indutoras da acção por parte destes.

De facto, uma análise das actividades individualmente consideradas, perderá sentido se não se atender às conexões entre si existentes, que de alguma forma integrando-se nessas vagas ou ciclos comportamentais onde alguns comportamentos são repetidos e as rotinas e formas de relacionamentos resultantes dessas actividades padronizáveis, acabam de certa forma por ganhar um carácter institucional (Hakansson e Johanson, 1992).

### **1.3.3 - Recursos**

Os recursos de um actor poderão ser considerados tudo que estes disponham ou tenham acesso e que revelem utilidade para o desenvolvimento das suas actividades. Nesta definição ampla estarão incluídos bens tangíveis, conhecimento, recursos humanos mas também relacionamentos e formas de actuação específicas, dominadas pelos actores. É usual a divisão desta multiplicidade de recursos em três grandes grupos: recursos físicos (infra-estruturas, maquinarias, materiais), recursos financeiros e recursos humanos (que incluem entre outros o factor trabalho, o conhecimento e os relacionamentos) (Hakansson, 1987).

Hakansson e Johanson (1992) estabelecem uma relação entre actividades de transformação e recursos de transformação e entre actividades de transferência e recursos de transferência sendo que estes dois tipos de recursos seriam reciprocamente dependentes.

Um qualquer recurso poderá conhecer desenvolvimento do seu valor a dois níveis distintos: por um lado através da sua própria configuração ver-lhe ser atribuídas novas características num sentido de reforço do recurso específico ou serem-lhe reconhecidas novas valências e potencialidades pela detecção de outras actividades onde os mesmos possam vir a ser solicitados sendo que o valor de um recurso emana do seu uso

potencial (Hakansson e Snehota, 1995). Da mesma forma o valor de um recurso poderá diminuir decorrente da evolução contrária dos dois níveis referenciados.

Gadde *et al* (2003, p.359) defendem que “grande parte dos recursos de uma empresa poderá estar localizada fora dos limites da sua propriedade e ser controlado bilateralmente com outras empresas” colocando por isso como um dos maiores recursos à disposição dos actores a rede onde os mesmos se inserem. Este entendimento, remete-nos de alguma forma para a terceira característica atribuída aos actores que por sua vez nos endereçava para o controlo dos recursos por parte destes, permitindo assim uma outra classificação possível dos recursos agora referente ao seu controle em: recursos directos quando a posse pertence aos actores e recursos indirectos quando a eles se acede através da *network*.

#### **1.3.4 - A Network**

Como foi referido aquando da introdução do modelo ARA a definição isolada de cada um dos elementos justificava-se apenas num exercício de simplificação e ganho de compreensão adicional que permitisse o entendimento posterior da interligação múltipla desses elementos. Elaborada a primeira etapa estamos na condição de apresentar as consequências dos efeitos decorrentes da consideração simultânea dos elementos do modelo.

Hakansson e Johanson (1992) definem quatro forças estruturantes da *network*:

Interdependência Funcional - É fomentada uma relação de dependência entre os três elementos operantes que permita sustentar um processo coordenador de recursos diferenciados para dar resposta a procura diversas.

Estrutura de Poder - Emanados do controlo de actividades e recursos despontam entre os actores operantes diferentes relações de poder concordantes com esse controlo.

Estrutura de conhecimento - Já que quer o modo como as actividades existentes na rede tomam lugar, quer o perfil de utilização dos recursos, resulta de uma experiência passada e das trocas de conhecimentos entre os elementos nela operantes.

Dependência intertemporal - Uma vez que a rede é uma consequência ou resultado de todas as acções passadas, mas também um mapa, que poderá ser mais ou menos claro aos olhos dos actores que o interpretam, do caminho futuro.

As quatro forças estruturantes da rede remetem para a sua essência: os efeitos multivariados resultantes da conexão entre os seus elementos, tornando-se portanto pertinente ganhar um entendimento acerca dos efeitos provenientes da mudança ocorrida em qualquer dimensão operante, sendo para isso importante recorrer ao esquema conceptual desenvolvido por Hakansson e Snehota (1995).

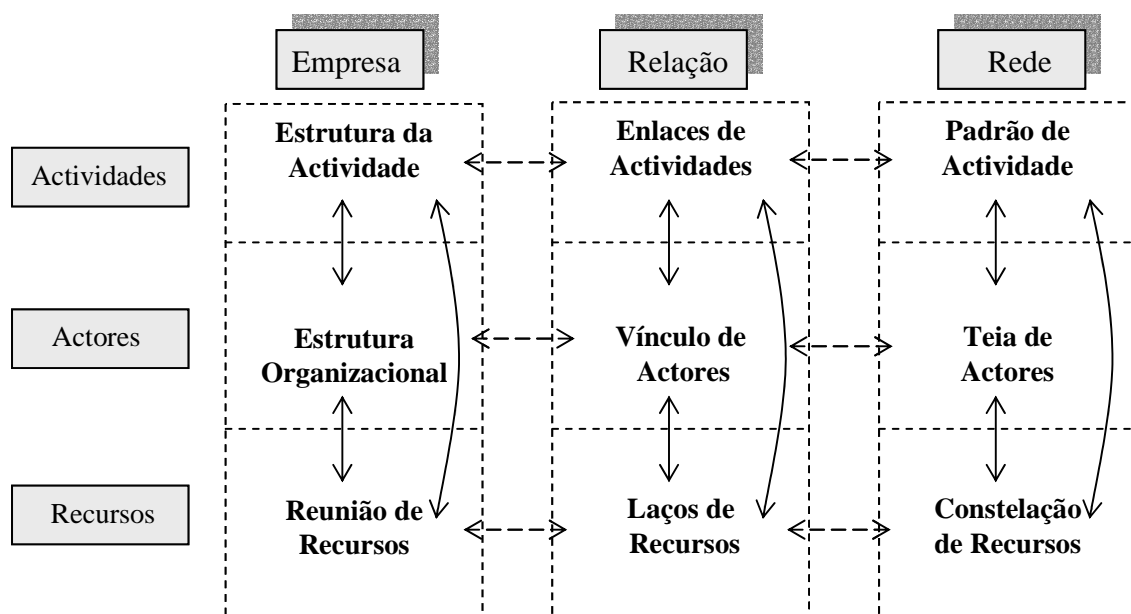


Figura 1.2 Esquema de análise dos efeitos de desenvolvimento de relacionamentos comerciais  
Fonte: Hakansson e Snehota (1995, p.45) adaptado

Este esquema conceptual (Figura 1.2) põe em evidência a interligação de realidades e entidades parcelares (mas nunca isoladas) que constituem apenas um tomo da realidade e entidade global: a rede, conseguindo evidenciar através da referida interligação os efeitos associados a mudanças organizacionais ocorridas em qualquer desses tomos de tripla acepção: Organização, Relações, Rede e os seus impactos nesta, assim:

Num primeiro nível é ilustrada a mudança a um grau directo no relacionamento e na alteração do potencial deste daí resultante, o que por sua vez será dependente das consequências que esta alteração venha a suscitar ao nível de cada uma das partes envolvidas na relação, (observáveis na segunda coluna da Figura 1.2). Um outro nível a considerar relaciona-se com os efeitos das organizações e na sua estrutura competitiva, (observáveis na primeira coluna da Figura 1.2). Por fim temos o efeito na realidade global, provocado por diferentes estímulos, reacções e interesses derivados, (observáveis na terceira coluna da Figura 1.2).

Os actores não se poderão alhear do facto de que no desenvolvimento das suas actividades estão a contribuir para a elaboração da realidade global e esta por sua vez contribui para a especificidade da realidade parcelar sendo que qualquer consideração da trajectória de uma realidade particular, imune a influencias será apenas compreensível por erros de percepção e “miopia” empresarial, pois a realidade parcelar provocará invariavelmente efeitos no todo que por sua vez terá um efeito boomerang e se virá a reflectir na “sua realidade”.

Por outro lado, qualquer acção instigadora da realidade global terá efeitos na nossa realidade parcelar, revelando-se em qualquer um dos casos a capacidade dos actores na descoberta dos vínculos entre estas realidades e na adopção das melhores formas de ajuste a elas um elemento estratégico fundamental. Estas constatações evidenciam-se citando Hakansson (1992, p.133) onde o mesmo afirma que “uma mudança iniciada por um actor, deverá para ter qualquer efeito ser acompanhada por adaptações de pelo menos alguns dos outros actores. Se este não for o caso, na melhor das hipóteses a mudança não terá qualquer efeito no seu iniciador e na pior das hipóteses poderá dar um resultado oposto ao desejado”.

Desta forma, o modelo contempla a interligação existente de funções e ilustra as direcções prováveis e potenciais dos efeitos (sem no entanto os quantificar) decorrentes da alteração de qualquer uma da dimensão considerada na *network*. Apesar do seu grande mérito não é por si só suficiente para determinar de forma absoluta a direcção dos efeitos, a sua magnitude e probabilidade de ocorrência pelo que deverá ser

complementado com outros instrumentos de análise que conjuntamente possam conferir mais especificidade à antecipação dos efeitos de mudança nos relacionamentos entre organizações.

Iremos seguidamente explorar mais aprofundadamente a dimensão reflectida na segunda coluna do modelo, porquanto que é esta dimensão que interliga as outras duas, por forma a detalhar o processo evolucionário da mudança, os seus despoletadores e os obstáculos a ela associados.

#### **1.3.4.1 - Ligações entre Actividades**

As actividades desenvolvidas por um actor, quer seja ele uma empresa ou uma unidade organizacional, contêm em si interdependências que as relacionam com actividades de empresas terceiras. De facto, numa perspectiva orientada pelo marketing, muitos dos propósitos e fins últimos das organizações empresariais passam pelo desenvolvimento de actividades que gerem trocas entre os actores, residindo a essência das relações de negócios nas trocas e interdependências entre actores suscitadas por essas actividades (Prenkert, 1998), sendo essencial sob uma perspectiva de abordagem do mercado em rede, a elaboração continuada de interdependências (Dubois, 1998; Hakansson e Ford, 2002). Daí resulta que nenhuma empresa poderá ignorar o facto e as consequências de as suas actividades estarem interligadas com as actividades dos seus pares.

Para se poder destacar o carácter interdependente das actividades através das ligações que entre elas se estabelecem e analisar as consequências daí advindas torna-se necessário ganhar entendimento adicional sobre o conceito de actividade.

Destacam-se duas teorias que adoptam diferentes perspectivas associadas ao conceito de actividade; por um lado, uma corrente que na sua essência deriva da microeconomia tomando as actividades como as tarefas a empreender na elaboração e utilização dos distintos recursos integrantes dos processos produtivos que constituem o fim último da organização e que se consubstanciam na realização dos objectivos por esta propostos.

Sob uma outra perspectiva localiza-se a teoria que toma como essência das actividades, um jogo de reacções, dependências e interligações existentes entre as actividades desenvolvidas pelos actores (Weick, 1969). Sob este enfoque seria improfícua tomar uma visão momentânea das actividades desenvolvidas pelos actores pois esta não captaria as movimentações e justificações passadas e portanto geraria um entendimento limitado acerca da reorientação futura, sendo portanto necessário segundo esta perspectiva indexar uma dimensão temporal às actividades que justifique a evolução da configuração destas.

Hakansson e Snehota (1995) põem em evidência as fragilidades destas duas perspectivas de análise, ao afirmarem que ambas se concentram nas actividades internas das organizações; de facto, e se bem que com enfoques e preocupações distintas a primeira teoria centraliza-se ao nível dos recursos e custos associados e a segunda no poder de ajuste dos actores.

A abordagem de mercado em rede, serve-se da junção das duas perspectivas, não sem antes lhes adicionar a componente essencial e caracterizadora das actividades em rede: a interacção; estando esta interacção “enraizada na troca de produtos e serviços e sendo relativa à forma como duas organizações escolhem organizar os fluxos de bens e de informações entre elas. Estas acções rompem as fronteiras de múltiplas organizações e formam ciclos de actividades” (Gadde *et al*, 2003, p.360).

A interacção poderá ser tomada como uma forma de extensão do domínio das fronteiras de actividades (Prenkert, 2000) do interior das organizações para outras organizações potencialmente de domínios longínquos. Essa extensão poderá ser tal, que através da coordenação e ligação existente entre actividades, que Hakansson e Snehota (1995, p.53) definem como: “uma forma de coordenação alcançada através de ajustamentos mútuos de actividades ou seja adaptações” sendo que “as adaptações são simultaneamente uma condição e consequência para a ligação de actividades” (Hakansson e Snehota 1995, p.53), não faça sentido planear em isolamento as actividades internas pois a essência destas poderá estar dispersa e não pertencer apenas a uma organização.

Assim, uma gestão adequada das actividades desenvolvidas por uma organização, requererá que se ultrapassem os constrangimentos advindos do facto de serem desiguais no que respeita às actividades internas e externas da empresa. Desta forma o maior conhecimento em relação às primeiras poderá originar um fenómeno de atracção e influência para com as mesmas sobrevalorizando a importância destas e contribuindo para a desconsideração da dimensão das interacções que essas actividades comportam.

Torna-se portanto necessário entender as actividades de uma forma conexas, porquanto as actividades de organizações terão efeitos para com as organizações que a elas se adaptam e que em função de algumas alterações promovidas pelas primeiras e a elas não adaptadas poderão não continuar a efectuar um exercício adaptativo de aproximação mas antes entrar num processo evolutivo de separação.

Estes processos adaptativos poderão não evoluir linearmente mas ser antes o resultado de avanços e retrocessos mediados por aproximações de modos de operar, actuar e de aprendizagens incrementais, advindas da existência de necessários entendimentos, comprometimentos e investimentos em função da possibilidade de obtenção de ligações eficientes e adaptativas entre organizações. Com a existência destas ligações, existirão inevitáveis consequências ao nível das próprias actividades internas, que forçosamente sofrerão alterações em virtude de agora serem tomadas como um elo de uma cadeia “alimentada” por interdependências entre actividades, sendo que cada actividade levada a cabo por uma organização servirá para “alimentar” actividades de uma ou mais organizações que com ela tenham ligações.

Dentro deste processo de interacções e na impossibilidade de se controlarem todas as ligações de actividades de uma rede interorganizacional tornar-se-á pertinente saber quem “alimenta” maioritariamente as nossas actividades e que outras actividades são “alimentadas” maioritariamente pelas nossas, pois tal conhecimento poderá constituir uma poderosa mais valia na orientação das actividades futuras a empreender pela organização.



Do alinhamento de interesses e da ligação de actividades que evidência a dimensão externa e interactiva destas deverá resultar um aumento da produtividade que se evidenciará quanto mais a dimensão externa se reflectir e alinhar na interna.

Apesar da ligação de actividades poder sugerir uma provável inércia, imobilidade e estabilidade, tais características não passam de aparências ilusórias que não têm adesão à realidade porquanto retratam uma parte isolada desta. De facto no decorrer da sua existência, as organizações estão de forma contínua sujeitas a processos de aprendizagem e evolução podendo ver surgir novas soluções e possibilidades de interacção que se exibem paralelamente e como alternativa às ligações de actividades actuais que as estruturam.

Assim, através de um exercício de atracção, a organização poderá optar por alterar características nas suas actividades fazendo que, por intermédio da malha de ligações que estas contêm, surja uma dinâmica que poderá funcionar como força propulsora para um processo de mudança em toda a rede, o que atribuirá à estrutura de actividades um carácter evolutivo e enérgico. Contudo, e apesar do estímulo à mudança advindo em grande parte dos potenciais aumentos de eficiência e redução de custos resultantes de uma nova articulação das ligações entre as actividades, as organizações terão como forças de bloqueio a essa mesma mudança, os ganhos de eficiência resultantes da manutenção de padrões estáveis e os custos de aprendizagem e adaptação a ela associados, que de alguma forma dosearão a dinâmica de mudança com algum grau de estabilidade e a dotarão de uma carácter incremental. Assim, e citando Hakansson e Snehota (1995, p.59), “a estabilidade e a mudança existem lado a lado e poderão ser vistas como a base uma da outra”.

O facto de as organizações terem de se controlar a si próprias e às organizações circundantes (Jarillo, 1988) e pelo facto de não existir nenhuma “mão invisível” a criar uma situação de eficiência e riqueza”, mas antes existirem, “múltiplas “mãos visíveis” que tentam criar situações benéficas para si próprias” (Hakansson, 1987, p.89), leva a que a gestão organizacional tenha que lidar com a melhor forma de manear os problemas advindos da ligação de actividades que se assomam através de uma

trajectória ascendente das interações existentes entre as organizações da rede (Easton *et al* 1997; Wilkinson e Young, 1994). Devido a todos estes vínculos “as organizações estão simultaneamente envolvidas na gestão progressiva da rede e a estrutura e performance resultante é co-produzida pelas suas acções” (Ritter *et al*, 2004, p.177) o que atribui uma complexidade adicional ao processo de gestão.

Hakansson e Snehota (1995), fazem sobressair três considerações no respeitante à dimensão das actividades na gestão das organizações:

1 - Como desenvolver e lidar com as ligações de actividades tomadas na sua dimensão individual.

2 - Como usar favoravelmente o dispositivo de relacionamentos e de ligações do qual a organização faz parte.

3 - Identificar as acções a empreender de modo a incrementar a posição da organização na estrutura global do sistema de actividades.

A primeira destas considerações, remete para a análise do processo gradual de ajuste de actividades que conectam de forma bilateral a organização com outras, e que necessariamente terá de ser tomada a este nível dentro de um contexto bilateral (sem no entanto ignorar os efeitos múltiplos daqui resultantes) e temporal de acontecimentos entre a díade, envolvendo nomeadamente avanços e recuos, ajustes e dependências, sincronizações e afastamentos, ao longo do historial da ligação. Neste domínio torna-se relevante o controlo do processo caracterizador da evolução da ligação existente entre os pares, controlo que poderá ser levado a cabo fundamentalmente de dois modos distintos: por uma formalização dos processos de controlo e acompanhamento que definam e institucionalizem modos de vigilância, ou por um procedimento mais profilático através do entendimento do *modus operandi* da outra organização, a razão de ser das suas atitudes e a antecipação por essa via de alterações futuras na ligação de actividades com ela mantidas.

A segunda das considerações relativas à gestão das actividades, prende-se com a coordenação das interligações entre as actividades díadicas e o sistema de actividades global da organização, passando os elementos basilares desta dimensão pelo apuramento da amplitude de efeitos de cada actividade, na descoberta das actividades críticas da organização, na utilização eficaz de uma actividade para potenciar uma terceira, na descoberta antecipada das actividades que poderão ter efeitos de complementaridade, devendo os efeitos desta serem potenciados, e das que promoverão efeitos irreconciliáveis (Anderson *et al*, 1994), cujas consequências se deverão minorar.

Por fim, dever-se-á considerar que entendimento relativo à utilidade que as organizações envolvidas na mesma estrutura de actividades, atribuem às actividades executadas pela organização em causa, para desta forma ser possível conceber uma localização das potencialidades e importância que reflecta o peso, influência e grau de crédito conferido às capacidades da organização e a que a mesma deverá atender, no relacionamento com as demais.

Este posicionamento e importância apercebida, resultarão em grande medida da adequabilidade e utilidade das actividades levadas a cabo pela organização e da capacidade de influência delas resultantes. À gestão caberá o papel de vigilância das mudanças e consequências dela resultantes para a posição da organização, devendo desenvolver esforços no sentido de evidenciar da forma mais propícia o valor da organização na rede.

Será também através da avaliação por parte da gestão da posição ocupada na estrutura de actividades que aquela deverá decidir por uma atitude passiva de simples acompanhamento reaccionário das evoluções manifestadas na rede, ou, pelo contrário, ter um papel construtivo e mobilizador de acção suscitador de mudança.

#### **1.3.4.2 - Elos entre Recursos**

A ligação entre recursos e actividades é inevitável “já que os recursos são criados, mantidos e consumidos através e por actividades e as actividades requerem recursos

para existirem” (Perks e Easton, 2000, p.328). Grande parte da literatura sobre os recursos das organizações enfatiza a componente interna dos recursos, como sendo estes algo que se processa no seio da organização (Barney, 1991); contudo, é na dimensão externa das suas actividades que provém a maior parte da complexidade relativa à gestão dos recursos, pois para além destes serem a base para a interdependência entre as organizações (Turnbull *et al*, 1996), grande parte da criação de valor por parte dos recursos provém dos seus elos externos.

Assim, na abordagem em rede é já um pensamento comum que as organizações não tenham total controlo sobre os seus recursos, pois outros actores poderão influenciar ou limitar de forma decisiva a forma de actuar da organização (Ford 1997; Hakansson e Ford, 2002; Wilkinson e Young, 2002) sendo que a própria rede pode ser considerada um poderosa forma de criação de recursos e simultaneamente, um dos mais, valiosos e inimitáveis recursos da empresa, uma vez que através dela se consegue aceder a recursos fundamentais não alcançáveis de outro modo (Gulati *et al*, 2000). É portanto numa perspectiva mais ampla e abrangente, que os recursos são tomados na *network approach*, sendo que através desta visão se permite ultrapassar as inerentes limitações resultantes dos quadros conceptuais que enfatizavam o carácter interno, a posse, e maximização na utilização dos recursos, porquanto é valorizado o carácter eminentemente relacional destes.

De facto o carácter relacional e de inimitabilidade conferido à rede tomada como recurso, torna-se, dada a actual disseminação de tecnologia e informação, cada vez mais pertinente, pois tal facilidade de divulgação potencia o facto de qualquer recurso desenvolvido internamente seja reproduzível com relativa facilidade dentro de um horizonte temporal muito limitado. Contudo o que terá mais imunidade a tal fenómeno de imitação, será a coordenação existente entre esses recursos pois essa resulta quase sempre de um percurso particular constituído por dependências mútuas (Gulati e Gargiulo, 1999) que dificilmente poderá ser imitado.

Neste entendimento os relacionamentos entre organizações terão de ser inevitavelmente tomados como um recurso fundamental porquanto funcionam como um angariador de

recursos e dotam os recursos existentes de especificidade e de valor associado a estas características (Itami, 1987).

Um recurso tão especial, tem inevitavelmente a si associados características peculiares que passam, entre outras, pela frequente ausência de obsolescência advinda pela passagem do tempo e que não se mostra tão complacente com os outros recursos mais tangíveis das organizações. De facto, com o passar do tempo os relacionamentos não só não perderão validade como se tenderão a valorizar porquanto mais enriquecidos se tornam.

Por outro lado, os relacionamentos são quer fornecedores quer consumidores de recursos (Gadde *et al*, 2003); fornecedores, na medida em que permitem aceder a recursos; consumidores, na perspectiva de que para serem emanados e mantidos requerem recursos que passam muito por uma gestão e envolvimento eficaz. Assim na consideração dos relacionamentos é necessário ponderar os recursos a que permitem aceder e os recursos que exigem para serem mantidos. Por outro lado as relações não são propriedade exclusiva de uma parte, antes só tem valor como um património bilateral reflectido num contexto multilateral. Por outro lado, as relações de troca de recursos variarão de acordo com a transferência ou troca que as fez proceder (Perks e Easton, 2000).

Será a análise não isolada dos recursos, mas sim os elos entre eles existentes provenientes dos relacionamentos entre as organizações, que na sua completa abrangência gerarão aquilo que Hakansson e Snehota (1995) designam por constelação de recursos. Segundo os mesmos autores a existência de uma constelação de recursos trará consigo vários impactos na análise dos recursos de uma organização.

O primeiro deles, resultaria do facto de a constelação de recursos pôr em evidência a multiplicidade de elos entre eles existentes, cuja intensidade e amplitude será directamente relacionada com a dependência que tais recursos geram para organização, dependência essa que por sua vez e quando em elevados níveis dificultará a utilização de recursos alternativos. Por esse motivo, existirão grandes motivações para que a

organização mantenha um forte envolvimento com os seus pares, de modo a poder utilizar de forma eficaz os recursos a eles afectos (Gadde *et al*, 2003), envolvimento esse que será contudo moderado pelos custos que acarreta (Gadde e Snehota, 2000).

Por outro lado, a teia advinda da multiplicidade de elos que conectarão em potência recursos heterogéneos, fará com que o desenvolvimento e evolução destes, esteja de alguma forma indexado, já que a alteração de um dos referidos recursos poderá, via constelação em que está inserido, potenciar consequências em todos os restantes com os quais estava conectado.

Por último, e resultante dos dois efeitos anteriores, resultará o facto de as organizações conscientes da malha de elos que interliga os seus recursos, empreenderem uma acção colectiva de coordenação no sentido de impulsionar uma aprendizagem concertada, que permita desenvolver sustentavelmente as partes patrocinadoras da constelação.

Esta aprendizagem, poder-se-á processar de várias formas distintas que poderão ocorrer de uma forma directa, imediata e isolada através da prática; revelar-se através da partilha de conhecimentos e experiências entre organizações ou finalmente advir do acumular mútuo e gradual de conhecimentos passados, resultantes das várias ocorrências surgidas no desenrolar do desenvolvimento da constelação.

Para que esta última forma de conhecimento tenha possibilidade de ocorrer, tornam-se necessários segundo Hakansson e Snehota (1995) dois atributos na constelação de recursos: estabilidade e variedade. Estabilidade que está associada a uma dimensão temporal da aprendizagem e que permitirá uma aprendizagem evolutiva e segura, resultante de uma tenacidade e consistência de comportamentos sem rupturas constantes que ponham em causa a validade e pertinência da aprendizagem conjunta. Variedade, pois torna-se necessário que as partes procurem modos alternativos de utilização, sustentados em diferentes e mais eficazes combinações de recursos que possam significar a não obsolescência e tendência de inércia conducente à rotinização da constelação (Nelson e Winter, 1982), no sentido em que esta deverá ser uma estrutura evolutiva e dinâmica que caminha e procura a sua evolução aplicando novas e mais

elaboradas formas de articulação que contudo se deverão processar numa trajectória estável, coerente e concertada.

Grande parte da aprendizagem das organizações, é construída através de relacionamentos (Hakansson *et al*, 1999). Relacionamentos esses que estão também na essência dos elos constituintes das constelações de recursos; assim sendo, será de antever que estas constelações sejam dotadas de dinamismo, favorecido pela heterogeneidade relativa à posse e controlo de recursos entre as organizações e que a estabilidade necessária da dimensão temporal que permita aprofundar o conhecimento das partes, não desemboque em imobilismo, mas antes favoreça uma vitalidade e efervescência que se torne característica da constelação de recursos.

De facto, os relacionamentos afectam em grande medida os recursos que a organização conseguirá mobilizar; servindo por vezes estes relacionamentos para ganhar acesso a recursos indisponíveis por outra via quer seja a posse ou a simples troca (Hakansson e Snehota, 1995 ;Perks e Easton, 2000).

Hakansson e Snehota (1995) fornecem um modelo, (apresentado na Figura 1.3), de apoio à potencial identificação das constelações mais propensas à inovação, modelo esse que divide entre a posse e a utilização dos recursos. Assim temos quatro tipos de elos distintos entre os recursos que genericamente poderão ser identificáveis em qualquer constelação. A primeira situação, ocorre quando quer a utilização quer o fornecimento dos recursos são internos à organização. Nesta situação, a acessibilidade e mobilização não estão em causa, contudo e devido ao facto de o utilizador e fornecedor se consubstanciarem na mesma organização, poderá originar alguma fonte de ineficiências traduzidas por tomadas de posição advindas de ganhos de proeminência de alguma das partes que se manifestará através de um inevitável comando unilateral que poderá inviabilizar potenciais efeitos inovadores derivados de novas práticas e estímulos proporcionados por uma relação bilateral.

Numa segunda situação, o fornecimento de recursos é interno, contudo a sua utilização é agora externa. A decisão fundamental nesta categoria passará pela forma de gerir os

vários interesses dos utilizadores dos recursos, cuja maior ou menor heterogeneidade e a sua respectiva hierarquização de acordo com os interesses da organização orientará de alguma forma o desenvolvimento, percurso e rentabilidade interna futura deste recurso. Nesta dimensão é também relevante a existência de um constante contacto entre as partes, de forma a que o elo possa orientar a evolução do recurso.

|                       |         | Utilizador do Recurso   |  |
|-----------------------|---------|---|--|
|                       |         | Interno   | Externo  |
| Fornecedor do Recurso | Interno | Exemplo:<br><br>Recurso próprio,<br>equipamento<br>desenvolvido<br>internamente | Exemplo:<br><br>Venda de produtos,<br>relacionamentos com<br>clientes                        |
|                       | Externo | Exemplo:<br><br>Equipamento adquirido,<br>relacionamentos<br>com fornecedores   | Exemplo:<br><br>Produtos finais,<br>combinação de<br>relacionamentos<br>fornecedor - cliente |

Figura 1.3 Elos de recursos na constelação de recursos de uma organização  
Fonte: Hakansson e Snehota (1995, p.145)

Na terceira possibilidade, o fornecedor do recurso é externo e o utilizador interno. Nesta situação torna-se extremamente importante ganhar destaque aos “olhos” do fornecedor, fazer com que ele se interesse na organização, pois em princípio tal interesse traduzir-se-á numa acessibilidade garantida ao recurso e em perspectivas de desenvolvimento adequadas às características da organização. Por outro lado, é necessário que o fornecedor a escolher possa demonstrar, também ele, capacidade e motivações para desenvolver o recurso e que por si só possa constituir uma vantagem comparativa para a organização.

Na quarta situação, o fornecedor e utilizador são ambos externos à organização, o que de alguma forma a coloca numa situação de fragilidade, no sentido em que poderá ser



questionável pelas outras organizações a sua função e utilidade. Mas esta dupla posição externa também dota a organização de uma capacidade de acção muito ampla, traduzindo-se em múltiplas capacidades de combinação de recursos.

Esta análise põe em evidência a importância da dimensão externa e relacional dos recursos, que poderá como vimos ausentar de pertinência qualquer tentativa de delimitação e criação de fronteiras relativa à detenção dos mesmos, porquanto recursos vitais poderão não se encontrar fisicamente na organização e esta possuir apenas os elos que permitirão contudo encontrá-los e controlá-los algures na rede.

No sentido de analisar esta dimensão externa, fará sentido considerar os chamados recursos da rede (Gulati, 1999) que de alguma forma se assemelham aos recursos provindos da constelação. Gulati (1999) diferencia os recursos da rede de capacidades externas entendidas por Langlois (1992) como capacidades produzidas por e específicas de um mercado particular, sendo que os recursos da rede resultam “de vantagens informacionais que as organizações obtêm da sua participação em redes organizacionais que servem de canal à informação valiosa. Um recurso da rede de uma organização resulta da sua trajectória particular e experiência passada (...) que num processo de dependência se revela crítica” (Gulati, 1999, p.399).

Gulati *et al* (2000) desagregam os recursos provenientes da rede em três níveis: A estrutura da rede, onde se distingue entre uma maior ou menor heterogeneidade dentro da constelação de recursos, sendo que a primeira destas modalidades será a mais propícia para elevar o valor da estrutura tomada como recurso. O tipo de pertença à rede que está relacionado com a posição (no sentido de influência e quantidade de elos que estabelece) que cada organização ocupa na rede e com os recursos que em virtude dessa posição consegue mobilizar. E finalmente o tipo de modalidade dos elos que as organizações prosseguem na sua actuação na rede, que poderão assumir as mais distintas formas indo desde elos oportunistas ou cooperativos, aos elos simples ou multidimensionais, entre outros.

Gerir os recursos na rede, envolverá mecanismos complexos de coordenação ao nível da partilha de conhecimentos, institucionalização de rotinas, escolha e concretização de investimentos relacionais específicos, gestão e incitação de mudanças em parcerias e elos, gestão da imagem de valia da organização e gestão importante de expectativas dos nossos pares (Dyer e Singh, 1998).

É portanto uma tarefa árdua, aquela que compete à gestão organizacional no referente à potenciação dos seus recursos tomados sob uma perspectiva relacional. Para ajudar ao entendimento da gestão de recursos Hakansson e Snehota (1995) dividem as considerações a ela relativas em três áreas de actuação prioritárias:

Análise da gestão dos recursos em interacção numa relação específica de modo a potenciar e desenvolver a sua utilidade.

Alargar da visão de uma relação específica para o amplo leque de relacionamentos estabelecidos entre os recursos da organização, por forma a tirar partido da conjugação de elos advindos desses relacionamentos.

Percepcionar o papel da organização enquanto provedora de recursos para com outros agentes que com ela mantêm relações.

Qualquer uma destas considerações deverá ter inerente o facto de os recursos se assumirem como um processo que terá na sua evolução, potencialidades “escondidas” ou ignoradas que podem contudo ser descobertas e desenvolvidas através de relacionamentos e interacções entre organizações (Gadde *et al*, 2003).

A primeira consideração, refere-se ao processo gradual de gestão dos recursos afectos a uma relação que se confluência num processo de procura de novos modos de valorização dos recursos e descobertas de potencialidades, de forma a que as partes possam dispor, por essas vias, de uma vantagem proveniente dos recursos partilhados. Este processo terá associados avanços e recuos, percepções e atitudes que se pretenderão coerentes, aprendizagem e conhecimento mútuo, que poderão não evoluir

de forma linear, mas contudo deverão seguir orientados por um rumo que deverá conduzir ao reforço de valor mútuo do recurso para as organizações.

Concomitantemente deverá existir um processo bidireccional de troca de informação que se possa constituir elucidador das características recíprocas das partes. Por esta via, este processo desembocará em grande parte num enraizamento da relação, pois será esta troca que de um modo decisivo permitirá o fluxo de conhecimentos que possibilite um crescimento orientado, mais imune a rupturas e oscilações. Este processo bidireccional será de uma utilidade extrema, na medida em que uma organização por si só não poderá delinear completa e autoritariamente uma relação, tendo apenas capacidade para orientar o desenvolvimento dessa relação, sendo que esta orientação poderá ser prosseguida de acordo com as particularidades e interesses das partes, se em cada momento se conhecerem as características do outro agente o que possibilitará avanços e investimentos posteriores mais direccionados a esses interesses.

Uma segunda preocupação da organização, passará por gerir o valor da sua rede de relações, alcançando o padrão de recursos que permita potenciar as suas actividades. Este exercício, requererá uma capacidade de gestão em torno de possíveis incompatibilidades entre os diversos recursos a que a organização acede, sendo a este respeito necessário, no desenvolvimento de uma relação em torno de um recurso, avaliar da sua eventual transferibilidade ou particularidade (Anderson *et al*, 1994), sendo que a transferibilidade do recurso ocorrerá quando desenvolvimentos numa relação poderão potenciar e dinamizar relacionamentos distintos referentes a outros recursos, enquanto a particularidade do recurso implicará um efeito de *trade-off* com outras relações, em virtude de uma limitação do campo de actuação provindo do desenvolvimento da relação focal em torno de um recurso específico quer essa limitação ocorra por incompatibilidade técnica, que fará com que certos elos se desvançam, ou mesmo por incompatibilidade orçamental, ditada pelos custos que a relação exigirá, que devido ao orçamento limitado da organização não permitirão ou enfraquecerão o desenvolvimento de outras relações.

Nesta dimensão, torna-se também pertinente chamar a matriz de quatro quadrantes vista anteriormente na Figura 1.3, de modo a avaliar o fornecimento interno e externo e a utilização interna ou externa dos recursos. Esta análise, deverá ser tomada tendo como alvo o diagnóstico interno no sentido de a organização poder rumar em direcção a uma constelação de recursos, orientada por factores de auto-sustentabilidade.

Na última dimensão, a aferição do papel da organização na constelação de recursos, o apuramento da sua relevância dentro desta, e a determinação das formas de evolução, assumem uma importância capital. Neste domínio, torna-se necessário uma visão eminentemente orientada para o exterior, pois é aí que se projecta a relevância da organização, já que são as organizações que com ela mantêm laços e interacções que conferirão um estatuto de maior ou menor importância aos recursos que a organização dispõe ou consegue mobilizar. A organização necessitará de mobilizar os recursos que lhe permitam projectar uma imagem “atractiva” aos olhos dos seus pares.

Nesta matéria torna-se premente uma capacidade de acompanhamento e revisão do evoluir da constelação e consequentemente de como essa evolução poderá afectar os elos e relacionamentos da organização que inevitavelmente se reflectirão na relevância desta para a constelação.

Assim, a capacidade de identificar sintomas de alterações na evolução da constelação será uma capacidade que a organização deverá desenvolver, por forma a que a sua adaptação possa acontecer de maneira concertada com essa evolução prevista, o que por seu turno exigirá que a organização não tenha uma visão estática vetada ao imobilismo, mas que possa ver na antecipação, dinamismo e versatilidade, a base para a sua estabilidade.

#### **1.3.4.3 - Laços entre Actores**

Os relacionamentos entre organizações são governados por indivíduos, que por definição têm as suas crenças, valores, atitudes, percepções, motivações e características particulares, que inevitavelmente num maior ou menor grau serão reflectidas nos

relacionamentos que estes conduzem em nome da organização. Uma organização será por conseguinte, uma esfera de actuação coordenada de indivíduos que deverão prosseguir os objectivos desta, emprestando na sua prossecução as suas características particulares, que darão uma forma única a cada uma delas, possibilitando que organizações com estruturas semelhantes tenham características identificadoras diversas, indo de encontro à diversidade dos indivíduos que as constituem.

Como tal, a dimensão dos recursos e das actividades poderá ser moldada de uma forma inexorável pelas características mais “humanas” da organização. As organizações serão assim tomadas como actores porquanto são detentoras de uma identidade provinda das interacções que promovem com outras e que lhe conferirão características singulares (Hakansson e Snehota, 1995), interacções essas que serão substancialmente suportadas pela essência das organizações entendidas como actores: os indivíduos.

A tomada das organizações como actores potencia uma ampla possibilidade de entendimento apoiada pela análise da identidade assumida pelos actores na rede em que se integram e pelos diferentes laços que os actores mantêm entre si.

As organizações dentro da rede em que actuam, mantêm afinidades especiais com alguns actores, afinidades que Hakansson e Snehota (1995) denominam por laços. Estes laços têm inerente um processo de construção gradual, inexoravelmente associado a uma dimensão temporal implícita e são orientados no seu âmago pelas identidades atribuídas reciprocamente pelas contrapartes. Esta dinâmica temporal, as experiências passadas e os laços entre actores, terão um papel estruturante na coordenação das relações de negócios entre as organizações (Wilson, 1995).

De facto, a identidade do actor é um conceito cuja visibilidade e atribuição é maioritariamente externa às organizações, embora estas muito possam fazer a nível interno, de modo a conseguirem alcançar uma identidade atribuída adequada aos seus propósitos, uma destas tarefas internas mais relevantes passará pela gestão pertinente dos laços que desenvolvem em rede.

Múltiplos estudos, demonstram a importância dos relacionamentos e laços entre os actores como forma de desenvolvimento e condicionamento das atitudes a empreender por estes, isto porque e segundo Granovetter (1985) a interacção de negócios está embebida socialmente e comporta uma multiplicidade de episódios, sendo que os distintos padrões relacionais inerentes à ligação entre actores poderão condicionar diferentes dinâmicas de informação (Burt, 1982; Baker, 1984), o que poderá contribuir para originar concomitantemente oportunidades de desenvolvimento e condicionamento diferenciadas.

Esta simultaneidade de oportunidades e condicionamentos, consubstancia-se no facto de que “a identidade de uma organização não reflecte apenas os laços que ela mantém com terceiros mas é um resultado de laços passados e a base para laços futuros”, (Hakansson e Snehota, 1995, p.193). Assim, inerente aos laços, poderão advir benefícios decorrentes de uma identidade atribuída favorável, isto porque este contexto de actuação intrinsecamente social e relacional impossibilita que possam ser regulamentadas meramente por diplomas legais, todas as possibilidades e formas de actuação, sendo que os laços entre actores, a confiança e o comprometimento entre eles existente, poderão adquirir uma importância extrema podendo ser tomados como uma *proxy* a diplomas institucionais, o que permitirá a abertura de possibilidades de actuação não alcançáveis por qualquer via formalizada. Alguns actores com pretensões activas de mudança da rede, poderão servir-se da confiança advinda dos laços que mantêm para conseguirem a aceitação e mobilização em torno dessa mudança, sendo esses laços mais importantes que qualquer acordo formal de desenvolvimento.

Contudo, os laços limitarão também a acção do actor focal, pois a identidade de cada actor é resultado de uma atribuição dos laços que este desenvolve com o conjunto de actores com que se relaciona e que lhe poderão manietar a possibilidade de certos movimentos com eles não concordantes. Uma organização, terá portanto de estar consciente dos efeitos advindos dos laços estabelecidos com um actor nos seus outros relacionamentos (Ritter, 2000).

A necessidade de estabelecimento de laços entre actores, surge com a necessidade de maior facilidade no acesso a recursos, uma vez que “qualquer actor poderá ser tomado como um actor intermediário visto que está entre, pelo menos, dois outros actores” (Havila, 1996, p.31) e assim sendo o estabelecimento de relacionamentos privilegiados poderá favorecer o alargamento dos recursos alcançáveis pela organização.

Assim, a identidade a fomentar, deverá ser originadora de vantagens a elas associadas, que passem pelo acesso a recursos e desenvolvimento de actividades, requisitantes de tal identidade e inacessíveis sem essa atribuição. Caberá portanto à organização empreender os esforços e desenvolver os laços necessários à projecção de uma visibilidade e uma identidade ajustada aos seus interesses, pois só aí o investimento no desenvolvimento de laços com terceiros poderá ter retorno.

A gestão dos laços entre actores, é dotada de um excepcional carácter de dificuldade, pois devido à proveniência da identidade de uma organização, de atribuições externas feitas em virtude do entendimento que ela suscita nas contrapartes, poderá potenciar uma atribuição múltipla de identidades, que potencialmente poderá variar segundo a organização que lha confira, tendo então que se gerir não uma mas múltiplas identidades que no limite poderão ultrapassar o número de organizações com as quais se interage. Isto porque uma mesma organização poderá atribuir mais do que uma identidade ao actor focal pois este poderá (sobretudo se, se tratar de uma grande organização) actuar de forma diferenciada em cada uma das suas diversas plataformas relacionais com a organização em causa.

Estas identidades não surgem do nada ou instantaneamente, antes têm um historial e dinamismo associado a um desenvolvimento temporal. Assim a identidade começará por surgir desfocada e erraticamente e só através de associações mútuas, fortalecidas através de experiências passadas validadas dentro de uma dimensão temporal relevante e por uma vital dupla característica de confiança e comprometimento dela advindas, se tornará amplamente cognoscível e adquirirá estabilidade, que contudo não implicará constância, mas antes dinâmica associada, à evolução continuada das motivações que a fizeram germinar.

Assim o desenvolvimento e construção de identidade está inexoravelmente ligada à confiança e comprometimento entre os actores (Gambetta, 1988; Wilson e Mummeleni, 1986; Morgan e Hunt, 1994) que só pode ser alcançada numa acção continuada no tempo.

Os laços que o actor desenvolve bilateralmente poderão moldar o seu entendimento sobre a rede interorganizacional (Medlin e Quester, 2001), isto porque uma tomada mais ampla do campo de análise revelará a interligação dos vários laços bilaterais existentes que ganham agora um carácter composto, integrados numa inevitável malha de laços que estruturará a visão da rede e delimitará as possibilidades de actuação sobre esta. A rede intrincada de laços moldará não só o entendimento da organização sobre o exterior, como a imagem que as terceiras partes desenvolverão da organização.

Este entendimento poderá não ser uniforme, mas tendencialmente terá que ser compatível porque “uma organização que veja a rede através da sua única perspectiva falhará na compreensão da sua dinâmica e na ligação entre o bem-estar dos outros e de si própria” (Hakansson e Ford, 2002, p.138). Assim, este entendimento duplo provindo da rede parece fazer cumprir que “a forma como alguém actua depende de quem ele é, de quem os outros pensam que ele é, e daquilo que ele aspira a ser” (Albert, 1998, p.10), pois será na sua rede de relações que a organização poderá de facto ganhar entendimento do que é, do seu carácter e daquilo que os outros entendem que é; ou seja, da sua identidade atribuída e do que aspira a ser, atendendo ao efeito potenciador e condicionador dos laços por ela mantidos.

Contudo a compreensão das organizações dificilmente alcançará toda a rede, tendo estas de actuar sob um domínio cognoscível, um horizonte (Anderson *et al*, 1994) onde conheçam e desejem ser conhecidas o que decorrerá em grande parte das suas experiências passadas e dos laços constituídos. Esta impossibilidade de controlo de toda a rede, atribui um efeito de miopia forçado nas organizações que contudo poderão minimizar “...utilizando um número de diferentes lentes” (Holmen e Pedersen, 2003, p.412), sendo que essas lentes poderão passar por ser os laços que o actor mantém na rede, porque com o conhecimento que eles proporcionam na sua dinâmica de



agregação, poderá ir mais além no entendimento e no seu horizonte; a interligação de laços será assim um importante canal, onde fluirá conhecimento aportando um carácter colectivo a este último (Van de Ven *et al*, 1975).

Este carácter eminentemente estrutural e evolutivo, potenciará efeitos de propagação advindos de uma mudança na substância dos laços entre actores individuais. Mais uma vez, qualquer mudança a nível individual, será um móbil propulsor de efeitos cuja amplitude variará de acordo com aquilo que esses actores significarem para a rede, tornando-se necessário que a organização “identifique, leia e interprete movimentos ou mudanças na rede de forma a coordenar a sua gestão” (Holmen e Pedersen, 2003) o que será facilitado se conseguir estender a compreensão desta, através dos laços que possui.

Hakansson e Snehota (1995) agrupam em três grandes considerações os efeitos decorrentes dos laços estabelecidos entre os actores, nas relações de negócios. A primeira dessas considerações toma os laços como condição prévia para a aprendizagem recíproca, porquanto e de forma análoga ao referido nas actividades e recursos, facilitarão a aproximação e familiarização de conhecimentos, decorrente da integração e partilha de procedimentos que dotem de uma facilidade e operacionalidade as interacções entre as organizações, sendo também estes laços uma forma de obtenção de significado na rede.

Uma outra consideração diz respeito à gestão da imagem que a organização terá que fazer, que passará inevitavelmente por uma gestão eficaz dos laços estabelecidos, não bastando apenas deter recursos e desempenhar actividades, sendo necessário ser valorizada externamente, provindo muita dessa valorização da percepção da empresa através dos laços que esta desenvolve, que a estruturam e que lhe atribuem significado.

A última consideração diz respeito à necessidade de uma organização conseguir mobilizar os actores que lhe possam conferir um carácter diferenciado e valorizado na rede. Para tal deverá desenvolver num processo selectivo condicionador da sua trajectória a identificação das contrapartes, que no seu entender lhe conferirão tal estatuto diferenciado e valorizado, o que implicará escolhas e apostas de potenciais

actores em detrimento de outros para posteriormente desenvolver uma tarefa de enlace que cativa os pares alvo, para seguirem com a organização na senda de um caminho colectivo diferenciado, sustentado e movido pelos laços que durante a fase de aproximação se desenvolveram e entretanto se deverão reforçar de modo a se constituírem como a principal força sustentadora da acção diferenciada<sup>5</sup>.

Será uma tarefa prioritária, gerir os laços que se estabelecem entre os actores de forma a construir através deles uma posição diferenciada, pois “num contexto de interdependências específicas e papéis diferenciados torna-se crítico uma diferente vista da concorrência. Quando os parceiros de troca actuais e potenciais são heterogéneos, em qualquer dimensão (necessidades, percepções, conduta actual), aí a eficácia de um actor no mercado dependerá de conseguir associar a heterogeneidade do contexto. Transformar-se no “melhor” tornar-se-á um assunto de ligação relacional. Perde o sentido de comparação directa com outros “concorrentes” e torna-se um assunto de ajuste às outras “alternativas” infinitas e heterogéneas para a contraparte. Competitividade e vantagem competitiva tornam-se desprovidas de sentido para a orientação (futura) da conduta de mercado. O que virá para primeiro plano é a capacidade de cooperar com parceiros diferenciados.” (Snehota, 2003, p.15).

A capacidade de ajuste e associação de interesses num todo heterogéneo deverá ser a orientação fundamental da organização tomada como actor. Hakansson e Snehota (1995) concentram as preocupações da gestão dos laços entre actores, em três parâmetros estruturantes: o primeiro prende-se com o estabelecimento e desenvolvimento de laços e a sua utilização nos relacionamentos da organização; o segundo, respeita à utilização do conjunto de laços da organização incorporados na sua rede global no sentido de expandir as suas capacidades, sendo que o terceiro respeita à capacidade de manutenção de uma identidade e imagem proveitosa na rede ao longo do tempo.

No primeiro destes parâmetros, torna-se destacado a capacidade de desenvolver laços, que muito passará por um processo gradual de construção de comprometimento e

---

<sup>5</sup> Para a descrição completa de um processo de desenvolvimento de relações veja-se Ford (1980).

confiança sendo que se tornará necessário recorrer por vezes a desenvolturas várias no sentido de se promoverem tais desideratos.

Para desenvolver actividades e aceder a recursos, as organizações tomadas como actores deverão relacionar-se com contrapartes que lhes atendam, sendo que essa atenção poderá resultar do comprometimento e confiança que tenham sido capazes de gerar ao longo de um processo de aprendizagem colectiva. Todavia este relacionamento, por exigir a trilha de um percurso que terá custos inerentes, deverá obedecer a regras que potenciem os efeitos daí decorrentes. Um dos efeitos mais poderosos que a interligação dos laços potencia aos actores, é o que permite ultrapassar o desconhecimento do seu campo de actuação.

De facto, do fluxo informacional que inevitavelmente se estabelecerá, poderá resultar uma contribuição decisiva para uma diminuição do desconhecimento do actor, da sua rede e a consequente potenciação da sua actuação nesta (Holmen e Pedersen, 2003). As redes fornecem geralmente contextos vagos aos seus actores (Johanson e Mattsson, 1992) que contudo poderão ser clarificados pelos laços; porém esta clarificação, será ela própria moldada pela informação disponível pela organização e por esta via pelos laços que ela estabelece.

Numa segunda dimensão, caberá a tarefa de alocar a escolha e a decisão de quais as contrapartes com as que se relacionar e com elas traçar um percurso evolutivo. Assim, numa atitude de reconhecimento de inevitáveis custos associados à manutenção de relacionamentos privilegiados, a organização deverá proceder a uma sistematização de critérios para a escolha acertada das contrapartes, que lhe possam ser adequadas na obtenção dos seus propósitos. Esta missão será dificultada pela sua bilateralidade pois o “desenvolvimento dos laços terá de ser mútuo” e a organização terá de “não só dar prioridade como obter prioridade da contraparte” (Hakansson e Snehota, 1995, p.264).

Os critérios que as partes poderão adoptar são múltiplos, variando na sua essência de acordo com a dimensão temporal dos seus efeitos. Contudo genericamente poderá ser utilizado como critério da escolha das contrapartes, aquelas que mais longe permitirem

fazer chegar o entendimento da organização sobre a rede, aquelas que consigam com relativa facilidade tornar as organizações menos míopes (Holmen e Pedersen, 2003).

Por fim, numa última dimensão, a organização deverá atender aos impactos dos laços desenvolvidos na rede, nomeadamente a análise de generalização ou incompatibilidade (Anderson *et al*, 1994) desses laços, com laços mantidos com terceiros actores. Por outro lado a organização deverá avaliar qual a posição que ocupa na rede e a visibilidade que esta lhe proporciona para detectar por antecipação mudanças de que a rede poderá ser alvo, o que como referimos anteriormente, lhe será possível se utilizar as “lentes” entendidas como laços adequados.

Neste último nível, muitos dos esforços da organização, deverão ser orientados para uma tentativa de construção de um estatuto desejável, que em grande parte passará por uma adequada activação e desactivação de laços mantidos pela dosagem lúcida de conflito e conformação, concessão e coação existente na sua rede (Rosa *et al*, 1999; Loasby, 2000; Ford *et al*, 2003) de forma a permanecer um elemento com uma identidade, valor e estatuto reconhecido na rede, pois esse reconhecimento será ele próprio um recurso e estímulo à conquista de parceiros adequados e ao seu auto-reforço.

#### **1.3.4.4 - Interligação dos Elementos**

Como referido, os três elementos identificados não são estanques nem funcionam isoladamente, os três comportam uma ligação umbilical em que alterações no desenvolvimento de um terão projecção em qualquer outro dos demais. Os recursos actividades e actores deverão ser tomados simultaneamente, pois é dessa análise simultânea que se tornarão evidenciáveis muitos dos efeitos decorrentes nas partes.

Poderá por vezes surgir implausivelmente a percepção que os actores dominam e podem tomar a dianteira e primazia sobre os restantes elementos da essência, contudo este domínio é geralmente aparente acontecendo que eles próprios podem ser conduzidos pois “ as actividades são complexas e obrigatórias por natureza e são condicionadas por estruturas relativamente fixas e pesadas de recursos. Consequentemente as actividades e

os recursos são por eles próprios factores importantes como forma de determinação do comportamento quer em termos de “limitações” quer de oportunidades” (Hakansson e Johanson, 1993, p.36).

Assim, teremos verdadeiras redes multidimensionais, dotadas de relações de dinamismo entre organizações com identidades e portanto tomadas como actores, que controlam recursos e desenvolvem actividades. Dentro deste ambiente dinâmico, emerge um mercado tomado como instituição no qual se processam através de relações dinâmicas de troca, conhecimento, informação com carácter concomitantemente adaptado e inovativo, que orientarão os três elementos para um trajectória futura imiscuída dentro de ambientes institucionais moldados por normas sociais e culturais (Mattsson, 2003).

Decorrente da partilha através de relações de qualquer recurso ou actividade por entre actores surgirá um efeito positivo ou negativo entre eles, (Hakansson e Ford, 2002). Contudo estes efeitos serão apenas uma parcela dos efeitos totais. Hakansson e Snehota (1995) na senda de Anderson *et al* (1994) dividem os efeitos das relações de negócios envolvendo actores, recursos e actividades em 3 níveis: num primeiro nível teríamos as funções de primeira ordem ou funções para díade (que são designadas de funções primárias em Anderson *et al* (1994) ) porquanto captam os efeitos para as duas organizações decorrentes de uma soma expansível dos três elementos da substância. De facto a interligação destes três elementos da substância, comporta a possibilidade de usufruto de uma forma de actuação inalcançável isoladamente por qualquer uma das partes envolvidas. Pois, actuando dessa forma faltar-lhes-ia, o carácter institucional inerente à interligação referida que gerará diferenciação e motivará a quebra de somas parcelares, para dar origem a uma soma de efeitos virtuosos. Este processo de actuação institucional não poderá ser alcançado através de uma concepção unilateral e terá como ponto de impulso fulcral não as capacidades técnicas mas uma determinação colectiva de interacção por tentativas contínuas de procura de melhorias globais (Snehota, 2003).

Num segundo patamar são relevadas as funções decorrentes do relacionamento para as organizações individualmente consideradas, sendo que esta dimensão contempla o reforço, as potencialidades e abertura de novas possibilidades advindas para uma

organização em virtude do seu relacionamento com terceiros, funcionando este como uma “chave” que permitirá abrir um maior ou menor número de “portas” aqui entendidas como organizações, para já no interior destas, poder impelir actividades e conjugar recursos. Caberá neste sentido às organizações desenvolverem as relações que lhes permitam potenciar as suas capacidades, ganhando o acesso a constelações de recursos e de actividades geradoras de valor e integradoras de um trilho sólido e evolutivo.

Por fim as funções de terceira ordem (que são designadas por funções secundárias em Anderson *et al* (1994) ) ou funções para a rede advêm do facto que os efeitos ocorridos entre as partes serão expansíveis à generalidade da rede. De facto o que acontece numa relação de partilha de recursos ou actividades entre dois actores afectará em potência todas as relações com elas conectadas por laços entre actores, elos entre recursos e ligações de actividades. Desta forma qualquer relação díadica será um potenciador de efeitos na rede, dependendo estes da própria configuração da malha da rede que serve de plataforma à articulação de recursos, actividades e actores e da relação díadica, ou relevância dos actores que suscitam tal mudança. Qualquer mudança numa relação díadica poderá portanto ter resultado na rede que por sua vez poderá activar um efeito de retorno e projectar-se em alguma medida na relação referida. Assim sendo “uma relação díadica é *simultaneamente* uma fonte e um recipiente de mudança na rede” (Hakansson e Snehota, 1995, p.40, *itálico original*).

A tomada da abordagem dos mercados em rede como base teórica edificadora deste estudo, justificou o detalhe atribuído na apresentação dos seus elementos constituintes. A análise foi repartida em dois momentos; assim no primeiro deles, utilizou-se uma componente individualizada simplificadora onde se identificaram os actores recursos e actividades bem como os respectivos laços, elos e ligações e nos problemas levantados para a sua correcta gestão. Num segundo momento, e já que estes elementos só podem ser totalmente compreendidos numa constante articulação, pois cada um deles só se justifica pela existência dos restantes, foi utilizada uma componente de análise interactiva que aproximou o modelo da realidade organizacional. De seguida

aprofundar-se-ão algumas das características mais estruturantes da *network approach* advinda da interligação constante dos seus elementos.

## **1.4 - Características Estruturantes das Redes**

Interessa chamar a pano conceitos que embora utilizados previamente só agora, à luz dos conhecimentos dos elementos estruturantes do modelo ARA e da visão dos mercados como redes interorganizacionais, ganharão mais efeito e permitirão uma análise mais cuidada compatível com o seu destaque. Assim, de seguida dar-se-á destaque à posição assumida pelos actores na rede, à inevitabilidade da ocorrência simultânea de estabilidade e mudança, abordando-se por fim as acções de mobilização despoletadoras de acção colectiva, que embora não sendo uma característica estruturante da rede permite ganhar compreensão de fenómenos de mudança nela decorrentes.

### **1.4.1 - Posição na Rede**

Uma rede é caracterizada pelos relacionamentos existentes entre os actores que a ocupam, isto porque “cada actor está envolvido num número de relações de troca com outros actores. Estas relações, definem a posição do actor na rede. Assim as posições poderão ser definidas para todos os actores da rede e o conceito poderá ser utilizado para caracterizar a estrutura da rede e distância entre actores” (Johanson e Mattsson 1992, p.211).

O conceito de posição ganha assim um justificado destaque, pois todas as organizações dependendo directamente dos seus relacionamentos com as suas contrapartes e indirectamente dos relacionamentos destas com outros actores ocuparão uma posição na rede interorganizacional, (Nazeem e Maria, 1992). A posição ocupada por uma organização será esclarecedora na compreensão da sua situação actual e porquanto condicionará as suas relações actuais tornar-se-á também prescienciadora da sua potencial evolução futura (Mattsson, 1985).

A inexorável componente relacional directa e indirecta da posição de uma organização na rede exigirá por parte desta, um investimento criterioso em relações (Johanson e Mattsson, 1992), o que requererá uma necessária análise de custo benefício e das funções das relações, podendo estas passar não apenas por relações estruturantes, tornando-se por vezes necessários investimentos em relacionamentos de curto prazo operacionais e oportunistas na sua essência (Low, 1997).

Contudo e apesar do investimento necessário para definir ou reforçar uma posição, estas derivam de um processo ascendente, resultante das interações mantidas e de padrões evolutivos existentes na rede (Holland, 1998), característica que fará com que a posição que uma organização ocupa não esteja directamente sob o seu controlo, tendo portanto a organização de perceber de como as suas contrapartes vem a sua posição e a posição de eles próprios (Hakansson e Ford, 2002). A posição emergirá portanto como um resultado da interacção entre actores e simultaneamente terá associada um forte pendor para formatar os modos de actuação expectáveis concordantes com essa posição (Anderson *et al*, 1998).

De facto, o conceito de posicionamento não gerará entendimento tomando-se a organização isoladamente, pois cada organização ao analisar a sua posição analisa-a em relação aos restantes através das características das suas relações de troca, características que segundo Johanson e Mattsson (1992), poderão ser aferidas numa perspectiva restrita pelo tipo de actores com os que a organização mantém relacionamentos e numa perspectiva mais ampla pelo papel que a organização tem em termos qualitativos (função desempenhada) e quantitativos (importância relativa dos recursos tangíveis da organização comparativamente aos seus pares) no sistema produtivo.

De uma forma mais simples a posição de uma organização poderá ser tomada como “...o nível de poder para criar e/ou influenciar relações de negócios.” (Low, 1997, p.191). Isto porque a posição que uma organização ocupa é função da importância relativa que consiga chamar a si por parte dos actores organizacionais da rede. Esta importância e esta posição poderá ser alcançada de formas completamente diferentes em



cada rede que a organização esteja envolvida (Anderson *et al*, 1998), podendo a organização deter em cada uma destas redes posições diferenciadas, não só por estas exigirem e valorizarem elas próprias características diferenciadas, mas também porque poderá ser oportuno para a organização ter essas posições heterogéneas. Assim um actor poderá ter uma posição proeminente numa rede onde as suas características sejam valorizadas e ter uma posição mais modesta ou subtil fruto de parcos investimentos, ou características não relevantes para a obtenção de influência. Thorelli (1986), advoga que a posição ocupada por uma organização numa rede, depende de três factores genéricos: o domínio da organização, a sua posição em outras redes e o poder da organização relativamente a terceiros na sua rede focal, sendo que para Thorelli (1986), a posição é um conceito eminentemente relacional e relativista.

De facto as posições na rede estarão inevitavelmente interligadas e em muito dependerão de intenções, lógicas organizacionais e interpretações específicas dos actores que influenciarão a forma como estes interpretem o valor das outras empresas. Estas lógicas e interpretações poderão ter também diferentes características de acordo com o desenvolvimento da própria rede (Low, 1997). Assim, em ambientes mais sazoados, as posições na rede tenderão a reflectir mais imobilidade; pelo contrário, em indústrias menos consolidadas e mais indefinidas, as posições de actores tenderão a ser dotadas de uma volatilidade acrescida (Hakansson e Snehota, 1995).

As lógicas e análises de posição, tenderão a condicionar todo o entendimento dos actores das redes que integram, resultando em muito do seu posicionamento o quanto e como uma organização vê, e o quanto e como é vista. O conceito de posição é assim um conceito com uma clara componente dialéctica (Hakansson e Johanson, 1988; Easton, 1992) porquanto limita e potencia a actuação da organização.

A posição de uma organização será sempre evolutiva ao longo do tempo e poderá ser alterada com o desenvolvimento de novas relações ou modificação do tipo de relacionamentos existentes. Desta forma “as posições são continuamente redefinidas e reestruturadas pelo processo de acção e interacção que ocorre na rede” (Wilkinson e Young, 2002, p.125). As posições embora possam ser dotadas de algum conforto e

estabilidade, não são fixas no tempo mas antes em cada momento serão o resultado de um processo histórico isto porque “as posições desaparecem à forma que o processo da rede continua; elas são dinâmicas já que construção da história nunca pára” (Henders, 1992, p.12). Este processo histórico é o responsável primeiro pela posição actual das organizações. Contudo nada impede que no futuro não surjam oportunidades de mudanças (Easton, 1992), sendo no entanto certo que dependerão sempre do processo passado da organização que a conduziu à situação actual, podendo estas oportunidades vir a ser aproveitadas, dependendo da estratégia orientadora da actuação das organizações.

Perante a sua posição actual resultante das suas interacções passadas, a organização poderá adoptar genericamente uma dupla orientação estratégica. Assim, por um lado poderá aceitar esta posição e “combater” pela sua estabilização, procurando para isso o reforço de parceiros que sejam semelhantes aos já existentes e que lhe atribuam um valor compatível com a sua posição actual, sendo esta opção definida por Ford *et al* (2002), de: consolidar a posição por parte da organização. Ao invés, a organização poderá ser motivada a procurar uma mudança na sua posição que poderá ser alcançada através do estabelecimento de novos desenvolvimentos que permitam diferentes relacionamentos ou mesmo através da exploração mais eficaz dos relacionamentos existentes, sendo que esta opção é definida pelos mesmos autores por: criar uma nova posição.

A estratégia de actuação dos actores deverá passar por influenciarem, terceiros no sentido de alterarem ou preservarem (dentro do possível) a sua posição na rede (Johanson e Mattsson, 1992). Esta tomada da estratégia ultrapassará as visões de simples reacção e adaptação à sua envolvente contemplando a possibilidade de as organizações trabalharem relacionalmente o seu próprio percurso.

#### **1.4.2 - Estabilidade, Mudança e Mobilização**

A estabilidade e mudança são tomadas por alguns corpos conceptuais como conceitos antagónicos ou divergentes, isto porque a mudança seria tomada como um sinónimo de

existência de instabilidade e a instabilidade como um sinónimo de mudança (Gadde e Hakansson, 1992). Por outro lado o papel dos agentes económicos seria amorfo no tocante à mudança cabendo a estes apenas um fenómeno de reacção a alterações exógenas.

Na abordagem dos mercados em rede, esta visão polar de estabilidade e mudança é desafiada e substituída por uma interpretação dualística em que a estabilidade e mudança passam de características antagónicas, exclusivas e independentes para factores, coexistentes, dependentes e reforçáveis mutuamente. De facto “A estabilidade só pode ser descrita em termos de mudança” (Homans, 1951, p.334), e a mudança requererá inevitavelmente estabilidade. Isto porque certas mudanças técnicas, processuais ou sociais só poderão ser levadas a cabo com a existência de um nível de estabilidade aceitável nos relacionamentos onde terão origem e consequências. Sem esse nível mínimo de estabilidade que reduza a incerteza percebida, os efeitos da mudança poderão revelar-se improfícuos e o estímulo à sua implementação poderá ser diminuído (Lundgren, 1992). Da mesma forma após a introdução de uma mudança os relacionamentos que a suportaram dever-se-ão reforçar e estabilizar de modo a potenciarem os efeitos daquela.

Na abordagem em rede os actores não são tomados como meros espectadores e adoptantes à mudança, mas vistos como originadores e facilitadores a essa mudança; de facto e segundo Hakansson e Snehota (1995) qualquer mudança requererá a participação de um ou mais actores, tendo estes um papel activo e orientador no processo de mudança.

Por outro lado esta visão elimina qualquer “naturalização” da estabilidade como sendo algo que existe naturalmente na ausência de mudança, e opõe-se ao carácter especial e de excepção atribuído à mudança, que ocorreria quando forças ou alterações exógenas se manifestassem. Assim a estabilidade não deverá ser percebida como o estado normal mas como algo criado pelos actores (Hakansson e Snehota, 1995). Esta “desnaturalização” e estatuto não adquirido da estabilidade, acresce de importância a compreensão dos factores que contribuem para a sua existência lado a lado aos factores

explicativos da mudança. Isto porque a rede interorganizacional “nunca poderá ser vista como uma estrutura estável. É *antes* uma estrutura com características dinâmicas inerentes, caracterizada por um processo de organização contínuo” (Hakansson e Snehota, 1995, p.271, *italico original*).

A abordagem dos mercados em rede tem contribuído para a compreensão do fenómeno através da identificação de vários tipos de mudança que tem como denominador comum a diferenciação entre uma maior ou menor existência de radicalidade. Assim Halinen *et al* (1999) distinguem entre mudanças incrementais que “envolvem mudanças na natureza e conteúdo de relações individuais” e mudanças radicais implicando estas que “alguns relacionamentos sejam dissolvidos ou novos relacionamentos sejam criados” (Halinen *et al*, 1999, p.785). Utilizando o mesmo critério Hertz (1996) classifica as mudanças em graduais ou radicais. Lundgren (1992) diferencia mudanças contínuas, que seriam aquelas apoiadas na estrutura existente, de mudanças descontínuas, que implicariam um afastamento da estrutura vigente na rede. Hakansson e Snehota (1995) concebem um entendimento maioritariamente incremental da mudança tendendo esta a acontecer através de um fluxo contínuo estruturado pelos laços entre actores, elos entre recursos e ligações de actividades num percurso orientado por uma lógica inerente à rede.

Halinen *et al* (1999) explicam as mudanças incrementais pela inércia e as mudanças radicais pela existência de eventos críticos. Assim a tentativa de manutenção de padrões estruturantes de actuação justificáveis por interdependências institucionais, formas de proceder e processos produtivos consolidados, bem como custos e riscos associados à mudança, seriam factores responsáveis pela existência de uma inércia que constrangeria e conduziria as mudanças ao estatuto de mudanças incrementais. Por outro lado, eventos críticos definidos como “um incidente que activa uma mudança radical na díade ou rede” (Halinen *et al*, 1999, p.786) seriam os propulsores de uma mudança radical. Sendo que o que dota este incidente de pertinência não é propriamente o acontecimento em si, mas sim a forma de como as partes envolvidas reagem perante a sua ocorrência “sendo que as percepções e intenções dos actores serão decisivos para a mudança” (Halinen *et al*, 1999, p.786).

Os autores destacam os processos de transferência de mudanças incrementais da díade para mudanças radicais da rede (quando uma pequena mudança numa díade é interpretada como um evento crítico com consequências poderosas na rede) e vice-versa (ou seja quando uma alteração profunda de uma relação levada a cabo entre a díade não manifesta consequências de relevância para a rede).

O papel eminentemente expansivo da mudança através de relações confinadas é um entendimento genericamente tomado, sendo esta concepção particularmente notória em Hertz (1992 e 1998) e em Halinen *et al* (1999). Hertz (1992 e 1998) reparte a mudança por um duplo nível: o nível relacional e o nível da rede traduzindo-se o seu argumento no facto de a mudança ter início no nível relacional através de alterações ocorridas em relacionamentos específicos entre actores, mas devido à circunstância de estes estarem interligados, essas mudanças serão propagadas por outros actores alcançando um nível da rede. Hertz (1992 e 1998) identifica portanto um efeito “dominó” que fará espalhar as consequências da mudança de um nível relacional confinado a um nível da rede mais alargado.

Halinen *et al* (1999) concebem a origem da mudança numa relação díadica, contudo duas possibilidades poderão ser concretizáveis: Por um lado poderá acontecer aquilo que os autores denominam de mudança confinada, em que os efeitos do relacionamento entre a díade não ultrapassam os dois agentes envolvidos, ou por outro lado poderemos ter uma mudança conectada, sendo que nesta as alterações da relação díadica terão efeitos expansíveis a toda a rede pondo em evidência o carácter simultaneamente receptor e emissor de mudança da díade (Hakansson e Snehota, 1995). Desta forma, uma das possibilidades para a compreensão e antecipação da mudança na rede, passaria por compreender e vigiar o que se passa a nível individual, pois devido ao carácter complexo da mudança global na rede a mudança confinada acaba de algum modo por ser uma *proxy* inteligível daquela (Easton e Lundgren, 1992).

A maioria destas correntes, toma contudo a mudança como resultado de alterações técnicas e factores económicos de luta por uma melhor produtividade, sendo que notáveis excepções (Hakansson (1992); Lundgren, (1992)) destacam o papel de

movimentos colectivos e de factores eminentemente humanos que justificam o desiderato de mudança.

Vários estudos tendem a relacionar a evolução da rede com o desenvolvimento de vectores essenciais no tocante aos laços entre actores, elos entre recursos e ligações de actividades. Hakansson (1992) refere-se a dois destes vectores. O primeiro deles remete para o vínculo entre os elos de recursos e ligações de actividades, cuja evolução daria origem a uma dupla possibilidade: a “estruturação” que passará por um refinamento ou elaboração da combinação actual de actividades e recursos o que se poderia de alguma forma equiparar a mudanças incrementais e a “heterogeneização” que traz consigo novas forma de utilização ou combinação de actividades e recursos. Esta dualidade “estruturação”-“heterogeneização” relaciona de alguma forma a estabilização com o processo de tomada de relacionamentos como investimentos e o conhecimento deles advindo (Harrison e Easton, 2002). A mudança através da “heterogeneização” poderá trazer consigo perdas de investimento e levar a avançar por outra curva de experiência que contudo quando alvo de uma “estruturação” poderá ser mais eficiente que a anterior e compensar os custos de aprendizagem.

Um outro vector de mudança identificado neste estudo remete para os laços entre actores e os elos entre recursos, assim o processo de luta pelo controlo poderá originar um processo de “hierarquização” quando o controlo de recursos ou actividades se concentre num número cada vez menor de actores ou poderá desembocar numa tendência “extrincadora” quando o controlo e poder exercido é diminuído ou desvanecido e o poder difunde-se pela rede por um número alargado de actores. Esta mudança terá efeitos sobretudo ao nível de posições e de poder na rede, (Harrison e Easton, 2002). Por outro lado Hakansson e Henders (1992) e Hakansson e Snehota (1995) adicionam a estes dois vectores um terceiro que conecta laços entre actores e ligações de actividades e que traz consigo a distinção entre a tendência de “especialização” onde cada actor seria conduzido ao desempenho de um número cada vez mais limitado de actividades e “generalização” onde os actores desempenhariam um leque mais vasto de actividades. Este é um vector claramente alusivo ao modo de organização de actividades entre actores.

Todos estes vectores serão moldados pela lógica inerente da rede interorganizacional. De facto a dimensão temporal e histórica da mudança cria uma lógica inerente a esta que moldará inevitavelmente o rumo e velocidade de novas mudanças (Hakansson e Henders, 1995). Assim, a mudança deverá ser tomada como um fluxo contínuo que seguirá uma lógica de evolução histórica da rede e que lhe confere uma forma de evolução inteligível não aleatória que será identificável através da análise dos vectores de mudança (Hakansson e Snehota, 1995).

Também o papel das teorias dos actores na rede será proeminente para o encaminhamento dos mesmos já que e segundo Hakansson e Johanson (1993) as teorias que os actores possuem na rede moldarão as conexões reprodutoras da mudança na rede, sendo que a comunicação existente entre actores poderá consubstanciar-se numa alteração das suas teorias com a subsequente influência destes nos vectores de mudança.

Segundo Aastrup (2000), estes vectores de mudança servem dois propósitos que se traduzem em esclarecimento e entendimento relativo às mudanças na rede. Assim, por um lado, possibilitam o surgimento de entendimento dos actuais padrões de reprodução e transformação identificáveis através das práticas e exercícios dos actores. Por outro lado, conseguem fazer gerar compreensão da lógica evolutiva da rede que iluminará a trajectória de escolhas e acções futuras a empreender dentro desta, ou de uma outra forma, os seus padrões de mudança.

Na generalidade das teorias de mudança apresentadas, esta aparece como um processo dotado de um fluxo e continuidade temporal assegurado e mesmo as mudanças apelidadas de radicais serão inerentes a ele. Assim com o propósito de explicitar mudanças descontínuas desenvolver-se-á de seguida o estudo de Lundgren (1992) visto o mesmo abraçar esta temática. O estudo de Lundgren (1992), por contemplar mudanças instigadas por movimentações colectivas, servirá como elo de ligação à próxima secção: a acção colectiva em redes.

Como referenciamos anteriormente, Lundgren (1992) diferencia mudanças contínuas, de mudanças descontínuas. As mudanças contínuas, seriam na sua essência

incrementais variando de acordo com ciclos e enquadradas de alguma forma naquilo que Halinen *et al* (1999) concebem por inércia. Já as mudanças descontínuas, resultariam na maior parte de um processo de mobilização, criador de novos padrões e estruturas de troca. Contudo, com a evidência da dependência, da continuidade ou descontinuidade da mudança e do nível de agregação considerado, o autor consegue colocar a sua posição em concomitância perante a perspectiva genérica da tomada das mudanças como um processo contínuo. Assim, num elevado nível de agregação a generalidade das mudanças terá uma essência contínua e a um nível menor de agregação seriam as mudanças descontínuas que ocupariam a gênese da generalidade das mudanças.

Entrando agora na análise mais detalhada das mudanças descontínuas, ou se quisermos a um nível de agregação menor, o autor vê no processo de mobilização o impulsor da ocorrência destas. Lundgren citando Scott (1987) define a mobilização como “o processo de formação de multidões, grupos, associações e organizações na prossecução de objectivos colectivos” (Lundgren, 1992, p.159).

De uma outra forma, o autor concebe a mobilização como um modo de obtenção de recursos para alcançar mudanças que farão alterar as estruturas e interdependências actuais. Assim este processo tem inerente a representação de acções colectivas, pois significando estas “movimentações de actores que visto partilharem semelhantes teorias acerca da rede respectivamente a um conjunto de domínios se debatem juntamente pelo seu controlo” (Brito, 1996, p.25). Esta acção colectiva consubstancia-se no processo de mobilização através de uma alteração de estruturas e configurações dos recursos e que resultarão numa inevitável modificação das posições dos actores na rede. A partilha de objectivos e domínios comuns incitadores da acção, poderá não ser perceptível no início do processo mobilizador, mas manifestar-se-á em algum momento da sua ocorrência, podendo o processo com essa clarividência ganhar ensejo.

Segundo o autor, este processo de mobilização terá simultaneamente como principal origem e obstáculo, a rede de onde emerge; isto porque a rede na sua senda de coordenação e estruturação, irá reagir e evitar um processo que ponha em causa



estatutos adquiridos, procedimentos validados e posições consolidadas, evidenciando portanto bloqueios que impeçam ou que desvançam os efeitos da mobilização. Para a superação com êxito deste obstáculo torna-se por vezes necessário o surgimento de instituições que pela sua actuação e suporte à acção mobilizadora dinamizem os objectivos, valores e mudanças implícitas a serem alcançadas.

Esta secção serviu para por em evidência características identificadoras da *network approach*. Assim surgiu o posicionamento como o mapa identificador do valor da organização para as congéneres, sendo em função deste posicionamento que a organização é valorizada e entendida pelo mercado, isto porque aquele se encontra em estreita relação com a acesso e controlo de recursos por parte da organização. O posicionamento tem uma dimensão temporal eminente sendo que a sua evolução estará dependente de momentos e acções passadas que inevitavelmente limitarão as acções possíveis a empreender pelos actores moldando inevitavelmente a posição futura da organização.

Numa outra dimensão retratou-se o facto de a estabilidade e mudança caminharem lado a lado e ao invés de se poderem tomar como forças divergentes têm antes características de complementaridade e reforço mútuo. A mudança antes de ser tomada como aleatória, terá uma lógica de evolução inerente e que se consegue associar a três vectores que interligam os laços entre actores, elos entre recursos e ligações de actividades. A generalidade das abordagens confere à mudança características marcadamente evolucionistas desenrolando-se estas por um fluxo contínuo no tempo.

Como vimos o processo de mudança induzido por grupos de actores suscitados pela defesa dos seus interesses mútuos (Brito, 1996) surge na generalidade minorada. Desta constatação irrompe a necessidade de desenvolver uma secção autónoma, geradora de bases complementares de sustentação, que permitam evidenciar em todo o seu âmago processos de mudança sustentados por actuações colectivas motivadas para promoções de interesses concordantes das partes.

## **1.5 - Acção Colectiva em Redes**

Devido ao facto de na *network approach* os fenómenos de acção colectiva não serem alvo de relevo significativo que os permita particularizar e compreender em todo o seu âmago, a par do destaque e pertinência que estes fenómenos de acção colectiva irão revelar para as especificidades da realidade a ser caracterizada neste estudo, justifica que se recorra seguidamente a outras abordagens teóricas que possam complementar a *network approach* no tocante aos fenómenos de acção colectiva e reforçar o entendimento nesta temática de modo a possibilitar a posterior análise esclarecedora da realidade onde ela se manifesta.

### **1.5.1 - A *Network Approach* e a Acção Colectiva**

Apesar da *network approach* no seu percurso de desenvolvimento e afirmação ter atribuído pouco espaço da sua orientação à promoção de entendimento sobre mudanças promovidas por movimentações colectivas, focando-se quase que invariavelmente na actuação de actores individuais, não significa que aquela não suporte ou não seja compatível com estes fenómenos colectivos orientadores da mudança para promoção de interesses. Pelo contrário e segundo Brito (1996) a abordagem em rede poderá fornecer o enquadramento base que se revele sustentador de um quadro conceptual de análise para este fenómeno. Contudo, será necessária uma elucidação adicional de alguns dos atributos característicos das abordagens em rede de forma a tornar esta abordagem mais robusta e assim capaz de integrar de forma completa a génese de tais mudanças.

Um desses atributos, que necessita de exposição adicional, é o relevo dado aos factores tecnológicos e económicos, relegando com notáveis excepções, os processos de mudança induzidos por acções colectivas (que tendem a assumir raízes de natureza não económica, mas antes política, social, legal, de conhecimento) para defesa ou promoção de interesses, para um plano na melhor das hipóteses secundário ou, na generalidade das vezes, inexistente. Assim sendo, esta visão seria indubitavelmente limitada porquanto a “mudança institucional molda a forma de como as sociedades evoluem ao longo do

tempo e assim sendo é a chave para a compreensão da mudança histórica”, (North, 1991, p.3).

Easton e Araújo (1992) destacam-se ao contribuir para a inclusão de factores motivadores das relações de troca de origem não económica. Estes autores, aceitando como válidos os factores de origem económica das relações de troca, consideram não serem estes de tal ordem e importância que releguem para um carácter meramente residual todos os demais factores ao ponto de a sua inclusão na análise se revelar inconsequente.

Para caracterizar as diferentes relações de troca existentes cuja elucidação consiga obviar a demasiada ênfase atribuída aos aspectos económicos e tecnológicos, os autores socorrem-se do conceito de atmosfera, sendo que a atmosfera de uma relação será caracterizada por quatro variáveis: a) as relações de poder - dependência entre os elementos envolvidos; b) a proximidade da relação; c) as expectativas mútuas dos actores; d) o estado de conflito ou cooperação existente.

Assim, dependendo da presença de uma relação de troca económica ou de outra natureza, as variáveis consideradas irão apresentar níveis diversos. Os autores destacam a última característica por segundo eles ser aquela que possui mais capacidade para diferenciar as relações económicas e as não económicas. Contudo, estados de conflito ou de cooperação mais não são do que apenas duas situações extremas de um processo de correlação dinâmico. De facto, através da análise dos processos de interacção entre actores, os autores apresentam uma classificação que contempla cinco possibilidades de relacionamentos susceptíveis de se registarem entre os actores: conflito, concorrência, cooperação, coexistência e conluio.

Desta forma, o conflito surge quando um dos actores envolvidos tenta obstacularizar a prossecução dos objectivos da sua contraparte, visto que os objectivos individuais não são compatíveis mas antes mutuamente exclusivos. O conflito poderá ser posto em prática por via directa quando se manifesta sem intermediários entre os actores conflitantes, ou por via indirecta quando é traçado através de contrapartes comuns. Já a

concorrência resulta numa corrida pela obtenção de uma vantagem competitiva sobre o concorrente. A coexistência ocorre quando os objectivos dos autores são maioritariamente independentes ou percebidos como tal, o que leva a que as partes adoptem uma postura de passividade recíproca. Esta situação poderá ocorrer frequentemente por motivos de ignorância e de miopia organizacional. A cooperação é eminente quando, em função de um objectivo ou interesse comum percebido pelas partes, estas actuam de forma única para a sua prossecução.

A cooperação é dividida pelos autores em formal e informal. A primeira delas será planeada, mais estruturada, burocrática, enquanto a cooperação informal será mais espontânea, aleatória. A distinção entre estes dois tipos de cooperação torna-se das mais pertinentes para o nosso estudo porquanto nele se irão potencialmente retratar fenómenos dos dois tipos interessando nessa altura estar dotados de conhecimentos teóricos que potenciem ao limite a sua análise.

Grande parte das relações organizacionais, não requer um nível de formalização acentuado, apesar disso, não invalida que tais relações se prolonguem e reforcem no tempo, pois na generalidade das vezes apoiam-se na força de comprometimentos e confiança recíproca o que as poderá fazer “alimentar” de uma maneira substancialmente diferente das relações de cooperação suportadas pela existência de contratos escritos. Hakansson e Johanson (1988) evidenciam também a importância atinente à distinção entre estas duas modalidades de cooperação. Os autores contribuem para esta distinção, ao apontarem que a cooperação formal sustentada na maior parte por contratos é mais visível visto estes implicarem de alguma forma uma tangibilidade e delimitação. Também segundo os autores, a confiança desempenha um papel de muito maior relevo na cooperação informal. Por fim e embora o processo de cooperação implique uma atitude cooperativa transversal à organização, serão os elementos mais operacionais e directamente intervenientes nas relações que se revelam decisivos para a manutenção da cooperação informal no tempo, realidade que já não se verifica na cooperação formal.

Assim as normas sociais, o ambiente partilhado, as expectativas criadas pelo historial e percurso decorrido bem como as formas de actuação típica daí emanadas revelam-se

também uma poderosa fonte de cooperação informal quase que “institucionalizada”. Spender (1979) e Grinyer e Spender (1979) introduzem a este respeito o conceito de “normas da indústria” que capta a essência destas ideias. Assim as “normas da indústria” conteriam princípios e lógicas de funcionamento construtoras de uma posição orientadora que muitas vezes poderá constituir um poderoso óbice para desenvolver ou impelir mudanças.

Por fim na taxonomia de Easton e Araújo (1992) surge o conluio, sendo este uma forma particular de cooperação onde dois actores actuam conjuntamente por forma a atingir e causar danos a um terceiro. Este conluio poderá assumir uma forma explícita se assente em processos organizacionais de troca de comunicação, ou implícita onde o processo de troca de informação indutora da acção assume uma configuração mais subtil.

Esta classificação, baseia as suas potencialidades enquanto instrumental metodológico de inventariação relacional, pois qualquer realidade é inexequível de ser retratada num número tão limitado de tipologias. Também, colateralmente a relações económicas estruturam-se relações de outras naturezas o que dificulta a delimitação e a área de influência de cada uma delas. Na realidade estas cinco possibilidades de relacionamentos não são mutuamente exclusivas sendo possível que num único relacionamento se consubstanciem múltiplas facetas de cada uma delas, isto porque segundo Ford *et al* (1986) as organizações poderão tomar uma multiplicidade de papéis relativos uma à outra sendo que por vezes estes papéis poderão não ser de todo coerentes. Estas contingências poderão dificultar a distinção entre cooperação e conflito por estes se poderem tornar em conceitos mais complexos, conexos e alargados (Brito, 1996).

Contudo e apesar de alguns obstáculos o modelo de Easton e Araújo (1992) consegue abranger a análise de características que não meramente tecnológicas ou económicas, ganhando-se com a sua exposição um aumento de operacionalidade da *network approach* que irá permitir uma posterior compreensão da realidade alvo de estudo.

Uma outra dependência da *network approach* é a que lida com a quase ausência de relevo atribuída a processos de mudança instigados por grupos de actores por forma a preservarem os seus interesses mútuos. Esta limitação é como vimos de alguma forma obviada por Lundgren (1992) com o fenómeno de mobilização, sendo também o processo de mudança induzida pela acção colectiva visível em Hakansson (1992). Como referenciamos anteriormente o processo de mudança na rede é estruturado por Hakansson (1992) em torno de dois vectores fundamentais, prendendo-se o primeiro deles com a evolução dos ciclos económicos e o segundo na luta de actores no ensejo do aumento do controlo sobre recursos para desta forma aumentar o seu poder na rede.

Neste último vector que interliga os laços entre actores e os elos entre recursos o processo de luta pelo controlo poderá originar um processo de “hierarquização” que, como referido anteriormente daria lugar a uma alteração da configuração do poder e controlo de recursos na rede.

A acção colectiva seria aqui estruturada pela percepção dos actores de que fruto das suas teorias, entendimentos e pretensões concordantes e compatíveis seriam impelidos a actuar conjuntamente de forma a propiciarem o reforço da sua posição na rede através do aumento do controlo sobre recursos, quer exercido directamente pela posse, quer indirectamente pelos relacionamentos.

De facto, este desiderato poderia sair fortalecido, através de forças convergentes e coerentes, resultantes da descoberta por parte de diversos actores de entendimento relativo a matérias relevantes da sua actuação. Entendimento que consequentemente propicia uma acção unívoca que imponha uma direcção concertada à mudança através de uma trajectória com padrões relacionais inerentes. Estes padrões relacionais deverão ser de tal forma que na sua orientação prestada à actuação dos actores, os estimulem a actuar como um bloco que exhiba simultaneamente características de atracção e cooperação para os que com eles se identificam e que se a eles adicionados podem reforçar-se mutuamente, e características de conflito ou repelentes para com outros que possam evidenciar interesses antagónicos, fragilizadores da trajectória do grupo. Existirá portanto uma visão de conjunto que ultrapassa o simples actor ou a mera díade

para se colocar ao nível do grupo ou de grupos, iluminados por uma lógica de actuação sustentada em interesses comuns.

Assim e tendo presente a definição de actor como “indivíduos, grupos de indivíduos, partes de empresas, empresas ou grupos de empresas” (Hakansson e Johanson, 1992, p.28), que partilham interesses comuns e conflitantes (Easton e Araújo, 1992) a mesma compatibilizar-se-á, com a necessidade de alguns destes actores individuais ganharem uma dimensão colectiva consubstanciada numa forma unívoca de actuação segundo as suas teorias da rede concordantes e que lhes permita cumprir os seus propósitos de aumentar o seu nível de poder. Desta forma a *network approach* embora não atribuindo uma relevância significativa ao estudo da mudança accionada por movimentos de acção colectiva, contém em si bases conceptuais sustentadoras de um quadro analítico de análise deste fenómeno (Brito, 1996).

Contudo, na senda de uma elucidação adicional acerca da mudança promovida pela acção colectiva, torna-se necessário ir ainda mais distante, pois embora a essência desta esteja como vimos inexoravelmente presente na abordagem dos mercados em rede, é oportuno averiguar entre outras questões como emanam as acções colectivas, o que suporta estas acções e qual a sua influência e efeitos na rede, onde se manifestam.

### **1.5.2 - A Acção Colectiva**

A essência da problemática da acção colectiva advém do confronto de interesses individuais e colectivos de cada membro tomando-se a organização como unidade. De facto, a actuação colectiva estrutura-se na possibilidade de os esforços conjugados ganharem ânimo e propiciarem efeitos superiores aos esforços de cada uma das partes individualmente consideradas; ou de uma outra forma de cada um dos participantes obter uma remuneração superior do seu investimento daquela que lhe adviria de uma actuação isolada. Contudo, na possibilidade de cada uma das partes poder moderar o seu esforço ou contribuição para a prossecução do objectivo comum, surge um potencial efeito “parasitante”, ou de boleia em que cada agente económico numa atitude

maximização do seu benefício poderá ser encorajado a diminuir ou anular os seus esforços, recebendo contudo resultados dos esforços dos restantes elementos.

Será portanto no confronto dos interesses individuais e colectivos, e na configuração dos sistemas de incentivos sustentadora do seu desenvolvimento, que se deverá procurar intelecção do fenómeno da acção colectiva. O estudo seminal de Olson (1965) constitui uma das grandes referências auxiliadoras deste propósito.

No seu trabalho, Olson (1965) refere que os benefícios colectivos poderão não ser suficientes para motivar a participação individual. Para esta argumentação muito contribui o efeito anteriormente retratado de boleia, que poderá fazer perder eventuais efeitos multiplicativos provenientes da acção conjugada. Este problema tenderá a ser tanto mais gravoso quanto maior o grupo em causa pois nesse caso (grupos grandes) a juntar a este efeito ocorrerá um outro efeito de imperceptibilidade traduzida numa maior dificuldade de vislumbramento da remuneração dos seus esforços, a que se adicionará a maior facilidade com que eventuais acções de subtracção de esforços passem incólumes, pois nestas condições torna-se uma tarefa mais complexa apurar o esforço ou contribuição efectiva de cada um dos membros. Por fim existirão ainda os custos de manutenção ou organização do grupo que tendencialmente serão tanto maiores quanto maior o grupo em consideração.

Contudo, o factor decisivo, será a configuração do sistema de incentivos vigente no seio da organização, pois os benefícios colectivos, mesmo em pequenos grupos poderão não ser suficientes para motivar o contributo individual, propondo Olson (1965) que para se ultrapassar esta insuficiência, simultaneamente com os incentivos colectivos coexistam incentivos particularizados que funcionem como poderosos controladores da acção individual dentro do seio do grupo, devendo esses incentivos, para que essa acção disciplinadora surta efeito, poder assumir-se como positivos ou negativos. Estes incentivos, segundo o autor, poderão tomar duas configurações: monetária que remete globalmente para benefícios financeiros atribuídos aos membros em função do seu desempenho ou contribuição, e uma configuração social que se consubstanciará num



reforço ou degradação da imagem que cada membro detém dentro do grupo, fruto da aprovação ou desaprovação resultantes do comportamento manifestado.

O trabalho de Garret Hardin (1968), oferece uma visão complementar à de Olson (1965), já que nele é colocada em evidência o facto de a prossecução a todo o custo dos interesses individuais poder levar à destruição da colectividade. Assim, segundo o autor, o bem comum poderá motivar acções individuais de autodestruição desse bem, sendo que uma das formas de impedir tal desfecho passaria por uma limitação da liberdade individual de actuação, isto porque o voluntarismo e cooperação eventualmente manifestados pelos actores, não passariam de intenções sem efeitos práticos. Esta visão poderá pôr em evidência a necessidade do surgimento de estruturas orientadoras da dimensão colectiva que pela sua movimentação reforçariam o processo de abdicação dos interesses individuais em função do bem comum e atenuariam a tensão associada a esse processo, tarefa que individualmente e apesar das intenções de cooperação manifestadas, não poderia ser concretizada.

Os trabalhos de Olson (1965) e Hardin (1968) assumem-se como os pilares teóricos estruturantes dos fenómenos da acção colectiva, sendo contudo as suas estruturas sustentadoras complementares. Assim, enquanto Olson (1965) estuda o que motiva os agentes particulares para acção colectiva, tendo estes que contribuir com custos para alcançarem a remuneração comum que dificilmente por si só é suficiente para os motivar, Hardin (1968) procura saber o que será necessário para que estes abdicuem de remunerações específicas e particulares para não porem em causa uma remuneração global.

Contudo, segundo Brito (1996), estes estudos padecem de 3 limitações, que deverão ser tidas em conta na análise. A primeira destas limitações advém da tomada muito limitada da realidade, que relega para meros cálculos utilitários a decisão dos actores e que nesta limitação deturpada não conseguem explicitar em toda a complexidade o aparecimento das organizações de acção colectiva, bem como o alcance e a natureza dos incentivos necessários para criar e suster essas organizações. Uma segunda limitação é a visão atomística e estática atribuída aos actores na acção colectiva, em que os actores passam

por tomar uma atitude independente, não existindo a interligação e conexão característica da *network approach* que faria ter presente os efeitos interligados da acção individual. Também o percurso histórico e o contexto condicionador daí resultante se revela ausente nestas abordagens. Por fim, o impacto que estas organizações exercem sobre o comportamento de outros actores e na moldagem e reorientação dos sistemas multidimensionais onde estão inseridas não é considerado nestas análises.

Devido a estas e outras limitações, os trabalhos de Olson (1965) e Hardin (1968) sem perderem o seu grande valor estruturante foram sendo sucessivamente refinados e complementados tendo-se afirmado o trabalho de Russell Hardin (1982) como uma referência pelo serviço prestado para a superação destas limitações.

Hardin (1982) sugere que os motivos para o surgimento das organizações de acção colectiva poderão passar pelo papel dos empreendedores políticos, que em virtude do desenvolvimento da sua própria carreira teriam interesses pessoais em fornecer benefícios colectivos a grupos relevantes, passando a sua actuação por uma mudança de atitudes dos membros do grupo ou pela transferência de recursos para o grupo. Adicionalmente aos motivos políticos existiriam os motivos extra-rationais que se concretizariam numa tripla dimensão: as motivações morais, o auto-desenvolvimento pela participação e a ignorância. Para além de elucidar estes efeitos impulsionadores do surgimento de organizações de acção colectiva, Hardin (1982) postula que na maior parte dos bens públicos, em que o custo é independente do número de utilizadores a dimensão do grupo não se torna relevante para aferir da sua eficácia.

A elucidação do papel da dimensão e constituição do grupo nas dinâmicas da acção colectiva, é especialmente importante para o estudo dos movimentos de acção colectiva protagonizados por actores turísticos e está detalhadamente desenvolvida nos trabalhos de Oliver *et al* (1985) e Oliver e Marwell (1988). Estes autores através da sua teoria da “massa crítica” elucidam para o facto de a heterogeneidade e a dimensão do grupo não serem um óbice para a criação e desenvolvimento de acções colectivas. Ao invés aquelas características poderão mesmo contribuir para o desenvolvimento destas acções, pois para os autores o problema da acção colectiva não passará pela mobilização

completa de todos os elementos individuais constituintes que beneficiariam do bem comum, mas antes no irromper de entre esses elementos de um grupo suficientemente estimulado e organizado que consiga ser mobilizador da acção colectiva.

Essa “massa crítica” extremamente interessada, teria a capacidade de ultrapassar a letargia dos restantes elementos, através da sua movimentação dinamizadora e de conceber por intermédio da sua acção o bem comum. O subgrupo crítico, seria potencialmente mais eficaz, quando os recursos dos seus membros fossem heterogéneos e interdependentes, pois tal facilitaria a constituição de uma remuneração comum, facto que contraria a visão de Olson (1965) que assumia os indivíduos como actores homogéneos tomadores de decisões isoladas e independentes (Brito, 1996) a teoria de Oliver e Marwell (1988) colide também com o postulado de Olson (1965) no qual a maior dimensão do grupo devido ao duplo efeito de boleia e imperceptibilidade dificultaria a afirmação de acções colectivas, ao argumentar que em grandes grupos devido a existência de maiores recursos a contribuição tenderá a ser maior e será mais fácil a existência de um subconjunto de elementos que assumam o protagonismo e a orientação dos restantes.

Um outro estudo clarificador do aparecimento de movimentos de acção colectiva é o proposto por Waarden (1992). Nele, o autor sugere uma visão da acção colectiva consubstanciada através das designadas BIA (Business Interest Association) que o autor define como “...organizações formais de grupos de pessoas de negócios que têm como objectivo a agregação, definição, representação e defesa dos interesses desses grupos” (Waarden, 1992, p.521).

Os factores que potenciariam o surgimento destas BIA relacionam-se com a especificidade da questão que motive o seu surgimento ou seja quando projectadas para cumprir tarefas bem delineadas e particularizadas. Passando também a maior probabilidade da sua afirmação e sustentação pela sua delimitação regional que tenderá a propiciar laços mais fortes e identificadores entre os parceiros. Por fim e também na linha de Hardin (1982) as BIA seriam favorecidas por acções de empreendedores políticos. Estes factores (especificidade, delimitação regional e empreendedores

políticos) estão particularmente notórios no sector turístico que iremos analisar posteriormente.

Waarden (1992) apresenta três tipologias de sectores de actividade ou indústrias como sendo as mais propensas ao surgimento de BIA. A primeira delas seriam os sectores constituídos por múltiplas pequenas empresas, onde o poder e afirmação do sector passaria inevitavelmente pela conjugação de esforços; o segundo, é caracterizado por empresas com fortes ligações com o estado; por fim, também as indústrias encabeçadas por grandes empresas enfrentando problemas de escassez de mão-de-obra ou forte poder sindical seriam tendentes ao despontar das BIA.

### **1.5.3 - Os Movimentos de Acção Colectiva e a Terceira Dimensão da *Network Approach***

A *network approach*, apresenta-se maioritariamente com uma dupla dimensão, passível por isso de ser representável num plano, em que existirão as relações verticais entre diferentes níveis de interesse e uma outra dimensão horizontal em que actores da mesma linha, esfera de actuação, ou nível de interesse interagem. A existência de acções colectivas, adiciona uma nova dimensão a esta tradicional dimensão dual, representada num plano, podendo, já que as mesmas implicam o envolvimento do mesmo actor em múltiplas redes para distintos níveis de interesses (Brito, 1996), existir verdadeiras dimensões transversais só captáveis no eixo tridimensional (Figura 1.4).

De facto para além das relações verticais e horizontais mais típicas e originárias da análise dos mercados em rede temos contempladas no modelo, a existência de acções colectivas que levam à emergência de actores criados para a solução de um problema específico que podem tomar uma dimensão formal ou informal, segundo Brito (2001, p.156) “os actores colectivos consistem em redes de relações que suportam a formulação de regras internas, a tomada de decisões e a implementação e execução das suas acções”. Ou de uma outra forma e levando-nos a introduzir o conceito de *issue-based net* (Brito, 1999) redes que são criadas para resolver um problema específico através de relacionamentos entre actores, onde os mesmos inseridos numa estrutura

tentam orientar a evolução da configuração dos recursos e actividades onde estão inseridos. Assim a noção de actor colectivo e de *issue-based net* poder-se-ão tomar como intermutáveis.

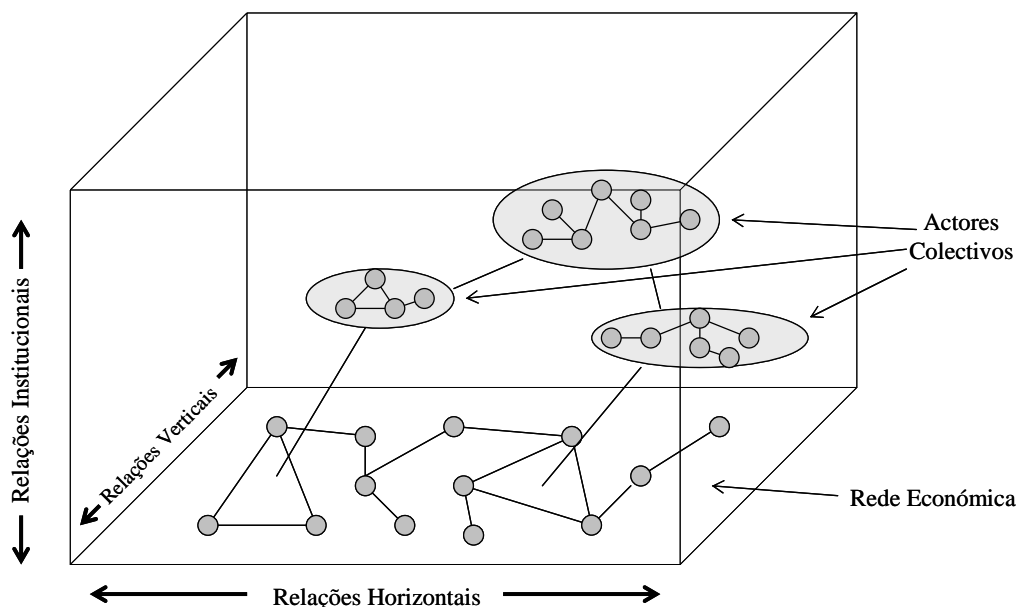


Figura 1.4 Modelo tridimensional das redes industriais  
Fonte: Brito (2001, p.157)

Os actores colectivos terão efeitos em toda a estrutura e na definição de forças, poderes e posições, dando por isso origem à consagração de uma nova dimensão, a dimensão “institucional” cuja análise se reveste da maior importância na definição da evolução e condicionamento da mudança.

Brito (1996) apresenta esta dimensão recorrendo ao conceito de traslação colhido em Callon (1986), na sua essência a aplicação deste conceito à *network approach* traduz a transferência de interesses dispersos e fragmentados por parte de múltiplos actores individuais para actores colectivos que actuarão em seu nome atribuindo coerência e unidade às suas pretensões existindo por esta via um eventual reforço de poder de todos os actores individuais.

Callon e Latour (1981), advogam que o poder e a força apossada pelos actores colectivos, advirá da sua capacidade para interpretar colectivamente os problemas, alinhar interesses do grupo, ou também frequentemente impedir intervenções alheias,

fragilizadoras dos seus propósitos. Estes actores colectivos, sobretudo quando não assumindo uma dimensão formal terão uma acção limitada no tempo, podendo a sua existência ficar condicionada à resolução do problema que motivou a sua agregação. É também frequente que a configuração ou prioridades da *issue-based net* se modifiquem de acordo com a evolução dessa questão originadora o que lhe atribui por vezes uma característica de volatilidade. Contudo, em qualquer das situações, o objectivo último de um actor colectivo será “o reforço do poder dos seus membros dentro da rede global” (Brito, 2001, p.157), o que frequentemente é alcançado através de uma alteração do sistema modelador da actividade económica em que os actores se enquadram.

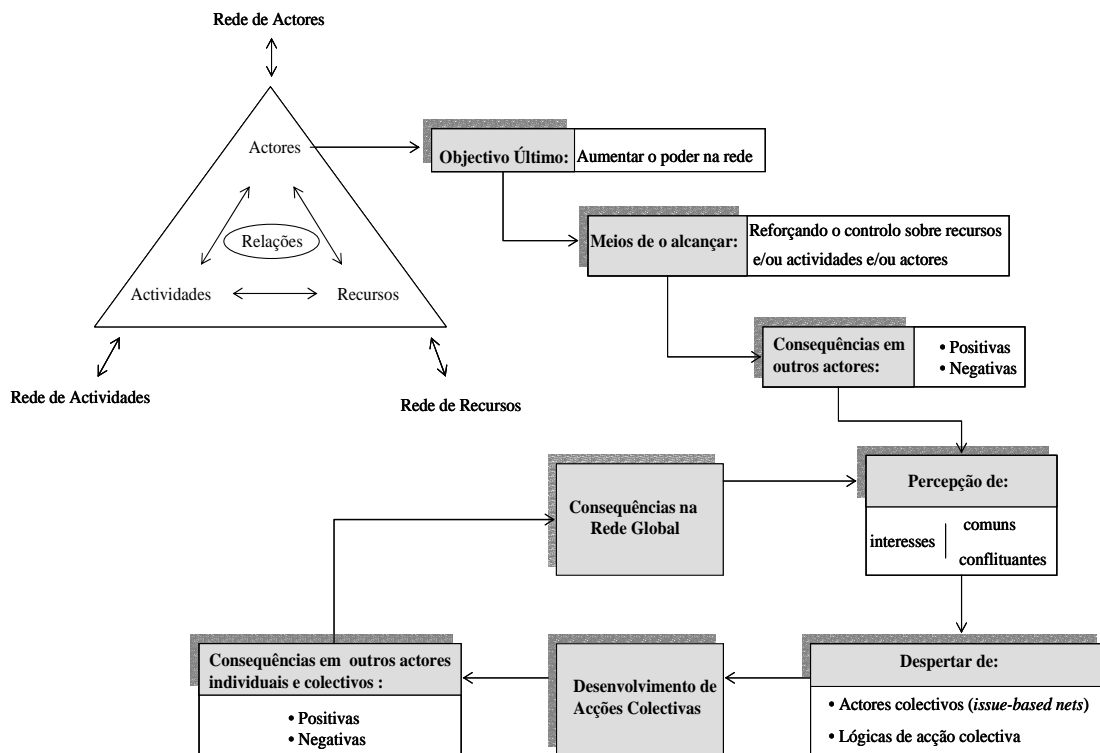


Figura 1.5 A *network approach* e o fenómeno da acção colectiva  
Fonte: Brito (1996, p.95) adaptado

Desta forma, e como se retrata na Figura 1.5 a mudança em rede será um processo redundante em equilíbrios e desequilíbrios advindos da interdependência entre três componentes do sistema: a distribuição de poder entre os actores individuais, a distribuição de poder entre os seus representantes colectivos e a interacção com efeitos ao nível individual e colectivo (Brito, 2001). Os actores colectivos assumem portanto um papel indutor ou condicionador da mudança se ela for respectivamente favorável ou

desfavorável aos seus membros ou problemática originária, tendo a sua actuação impacto nas outras dimensões consideradas, uma vez que os actores individuais que lhe dão corpo são transversais a elas.

Contudo uma acção colectiva terá na sua génese uma procura de actores individuais de uma melhoria de posição e poder na rede e a consubstanciação ou identificação de actores que possam partilhar interesses comuns numa actuação conjugada, sendo em última instancia a acção colectiva instigada por estes.

Uma *issue-based net* frequente no sector turístico poderá envolver empresas turísticas locais cujo propósito passará por evidenciar esforços na tentativa de a elaboração de um produto comum ou estratégias de marketing concertadas. Sendo que os actores da rede poderão passar para além de empresas turísticas, por representantes de administrações públicas, múltiplas organizações e associações e pela própria população local (Komppula, 2000). De facto a acção colectiva é particularmente visível na indústria turística como patenteará o próximo capítulo.

## **1.6 - Conclusão**

Ao longo deste capítulo, procedeu-se a uma exposição do corpo teórico desenvolvido pelo *IMP Group* e que irá tutelar o trabalho de investigação. Num primeiro momento, teceram-se considerações quanto aos fundamentos da tomada do território como organização e entidade relacional, sendo que posteriormente se procedeu a uma exaustiva explanação das redes interorganizacionais e das características estruturantes a elas associadas, tendo tal explanação como móbil a ampliação de um entendimento acerca de tal tomada do território que permita posteriores formas de operacionalização dessa compreensão teórica.

A última parte deste capítulo, foi destinada à elucidação de movimentos de acção colectiva com o duplo desiderato de por um lado expor a completa disponibilidade e compatibilidade da *network approach* para albergar dentro dos seus domínios conceptuais fenómenos de actuação de índole colectiva e por outra via para desenvolver

esta temática introduzindo-se conceitos que se demonstrarão fundamentais na prossecução do trabalho de investigação.

Este capítulo revelou-se portanto fundamental porquanto permitirá aquiescer visões particulares que se adequam ao corpo teórico que nele foi exposto, o que será materializado no capítulo seguinte com a apresentação de redes turísticas vitivinícolas sob a tutela do domínio teórico da investigação anteriormente desenvolvido.



## Capítulo 2

### Redes Turísticas Vitivinícolas

Este capítulo tem como pretensão a aplicação dos contributos genéricos da *network approach* à realidade particular que irá ser alvo preferencial do estudo empírico: o turismo vitivinícola inserido no território. Assim, depois de apresentado o território sob uma perspectiva interactiva e relacional concordante com a abordagem das redes interorganizacionais e se ter desenvolvido amplamente este corpo conceptual, torna-se necessária a especificação desta componente teórica em torno da actividade turística, sendo esta o tomo ou rede particular do território para a qual a realidade empírica do estudo posteriormente se dirigirá.

O capítulo divide-se em seis secções. Na primeira, procede-se à apresentação das características e especificidades do turismo vitivinícola, expondo-se na segunda secção a propensão e o fundamento de fenómenos de acção colectiva no turismo, na terceira secção são apresentadas as rotas de vinhos como um instrumento preferencial de organização de um produto em torno do turismo vitivinícola servindo esta secção para apresentar os principais estudos científicos existentes nesta área que se afirma como o espaço essencial onde actuarão os instrumentos do trabalho empírico posteriormente desenvolvido. Na secção seguinte, elucidam-se os efeitos de acção colectiva a que também as rotas de vinho são propícias referindo-se na quinta secção a capacidade de desenvolvimento territorial que as rotas vitivinícolas comportam. O capítulo finaliza com uma breve conclusão que sintetiza os conhecimentos dele advindos, abrindo com isso o ensejo de os mesmos serem aplicados no modelo de análise desenvolvido com esse propósito no capítulo subsequente.

#### 2.1 - O Turismo Vitivinícola

A associação entre o turismo e o vinho é manifesta, sendo que na sua essência a “indústria do vinho se empresta a um casamento com o turismo” (Bruwer, 2003, p.423). Apesar da estreita relação entre estes dois domínios, a pesquisa científica a ela relativa é

ainda bastante incipiente sobretudo no que diz respeito à interligação do turismo vitivinícola com outras áreas (Hall *et al*, 2000). De facto, o primeiro grande impulso à actividade científica de investigação turístico-vinícola, aconteceu apenas em finais da década de 90 com a primeira conferência sobre turismo vitivinícola na Austrália em 1998, tendo esta servido como impulso decisivo à publicação de artigos científicos nesta área.

Embora seja de uma forma geral adoptada a definição de turismo vitivinícola como o referente às “visitas às vinhas, adegas, festivais e eventos vitivinícolas para os quais a prova ou a experiência dos atributos de uma região vitivinícola é o principal factor de motivação para os visitantes” (Hall e Macionis, 1998, p.267), não é com surpresa que se admite que a definição de turismo vitivinícola esteja ainda em fase de maturação sendo uma necessidade adicionar à definição apresentada a gestão do destino turístico associado a esse território.

De facto Getz (2000) concebe o turismo vitivinícola sob 3 diferentes perspectivas: a dos produtores, que poderão aí encontrar uma oportunidade para se diferenciarem, “educarem” os consumidores e venderem directamente o seu produto, as das agências ou regiões turísticas, que poderão desenvolver um destino em torno da mais valia associada à envolvente e tradição vitivinícola, e a dos consumidores que poderão encontrar um produto diversificado e usufruir de novas experiências.

Getz (2000) refere-se ao processo do desenvolvimento de um destino turístico vitivinícola como devendo assentar na atenção requerida por um conjunto de elementos como sejam as atracções, serviços, hospitalidade, infra-estruturas, desenvolvimento organizacional e um plano de marketing. Encontra-se nesta sugestão inerente uma articulação de exigências e de agentes por forma a proporcionar a um destino uma oferta integrada de motivações turísticas em redor do vinho; isto porque , “o vinho é mais do que uma bebida, tornou-se num produto de estilo de vida com um grande nível de complementaridade com a restauração, acomodação, entretenimento, cultura e turismo” (Australian Wine Foundation, 1996, p.1).

Assim o turismo vitivinícola poderá ser definido como a potenciação do valor turístico e produtivo de um território em torno das tradições, cultura, actividades e paisagem associada à actividade vitivinícola, exigindo tal potenciação uma actividade de relacionamento e coordenação entre as diversas componentes do produto turístico sob uma perspectiva orientada de marketing.

O turismo vitivinícola têm a capacidade de assumir um papel significativo no desenvolvimento regional sustentável através da sua contribuição para o sustento das bases económicas e sociais das regiões, assim como pelos cuidados que presta às dimensões ambientais (Hall e Mitchell, 2000). Assim, uma vez que é destas dimensões (ambientais, económicas, sociais) que emana o potencial de atractividade do turismo vitivinícola, este, na sua essência deverá responsabilizar-se pela sua garantia; servindo este facto como estímulo à manutenção de actividades desenvolvidas artesanalmente e que geralmente se revelam sustentadoras de um sistema produtivo de base local, bem como à garantia de sobrevivência das tradições geralmente associadas a estas, que vêm no turismo vitivinícola uma fonte de receitas justificativas sob uma perspectiva económica da sua conservação.

De facto a produção de vinho e o turismo a ele associado, é um fenómeno intensamente geográfico ou territorial, sendo descrito por Dickenson e Salt (1982, p.184) como a “experiência do território”. Bell e Valentine (1997), expõem as formas de como a experiência do território e da sua cultura está intrinsecamente ligada ao conhecimento do vinho, desta forma o vinho “conjuga a envolvente natural da região com a matéria prima (uvas) utilizada e os conhecimentos envolvidos na produção, assegurando assim um laço com o território. Acontece portanto uma notoriedade mútua: os vinhos são famosos por provirem de um território particular, e o território é celebre pelos seus vinhos (Bell e Valentine, 1997, p.147).

Contudo, um dos grandes problemas associados ao turismo vitivinícola, advém da dificuldade que a indústria vitivinícola demonstra em conceber o turismo como um produto que ela também pode oferecer, e que lhe pode gerar valor adicional sendo que para muitos produtores, “o seu produto é o seu vinho em vez do conjunto de

experiências que o consumidor poderá ligar ao consumo de vinho” (Hall e Mitchell, 2000, p.455). Este facto assume-se como obstáculo de importe ao estabelecimento de redes relacionais entre o vinho e turismo e consequentemente à afirmação do turismo do vinho.

A experiência dos atributos de uma região vitivinícola, poderá ser conseguida de uma multiplicidade de formas e interligar consigo grande número de actores. Sob esta perspectiva, o turismo vitivinícola poderá ser visto como um conjunto vasto de atracções disponibilizadas por uma região, o que implicará coordenação e actuação conjunta. De facto “com o produto turístico do vinho ligando um complexo conjunto de indústrias que vão desde os produtores de vinhos, às adegas, aos restaurantes, e aos operadores turísticos, existe o potencial para a construção de ainda maiores alianças estratégicas” (Telfer, 2001, p.21) comparativamente aquelas que se tem vindo a edificar de uma forma geral no turismo fazendo que neste domínio se passe de um domínio competitivo adversarial para um modo de actuação mais colaborativo (Jamal e Getz, 1995; Selin e Chavez, 1995; Palmer e Bejou, 1995).

Efectivamente o desenvolvimento do turismo vitivinícola poderá ter efeitos ao nível de toda a economia regional onde se alicerça. Assim, um dos principais estímulos ao desenvolvimento do turismo vitivinícola, poderá resultar da compreensão da amplitude dos seus efeitos em toda a área pela qual se expande, podendo convocar, articular e potenciar diversos elementos relacionados, como sejam: a acomodação, a gastronomia, os desportos de caça e pesca entre outros. Um típico exemplo desta articulação é a ocorrência de festivais do vinho que como demonstrado no estudo de Houghton (2001) se revelam especialmente importantes já que conseguem atrair novos segmentos de turistas às regiões vitivinícolas e permitem associar tradições culturais, históricas gastronómicas, entre outras.

De facto, as experiências e os atributos em torno de uma região vitivinícola poderão ser tão variados e contemplar interesses de tal forma dispares, que muitos dos designados turistas vitivinícolas não se conseguem associar a si próprios com tal rótulo ou designação (Charters e Ali-Knight, 2002). Assim não é com estranheza que um dos

desafios do turismo vitivinícola se prenda com a descrição do seu turista. Charters e Ali-Knight (2002) propõem uma classificação do turista vitivinícola em 4 segmentos: os amantes de vinho, os conhecedores, os interessados e os principiantes, sendo que os segmentos estão apresentados por uma ordem decrescente do interesse na actividade central vinho e produção vinícola como a motivação essencial da visita a um território.

Uma forma de potenciação em que o turismo vitivinícola se tem vindo a consubstanciar assenta nas rotas do vinho, resultando grande parte da sua veiculação e estruturação daquela tipologia de turismo nesta forma de organização que como iremos ver tem características de uma verdadeira rede ou melhor de uma *issue-based net*, associada à problemática da rentabilização da indústria do vinho.

## **2.2 - A Acção Colectiva no Turismo**

Mesmo as organizações que não se considerem dependentes do turismo, irão através da sua forma de actuação condicionar o seu desenvolvimento porquanto contribuem para a dimensão social económica da imagem do destino turístico (Grängsjö, 2003) podendo as várias percepções dos benefícios sociais e económicos atinentes ao turismo ser influenciados pelo grau de “educação turística dos residentes” (Brayley *et al*, 1990).

Assim, os actores a envolver na rede turística deverão ser no maior número possível, pois tal facto potenciará um reforço da imagem, tendo diversos estudos demonstrado que o envolvimento da comunidade no planeamento e desenvolvimento se demonstra um factor crítico para a sustentabilidade do turismo nesse destino (Murphy, 1985; Cook, 1982). Nesse sentido iremos nesta secção expor a relevância da acção colectiva no turismo por forma a averiguar os factores inerentes ao seu surgimento e as motivações dos actores constituintes de tais movimentos.

O sector turístico poderá ser tomado como um espaço onde proliferam organizações de defesa de interesses colectivos, que geralmente desenvolvem a sua actividade através da colecta de recursos heterogéneos maioritariamente provenientes dos seus filiados cuja actuação se deverá concretizar na prossecução de objectivos comuns que passarão pela

remuneração dos seus membros; remuneração essa que assume aqui uma dimensão muito ampla, podendo tomar uma forma directa na produção de um bem ou serviço para usufruto destes, ou passar pela influência de comportamento de outros actores que lhes seja favorável (Knoke, 1988). No sector turístico grande parte desta remuneração passa simultaneamente pela construção de um produto turístico coerente mais atractivo, que por sua vez, terá a influência de alterar a imagem e comportamento do papel dos potenciais utilizadores desse produto.

De facto, “as políticas do “fazer sozinho” do passado de muitos sectores turísticos estão a dar lugar a forte cooperação e colaboração”, (Gunn, 1988, p.272). Contudo a grande interdependência verificada no sector turístico poderá por si só não ser suficiente para motivar a criação de parcerias. Muitas organizações poderão não se identificar com a indústria turística, o que poderá tornar menos claro os motivos que levem a uma eventual cooperação (Grängsjö, 2003). E a própria criação de parceiras com a consequente elaboração de planos turísticos não constitui qualquer garantia de implementação prática dos mesmos planos como o demonstra um estudo conduzido pela World Tourism Organization (1997) que de 1619 planos turísticos identificados aponta que apenas metade tem implementação actual. Torna-se portanto pertinente apurar o que motiva a acção colectiva no turismo, quais os seus obstáculos, limites de incidência e verificação prática.

O potencial sobre uso dos recursos comuns retratado em Hardin (1968) que se poderá consubstanciar numa utilização não sustentável dos mesmos traduzida numa consequente quebra de viabilidade futura, bem como a tendência de boleia para o incremento de investimento, que pode reduzir ou não potenciar a atractividade da área ou destino turístico tornam a presença de organizações colectivas um factor inevitável, sendo estas instituições definidas por Kasper e Streit (1998, p.28) “como normas elaboradas pelo homem que limitam possíveis comportamentos arbitrários e oportunistas na interacção humana. As instituições são partilhadas numa comunidade e são sempre fortalecidas por algum tipo de sanção”.

De facto investidores externos poderão ter percepções completamente opostas da comunidade de acolhimento, o que implicará diferentes percepções de normas valores e mesmo padrões de utilização de recursos, e a falta de percepção do interesse colectivo na utilização de recursos comuns, não promove a realização eficaz daquele como um todo (Olson, 1965). Este problema será ainda agravado pelas múltiplas feições de posse de recursos turísticos que potencialmente conterão em si formas de controlo e gestão diversas que necessitam de ser integradas.

Fornecendo uma arena onde todos os actores se possam debater, uma organização emanada de uma acção colectiva poderá aumentar a probabilidade de através de um processo interactivo alcançar as promessas feitas aos turistas (Grängsjö, 2003). Sendo o governo um dos principais actores turísticos, porquanto detém grande parte dos seus activos, marcando a sua presença a quase globalidade destas organizações.

Segundo Palmer (1996) o governo terá quatro motivos principais para procurar o envolvimento no processo de desenvolvimento turístico local. Assim o primeiro deles advirá do facto de que o desenvolvimento turístico aumentará a base de tributação numa área, o que por essa via trará maiores receitas ao governo. E de uma forma mais indirecta poderá ajudar ao alcance de objectivos sociais, como o combate ao desemprego e a supressão de algumas carências sociais. Os gastos em turismo poderão também reforçar a imagem de uma área e desse modo favorecer investimentos em áreas não turísticas relacionadas. Outro motivo apontado pelo autor, relaciona-se com o carácter de bem público que assume a promoção de um destino o que pode fazer surgir um efeito de boleia e dificultar um nível óptimo de investimento privado, que suscitará a intervenção pública para colmatar esse deficit. A terceira razão, prende-se sobretudo com o facto de muitos dos actores turísticos terem pretensões e planeamentos diferentes dos actores públicos e poderem pretender fazer uma gestão da procura por várias cadeias onde estão implantados, ao invés de criarem mais procura para o destino em questão, indo assim ao desencontro dos objectivos das organizações públicas. Por fim os actores públicos são responsáveis pelo garante dos elementos essenciais de qualquer destino turístico.

Os estereótipos podem condicionar o desenvolvimento de uma acção colectiva que envolva organizações públicas, pois de uma forma genérica estes actores são percebidos pelos seus congéneres e potenciais parceiros privados como pouco produtivos e sobre pagos. Contudo, o facto de os actores deterem conhecimentos e recursos complementares e desenvolverem actividades potenciadoras de valor recíproco impele à colaboração, por esta ser uma forma de colmatar debilidades das partes envolvidas.

Assim, mesmo que às agências públicas seja apontado pelos actores privados carência de visão estratégica, bem como a falta de uma cultura de marketing, o facto de o estado deter os recursos fundamentais ao desenvolvimento turístico, fará que a colaboração surja, ultrapassando-se a barreira que poderá advir de tais preconceitos, estabelecendo esta colaboração uma ponte entre o mundo burocrático das autoridades públicas e a cultura de marketing do sector privado (Palmer, 1996).

A colaboração e a acção colectiva serão essenciais para o desenvolvimento de laços e redes entre diversos grupos locais e não locais, públicos, privados e semi-públicos, para um benefício mútuo (Bramwell e Lane, 2000). De facto a coordenação entre os vários domínios do sector público, entre o sector privado e o sector público e entre os vários níveis de organizações privadas que se envolvem no turismo é uma tarefa complexa que para ser bem gerida necessita de integrar num fenómeno de acção colectiva todos estes elementos (Jamal e Getz, 1995).

O destino turístico como base competitiva, assentará numa unidade agregada que poderá assumir uma dupla dimensão que operará quer ao nível intra-regional, quer ao nível inter-regional das dimensões de concorrência (Huybers e Bennett, 2003) e que transversalmente terá afectos vários actores privados e públicos e dimensões sociais distintas.

Contudo, os municípios poderão perceber alguns riscos na colaboração advindos da perda de controlo para a formação e gestão de um destino turístico, na medida em que estes competem frequentemente pela atribuição de subsídios e de investimentos



privados, que por definição são escassos (Jamal e Getz, 1995). Para além deste facto desmobilizador, as autoridades locais poderão não perceber o produto turístico aos olhos do consumidor como um conjunto uno e complementar, mas entendê-lo antes como um conjunto fragmentado de experiências que competem elas próprias pelos recursos orçamentais dos turistas. Estas circunstâncias e entendimentos poderão contribuir para eliminar a base competitiva inter-regional assente num destino turístico forte, e desembocar em múltiplos destinos turísticos fragmentados ao nível da gestão e percebidos pelo consumidor como um destino global inevitavelmente mais débil e incompleto.

Com a elaboração do produto turístico e com a necessidade de integração de múltiplas experiências complementares e potenciadoras de valor conjunto, a acção colectiva traduzida a um nível de cooperação terá que ultrapassar uma mera dimensão intra regional em que se integrem apenas os actores de uma região, quase sempre administrativamente limitada e assumir uma dimensão inter-regional com outras regiões ou destinos cujas características sejam concordantes, complementares com a primeira, ganhando aqui a acção colectiva uma nova dimensão mais perceptível aos olhos do turista e mais robusta para a competição com outros destinos porquanto unidade coerente com valores uniformes.

Nesta transversalidade regional e como se expõe na Figura 2.1 as autoridades terão a difícil tarefa de conjugar os interesses do sector privado, com as necessidades e desejos dos residentes, por forma a manter a saúde económica da comunidade e a identificação e receptividade desta para com o turismo, ao mesmo que assim contribuem para assegurar o desenvolvimento sustentável da região como destino turístico.

De facto a necessidade da intervenção privada para assegurar projectos de grande dimensão poderá chamar a campo múltiplos interesses perspectivas e valores que necessitarão de ser coordenados, (Jamal e Getz, 1995). A procura de coordenação levará ao surgimento de conflitos entre valores que caberá à organização colectiva dirimir. Grande parte destas resoluções passarão por dar primazia a golpes de curto prazo para uma exploração em quantidade de efeitos imediatos, ou ao invés privilegiar actuações

mais qualitativas preservadoras de valores e sustentáveis no tempo. O produto turístico alvo de análise será o turismo baseado na natureza ou nos activos naturais, sendo que nesta perspectiva o último tipo de acções será claramente mais concordante com as características e recursos a assegurar.

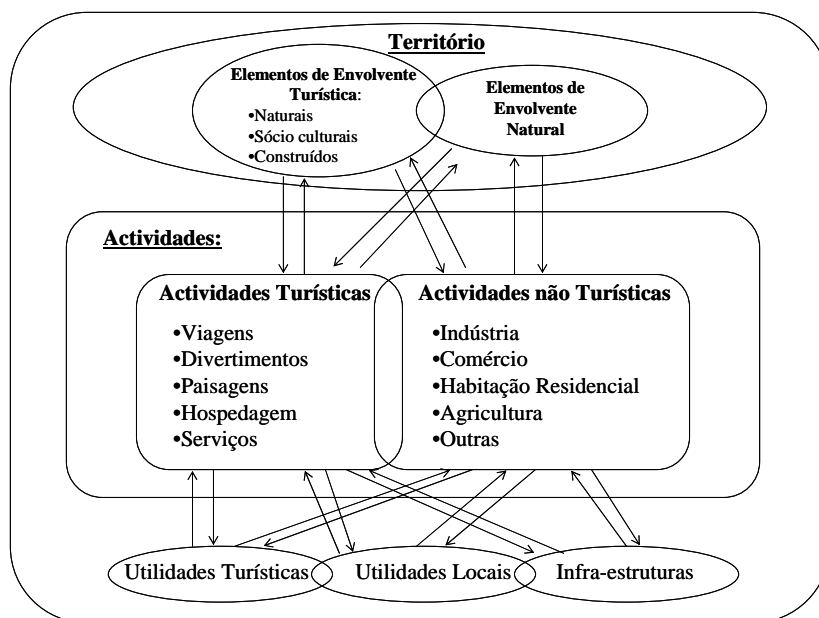


Figura 2.1 A relação dos comuns com o turismo e outras actividades  
Fonte: Briassoulis (2002, p.1070)

Grande parte da acção colectiva no turismo, traduz-se em planos e projectos de acção levando a compreensão do surgimento destes a ser um instrumental precioso para a compreensão daqueles movimentos. Yüksel e Yüksel (2000) apontam e descrevem quatro factores genéricos que afectam a implementação de planos turísticos e que passam em primeiro lugar pela implementação descendente do plano através do topo que irá conferir e elaborar esse plano para ser implementado pela base, em que essa formulação é normalmente feita, ignorando as visões, perspectivas, valores e potenciais contributos subjacentes aos fruidores do mesmo.

Um segundo factor apontado pelos autores, remete para os contextos institucionais ambíguos subjacentes às negociações que estão na base da sustentação da elaboração do plano e que envolvem interacções múltiplas entre organizações heterogéneas, que necessitam a cada momento de um entendimento e flexibilidade de ajuste a esses contextos.

Os autores apontam como terceiro grande factor genérico a desigual distribuição de poderes, normalmente verificada na elaboração de planos turísticos onde as administrações locais têm uma importância relativamente limitada. Por fim, os padrões relacionais e a natureza da envolvente turística, que passa pela consistência dos vários órgãos governamentais existentes e pela forma de como estes interagem, poderá limitar também o sucesso da aplicabilidade do plano turístico.

Em sistemas políticos muito centralizados os grupos de interesse locais não são chamados a pronunciar-se, impondo-se soluções que por não envolverem esses elementos chave, poderão padecer de sustentabilidade, e alienar os residentes (Briassoulis, 2002) pois estes irão tomar um papel fundamental na criação da imagem dos destinos turísticos, afirmando-se como um dos seus mais importantes elementos intangíveis. De facto múltiplos autores (Jamal e Getz 1995, Selin e Chavez, 1995), apontam o envolvimento e fortalecimento de elementos decisivos da comunidade local na designada “massa crítica” da organização, como condição essencial para o êxito desta.

### **2.3 - As Rotas do Vinho**

As rotas do vinho tornam-se num veículo essencial de ligação do turismo com a actividade e tradições vitivinícolas, actuando primordialmente como um instrumento privilegiado na divulgação e promoção turística de uma região (Getz, 2000; Hashimoto e Telfer, 2003).

De uma forma genérica, as rotas consubstanciam-se numa rede de associados, com uma organização própria, que deverão observar contudo apoio institucional, ligados à indústria do vinho e com características e potencial turístico, que articulados entre si dinamizam a oferta turística do território ao qual estão veiculados através de actividades associadas à cultura vitivinícola. Desta forma uma “rota do vinho permite ao turista ligar-se com a diversidade das características naturais e culturais da paisagem” (Bruwer 2003, p.424).

Os sinais da presença de uma rota como sejam as indicações rodoviárias, centros de informação, brochuras e eventos, são a materialização visível da sua actuação contribuindo para dar visibilidade ao seu desempenho, reforçar a sua presença e legitimar o seu reconhecimento social (Brunori e Rosi, 2000) e com isso conseguir maior dinamismo na rede que articula.

O conceito de território circunscrito ou demarcado, é também um conceito basilar intrínseco ao funcionamento de uma rota, já que é este por excelência o critério fundamental para a admissão dos potenciais membros da rota, sendo também por seu intermédio que emana a identidade e a herança cultural que os caracteriza (Bruwer, 2003).

Desta forma, estando uma rota vitivinícola associada a um território (geralmente uma região demarcada), funcionará potencialmente como um elo de conexão entre os elementos de interesse associados à paisagem vinhateira. De facto, inerente ao funcionamento de qualquer rota existe a pretensão de uma articulação do todo existente em torno do seu produto turístico central: o vinho. Cada quinta ou associado da rota poderá assim ser tomado como uma ponte de conexão entre o turista e a rede turística associada, pois nenhum daqueles conseguirá oferecer por si próprio todos os bens e serviços que o turista pretende durante a sua estadia na região (Brunori e Rosi, 2000).

Uma rota servirá portanto para articular múltiplos atributos, materializando nesta articulação o retrato do território como ele é visto pelo turista, sem fragmentações ou retalhos administrativos. Pois muito embora possa acontecer que a zona abrangida por uma rota contenha em si múltiplas divisões e retalhos administrativos com a correspondente desfragmentação ao nível de responsabilidade turística que daí advém, que como já assinalamos em pontos anteriores não será de todo propícia ao surgimento de um produto turístico global; o estabelecimento de uma rota com o seu carácter unificador em torno da articulação dos interesses turísticos relacionados ao vinho, que como referimos poderão ser múltiplos, conseguirá fazer esbater tais divisões e contribuir para uma rede articulada favorável à oferta de um produto turístico total.

## **2.4- Acção Colectiva nas Rotas do Vinho**

Uma rota nunca se poderá afirmar apenas por um número limitado de elementos; a sua reputação e imagem global, bem como o valor da marca que ela constitui é também da responsabilidade integral de todas as suas partes integrantes.

Contudo, esta rede terá em si uma massa crítica que se encarregará da sua estruturação e manutenção, sendo natural que nem todos os elementos contribuam de uma forma igual para a rede que se articula em torno da rota. Será também fundamental que elementos directamente alheios à rota mas com importância no produto desenvolvido por esta (infra-estruturas, hospitalidade, segurança, entidades culturais ...) participem e façam parte da massa crítica pois isso será o garante dos elementos directamente necessários ao seu sucesso.

Torna-se portanto fundamental o papel da massa crítica, que possa fazer explicitar que o negócio se poderá expandir e usufruir de novas variantes com a associação inevitável ao turismo, bem como dinamizar toda a rota, cabendo-lhe também garantir a qualidade dos serviços prestados pelo seus associados, esta massa crítica deverá incluir quer o sector privado quer o sector público (Getz, 2000). De facto, o papel governamental como garante das regulamentações que instituem as rotas e na promoção de fundos e estímulos ao seu lançamento, acaba por ser uma parceiro fundamental para o sucesso destas.

O estabelecimento de rotas assume-se assim como um dos melhores percursos para um trabalho concertado entre autoridades governamentais, associações locais e empresas privadas, identificando-se também mais facilmente com a população local uma vez que envolve o fomento e dinâmica da indústria vitivinícola que quase sempre se identifica como das principais empregadoras das regiões propensas ao estabelecimento de rotas.

Arfini *et al* (2002) ao desagregarem as relações existentes em torno de uma rota em dois grandes grupos: por um lado as relações existentes entre os actores dentro do sistema

territorial onde se insere a rota, sendo que o outro grupo abarca os relacionamentos entre os turistas da rota e os operadores associados à mesma, conseguem destacar a importância da actuação colectiva para o sucesso da rota.

Sob a perspectiva do primeiro grupo de relações, as rotas poder-se-ão tornar em “espaços relacionais onde são feitos acordos específicos, tendo em consideração os critérios para produção e a qualificação do operador, os quais são úteis para aumentar a coordenação e a imagem colectiva do produto” (Arfini *et al*, 2002, p.6). Com estes acordos, torna-se possível uma estabilidade e standardização dentro do sistema produtivo associado à rota “podendo uma rota de vinho levar gradualmente a progressivas interconexões entre actores sociais, elementos inanimados e símbolos regionais, (Brunori e Rosi, 2000, p.421) permitindo tal facto maiores certezas e a possibilidade de um planeamento colectivo, sendo que a imagem e a performance individual estará sempre dependente da actuação colectiva. Os relacionamentos criados permitem gerar um processo de conhecimento contínuo o que contribuirá para a satisfação das necessidades do turista.

No respeitante aos relacionamentos entre os turistas da rota e os operadores associados dessa rota, “o produto advindo da rota pode ser considerado como o resultado de acção colectiva de natureza material e imaterial, e este resultado é capitalizado num recurso colectivo imaterial, a reputação, ligada ao nome da rota, do território ou do produto” (Arfini *et al*, 2002, p.7).

A qualidade e apreciação global deste produto turístico que se desenrolará em torno da rota, não está ao alcance ou sob domínio de ser protelado individualmente por algum dos actores, isto porque “a experiência do turista em torno de uma rota vitícola não é simplesmente a soma dos resultados das quintas de forma individual” (Brunori e Rosi 2000, p.411), mas a visão global de uma realidade naturalmente indivisível. Assim a integração dos associados, a partilha de valores, as exigências por certos níveis de qualidade, criará uma coerência a todos os níveis do produto que contudo ficará cativo ao surgimento de uma acção colectiva.

De facto, na Figura 2.2, representativa das diversas componentes da experiência do turista verifica-se através dos círculos, que quanto mais amplos forem estes menor será o poder de um actor individual em influenciar o comportamento do turista, em relação à respectiva componente, sendo que a linha horizontal demarca os elementos do produto turístico que estão sob sua influência e controlo directo, dos restantes. As componentes localizadas na zona superior dessa demarcação: silêncio, paisagem tradição; visita ao centro de informações vitivinícola e *shopping*<sup>6</sup> estão fora do controlo e influência directa do associado individualmente considerado e a sua correcta gestão e potenciação requererá a formação de uma congregação entre actores e actividades associadas que reflecta coerência e identidade, sendo que para a instigação do desenvolvimento de tal movimento e espírito amplo de visão associado se tornará invariavelmente necessária uma actuação estruturada numa dinâmica de acção colectiva.



Figura 2.2 Rotas vitivinícolas: componentes da experiência do turista  
Brunori e Rosi (2000, p.411)

Esta coerência poderá ser protelada pela adesão dos agricultores a um conjunto comum de regras ou normas que possam garantir padrões de exigibilidade, dinamismo, comunicação e divulgação compatíveis com os valores a serem alvo da procura. Obviamente as questões não proteladas por normas como a sensibilidade perante a

---

<sup>6</sup> Por *shopping* enquanto componente da experiência turística dever-se-á entender mais do que uma mera compra mas antes o contacto e visualização com a produção de um variado conjunto de produtos, sendo que aqui o papel dos produtores se tornará vital por oferecerem a possibilidade de o turista se confrontar com um leque de produtos variados.

qualidade, o reconhecimento da importância da preservação da paisagem e manutenção de tradições, a capacidade de interação e colaboração entre agricultores não serão de somenos importância, sendo delas que poderão advir os factores de sucesso diferenciadores da rota (Brunori e Rosi, 2000).

De facto conforme (Arfini *et al*, 2002) o suporte ou existência de legislação, um território válido, produtos vitivinícolas requintados, ou mesmo a presença de infra-estruturas e produtores de qualidade por si só são insuficientes. Aquilo que verdadeiramente se tornará essencial para o sucesso de uma rota será a capacidade e a vontade dos actores ou operadores interagirem mutuamente de forma a surgir uma verdadeira rede capaz de valorizar e enriquecer todo o sistema produtivo onde a rota se insere. Desta forma as actividades destinadas ao fomento e estímulo da coordenação tornar-se-ão fundamentais para obter valor para o território afecto à rota, “para a obtenção destes resultados, as instituições públicas, privadas e intermédias deverão trabalhar conjuntamente tornando qualquer assunto individual indispensável e ao mesmo tempo complementar, com regras que não se sobreponham mas antes que estejam estritamente ligadas” (Arfini *et al*, 2002, p.17).

Esta cooperação e articulação do território, em torno de uma rede estruturada em redor da cultura vitivinícola, poderá ser decisiva para a diferenciação face a outros territórios e assumir-se como criadora de valor sustentável para o mesmo, permitindo desta forma um fortalecimento do território, já que por esta via “os territórios competem na base do que os torna únicos em vez de simplesmente competirem na base do preço para o turismo de massas” Hall e Mitchell (2000, p.461) que poderá ser volátil e contraproducente.

Inerente às rotas assomam-se grande parte dos conceitos subjacentes à *network approach*; de facto, uma das condições para a correcta articulação de uma rota passa pela cooperação, coordenação e interação entre concorrentes em torno de uma estratégia comum envolvendo várias dimensões que se pretendem consubstanciar por um lado numa oferta turística coerente com a designação e atributos que a rota se propõem veicular e por outro numa valorização da estrutura produtiva local.



Assim é com naturalidade que uma rota do vinho se equipara facilmente a uma rede de actores (Bruwer, 2003) que interagem em função dos seus interesses na procura de sinergias e na elaboração de um produto turístico integrado, onde os comportamentos competitivos deverão ser mantidos juntamente com os comportamentos colaborativos (Telfer, 2001) e onde as relações económicas terão subjacente uma dimensão social. Deste modo, “uma rota do vinho pode ser vista como uma rede estabelecida em torno de um tema: a paisagem do vinho. Os nós desta rede incluem quintas vitivinícolas e agrícolas, produtores de outros produtos típicos, restaurantes e autoridades locais” e “...são estruturadas na integração de redes económicas e sociais pré-existentes.” (Brunori e Rosi, 2000, p.410).

Existe portanto, inerente a esta rede, uma problemática específica associada ao desenvolvimento e potenciação da indústria vitivinícola através do recurso a um elo natural com a indústria turística que a caracteriza como uma *issue-based net*. É da compreensão que a indústria vitícola subjugando a sua esfera de actuação a uma visão limitada da sua actividade não consegue potenciar todas as suas potencialidades, que surgirá a problemática de como rentabilizar um negócio onde as margens começam a ser estreitadas e se decidem em grandes mercados internacionais. Assim as rotas terão esta problemática associada e têm na sua essência a pretensão de a solucionar através de uma aliança com uma indústria que cada vez mais aparece como naturalmente conexas: o turismo. Desta forma, e envolvendo o turismo todo o território, a articulação deste será um factor decisivo para o sucesso das rotas, exigindo como se expôs uma consciencialização e acção colectiva em seu redor.

## **2.5 - Impacto das Rotas no Desenvolvimento Territorial**

O produto resultante da rota, deverá crescer sustentado numa base composta por um importante leque de produtos locais e pela presença de elementos históricos, atracções culturais e naturais, acompanhadas por um nível de serviço elevado. Estes factores em articulação conferirão carácter único à rota tornando-a inimitável (Arfini *et al*, 2002). Segundo os mesmos autores, a existência de uma rota permite usar informação de um modo articulado de todo o valor do território em todas as suas dimensões, envolvendo

aspectos legislativos, organizacionais e humanos que são integrados conjuntamente, por forma a possa resultar uma valorização do sistema territorial e dos produtos que daí emanam ou são oferecidos. De facto “uma vez que a rota vinícola seja estabelecida com sucesso criará novos mercados definidos por novos produtos e modelos de clientes. Tal facto estenderá a definição de produto para todos os bens locais, serviços relacionados com o vinho e o seu território, em vez de se confinar ao vinho em si próprio. Ao conseguir isto, as rotas focam-se nos turistas actuais e potenciais em vez de se confinarem aos consumidores de vinho” (Brunori e Rosi, 2000, p.410).

Os turistas que visitam uma rota têm ao dispor um conjunto múltiplo de experiências: visitar quintas, provas de vinho, visita a enotecas, museus, hospedarem-se numa quinta, apreciarem a culinária regional, contemplar a paisagem e a herança cultural e comprar produtos regionais de qualidade, (Brunori e Rosi, 2000) que activam um grande tecido micro empresarial contribuindo desta forma para a manutenção do legado cultural e do tecido sócio-económico dos residentes que conferem um carácter diferenciado ao território.

Os impactos sócio-económicos associados às rotas evidenciam-se na Figura 2.3 e podem ser desfragmentados em dois grandes grupos: por um lado as rotas conseguem fazer aumentar a rentabilidade nas actividades previamente exercidas pelos aderentes e por outro abrem janelas de oportunidade para a exploração de novas possibilidades de negócio, (Brunori e Rosi, 2000) e com elas para o desenvolvimento de toda uma rede conexas. O primeiro destes efeitos é denominado pelos autores de efeito localização, enquanto que o segundo deles é denominado de efeito sinergia, aos quais um denominado e intrínseco efeito atinente à destreza e empreendedorismo individual é acrescentado.

O efeito localização é de alguma forma alcançável sem esforço de maior por parte dos aderentes, pois o simples facto decorrente da instituição da rota fará crescer a competitividade e a visibilidade para a área, motivando desta forma incrementos de procura e atitudes competitivas. Contudo os efeitos de sinergia que se traduzem na venda de novos produtos, desenvolvimento e activação de novas actividades e actores,

para que convenientemente explorados, requerem uma atitude de dinamismo dos proprietários e mudança na forma de se organizarem e visionarem o seu negócio, adaptando-se a toda a rede de relações na qual estão envolvidos.

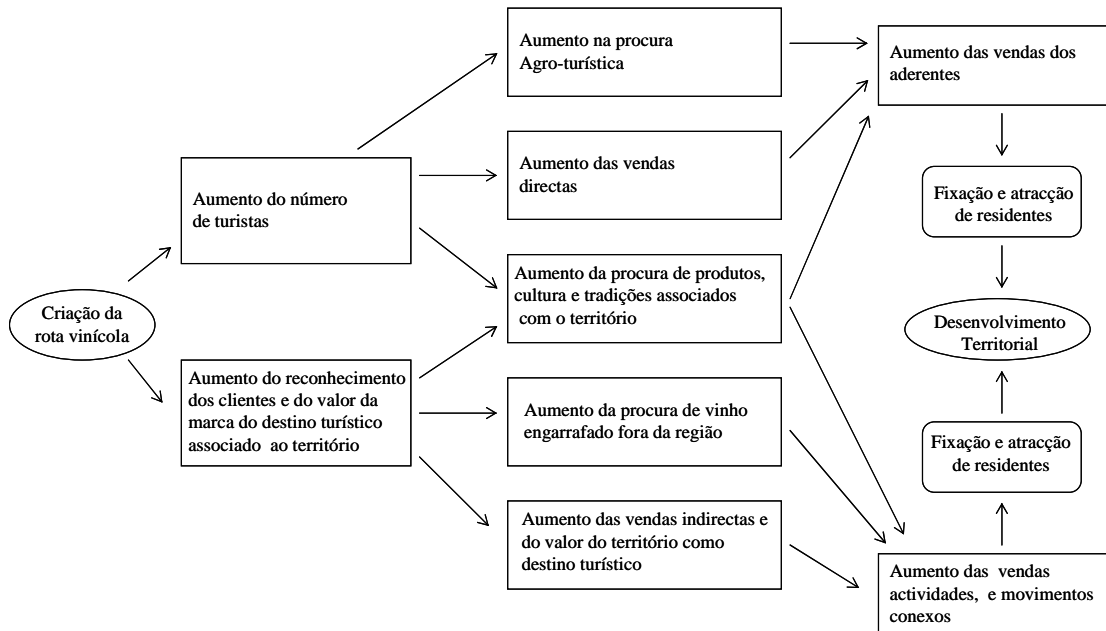


Figura 2.3 O efeito da criação de uma rota vitivinícola  
Fonte: Brunori e Rosi (2000, p.413) adaptado

Nesta dimensão incluir-se-ia um acréscimo da importância atribuída pelos aderentes nomeadamente as quintas, ao factor estético à preservação do legado, da tradição e genuinidade associada ao espaço, à criação de infra-estruturas de apoio à actividade turística, à associação com produtos locais que pudessem aumentar o seu portfólio de vendas, bem como à associação com grupos culturais que de alguma forma valorizassem a oferta associada à cultura da vinha e envolvessem o turista com a região como um todo. Ou seja um aproveitamento e activação de todo o espaço territorial relacional que acolhe a rota. Tais factores potenciam a coerência, a criação de sinais e associações poderosas que quando passados ao turista fazem reforçar o valor marca intrínseco ao território.

Por sua vez, toda a articulação e activação de actores com actividades conexas com as dos aderentes e o cuidado atribuído a factores de preservação da paisagem e manutenção da cultura, como exigência para a captação de visitantes e

consequentemente de todas as oportunidades de venda daí advindas, possibilitarão que não se opte por uma mecanização economicamente eficientemente mas turisticamente destruidora da paisagem e que, mantendo os métodos de produção tradicionais com eles se preserve a mão-de-obra dependente desta actividade.

Numa outra vertente e como forma de se dispor de uma oferta de produtos regionais associados, poder-se-á estimular o trabalho de artesãos e de grupos culturais que ofereçam os seus serviços em complementaridade com os da rota. Acresce a este facto que com a criação de uma marca de destino turístico mais forte e reconhecida, propiciada pela actividade da rota fará atrair mais turistas aos agentes turísticos do território como um todo e não exclusivamente aos associados ou directamente conexos com a rota.

Vemos desta forma que o potencial de desenvolvimento económico associado a uma rota é considerável, sendo que “desde o momento em que é criada e começa a trabalhar como uma “máquina” para o desenvolvimento, a rota vitícola é reconhecida pelos membros, não membros, turistas, e outros actores interessados como actuando e “falando” pelo território. A rota vitícola estabelece um repertório de desenvolvimento numa hegemonia estratégica" (Brunori e Rosi, 2000, p.421), estando contudo esta estratégia condicionada à compreensão das articulações e à promoção de interacções entre actores por forma a potenciar a dinamização da oferta turística do território.

## **2.6- Conclusão**

Neste capítulo, foram num primeiro momento, apresentadas as características do turismo vitivinícola, onde desde logo a heterogeneidade de recursos, a transversalidade da oferta com respectivas complementaridades entre actores associados, e a multiplicidade de valores e entendimentos detidos por estes, se revelaram claramente distintivos deste sector. Desta forma o sector turístico vitivinícola apresentou-se extremamente propício a uma percepção e consequentemente análise do mesmo através dos entendimentos gerados pela *network approach*.

Face às características de bem público da maioria dos recursos turísticos, e pela multiplicidade de efeitos adversos que deste factor poderão advir, aliado ao facto de a posse dos referidos recursos estar repartida por uma heterogeneidade de titulares, aos quais estarão indexadas perspectivas e visões por vezes contraditórias que se não compatibilizadas poderão gerar imobilismo, revelou-se a relevância da acção colectiva, como base da sustentação da dinâmica turística. A este nível analisou-se a pertinência dos movimentos colectivos que ultrapassem o mero conteúdo territorial confinado por divisões administrativas que esvaziam de sentido o entendimento do turista e que apenas poderiam gerar um produto fragmentado do ponto de vista deste. Assim para que se alcançasse um nível territorial, mais amplo foram sugeridos ao invés de critérios e divisões administrativas, factores geradores de complementaridade e valor para com o produto turístico global.

Numa tentativa de especificação foram observadas as rotas de vinho como um instrumento preferencial de turismo vitivinícola assente na coordenação de agentes em torno da estruturação de um produto coerente, sobressaindo também a importância da acção colectiva para despoletar e promover o correcto funcionamento destes movimentos.

O capítulo terminou com a exposição dos efeitos das rotas de vinho que são manifestos a uma dimensão sócio-económica afirmando-se como instrumentos de relevo na promoção do desenvolvimento territorial.

Uma vez terminada a exposição relativa aos fundamentos teóricos da visão do território e do seu tomo turístico como redes interorganizacionais, propõe-se no capítulo seguinte um modelo conceptual de análise, que tem por base a integração entre esses fundamentos teóricos e os movimentos de acção colectiva. Este modelo será posteriormente utilizado na segunda parte desta dissertação, relativa à investigação empírica.

## **Capítulo 3**

### **Modelo de Análise**

Neste capítulo, para além da descrição da realidade a estudar, procurar-se-á apresentar a perspectiva escolhida para a sua abordagem consubstanciada no modelo de análise.

A perspectiva escolhida irá ter um papel de relevo na orientação do estudo do fenómeno que potencialmente poderá resultar em contributos específicos para a sua compreensão. “Qualquer objecto ou fenómeno é múltiplas coisas diferentes, dependendo do ângulo escolhido para o abordar e explorar, e pode ser abordado de diferentes ângulos. As diferentes perspectivas resultam em diferentes imagens da paisagem onde diferentes particularidades dela aparecem ou desaparecem e assumem maiores ou menores proporções. As perspectivas acarretam sempre “distorções” do fenómeno, mas nenhuma imagem pode abraçar todas as perspectivas e qualquer imagem implica um certo ponto de observação” (Snehota, 2003, p.2).

Assim, mais do que limitar-se a apresentar uma visão esquemática da revisão da literatura efectuada, irá ser delineado neste capítulo um caminho, uma rota que terá como orientação no seu traço uma perspectiva de análise à qual ficará indelevelmente associado.

O capítulo apresenta quatro secções, começando por se indicarem as perspectivas teóricas que serviram como base conceptual do modelo. A segunda secção, estrutura as questões de investigação, alvo do trabalho empírico a ser empreendido. Na secção seguinte, expõe-se de forma esquemática o modelo global de análise, terminando o capítulo com uma breve conclusão atinente ao modelo conceptual.

#### **3.1 - Perspectivas Teóricas**

A perspectiva escolhida para a análise da realidade, e que desta forma se tornará na base conceptual privilegiada moldando conseqüentemente o processo de investigação, será a

*network approach* que enquanto sustentadora da análise teórica revelou dispor em si dos automatismos para tornar inteligível o fenómeno e a relação dialéctica do destino turístico integrado numa dimensão territorial. A sua valência proeminente, reside no facto de permitir dotar qualquer análise de uma perspectiva multidimensional, dinâmica e interactiva, características que se julgam basilares para captar satisfatoriamente o fenómeno em estudo.

De facto, a *network approach*, ao afirmar como características fundamentais a interdependência, e interligação de actores constituintes de uma rede que nela exercem acção, onde as actividades levadas a cabo por um actor têm invariavelmente uma projecção ao nível da rede que simultaneamente potencia e limita a sua acção vem de encontro à análise da dinâmica e progresso conseguido pelo sector turístico no Douro proposto por este estudo, uma vez que este sector é também ele caracterizado por múltiplas interdependências, interesses conjugados e conexões de actores compatíveis com estas características salientes da *network approach*. Por outro lado, o carácter estruturante desta visão conferido à coexistência da mudança e estabilidade, é de molde a possibilitar uma análise capaz da dinâmica evolutiva identificada na visão relacional dos territórios e destinos turísticos e que se pretende contemplar na análise. Também a interdependência entre o económico e social, consagrada na abordagem dos mercados em rede se demonstra em harmonia com o nosso estudo, pois as diligências pela defesa do turismo como um pólo sustentador de desenvolvimento económico são quase que invariavelmente suscitadas por razões de ordem política e social.

A *network approach* consagra também a possibilidade de os actores partilharem visões similares e serem estimulados, (num meio onde os recursos heterogéneos e partilha diferenciada de poder são as características), a combinarem esforços na promoção de uma acção colectiva que forneça uma acção incitadora de mudança e melhoramento de posição podendo-se afiançar que as “acções colectivas podem ser concebidas como um caso particular de actores que lutam por controlo” (Brito, 1996, p.38). Assim foram adicionados com extrema naturalidade, as considerações sobre a acção colectiva propostos em Brito (1996) e Brito (2001). Desta forma, a escolha do corpo teórico estruturante da análise parece extremamente reforçada pela realidade a estudar.

Outra das características presentes na generalidade das abordagens em rede, que tão convenientes se afiguram para o estudo a empreender é a utilização preferencial do modelo ARA como instrumental teórico de referência. De facto, é dentro deste modelo que se desenvolvem grande parte das abordagens às redes interorganizacionais encontrando-se como vimos um bom exemplo da generalização teórica do mesmo em Hakansson e Johanson (1992). Assim, e como metodologia inerente à *network approach* será explorada a plêiade de relações interactivas e dinâmicas existente entre os actores, recursos e actividades que dela são tão próprios. Já que através de uma análise simplificada nestes três elementos emanada da substância entre os laços criados pelos actores, elos mantidos entre recursos e ligações de actividades se consegue descrever uma multiplicidade de interacções reveladoras de dinâmicas evolutivas.

A tomada de um território como organização identificada nos estudos de Hakansson *et al* (2003) e Johnston e Araújo (2002), permite ver o mesmo como uma realidade dinâmica, como “sistemas de relações sociais envolvendo culturas e práticas distintas” (Sayer e Walker, 1992, p.141), reflectindo os territórios a forma de como são integrados no padrão de actividades das organizações que neles operam (Johnston e Araújo, 2002). Assim, o território pode ser equiparado a qualquer organização tipificada no modelo ARA. Como entidade dinâmica o território verá crescer o seu valor, e posição face a outros territórios da mobilização conferida à activação de recursos e da interacção propiciada a actores e actividades; de facto o território poderá dinamizar ou obstacularizar os actores que nele se manifestam e as redes parcelares em que estes populam.

O território conterá em si um conjunto de actores estruturados em rede (Figura 3.1) que não apenas dependem na sua configuração, dinâmica e actuação da estrutura global do território como também projectam nele os seus interesses e desempenho, talhando desta forma a configuração e potencialidades deste, que num primeiro momento despertou a actuação das suas redes constituintes, existindo portanto um relação bidireccional moldável que interessará descortinar e perceber.



Assim e muito longe de tomar o território como um simples receptáculo de actividades, actores e recursos, este estudo irá acolhê-lo como realidade dinâmica e evolutiva, simultaneamente influenciadora e influenciada por estes elementos, sendo que no caso concreto se tentará esclarecer a existência de uma relação dialéctica entre a rede turística e o território tomado como organização em rede, que gere um fluxo bidireccional de ajustamento entre as duas realidades parcelares.

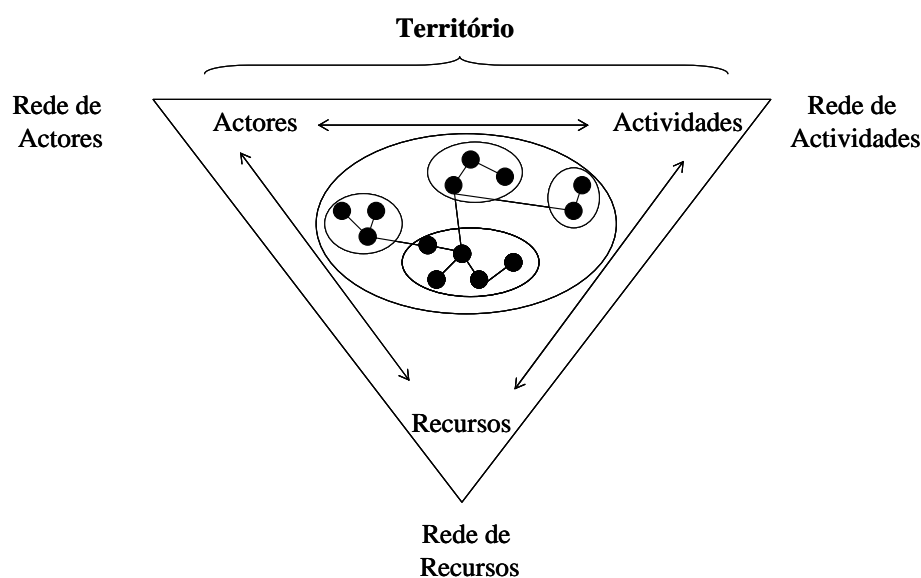


Figura 3.1 Território como organização

Fonte: Elaboração própria baseado no modelo de Hakansson e Johanson (1992, p.29)

Entre esta dialéctica irá ser considerado um fenómeno de concentração de interesses individuais dispersos e compatíveis em torno de um actor colectivo instigador de uma actuação potenciadora de um aumento do poder na rede dos seus elementos integrantes.

A necessidade de introdução desta dimensão colectiva, evidenciou-se uma exigência após escolhida a rede parcial a estudar: a rede turística, pois como referenciamos esta apresenta características de molde a consubstanciar-se no surgimento de actores colectivos, cuja actuação agregada se materialize influenciadora da mudança da rede.

A tomada do território como organização em que evoluem actores, se activam recursos e se desenvolvem actividades leva-nos a fazer um ajuste a um modelo simples de ARA

para fazer uma desagregação através de redes que constituem esta organização global, dando especial ênfase à rede económica e, dentro desta, ao sector turístico (Figura 3.2).

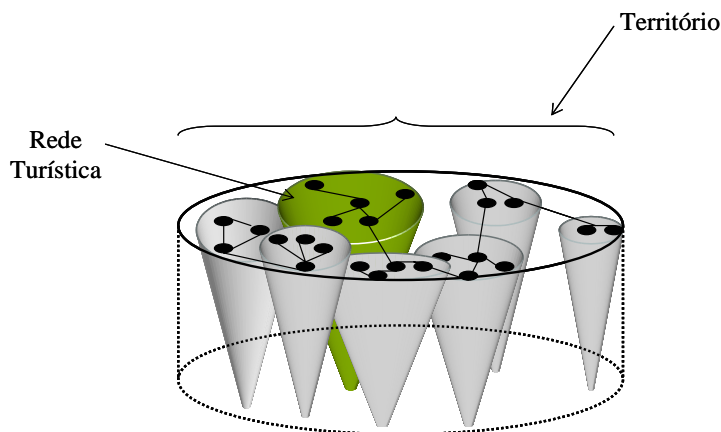


Figura 3.2 O território como sistema articulado de redes  
Fonte: Elaboração própria

Ou seja, partindo da assumpção de que a organização do território irá condicionar a emergência e a feição dos actores turísticos e estes como actores estruturantes e valorizadores do território irão condicionar a sua evolução e moldar a sua dinâmica e mudança, procurar-se-á compreender as condicionantes de tal relação e as dinâmicas associadas, na certeza de que sem esta relação dialéctica, o produto a obter no decurso desta construção, sofreria de um inevitável efeito de miopia.

Por sua vez, na rede turística integrada num território organizacional emergem actores que se debatem por recursos, para através do seu controle ou acesso aumentarem o seu poder na rede. A pretensão do destino turístico tomado como organização, passará por aumentar o seu poder (neste caso traduzido em atractividade) face a outros destinos, para tal objectivo os seus actores constituintes terão que estabelecer relações com múltiplas feições sendo que algumas delas passarão pela cooperação e competição, de forma a promover e modelar a mudança.

Para essa pretensão a rede turística deverá conjugar e activar recursos, desenvolver actividades e integrar mais actores (que funcionam como elementos diferenciadores do destino) mantendo os já existentes (Figura 3.3). Colocar-se-á o problema de averiguar se os interesses dos actores turísticos individuais (que passam pelo seu aumento de

poder na rede) serão compatíveis com o interesse da organização colectiva do território. Para tal dever-se-ão identificar os actores constituintes da massa crítica da rede turística, por forma a analisar como se integram no espaço abrangente do território organizacional.

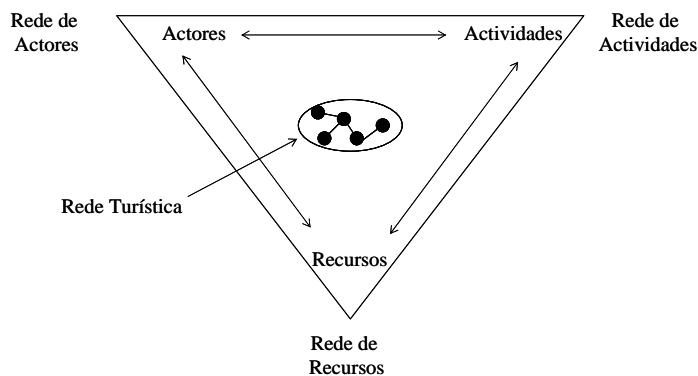


Figura 3.3 A rede turística

Fonte: Elaboração própria baseado no modelo de Hakansson e Johanson (1992, p.29)

Pela especificidade do produto turístico, onde cada actor tomado individualmente representa uma pequena parte do produto adquirido pelo turista, torna-se necessário introduzir uma terceira dimensão de análise que, pondo em evidência agregações de actores, elucide fenómenos de actuação colectiva, visando estes uma lógica de actuação coordenada por forma a conseguir uma dimensão potenciadora de uma influência da trajectória de mudança da rede onde estão inseridos.

Assim, dentro das várias redes constituintes do território existirão os seus actores colectivos associados, destacando-se no nosso caso, com especial pertinência, os actores colectivos turísticos. Estes actores colectivos irão, num primeiro momento, tentar melhorar a sua posição na rede turística, tendo para tal que se suportar em interesses comuns ou concordantes despoletadores da acção que influenciando a rede, e estando esta intimamente relacionada com o território que a sustenta, irá a prazo ter potencial de modelação da dinâmica territorial (Figura 3.4).

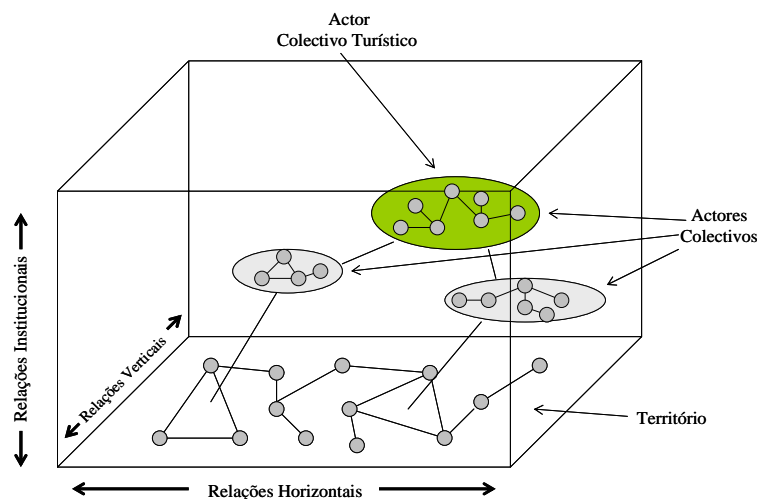


Figura 3.4 O actor colectivo turístico  
Fonte: Brito (2001, p.157) adaptado

Contudo, estas relações bidireccionais identificadas são apenas visíveis e separáveis para efeitos de investigação, pois aos olhos dos turistas estas realidades aparecem umas sendo precisamente esse o campo que se pretende desbravar e esclarecer.

De facto, o destino turístico é apenas uma das dimensões do sector económico, sendo este, por sua vez, uma parcela dos actores distintivos constituintes de um território tomado como organização. Aos olhos do turista estas duas realidades serão inseparáveis, tentando-se no modelo de análise ganhar o mérito de as decifrar e entender o seu modelamento recíproco.

### 3.2 - Questões de Investigação

Da revisão de literatura efectuada e das perspectivas teóricas adoptadas emerge à partida um grande objectivo de investigação:

- compreender as dinâmicas relacionais de base territorial que condicionam a actuação de actores (individuais e colectivos) e a própria performance da rede turística.

Por outras palavras pretende-se analisar qual a dinâmica da indústria turística numa perspectiva de *network approach*. Sendo que o entendimento das motivações da rede

turística bem como o alcance da sua actuação serão também alvo de estudo já que por sua vez esta rede moldará o território em que se insere.

Desta forma, uma das primeiras etapas será o desenvolvimento de um modelo conceptual que permita a identificação da rede de relações existentes entre os principais actores, localizados num território específico, para que depois de identificada a rede se possa partir para a compreensão das suas motivações, atitudes e modos de actuação, a articulação e activação do sistema de recursos e a ligação de actividades de maneira a retratar o condicionamento que as especificidades deste território organizacional originam no desempenho actuação e dinâmica da rede parcelar turística que contém e que constitui um dos seus recursos particulares; para que esclarecidos acerca da sua configuração se possa analisar a projecção da evolução desta rede turística no território que a estrutura. Por último e depois de identificados os relacionamentos bidireccionais entre o território e a rede turística tentar-se-á apurar da importância da influência da acção colectiva na modelação da referida rede e por via desta na configuração territorial.

Torna-se desta forma possível materializar o objectivo teórico da análise em duas questões de investigação que se afirmarão estruturantes e condicionadoras do percurso a desenvolver ao longo do estudo, a saber:

| <b>Questões de investigação</b> |   |
|---------------------------------|---|
| <b>1</b>                        | Como é que interagem a rede territorial e a rede turística?   |
| <b>2</b>                        | Como é que fenómenos de acção colectiva são influenciados pela rede turística e quais os seus efeitos nesta rede? |

Tabela 3.1 Questões de investigação  
Fonte: Elaboração própria

Para uma mais clara compreensão da formulação das questões de investigação, a Figura 3.5 evidencia a sua inserção no modelo conceptual adoptado.

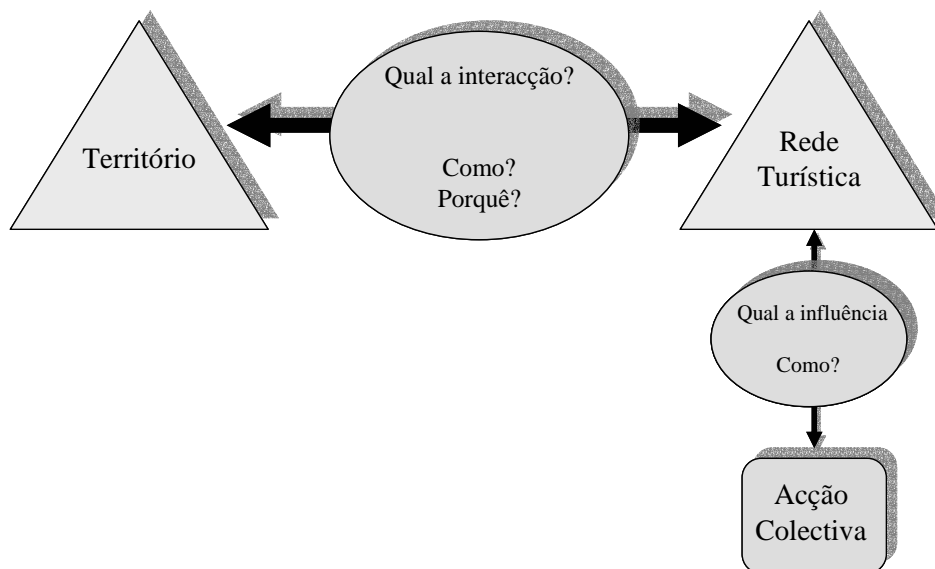


Figura 3.5 A interação do território com a rede turística  
Fonte: Elaboração própria

Para dar resposta a estas questões de investigação estruturou-se um modelo de análise especificado na secção seguinte.

### **3.3 - Modelo de Análise**

Compreendendo o território como uma realidade eminentemente relacional, que comporta em si uma multiplicidade de actores, nunca se limitando a servir de receptáculo mas antes se constituir como um forte activador ou dificultador da acção, de todos os elementos. Lutando os territórios à semelhança das organizações por melhorar a sua posição global entendida como atractividade sendo que para tal necessitam de potenciar os seus actores comportando com eles novos e reforçados recursos geradores de novas e articuladas actividades, intensificadoras de valor, desagregou-se previamente esta organização na multiplicidade de redes parciais que o compõe, por forma a compreender a influência que o território exerce na sua modelação e o predomínio que o dinamismo das suas múltiplas redes exercita na configuração relacional do território, utilizando-se para tal pretensão o modelo de análise apresentado na Figura 3.6.

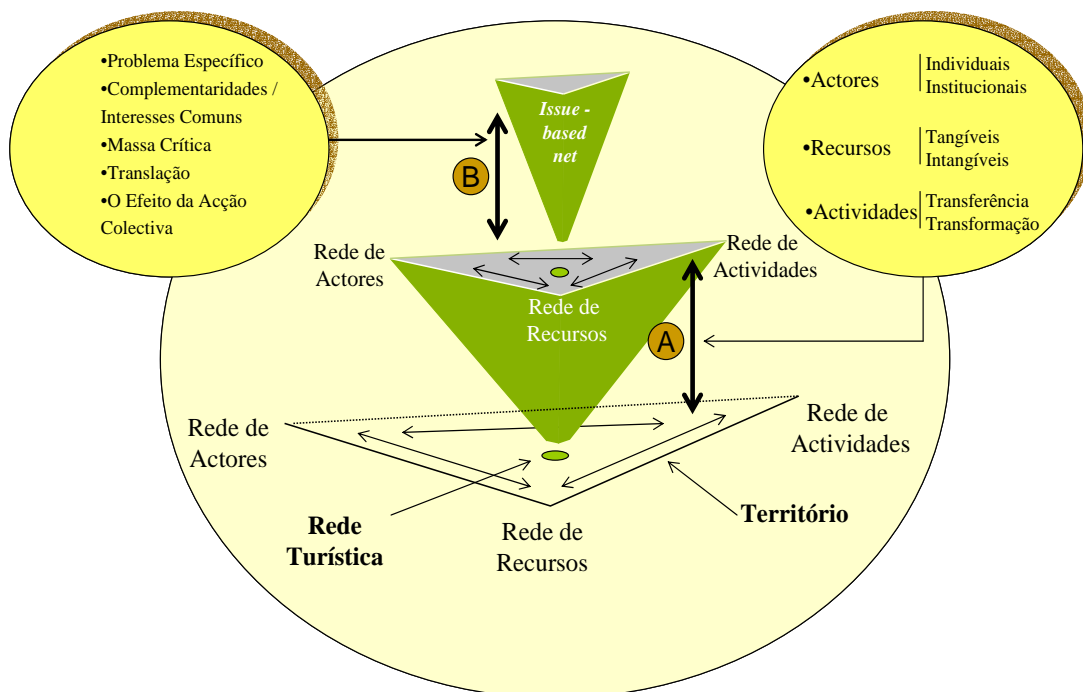


Figura 3.6 Modelo conceptual de análise  
Fonte: Elaboração própria

De entre estas redes evidenciar-se-á, procurando-se sobre ela ganhar entendimento a rede turística, constituindo esta rede (como todas as demais), um recurso particular do território.

Desta forma eliminar-se-ão análises estritamente espaciais que como vimos “apenas podem fazer uma análise superficial das relações interorganizacionais. O termo genérico território é vago nas relações que constituem esse território assim como nas dinâmicas e conexões dessas relações” (Johnston e Araújo, 2002, p.9). Procurando com o modelo gizado compreender os territórios como “envolventes nas quais as organizações são directamente activas e têm uma presença num ponto do tempo e são configurados através de relações formadas na base de actividades e recursos encontrados nessa envolvente específica” (Johnston e Araújo, 2002, p.10).

### 3.3.1 - A Relação Território - Rede Turística

Com esta desagregação visível aos olhos da investigação procurar-se-á compreender numa primeira instância a relação bidireccional identificada no modelo por A, ou seja de que modo o território na sua estruturação global condicionará a emergência, feição e talhe da rede turística e como se projectará a articulação e os interesses da rede turística no território.

Com estas projecções simultâneas e interactivas, procura-se entender a influência e a dinâmica do território, na sua rede turística, e a moldagem imprimida pelas características da rede turística no território (Figura 3.7), sendo certo que estas influências advindas da projecção suscitada pela configuração da rede de actores, recursos e actividades irão ter potencialidade para alterar a feição das mesmas redes fazendo com que em momentos ulteriores a relação A comporte motivações e consequentemente efeitos projectados diferentes da interacção anterior.

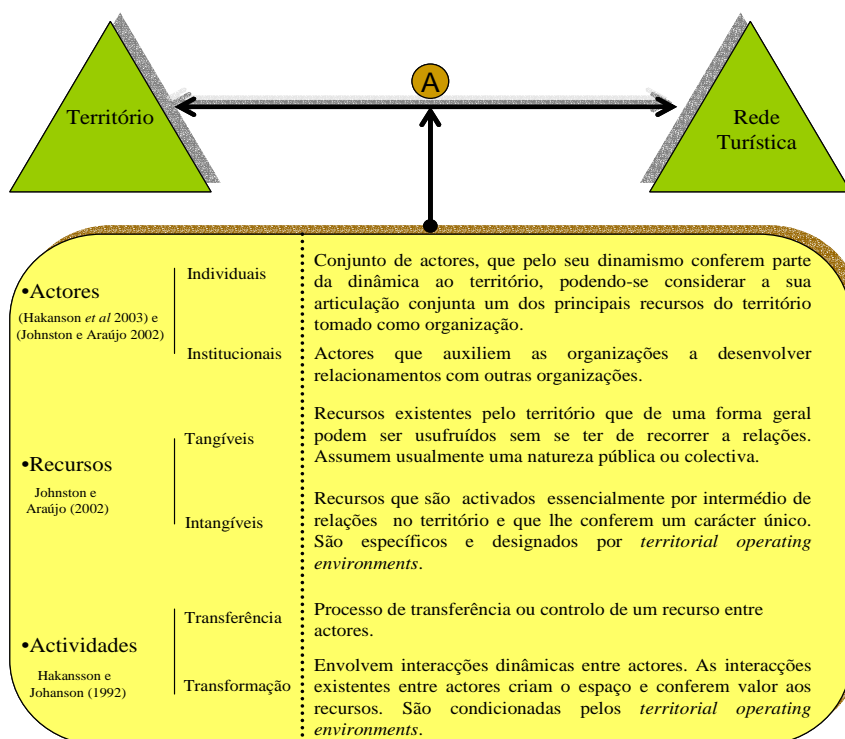


Figura 3.7 A relação território rede turística  
Fonte: Elaboração própria.



### **3.3.1.1 - Actores**

Os actores existentes num território são o âmago da dinâmica a ele associada, já que detêm a capacidade de conferir, ou fazer despoletar recursos. Os actores afirmam-se portanto mais do que qualquer outro elemento da substância, condicionadores da configuração territorial. Na análise a empreender e adoptando o sugerido em Hakasson *et al* (2003) e Johnston e Araújo (2002) a classificação dos actores contempla uma divisão entre actores individuais e actores institucionais.

- **Individuais**

Os actores entendidos individualmente visam a melhoria da sua posição na rede territorial, activando recursos e desenvolvendo actividades interagindo para tal com outros actores territoriais e de outros espaços conectando por essa via o território a espaços relacionais mais amplos. Os actores, afirmam-se portanto como verdadeiros activadores de recursos territoriais que passarão incólumes sem o seu despertar ou interesse que poderá ser dificultado pela posição desinteressada ou menos clara de outros actores em relação a esses potenciais recursos, assim sendo o seu papel é de uma importância extrema para a valorização do território. De tal forma que a dinâmica e a articulação que estes lhe conseguirem imprimir poderá em si mesma ser considerada um dos mais importantes recursos do território.

Assim, perspectivados numa componente ampla os actores estarão no decurso das suas actividades a contribuir, como foi previamente exposto, para a elaboração da realidade global que, por sua vez será um dos mais fortes condicionadores da especificidade da realidade parcelar, sendo que qualquer actor individual terá que incluir nas suas considerações de actuação e trajectórias a empreender, as realidades e interesses de outros actores que inevitavelmente se virão a reflectir na sua actuação.

- **Institucionais**

Para a materialização e potenciação dos efeitos conferidores de dinâmica advindos dos actores individuais, assume especial relevância a contribuição e articulação dos denominados actores institucionais. Estes actores na sua actuação têm capacidade pelos recursos que detêm, ou poder que lhes é conferido de se afirmarem como mobilizadores ou instigadores de colaboração e interacção entre os actores individuais.

Sendo definidores por si próprios do tecido e enquadramento institucional, estes actores poderão ter a importante missão de auxílio e promoção de relacionamentos entre organizações. Para tal a sua actuação deverá ser revestida de uma lógica coerente e coordenada por forma a ser clara para os actores individuais. Não cumprindo satisfatoriamente esta tarefa, ou seja não sendo a sua actuação revestida de um carácter de unicidade tornando-se antes confusa, e espartilhada, projectar-se-á inevitavelmente nos actores individuais, dificultando que estes se articulem numa lógica clara, prejudicando a dinâmica e vitalidade das interacções existentes, o que fará reduzir o potencial de valor conferido pelo actores individuais ao território, nomeadamente nas suas capacidades de activação de recursos, actores e actividades.

### **3.3.1.2 - Recursos**

No tocante aos recursos evidenciaram-se de acordo com Johnston e Araújo (2002) duas dimensões, a dimensão tangível dotada de um carácter globalmente mais imitável<sup>7</sup> entre territórios decorrente de investimentos e geralmente com carácter de bem público e outra não palpável, conseqüentemente de difícil duplicação, conferidora de valor e distinção competitiva do território e fortemente condicionadora da actuação dos actores e do valor dos recursos tangíveis deste.

---

<sup>7</sup> Se bem com notáveis excepções no respeitante aos recursos tangíveis turísticos, pois nesse caso a qualidade de uma praia, a monumentalidade ou a paisagem existente não são de forma alguma imitáveis.

- **Tangíveis**

Os recursos tangíveis, compreendem os recursos materiais existentes no território, incluindo as infra-estruturas básicas, todas as infra-estruturas de apoio à actividade económica e os próprios recursos físicos como seja a dotação natural<sup>8</sup> do território que acaba por condicionar as características do produto turístico.

De facto, a dotação natural, as inter-conexões possíveis de existir entre recursos, a sazonalidade do produto, a forma de apreciação usufruto ou consumo, o potencial de gasto ou de aquisição e transferências de mais valia para o território, terá uma capacidade implícita de influência da atractividade deste na sua componente turística, podendo fazer depender um maior ou menor envolvimento de outras redes territoriais com a rede turística. Desta forma, os recursos tangíveis tendo a capacidade para influenciar as características de vários produtos ou actividades entre as quais o produto turístico poder-se-ão assumir como sendo de molde a influenciar a dinâmica territorial.

Os recursos tangíveis são, dado o seu carácter, geralmente atreitos a uma utilização colectiva assumindo uma natureza de bem público. Estes recursos estão directamente disponíveis aos actores, não tendo para isso de ser empreendidas ou estabelecidas relações para o seu usufruto. Contudo, serão necessários a existência de relacionamentos e interações entre actores para se poder usufruir dos recursos tangíveis de uma forma integrada e total.

- **Intangíveis**

Estes recursos são activados ou residem na base de relacionamentos e condicionam a actuação dos actores e as potencialidades e valor associado aos recursos tangíveis. Os recursos intangíveis compreendem os recursos que potenciam ou limitam a acção, incluindo necessariamente o apoio e coordenação institucional, as interações, lógicas de actuação dos principais interlocutores da política territorial, a dificuldade que possa ou não existir à mudança consubstanciada em obstáculos subjacentes a uma ténue e

---

<sup>8</sup> Como sejam os rios, montanhas, paisagem, mar, praia, relevo, encostas entre outros.

debilitaria dinâmica territorial, estagnada em torno de configurações e articulações institucionais complexas, o nível de interesse dos agentes territoriais perante diferentes temáticas, a sensibilidade ou conhecimento destes perante as redes actantes no território nomeadamente a rede turística, entre outros. O conjunto destes recursos dá origem ao que Johnston e Araújo (2002) denominam por *territorial operating environments*.

Os recursos intangíveis influenciando a envolvente global de actuação poderão estancar ou alimentar o acolhimento e a manifestação no território dos efeitos provenientes da interacção entre actores e das potencialidades dos recursos tangíveis.

### **3.3.1.3 - Actividades**

As actividades traduzem as interacções existentes entre actores e reflectem os recursos existentes no território. Adoptando a terminologia de Hakansson e Johanson (1992) as actividades desenvolvidas no território, englobarão actividades de transferência, envolvendo estas apenas a transferência de controlo de recursos entre actores e as actividades de transformação que têm como elemento essencial associado, a interacção entre actores e cuja feição poderá resultar entre outros factores dos recursos intangíveis do território.

- **Transferência**

As actividades de transferência pressupõem a troca ou transferência de recursos entre actores. As actividades de transferência não exigem uma componente relacional e interactividade associada de elevado grau, estando ao nível territorial relacionadas com os recursos físicos existentes. Estas actividades poderão condicionar a dinâmica territorial na medida em que seja sucessivamente conferido dinamismo e valor pelos actores aos recursos que por via destas actividades tomaram acesso.

- **Transformação**

Estas actividades têm uma grande componente relacional e de interactividade sendo em grande parte resultantes dos recursos intangíveis existentes no território e conseqüentemente dos *territorial operating environments*. Surgem como articuladoras de actores em torno da elaboração de cadeias de actividades, conseguindo conferir valor ao território já que a interacção se afirma como enraizadora do dinamismo territorial.

As actividades de transformação, ganham especial evidência na rede turística onde o produto turístico total resulta da interacção do turista com múltiplos actores turísticos dispersos que apenas constituem um elemento parcelar do produto integral. Através da interacção profícua ao desenvolvimento de actividades de transformação, os actores adquirem a capacidade que lhes permita disponibilizar um produto e experiência turística global coerente.

As actividades de transformação terão também a potencialidade de ligar via relações territórios separados, pois a procura de cadeias de actividades ou ofertas integradas e coerentes, exige para a sua concretização territórios associados com recursos complementares ou relacionamentos com actores dispersos territorialmente mas com competências conexas, conseguindo-se através destas actividades transformar territórios eventualmente longínquos, relacionalmente próximos.

### **3.3.2 - A Relação Rede Turística - *Issue - Based Net***

Situando-nos agora num nível acima no modelo de análise, ou seja localizando-nos dentro da rede turística, tentar-se-á compreender até que ponto a configuração desta rede incitará ao aparecimento de uma *issue-based net* consubstanciada num movimento de acção colectiva (Figura 3.8). A *issue-based net*, visará no seu desempenho desenvolver uma actividade de adequação e moldagem da própria configuração e dinâmica da rede turística, com o propósito de melhorar a posição dos seus elementos na rede. Mais uma vez estaremos perante uma relação interactiva bidireccional

procurando-se neste caso ganhar entendimento da modelação simultânea entre a rede turística e a *issue-based net* a ela associada. As dimensões filtro representadas foram colhidas no modelo de Brito (1996).



Figura 3.8 A relação rede turística *issue-based net*  
Fonte: Elaboração própria

### 3.3.2.1 - Problema Específico

O despertar ou a detecção de um problema específico associado à rede, emana como um poderoso elemento potenciador do surgimento de um fenómeno de acção colectiva que tomará como objectivo basilar do seu exercício, a contribuição de esforços com vista à sua solução. O problema despoletador poderá assumir várias dimensões e emanar de forma explícita da rede turística, mas de uma forma implícita ter os seus fundamentos na dinâmica territorial associada.

### **3.3.2.2 - Complementaridades / Interesses Comuns**

Com vista à solução do problema específico, os actores individuais podem deslindar e esclarecer interesses comuns ou actividades complementares que conjugados e colocados ao serviço da solução do problema conduziriam a um aumento do poder na rede. A percepção destas complementaridades e da importância de uma acção conjugada fortalecedora da posição da rede serão factores decisivos para a dinâmica associada à *issue-based net*.

A descoberta de complementaridades e o surgimento de uma acção colectiva será também dependente da qualidade e quantidade de interacções existentes, da troca de experiência e de contactos entre os actores explicita e implicitamente visados para que a acção possa ser permanentemente orientada e ajustada aos interesses dos seus interlocutores. Assim, a abrangência e influência do actor colectivo irá depender da forma de como interage ou depende de outros actores e como utiliza os recursos ou actividades fornecidas por estes, pois quanto mais actores individuais ou colectivos estiverem dependentes da actuação do actor colectivo considerado, potencialmente maiores serão os efeitos da sua actuação na rede turística.

Deste modo, o desempenho e influência do actor colectivo na rede turística, será correlativa das dependências do mesmo, nomeadamente dependências financeiras e institucionais, em relação a outros actores colectivos territoriais e turísticos que devido às suas posições e importância como financiadores ou reguladores poderão condicionar a actuação do actor colectivo turístico considerado e a sua consequente influência na rede moldando-a aos seus interesses ou prioridades.

### **3.3.2.3 - Massa Crítica**

A eficácia e os efeitos dessa actuação, dependerão em grande medida das características empreendedorismo, visão, entrega e perspectivas de recompensa pelo envolvimento

colectivo associado à massa crítica do actor colectivo, sobretudo quando o número de actores envolvidos for elevado.

De facto, a massa crítica em actores colectivos de elevada dimensão numérica afirma-se como o núcleo vital orientador de toda acção e no qual reside a sustentação temporal da sua existência. De tal forma que o desempenho da massa crítica irá ser o elemento determinante na formação da percepção da rede turística acerca da atitude global do movimento de acção colectiva, podendo-se tal percepção confundir com o entendimento sobre a actuação da massa crítica.

#### **3.3.2.4 - Translação**

Por outro lado, é necessário ganhar proeminência e desenvolver actos com visibilidade para se poder conquistar uma posição credível e como tal reconhecida pelos outros actores, sendo portanto qualquer actuação com impacto na rede facilitada por esta conquista.

Estas tarefas, serão auxiliadas pela translação existente, pois quanto mais interesses forem transmitidos e concentrados em redor do actor colectivo, potencialmente maiores serão os efeitos anteriores e a força e poder que o actor colectivo concentrará em si, que terá uma tradução prática num aumento da influência sobre outros actores e activação de recursos ao longo da rede.

#### **3.3.2.5 - O Efeito da Acção Colectiva**

Traduzindo as dinâmicas dos elementos anteriores, a *issue-based net* produzirá um efeito advindo da acção colectiva a si inerente na rede onde despontou que potencialmente terá a capacidade de influenciar a trajectória desta por forma a resolver o problema que a suscitou e colocar os elementos que a activaram numa melhor posição na rede. Por sua vez, e dada a interligação da rede turística com o território, a *issue-based net* irá através desta projecção fazer sentir os efeitos advindos da acção colectiva sobre o território.



### 3.3.3 - A Articulação Dinâmica do Modelo

As relações caracterizadas no modelo, foram desagregadas para efeitos de análise, estando contudo na realidade embebidas dentro da mesma rede territorial e portanto produzindo efeitos a um nível global. As relações descritas assumem uma notória característica de interactividade associada que lhes confere um carácter evolutivo através da articulação das dimensões consideradas.

De facto as relações A e B serão dinâmicas e evolutivas no tempo, estando simultaneamente nelas presente o fenómeno típico da *network approach* de estabilidade e mudança. Assim a estabilidade será necessária para a compreensão da situação e configuração actual dos agentes mobilizadores da acção, esclarecerá posições e lógicas de actuação, elos laços e ligações que uma vez estáveis e clarificados serão indutores de acção que consigo comportará um potencial de mudança.

As relações A e B que se projectam respectivamente no território / rede turística e na rede turística / *issue-based net* serão desenvolvidas em torno de uma questão concreta formando-se dentro da organização território ou da rede turística uma *issue-based net*, por forma a actuar no sentido da sua resolução, actuação esta que via relações terá repercussões na rede turística e no território na sua correspondente projecção dinâmica.

Conseguimos portanto modelar as relações dinâmicas através de ajustamentos bidireccionais que associados desenvolvem uma constante evolução configuradora do território e das redes estruturantes.

### 3.4 - Conclusão

Neste capítulo, enriqueceu-se a revisão de literatura anteriormente efectuada, com uma análise sequencial. Contudo, esta análise sem constituir uma etapa menor foi apenas

uma edificação teórica que levou à estruturação de questões de investigação e à construção de um modelo de análise em torno da problemática suscitada pelas mesmas.

Este modelo tem subjacente a tomada do território como organização e pretende esclarecer relações influenciadoras bidirecionais estabelecidas entre este território e um dos seus recursos particulares as redes parcelares que o constituem, evidenciando em particular a rede turística.

Munidos deste modelo suportado numa robusta edificação teórica, estamos assim na condição de passar para uma parte empírica deste estudo. Contudo, a utilização de um modelo conceptual de análise numa investigação empírica, requer que se estabeleça previamente qual a metodologia que será utilizada nessa mesma investigação. Atendendo a esta exigência, no capítulo seguinte, já integrado na segunda parte desta dissertação, a escolha da metodologia será devidamente justificada, com o propósito de viabilizar o estudo empírico desenvolvido nos capítulos posteriores.

## **Parte II**

# **Investigação Empírica**

## **Capítulo 4**

### **Metodologia**

A metodologia de investigação revela-se possuidora de importância decisiva na elaboração de uma dissertação com estas características, pelo que se resolveu elaborar um capítulo autónomo que pudesse cumprir e elucidar as opções da trajectória empírica a seguir. Ao realizar tais esclarecimentos, pretende-se munir o leitor das particularidades que justificaram a trilha a percorrer, para que este, aquando do questionamento e avaliação dos resultados posteriormente obtidos, as possa incluir e opor no seu julgamento.

Neste capítulo pretende-se aclarar num primeiro momento, o entendido por metodologia para que esclarecido o seu sentido, se possa numa fase ulterior destacar os determinantes que condicionaram as escolhas metodológicas efectuadas, sendo que para este desiderato se exporão os objectivos de investigação, o conteúdo e o contexto associado à mesma, bem como os constrangimentos a ela associados. Na fase final será também exposto o design de investigação que inserindo as opções e procedimentos tomados na selecção da unidade de análise, na escolha da amostra e recolha de dados, permite dotar o projecto de uma minudência esclarecedora.

#### **4.1 - Determinantes das Escolhas Metodológicas**

As escolhas metodológicas, são condicionadas por múltiplos factores cuja enumeração particularizada se revelará sempre subjacente aos autores que os enunciaram traduzindo as suas visões, atitudes e constrangimentos enfrentados, não existindo portando uma codificação unânime mas antes circunstanciada. Brito (1996) sustenta que são fundamentalmente três os determinantes da metodologia e do método de investigação: os objectivos da investigação, o conteúdo e contexto do projecto de investigação e os eventuais constrangimentos.

Estruturando a nossa exposição nos determinantes propostos por Brito (1996) expõe-se de imediato apreciações atinentes a cada um dos factores condicionadores das escolhas metodológicas enunciados.

#### **4.1.1 - Objectivos da Investigação**

O objectivo teórico da investigação, procura apreender as dinâmicas e interações estabelecidas entre o território tomado como uma organização equiparada a qualquer organização empresarial, assumindo este um carácter evolutivo e simultaneamente condicionador e condicionado pelos actores que nele populam e a rede económica aí assente. Mais especificamente e dentro desta rede económica, procurou-se compreender a rede e os interesses dos actores turísticos e a configuração desta por movimentos de acção colectiva. Assim emanou o objectivo de compreensão de como o território molda os actores turísticos e como estes na sua acção contribuem também para reconfigurar o território.

O objectivo teórico exposto pode ser materializado como foi exposto na Tabela 3.1 num conjunto de duas questões capitais para a investigação.

1 - Como é que interagem a rede territorial e a rede turística ?

2 - Como é que fenómenos de acção colectiva são influenciados pela rede turística e quais os seus efeitos nesta rede ?

Estas questões por si só serão moldadoras de toda a análise, pois de todos os meios de trabalho é a teoria que surge como coordenadora do processo de construção do conhecimento científico, sendo em função dela que se articulam os diversos momentos da prática científica, a amplitude do estudo e se definem os métodos e técnicas que necessariamente, e porque só são determinados numa fase posterior, se tem de adequar a ela (Almeida e Pinto, 1976).

De facto, os actores a investigar a informação a recolher sobre os mesmos, as articulações e dinâmicas de que se procurará gerar entendimento, a abordagem

metodológica a seguir decorrerão em grande medida<sup>9</sup> do objectivo teórico do estudo e da sua concretização teórica, em questões chave sendo que “as questões associadas à investigação fazem com que o investigador privilegie somente alguns actores em alguns contextos lidando com alguns assuntos” (Miles e Huberman, 1994, p.34).

Por outro lado, as questões de investigação pretendem responder na totalidade a questões do tipo, “como é que”, em oposição a questões do tipo “quem”, “o que” ou “onde” o que requererá uma abordagem metodológica maioritariamente exploratória ao invés de descritiva (Brito, 1996) sendo que para esta, o método de estudos de casos se revelará o mais concernente (Yin, 1993 e 1994). Os objectivos propostos para o estudo a efectuar, condicionam de uma forma indeclinável, a adopção de uma metodologia que enfatize estudos qualitativos e necessariamente amostras que sacrifiquem os princípios de inferência estatística e da aleatoriedade<sup>10</sup>.

#### **4.1.2 - Conteúdo e Contexto do Projecto de Investigação**

Como ficou exposto no capítulo anterior, é a *network approach* que rege e estrutura o modelo de análise aí edificado, sendo ela que assim alicerça o contexto do projecto de investigação. Esse contexto, acaba pois por ser configurado por dois elementos: a conectividade entre actores e a interacção confluenciadora de interdisciplinaridade. No seu estudo Easton (1995) presta um valioso contributo a esta temática ao apresentar as características das redes industriais que assumem influência na afectação das escolhas metodológicas, das investigações a empreender nesse domínio: conectividade, interdisciplinaridade, complexidade, importância do factor tempo. Ao apresentarmos seguidamente tais características pretende-se extrair das mesmas os efeitos advindos para a investigação a empreender.

---

<sup>9</sup> Mas não de forma absoluta e imperativa, pois sem a presença de uma flexibilização que conquiste a possibilidade de um ajustamento ou reformulação dos conceitos teóricos ao longo de uma dada formação científica aplicadas no modelo de análise e conseqüentemente com efeito nos restantes meios de trabalho, cairemos num obstáculo permanente ao progresso do conhecimento científico porquanto este ficará refém do conservadorismo absoluto da tipologia previamente formulada.

<sup>10</sup> A justificação destes sacrifícios será explicitada posteriormente.

Conectividade - A conectividade existente entre os actores é um conceito intrínseco que acompanha a *network approach* e este estudo desde o seu capítulo inicial. De facto, e de acordo com Brito (1999), uma das principais características das abordagens conceptuais das redes, é o facto de estas assumirem um encadeamento lógico e correlações entre as unidades alvo de estudo, circunstância que por si só se assume como um obstáculo de importe à aceitação de metodologias que privilegiem o poder da inferência estatística, visto esta requerer aleatoriedade e independência das unidades amostrais. Por outro lado, as correlações inerentes às redes exigem para a sua exaustiva compreensão a adopção de uma larga rede de relações como unidade amostral<sup>11</sup>, facto que na maioria das vezes se revela de um nível de dificuldade inultrapassável<sup>12</sup> e que se tentará obviar neste estudo através do sacrifício de amplas amostras (as quais seriam impossíveis de analisar satisfatoriamente) e de amostras focais ou díadicas (que poderiam colocar em causa a pretensão de globalidade e interactividade do estudo), por amostras baseadas em redes assentes em interesses e motivações específicas previamente identificadas que Brito (1999), denomina por *issue-based nets*.

Interdisciplinaridade - A definição de rede industrial contempla consigo domínios e questões de vária índole, sendo que a cada um deles estão potencialmente associadas metodologias e codificações específicas ou especializadas, importando aclarar inicialmente qual o campo de análise móbil do estudo, de onde o entendimento é procurado como fonte de motivação ao mesmo, isto para que a escolha de metodologias verse sobre aquelas que possam acrescentar maior visibilidade aos domínios específicos da multidisciplinaridade que se pretendem explanar. De entre as várias questões económicas, políticas, sociais, tecnológicas entre outras contempladas pelas redes industriais serão neste estudo as de foro económico e social que fruto dos objectivos de investigação requererão uma análise mais intensa.

Complexidade - A rede industrial atende em si uma multiplicidade de relações com distintos níveis de maturidade, comprometimento, interesse e ambivalência para os seus

---

<sup>11</sup> Pois quanto mais pequena for a unidade de análise perder-se-á em potencia a conectividade e a interacção associada.

<sup>12</sup> Mas não impossível pois segundo Easton, (1995) existe a possibilidade de encontrar uma única rede global.

protagonistas, conjunto de relações que fruto das interações e interligações, vê a sua dimensão exponenciada. Assim, os aspectos potenciais e as suas respectivas dimensões a caracterizar, poderão alcançar um nível e complexidade considerável factor que vem reforçar o já resultante da conectividade ou seja a necessidade de selecção de assuntos e interesses particulares localizados em aspectos circunscritos da rede. Existirá claramente um exercício de sacrifício de extensão em favor da profundidade da análise para o qual será decisivo uma escolha adequada dos actores a analisar.

Importância exercida pelo factor tempo - A *network approach* tem associadas duas características que a fazem volver-se especialmente sensível à importância do factor tempo. Assim, por um lado o dinamismo associado à unidade de análise, confere-lhe um carácter volátil e evolutivo que a fazem intercambiar de configuração continuamente. Este dinamismo e volatilidade é também por outro lado característica identificadora das ligações existentes nas redes interorganizacionais que assumem um papel predominante relativamente aos actores e que se reconfiguram mais facilmente comparativamente a estes. Assim a realidade em estudo poderá sofrer mutações advindas do carácter dinâmico dos seus componentes de que é necessário estar consciente aquando das escolhas metodológicas, sendo certo que este dinamismo e evolutividade associado à *network approach* impossibilita à partida neste projecto o recurso a métodos estáticos comparativos, uma vez que o dinamismo e interactividade fazem parte importante do objecto do estudo a empreender.

### **4.1.3 - Constrangimentos**

É um lugar comum afirmar-se que qualquer investigação se debate com constrangimentos, distinguindo-se estes apenas pela sua maior ou menor incidência. Estes constrangimentos podem, segundo Easton (1995), assumir uma natureza técnica ou tecnológica existindo por sua vez uma grande possibilidade de modos de os obviar.

Os principais constrangimentos com que o processo de investigação se confrontou dizem essencialmente respeito a: escassez de tempo, na medida em que o projecto esteve por imperativos académicos circunscrito a um prazo temporal de um ano para a



sua elaboração, o que acrescido ao facto de as análises assumirem um carácter predominantemente qualitativo, que exige por natureza algum desfasamento temporal e das questões a investigar alcançarem um grau de complexidade considerável, potenciou os efeitos desta limitação temporal. Devido a este facto, procurou-se fornecer um retrato da evolução do território do Douro tão elucidador quanto os dados existentes o permitissem.

Também se sentiu com particular acuidade a inexistência de estudos, versando sobre a configuração do território como unidade organizacional equiparada a qualquer empresa, podendo ser este tomado como um actor que pretende melhorar a sua posição na rede, ausência que de alguma forma valoriza o presente estudo por este se revelar pioneiro e assumir um carácter inédito mas que simultaneamente se assume como uma dificuldade adicional a superar.

Por fim, também o carácter multidisciplinar da análise e a multiplicidade de interesses subjacentes ao sector turístico, exigiu a preparação em domínios diversos que permitissem a compreensão adequada de fenómenos pluri-facetados.

## **4.2 - Estratégia de Investigação**

Após a exposição das escolhas metodológicas efectuadas, e dos constrangimentos que se pretendem obviar de modo a reduzir a probabilidade de contenda dos mesmos com os objectivos da investigação, expor-se-á em continuação a abordagem seguida, bem como o método e a concretização da metodologia adoptada.

As metodologias disponíveis para a prossecução de uma investigação empírica são diversas, estando a sua escolha indexada ao tipo das questões de investigação formuladas, ao grau de controlo do investigador sobre a realidade em estudo e do nível de concentração e confrontação contemplada na investigação entre elementos contemporâneos como oposição a ocorrências históricas (Yin, 1994). Cada metodologia comportará inevitavelmente em si um rol de potencialidades e limitações que

circunscvem a sua aplicabilidade, devendo a escolha recair naquela que quando aplicada à investigação empírica, melhor reforce as primeiras e alieire as segundas.

Através da exposição dos propósitos da investigação e da abordagem teórica abraçada, excluem-se à partida metodologias como as atinentes à inferência estatística por se demonstrarem desajustadas com as particularidades do objecto de estudo e da envolvente associada à abordagem do mesmo.

Como já referenciado e conforme o pensamento de Yin (1994, p.1) “em geral, o estudo de casos constitui a estratégia preferencial quando questões do tipo “porque é que” ou “como é que” são colocadas, quando o investigador exerce pouco controlo sobre os eventos e quando o *focus* incide sobre um fenómeno contemporâneo no seio de algum contexto da vida real. Tal estudo de casos explicativos pode ser complementado por dois outros tipos - estudo de casos exploratórios e descritivos”.

De facto é o que se verifica na presente dissertação em que a questão de base tem associado um “como?”. Os estudos de caso, segundo Yin (1994, p.3) “surgem do desejo de compreender fenómenos sociais complexos” pretensão que se alinha com os propósitos da investigação. O desejo de captação de complexidade social pode justificar que “a maior parte dos estudos de redes industriais, adoptem consciente ou inconscientemente, uma abordagem de estudo de casos” (Easton, 1995, p.480). A investigação foi consequentemente empreendida privilegiando um estudo de caso, sendo que para além do ajuste desse método com as características da realidade a estudar, esse modo de actuação poderá levar ao estímulo de renovadas teorias substantivas.

### **4.3 - Estrutura de Investigação**

Nesta secção, será estabelecida uma plataforma indicativa do processo empírico de recolha, análise e interpretação dos dados que de alguma forma sistematize o processo e as conclusões dele provindas.

A correcta definição da estrutura a obedecer no processo de investigação, torna-se mais relevante no método de estudo de casos, pois verificam-se posições equidistantes e dubiedade no que concerne à alimentação científica provinda deste método, facto que poderá suscitar limitações inibidoras da possibilidade das conclusões dele provenientes se tornarem sustentadoras de generalizações teóricas (Yin, 1994). Esta estruturação a empreender deverá portanto ser pormenorizada de modo a robustecer a investigação e com esse fortalecimento apaziguar dúvidas respeitantes à sua veracidade científica (Eisenhardt, 1991), tornando-a passível de generalizações.

#### **4.3.1 - Unidade de Análise**

A definição da unidade de análise assume uma importância operacional proeminente porquanto circunscreve ao nível de interesse e aos objectivos do estudo, o objecto da investigação. De facto, e segundo Yin (1993, p.10) “nenhuma questão é mais importante do que definir a unidade de análise. “Qual é o meu caso?” é a questão colocada com mais frequência por quem realiza casos de estudo. Sem uma tentativa de resposta, não se saberá como limitar as fronteiras do estudo”.

Após a materialização das questões específicas da investigação, estamos neste momento habilitados a proceder à definição da unidade de análise que recairá conforme o sugerido por Brito (1996) num interesse confinado traduzido pelo entendimento de uma *issue-based net* que neste estudo concretamente incide sobre a Rota do Vinho do Porto.

#### **4.3.2 - Recolha de Informação**

A recolha de informação para a edificação de um estudo de casos poderá ter origem em múltiplas disposições, sendo que cada uma delas contemplará um rol de vantagens e inconvenientes que dão azo a serem colmatadas por intermédio da complementaridade entre elas existente.

Assim, a recolha múltipla de evidência efectuada, surgiu com naturalidade; por um lado, face às características do caso e por outro indo de encontro ao postulado por Yin (1994) que toma a utilização de múltiplas fontes de evidência como meio de sustentação da validade e robustez da metodologia de estudos de casos. O recurso a múltiplas fontes de evidência é também sugerido por Eisenhardt (1989) como forma de estruturação da investigação. Desta forma, a recolha de informação foi estruturada por dados primários por intermédio de entrevistas. Fez-se também recurso a dados secundários que tiveram um papel de relevância, porquanto constituem um vasto e poderoso instrumento de informação.

#### **4.3.2.1 - Dados Primários**

Dentro dos dados primários, tiveram exclusividade, as entrevistas pessoais que foram aplicadas a três grupos com perfil diferenciado: um primeiro grupo, constituído por personalidades de reconhecido mérito e visibilidade que devido à sua experiência e domínio de actuação se consideraram “peritos” do território e do turismo na região do Douro; um segundo grupo, que incluiu os membros da direcção e funcionários do movimento de acção colectiva que irá ser alvo de estudo: a Rota do Vinho do Porto - associação de aderentes, e um terceiro grupo que incluiu alguns dos aderentes da rota. Estes grupos foram determinados com a pretensão de neles se conseguir representar o âmago das redes de interesses em estudo, sendo que com as mesmos se pretendeu captar as suas percepções e reflexões acerca do contexto interorganizacional em que estão inseridos. De facto, este é o percurso sugerido quando se pretende reproduzir através da metodologia do estudo de casos realidades sociais complexas (Yin, 1994).

As entrevistas foram realizadas pessoalmente no ambiente de trabalho dos entrevistados, em hora própria agendada por estes após uma solicitação telefónica, tendo sido devidamente registadas em suporte magnético já que os entrevistados deram a sua anuência a esta pretensão. A tipologia das entrevistas foi semi-estruturada permitindo esta característica obter encadeamento e objectividade na recolha de informação, mas também, dotá-las de uma necessária flexibilidade que se torna imprescindível na obtenção de percepções e opiniões pessoais, porquanto se tenta evitar com o excesso de

estruturação, a perda de informações que o entrevistado pretende-se introduzir na investigação. Por outro lado foi utilizado um guião de entrevistas que se apresenta em anexo que garantiu uma completa abordagem de todas as questões de investigação.

Para a adopção das entrevistas pessoais como fonte privilegiada de recolha de informação deste estudo, não foi indiferente o carácter qualitativo e de alguma forma exploratório que se pretende atribuir ao mesmo, sem no entanto pôr em causa a sua ampla componente explicativa (Yin 1993).

Na Tabela 4.1 apresentam-se os entrevistados no decorrer do trabalho empírico desta dissertação.

| <b>Entrevistas Efectuadas</b>   |  |                             |                             |                                  |   |
|---------------------------------|--|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|---|
| <b>Peritos</b>                  |  | <b>RVP - Ass. Aderentes</b> |                             | <b>Associados</b>                |   |
| <i>Nome</i>                     | <i>Atribuições</i>                                       | <i>Nome</i>                 | <i>Atribuições</i>          | <i>Nome</i>                      | <i>Atribuições</i>  |
| Dr. José Artur Fontes Cascarejo | Presidente da Câmara Municipal de Alijó                  | Sr. Paulo Outeiro           | Presidente da Direcção      | Sr. Eduardo Pinto Félix          | Proprietário da Quinta das Aveleiras  |
| Prof. Dr. Luís Ramos            | Docente e Investigador da UTAD                           | D. Teresa Serpa Pimentel    | Vice Presidente da Direcção | Dr <sup>a</sup> Ana Sofia Borges | Responsável de Centro de Visitas da Quinta do Panascal                                  |
| Prof. Dr. Bianchi de Aguiar     | Docente e Investigador da UTAD                           | Dr. Luís Correia            | Responsável por Projectos   | Dr <sup>a</sup> Laura Regueiro   | Proprietária da Quinta da Casa Amarela  |
| Dr. Correia de Barros           | Presidente da Região de Turismo da Serra do Marão        | Carla Pinto                 | Técnica Comercial           | Eng. Lúcia Carvalho              | Co-proprietária e responsável pelo turismo da Quinta da Casa de St <sup>a</sup> Eufémia |
| Dr. António Afonso              | Presidente da Região de Turismo do Nordeste Transmontano |                             |                             | Sr. Jorge Moreira                | Co-proprietário da Quinta Seara d'Ordens  |
| Dr. Jorge Monteiro              | Presidente do Instituto do Vinho do Douro e Porto        |                             |                             | Dr. Manuel Sampaio Pimentel      | Proprietário da Casa de Casal de Loivos   |

Tabela 4.1 Entrevistados  
Fonte: Elaboração própria

As questões colocadas, tiveram como grande pretensão a resposta às questões de investigação previamente identificadas, sendo que para esse desígnio se dividiram genericamente em três grandes grupos que por sua vez sofreram algumas alterações para se adequarem ao grupo de entrevistados a que foram aplicadas (ver anexos 1,2 e 3).

Assim, num primeiro momento tentou-se introduzir uma série de questões por forma a integrar o entrevistado no espírito da investigação e desta forma obter as primeiras referências sugestivas à temática a investigar; foi também pretensão deste grupo de questões entender a dinâmica do turismo na região do Douro e a sua articulação em rede.

Num segundo momento, e já com um maior conhecimento do entrevistado face aos objectivos do estudo, pretendeu-se captar o dinamismo territorial existente e o grau de influência do mesmo no surgimento de questões concretas dentro do turismo. Tentando-se no seguimento relacionar as duas dinâmicas anteriormente apuradas e esclarecer da existência de uma relação bidireccional compreendida pelos entrevistados entre o turismo e o território.

A última pretensão das questões, encaminhou para a percepção dos entrevistados da importância e motivações de uma acção colectiva materializada pela Rota do Vinho do Porto, inerente à rede turística territorial e aos efeitos desta acção na rede preferencial, onde os seus actores operam.

As entrevistas foram conduzidas num ambiente informal, tendo em média cada uma delas ocupado uma hora e quarenta minutos, sendo que a algumas das entrevistas se seguiu um almoço com os entrevistados de onde advieram proveitosas considerações para a análise.

#### **4.3.2.2 - Dados Secundários**

Os dados secundários utilizados recaíram sobretudo em artigos e publicações académicas e científicas - que permitiram a elaboração de quadros conceptuais, a valorização teórica do estudo e o confronto de diversos autores e percepções.

Estudos Regionais - possibilitaram a análise dos principais indicadores, trajectórias, características e particularidades da região em estudo.

Documentos internos às organizações - facultaram a presença de perspectivas particulares, visões e linhas de rumo e orientação de várias organizações.

Entrevistas publicadas, conferências e seminários - facilitaram o acesso a centros de discussão privilegiados e a opiniões eventualmente não recolhidas nas entrevistas pessoais.

Um dos objectivos primordiais do recurso aos dados secundários referenciados, foi a facilitação da triangulação por eles permitida, ou seja, o processo de recurso a múltiplas percepções e entendimentos com vista a uma clarificação de significado por intermédio de uma ocorrência repetida de interpretações ou observações similares (Stake, 1994). Desta forma a validade e confirmação dos dados obtidos ganha uma outra dimensão já que “qualquer descoberta ou conclusão de um estudo será provavelmente mais convincente e precisa, se baseada em várias fontes de informação (Yin, 1994, p.92).

### **4.3.3 - Selecção da Amostra**

A totalidade das personalidades e instituições a ser alvo de estudo, não foi definida de uma forma rígida à partida, já que a amostra não é aleatória (uma vez que isso para além de não valorizar o estudo seria contraproducente), mas ajustar-se-á antes à necessidade de retratamento e reprodução dos interesses particulares e da acção colectiva que se pretende captar no estudo.

O processo de amostragem, decorreu assim em alguma medida de um processo dinâmico, em que através do denominado efeito “bola de neve” se procurou obter e interligar diversos actores que se viessem a revelar pertinentes. De facto, o processo de construção do conhecimento científico, será valorizado pela existência de uma relação dialéctica entre a teoria e a realidade observada que gere um fluxo bidireccional e

dinâmico de ajustamento entre a proposta inicial e o processo de recolha de informação. Sem esta relação dialéctica o produto obtido no decurso desta construção sofreria de um inevitável processo de circularidade.

Assim, foi adoptado o conceito de “amostra teórica” definida por Strauss e Corbin (1990) segundo o qual os elementos a entrevistar deverão ser tantos quanto os necessários para permitir “a descoberta e relacionamento de categorias relevantes, as suas propriedades e dimensões” (Strauss e Corbin, 1990, p.178). Este conceito de amostra teórica permite que as entrevistas ocorram até um grau de saturamento, a partir do qual não se torne profícuo o desenvolvimento de questões adicionais, porquanto a informação obtida seja a partir desse ponto de saturação redundante, por apenas contemplar uma contribuição marginal ínfima, face a informação já obtida nas categorias estudadas.

Por outro lado no concertante à generalização científica e segundo o exposto por (Yin, 1994), o propósito não será a generalização a populações mas antes a proposições teóricas ou generalizações de teorias, desta forma a amostra do caso não poderá ser entendida como uma pequena replicação de uma população mais ampla mas sim uma amostra condicionada a objectivos teóricos e generalização analítica já que a pretensão de generalização estatística está fora do âmbito das pretensões do estudo.

De acordo com Yin (1994), são quatro os tipos de design de estudo de casos possíveis podendo cada um destes quatro tipos de design assumir uma natureza exploratória, descritiva ou explicativa (Yin, 1993). Neste trabalho de investigação empírico, procedeu-se a um estudo profundo de um caso e não a um estudo extensivo de casos. Por modo a conseguir gerar uma análise rica e profunda, como é referenciado por Dyer Jr. e Wilkins (1991).

Assim, e indo de encontro à tipologia de casos proposta por Yin (1994), recorreu-se para esta investigação proposta a um design de caso único que segundo o mesmo autor ganha justificação quando reunidas circunstâncias específicas como seja o facto de o caso constituir um teste crítico à teoria existente, assumir uma notória raridade ou se



constitui um evento único entre outras, ganhando estas circunstâncias contornos de grande similitude com o caso que será tratado nesta investigação, o que reforça a adopção deste design de investigação.

#### **4.4 - A Análise dos Dados**

Os dados recolhidos assumem essencialmente uma natureza qualitativa, facto que por si só condiciona a análise a que foram submetidos. O trabalho de análise efectuada, encontra sustentação em Yin (1994) e versou na elaboração de um relatório, no qual se consubstancia a análise pormenorizada das relações identificadas no modelo de análise, nele aplicadas ao caso concreto em estudo.

Para a elaboração de tal relatório foram tidos em consideração não apenas os dados primários mas também os dados secundários recolhidos com o propósito de cumprir o processo de triangulação anteriormente referenciado. Existiu na elaboração do relatório a abertura de espírito e flexibilidade suficiente que não limitasse os objectivos do mesmo à procura das questões suscitadas pelo modelo, mas que permitisse a inclusão de informações que não tivessem previamente sido identificadas com o propósito do estudo, mas que com ele se demonstrem correlacionadas e se considerem frutíferas de novas investigações a empreender.

## **Capítulo 5**

### **O Território e o Turismo no Douro**

Neste capítulo tentar-se-á descrever a dinâmica territorial do Douro, por forma a uma melhor compreensão da envolvente ao caso a ser estudado. Esta tentativa fica inevitavelmente associada ao processo de reconhecimento internacional do valor cultural do território do Alto Douro Vinhateiro (ADV), consubstanciada na candidatura a património mundial da UNESCO, processo esse que atribuiu ao território a sua designação. Assim, dentro da realidade territorial Douro merecerá algum destaque a caracterização do ADV e da Região Demarcada do Douro<sup>13</sup> (RDD) por serem os sustentadores da tradição aferida e da procura turística atribuída de um modo global ao território do Douro.

O capítulo encontra-se dividido em três secções; na primeira delas, procura-se fazer uma descrição e apresentação multidimensional do território do Douro como unidade territorial, onde se desenvolverá a rede turística, alvo de estudo. Na segunda secção, é detalhada informação acerca da configuração turística no Douro apresentando-se os seus principais elementos caracterizadores. O capítulo termina como uma conclusão onde se expõe a importância e os conhecimentos dele provindos, que permitem enquadrar no território e no turismo nele desenvolvido, a acção da Rota do Vinho do Porto (RVP) que será apresentada no capítulo posterior.

#### **5.1 - O Território do Douro como Património Mundial da Humanidade**

Esta secção tem como principal propósito apresentar num primeiro momento as características que fizeram consagrar o território do Douro como património da humanidade por forma a que num momento posterior se possa apresentar o turismo desenvolvido nesse território enquadrado nas especificidades deste.

---

<sup>13</sup> Por sua vez o ADV insere-se completamente dentro da Região Demarcada do Douro

### 5.1.1 - Caracterização Geral

A região do Douro situa-se na metade norte interior de Portugal, como se pode constatar na Figura 5.1, sendo esta unidade territorial retalhada por 19 concelhos que por sua vez se repartem por quatro distritos.



Figura 5.1 O território do Douro enquadrado em Portugal  
Fonte: Elaboração própria

Dentro desta unidade territorial, merece especial atenção a RDD por ser esta a área territorial na qual a acção da Rota do Vinho do Porto se faz incidir preferencialmente, tendo de os seus aderentes pertencer necessariamente a esta região, e o ADV porquanto é esta a designação atribuída à região do Douro, classificada com o título de património mundial, e principal pólo de atracção turística desse território.

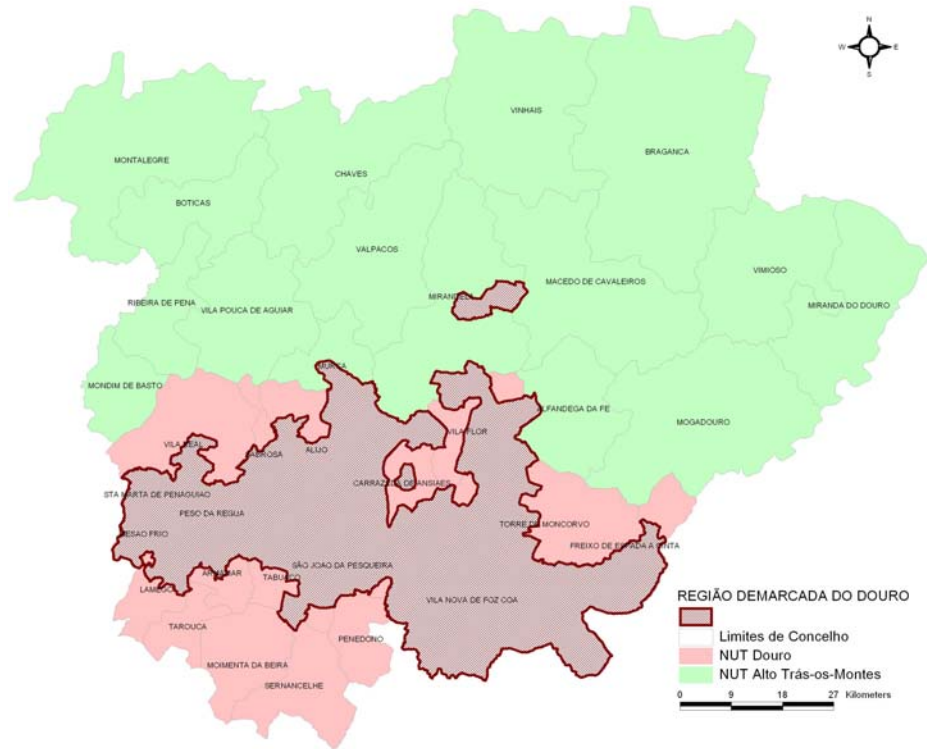


Figura 5.2 A Região Demarcada do Douro inserida no território  
Fonte: Elaboração própria

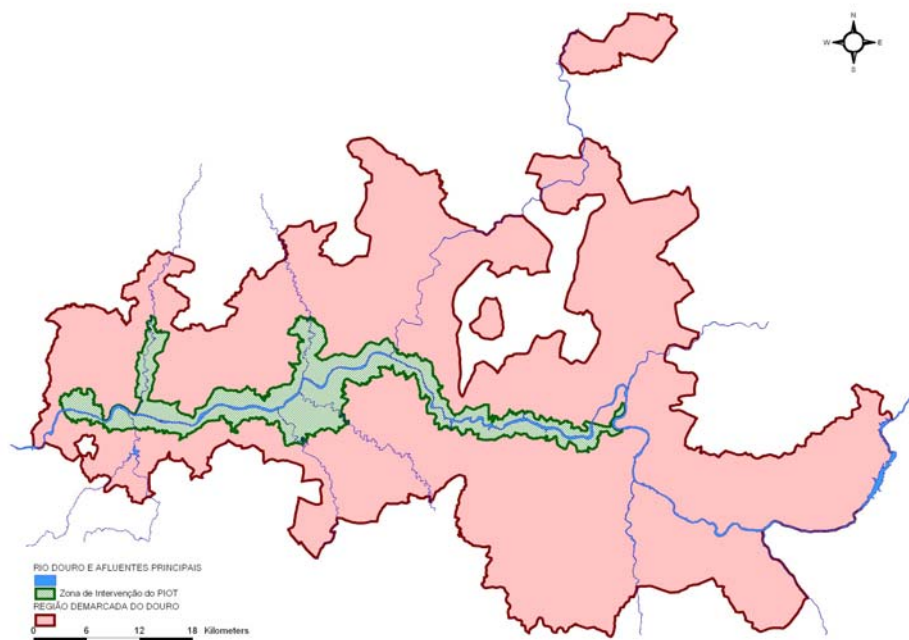


Figura 5.3 O Alto Douro Vinhateiro inserido na Região Demarcada do Douro  
Fonte: Elaboração própria

Contudo, e sendo que a RDD se integra globalmente<sup>14</sup> dentro dos limites do território Douro, como se pode vislumbrar através da Figura 5.2, e a região do ADV se insere completamente dentro da RDD como se expõe na Figura 5.3, será na maioria dos casos tomado como equivalente o conceito de RDD e de ADV com o da própria região do Douro pois também é dessa forma que estes dois conceitos territoriais são percebidos pelos entrevistados.

Alargando-se por entre as encostas do rio Douro e dos seus afluentes<sup>15</sup>, o território do Alto Douro Vinhateiro, estende-se por entre as três unidades de paisagem da RDD: Baixo Corgo (é a área onde a cultura da vinha é mais dominante, sendo a oliveira uma cultura alternada), Cima Corgo (a cultura da vinha é já menos intensa comparativamente ao Baixo Corgo) e Douro Superior (é onde a cultura da vinha denota menos importância sendo suplantada pela da Oliveira ganhando também aqui importância a amendoeira).

Para a definição dos limites constituintes desta realidade territorial, do Alto Douro Vinhateiro, foi efectuado um estudo caracterizador da paisagem, o qual foi acompanhado por um exaustivo trabalho de aferição de limites físicos e visuais da RDD, acabando por a sua área ser responsável por um décimo desta região. A zona restante da RDD não contemplada no ADV foi denominada de zona tampão (Curado *et al*, 2003).

O ADV comporta 24.600 hectares que se estendem por entre treze concelhos<sup>16</sup> (a área de cada um destes concelhos inserida no ADV é referida na Tabela 5.1), e quatro distritos<sup>17</sup>, duas comissões de coordenação, abarcando ainda as tutelas dos ministérios do Ambiente, da Cultura, da Agricultura, do Turismo<sup>18</sup>, entre outros organismos públicos estatais, sendo que para tutelar a administração e a promoção das características do ADV, e por forma a protelar as garantias de correcto governo do bem proposto para inscrição no rol dos bens património da humanidade, foi criado um Plano

---

<sup>14</sup> Com uma pequena excepção contemplando a zona próxima de Mirandela que pertence ao Alto Trás os Montes.

<sup>15</sup> Em especial os rios Varosa, Corgo, Távora, Torto e Pinhão.

<sup>16</sup> Indo ao encontro da nomenclatura de unidade territorial (NUT), adoptada pelo Instituto Nacional de estatística (INE), o território do ADV, inclui áreas de todos os concelhos da denominada NUT Douro com excepção dos concelhos de Freixo de Espada-à-Cinta, Penedono, Moimenta da Beira, Tarouca, Vila Flor e Sernacelhe.

<sup>17</sup> Vila Real, Viseu, Bragança e Guarda.

<sup>18</sup> Ministério entretanto extinto

Intermunicipal de Ordenamento do Território (PIOT) para o ADV, bem como um gabinete técnico intermunicipal. Esta iniciativa de gestão conjunta de um território tão fragmentado consubstanciada no PIOT-ADV foi a primeira em Portugal a assumir tais características.

O PIOT-ADV, coadjuvado por um Gabinete do Alto Douro Vinhateiro<sup>19</sup>, pretende ser um “...instrumento de articulação das estratégias e de coordenação das iniciativas intermunicipais. O PIOT-ADV tem como principais objectivos: definição de uma estratégia intermunicipal para a salvaguarda e gestão da paisagem cultural; articulação com outros planos e programas de interesse local, regional e nacional; análise das redes intermunicipais de estruturação do território com as componentes de povoamento, infra-estruturas, transportes e equipamento; análise das actividades económicas e sua incidência na dinâmica económica, social e ambiental.” (Andresen *et al*, 2001, p.2).

Apesar dos seus propósitos indicarem uma tentativa conjugada de articulação do território, actualmente estes intentos não passam disso mesmo, pois o PIOT está esvaziado de poder e de coordenação, sendo que Gabinete do Alto Douro acabou recentemente (início de 2005) de exercer funções, devido ao facto dos seus elementos verem o respectivo contrato expirar sem que fosse renovado, não se tendo entretanto conseguido encontrar nenhuma solução de gestão do bem territorial que se afirmasse como alternativa a este Gabinete.

A categoria a inscrever no rol património mundial consagrado pela UNESCO, foi a de paisagem cultural, (estando as diversas áreas consagradas como património mundial indicadas na Tabela 5.1) sendo que o que preside aos propósitos desta categoria aprovada pela comissão do património mundial da UNESCO, em 1992, “ é a protecção de bens considerados como tendo um valor único excepcional, não significando no entanto proteger todos os bens importantes, mas apenas um dado número entre os mais excepcionais, numa perspectiva internacional. O processo inicia-se a partir do pedido de um estado membro para um dado bem ser incluído na lista do património mundial

---

<sup>19</sup> Constituinte este gabinete um corpo técnico de apoio à gestão, na dependência orgânica da administração central e na dependência funcional dos municípios.

manifestando simultaneamente a sua intenção e capacidade para o salvaguardar” (Andresen, 1999, p.14).

| Concelhos               | Sub Região     | Área do Concelho (ha) | Parte do Concelho incluída no PIOT-ADV (ha) | PIOT-ADV (%) | Repartição do ADV por Concelhos (%) |
|-------------------------|----------------|-----------------------|---|--------------|-------------------------------------|
| Alijó                   | Cima Corgo     | 29.760                | 2.478                                       | 8,33         | 10,06                               |
| Armamar                 | Baixo Corgo    | 11.220                | 1.143                                       | 10,19        | 4,64                                |
| Carrazeda de Ansiães    | Cima Corgo     | 28.090                | 2.417                                       | 8,60         | 9,81                                |
| Lamego                  | Baixo Corgo    | 16.670                | 1.557                                       | 9,34         | 6,32                                |
| Mesão Frio              | Baixo Corgo    | 2.690                 | 786   | 29,22        | 3,19                                |
| Peso da Régua           | Baixo Corgo    | 9.610                 | 1.962                                       | 20,42        | 7,97                                |
| S. João da Pesqueira    | Cima Corgo     | 26.760                | 4.751                                       | 17,75        | 19,29                               |
| Sabrosa                 | Cima Corgo     | 15.650                | 2.557                                       | 16,34        | 10,38                               |
| S.ta Marta de Penaguião | Baixo Corgo    | 7.000                 | 931   | 13,30        | 3,78                                |
| Tabuaço                 | Cima Corgo     | 14.236                | 2.538                                       | 17,83        | 10,30                               |
| Torre de Moncorvo       | Douro Superior | 13.570                | 613   | 4,52         | 2,49                                |
| Vila Nova de Foz Côa    | Douro Superior | 39.590                | 2.278                                       | 5,75         | 9,25                                |
| Vila Real               | Baixo Corgo    | 37.770                | 618   | 1,64         | 2,51                                |
| <b>TOTAL</b>            |                | <b>252.616</b>        | <b>24.629</b>                               |              | <b>100</b>                          |

Tabela 5.1 Áreas dos concelhos dentro da área do PIOT-ADV

Fonte: Andresen *et al* (2001, p.10) adaptado

As razões invocadas pela candidatura que melhor descrevem as características do território do ADV a inscrever foram: a adversidade e escassez de elementos naturais, a relação e adaptação do homem a estes elementos e adversidades e a diversidade da arquitectura vernacular (Curado *et al*, 2003). O trabalho foi coroado de êxito com a inscrição em 14 de Dezembro de 2001 do território do ADV na lista do Património Mundial. Os três critérios tomados pela UNESCO (2001) para inscrever o território do ADV conseguem em si próprios dar uma caracterização do território em causa :

- A produção de vinhos na região ao longo de mais de 2000 anos, cujas actividades humanas associadas moldaram e conferiram um carácter único ao território.
  
- O todo componente do território do Alto Douro, está impregnado de associações à actividade vitivinícola que cria um modo de vida próprio e único e uma consequente paisagem associada.

- O legado da paisagem cultural do ADV é um exemplo de uma região europeia vitivinícola conseguindo reflectir a sua evolução ao longo do tempo.

Um dos atributos que mais eco fez na defesa do ADV e o continua a caracterizar em quase todos os textos de opinião, é o epíteto de paisagem cultural, evolutiva viva. A paisagem cultural do ADV é definida em Aguiar (2000) como uma “paisagem cultural evolutiva viva, testemunho notável de uma tradição cultural antiga, e simultaneamente, de uma civilização viva, centrada na vitivinicultura de qualidade, desenvolvida em condições ambientais difíceis” (Aguiar, 2000, p.85).

De facto a categoria de paisagem cultural evolutiva viva é uma das três categorias principais admitidas pela UNESCO<sup>20</sup>, preservando as paisagens incluídas nesta categoria um processo dinâmico, e um papel relevante na sociedade mantendo um processo evolutivo activo, não deixando contudo de se associar ao longo dos tempos ao modo de vida tradicional da população (Andresen, 1999).

### **5.1.2 - Os Elementos Visuais da Paisagem**

A paisagem cultural evolutiva viva é um misto de elementos materiais e imateriais, a história, o silêncio apurado das águas, o espírito esforço e tradição do povo, são elementos não captáveis pelas objectivas das máquinas fotográficas mas que permanecem mais vivas na memória de quem as contempla do que qualquer armazenamento que elas pudessem proporcionar.

Por outro lado as casas brasonadas, as quintas, as vinhas e bordaduras moldadoras do território, as cores e reflexos cambiantes com o dia e com a estação, o sério rio, constituem elementos imponentes e visíveis que aliando-se aos componentes imateriais ganham um preceito inigualável o que põe em evidência uma relação intrínseca entre o

---

<sup>20</sup> Sendo que as duas restantes são a paisagem concebida e criada intencionalmente pelo homem, e a paisagem cultural associativa.



património tangível e intangível do território com as consequentes consequências que daí possam advir para a preservação da sua atractividade.

De facto qualquer mudança nos elementos tangíveis do território, poderá conduzir a efeitos na componente intangível do mesmo, que se poderão revelar nefastos quando não se coadunem com as características imateriais e portanto de mais difícil percepção que estruturam e particularizam o território.

### **5.1.3 - Direito de Propriedade do Território**

A paisagem cultural proporcionada pelo Douro, é na sua essência um bem de apropriação colectiva, sendo que no seu âmago apresenta características de bem público, como a não rivalidade do consumo e a não exclusão dos benefícios, já que se observa que a disponibilidade da paisagem não decresce em função do seu consumo<sup>21</sup>, e que adicionalmente ninguém pode ser impedido de a contemplar. Contudo, o direito de propriedade do território que abarca os elementos constituintes desta paisagem é de uma forma geral privado e repartida por uma plêiade de proprietários quase todos eles com representação na Casa do Douro.

As grandes infra-estruturas públicas, como sejam o caminho de ferro e as estradas, cuja construção data essencialmente da primeira metade do século XX, (com a notável excepção da auto-estrada A24 que consegue colocar os principais pólos urbanos do Douro<sup>22</sup> a uma distância temporal inferior a 15 minutos), bem como as barragens do Carrapatelo, Bagaúste, Valeira e Pocinho que datam da segunda metade do século XX, são propriedade controlada pelo Estado, por intermédio dos seus mais diversos organismos, autarquias ou empresas públicas.

Também a propriedade dos elementos patrimoniais de natureza arquitectónica e artística é pertença de uma multiplicidade de proprietários na sua maioria privados, pertencendo

---

<sup>21</sup> Sendo contudo possível a longo prazo que o aumento de consumidores possa colocar em causa a qualidade da paisagem e a sua envolvente natural.

<sup>22</sup> Vila Real, Régua e Lamego.

unicamente a órgãos colectivos elementos menores, como sejam igrejas, capelas e miradouros (FRAH, 2000).

De acordo com a pertença e direito de propriedade, a gestão dos vários elementos descritos far-se-á de encontro com os direitos de propriedade; desta forma a gestão dos edifícios privados, vinhedos e parcelas agro florestais é da responsabilidade dos seus titulares, a gestão do território caberá aos municípios que o tutelam e a gestão das infra-estruturas compete aos vários organismos públicos - Direcção Distrital de Estradas, Caminhos de Ferro (REFER), Electricidade de Portugal e Instituto de Navegabilidade do Douro.

Desta forma, tratando-se de uma paisagem e realidade evolutiva viva, que tem associada a si proprietários múltiplos e dispersos, suscita em concomitância múltiplos interesses, perspectivas e prioridades de actuação. Deste modo, a evolução desta paisagem e do território que a sustenta estará associada à evolução dos interesses e interacções, dos seus proprietários e às condições existentes entre os seus actores e população que acolhe.

Verifica-se um potencial foco de desarticulação da realidade territorial, quando os interesses de múltipla ordem consubstanciados nas várias tutelas se desencontram. Os efeitos desta desarticulação são potenciados e têm uma forte visibilidade pelo facto de que as estruturas vernaculares, que edificam a paisagem e que se constituem “...testemunhos das diferentes épocas, *serem* frágeis e especialmente vulneráveis quando se tornam obsoletas para a rentabilização económica da exploração, ficando por isso particularmente expostas ao abandono ou mesmo à destruição para darem lugar a novas instalações” (Aguiar, 2000, p.88, *italico original*).

Assim sendo, a paisagem cultural proporcionada pelo Douro sendo na sua essência um bem de apropriação colectiva tem contudo uma administração privada, fragmentada que poderá interferir de modo desarticulado e indexado a interesses individuais na própria paisagem a oferecer, e em última instância na qualidade e atractividade da oferta

turística<sup>23</sup>, sobretudo quando não existir uma interacção e coordenação de redes que edificam o território do Douro.

#### **5.1.4 - Caracterização Sócio-Económica do Território**

As condições de vida da população, bem como as principais actividades instaladas no território moldam-no de uma forma vital e justificam de uma forma notória o seu carácter evolutivo; nesse sentido procurar-se-á de seguida fornecer um retrato territorial ao nível socio-económico do território do Douro.

O território em análise, apresenta uma densidade populacional reduzida, quando comparado quer com o território nacional, quer com a região Norte, sendo que apenas o concelho de Vila Real apresentou uma taxa de crescimento positiva, surgindo o segundo melhor registo em Vila Nova de Foz Côa com uma taxa de crescimento negativa de 4,4%. Pelo inverso os concelhos de Carrazeda de Ansiães e Tabuaço com 17,2% e 14,1% respectivamente caracterizam-se como sendo os que mais população viram perder (Tabela 5.2).

| <b>Indicadores</b>                                 | <b>Douro</b> | <b>Norte</b> | <b>Portugal</b> |
|--|--------------|--------------|-----------------|
| População Residente (2001)                         | 221.853      | 3.687.293    | 10.356.117      |
| Varição da População Residente entre 1999-2001 (%) | -7,1         | 6,2          | 5               |
| Densidade populacional hab/km <sup>2</sup> (2002)  | 53,3,        | 173,5        | 113,2           |
| Índice de envelhecimento % (2002)                  | 133,2        | 84,2         | 105,5           |

Tabela 5.2 Caracterização populacional

Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2002) e (2002a)

Para além da diminuição da população, fruto quer do saldo fisiológico quer sobretudo do peso do saldo migratório, o território do Douro debate-se com o envelhecimento<sup>24</sup> da sua população, sendo o índice médio de envelhecimento, consideravelmente superior ao da região Norte onde o território se encontra integrado.

---

<sup>23</sup> Como veremos no capítulo seguinte a paisagem é uma das principais atracções turísticas do território.

<sup>24</sup> Número de habitantes com 65 anos e mais por 100 habitantes com menos de 15 anos (INE 2002).

Outra das particularidades do território Douro é a concentração de população nas áreas urbanas, ocorrida na década de 90 com destaque para área urbana de Vila Real onde a população residente aumentou nesse período 26%. Contudo, os principais centros urbanos não fazem parte do território do ADV património mundial, sendo que o maior aglomerado incluído neste território é o Pinhão com aproximadamente 900 habitantes em 2001 (Rebelo *et al*, 2001).

Como podemos também observar (Tabela 5.3), e não obstante um decréscimo verificado no período 1991-2001 a taxa de analfabetismo do Douro mantém-se claramente superior ao registado nas outras duas realidades territoriais.

| Taxa de analfabetismo (%) |      |      |
|---------------------------|------|------|
|                           | Ano  |      |
|                           | 1991 | 2001 |
| <b>Portugal</b>           | 11   | 9    |
| <b>Norte</b>              | 9,9  | 8,3  |
| <b>Douro</b>              | 15,5 | 13,7 |

Tabela 5.3 Taxa de analfabetismo  
Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2002)

Assim, nesta breve incursão por alguns dos principais indicadores demográficos do Douro surge uma população envelhecida, em fuga para a sede de concelho, com uma escolaridade reduzida. Estes factores interligados, terão o potencial de sustentar uma dinâmica particular ao território do Douro e aos actores que nele se movimentam.

### 5.1.5 - A Actividade Económica

Nesta sub secção, tentaremos dar um retrato do existente, com especial destaque para a viticultura e o turismo. Contudo, e devido ao facto de o turismo concentrar o destaque e ser o alvo específico do estudo empírico, será por esse fundamento desenvolvido em sub capítulo autónomo.

Como se pode verificar na Tabela 5.4 o território do Douro apresentou em 2001 uma taxa de actividade<sup>25</sup> aproximada de 40%, valor que se situa claramente deficitário face ao Norte e a Portugal apresentando estas duas últimas unidades territoriais valores similares, esta diferença é ainda mais acentuada quando a taxa de actividade é referida às mulheres sendo em 2001 a diferença aproximadamente de 10 pontos percentuais, quedando-se a mesma diferença relativa aos homens em 5 pontos percentuais.

| Taxa de Actividade  |                       |                       |                      |                      |
|---------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|
| Unidade Territorial | 1991                  |                       | 2001                 |                      |
|                     | Taxa de Actividade HM | Taxa de Actividade HM | Taxa de Actividade H | Taxa de Actividade M |
| <b>Portugal</b>     | 44,6                  | 48,2                  | 54,8                 | 42                   |
| <b>Norte</b>        | 45,5                  | 48,1                  | 55,4                 | 41,4                 |
| <b>Douro</b>        | 36,3                  | 39,4                  | 49,5                 | 30                   |

Tabela 5.4 Taxa de actividade  
Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2002)

No tocante à população activa empregada, a caracterização do Douro fica patente na Figura 5.4 relativa à distribuição da população economicamente activa e empregada do território do Douro.

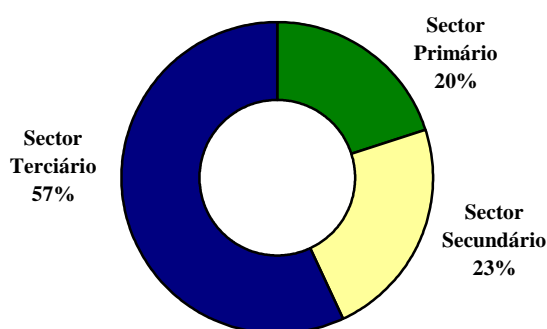


Figura 5.4 Distribuição da população economicamente activa e empregada do Douro em 2001  
Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2002)

Através da análise da figura, conclui-se que a maioria da população activa está empregada no sector terciário, sendo contudo esta realidade média multifacetada por

---

<sup>25</sup> Taxa de actividade (%), obtém-se do rácio entre população economicamente activa e o total da população residente (INE 2002).

entre os diversos concelhos integrantes do Douro. Assim, em Torre de Moncorvo o sector primário é responsável por 49% da população empregada, a que se segue o sector terciário com 32%, e nos concelhos de Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Santa Marta de Penaguião e S. João da Pesqueira, embora seja o sector terciário que compreende a maioria da população empregada, o sector primário é neles predominante face ao secundário. Desta forma e face ao exposto a realidade evidenciada na Figura 5.4 advém do peso do sector terciário nos concelhos de Vila Real, Lamego e Peso da Régua, com 71%, 62% e 56% respectivamente.

| Taxa de Desemprego  |                     |                    |                    |                     |                    |                    |
|---------------------|---------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| Ano                 | 1991                |                    |                    | 2001                |                    |                    |
| Unidade Territorial | Tx de Desemprego HM | Tx de Desemprego H | Tx de Desemprego M | Tx de Desemprego HM | Tx de Desemprego H | Tx de Desemprego M |
| <b>Portugal</b>     | 6,1                 | 4,2                | 8,9                | 6,8                 | 5,2                | 8,7                |
| <b>Norte</b>        | 5                   | 3,8                | 6,5                | 6,7                 | 5,2                | 8,6                |
| <b>Douro</b>        | 7                   | 4,1                | 12,4               | 8,2                 | 4,9                | 13,4               |

Tabela 5.5 Taxa de desemprego

Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2002)

No respeitante à taxa de desemprego<sup>26</sup>, os indicadores expostos na Tabela 5.5 revelam uma semelhança entre o Douro e as realidades territoriais de comparação, sendo esta semelhança não aplicável à taxa de desemprego feminina, que se apresenta bastante superior no Douro.

Por fim, e no que diz respeito ao poder de compra concelhio no ano de 2000, traduzido pelo indicador *per capita*<sup>27</sup>, nenhum dos concelhos integrantes do Douro consegue alcançar a média nacional sendo que destes treze apenas 5<sup>28</sup> ultrapassam os 50% do valor de referência nacional.

<sup>26</sup> Taxa de desemprego em sentido lato obtém-se do rácio entre a população desempregada e a população activa (INE 2002).

<sup>27</sup> Índice que compara o poder de compra regularmente manifestado nos diferentes concelhos em termos *per capita*, com o poder de compra médio nacional a que se atribui o valor 100 (INE 2002a).

<sup>28</sup> Vila Real com 84%, Peso da Régua com 66%, Lamego com 59%, Torre de Moncorvo com 55% e Vila Nova de Foz Côa com 52% (INE 2002a).

### 5.1.6 - Vitivinicultura

“O Vinho ensinou novas formas de viver colectivo: os saberes, os gestos, os dias, o riso e a dança das vindimas. O pranto e a prece dos dias maus, ergueu igrejas, quintas aldeias, uma cidade até (a Régua). Por isso o vinho do Douro é mais do que um valor económico, um facto cultural. Foi ele que criou o Alto Douro, uniu as populações das duas margens do Douro e diferenciou-as das suas vizinhas de Trás-os-Montes e da Beira (Sousa e Pereira, 1988, pp.11-12).

A vitivinicultura, é seguramente a área que mais contribuiu para a modelação do território, que estrutura de uma forma decisiva os agentes e que lhes confere dinâmica. Esta actividade económica, é simultaneamente um símbolo do território das suas gentes e edificadora da paisagem património da humanidade, é por isso necessário compreendê-la com principal incidência no que diga respeito às suas interligações com o turismo.

|                       | Explorações               |                          |  |                             | Produtores          |                     |                   |                        |
|-----------------------|---------------------------|--------------------------|--|-----------------------------|---------------------|---------------------|-------------------|------------------------|
|                       | Explorações com Vinha (%) | Área média de vinha (ha) | Área de vinha na SAU <sup>29</sup> (%) | Explorações com tractor (%) | Idade < 25 anos (%) | Idade > 65 anos (%) | Sem instrução (%) | Instrução Superior (%) |
| <b>Baixo Corgo</b>    | 99,2                      | 2,30                     | 84,8                                   | 8,9                         | 0,46                | 33,1                | 25,1              | 6,3                    |
| <b>Cima Corgo</b>     | 96,4                      | 3,16                     | 61,9                                   | 11,1                        | 0,59                | 36,1                | 29,5              | 5,8                    |
| <b>Douro Superior</b> | 77,8                      | 1,90                     | 25,5                                   | 10,4                        | 0,41                | 46,0                | 32,4              | 6,0                    |
| <b>Total ADV</b>      | 95,1                      | 2,65                     | 61,4                                   | 10,1                        | 0,51                | 36,2                | 28,0              | 6,1                    |

Tabela 5.6 Indicadores de estrutura das explorações das freguesias do ADV, por sub-região e total  
Fonte: Rebelo *et al* (2001, p.107)

Como seria de esperar, a cultura dominante é a vinha, com uma presença em mais de 95% das explorações e ocupando mais de 60% na SAL (Tabela 5.6). Os valores respeitantes à mecanização aqui traduzidos pela posse de tractor são reduzidos, o que de

---

<sup>29</sup> SAU, refere-se à superfície agrícola utilizada.

alguma forma se compreende, devido ao declive do terreno que não é propício a este tipo de mecanismos.

Constata-se também que os produtores mais idosos têm um peso bastante relevante, enquanto que os jovens com menos de 25 anos tomam um valor apenas residual; estes indicadores adivinham um obstáculo de importe à sucessão e à continuidade futura da actividade.

No seu estudo Rebelo *et al* (2001) dão-nos conta de uma designada “enorme dicotomia”, existente nas explorações vitivinícolas, dicotomia essa que evidencia uma grande plêiade de pequenos agricultores que se limitam à produção, estando conexos com cooperativas que coexistem conjuntamente com organizações de carácter empresarial responsáveis por todas as etapas da cadeia de valor.

Também, segundo os mesmos autores, as repostas às alterações do meio apresentam características distintas de acordo com as características dos viticultores; assim “Os médios e grandes viticultores individuais e as sociedades vitícolas optaram por uma “dinâmica de mudança” ” (Rebelo *et al*, 2001, p.107) estruturada no reforço do investimento em capital, em prejuízo do factor trabalho e para incorporação de mais etapas na cadeia de valor traduzidas quer pela vinificação e engarrafamento autónomos quer pela abertura das explorações ao turismo. Devido à forte componente de modernização, automação, criação de marcas, estas explorações tem absorvido maioritariamente os fundos disponibilizados para o apoio ao investimento que são talhados de feição para o apoio a estas atitudes.

Por outro lado, “os pequenos viticultores têm optado por uma “estabilidade dinâmica”, isto é, as suas estruturas e modos de funcionamento permanecem idênticos, apesar da renovação da sua componente principal, as vinhas” (Rebelo *et al*, 2001, p.107), assim nestas mais pequenas explorações, as apostas técnicas não são evidentes, não se ajustando também ao perfil de investimento e apoio desenhado a nível central.



Apesar disso, e sobretudo devido ao seu grande número, não deixam de representar um papel de somenos importância, isto porque enquanto responsáveis por grande parte da paisagem, são eles próprios construtores e preservadores vivos da mesma; por outro lado, são também eles que asseguram a já débil vitalidade da região pois é aí que edificam as suas vidas e rotinas; estes vitivinicultores fazem também da vida tradicional e da qualidade e saber que conferem à produção do vinho, um factor distintivo face aos restantes. Assim estes factores: por um lado a preservação e contribuição para a não adulteração do património com a permanência do mística própria associada e por outro o estímulo à não desertificação, tornam-se vitais para a valorização paisagística e territorial estando deste modo inexoravelmente ligados com a actividade turística.

Desta forma, interessará saber lidar com esta dualidade, e não tomar com indicadores de sucesso e desenvolvimento, os frios dados económicos da produção e rentabilização vitivinícola, pois as interacções existentes entre as redes que subsistem no território, poderão fazer perder valor, quando globalmente considerados, os seus efeitos. Assim os pequenos agricultores deverão ser vistos como agentes turísticos uma vez que preservam e controlam o que melhor o Douro tem para oferecer: o vinho, a alma e a paisagem do ADV.

Assim à cultura do vinho estará inevitavelmente associada a procura turística da região do Douro, pois o grande bem procurado pelos turistas recai sobre a paisagem, cultura e suas gentes que não se pode, seja qual for a perspectiva adoptada, separar da cultura do vinho. A cultura vitivinícola, para além de ter chamado a si a modelação da paisagem que hoje se apresenta imponente, permitirá também ao turista ter contacto com o processo e envolvente à produção do produto final, naquilo que se afirma como uma fonte de receita cada vez mais destacada para os médios viticultores: o enoturismo.

Existe portanto um desafio de manter o passado de uma forma dinâmica, no fundo fazer direito ao reconhecimento do território por parte da UNESCO; para tal, não se poderá descuidar a sua alma embebida nas suas gentes e deixar de compreender o território como um emaranhado de agentes interligados em interacção e interdependentes que estruturam redes responsáveis pela grande rede territorial.

### **5.1.7 - A Articulação dos Actores Territoriais**

Não deixa de assumir contornos de paradoxo, o facto de a região do Douro contendo em si recursos naturais e patrimoniais de uma tal grandiosidade, contemplados com reconhecimentos sucessivos da UNESCO, continue como vimos a apresentar índices de desenvolvimento tão parcos quando comparados com a realidade nacional. Isto apesar de a região ter sido atendida com diversos e multifacetados programas de apoio com vista ao desenvolvimento económico e social que injectaram no território vários milhares de milhões de euros.

Perante tal paradoxo, são inúmeras e recorrentes as teses e argumentos que procuram encontrar justificação que explique essa contradição, sendo que, e partilhando a visão de Ramos (2002), não deixa de ser particularmente pertinente e visível na região do Douro os reflexos de uma política nacional valorizadora, de um entendimento centralizado e sectorial que rejeita as especificidades próprias e inerentes a cada território, não facilitando a participação e o envolvimento dos actores locais, no delinear de estratégia de desenvolvimento, gerando um contínuo aumento da desarticulação dos actores e intervenções públicas. De facto, “a região contínua a confrontar-se com dificuldades sérias, em matéria de organização e articulação dos inúmeros agentes e de concertação dos seus múltiplos interesses, perspectivas e estratégias, as quais condicionam o sucesso das intervenções públicas e bloqueiam o processo de desenvolvimento” (Ramos, 2002, p.11).

Por outro lado, na região existe um nível de fragmentação exasperante fazendo com que para uma área ou sector, as responsabilidades ou tutela estejam repartidas por “um número considerável de actores institucionais autónomos e potencialmente concorrentes” (Ramos, 2002, p.20), o que dilui o espírito empresarial e gera inevitáveis duplicações de esforços com conseqüente desperdício financeiro que apenas serve os responsáveis públicos que vêem os lugares e organismos multiplicarem-se sem se conseguir atribuir especificamente a nenhum deles, responsabilidades pelo insucesso de qualquer acção.

O tecido organizativo é na sua essência dominado por múltiplos actores institucionais públicos criadores e reféns de complexidade na articulação de competências, o corpo institucional é de modo análogo “relativamente fraco (muitos agentes mas com pouca dimensão crítica e uma insuficiente capacidade de afirmação) e marcado por uma presença excessiva dos municípios, que aparecem muitas vezes a promover e a dinamizar as mais diversas instituições e nas mais diversas áreas (desenvolvimento local, turismo, cultura, etc...)” (Ramos, 2002, p.21).

De facto, os municípios são um actor omnipresente na globalidade das instituições, existindo aquilo que Ramos (2002) denomina por um tecido institucional “endogamico”, a presença dos municípios nas várias estruturas associativas com capacidade de definir orientações ao nível de desenvolvimento regional, condiciona e enviesada a actuação destes actores, levando-os a seguir perspectivas redutoras ao nível concelhio abdicando da visão da realidade global.

Assim, a região é composta por um conjunto de actores atomizados com pouca interligação, sendo a existente subordinada em função da dependência financeira aos municípios que legitimamente na sua actuação aspiram influenciar esses actores, assim proliferam tutelas administrativas limitadas não sendo capazes de gerar dinâmicas para um território global, que prolifera deste modo numa preocupante ausência de dimensão crítica no território.

De facto, a ausência de dimensão crítica impede a acção concertada fazendo multiplicarem-se iniciativas diminutas sem impacto regional relevante, perdidas a um nível de comparação municipal e sem uma especialização que gere competitividade. “A atomização dos actores locais e regionais é outro dos factores que provoca estrangulamentos sérios ao desenvolvimento territorial, já que à falta de dimensão, corresponde uma reduzida capacidade de intervenção e de negociação dos agentes institucionais privados, associativos e empresariais, com os poderes públicos” (Ramos 2002, p.22).

A coordenação de actores públicos ou privados é inexistente, sendo também acompanhada por uma hierarquização da tutela administrativa, dificultando o despontar de pólos ou actuações colectivas de relevo que são “minadas” pela denominada “endogamia” institucional que “vicia” essas já ténues acções colectivas em função de um número limitado de actores.

Não é fácil portanto, o surgimento de referências notáveis e agentes articuladores do território proliferando iniciativas que devido à ausência de poder concreto dos seus instituidores e por porem em causa interesses particulares, acabam inevitavelmente e devido à sua fragilidade por se suceder sem delas se fazerem notar efeitos visíveis no território. “A fragmentação e a falta de harmonização das divisões administrativas e operacionais, sectoriais e territoriais, não favorecem a agregação dos actores à escala regional, impedindo assim o aparecimento de organizações e lideranças regionais fortes e o aparecimento de interlocutores válidos nos processos de planeamento e gestão do desenvolvimento territorial” (Ramos, 2002, p.22).

Vemos portanto que o Douro contemplando um património valioso, um potencial natural elevado em diversos momentos e de reconhecimento internacional, sendo objecto de vários programas de apoio, permanece retalhado num universo de complexidades e divisões que na maior parte das vezes o fazem ver como realidade espartilhada, escondendo o seu potencial global, que se movimentado por uma coordenação colectiva o mesmo poderia desenvolver.

De seguida iremos expor de forma particular uma das áreas de actividade que aproveitando os recursos do território, se tem afirmado como potenciadora de valor ao mesmo: o turismo.

## **5.2 - O Turismo no Douro**

Nesta secção, apresentaremos alguns indicadores da situação actual do turismo no Douro, para posteriormente, analisar os suas grandes potencialidades que fazem afirmar o território como um dos pólos principais do turismo em Portugal, dotado de “uma

vocação turística” excepcional, bem com os entraves ao desenvolvimento que tendem a adiar esta afirmação. Assim, a identificação dos elementos que constituem os pólos de atracção turística, a coordenação de agentes e a divulgação coerente do território são temáticas que de seguida irão ser alvo de interesse.

### **5.2.1 - Caracterização Geral**

Como podemos aferir pelas Tabelas 5.7 e 5.8 apresentadas, a hotelaria e apesar do número de unidades não ser muito diferenciado, oferece uma capacidade de alojamento bastante superior ao verificado com o turismo no espaço rural<sup>30</sup> (TER), o que se compreende face às particularidades desta modalidade de acomodação turística que assume como aspecto característico um baixo número de camas disponíveis por unidade.

| <b>Capacidade de Alojamento da Hotelaria Convencional no Douro</b> |                               |   |
|--|-------------------------------|---|
| <b>Tipologia</b>   | <b>Nº de unidades em 2002</b> | <b>Capacidade de Alojamento em 2002</b> |
| Hotelaria Convencional   | 35                            | 2.308                                   |
| Hotéis   | 8                             | 1.050                                   |
| Pensões  | 21                            | 952                                     |
| Outros (Estalagens e Pousadas)                                     | 6                             | 306                                     |

Tabela 5.7 Capacidade de alojamento da hotelaria convencional no Douro  
Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2002a)

---

<sup>30</sup> Segundo a Direcção Geral do Turismo (2004) “O Turismo no Espaço Rural consiste no conjunto de actividades e serviços realizados e prestados, mediante remuneração, em zonas rurais, segundo diversas modalidades de hospedagem, de actividades e serviços complementares de animação e diversão turística, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural.” Sendo constituídos pelo: Turismo de Habitação que se caracteriza “por solares, casas apalaçadas ou residências de reconhecido valor arquitectónico, com dimensões adequadas, mobiliário e decoração de qualidade; O Turismo Rural caracteriza-se por casas rústicas com características próprias do meio rural em que se inserem, situando-se em aglomerado populacional ou não longe dele; O Agroturismo caracteriza-se por casas de habitação ou os seus complementos integrados numa exploração agrícola, caracterizando-se pela participação dos turistas em trabalhos da própria exploração ou em formas de animação complementar; As Casas de Campo são casas particulares e casas de abrigo situadas em zonas rurais que prestam um serviço de hospedagem, quer sejam ou não utilizadas como habitação própria dos seus proprietários.” (Direcção Geral do Turismo 2004, p.2).

| Capacidade de Alojamento do TER no Douro |                        |
|--|------------------------|
| Turismo no Espaço Rural                  | Nº de unidades em 2002 |
| Turismo Rural                            | 25                     |
| Turismo de Habitação                     | 11                     |
| Agro-turismo                             | 8                      |
| Casas de Campo                           | 3                      |
| Nº de Unidades Total em 2002             | 47                     |
| Capacidade de Alojamento Total           | 452                    |

Tabela 5.8 Capacidade de alojamento do TER no Douro  
Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2002a)

Por outro lado e como se pode constatar através da Tabela 5.9, o território do Douro apresenta níveis relativos de presença de TER relativamente a alojamento em hotelaria convencional bastantes superiores ao verificados em Portugal e no Norte, o que de alguma forma indicia que as características deste território sejam de molde a propiciar o desenvolvimento preferencial deste tipo de turismo.

| Unidades Territoriais | Capacidade de Alojamento |                        |                                  |
|-----------------------|--------------------------|------------------------|----------------------------------|
|                       | TER                      | Hotelaria Convencional | TER / Hotelaria Convencional (%) |
| Portugal              | 8.579                    | 239.903                | 4%                               |
| Norte                 | 3.594                    | 31.308                 | 11%                              |
| Douro                 | 452                      | 2.308                  | 20%                              |

Tabela 5.9 Capacidade de alojamento da hotelaria convencional vs TER no Douro  
Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2002a)

Dentro da hotelaria convencional existe uma representação similar ao nível da capacidade de alojamento entre os hotéis e as outras formas. Esta é uma realidade que tem apresentado uma estrutura evolutiva na região, sendo que de 1997 a 2000 a capacidade hoteleira foi incrementada 82%<sup>31</sup>, a de outros 45%, enquanto que a capacidade das pensões declinou 8%. Esta trajectória evolutiva, projecta de algum modo a necessidade de aposta na qualidade, que se materializou desde 1997, pela abertura de três hotéis de quatro estrelas e uma nova pousada (Rebelo *et al*, 2001).

Como podemos verificar na Tabela 5.10, a esmagadora maioria dos turistas que ficaram acolhidos nos estabelecimentos do Douro são oriundos de Portugal (80%), valor muito superior ao que se verifica com o Norte e com os valores registados em Portugal. Nota-se também um número extremamente reduzido de turistas espanhóis quando

<sup>31</sup> passou de 603 para 1100 camas.

comparados com o Norte de Portugal. Em contrapartida o número de turistas do Reino Unido é superior em percentagem ao do Norte de Portugal, devendo aqui pesar razões de ligações históricas do Douro e sobretudo da actividade vitivinícola com o Reino Unido, mas que contudo é bastante inferior à percentagem verificada em Portugal, o que se compreenderá pela afluência de turistas ingleses na região do Algarve.

| <b>Dormidas em estabelecimentos hoteleiros, segundo o país de residência habitual, em 2002</b> |             |            |            |            |           |           |               |             |           |            |
|--|-------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|---------------|-------------|-----------|------------|
|  | Total Geral | Portugal   | Alemanha   | Espanha    | França    | Itália    | Países Baixos | Reino Unido | E.U.A     | Outros     |
| <b>Portugal</b>  | 34.208.968  | 10.646.274 | 4.104.649  | 2.068.414  | 1.156.272 | 779.743   | 1.825.183     | 7.406.249   | 625.476   | 5.596.708  |
|  | 100%        | <b>31%</b> | <b>12%</b> | <b>6%</b>  | <b>3%</b> | <b>2%</b> | <b>5%</b>     | <b>22%</b>  | <b>2%</b> | <b>16%</b> |
| <b>Norte</b>   | 3.262.430   | 1.959.010  | 128.577    | 346.327    | 141.676   | 104.304   | 58.298        | 155.414     | 49.314    | 319.510    |
|  | 100%        | <b>60%</b> | <b>4%</b>  | <b>11%</b> | <b>4%</b> | <b>3%</b> | <b>2%</b>     | <b>5%</b>   | <b>2%</b> | <b>10%</b> |
| <b>Douro</b>   | 234.877     | 186.827    | 5.787      | 5.299      | 5.298     | 955       | 2.720         | 15.301      | 2.486     | 10.204     |
|  | 100%        | <b>80%</b> | <b>2%</b>  | <b>2%</b>  | <b>2%</b> | <b>0%</b> | <b>1%</b>     | <b>7%</b>   | <b>1%</b> | <b>4%</b>  |

Tabela 5.10 Dormidas em estabelecimentos hoteleiros, segundo o país de residência habitual, em 2002  
Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2002a)

A taxa de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros do Douro é sensivelmente mais reduzida à verificada na região Norte, mas bastante inferior à média nacional, o mesmo se verificando no atinente à estada média por hospede (Tabela 5.11).

| <b>Estadas médias de ocupação por hospede e tx de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros</b> |   |   |
|--|---|---|
|  | <b>Tx de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros (%)</b> | <b>Estada média por hospede em estabelecimento hoteleiro (noites)</b> |
|  | <b>2002</b>   | <b>2002</b>   |
| <b>Portugal</b>  | 41,1  | 3,2   |
| <b>Norte</b>   | 29,4  | 1,8   |
| <b>Douro</b>   | 27,8  | 1,5   |

Tabela 5.11 Estadas médias de ocupação por hospede e tx de ocupação dos estabelecimentos hoteleiros.  
Fonte: Elaboração própria com dados do INE (2002a)

## 5.2.2 - Principais Recursos Turísticos do Território

Na sua essência os recursos turísticos do Douro, estão intrinsecamente ligados ao rio, à paisagem viva advinda da actividade vitivinícola e ao património ambiental, histórico e cultural. Para Fontes e Ramos (2000) a oferta turística do Douro centra-se em torno de

quatro recursos territoriais principais: o rio Douro, a RDD, o turismo verde e o turismo cultural, recursos que embora limitados a um conjunto restrito de motivações turísticas contêm segundo os autores uma “apreciável multiplicidade de produtos e agentes privados, públicos e associativos” (Fontes e Ramos 2000, p.115).

Expõem-se de seguida, as principais características dos recursos e atracções turísticas do Douro aqui divididas na viticultura, a paisagem, actividades ao ar livre e cinegéticas, comboios históricos e cruzeiros no Douro.

- **Viticultura** - Dentro da unidade territorial do Douro, existem uma multiplicidade de pontos de interesse e atracção ligados ao vinho e às suas tradições. O vinho é o responsável pela paisagem e pela tradição atribuída à região, desta forma uma das atracções do Douro são as suas múltiplas quintas produtoras engarradoras, que em ambientes seleccionados, põem à disposição do turista, provas de vinhos, participação em vindimas, dormidas e refeições na quinta, além de terem à disposição para venda vinhos com a sua própria marca.

Cada vez mais, as quintas e casas do Douro se assumem como a imagem de marca da região, identificando-se também a oferta turística que providenciam com as características da paisagem onde se inserem, já que oferecem um produto cuidado que exige a preservação de tradições e métodos artesanais, bem como uma preocupação inevitável perante a preservação da paisagem. Assim a viticultura é a responsável pela envolvente paisagística onde se desenvolvem todas as outras actividades turísticas, sendo o principal garante da atractividade turística do Douro.

Esta é também a atracção turística que mais se coaduna com o enquadramento do turismo do Douro e maior potencial de mais valia, encaminha às suas gentes, pois exige que os turistas se integrem no território, admirem as suas culturas, contemplem as tradições, fiquem alojados e gerem receitas às quintas ou ao turismo no espaço rural, comprem produtos artesanais, garantido a manutenção do bem no tempo. Simultaneamente atrai turistas para um tipo de produto personalizado e não de massas, que poderia colocar em causa a sustentabilidade no tempo da própria atracção turística.



De facto “Douro é vinho, vinho e vinha. Pode ser rio, pode ser terra, região ou vila mas é sobretudo vinho”(Barreto, 1993, p.9).

A globalidade das quintas existentes na RDD e que materializam a oferta turística em redor do interesse principal vinho ou seja o enoturismo, estão estruturadas em torno de uma rede: a Rota do Vinho do Porto que tem como missão a divulgação da região e a congregação de esforços entre os seus associados com vista ao desenvolvimento de um produto turístico coerente em torno do vinho e da actividade vitivinícola. O caso da Rota do Vinho do Porto, por ser o objecto empírico desta investigação, irá ser exposto de forma pormenorizada no capítulo seguinte deste trabalho.

- **Paisagem** - A paisagem natural e a paisagem talhada pelo homem, constituem verdadeiros elementos territoriais de atracção turística que dispõem ainda de redutos intocados pela mão humana; de facto, a história e o património arquitectónico, o património da humanidade consagrado pela UNESCO são verdadeiros pontos de referência nas valências turísticas do Douro, despoletando outras actividades que de seguida se caracterizam.
  
- **Actividades ao ar livre e cinegéticas** - No território do Douro são possíveis caminhadas e todo o tipo de prática de desportos de aventura ou radicais. Segundo um estudo referido em Rebelo *et al* (2001) eram já 11 em 2001 as empresas especializadas na comercialização de serviços relacionados a estas actividades dentro das quais se incluem “as provas de jipe todo terreno, actividades de escalada, BTT, alpinismo, pedestrianismo, canoagem, tiro com arco, percursos temáticos, visitas a explorações agrícolas, observação e fotografia da natureza e da paisagem, *rafting* e *paintball*” (Rebelo *et al*, 2001, p.114). Por outro lado, os 33 mil hectares de zonas de casa existentes fazem com que este desporto se estabeleça como uma grande atracção turística, para além de que pode constituir um meio de integração turística da oferta no Douro (Rebelo *et al*, 2001).
  
- **Comboios históricos** - Lançados em 1998, assumem-se como uma oferta turística, compreendida por exemplares de equipamentos ferroviários de carácter

histórico. Estes comboios históricos, rebocados por locomotivas a vapor e a diesel, permitem aos turistas reviver as condições de viagem do início do século, ao qual se alia a possibilidade de desfrutarem de paisagens únicas que se estendem ao longo da linha do Corgo e do Douro. Para a linha do Douro existem cinco carruagens históricas que na sua totalidade tem capacidade para 280 passageiros e realizam dois percursos, sendo que ambos são de ida e volta : Régua/Pinhão e Régua/Tua. A linha do Corgo efectua os percursos Régua/Vila Real, dispondo de três carruagens com capacidade para 144 passageiros (Spidouro, 2002).

- **Cruzeiros no Douro** - O território do Douro, dispõe de um potencial hidrográfico de excelência com os rios Côa, Sabor, Tua, Pinhão e Corgo a alimentarem esse grande marco da região: o rio Douro. A navegação turística tem-se afirmado como um dos elementos mais dinâmicos da oferta do território do Douro, sendo que operam no mesmo cerca de 47 barcos turísticos que dispõem de uma capacidade compreendida entre os 40 e 200 passageiros, sendo que a totalidade de lugares disponíveis no conjunto das embarcações no ano de 2004 era de 3.761 (IPTM, 2004).

A tipologia de cruzeiros disponibilizados é diversa, estendendo-se desde passeios de curta duração, até a um cruzeiro semanal em barco hotel de luxo<sup>32</sup>. Uma nova modalidade de cruzeiros, são os que se associam a temáticas específicas como seja os cruzeiros das vindimas, dos castelos, amendoeiras em flor e quintas. O crescente interesse que este produto turístico suscita é bem visível na Figura 5.5 onde se assiste a um crescendo anual de passageiros dos cruzeiros turísticos que apenas registou uma queda em 2001 apontando-se para tal as condições climatéricas desfavoráveis<sup>33</sup> e a queda da ponte de Entre-os-Rios (IND,2002).

Contudo, e apesar dos números serem bastante significativos, elevando a via fluvial a um dos canais que mais turistas faz chegar ao Douro, este é um tipo de turismo com pouco valor acrescentado em termos de dinâmica da região. Para tal, contribui o facto

---

<sup>32</sup> Existiam no ano de 2004, cinco barcos Hotel.

<sup>33</sup> Existiram nesse ano sete cheias consecutivas.

de os turistas na sua essência serem portugueses<sup>34</sup> que compram um pacote pré-concebido que se limita a uma subida e descida do Douro com um contacto muito ténue com a região fazendo que em muitos casos o turista saia apenas alguns minutos da embarcação, não gerando desta forma receita para a região, nem permitindo ao turista ganhar um conhecimento mais aprofundado sobre a mesma.

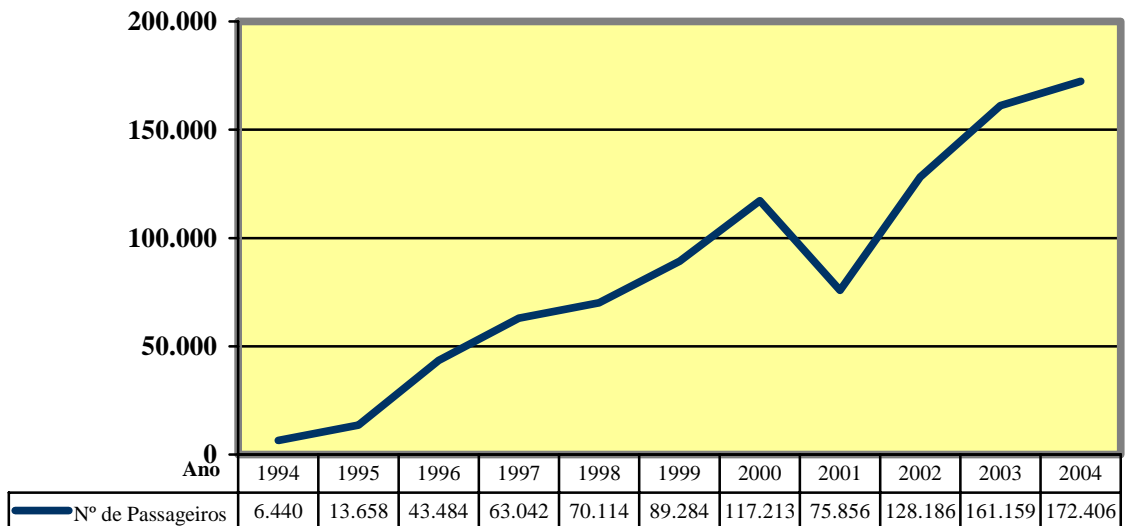


Figura 5.5 Evolução do número de passageiros dos cruzeiros turísticos, 1994-2004  
Fonte: Elaboração própria com dados do IPTM (2004)

Em concomitância com a navegação turística, o rio Douro é navegável em toda a sua extensão, permitindo a fluência de embarcações de recreio de todo o tipo, existindo ao longo da via navegável aproximadamente 30 cais fluviais concebidos para o apoio a estas embarcações (IND, 2002).

Numa outra dimensão, a dotação fluvial do território é ideal para o acolhimento de eventos, que tenham o rio como elemento capital, tendo em virtude disso ocorrido algumas das mais importantes competições náuticas de vela, remo e pesca desportiva realizadas em Portugal, sendo que só no ano de 2004 se realizaram 26 provas desportivas e várias descidas do rio Douro que mobilizaram 1.600 embarcações (IPTM, 2004).

<sup>34</sup> Os turistas portugueses foram no ano de 2004, 90,7% dos consumidores de cruzeiros do Douro, seguindo-se os franceses com 5,9% e os norte americanos com 1%. (IPTM, 2004).

Assim, e de uma forma global, a partir de um recurso geral a viticultura com paisagem, a tradição e as suas gentes associadas, elaboram-se produtos turísticos diversos, que de alguma forma se poderiam complementar. Estes produtos mais estruturantes que apresentamos, são na sua essência apenas produtos parcelares que necessitam por um lado de componentes mais básicas, como o alojamento, a restauração, a segurança, as infraestruturas, a aceitação e compreensão da valia do turismo por parte dos residentes e por outro de coordenação, articulação e interacção de agentes turísticos públicos e privados, para se afirmarem como produtos turísticos totais geradores de mais valia para o território.

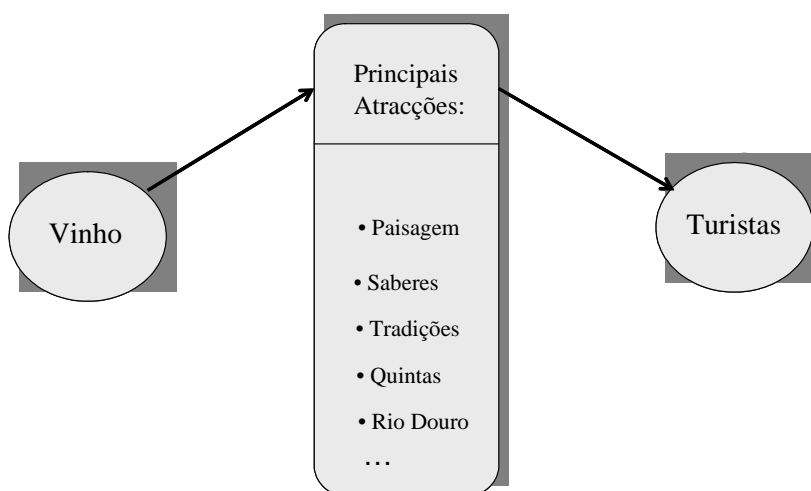


Figura 5.6 O vinho como elemento despoletador do turismo  
Fonte: Elaboração própria

Contudo se o Douro e o ADV, têm condições naturais únicas que propiciam e potenciam as atracções turísticas atrás descritas, os factores complementares e a exígua articulação, nomeadamente a articulação dos agentes institucionais com responsabilidade de intervenção no domínio turístico, não são de molde a potenciar um produto turístico consistente e integrado ou seja um produto turístico total no Douro.

### **5.2.3 - A Articulação dos Agentes Turísticos no Douro**

Proveniente do exposto no concertante à articulação dos actores territoriais do Douro, seguir-se-ão inevitáveis consequências na realidade turística por ser esta uma das

actividades de mais relevo dentro do território. Assim, como iremos denotar, existe uma completa falta de articulação de agentes turísticos, que por terem visões demasiado estreitas e delimitadas a realidades territoriais diminutas, não ganham entendimento do potencial elemento e factor de alavancagem que poderia advir de uma actuação global.

De facto e resultante desta ausência de articulação, não existe no território sinalética actualizada, indicando que se está num território classificado; o pavimento das vias de acesso aos locais mais significativos está danificado, não existe um museu com respectivo acervo, a informação turística é parcelar e pulverizada a nível concelhio, a própria divulgação turística acontece de uma forma avulsa e irregular, impedindo uma programação prévia e cuidada da visita, surgem frequentemente sobreposição de eventos e alturas sem qualquer programação, o que revela práticas individualistas, falta de cooperação e entendimento do turismo, como realidade concorrente entre os concelhos dentro do território o que dificulta a oferta de um produto turístico global.

Tal facto dificulta a transposição de mais valias geradas pelo turismo para o território, de facto e indo ao encontro do exposto por Rebelo *et al* (2001), “o Alto Douro atrai, como já se disse, cada vez mais visitantes e estes por sua vez, buscam a realização de necessidades e de finalidades crescentemente diversas. Daqui resulta que, sem uma oferta organizada e diversificada de actividades, serviços e produtos que respondam às solicitações e expectativas dos turistas, que os atraiam e aliciem, as suas estadias e gastos médios na região tenderão inevitavelmente a fixar-se em níveis muito baixos, muito aquém dos desejáveis e necessários para a produção de efeitos multiplicadores realmente significativos no emprego e no rendimento locais” (Rebelo *et al*, 2001, p.113).

Fontes e Ramos (2000) identificam um “défice de articulação de agentes” (p.118), no Douro e de uma forma particular no turismo “coexiste um conjunto diversificado de actores que asseguram funções ou desempenham papéis muitas vezes semelhantes quando não coincidentes e que defendem interesses frequentemente sobrepostos ou antagónicos” (Fontes e Ramos, 2000, p.118). A juntar a este défice de articulação de agentes está associado uma atomização dos mesmos e uma completa ausência de massa e dimensão crítica com capacidade mobilizadora.

Assim, os agentes turísticos funcionam numa lógica individualista tendo relutância e dificuldade de actuar de forma cooperante e por esta via controlarem a cadeia de valor que conseqüentemente foge ao seu controlo. Deste modo a oferta turística torna-se pouco estruturada e a divulgação turística dispersa, pouco abrangente e avulsa que nunca se orienta para o mercado turístico global mas para unidades territoriais limitadas (quase sempre concelhias) constituintes do território global que como vimos não fazem sentido quando perspectivadas pelos turistas.

Existe portanto uma complexa rede de competências institucionais que atravessam o território e que preocupantemente revelam um grau de desarticulação manifesto. Tentaremos apresentar de seguida os principais actores institucionais com competências na tutela da promoção, divulgação e oferta turística.

- **Tutela Ministerial** - Um bem turístico envolve na sua composição elementos de competências ministeriais diversas que interessaria coadunar no tempo e no espaço e que conseqüentemente seriam potenciadas, se vissem a sua articulação protelada por um mecanismo ou plano integrador, facto que não acontece, existindo antes uma ausência de coordenação de esforços, e mais uma vez duplicação de competências. Assim, mesmo a nível central, a realidade turística é divisionalizada não existindo uma integração indutora de uma actuação coerente, de que resultam decisões fragmentadas e com uma visão muito distante da realidade territorial concreta. Adicionalmente existe um grande problema limitador da acção traduzido na ausência de interlocutores válidos que sejam capazes de aferir e desbloquear processos e pretensões de uma forma autónoma para que se transformem em verdadeiras decisões políticas.

- **Comissões Regionais de Turismo** - As atribuições das Comissões Regionais de Turismo (CRT), abarcam um leque de actividades que envolvem quer a prospecção e diagnóstico de potencialidades turísticas, a delineação de planos de actuação e de uma forma maioritária a promoção da sua divulgação e animação turística. Na área que compreende o Douro existem três CRT: a CRT do Nordeste Transmontano, a CRT da Serra do Marão, a CRT do Vale do Douro Sul, existindo ainda a Junta de Turismo de Caldas de Moledo, “a existência de três entidades distintas que não se identificam

completamente com um espaço territorial que se quer assumir como destino turístico” assume consequências evidentes, “por exemplo, na ausência de qualquer concertação estratégica e de coordenação das diferentes intervenções. (Fontes e Ramos, 2000, p.119). Desta forma teremos três agentes potencialmente concorrentes e que desenvolvem esforços parciais dos quais só excepcionalmente poderão derivar resultados que não sejam também eles parciais.

- **Câmaras Municipais** - As câmaras municipais gerem o território do seu concelho, a gestão das infra-estruturas é também uma sua importante atribuição bem como a promoção de espectáculos e organização de eventos turístico culturais, encarregando-se na maior parte das vezes da sua divulgação; contudo, o alcance da sua actuação estende-se apenas ao concelho que tutelam “Isto comporta consequências nefastas porque cria condições para o aparecimento de inúmeras, e por vezes contraditórias, acções e estratégias de promoção, favorece a dispersão de recursos e energias, fomenta competições negativas entre municípios, impede um aproveitamento eficaz dos recursos e não permite tirar partido das complementaridades e das sinergias existentes. Para além disso, a falta de articulação e coordenação dos investimentos e das iniciativas não permite criar a massa crítica indispensável à atracção de novos visitantes e turistas e implementar estratégias de desenvolvimento turístico mais ambiciosas” (Fontes e Ramos, 2000, p.119).

Existe portanto uma “inflação” excessiva de municípios com responsabilidades turísticas de relevo, não acompanhada na maior parte das vezes por uma sensibilidade destes para com os efeitos práticos dessa responsabilidade, já que na maioria dos casos as responsabilidades pela área turística são remetidas para uma vereação camarária que acumulando com diversas outras, lhe atribuirá uma vez mais um cuidado limitado.

- **Entidades de Carácter Associativo ou Empresarial** - As entidades de carácter associativo ou empresarial, representam os interesses de variados actores que de uma forma mais ou menos directa, interferem com a dinâmica turística do território assim podemos aqui incluir, a Rota do Vinho do Porto, a Casa do Douro, o Instituto do Vinho do Porto e Douro, o Instituto de Navegabilidade do Douro entre outros, segundo Fontes

e Ramos (2000), estas entidades desempenham funções a dois níveis: por um lado na articulação das intervenções dos agentes públicos tentando orientá-las no sentido de uma potenciação dos efeitos das mesmas na região, e por outro na representação dos seus interesses particulares o que por vezes poderá ir em desacordo com a potenciação desses efeitos ao nível territorial.

Face a este retalho de competências no âmbito do diagnóstico, elaboração, valorização e promoção do produto turístico pelo território do Douro tornar-se-ia necessário “aumentar a consciência do território como unidade de política de desenvolvimento e de acção e, de facto, como a unidade geocultural a partir da qual o significado do desenvolvimento *obtido através do turismo* possa ser construído” (Ray, 1999, p.259, *italico original*).

A inclusão do ADV no património mundial da UNESCO, e a criação do PIOT-ADV poderia ter sido o maior impulsionador a esta integração e compreensão da realidade turística territorial como algo de indivisível por regiões, áreas de turismo, ou concelhos, mas antes uma realidade que ultrapassa todos estes limites assim como o Douro ultrapassa todos e só dessa forma se afirmou, como protelou Miguel Torga na realidade mais séria que tem Portugal.

Contudo, essa oportunidade de integração turística, parece perdida por vários motivos: nos objectivos do PIOT-ADV, não consta a protelação do turismo, contudo de uma forma indirecta a salvaguarda da paisagem através de uma gestão centralizada nesse plano, constitui por si só uma defesa do principal activo turístico do ADV, que se consubstancia na sua paisagem; o Gabinete do Alto Douro Vinhateiro está neste momento extinto o que poderá colocar em risco a classificação atribuída pela UNESCO, contribuindo para a ausência de poder coordenador facilitador da integração turística, não existindo portanto sinais que a tutela turística deixe de continuar espartilhada e sem articulação entre as varias entidades com competência a esse nível.

Assim e numa perspectiva mais pessimista e entendendo o turismo como uma indústria articulada de agentes “não vale a pena escamotear a verdade dos factos, o turismo na



Região Demarcada do Douro tem sido feito desconexamente, sem objectivos, sem plano director algum. Assim pode-se concluir que não tem existido turismo no Douro, salvo o por conta própria e mais ou menos à deriva” (Mansilha *et al*, 2002, p.27).

### 5.2.4 - Análise SWOT do Turismo no Douro

Após uma análise da realidade turística no Douro, pretendemos com análise *SWOT* que seguidamente apresentamos, criar uma síntese que de um modo simplificado retrate o turismo neste território.

| Forças   | Fraquezas  | Ameaças  | Oportunidades  |
|--|--|--|--|
| Paisagem única, evolutiva, viva.   | Falta de articulação dos principais actores territoriais com responsabilidade turística. | Possibilidade de perda da classificação de património mundial.                           | Melhoria de acessibilidades.   |
| Aumento da procura de turismo de campo, como alternativa ao sol e praia. | Ausência de visão global da oferta turística.  | Indefinições respeitantes a organização institucional do turismo.                        | Estruturação da oferta.  |
| Novas unidades de alojamento com maior qualidade.                        | Falta de articulação de agentes e espírito individualista existente.                     | Envelhecimento da população e possível quebra das tradições e culturas do Douro.         | Coordenação da divulgação turística.   |
| Potencial de desenvolvimento do enoturismo e do turismo náutico.         | Divulgação turística dispersa e assente em lógicas parcelares da realidade.              | Mecanização que pode introduzir descaracterização da paisagem.                           | Interacção e lógica de actuação assente na cooperação e integração de esforços.                    |
| Notoriedade da classificação como património mundial.                    | Falta de integração dos residentes com a actividade turística.                           | Descaracterização que poderá ocorrer fruto um turismo de massas.                         | Articulação de investimentos público privados.   |
| Notoriedade do vinho do Porto e das tradições associadas.                | Falta de oferta qualificada em áreas estratégicas.                                       | Dificuldade de conexão da agricultura ao turismo por parte de alguns micro agricultores. | Criação de uma marca global transversal ao território do Douro e gerida profissionalmente.         |
| Reconhecimento político da “vocação turística” do ADV.                   | Ausência de “massa crítica”, e de interlocutores válidos.                                | Preservação da paisagem.   | Desenvolvimento estratégico do enoturismo.   |
| Boa aceitação de produtos turísticos lançados.                           | Complexidade organizacional do turismo.  |  | “Captura” dos turistas chegados ao território pelo turismo fluvial pelos actores turísticos locais |
| Rede de quintas e turismo no espaço rural em processo de consolidação.   | Falta de ordenamento e qualificação de alguns dos principais recursos turísticos         |  |  |
| Consustanciação de um produto agregado em torno da RVP.                  | Ausência de marcas e de uma abordagem profissional do marketing.                         |  |  |
|  | Falta de sinalética e orientação para os locais turísticos de interesse.                 |  |  |
|  | A maioria dos turistas chega pela via fluvial, gerando mais valias limitadas.            |  |  |

Tabela 5.12 Análise *SWOT* do turismo no Douro  
Fonte: Elaboração própria

A Tabela 5.12, construída com base nos artigos de opinião consultados e na revisão de bibliográfica efectuada, funciona como uma síntese que longe de descortinar todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças inerentes ao turismo no território evidencia as mais notórias, podendo a mesma tabela funcionar como o diagnóstico preliminar do turismo na região.

### **5.3 - Conclusão**

Analizamos o território do Douro como paisagem cultural, evolutiva e viva, sendo que nele existe um todo material e imaterial que estão interligados. O Douro, constitui na sua essência, uma luta desigual do homem contra a natureza, que exigiu um esforço imensurável daquele para moldar os elementos, consubstanciando-se na paisagem actual. Durante esse percurso, o território foi moldado e moldando os actores, fazendo dele a realidade concreta que chegou até hoje.

Porém, esta população que dá alma ao território e alimenta a paisagem é extremamente envelhecida, com índices de escolaridade baixos e com um poder de compra exíguo, sendo estas as condições que estimulam fortes taxas de migração. A ausência de mão de obra daí advinda, bem como a procura de mais produtividade, atribuíram um carácter mais mecanizado ao Douro que não fosse o relevo acentuado como que a proteger de intrusões mecânicas de maior porte e estas teriam tomado conta da maior parte da paisagem e desta forma destruído um dos maiores valores do território com os efeitos daí decorrentes para as actividades conexas como o turismo.

É indubitável o potencial turístico do Douro, advindo das características únicas da paisagem moldada pela actividade vinhateira; da produção do vinho resulta também um conjunto de actividades turísticas conexas, como a participação em vindimas e a gastronomia exímia. A dotação que a natureza atribuiu ao território, permite ainda a prática de actividades cinegéticas assim como o acolhimento de uma multiplicidade de actividades que surgem ao longo do rio Douro e do seu conjunto de afluentes, é portanto um turismo “verde” que se sustenta em recursos naturais alicerçados com o notável contributo do homem.

Contudo, e apesar do crescendo da oferta de alojamento, da procura de programas turísticos e da dotação natural do Douro, denota-se um problema de articulação dos agentes e actores turísticos privados e institucionais que limita a oferta de um produto abrangente, coordenado gerador de sinergias e valor ao território como um todo. Esta atomização de agentes sem relações coordenadas e motivados por factores individualistas é também notória ao nível de divulgação da área onde se multiplicam de uma forma incipiente divulgações de actividades parcelares por vezes sobrepostas e concorrentes entre os concelhos.

Não existe uma entidade supervisora e agremiadora da oferta turística, e o próprio gabinete de coordenação territorial existe meramente na sua natureza formal, pois todo o corpo técnico foi perdido por falta de renovação de contratos. É portanto uma realidade turística desarticulada, moldada pela própria desarticulação territorial existente no Douro. Assim “na óptica interorganizacional, os ingredientes (delimitação geográfica, multiplicidade de actores, estabilidade de uma parte significativa das relações económicas, coexistência de formas de cooperação e competição, interacção entre a esfera económica e o ambiente político social e cultural) para o desenvolvimento sustentado, estão presentes. A questão primordial é que os “jogadores” envolvidos no negócio saibam aproveitá-los, ou pelo menos não desperdiçá-los” (Rebelo, 1999, p.127) e pelo exposto não parece que actualmente os “jogadores” tenham apreendido a “jogar” correctamente, pelo menos um “jogo” frutuoso a longo prazo.

Depois de se terem apresentado as características estruturantes do território do Douro e da rede turística que nele opera, estamos nesta fase do trabalho numa posição privilegiada para expor o caso empírico desta investigação enquadrado na realidade turística e territorial em que o mesmo se desenvolve.

## **Capítulo 6**

### **O Caso da Rota do Vinho do Porto**

Neste capítulo, apresenta-se o caso relativo à Rota do Vinho do Porto, procedendo-se a uma descrição da sua trajectória, motivos, propósitos, dependências e formas de funcionamento. O objectivo deste capítulo reside no esclarecimento da vertente operacional da RVP, pois sem o conhecimento adequado do seu modo de funcionamento, do seu enquadramento operacional e das actividades desenvolvidas não seria possível proceder à análise e compreensão do caso que será desenvolvido no capítulo seguinte desta dissertação.

O capítulo encontra-se estruturado em três secções. Na primeira delas, procede-se a uma apresentação da RVP, onde ganham predominância os aspectos de carácter institucional que estiveram na sua origem. Posteriormente, na segunda secção é apresentada a Rota do Vinho do Porto Associação de Aderentes (RVP A.A), sendo verdadeiramente nesta associação que recai o interesse do estudo já que ela materializa na prática as pretensões que estiveram na base do surgimento da RVP. Assim, nesta secção é apresentado o modo de funcionamento da RVP A.A, a rede em que ela se estrutura para levar a cabo as suas principais actividades, os actores e interesses que interagem com esta associação e as conexões inevitáveis da associação face a realidade e quadro territorial descrito. O capítulo finaliza com uma conclusão dos principais resultados dele gerados.

#### **6.1 - A Rota do Vinho do Porto**

As rotas poderão ser um instrumento de grande potencial de desenvolvimento na região ou território onde delimitam a sua área de actuação. De facto, associado ao desenvolvimento turístico e dada a actuação genérica das rotas, que se caracteriza por uma incidência e integração das suas potencialidades de uma forma global pelo território, advém invariavelmente o desenvolvimento territorial. Em Portugal as rotas não tem ainda a visibilidade, o protagonismo e a tradição que estas já assumem em

países onde a actividade vitivinícola é levada a cabo com grande dinamismo, e onde desde a primeira hora se associou ao turismo.

Para materializar na prática estes princípios de grande atractividade teórica, e fruto de um contexto envolvente inicial favorável (de que de seguida daremos conta), sem o qual qualquer tentativa seria dificultada, pois à semelhança dos outros países para o surgimento e afirmação das rotas torna-se necessário um alinhamento de esforços entre o poder político regional, nacional e comunitário e uma articulação entre os agentes vitivinícolas existentes com a exigência de sensibilidade dos mesmos, perante a ligação intrínseca e cada vez mais visível do vinho com o turismo, foi instituída a Rota do Vinho do Porto que se assumiu como um projecto amplo de divulgação e dinamização dos vinhos da Região Demarcada do Douro e de todas as actividades turísticas com eles conexos, abrindo desta forma espaço para uma diversificação da fonte de receita da região e dos viticultores, que não a limitada à vitivinicultura no seu carácter mais estrito, mas a todas as actividades que com ela se relacionem, com grande destaque para as potencialidades turísticas.

Desta forma, aliando a divulgação e promoção dos vinhos com a cultura, tradição e paisagem, bem como incitando ao desenvolvimento do enoturismo, a rota terá o potencial de fornecer uma imagem e promoção unificada de uma região administrativa tão retalhada quanto a do Douro.

A formação Rota do Vinho do Porto, deveu parte do seu surgimento ao contexto favorável de apoio financeiro e à sua materialização prática em dois instrumentos: o primeiro deles consubstanciado na participação no programa de cooperação inter-regional da União Europeia intitulado DYONISIOS<sup>35</sup> onde Portugal, conjuntamente com outras oito áreas europeias vitivinícolas, participou, bem como da publicação nacional do despacho normativo número 669/94<sup>36</sup> que possibilitou que grande parte dos investimentos necessários à elaboração e dinamização de rotas fossem financeiramente

---

<sup>35</sup> Este Programa visou a criação de dinâmicas de troca nas dimensões económica e social entre oito zonas vitivinícolas da União, nomeadamente através da partilha e transferência de conhecimentos em áreas tão vastas como o turismo, comércio e formação.

<sup>36</sup> Que estabeleceu um programa de apoio financeiro a conceder pelo Fundo de Turismo a diversos investimentos associados à dinamização de rotas de vinhos.

apoiados por participação financeira a fundo perdido e por financiamento reembolsável. E em grande medida a partir de 1986 da possibilidade de venda directa do produtor engarrafador, sem passar por entreposto em Gaia, o que permitiu aos produtores criarem marcas próprias e desta forma poderem visualizar mais claramente o potencial de atracção turístico associado ao processo de descoberta e partilha por parte dos turistas da cultura de produção do vinho das suas marcas.

Estes programas tiveram como enquadramento estruturante a actuação do Instituto do Vinho do Douro e Porto (IVDP), a Casa do Douro e diversos organismos regionais de turismo que se afirmaram-se como as grandes instituições promotoras da Rota do Vinho do Porto, dando corpo à mesma que foi formalmente instituída em 3 de Agosto de 1995 por intermédio da assinatura de um protocolo entre as instituições promotoras, o secretário de estado do turismo, a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento da Região Norte e as Associações Vitivinícolas Durienses.

Na mesma data, foi aprovado o regulamento estruturante da Rota do Vinho do Porto, o qual institui a figura da comissão executiva protelada pelas várias instituições acima referidas (e que por conseguinte confere um grande peso institucional ao organismo mas pouca representatividade directa dos aderentes) e da comissão consultiva da rota materializada por uma das regiões de turismo (Douro Sul), o IVDP, a Casa do Douro, ficando a representação dos aderentes garantida através da presença de dois deles nesta comissão. O regulamento definiu a Rota do Vinho do Porto como sendo constituída por um conjunto de locais organizados em rede, devidamente sinalizados, pertencentes à Região Demarcada do Douro e que possam suscitar um reconhecido interesse turístico. O regulamento da rota teve também o papel de definir os locais que podiam ser integrados como elementos da rota, que foram divididos entre três grandes grupos: os produtores de vinho certificado, centros de interesse vitivinícola/animação e turismo no espaço rural, desde que directa ou indirectamente ligados à cultura da vinha e do vinho da Região Demarcada do Douro.

Passando parte da actuação da rota por contribuir para a boa imagem dos vinhos, e das denominações de origem do Douro e tendo associado o nome à região demarcada, o

IVDP, como instituto público com responsabilidade na denominação de origem vinho do Porto protelou a inscrição da marca RVP junto do Instituto Nacional da Propriedade como marca colectiva de certificação de serviços de turismo. Por outro lado com a criação da uma marca foi desenvolvido e associado um logótipo (Figura 6.1) que a acompanha e identifica em todas as actividades desenvolvidas pela rota.



Figura 6.1 Logótipo da RVP  
Fonte: Guia da RVP A.A

Assim, estando em jogo denominações com tanto peso histórico tornou-se necessário garantir a correspondência a padrões de qualidade de exigência com elas compatíveis, salvaguardando-se consequentemente no referido regulamento, aspectos protetadores da qualidade e exigibilidade da denominação de origem e dos valores associados ao vinho do Porto. Para esse propósito a rota estabeleceu 4 critérios de qualidade instituídos pelo regulamento e que serviram para fazer uma selecção dos pontos de interesse ou aderentes que foram inicialmente inscritos. Estes 4 critérios subdividem-se no critério ligado ao vinho, critério ligado à visita, critério ligado às infra-estruturas disponíveis e o critério ligado aos serviços prestados.

Assim, o critério ligado ao vinho, exige que os aderentes da rota estejam de forma directa ou indirecta associados à cultura da vinha e do vinho, exigindo também que todos os vinhos que estejam disponíveis para venda nos aderentes sejam certificados e provenientes da Região Demarcada do Douro<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Poderão portanto ser :Vinho do Porto, DOC Douro, IPR Moscatel, DOC Espumantes e Vinho Regional Terras Durienses.

O critério ligado à visita, exige a presença no aderente de um serviço de visita organizada que explicita o carácter, tradição e a história da região e revele as práticas relacionadas com a vinificação, este critério exige ainda que sejam especificados e cumpridos horários para visitas.

O critério ligado às infra-estruturas disponíveis requer que todos os associados disponham de uma boa acessibilidade e que as instalações a visitar possuam infra-estruturas de apoio como sejam locais de acolhimento dos visitantes, parques de estacionamento, instalações sanitárias de apoio; é também exigência deste critério que os aderentes que ofereçam visitas de carácter vitivinícola, disponham de instalações de vinificação em condições de poderem ser visitadas, bem como um local para prova e venda de vinho.

Por fim, o critério ligado aos serviços prestados, que requer que as visitas de essência vitivinícola sejam guiadas e que incluam a prova de vinho, bem como que todas as actividades desenvolvidas se encontrem devidamente licenciadas.

Tento em conta os pedidos efectuados e o cumprimento destes critérios foram no momento inicial seleccionados 54 aderentes da RVP. As características destes aderentes são múltiplas tendo como pontos unificadores o facto de pertencerem à Região Demarcada do Douro e terem actividades conexas com a actividade vitícola com valor associado ao turismo e potenciadora da activação de vários recursos e actores regionais.

Assim, dentro destes 54 aderentes, encontra-se representada de forma integrada a realidade duriense, podendo o turista percorrendo a rota, visitar desde pequenas adegas a grandes centros de vinificação de produtores exportadores, participar em actividades de produtores engarrafadores como sejam lagaradas, alojar-se em quintas típicas do Douro e em turismo no espaço rural, comprar vinho certificado e produtos oriundos da região de qualidade indubitável.

O número de aderentes não permaneceu imutável no tempo, isto porque alguns deles por não cumprimento dos critérios de qualidade foram suspensos e porque outros



manifestaram ou reuniram entretanto condições para a entrada na Rota do Vinho do Porto; assim em 1998 ingressaram na rota 11 novos aderentes, sendo em 2000 retirados 7 e acrescidos 12 mantendo-se desde então esse número estabilizado nos 70 aderentes.

Contudo e fazendo antever estes programas e apoio inicial, uma continuidade no tempo do acompanhamento da evolução da actividade das rotas e de uma consequente actividade legislativa enquadradora e reconhecedora da sua importância, tal antevisão não se verificou em termos práticos, pois as taxas de apoio e financiamento estatais foram diminutas e a tutela legislativa das rotas é completamente inexistente, não existindo ainda em Portugal no ano de 2005 qualquer diploma legal que regule e defina as actividades das rotas, ficando consequentemente a sua actuação delimitada por regulamentos próprios, criados pelas rotas, que por não terem forma legal se têm de inserir em qualquer outras formas organizativas contempladas na legislação<sup>38</sup>, que inevitavelmente não conseguirão reflectir as especificidades próprias de actuação associadas a uma rota.

Por outro lado, a rota via a sua acção esbarrar no imobilismo e dificuldade de coordenação das comissões executiva e consultiva, estando portanto o poder de actuação da rota muito disperso e longe do seu âmago: os aderentes, sendo que para colmatar esta dificuldade de actuação prática que aproximasse as decisões e actuação da RVP, dos seus principais interessados foi criada a Associação de Aderentes da RVP.

## **6.2 - Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes**

Com a evolução e afirmação da actividade desenvolvida pela rota, foi sentida uma necessidade por parte dos aderentes de poderem exercer mais directamente actividades relacionadas com as suas características, de se envolverem mais assiduamente nessas mesmas actividades, de se acharem convenientemente representados, ganhando por essa forma dimensão e fazendo jus à pretensão de dinamização associada à RVP.

---

<sup>38</sup> Como por exemplo associações ou organizações sem fins lucrativos.

Esta necessidade foi também reforçada pelo facto de a RVP se ter tornado num instrumento pouco ágil, esbarrando nos procedimentos por vezes antagónicos das instituições que faziam parte e que transformavam processos que se requeriam simples em etapas burocráticas demasiadamente prolongadas, perdidas por entre departamentos diversos de várias instituições, como era o caso da reunião de uma comissão técnica de avaliação para novos associados que desde o ano 2000 não reuniu, impedindo desta forma a admissão de novos aderentes.

Para este propósito de agilização e dinamização, os associados decidiram chamar a si grande parte das funções e atribuições da rota. Assim foi criada em 8 de Maio de 1998 a Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes (RVP A.A) por forma a representar os aderentes na comissão executiva da Rota do Vinho do Porto. Esta associação constituiu-se como de direito privado e sem fins lucrativos com os principais objectivos<sup>39</sup>:

- a) Apoio aos associados, o desenvolvimento e promoção da Rota do Vinho do Porto, a obtenção de fundos para apoio à respectiva implementação e divulgação, a defesa dos seus interesses específicos e de genuinidade dos produtos regionais;
- b) A colaboração com as entidades públicas ou privadas de relevante interesse para a actividade da rota;
- c) A especificação de condições, níveis de qualidade e serviços a prestar;
- d) A manutenção e funcionamento dos serviços convenientes de apoio aos associados entre os quais marcações, reservas e atendimento;
- e) O incentivo e mesmo execução de iniciativas culturais, desportivas, folclóricas ou artesanais, devidamente estudadas e tidas por convenientes;
- f) A associação ou filiação em outros organismos quando tal se mostre conveniente;

---

<sup>39</sup> Definidos no artigo terceiro dos estatutos da Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes.

g) A associação pode ainda, acessoriamente e com fins meramente promocionais, comercializar ou dar à exploração a comercialização de produtos vinícolas, artesanais ou outros que se integrem nos objectivos da rota.

Desde a sua criação a Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes deu provas de capacidade e de autonomia materializadas na organização de eventos marcantes e obras emblemáticas mesmo sem apoio financeiro e institucional de vulto das principais instituições.

Através desta associação que na prática desenvolve todas as actividades de visibilidade para a Rota do Vinho do Porto, fazendo por essa via com que actualmente a RVP se confunda invariavelmente com a associação dos aderentes<sup>40</sup>, foi possível agilizar processos e esbater dependências de actuação relativamente a instituições administrativas, sendo actualmente a Rota do Vinho do Porto uma mera figura jurídica estando toda a sua actuação concentrada junto da associação de aderentes.

Contudo, devido à ausência de legislação a tutelar a figura das rotas, e mesmo após a criação da Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes, os seus associados tinham também de ser num primeiro momento aderentes da RVP, o que fazia depender a existência de novos aderentes para a associação da sua inscrição junto da RVP, o que devido à necessidade de articulação da comissão executiva poderia demorar vários anos e entorpecer o processo de captação de associados.

Assim recentemente, em 2004, foi dado mais um passo com vista à autonomização completa da Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes com a alteração dos estatutos da RVP A.A, permitindo-se agora que os associados da RVP A.A, possam não pertencer à RVP, muito embora quando for criada legislação tuteladora das rotas a inscrição do associado junto da RVP se torne obrigatória.

---

<sup>40</sup> Devido a esse facto a posterior análise da caso efectuada refere-se à RVP A.A e não à RVP.

### **6.2.1 - A Organização**

Baseando-nos no art.º 8º dos estatutos da RVP A.A apresentaremos uma descrição orgânica da associação que nos permitirá compreender a seu modo de actuação.

A RVP A.A tem uma organização dividida em três órgãos principais: a assembleia-geral que é composta por um presidente e dois vogais, um dos quais é o secretário; a direcção que é composta por um presidente, um vice-presidente, um tesoureiro e dois vogais e o conselho fiscal composto por três membros efectivos e dois suplentes cabendo-lhes a fiscalização da actividade da direcção, verificando as suas contas e relatórios, sendo que é à assembleia geral que se atribuí o maior poder pois é da sua competência eleger e destituir os membros da respectiva mesa, da direcção e do conselho fiscal.

Este órgão deliberativo por excelência da RVP A.A, tem previsto em termos estatutários duas reuniões anuais ordinárias, uma até ao final do mês de Março de cada ano, para apreciação, discussão e votação do “Relatório e Contas” da direcção e o respectivo parecer do conselho fiscal; e outra até ao fim do mês de Dezembro, para a apreciação, discussão e votação do “Orçamento e Plano de Actividade” para o exercício seguinte.

Contudo, a direcção por livre iniciativa desta, ou mediante documento subscrito por um mínimo de vinte por cento dos associados, em pleno gozo dos seus direitos, e o conselho fiscal, tem capacidade para requerer reuniões extraordinárias da assembleia geral. Apesar disso o número de assembleias extraordinárias é quase que inexistente limitando-se a actividade da assembleia geral às duas reuniões ordinárias anuais.

Apesar da actividade deliberativa caber na sua maioria à assembleia geral, a associação poderá, mediante simples deliberação da direcção, celebrar protocolos com entidades oficiais, destinados à elaboração ou execução de planos ou projectos de incentivos, relacionados com as referidas finalidades o que permitirá agilizar processos e decisões, o que se torna particularmente relevante quando num universo de 49 associados o número de participantes nas assembleias se situa em torno dos 10, sendo que através de

procurações de representação que alguns associados trocam entre si, esse número passará para 16, ainda assim longe de metade dos associados.

A eleição dos membros dos órgãos é feita em escrutínio secreto, para um mandato de três anos, não podendo nenhum dos associados ocupar, simultaneamente mais do que um cargo nos corpos gerentes.

### **6.2.2 - A Distribuição Geográfica dos Aderentes**

Os aderentes da RVP.A.A no cumprimento do requisito de pertença à RDD, estão na sua totalidade dispersos por esta região, como se constata na Figura 6.2, este facto permite e facilita uma visão da região global sem retalhos administrativos no ponto de vista de coordenação turística da RVP.A.A, exigindo contudo uma procura de sensibilização e diálogo com as entidades administrativas e territoriais que a tutelam: os municípios e regiões de turismo integrantes deste território, visto a actividade de divulgação, activo turístico e fonte de potencial de receitas que a actuação da RVP.A.A poderá para elas representar.

Marketing Turístico  
Uma Abordagem de Rede

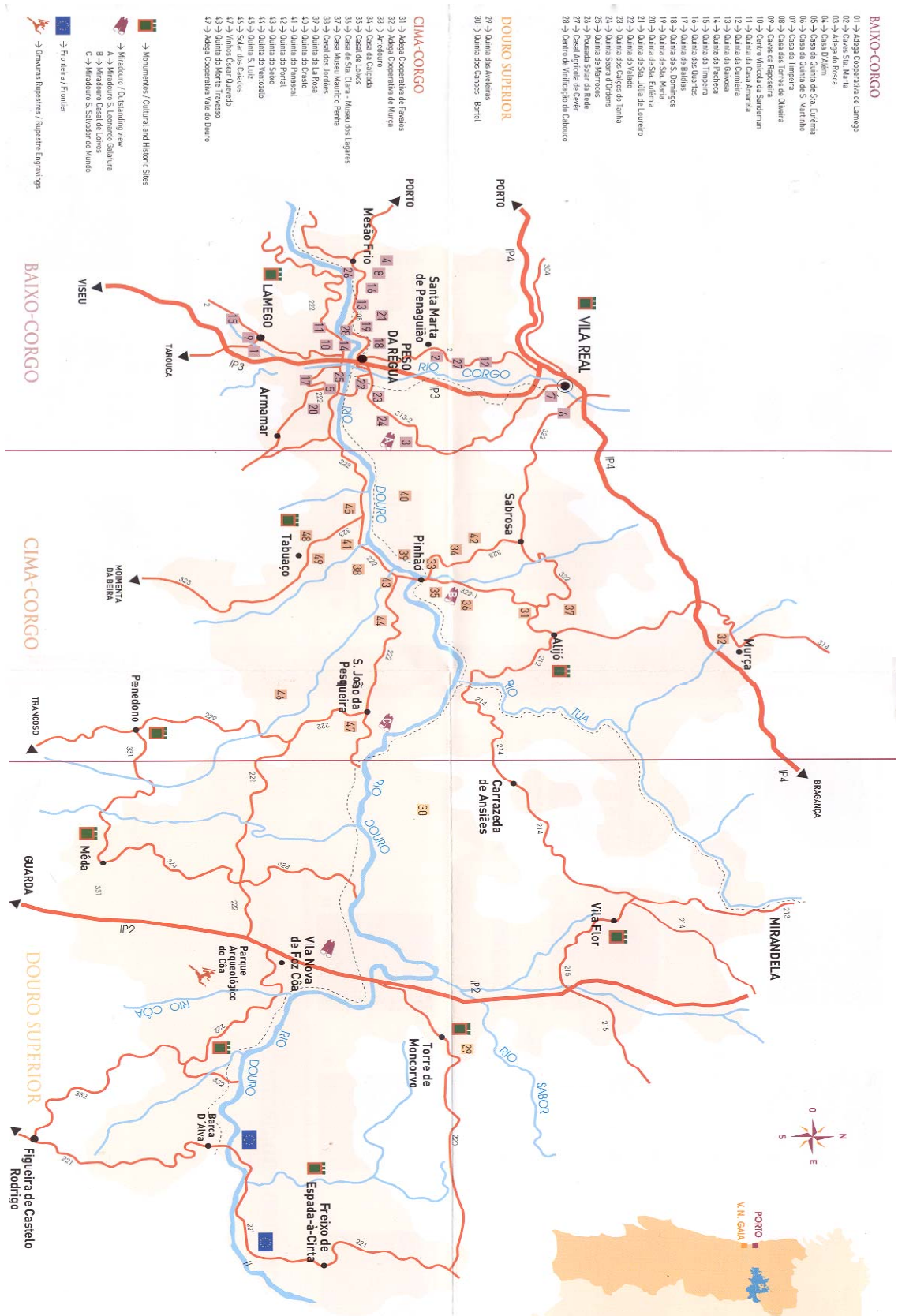


Figura 6.2 Os aderentes da RVP.A.A dispersos pelo território  
Fonte: Guia da RVP A.A

Contudo e dividindo-se a RDD nas três subunidades de paisagem: Cima Corgo, Baixo Corgo e Douro Superior verifica-se que a presença de aderentes nesta última sub-região é bastante limitada, quando comparada com o aglomerado de aderentes do Baixo e Cima Corgo. Ao facto não será alheio a maior dificuldade de acesso a esta sub-região, bem como uma maior tradição associada às regiões anteriores e à menor presença do elemento vinha, que aqui começa já a disputar o domínio com outros elementos e produções agrícolas passando preferencialmente pela amendoeira ou oliveira.

### **6.2.3 - Principais Actividades**

A Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes destacou-se por ter conseguido levar a cabo acções que divulgassem a região do Douro de forma articulada sendo que indubitavelmente o expoente máximo, ao nível de acções desenvolvidas, se materializa na organização da festa das vindimas, tendo a RVP.A.A o mérito de transformar a festa das vindimas de um evento fechado à população, sem participação desta, muito concentrado na cidade da Régua e com pouca visibilidade global, para um acontecimento marcante e dinamizador.

Esta mudança foi conseguida quer através da mobilização de autarcas e investimento de meios, quer através da prospecção e divulgação de todas as actividades desenvolvidas na região durante o período das vindimas, com a pretensão de se conseguir realizar a festa fora da Régua, e manifestar-se em simultâneo em diversos locais da região, ganhando assim impacto regional e nacional, afastando definitivamente o isolamento em relação à população local, agricultores e proprietários chamando-os antes a eles para serem os verdadeiros usufruidores e protagonistas da festa.

Assim, a festa das vindimas tem-se afirmado como o verdadeiro símbolo da capacidade organizativa da RVP.A.A uma vez que envolve a colaboração de grande parte dos agentes locais da região<sup>41</sup> e se estende por um período considerável de tempo

---

<sup>41</sup> Como referência o programa da festa das vindimas de 2004 contou com a colaboração oficial de 20 entidades: Governo Civil de Vila Real, Instituto dos Vinhos Douro e Porto, Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, Câmara Municipal de Lamego, Câmara Municipal de Murça, Câmara Municipal da Régua, Câmara Municipal de Sabrosa, Câmara Municipal de Tabuaço, Câmara Municipal de Vila

(geralmente entre o início de Setembro e o final de Outubro de cada ano). Esta festa atinge os mais diversos eventos culturais associados ao vinho, à sua cultura e paisagem associada como exposições, concertos, feiras medievais, mostras de vinhos, seminários, missa da bênção das vindimas, cruzeiros, entre outras actividades.

De facto, dentro da festa das vindimas os eventos são de uma abrangência completa, integrando e envolvendo vários produtos que com grande facilidade se associam ao vinho, prova disso é o evento organizado pela rota denominado “Laboratórios de Sabores”, onde são dados a provar aos visitantes várias combinações, dos mais típicos doces da região conjuntamente com diversos tipos de queijo conjugados com vinho, de forma a se poder ganhar entendimento das diversas possibilidades de consumo do produto vitícola e simultaneamente protelar a divulgação de outros produtos regionais.

A elevação cultural, sai também reforçada neste período, pois integrados na festa das vindimas decorrem eventos como o Douro jazz onde se realizam diversos concertos de jazz no teatro de Vila Real, concertos de orquestras e festivais de folclore. Para o sucesso deste programa é indispensável a participação organizada dos municípios e a oferta de serviços por parte dos associados que vão desde os almoços e jantares de vindima, lagaradas, pisas tradicionais de uva, participação na vindima, prova de vinhos enchimento de pipos, rolar e rotular garrafas, entre outras.

O dinamismo vivido no Douro neste período, levou com que a RVP.A.A, organizasse um programa denominado “À Descoberta do Douro” que oferece várias tipologias de pacotes próprios com programa e preços pré-definidos para serem mais facilmente adquiridos pelos turistas.

A festa das vindimas, torna-se pela sua abrangência num movimento aglutinador de toda a população da região do Douro fazendo com que neste período a cultura e tradições associadas ao vinho, sejam potenciadas com a participação da população local

---

Real, Região de Turismo da Serra do Marão, Museu do Douro, Gabinete Intermunicipal do Alto Douro Vinhateiro, Caixa de Crédito Agrícola do Vale do Douro, AVEPOD, Confraria dos Enófilos da Região Demarcada do Douro, Associação dos Amigos do Museu do Douro, Associação dos Amigos do Douro Património Mundial, Teatro de Vila Real, Nervir e Rancho Folclórico de Godim.



e a visita de turistas e que os ganhos e mais valias para o território se estendam a diversas áreas económicas.

De facto, esta festa que decorre durante dois meses deixa marcas que se manifestam no território durante todo o ano, a população fica sensibilizada para o potencial de atracção associado ao vinho, as quintas mantêm as pias tradicionais e as vindimas com a consequente procura de mão-de-obra, os produtos locais como a azeite, compotas, artesanato têm grande escoamento, a oferta cultural é elevada aproximando-se à existente em grandes cidades, o que fará com que as marcas associadas, RVP, e Douro ganhem grande visibilidade com ganhos manifestos no desenvolvimento do território.

Apesar da grandiosidade deste evento, a actividade da RVP.A.A não se esgota nele, tendo a recente inauguração ocorrida em 18 de Setembro de 2004 de um nobre e sofisticado espaço comercial designado por *show room* da Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes localizado numa das zonas com mais tradição da cidade da Régua, (junto à emblemática estação da CP) potenciado as funções de central de reservas, de venda directa de vinhos dos associados e de divulgação local que desde sempre a RVP.A.A, pretendeu assumir.

De facto, a grandiosidade deste espaço não deixa de ser uma conquista assinalável e um momento marcante para a RVP.A.A, sendo este um projecto que abraçou várias direcções até se ter tornado uma realidade e que através da sua concretização fez com que os associados depositassem mais confiança nas potencialidades da rota.

Com um espaço de tal categoria, destaque e requinte, o acolhimento aos turistas é dignificado, a presença e disposição dos vinhos de todos os aderentes é realizada de forma cuidada, o que permite um bom escoamento dos mesmos, estando este espaço simultaneamente à disposição dos associados para que sempre que o entendam eles próprios organizem a divulgação dos seus vinhos, para além disso possibilita a venda de produtos artesanais, livros e outras publicações sobre a região, existindo também recentemente, e fruto de uma parceria com a rota do azeite, à disposição do turista azeite transmontano que tem revelado vendas bastante positivas.

Este espaço mais do que qualquer posto de turismo que tem instalações limitadas, horários de funcionamento indecifráveis e informações turísticas bastante espartilhadas, poder-se-á afirmar, dadas as suas características, como uma plataforma geradora de informação e de um “tráfego” de turistas sustentado num conhecimento global da região do Douro e na articulação de actores que disponibilizem uma oferta turística global.

A formação profissional, é igualmente uma das actividades levadas a cabo pela RVP.A.A, pois a consciência de que a imagem criada pelo turista é função dos contactos que o mesmo desenvolve com toda a população local e particularmente com os elementos da hotelaria está presente na rota. Para este propósito foi desenvolvido um programa de formação profissional para activos e associados que decorreu nas cidades de Vila Real, Régua, Lamego e na vila do Pinhão denominado “Contributos para o Enoturismo” que pretendia explicar técnicas de serviço e apresentação do vinho e esclarecimento de questões colocadas pelos turistas aos associados e aos profissionais de hotelaria e restauração para que através desta formação fosse conseguido um produto turístico com maior conhecimento e qualidade.

Assim, nesta formação dividida por quatro acções <sup>42</sup>, foram explicitadas aos participantes as questões mais frequentemente colocadas pelos turistas, como as relativas ao tempo de duração de uma videira, aos tipos de vinhos existentes, à historia da Região, e justificados os detalhes de servir o vinho com a mão esquerda, exemplificadas formas de decantar vinho etc, sendo informações que poderão servir para sensibilizar os profissionais para a importância dos serviços associados ao produto enriquecendo assim a oferta global, tornando-a mais distinta e inimitável.

No seguimento desta preocupação, a RVP.A.A celebrou durante o mês de Maio de 2005 um protocolo com a rota do azeite e a UTAD para a realização de uma pós-graduação

---

<sup>42</sup> A acção “A Vinha, Regiões Demarcadas e Rotas do Vinho” em que os formandos foram esclarecidos da importância da historia da vinha e do vinho na região, sobre o que é uma região demarcada e sobre a importância e significado das rotas de vinhos; a acção “Vinho Prova e Serviço” através da qual foram divulgadas características dos vinhos aprendendo os formandos a organizar fichas classificativas dos mesmos; a acção “Vinho e Gastronomia” em que os formandos foram esclarecidos acerca dos produtos regionais, receituário tradicional e formas de aconselhamentos de bebida e comida e a acção “Enoturismo: Organização, Implementação e Dinamização de Visitas” em que foram esclarecidas aos formandos as funções básicas do enoturismo.

em rotas temáticas, para que os associados que assim o pretendam possam adquirir conhecimentos mais profissionais e avançados de técnicas de marketing e gestão, de forma a ganharem um melhor entendimento do turista e desta forma poderem potenciar as suas vendas e enriquecer o produto turístico oferecido.

Por outro lado, funcionando a rota como central de reservas consegue oferecer um produto global ao turista, mobilizando para tal quer os seus associados, para os quais encaminha os turistas para visitas, refeições e dormidas, quer outros parceiros, como sejam embarcações, comboios turísticos, mesmo hotéis (quando recebem grandes grupos não tendo as quintas capacidade para os alojar conjuntamente); para além de conseguir activar vários meios e agentes a rota consegue mobilizar os turistas para toda a região do Douro e mesmo regiões conexas que complementam a oferta turística do Douro<sup>43</sup> desde que o turista fique alojado e pernoite num dos associados.

Contudo, a captação de turistas nomeadamente estrangeiros, revela uma grande fragilidade associada ao facto de o site da RVP.A.A<sup>44</sup> se revelar bastante incipiente e pouco articulado e para além disso não estar disponível em qualquer língua estrangeira o que fará que só mesmo os turistas com conhecimento prévio utilizem o *email* de reservas indicado no site. A captação de turistas nacionais embora mais fácil através do site, acaba por se limitar também ao mesmo e à presença directa do turista no *show room* pois a rota não tem acordos com qualquer operador turístico que venda os serviços dos seus associados.

Não é consequentemente um fenómeno surpreendente que o encaminhamento de turistas com reservas para os associados, não seja num número significativo quando comparado com as reservas totais destes, visto os associados possuírem de uma forma individualizada acordos com operadoras e divulgação própria autónoma. Para além deste facto não existe um controlo das reservas que cada um dos associados receba directamente, o que origina que a proposta de um programa de visita ou acomodação por parte da RVP.AA fique sujeito a uma necessidade de confirmação para o aderente

---

<sup>43</sup> Como seja uma parceria com a rota de Cister que complementa a RVP em termos de monumentalidade.

<sup>44</sup> [www.rvp.pt](http://www.rvp.pt)

proposto, o que origina invariavelmente a espera de algum tempo, por vezes demasiado, com a consequente perda do potencial cliente por parte da RVP.A.A.

A RVP.A.A, tem também uma função essencial de promover a imagem da região e dos seus associados e se nos primeiros anos de actividade esse propósito foi bastante bem conseguido através da presença regular de artigos sobre a RVP em várias publicações especializadas (Evasões, Revista de Vinhos) e com grande tiragem (Expresso, Publico, Correio da Manhã), bem como a promoção do vinho do Porto a bordo dos comboios turísticos da C.P, e a presença e participação de elementos da RVP.AA junto de programas televisivos de grande audiência, actualmente e fruto da ausência dos recursos financeiros necessários, a divulgação efectuada pela rota limita-se ao seu espaço físico na Régua, e à presença em feiras de turismo nomeadamente na Bolsa de Turismo de Lisboa (BTL) e na Feira Internacional de Turismo (FITUR) onde geralmente se inserem dentro de um dos stands das regiões de turismo da Região Demarcada do Douro e uma vez aí, organizam uma divulgação autónoma.

Uma outra acção que a materializar-se se poderia constituir um instrumento de divulgação privilegiado, seria a sinalética em toda a região de actuação da RVP.A.A indicando caminhos dos aderentes e promovendo o próprio nome da RVP. Apesar de se ter conseguido financiar esse projecto e terem sido elaboradas as placas indicativas de sinalética dos associados a colocar junto ao espaço físico dos mesmos bem como executados *outdoors* de grandes dimensões indicando ao turista a existência da rota e de trajectos possíveis, só as primeiras foram colocadas à entrada da instalações dos aderentes <sup>45</sup> pois os *outdoors* que comportariam uma maior visibilidade estão armazenados, já que até hoje, não foi possível articular todas as entidades responsáveis pela autorização da sua colocação.

Esta divulgação, torna-se manifestamente insuficiente para conseguir garantir uma ampla visibilidade nacional, colocando em risco um dos objectivos essenciais da rota: a

---

<sup>45</sup> E mesmo nesta placas não foi possível incluir o logótipo da RVP, por o instituto de Estradas de Portugal, entender que o mesmo contendo um cálice de vinho do Porto poderia sugerir o seu consumo, tendo consequentemente o logótipo presente nas placas indicativas dos aderentes sido substituído por uma uva.

promoção dos associados. É também consequência de uma “descapitalização” da rota que de entre o seu funcionamento e fontes de receita não consegue meios financeiros suficientes para cumprir destacadamente este objectivo.

#### **6.2.4 - Rede de Relações**

Todas as actividades desenvolvidas pela rota partilham um denominador comum que passa pela oferta de serviços por parte dos associados, sendo que a RVP A.A conhecendo as características e disponibilidade destes, consegue articular tudo o que por eles é oferecido e vender posteriormente aos clientes cobrando por isso uma comissão ao associado para o qual o cliente é encaminhado. Contudo e dada a alguma semelhança das actividades oferecidas pelos seus associados a RVP A.A, recorre com frequência a operadores turísticos, denominados por parceiros que contribuem para a elaboração de programas personalizados exigidos pelos clientes, que geralmente requerem um cruzeiro ou passeio em comboio turístico ou mesmo uma animação cultural (Figura 6.3).

São também estes parceiros que permitem à RVP.A.A a elaboração de pacotes turísticos para posterior oferta aos clientes. Os parceiros englobam também entidades institucionais como a UTAD, a rota do azeite, ou mesmo as diversas regiões de turismo, que permitem a oferta de formação à população local e aos associados, a divulgação e venda de produtos conexos ao vinho e a organização de eventos de carácter regional como a festa das vindimas.

Por vezes torna-se necessário recorrer a outros agentes turísticos, que por serem solicitados com menos frequência não adquirem o estatuto de parceiros, mas que poderão ser importantes para que os associados possam usufruir de algum tipo de receita. É o caso de por vezes se terem de efectuar reservas solicitadas para grandes grupos de turistas nos maiores hotéis da região, por os associados não terem capacidade de acolher um número tão elevado de hóspedes, para posteriormente lhe ser prestado um jantar ou provas em quinta.

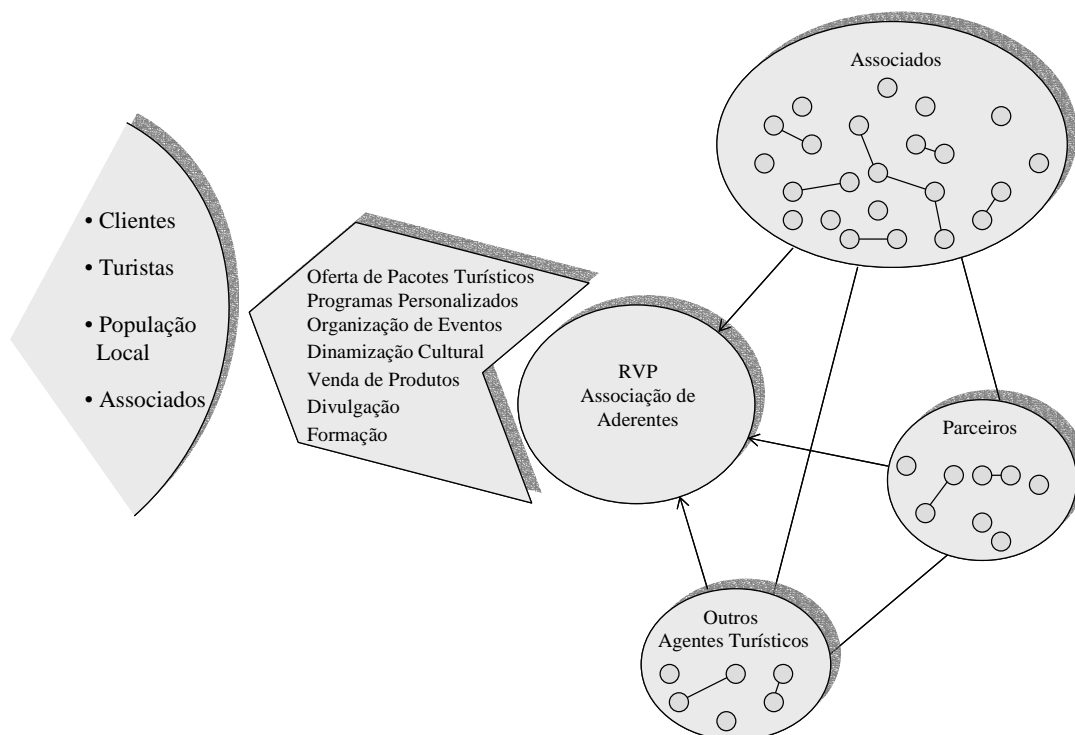


Figura 6.3 Rede de relações da RVP A.A.  
Fonte: Elaboração própria

Pode-se afirmar que a RVP A. A. é um agente mobilizador de actores e recursos turísticos de toda a região, e territórios conexos<sup>46</sup> pois toda a fonte de receita para a RVP A. A. é proveniente da articulação e posterior prestação ou venda de serviços turísticos prestados por terceiros. O potencial de articulação da RVP A. A é portanto em teoria enorme, pois tem ao seu serviço grande parte dos actores, recursos e actividades turísticas existentes no território.

Contudo a capacidade de fazer chegar esses recursos aos clientes finais é dificultada pela ainda escassa dificuldade de meios de divulgação e pela própria diferença de envergadura financeira da RVP A. A, comparativamente a alguns dos seus aderentes, permitindo-se alguns deles terem orçamentos de comunicação e divulgação incomensuravelmente maiores, o que retirará importância aos turistas encaminhados pela rota e à divulgação efectuada pela mesma.

<sup>46</sup> A RVP A. A. vende, organiza e sugere deslocações de turistas a regiões conexas com a Região Demarcada do Douro, desde que isso permita ao associado ver aumentado por exemplo o número de noites de alojamento dos turistas.

De facto para o desenvolvimento de todas estas actividades a RVP.A.A conta apenas com as quotizações dos associados, valores que estão divididos em três escalões, de acordo com a dimensão dos mesmos. Assim, o primeiro escalão comporta os associados de mais pequena dimensão, geralmente só unidades de turismo rural e assume um montante de 300€ anuais, ao escalão seguinte corresponde uma quotização anual de 480€ sendo aplicável a pequenos produtores engarrafadores de vinhos e unidades de alojamento com refeições, por fim o último escalão corresponde a uma quota de 900€ aplicando-se a unidades hoteleiras com mais de 10 quartos, grandes produtores (exportadores), e adegas.

A outra fonte de receitas da RVP resulta das comissões cobradas por vendas de serviços e produtos e dependem também do tipo de serviço efectuado sendo de 20% por alojamento, 15 % sobre refeições, 20% em provas de vinhos, de 25% sobre as vendas de produtos no *show room* e 10%. de marcações em parceiros.

Para projectos de maior envergadura como a festa das vindimas, projectos de formação profissional e de divulgação a rota necessita de receitas que não as decorrentes das vendas, pois estas apenas são suficientes para pagar os salários dos três funcionários existentes<sup>47</sup>, receitas que geralmente provem do IVDP e de algumas câmaras municipais aquando da organização da festa das vindimas, ou da aprovação de programas comunitários, sendo o mais significativo destes programas o que resultou na aprovação de financiamento do *show room* da rota.

A RVP A.A afigura-se pois como uma *issue-based net* estruturada em torno de actores que conjugam interesses turístico vitivinícolas e que por intermédio da actuação articulada da rota potenciam a sua actividade e visibilidade conjunta por forma a gerar mais valias às suas actividades.

Como se depreende da exposição efectuada a RVP, A.A na sua actuação funciona como despoletador de vários actores territoriais, permitindo uma dinâmica global que tem como mote o vinho e a cultura da vinha, desta forma a sua actuação influencia e

---

<sup>47</sup> Um responsável de projectos, uma técnica comercial e um escriturário.

desperta interesses em vários actores, sendo que esses mesmos actores acabam por influenciar em forte medida a actuação e desempenho da RVP.A.A, assim sendo torna-se relevante discriminar os principais actores com interesse e influência na actuação da rota aqui denominados por *stakeholders*. Assim elaborou-se a Tabela 6.1 por forma a se tornar explícita a cadeia de relações e dependências recíprocas entre a RVP, A.A e cada um dos seus *stakeholders*.

| <b>Stakeholders</b>          | <b>Interesse na Actuação da RVP A.A</b>  | <b>Áreas de Actuação e Influência</b>  |
|------------------------------|--|--|
| <b>Restauração</b>           | Atracção de turistas, para posterior venda de serviços.  | Oferta de refeições, cuja qualidade poderá influenciar o produto e a experiência turística global.   |
| <b>Grupos Culturais</b>      | Atracção de turistas, para posterior venda de serviços, divulgação dos grupos e actividades culturais.   | Oferecem cultura local enriquecendo a oferta e a estadia do turista e contribuindo também para a animação da população local.  |
| <b>População Local</b>       | Formação profissional, participação dos eventos das festas das vindimas, aumento de postos de trabalho e indirectamente das receitas dos turistas.       | Oferece a hospitalidade, acolhimento, mão-de-obra, cultura local e vivências próprias, compartilham infra-estruturas com os turistas.  |
| <b>Turistas</b>              | Conseguir obter informações globais sobre a região, acesso a pacotes turísticos globais, acesso a quintas e produtores, compra de produtos típicos.      | Fornecem receitas, divulgação, utilizam infra-estruturas.  |
| <b>Regiões de Turismo</b>    | Divulgação da região por intermédio da rota, paisagem preservada por exigência do enoturismo.  | Promovem a divulgação da sua região, ajudam pontualmente a RVP.A.A. nas acções de divulgação.  |
| <b>Associados</b>            | Encaminhamento de reservas, divulgação, venda directa de produtos, especialização e formação turística, defesa de interesses junto de órgãos do governo. | Financiadores e responsáveis pela RVP.A.A, permitem um contacto directo com a cultura vitivinícola, responsáveis pelo enoturismo, empregam mão de obra local que ajuda a estancar o êxodo rural. |
| <b>Governo</b>               | Desenvolvimento turístico e regional, com o conseqüente aumento de receitas.   | Promove a divulgação nacional, responsável por legislação de enquadramento turístico e administrativo, responsável pelas principais infra-estruturas.  |
| <b>Operadores turísticos</b> | Encaminhamento de turistas.  | Divulgam a região, trazem à região a grande parte dos turistas, complementam o oferecido pela RVP.A.A.   |
| <b>Câmaras Municipais</b>    | Divulgação do município, atracção de visitantes e de investimento.   | Promovem eventos locais, responsáveis pelo ordenamento, atractividade, e infra-estruturas municipais.  |
| <b>IVDP</b>                  | Divulgação e dinamização das denominações de origem.   | Financiador da RVP.A.A em algumas actividades promovidas.  |
| <b>Produtores Locais</b>     | Escoamento de produção associada ao vinho.   | Produzem produtos complementares ao vinho que são do interesse do turista.   |

Tabela 6.1 *Stakeholders* da RVP A.A

Fonte: Elaboração própria



Torna-se portanto necessário um equilíbrio na actuação de todos estes actores por forma a que as influencias que sofrem e exercem possam ser coordenadas no sentido de um melhor produto turístico global, com o conseqüente efeito potenciador do desenvolvimento da região.

### **6.2.5 - Os Entraves Administrativos e Territoriais à Actuação da RVP A.A.**

Contudo, apesar dos resultados e visibilidade associada aos eventos realizados pela RVP A.A e à articulação dinamizadora desta de grande parte dos principais actores turísticos da região do Douro, a actuação da RVP A.A esbarra nos diferentes retalhos e complexidades administrativas existentes e na conseqüente multiplicidade de interlocutores com interesses muito delimitados com os que tem de interagir com vista à elaboração integrada da sua oferta.

Um dos melhores exemplos desta dificuldade de articulação, manifesta-se no processo conducente à materialização da festa das vindimas. Este evento, por envolver de uma forma genérica toda a RDD, exige a articulação dos actores que são decisivos à sua materialização como sejam as câmaras municipais, o IVDP e as regiões de turismo, sendo que essa articulação padece de dificuldades evidentes que passam por um lento e burocrático processo de agenda e divulgação dos eventos a ocorrer nesse período, facto que motiva o tardio conhecimento dos mesmos por parte da RVP.A.A com o conseqüente atraso que tal facto origina na divulgação geral da festa, dificultando por sua vez a venda atempada de pacotes turísticos associados.

Como exemplificação prática o programa da festa das vindimas de 2005 ainda não estava disponível em Julho desse ano, isto porque as entidades responsáveis pela organização de certos eventos, não comunicam atempadamente as suas datas de realização, revelando uma falta de sensibilidade e cuidado com a divulgação e produto turístico que se irá reflectir nos serviços prestados pela RVP A.A.

Para além desse facto, grande parte dos municípios estabelece como condição necessária de financiamento das actividades da RVP A.A o desenvolvimento de eventos

desta nos seus municípios, o que não deixando de ser uma atitude legítima, confere contudo um carácter muito limitado de actuação. Mesmo cumprindo-se este requisito são escassos os autarcas que contribuem financeiramente, ainda que de forma simbólica para a organização de eventos, justificando tal atitude pelo não cabimento dos apoios solicitados na planificação orçamental.

A divulgação das actividades passa também por se conseguir articular as três regiões de turismo com competências no território de actuação da rota, não sendo fácil conseguir o apoio unânime das três regiões, no que concerne a apoio e divulgação acabando também elas por inevitavelmente limitar genericamente o apoio a actividades cujos benefícios sejam imediatos e visíveis para a região que tutelam.

Também os projectos mais estruturantes, como o caso da sinalética, sofrem por não existir uma articulação coordenada ou órgãos deliberativos com competência regional, eternizando-se os problemas que por vezes só ganham solução com visitas de secretários de estado à região.

É portanto um jogo de interesses territoriais que a RVP, A.A tem de saber “jogar”, muito embora tal atitude custe a sobreposição de eventos e a não abrangência territorial e “timings” de actuação deficitários.

### **6.3 - Conclusão**

Com o que foi exposto neste capítulo, é possível concluir que o caso da RVP é muito rico, enquadrando-se perfeitamente no âmbito deste estudo: a RVP é um agente turístico de representação colectiva que actua dentro de uma realidade territorial confinada, o Douro e mais particularmente a RDD articulando vários actores da rede turística do território em torno de interesses comuns o que acabará por modelar e gerar efeitos nessa mesma rede turística. Desta forma a RVP assume-se como uma *issue-based net* articulando actores com ligações à indústria do turismo e do vinho com a pretensão de gerar mais valias através de uma acção conjugada dos mesmos.

Assim, depois de apresentada a configuração turística e territorial do Douro no Capítulo 5 e de aí se terem exposto detalhadamente as suas características, para que uma vez conhecidas as particularidades da rede turística e do território se apresenta-se neste capítulo com um melhor enquadramento o caso da RVP, procedeu-se à aplicação do modelo conceptual de análise descrito no Capítulo 3 ao caso da RVP integrada no território do Douro. Essa aplicação e a respectiva análise, de contornos eminentemente qualitativos, são apresentados no capítulo seguinte.

## Capítulo 7

### Análise do Caso

Neste capítulo procura-se analisar o caso da RVP com base no modelo conceptual desenvolvido no Capítulo 3 (Figura 7.1).

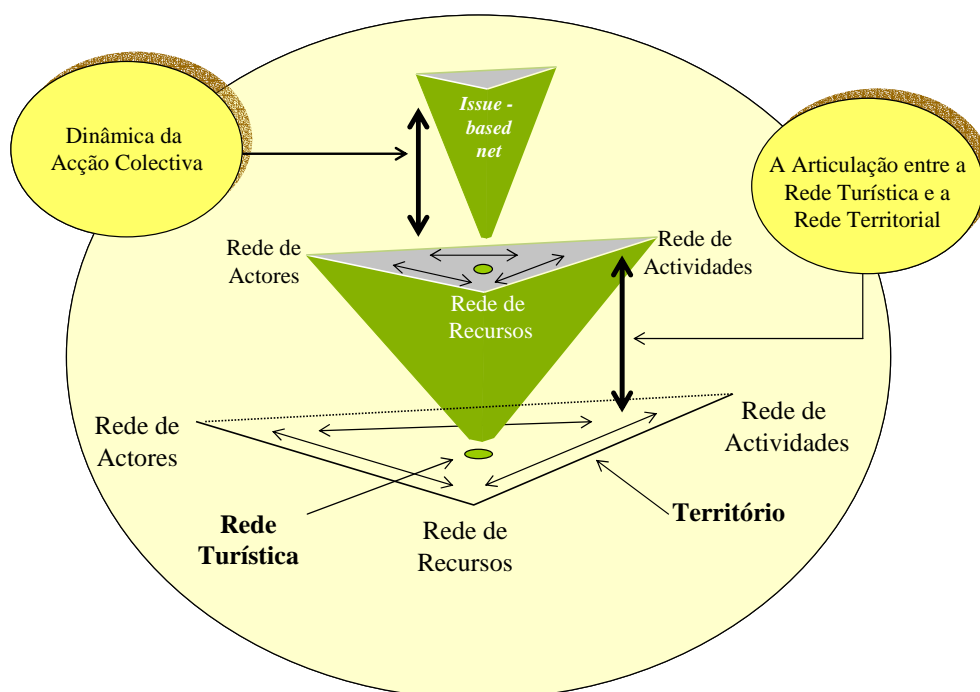


Figura 7.1 Modelo conceptual de análise simplificado  
Fonte: Elaboração própria

A pretensão deste capítulo, prende-se com a tentativa de esclarecimento do impacto da articulação de cada uma das variáveis integradoras das dimensões do modelo, de maneira a que possam ser esclarecidas as dinâmicas turísticas e territoriais daí advindas. Com este exercício procurar-se-á evidenciar sob a tutela do modelo de análise proposto a importância do condicionamento recíproco existente entre a configuração territorial e a sua rede turística, evidenciando-se dentro desta rede a *issue-based net* RVP.A.A. Este capítulo afigura-se consequentemente como o âmago e justificação do estudo empírico realizado.

No quarto capítulo deste estudo, foi apresentada a defesa do método de estudo de casos e do design de caso único como instrumentos mais adequados à operacionalização da metodologia de investigação subjacente ao estudo empírico. Por outro lado, no quinto capítulo procedeu-se à descrição do território do Douro, tendo-se no capítulo sexto pormenorizado informação sobre a RVP.

No decorrer deste capítulo, será apresentada uma análise de teor qualitativo das dimensões contempladas no modelo e aqui aplicadas ao território do Douro e em particular da RDD, à rede turística nele existente e à *issue-based net* RVP A.A. Esta análise será estruturada de acordo com as dimensões do modelo, estruturando-se o capítulo em três secções, sendo as duas primeiras esclarecedoras das dimensões do modelo: A Articulação entre a Rede Turística e a Rede Territorial e a Dinâmica da Acção Colectiva. A última secção foi reservada para nela se apresentar uma conclusão da análise do caso.

## **7.1 - Articulação entre a Rede Turística e a Rede Territorial**

A maior pretensão deste trabalho recai na elucidação da influência recíproca entre o território compreendido como realidade eminentemente relacional e da sua rede turística que simultaneamente se apresenta como um recurso particular do território. Nesse sentido e depois de tomar o território do Douro e mais particularmente da RDD como unidade de análise, foram colocadas questões a todos os entrevistados de maneira a compreender a articulação por eles percebida entre a rede turística e a rede territorial, sendo que para efeitos de análise se repartiu esta articulação nos elementos essenciais de cada uma das redes consideradas no estudo: actores, recursos e actividades.

### **7.1.1 - Actores**

Os actores são os protagonistas da mudança e da dinâmica associada ao território, conseguindo os actores existentes num território, conferir ou retirar valor aos recursos do mesmo e das redes que o constituem, assim os actores existentes num território afiguram-se eles próprios como um dos principais recursos nele existente, sendo

portando o elemento chave para se apreender da articulação e dinamismo verificado entre as redes territoriais existentes. No nosso estudo, os actores de acordo com o seu objectivo foram agrupados em duas grandes categorias: os actores individuais e os actores institucionais.

#### **7.1.1.1 - Individuais**

Os actores individuais do território e da rede turística, procurarão através da sua actuação, melhorar inevitavelmente a sua posição, sendo que esta actuação poderá ser facilitada ou obstaculizada pelo desempenho e configuração dos actores institucionais presentes. Estes actores individuais, diligenciarão melhorar a sua posição através da activação de recursos que poderão existir ou não no território e interagindo com outros actores presentes no território ou fora dele, por forma ao desenvolvimento de actividades, não possíveis de serem concretizadas sem estes relacionamentos. Os actores individuais nas suas relações interligam o território com outros espaços, definindo eles próprios o seu território relacional.

Os actores individuais na sua actuação activarão recursos territoriais, dependendo conseqüentemente a evolução e dinâmica do território do tipo de actores que consegue atrair e do desempenho e activação de recursos que estes conseguem activar. A atracção de actores a um território, dependerá também dos actores já existentes, sobretudo no que diz respeito ao desenvolvimento de actividades que exijam complementaridades e actuações conjuntas. No nosso estudo procuramos portanto saber quais os principais actores individuais do território e essencialmente da rede turística a ele associada, quais as suas características e como se traduzia a sua actuação ao nível de actividades desenvolvidas e activação de recursos.

Verificou-se serem muito poucos aqueles que foram identificados como actores individuais territoriais de relevo sendo que a ideia subjacente era que estes eram muito espartilhados e sem dimensão crítica, existiram alguns entrevistados que consideraram os mais de 30.000 agricultores como os actores territoriais.

Existiu contudo uma unanimidade em considerar os actores relacionados com o vinho e com o turismo, como os principais actores territoriais individuais. Dentro dos actores turísticos, a predominância foi atribuída aos operadores do turismo fluvial pela escala associada e em particular ao Douro Azul<sup>48</sup>, pela capacidade de desenvolvimento de uma maneira autónoma de um produto integrado e dentro do vinho ao grupos de produtores exportadores pela sustentação sócio-económica do território.

“Investigador : Na sua opinião quais são os principais actores individuais presentes no território da RDD e quais as actividades que desenvolvem?”

Entrevistado: Eu acho que os principais actores individuais da RDD e sobretudo aqueles que mais têm aproveitado a classificação do Alto Douro Vinhateiro como património da humanidade, têm sido os operadores turísticos dos barcos, os que operam com o turismo fluvial, essa vertente do turismo tem sido aquela que mais e melhor aproveitou a janela de oportunidade que a classificação do Alto Douro Vinhateiro como património da humanidade criou a esta região.”

Dr. José Artur Cascarejo

Foi identificada uma clara falta de interacção entre os agentes turísticos e territoriais que imprime ao território uma atractividade reduzida no que diz respeito à captação de novos actores que procurem parceiros para desenvolverem em complementaridade um produto integrado, sendo que a concretização de uma oferta turística deste nível só se afirma possível com uma integração vertical no mesmo actor de todas as actividades.

Assim fala-se apenas num grande actor e não em pequenos actores que possam oferecer um produto baseado em interacções e transferência de turistas entre actores, actor que surge devido à própria configuração e atitude territorial existente. Notando-se uma clara percepção de falta de interacção entre os pequenos actores individuais existentes.

---

<sup>48</sup>O Douro azul é um operador turístico que concentra em si próprio e detém meios integrados de oferta que vão desde o alojamento, os cruzeiros, passeios em helicóptero entre outras actividades.

“Investigador: Como se compreende a tão ténue existência de iniciativa e de actores privados de relevo no território do Douro?”

Entrevistado: Sempre ouvi a parte dos operadores turísticos; eles próprios também não se entendem, o Sr. Mário Ferreira [Presidente do Douro Azul] que é o maior nesta área não conseguiu parceiros na região para limitar o investimento, o espaço e o interesse, (teve que arranjar os guias, camionetas, motoristas) há muito falta de iniciativa local, pequenas, medias e micro empresas para prestarem serviços em complementaridade. [...] Uma actividade pressupõe que haja empreendedores, empresários e devem sentar-se a mesma mesa, mesmo num núcleo empresarial da região a Nervir, nunca vi iniciativa na área do turismo, no fundo isto é um negócio como outro qualquer, e para tirarem partido do mesmo espaço territorial com muitas especificidades, mas com coisas que contribuiriam para essa unidade como o facto de grande parte das pessoas chegarem de barco, era possível fazer qualquer coisa, os actores necessitam de interagir mais.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

Também a dimensão crítica é alistada como um entrave ao surgimento de grandes actores territoriais e turísticos, pois o turismo no Douro é ainda visto de uma forma retalhada, não se conseguindo articular os pequenos agentes e por sua vez a pequena escala do negócio ainda não justifica a presença de outros grandes actores, que exteriores ao território se venham nele a instalar.

Assim, o território por intermédio da fraca interacção dos actores individuais, não oferece ainda condições de atractibilidade a outros actores para nele virem a desenvolver as suas actividades em complementariedade com os actores instalados, por outro lado a ainda insuficiente dimensão crítica da actividade turística não comporta a presença de múltiplos grandes actores que integrem em si próprios a globalidade das actividades.

“Investigador: Na sua opinião como caracteriza a configuração dos actores turísticos privados no Douro?”

Entrevistado: Em termos de privados existem poucos grandes actores, o Douro Azul é um dos poucos actores que do ponto de vista da atracção do produto organizou vários produtos integrados [...]

Investigador: Na sua opinião a que se deve a ausência de grandes actores turísticos individuais na região do Douro ?

Não há grandes actores turísticos, não só porque seja difícil montar o produto mas se calhar também porque a escala não é suficiente, se calhar já era interessante se houvesse condições no terreno, arranjar um enquadramento nacional para pôr isto no negócio do turismo.”

Prof. Dr. Luís Ramos



Simultaneamente, os grandes actores territoriais individuais identificados são referenciados pela generalidade dos entrevistados como não geradores de valor acrescentado e não potenciadores dos recursos existentes no território. De facto o turismo fluvial apesar de ser o meio preferencial de chegada de turistas ao território, nos moldes em que se efectua é encarado como um monopólio onde os turistas têm um contacto limitado com o território como que se o contemplassem através de um ecrã panorâmico sem interagir com a população residente, não proporcionando consequentemente, este tipo de turismo recursos para a população local.

“Investigador: Como percepciona o turismo praticado no Douro como gerador de riqueza para o território?”

Entrevistado:[...] Para que o turismo no rio não se limite apenas a um vaivém de barcos que transportam as pessoas e cujos turistas apenas consomem no barco, desde as bebidas à instalação, a tudo, e não fica um único euro para o concelho e para a região, a única coisa que fica é poluição no próprio rio; para que isto não seja apenas um monopólio destes operadores, com os quais não tenho nada contra, antes pelo contrário, estes turistas têm que sair dos barcos e começar a conhecer os concelhos para que haja mais valias para o concelho e para a região.”

Dr. José Artur Cascarejo

A responsabilidade pelo sucedido é apontada não só aos operadores fluviais, mas também aos próprios actores territoriais que não souberam organizar-se ou conseguir motivar e oferecer programas de divulgação e captação coordenada dos turistas oriundos do transporte fluvial, fazendo com que este tipo de turismo seja ainda pouco articulado e se difunda positivamente pelo território sendo o Douro culpabilizado por essa inépcia na retenção dos turistas.

“Investigador: Como percepciona o turismo praticado no Douro como gerador de riqueza para o território?”

Entrevistado: [...] As pessoas que fazem passeios de barco até à Régua, onde chegam por volta das 11 da manhã não têm rigorosamente nada aberto, nada para visitar, está tudo fechado ao longo do cais, toda aquela zona poderia estar representada pelos produtores, pelos vinhos, ganhando-se assim uma outra envolvência; os turistas passados alguns minutos de terem chegado de barco são colocados num comboio e regressam ao Porto. O Douro não está neste momento a oferecer condições para que as pessoas que chegam dos barcos se mantenham cá algum tempo e gastem dinheiro.”

Eng<sup>a</sup> Lúcia Carvalho

Face a esta configuração, o caminho unânime apontado ao turismo no território passa sempre pela retenção dos turistas que sobem o rio, cativando-os com aquilo que o Douro tem para oferecer e traduzindo-se essa retenção de turistas em valor para a região e para a população local que só assim sentirá benefícios com o turismo e se identificará com ele.

“Investigador: Como compreende que se deverá proceder para que se possam potenciar as capacidades do turismo enquanto gerador de um maior valor para o território?”

Entrevistado: O grande desafio é conseguir que os turistas fiquem cá de um dia para o outro, que tenham um ponto de venda dos vinhos e também do artesanato, um cabaz de produtos mediterrânicos, não é só o vinho, o azeite, azeitona, frutos secos... e aí é uma das coisas que é vital que a própria região comece a sentir alguma vantagem deste esforço gigantesco de manutenção desta paisagem porque fez-se uma vez mas tem de manter todos os anos porque se o Douro não sentir que isso é uma vantagem o Douro optará por outra via.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

A RVP.A.A apareceu quase sempre referenciada como uma potencial forma de resolução desta problemática pois a sua localização privilegiada permitiria atrair os turistas despertando a sua atenção, permitindo a sua interacção no território por intermédio da oferta de uma programa que incluiria inevitavelmente uma passagem pelos aderentes espalhados pela região sugerindo programas que se coadunassem com as exigências e expectativas dos turistas.

“Investigador: Qual o grande desafio do território do Douro em termos turísticos?”

Entrevistado:[...] A maior parte dos turistas que visita o Douro fá-lo pelo transporte fluvial e não põe um único pé no território, no fundo é um movimento de barcos em que as pessoas consomem tudo no seu interior e os turistas que vêm ao Douro não gastam um cêntimo na região; nós gostaríamos que as pessoas viessem ao Douro, a ideia é que realmente o turista venha o Douro e que depois pudesse sair dos barcos, nesse caso a RVP poderia receber os turistas dos barcos para que pudessem fluir pelas quintas. Eu penso que o futuro passará necessariamente por isso, que é as pessoas virem do Porto e depois se espalharem pelo nosso território.”

Dr. António Afonso

Contudo e devido às características associadas ao produto turístico em que as decisões efectuadas pelos consumidores, sobretudo as da duração da permanência num território, não são decididas no acto de consumo mas antes com um desfasamento temporal,

tornar-se-ia inevitável uma integração desta ou de outras propostas nos serviços prestados pelos operadores turísticos fluviais por forma a que conjuntamente os vários actores turísticos envolvidos conseguissem oferecer um produto que proporcionasse uma mais valia ao território. A ausência de actores individuais (e como veremos adiante a completa desarticulação dos actores institucionais) não favorece esta integração e transferência dos turistas para o contacto com o território o que permite e de alguma forma explica que se mantenha o paradoxo de centenas de milhares de turistas no rio e poucos em terra.

#### **7.1.1.2 - Institucionais**

Os actores institucionais serão os responsáveis pela criação da envolvente de actuação entre actores individuais inerente ao território, caberá a estes actores definirem estratégias territoriais de acordo com a sua visão, poder ou competências atribuídas.

A actuação deste actores, deverá ser de molde a permitir a criação de uma atmosfera territorial coerente e facilmente compreensível pelos actores individuais, que permita esclarecer direcções de actuação e promova relacionamentos entre organizações sob pena de que visões antagónicas, sobreposição de competências, autoridade territorial confinada se consubstancie numa actuação incoerente, espartilhada e de difícil compreensão que se projectará naturalmente nos actores individuais e nas suas interacções fazendo desta forma reduzir o potencial de valor que poderá ser conferido por estes ao território.

A generalidade dos entrevistados aludiu para o facto de no território os actores institucionais terem competências territoriais a uma escala reduzida, que raras vezes ultrapassa o âmbito municipal faltando actores com uma escala verdadeiramente regional. Desta forma, quando questionados os entrevistados sobre a existência de actores institucionais regionais a resposta foi invariavelmente a mesma: inexistência a essa escala de actores sendo que a uma escala menor os actores institucionais genericamente considerados foram as câmaras municipais e as regiões de turismo.

Esta configuração institucional, traduz-se numa artificialidade da gestão de um território que apresenta características comuns, e na duplicação de meios na prossecução de fins equivalentes, bem como na dificuldade de definição de uma estratégia concertada, coerente a todo o território, que por seu turno se projecta nos actores individuais dificultando a interacção e relacionamentos ao longo do território.

“Investigador: Como caracteriza o território do Douro ao nível da configuração institucional dos seus principais actores regionais?”

Entrevistado: Temos um território que é um paradoxo da desorganização do país, que é um espaço mais ou menos homogéneo ou mesmo muito homogéneo, que pertence a quatro distritos distintos, que tem pelo menos três regiões de turismo e uma junta de turismo e tenho um conjunto de entidades de instituições e de actores, que não tem do ponto de vista do território onde estão inseridos, e que é um factor de identidade e um factor económico, nenhuma estrutura organizacional que os permita sentar à mesma mesa, ter estratégias conjuntas. Não há estruturas de carácter regional que juntem os vários actores e que permitam a implementação dessas estratégias comuns. Depois ao nível dos próprios municípios não existe também nenhuma estrutura regional que os agregue e que tenha os meios e condições para conceber implementar e gerir políticas de diferente tipo.

Investigador: E quais são as consequências dessa configuração para o território?

Entrevistado: Não há actores regionais ou há poucos actores regionais, conseqüentemente também não podem haver visões regionais, não há estruturas de integração das várias visões sectoriais, portanto não há visão regional. Aliás [...] um dos problemas que existem ao nível dos actores é uma espécie de endogamia, as estruturas locais, as câmaras estão representadas numa série de estruturas; a própria administração pública tem uma visão fechada sobre si mesma não há instâncias de concertação publico privado, falta todo esse tecido institucional é um tecido que está completamente limitado em termos de má organização.”

Prof. Dr. Luís Ramos

Face a este retalho administrativo, as consequências ao nível do território traduzem-se numa complexificação da administração do mesmo, que esbarra em várias tutelas administrativas e múltiplos interlocutores que não abona uma ávida actuação de actores privados sobretudo de menor dimensão, sendo que estes serão mais propensos a não conseguir ultrapassar as barreiras institucionais e os custos associados. De facto este espalhar e sobreposição de competências, não permite criar uma clarividência e lógica concreta do território global, dificultando a sua articulação relacional.

“Investigador: Existe entre os actores institucionais territoriais interacção ou coordenação frutífera ao nível das actividades desenvolvidas que seja criadora de valor para o território?”

Entrevistado: O país não está integrado, o país tem cabeça: o governo nacional; tem membros: as autarquias; falta-lhe o tronco que é o governo regional. Depois há uma conflitualidade porque há de facto este vazio entre vários sectores, vários actores e vários planos e ordenamentos jurídicos de diversa ordem a actuar no mesmo espaço que se sobrepõe uns aos outros, criando-se uma tal confusão onde todos mandam e ninguém manda e depois ninguém fica com a responsabilidade, ficando tudo difuso.

Investigador: De que forma essa actuação afecta o turismo?

Entrevistado: [...] Assim, é muito difícil a este nível existir esta articulação, essa articulação é claramente um domínio que não pode ser pedido aos municípios, agora cada município à sua maneira cria a sua dinâmica. Nós estamos a criar a nossa oferta turística ao nível do município, nós estamos a organizar com a nossa própria dinâmica ao nível do município, mas eu não sei o que está a organizar o município vizinho e isto que nós estamos a fazer como uma atitude voluntarista, porque achamos que o turismo é uma componente fundamental para aumentar o nível de riqueza das nossas populações, outros municípios podem não estar a dar essa importância e depois isto tem de ser vendido em pacote e então aí é que tinha de intervir o estado, aí é que eu digo que há um vazio de intervenção regional e nacional.”

Dr. José Artur Cascarejo

Esta falta de articulação regional, não é atribuída às autarquias, mas antes a uma falta de uma política concreta e ao ordenamento nacional. Desta forma as autarquias vêem reforçado o seu poder territorialmente confinado e apenas em atitudes ocasionais se conseguem articular e definir actuações conjuntas que são definidas como não estando dentro das suas competências administrativas, assim um território que apresenta características homogéneas ao nível de vocações é tutelado por iniciativas parcelares e por uma sobreposição de lógicas e visões estratégicas.

“Investigador: Essa falta de articulação não poderá ser atribuída aos municípios que raramente optam por uma visão supra municipal optando preferencialmente por desenvolver eventos de forma isolada?”

Entrevistado: Os municípios e os respectivos presidentes não foram eleitos, não têm competência na escala regional e esse é que é o grande problema, nós somos eleitos para defender os interesses do município e temos uma lei de atribuições de competências muito clara, aquilo que nós temos andado a fazer extra-município é para suprir uma lacuna de um tal buraco que existe em termos regionais e como ninguém faz, alguém tem de o fazer. [...] Assim, a gestão regional fica no fundo entregue aos municípios e ao voluntarismo de um ou outro município, de uma ou outra associação de municípios mas não é ordenado é casuístico, fica no fundo entregue ao dinamismo e à boa vontade de cada um existindo esta evidente lacuna de escala regional.”

Dr. José Artur Cascarejo

Esta posição, vinda do Presidente da Câmara de Alijó, é reforçada pelas afirmações de Luís Ramos que de alguma forma permite exaurir qualquer enviesamento de razões que a posição de alguém, directamente envolvido na gestão do bem, pudesse manifestar.

“Investigador: Os actores territoriais locais continuam a ver o seu município como entidade isolada quando para o turista isso não faz sentido.

Entrevistado: Mas o problema não é dos presidentes de câmara, porque os presidentes de câmara foram eleitos e mandatados para gerir os problemas do seu concelho, eles não têm de ter uma visão supra-municipal, porque não têm instâncias nem meios, estas visões não podem ser visões completamente voluntaristas, nós não podemos esperar que os presidentes de câmara voluntariamente tenham visões regionais.”

Prof. Dr. Luís Ramos

Face a uma visão de tal forma concordante encontrada do existente ao nível da configuração dos actores institucionais e das consequências daí advindas, as recomendações e soluções propostas para solucionar tal diagnóstico foram consequentemente claras e unívocas por parte dos entrevistados, passando pelo preenchimento do espaço esvaziado, que foi referenciado existir entre o poder nacional e o poder municipal o que exigiria uma reorganização administrativa ou um plano de acção global que instituísse um poder e coordenação local clarificador de estratégia e lógica de actuação.

“Investigador: Face a uma notória desarticulação de actores institucionais locais por onde deverá na sua opinião passar a estruturação territorial do Douro?

Entrevistado: No Douro falta uma coordenação, porque todos nós andamos muitas vezes a fazer o mesmo e andamos de costas voltadas e portanto tem que haver um plano devidamente sustentado e integrado que coordene tudo isto; ou seja a, gestão do território e que trace um plano de desenvolvimento económico da região devidamente estruturante. [...] Eu acho que neste momento o que nós precisamos é de haver aqui um “chapéu” alguém que funcione como “chapéu” para coordenar tudo isto.”

Dr<sup>a</sup>. Laura Regueiro

O plano ou lógica de actuação teria que necessariamente advir de um nível de poder superior ao poder municipal cuja definição fosse vinculativa para a política destes, pois as estratégias municipais e os municípios são tomados pelos presidentes como concorrentes na captação de investimento, sendo que uma decisão de construção de

infra-estruturas num concelho vizinho, dificilmente seria aceite pelos concelhos que não vissem no seu território edificar tais condições infraestruturais. Assim, e dado o carácter de rivalidade no investimento, tais decisões em prol do desenvolvimento conjunto deveriam para a maioria dos entrevistados ser proferidas por um poder hierarquicamente superior, quer se tratasse de um governo regional ou mesmo advindas de um grupo de missão ordenado para o território. Só assim seria ultrapassada a não motivação natural dos municípios para a visão de conjunto, já que estes são avaliados na essência pelo que desenvolvem no interior do território concelhio, sendo pelos munícipes desvalorizadas as actuações voluntaristas, que apesar de revelarem uma estratégia regional não se manifestam imediatamente e de forma visível no concelho.

“Investigador: Face a uma notória desarticulação de actores institucionais locais, por onde deverá na sua opinião passar a estruturação territorial do Douro?

Entrevistado: O que faz falta é uma estrutura de nível regional, que tenha uma visão supra-municipal e que imponha e traduza ao nível do concelho esta visão regional.

Investigador: Como poderá ser consubstanciada essa visão? Os municípios deverão ser parte activa?

Entrevistado: A visão regional, nunca pode sair de um somatório de visões municipais por mais generosas e por mais voluntariosas que elas sejam.”

Prof. Dr. Luís Ramos

Ao nível turístico, é ainda com maior surpresa e questionamento que se assiste ao retalhar do território em 3 regiões e uma junta de turismo, sendo tal situação para a generalidade dos entrevistados uma descaracterização do território e um entrave ao desenvolvimento do mesmo, de facto o menor desenvolvimento e articulação turística do território acaba por invariavelmente ser atribuído a esta divisão descrita como artificial do que deveria ser único e apresenta características para ser divulgado e comercializado como tal.

“Investigador: Considera que o tecido institucional tão retalhado e o facto de não existir uma entidade única para a tutela do turismo na região dificulta o seu desenvolvimento?”

Entrevistado: Dificulta, e é uma pena porque falamos muito em Douro, falamos muito nas três subdivisões do Douro vitícola, mas é uma pequena que não haja um movimento da base para o topo e não de cima para baixo, no sentido de criar uma realidade territorial chamada Douro e essa realidade territorial chamada Douro tem de ter depois unidades orgânicas institucionais; de facto deveria haver uma única região turística e até em outros domínios deveria prevalecer essa unicidade mais facilmente interpretável.”

Dr. Jorge Monteiro

De facto, as consequências desta falta de dimensão territorial antevêm-se como mais nefastas a nível turístico, pois este domínio de actividade exige níveis de visibilidade de articulação e interacção compactos e coerentes, por forma a possibilitarem a criação de um produto integrado sustentável, assente na exploração do território como um todo, não sendo compatível com a ideia de um produto turístico total iniciativas diversas sem dimensão e divisões administrativas não compreensíveis pelo turista e fragilizadoras de uma divulgação sinérgica.

“Investigador: Como encara a existência de três regiões de turismo mais uma junta de turismo no território ?

Entrevistado: A mim não me cabe na cabeça, que uma região que se quer promover como Douro, tenha tantas regiões de turismo; é uma coisa que não cabe dentro da cabeça de ninguém, acho que se tem de traçar um plano de estratégia comum a estas regiões, que acabam por ser sub-regiões de um território global.”

Dr<sup>a</sup> Laura Regueiro

O problema da falta de integração turística, tem efeitos práticos visíveis aos níveis da divulgação do produto em que são apontados desperdícios e multiplicação de esforços, que não atingem dimensão relevante que permita uma divulgação coerente do interesse turístico da região; as iniciativas levadas a cabo são adjectivadas de “brincadeira” quando comparadas com outros países, como a Espanha que se promove como regiões compactas.



“Investigador: Quais as principais lacunas que identifica na divulgação turística do Douro?”

Entrevistado: Eu acho que o Douro, deveria ser organizado num todo e as câmaras também se deveriam unir, as várias associações de turismo, deveriam-se unir e deveria ser feita uma estratégia em conjunto, interligada porque acho que só tínhamos vantagens nisso; basta ver o que acontece com os espanhóis, eles realmente estão ligados com vinhos e produtos típicos espanhóis, conseguem fazer essa união, e então ir em força fazer publicidade como deve ser, divulgação como deve de ser e ter sucesso naquilo que fazem; nós andamos aqui a brincar e cada um se tenta promover por si, mal promovido e o sucesso é o que se vê.”

Sr. Jorge Moreira

O caminho sempre sugerido pelos entrevistados, seria a unificação da tutela turística da região, sendo esse um passo indispensável para a sustentabilidade do turismo e para a sua permanente manutenção temporal, esta unificação é apontada por alguns dos entrevistados como um passo fácil de se conseguir, dada as características tão homogêneas do bem em causa e que serviria de aval e justificador de uma posterior criação de um governo territorial.

“Investigador: Face à situação actual onde proliferam os actores turísticos institucionais em pequena escala, o que será necessário operar para a sua potenciação?”

Entrevistado: Neste espaço territorial operam três regiões de turismo, mais a junta de turismo de Caldas de Moledo; é absolutamente impensável haver qualquer espécie de articulação entre o espaço de intervenção pública quer municipal quer nacional com uma tamanha dispersão de regiões turísticas e portanto o Douro precisa antes de mais nada de uma reorganização administrativa e territorial que poderia começar desde logo por criar uma única região de turismo, para que de facto o turismo pudesse ser a vindima permanente do Douro e da região de Trás os Montes e alto Douro em geral.”

Dr. José Artur Cascarejo

Os presidentes da região de turismo entrevistados admitem a existência de desperdício de sinergias e de estratégias diversas, salientando contudo o relacionamento quer formal quer informal que existe entre as regiões de turismo compreendidas na região do Douro.

“Investigador: Acha que se consegue articular os actores turísticos numa região com características bastante homogêneas, mas que está dividida em três regiões de turismo?”

Entrevistado: Nós temos um óptimo relacionamento entre os três presidentes, temos as nossas regiões estamos integrados na ADTURN (Associação de Turismo do Norte de Portugal) e portanto fazemos algumas coisas em conjunto; claro que às vezes se podiam aproveitar sinergias, mas uns têm uma estratégia outros têm outra e às vezes é uma forma de por vários caminhos chegarmos a um objectivo comum que é trazer mais gente para o Douro.”

Dr. António Afonso

Não deixa de ser curiosa e incompatível com o nível concreto operacional, a afirmação do presidente da região de turismo da Serra do Marão, apresentada de seguida, que desvaloriza o interesse para o turista da divisão política e geográfica e demonstra ainda a consciência da necessidade de promoção do território de forma integrada, tal como vimos anteriormente não ser possível com a existência de estratégias diversas e esforços concorrentes.

“Investigador: Quais os efeitos advindos da divisão do território do Douro em três regiões de turismo?”

Entrevistado: Os turistas não sabem nem geografia nem política; eles vêm no seu carro e não sabem se estão no município de cima ou no município de baixo, ou se estão na freguesia X ou Y, se isto é Douro Sul, ou Serra do Marão; os turistas não sabem geografia, o que querem é ter indicação concreta do que se está a passar. [...] Nós trabalhamos em sintonia, e mais, até pessoalmente, e isto tem muita importância; nós temos todos um relacionamento baseado na amizade, não basta o entendimento que temos que promover o território em conjunto integrado, para ganhar densidade para ganhar escala, como é obrigatório termos no nosso território outros pontos de interesse que eu tenho e que eles têm.”

Dr. Correia de Barros

As afirmações das regiões de turismo entrevistadas esbarram por completo na sua aplicabilidade prática e no contínuo salientar da problemática advinda das três regiões de turismo pelos entrevistados, bem como na artificialidade que tal facto comporta, tendo mesmo alguns dos entrevistados confidenciado que tal situação era vergonhosa, só se justificando por interesses políticos. Também não pareceu ser claro que a um nível operacional as relações formais e informais se traduzissem numa estratégia concertada, como deixam implícito, entre outras as seguintes argumentações.

“Investigador: Na sua opinião, porque ainda não foram potenciadas grande parte das capacidades e recursos turísticos do Douro?”

Entrevistado: [...]As pessoas ao contrário de se juntarem, de se unirem em torno de um só objectivo, fazem o oposto, há uma divergência, as pessoas estão a trabalhar sem darem as mãos para um único objectivo e a existência de 3 regiões de turismo para uma só região é algo de realmente complicado.”

Dr<sup>a</sup> Ana Sofia Borges

“Investigador: O que estará a impedir o turismo do Douro de se afirmar e ser veiculado sustentadamente ?

Entrevistado: Há muita falta de iniciativa local; pequenas, medias e micro empresas para prestarem serviços em complementaridade, as regiões de turismo também não conseguem esse papel, porque não têm pessoas e interesses empresariais a movimentar e a tomarem iniciativas, não os vejo a representar os interesses das empresas para ganharem mais dinheiro, para fazerem melhor, para atraírem mais gente; vejo sempre a propaganda a promoção, a preocupação de garantir que há uns desdobráveis, sempre acções de pequena eficácia. Uma prova é que nem sequer está sinalizada a região, nem agora com o Douro Património Mundial.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

## **7.1.2 - Recursos**

Seguindo o modelo de análise estruturado e com os dados obtidos das entrevistas irá de seguida ser exposto o resultante aos recursos do território que revelam uma importância considerável, afirmando-se como os conferidores de valor e atractividade ao território. Os recursos existentes foram divididos em tangíveis e intangíveis.

### **7.1.2.1 - Tangíveis**

Como referenciamos na exposição do modelo de análise, os recursos tangíveis são na sua essência de carácter físico, comportando os recursos materiais existentes no território desde a sua dotação de infra-estruturas diversas até à dotação natural, patrimonial ou paisagística, tendo estes recursos uma grande capacidade de influenciar a vocação produtiva e sobretudo turística do território.

Estes recursos apresentam frequentemente a característica de bem público o que não invalida que não se torne necessário o estabelecimento de relações para se conseguir aceder de uma forma completa ao valor que será proporcionado pelos recursos quando auferidos ou explorados de uma forma integrada.

A falta de acessibilidades foi tomada como a grande debilidade de recursos tangíveis do território; de facto a chegada por via terrestre ao território é dificultada, o que constitui um entrave à captação de turistas; as principais vias internas são muito limitadas o que

por sua vez limita a distribuição dos visitantes de uma forma fluida pelo território, acabando estes por se concentrarem nos eixos com melhor acessibilidade rodoviária. A via área com ligações internacionais mais próxima localiza-se, no Porto, o que faz com os turistas estrangeiros provenham na sua ampla maioria de voos com destino àquela cidade; também todas as ligações fronteiriças à região Norte são débeis, o que de alguma forma justifica que o Douro tenha menos visitantes espanhóis relativamente a esta região.

“Investigador: Quais as debilidades do território ao nível de recursos físicos e quais as suas consequências para o mesmo?”

Entrevistado: As acessibilidades estão quase todas por fazer, quer a rodoviária, quer a ferroviária, quer a aérea; a única que está a funcionar bem é a via navegável, a fluviovia digamos assim, a região não tem um quilómetro de auto-estrada, os itinerários principais estão todos por concluir e temos uma série de sedes de concelhos completamente afastadas destas vias estruturantes, não é possível desenvolver a região de forma articulada como um todo, enquanto as principais sedes de concelho não estiverem pelo menos a meia hora de uma via principal; por outro lado, a margem esquerda e a margem direita do Douro não tem nesta região qualquer ligação viável, é impensável querer atrair pessoas sem ter isto tudo ligado.”

Dr. José Artur Cascarejo

Existe assim uma dificuldade de chegada e fluidez pelo território, associada a uma ténue malha de infra-estruturas, algumas delas não sujeitas a melhoramentos há mais de quatro décadas, estando inclusivamente algumas das ligações mais emblemáticas do território classificado como património mundial, sujeitas a derrubamentos sucessivos.

A esta situação de extrema debilidade infraestrutural foi recentemente dado um impulso positivo com a ligação por auto-estrada: Lamego, Régua, Vila Real, que conseguiu ligar os principais pólos urbanos mas que contudo não consegue interligar a região mais a Oeste e tenderá a concentrar ainda mais os turistas neste eixo. Por outro lado a chegada a esta via estruturante é muito dificultada e faz-se via Porto por uma estrada nacional extremamente sinuosa.

Um outro recurso tangível, que é apontado como muito deficiente, passa pela sinalização no território que é descrita como sendo desordenada e avulsa, fazendo com que o turista se perca numa multiplicidade de indicações e que não se aperceba do fundamental: o facto de estar numa região património mundial, visto ainda não ter sido

colocada sinalização que faça referência a tal informação fundamental e valorizadora do território.

“Investigador: Quais os principais problemas do território ao nível de recursos físicos que este detém ?

Há muitos problemas para resolver que limitam os recursos do território: as situações de lixeiras, a própria estrada, no nosso caso a N-322 que liga a Régua ao Pinhão, está naquele estado lastimável com quedas constantes de terra, a própria situação da ponte do Pinhão que se arrasta à tanto tempo e ninguém consegue resolver, realmente há muitos, muitos problemas, em que as pessoas vem a uma região que é única, que dados os seus recursos podia ser grandiosa e em certas zonas é com certeza mas ainda vêem muitos problemas, passam por coisas muito desagradáveis, a própria sinalização é confusa, cada pessoa coloca o nome numa placa e realmente são muitos problemas muitos grãos de areia na engrenagem que realmente não permite que os recursos do território sejam mais valorizados.”

Dr<sup>a</sup> Ana Sofia Borges

O principal recurso tangível do território a que os entrevistados aludiram unanimemente é a paisagem que nele pode ser desfrutada, acabando este por ser um recurso compósito que resulta da combinação de uma multiplicidade de recursos parciais. De facto a paisagem é elaborada antes demais pelos vinhedos, pelo rio, pelas igrejas e quintas seculares, numa relação permanente da natureza com o homem.

“Investigador: Qual o grande recurso físico existente no Douro?

Entrevistado: Eu não tenho dúvidas de que o principal recurso e potencialidade do Douro é ser uma região que tem um equilíbrio quase perfeito entre aquilo que a natureza nos deu e aquilo que o homem conseguiu fazer, na transformação dessa mesma natureza; no fundo a paisagem, esse é o nosso grande recurso, a paisagem, que é uma paisagem como se diz na classificação património da humanidade da UNESCO, cultural evolutiva e viva e é mesmo.”

Dr. José Artur Cascarejo

Também o vinho do Porto é visto com um recurso e um ponto de atracção à região pois este é descrito pelos entrevistados como sendo o produto português mais conhecido no mundo o que desperta curiosidade quanto à forma como é produzido, e ao local onde se cultivam as castas que só poderá ser admirado na região do Douro.

“Investigador: O que motiva os turistas a visitar a região?”

Entrevistado: Eu acho que é o vinho do Porto, tudo o que é ligado ao vinho do Porto, porque as pessoas vem cá a Gaia e só vêem a parte do envelhecimento, não vêem as vinhas, não vêem onde tudo começa e eu acho que realmente a motivação é essa, são as quintas, o vinhedo, a beleza paisagística, o rio.”

Dr<sup>a</sup> Ana Sofia Borges

Este argumento que salienta a importância do vinho como factor de atracção turística é reforçado pela posição do Prof. Dr. Luís Ramos que refere:

“Investigador: Qual o potencial associado ao vinho na procura turística do Douro ?

Entrevistado: Sem vinho o Douro deixa de ser um recurso turístico, nesse sentido quer na produção quer depois na cultura porque tudo o que está associado ao fabrico do vinho, indústria e a própria cultura do vinho e da vinha é o que motiva a visita, eu acho que o vinho é um pilar essencial na estratégia de desenvolvimento turística do Douro.”

Prof. Dr. Luís Ramos

O vinho e a sua cultura, é de facto um elemento fundamental, constituindo por si próprio um recurso e por outro lado ajudando a preservar o recurso tangível principal do território, que é a paisagem. De facto a cultura e o granjeio da vinha tornam-se os garantes pela manutenção dos patamares das encostas verdejantes e com cambiantes de tonalidades ao longo do ano, que conferem à paisagem um carácter único; assim sendo, o vinho é considerado como que o guardião e preservador da paisagem.

“Investigador: Qual a importância do vinho enquanto recurso turístico do território?”

Entrevistado: Aqui o que conta é a paisagem que se propõe, que é uma paisagem realmente diferente, chocante de tal violência que ela é, é isso que provoca um sentimento e uma reacção diferente. Realmente a nossa paisagem é fortíssima, é o nosso principal recurso, é ela que atrai os turistas aqui, e essa paisagem é feita essencialmente pelos agricultores; se eles destruírem aquilo, o turismo cai radicalmente, se não houver vinhas se os patamares forem destruídos é evidente que o turismo cai a pique.”

Sr. Paulo Outeiro

Os recursos territoriais existentes, pelas suas características particulares, deverão na opinião dos entrevistados moldar o turismo que se pratica no território devendo a

dinâmica e os modelos turísticos a implementar provir da estruturação de recursos existentes e evoluir de acordo com uma potenciação sustentada dos recursos territoriais. Assim, e de acordo com a perspectiva dos entrevistados, o território e os seus recursos serão condicionadores do turismo e conseqüentemente da rede de actores que a ele estará associada.

“Investigador: Na sua opinião em que é que o turismo foi e é moldado pela dinâmica e configuração associada ao território?”

Entrevistado: Eu acho que o território e os seus recursos moldaram o modelo de desenvolvimento e devem moldar o turismo, ou seja o turismo deve pegar no território, nos seus recursos, nas suas qualidades, nas suas características para transformar isso num produto turístico integrado e vendê-lo como tal. O sol e a praia são características de um território que foram mobilizadas para vender um produto turístico. Agora é preciso adaptar esse modelo turístico, porque por exemplo há vinte anos atrás o Douro não dizia nada a ninguém porque as pessoas procuravam sol e praia e ponto final. Neste momento as pessoas procuram outro tipo de coisas, é no fundo ajustar esses recursos do território, a um produto que as pessoas procurem e consumam.[...] Os planos de desenvolvimento territoriais deviam nascer de baixo para cima em função da especificidade do território.”

Prof. Dr. Luís Ramos

Assim, contemplando o Douro uma paisagem única mas ao mesmo tempo frágil que não comporta uma massificação e que é sustentada na manutenção de tradições de formas próprias de cultura, no silêncio paz e tranquilidade que nele se pode desfrutar, na preservação do estado harmonioso da natureza com o meio envolvente, o turismo que nele se deverá praticar de acordo com os entrevistados, deverá ir ao encontro de estas características e não cair em processos eventualmente mais fáceis e artificializados mas que não garantam a preservação destes recursos ao longo do tempo pondo em causa a atractibilidade inter-temporal da região.

“Investigador: Qual o papel dos recursos físicos do território no processo de desenvolvimento turístico do mesmo?”

Entrevistado: [...] O Douro precisa de uma intervenção contida, de uma intervenção ecologicamente realizada de acordo com aquilo que são as características dos seus principais recursos, equilibrada sem megalomanias de *resorts* com 500 quartos, porque isso rebentava completamente com o Douro, sem massificarmos o turismo, porque o turista que vem para o Douro não quer confusão, quer sossego, não quer balbúrdia quer paz, não quer gritos quer silêncio e portanto uma coisa equilibrada, hotéis de charme, turismo rural, coisas bem pensadas, bem ordenadas com bons acessos.”

Dr José Artur Cascarejo

Os entrevistados reflectem uma preocupação com os modelos de desenvolvimento turístico propalados para o Douro e especificamente o plano de desenvolvimento turístico do vale do Douro (PDTVD), que segundo os mesmos, contempla estratégias que se opõe à configuração e recursos territoriais existentes e à dinâmica natural daí advinda, uma vez que inerente a este plano está subjacente a construção de grandes *resorts* e campos de golf que modificarão inevitavelmente os recursos físicos e a paisagem natural do território. Os entrevistados assumem tal projecto como um erro que destruirá a prazo o turismo de qualidade na região por se opor claramente ao espírito e vocação turística dos recursos existentes no território.

“Investigador: As características particulares dos recursos físicos territoriais do Douro deverão condicionar e influenciar o tipo de turismo que nele se pratica?”

Entrevistado: Eu acho que sim e exactamente por isso a minha discordância em relação ao modelo turístico previsto no PDTVD, eu acho que o turismo onde o Douro pode crescer e onde tem a sua singularidade é no fundo a paisagem, é no fundo esta relação sábia e antiga entre o homem e a natureza que originou a paisagem e toda a cultura que lhe está associada e fazer um *resort* ainda que tenha por tema o vinho como se faz nas Caraíbas ou noutra sítio qualquer; na minha opinião não faz muito sentido, porque realmente o que o Douro tem de muito particular para oferecer é a cultura associada, portanto eu acho que este PDTVD é um erro, porque embora possa demorar mais algum tempo eu acho que é este modelo de turismo que no futuro se poderá afirmar.”

Prof. Dr. Luís Ramos

Esta afirmação é corroborada pela exposição do proprietário da Casa de Casal de Loivos que atenta para a possibilidade de duplicação do erro cometido na exploração turística do Algarve e para a eliminação dos motivos (que mais uma vez recaem no vinho e na paisagem) que os turistas tem actualmente para visitar o Douro que inevitavelmente poderá acontecer com a materialização desses planos.

“Investigador: Na sua opinião, o valor e os motivos de interesse turístico do território poderão ficar em jogo se não se atender à sua dinâmica e características particulares?”

Entrevistado: Sem dúvida, aquilo que sobretudo atrai as pessoas é o nome vinho do Porto, não tenhamos ilusões, e depois a beleza inconcebível e inacreditável deste sítio. Acontece que existem alguns projectos que pretendem para começar destruir a paisagem do Douro, isso redundará infalivelmente na “algarvização” do Douro e portanto na destruição do que o Douro tem de mais belo, mas pior do que isso na destruição dos motivos que levam as pessoas a virem, porque quando nós começamos a pensar que para divulgar o Douro são preciso hotéis de 5 estrelas, *resorts*, campos de golf, marinas..., a gente diz muito bem e esta beleza como é que vai ficar? Vai ficar inter-cortada dessas coisas que não tem nada a ver com o nosso território.”

Dr. Sampaio Pimentel



As críticas apontadas a este processo ultrapassam a própria destruição da paisagem, principal recurso do Douro e atingem a dimensão sócio-económica do território. De facto a concretização de um plano de características tão exógenas poderá ser, segundo os entrevistados, fonte de um potencial contributo para o reforço de falta de articulação de actores que potencialmente virá a ser potenciada por estas fórmulas, uma vez que as unidades hoteleiras se tornariam auto-suficientes, não interagindo com a população e com os agentes turísticos locais, que desta forma ficariam arredados do processo turístico e da criação de riqueza, podendo este processo funcionar de modo análogo ao que actualmente se depara o turismo fluvial, onde a criação de riqueza para o território fica concentrada em grandes operadores externos que se tornam auto-suficientes, dentro dos seus domínios de actuação.

“Investigador: Como antevê os planos de desenvolvimento turístico propalados para o Douro? Acha que vão de encontro à sua dinâmica territorial?”

Entrevistado: Estava no Governo quando foi aprovado o PDTVD e se fala em *resort* e isso é o antagónico do que nós podemos imaginar para o Douro, porque eles tornam-se unidades com alguma auto-suficiência, independentemente de criarem emprego, suscitarem a criação de empresas de serviços, não é propriamente o tipo de turismo que permita criar animação regional, a própria restauração é pouca, muito pouca no Douro, não me parece que esta iniciativa no Douro vá resolver o problema. [...] A solução ideal passa pelas quintas, camas distribuídas pelo território, com atendimento muito humanizado agora [...] a fórmula do *resort* assusta-me um bocado porque não é nada integradora.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

Numa outra dimensão será agora exposta a análise referente aos recursos intangíveis, cuja caracterização de alguma forma explica a falta de potenciação dos recursos tangíveis e justificará a apreensão relativa à concretização dos planos de desenvolvimento exógenos referenciados.

### 7.1.2.2 - Intangíveis

Os recursos intangíveis comportam uma componente relacional assinalável, já que a sua activação e origem reside mormente em relacionamentos, sendo que estes recursos condicionam a forma de utilização e o valor dos recursos tangíveis do território. A articulação dos recursos intangíveis cria a lógica e o ambiente de actuação dos actores territoriais e de utilização de recursos tangíveis, ou seja os designados *territorial*

*operating environments* que contextualizam a activação e utilização no território dos recursos tangíveis por parte dos diversos actores podendo esta envolvente ser de molde a potenciar ou limitar o valor daqueles recursos.

O território apresenta como referenciamos recursos tangíveis assentes na dotação natural paisagística, que contudo são completados por recursos intangíveis, que os complementam e lhes conferem carácter sendo a história, a autenticidade e tradição da região recorrentemente referidos pelos entrevistados como os recursos intangíveis de maior relevo da região.

Por outro lado, as lógicas de actuação dos interlocutores da política territorial influenciam de forma substancial o valor e manutenção dos recursos materiais do território porquanto indicam ou condicionam trajectórias de exploração desses mesmos recursos; dessa forma é vital que este contexto ou envolvente de actuação, seja concordante com o tipo de recursos tangíveis existentes no território sob pena da diminuição do valor destes. As exposições dos entrevistados denotam uma falta de concordância total entre os dois tipos de recursos assinalados.

“Investigador: Como é que a envolvente territorial de actuação instituída, ou os recursos intangíveis influenciam o valor dos recursos tangíveis do território?”

Entrevistado: O Douro, como produto turístico, na minha opinião para além da beleza das paisagens, que reflecte uma relação entre o homem e a natureza que é uma relação secular muito antiga mas ao mesmo tempo que evoluiu, para além disso é constituído pelas pessoas, pela história, pelo património; o património vernacular por exemplo, tudo o que tem a ver com aquilo que os homens foram nestas condições adversas moldando, é realmente uma realidade que só vive se nós tivermos todos os elementos em torno dela, agora é obvio que há gente que aproveita melhor esse tipo de recursos. O Douro sem pessoas, sem instituições e sem esse tipo de elementos que fazem parte da história não podia ser a mesma coisa, e portanto os actores turísticos privados tem como função explorar recursos trazer gente vender determinado tipo de coisas, os públicos criar condições para que os recursos sejam convenientemente explorados para que dessa forma o turismo seja realmente um pilar de desenvolvimento do concelho, mas todos os outros elementos são fundamentais para este tipo de turismo, o problema é saber-se ultrapassar as dificuldades locais inerentes à falta de organização do território, [...] há uma série de problemas por resolver que criam um ambiente intrincado que limita a potenciação dos recursos tangíveis do território.”

Prof. Dr. Luís Ramos

Um dos recursos intangíveis que adquire maior importância para a correcta exploração dos recursos materiais, prende-se com a sensibilidade e conhecimento das redes de

actividades desenvolvidas no território e nas suas potenciais fontes de valor, uma vez que o correcto conhecimento destas redes possibilita a sua corporalização em medidas de actuação concretas, que permitam uma acréscimo de valor aos recursos tangíveis do território. No caso concreto da rede turística do Douro, essa sensibilidade é ainda limitada, o que dificulta a elevação e potenciação do valor dos recursos tangíveis territoriais, acontecendo segundo os entrevistados o inverso ou seja a diminuição do valor material, da atractividade turística do território, fruto de uma ausência de sensibilidade perante a configuração turística em detrimento de políticas de betão mais visíveis e geradoras de receitas imediatas.

“Investigador: Como classifica o interesse, sensibilidade e preocupação atribuído ao turismo pelos principais actores territoriais com capacidade institucional para intervir nessa matéria?”

Entrevistado:[...] Eu não tenho dúvidas que o baixo Corgo vai ser desclassificado, é impossível; nós sabemos a falta de sensibilidade das autarcas e o que são as suas fontes de receita, se a responsabilidade da zona agrária e agrícola passar para as câmaras é o fim do turismo. [...] Acho espantoso como é que é possível as pessoas não terem sensibilidade para perceber que alguém que já viu mais, acha esta política de betão ridícula.”

D. Teresa Serpa Pimentel

Os lamentos dos entrevistados perante a atitude dos agentes territoriais é enriquecida com exemplos concretos elucidadores das suas posições, existindo pequenos pormenores de grande importância que não são executados por mero desconhecimento e ausência de sensibilidade turística.

“Investigador: Qual a atenção dada ao turismo pelos actores institucionais com responsabilidade nessa matéria?”

Entrevistado: Olhe eu abri a casa de Casal de Loivos para turismo oficialmente em 1991, as visitas que eu tive de presidentes da câmara aqui foram provocadas por mim, a pedido meu, o actual presidente da câmara já cá veio uma vez almoçar a pedido meu, o anterior presidente não pôs cá os pés uma única vez durante seis anos, delegados dele ligados ao turismo, zero; e eu trago aqui a esta aldeia perdida no Douro uma media de 1.400 pessoas por ano das quais 90% são estrangeiros. Reparou com certeza no estado lastimável em que está a estrada até à porta de casa, reparou com certeza que a primeira coisa que os estrangeiros que aparcam o carro aqui à frente vêem são dois enormes contentores de lixo em frente a uma casa de turismo, é essa a recepção e atenção que dão ao turismo na região.”

Dr. Sampaio Pimentel

O lamento recorrente dos entrevistados é atinente à falta de afirmação da cultura vitivinícola na região sobretudo no que diz respeito a toda a componente iconográfica

que é quase que inexistente sendo mais uma das consequências visíveis da falta de sensibilidade para com a dimensão e vocação turística do território por parte dos interlocutores institucionais territoriais.

“Investigador: Sendo este território procurado, sobretudo em termos da paisagem vinhateira associada, como compreende estar a ser trabalhada a paisagem e as referências vinhateiras da região por parte dos actores institucionais com responsabilidade nessa matéria?

Entrevistado: [...] Lá fora, por exemplo na rota da Alsácia, o que se vê é que todo o material utilizado em termos de iconografia urbana era ligado ao vinho, havia uma cultura do vinho muito presente o que é o oposto completo daquilo que se verifica nesta região. [...] Por exemplo há muitos viticultores que todos os anos deixam de utilizar barricas, e eles lá aproveitaram as barricas e no meio delas fizeram floreiras, havia muito a cultura do vinho, a cultura do vinho lá fora estava por todo lado, coisas aqui que nós deitamos fora, lá aproveita-se para promover o vinho e a cultura. As câmaras ainda não acreditaram ou não se aperceberam do potencial do Douro como uma região de vinho e de paisagem fora do normal,[...] eu tenho esperança que daqui a alguns anos as pessoas estejam mais sensíveis a esse tipo de situações, agora neste momento a sensibilidade que existe ainda não é minimamente suficiente.”

Dr<sup>a</sup> Laura Regueiro

A questão simbólica e a ausência de sensibilidade dos autarcas é reforçada na seguinte exposição:

Investigador: “Qual a sensibilidade dos principais actores institucionais, perante a importância da valorização da envolvente vitivinícola como forma de promoção turística do território?

Entrevistado: Muito pouca. Que símbolos vitícolas encontra no Peso da Régua? Não encontra nenhum. Agora puseram uma ramada mas o projecto inicial tinha palmeiras. Vai-se a todo o lado, sejam prensas sejam videiras nas rotundas, as pessoas sentem que estão dentro de um ambiente vitivinícola, aqui não encontra nada. Neste momento, qualquer cidade vitícola na Alemanha no Vale do Reno, os próprios autarcas e autarquias tem um carinho especial com a actividade principal que se faz regionalmente, aqui vêm-se poucos gestos que demonstrem isso, símbolos da actividade como elementos decorativos da cidade não se vêem.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

Também no que diz respeito às regiões de turismo, os recursos intangíveis são caracterizados de forma coincidente com o já apontado, às câmaras municipais, concentrando-se as críticas na falta de profissionalismo e no arcaico funcionamento com que estas são caracterizadas, uma vez mais é reconhecida a ligação pelos entrevistados desta débil dinâmica institucional com ineficiências e desperdícios de valor dos recursos tangíveis do território.

“Investigador: Qual o dinamismo conferido ao território pelas regiões de turismo que nele operam? Consegue esse dinamismo valorizar os recursos tangíveis do território?”

Entrevistado: As regiões de turismo são à sua maneira pequeninos “monstros”, porque têm tantos vícios, são pessoas que lá estão há já tanto tempo, era preciso uma lufada de ar fresco nas regiões de turismo [...] no fundo era uma necessidade de profissionalizar as pessoas que lá estão, porque muitas delas não têm formação na área, ainda vêm com visões muito antigas do turismo e portanto eu acho que há a necessidade de trazer pessoas com formação que conheçam os problemas da região, que conheçam os problemas do turismo e que consigam valorizar os nossos recursos que são muitos

Investigador: Portanto esta parte “invisível” do território não se adequa à grandeza dos recursos físicos?

Entrevistado: [...] Eu acho que infelizmente o turismo ainda é encarado de um modo amador, porque nós temos o exemplo do posto de turismo da Régua que é uma coisa muito complicada de se entender, sempre fechado, e depois o tipo de informação que tem disponível é um tipo de informação que faz lembrar os anos 60; ainda por cima na Régua que é a cidade mais importante e é um bom exemplo de como estas coisas não funcionam e não geram valor para os nossos recursos.”

Dr<sup>a</sup> Ana Sofia Borges

Existe uma dificuldade inerente à mudança do estado da situação actual, consubstanciada em obstáculos subjacentes a uma ténue e debilitaria dinâmica territorial estagnada em torno de actores e articulações institucionais complexas, que tem como modelo predilecto de desenvolvimento os resultados visíveis imediatos suportadas em políticas de duvidosa sustentabilidade turística. De facto a lógica de actuação dos principais interlocutores territoriais é ainda pouco orientada à temática turística, assentando ainda numa atitude imediatista de resultados visíveis, que comporta défices de sensibilidade preocupantes o que poderá acabar por ditar a diminuição drástica do valor dos recursos tangíveis do território.

“Investigador: Como se compreende esta falta de sensibilidade que diz haver das entidades locais responsáveis pelo turismo, se teoricamente todos eles veiculam o turismo como área de actuação prioritária?”

Entrevistado: Os autarcas dizem todos eles, sim senhor o turismo é a coisa principal, estamos todos conscientes que o turismo é importante, agora é preciso começar a interpretar o que eles querem dizer com isso; quando os autarcas falam em turismo, e no interesse que o concelho tem e nas condições que o concelho está disposto a conceder ao turismo, não é o turismo em casas tradicionais que é um turismo pequeno que digamos não se nota assim de primeira, é um turismo onde se constroam *resorts*, hotéis, campos de golf, isso porque esses investimentos trazem muito dinheiro imediato e de facto tudo isto é movido a dinheiro por interesses; isso foi o que aconteceu no Algarve, o fascínio do lucro rápido que destruiu uma galinha de ovos de ouro, e aqui corremos o seriíssimo risco de acontecer a mesma coisa.”

Dr. Sampaio Pimentel

Este argumento encontra eco na seguinte exposição:

“Investigador: Qual a sensibilidade que sente nos principais interlocutores territoriais, perante a actividade turística?”

Entrevistado:[...] Eu acho que ainda não há muito essa mentalidade da importância do turismo e do enoturismo, de ter estruturas bem montadas a funcionar bem, essas coisas ainda vão rolando um bocadinho sem grande profissionalismo [...] e também é muito português as pessoas quererem resultados imediatos, as pessoas pensam sempre no curto prazo e neste caso não, temos de pensar sim no médio e longo prazo.”

Dr<sup>a</sup> Ana Sofia Borges

A limitação dos recursos tangíveis é também extensível a algumas das práticas levadas a cabo por actores individuais, muito embora possam ser de uma forma indirecta influenciados pela ausência de políticas motivadoras de acção compatíveis com a sua valorização.

De facto, um dos mais importantes recursos tangíveis do património, a paisagem tem como principal garante a actividade agrícola vitivinícola acabando os agricultores por serem simultaneamente responsáveis por um activo turístico da maior importância, não sendo por vezes clara a ligação entre as duas actividades, sobretudo para os pequenos proprietários, sendo também reduzido o estímulo à preservação do estado tradicional e visualmente atraente da paisagem, que apenas consegue ser garantida pelos proprietários que conectam a viticultura ao turismo e estão esclarecidos da importância da preservação da paisagem.

“Investigador: A ligação da indústria do turismo à indústria do vinho é no seu caso feita devido ao investimento turístico de base mas como acha que se entende esta ligação pelos restantes proprietários agrícolas?”

Entrevistado: Vi uma entrevista do engenheiro Braga da Cruz, dizendo que o preocupava a questão da paisagem, dos muros, bom, mas para ter os muros é preciso tratar da agricultura, para tratar da agricultura é preciso ter bons vinhos e cuidar dos vinhos. Não há esse factor de interesse em que se perceba que para se olhar para o turismo no Douro têm que em primeiro lugar se olhar para o vinho e para a agricultura. [...] Isto quer queiramos quer não, está tudo interligado, não tenho a menor dúvida, e com o tempo há-de verificar isso, há pessoas que só olham à produção e não têm cuidado com o resto, eu aqui tenho muito cuidado com o aspecto paisagístico, eu tenho que jogar com o aspecto paisagístico devido ao turismo e não só pelo aspecto económico da vertente agrícola, lá está sempre a ligação entre uma coisa e outra. Se olhasse só à parte económica, a disposição da vinha não seria esta, mas há que ter essa sensibilidade e infelizmente há pouco quem a tenha.”

Sr. Pinto Félix

De facto, a não ligação da importância da manutenção da paisagem com a actividade agrícola, a ausência de lógicas claras de sensibilidade para com os agricultores que não vislumbram interesse e recompensa imediata por um maior esforço financeiro na preservação do património, é tomada como uma ameaça significativa à preservação do recurso de maior valor do território.

“Investigador: Como antevê a manutenção da paisagem do Douro trabalhada por um grande número de intervenientes?”

Entrevistado:[...] A minha grande preocupação no Douro Património Mundial, é que de facto os agricultores que são os grandes obreiros da paisagem, não vejam, não têm visto até agora qualquer benefício da classificação do Douro Património Mundial, não vêem qualquer vantagem em preservar a paisagem e adoptar soluções que são mais caras e mais trabalhosas, essa ausência de uma lógica para preservar a paisagem, pode ser fatal.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

### **7.1.3 - Actividades**

As actividades desenvolvidas num território serão a projecção da articulação conjugada da tipologia de actores e recursos existentes, traduzindo pois a interacção dos actores que será o elemento vital para a condução de actividades de transformação e a troca de recursos que será por sua vez o requisito mais relevante na consecução de actividades de transferência.

#### **7.1.3.1 - Transferência**

As actividades de transferência, envolvem a simples troca de recursos entre actores, não exigindo para a sua efectivação uma interacção aprofundada ou complexa entre os mesmos, limitando-se estes na generalidade das situações a acordar um valor para a transferência de um recurso, que por essa via mudará de proprietário. As actividades de transferência, poderão influenciar positivamente a dinâmica do território, se o recurso transferido for premiado com valor significativo, ou se este permanecer no território e aí lhe seja posteriormente conferido valor adicional.

As actividades de transferência que existem no território, estão intimamente ligadas com a produção vitivinícola em que os pequenos proprietários transferem os seus recursos para as adegas cooperativas, que posteriormente os comercializam. Contudo, estas não adicionam suficiente valor de forma a gerar riqueza para a região, pois existem nessas adegas deficits de profissionalismo e estratégia comercial de marcas com visibilidade, e assim sendo a transferência de recursos dos agricultores para as adegas cooperativas não é geradora de dinâmica e valor adicional relevante para o território.

Uma outra actividade de transferência relevante, também ela relacionada com a produção vitivinícola é a que reporta à transferência de vinho dos produtores representados por um organismo centralizador: a Casa do Douro, para os grandes exportadores que localizados fora do território o comercializam adicionando aí um valor adicional significativo ao recurso que adquirem no território duriense. Contudo a dinâmica que é adicionada ao recurso, tem os seus efeitos mais relevantes no exterior do território gerando apenas um ténue valor acrescentado para o mesmo.

“Investigador: Quais são as actividades de maior relevo conduzidas no território e qual o valor que geram para o mesmo?”

Entrevistado: [...] A região duriense é constituída por 40.000 agricultores, 40.000 parcelas que tinham na Casa do Douro, o seu protector perante a exportação. Hoje o que está a acontecer é que os exportadores, através das grandes companhias estão a tornar-se cada vez mais auto-suficientes, vão comprando cada vez mais território vão comprando direitos de plantio e portanto daqui a poucos anos, embora hoje esse fenómeno já seja visível, 4 ou 5 grandes empresas vão ser os donos da produção vitivinícola de todo o Douro e da actividade principal da região, a partir daí a estrutura sócio económica que nela assenta vai entrar em colapso total e a única alternativa do ponto de vista vitivinícola a esta situação é a profissionalização e o aumento da qualidade competitiva das adegas cooperativas por forma a que por esta via, consigam acrescentar mais valor ao vinho que comercializam.”

Dr José Artur Cascarejo

De facto, as principais actividades de transferência identificadas nas exposições dos entrevistados remetem invariavelmente para o vinho, sendo que a região é frequentemente descrita como monocultura. Devido a este excessivo peso desta actividade e ao limitado valor que ela confere ao território, é reforçada e estimulada um outro tipo de actividade com ela relacionada, mas já com características tipicamente de transformação relacionadas com a elaboração e comercialização de produtos turísticos



potenciadores de um maior valor para o território consubstanciada numa interacção de actores, que na maioria dos casos é identificada com o conceito de Rota do Vinho do Porto, sendo esta necessidade de diversificação de actividades que segundo o responsável máximo pelo IVDP esteve na base da constituição da RVP.

“Investigador: As actividades desenvolvidas no Douro estão quase sempre ligadas ao vinho, mas não parecem atribuir grande valor ao território. Como se conseguirá, na sua opinião, ultrapassar essa situação?”

Entrevistado: Temos noção que o Douro é uma região de monocultura, tem um potencial turístico mas ele é monoproduto, vive excessivamente do vinho do Porto, o próprio conceito de rota visa desenvolver uma outra frente de actividade económica ligada ao enoturismo que possa vir por um lado proporcionar um maior contributo para o produto regional bruto, e esse maior contributo para o produto regional bruto através da diversificação de actividades já não é só o produto vinho, mas também o produto turístico aproveitando dinâmicas empresariais muito baseadas nas famílias que existiam, aproveitando as casas das quintas, e também potenciando alguma capacidade de alojamento dessas mesmas casas, mas também tentar aqui recriar alguma gastronomia duriense, portanto uma das vias de diversificação das actividades económicas do Douro é seguir e potenciar a estratégia da rota baseada no conceito do turismo da natureza, no conceito da quinta e da família que explora a quinta.”

Dr. Jorge Monteiro

De facto o turismo, sendo uma actividade de transformação por excelência, que exige a interacção viabiliza a concretização de actividades de transferência geradoras de valor para o território, já que potencia a venda directa de vinhos com marcas próprias das quintas e dos produtores engarrafadores e de outros produtos da região aos turistas que a visitam (destacando-se uma vez mais o papel da RVP) permitindo assim gerar valor sucessivo para o território ao longo da trajetória de transferência do recurso.

Por outro lado, para além da potenciação de um maior número de actividades de transferência com mais valia para o território, a interligação da actividade vitícola com o turismo permite a abertura da possibilidade de desenvolvimento e qualificação de recursos humanos, dotando por esta via o território de recursos especializados mais propensos à condução de actividades indutoras de mais valias no espaço territorial.

“Investigador: Qual a sua percepção do turismo, enquanto potencial de criação de valor às actividades desenvolvidas no território?”

Entrevistado: [...] Essa é uma das coisas que eu digo sempre, e a rota sempre teve um bocadinho essa expectativa enquanto se falou do Douro património mundial, foi sempre a possibilidade de haver turismo local onde as pessoas estão presentes e justificam uma rede de venda directa de vinhos em que a mais valia fica quase toda cá na região e teríamos produtos associados, porque o Douro não é só vinho, há também outros produtos mediterrânicos, há um cabaz de produtos que deveriam estar associados uma garrafa de vinho do Porto e uma garrafa de azeite e amêndoas. Aqui temos quintas com média dimensão que produzem e temos o grupo de produtores engarrafadores que estão directamente interessados em fazer a venda.

O entrevistado prossegue afirmando:

Mas há outra coisa importante, a possibilidade de criar emprego diferenciado na região, porque o vinho por si só não cria oportunidades de emprego já que grande parte do vinho desce o Douro para ser engarrafado, comercializado e vendido em V.N.Gaia, por isso uma percentagem muito baixa do valor acrescentado fica aqui no Douro, com essa grande diferença o emprego diferenciado mais bem remunerado não esta aqui no Douro, o que tem sido um factor que contribui para a desertificação progressiva do território, com a rota e as restantes entidades turísticas afigura-se a primeira oportunidade para se criarem aqui empregos e se dignificar também o próprio trabalho associado à vinha.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

### 7.1.3.2 - Transformação

As actividades de transformação, por exigirem uma interacção considerável entre actores ganham por essa via uma forte componente relacional e serão conseqüentemente influenciadas pela envolvente de actuação do território ou pelos *territorial operating environments* decorrentes dos recursos intangíveis daquele. Estas actividades tornam-se na base de sustentação da actividade turística, já que a elaboração de um pacote turístico global ou de uma oferta integradora está dependente da interacção de diversos actores em torno de cadeias de actividades geradoras de tal produto em que cada actor desenvolve uma componente parcelar do produto total a ser adquirido pelo turista.

Na senda de elaboração de um produto completo coerente e na prossecução de cadeias de actividade associadas, as actividades de transformação poderão assumir a potencialidade de conectar relacionalmente territórios eventualmente dispersos, mas com recursos ou competências complementares que quando transformadas ou

integradas possibilitem a obtenção de valor recíproco para as partes, justificativo de tal conexão relacional entre elas.

A importância e reconhecimento das actividades de transformação é manifesta em todos os entrevistados, sendo esta a via unanimemente citada de se potenciar um produto integrado, que possa fazer despertar as potencialidades totais do território, fazendo consequentemente gerar mais valor para o mesmo através do aumento da permanência do turista, suscitado pelo acréscimo de interesse gerado pela existência de um tal produto integral. Para o desempenho deste papel de articulação de actores é constantemente referida a actuação da RVP que por conseguir dispor de vários aderentes com características e interesses diversos, se posiciona como uma entidade de integração de ofertas parcelares em torno de uma oferta regional integrada.

“Investigador: Qual a importância que atribui à colaboração de actores turísticos para a criação de mais valor para o território?”

Entrevistado: Nós sabemos que o Douro hoje é um elemento atractivo; mas não chega ser atractivo nós temos de atrair o turista mas depois vamos ter de criar condições para duas coisas que são primeiro que o turista sinta apelo a permanecer mais tempo no Douro, segundo que o turista sinta apelo a voltar mais tarde, ou passar a mensagem aos amigos que o Douro vale a pena e que é importante lá ir, ora isto não se consegue com uma rede muito difusa, isto consegue-se com uma rede densa isto porque não é expectável que o turista chega a uma quinta e fique lá os 7 dias, não, o turista chega e querendo ficar lá os sete dias ele vai querer correr a região, então nós temos de criar aqui conceitos de rotas, em que a rota não é um trajecto pré-definido mas é uma rede com múltiplas opções para o turista, opções essas que são opções de alojamento, opções de restauração são opções de locais lúdicos para visita, para observação, para o contacto com a natureza opções para a aquisição de produtos ligados à terra e a RVP, é a materialização prática dessa rede que quando bem articulada consegue gerar uma admirável mais valia ao desenvolvimento territorial.”

Dr. Jorge Monteiro

Indo ao encontro da preocupação de integração de actividades, verificam-se várias tentativas de desenvolvimento de actividades de transformação imprescindíveis à actividade turística.

“Investigador: Sentem a necessidade de actuar em colaboração com outros actores turísticos, com vista à criação de valor recíproco?”

Entrevistado: Nós, nos últimos anos, temos tido a preocupação de trabalhar não só com rota mas com todos os agentes da região porque a quinta do Panascal tem sentido de facto a necessidade de se interligar com os outros agentes da região porque enfim, no turismo nós não podemos olhar só para o nosso umbigo, temos de trabalhar em conjunto e portanto de há uns anos a esta parte temos tentado ir ao encontro das pequenas empresas, dos hotéis, dos hotéis rurais, das casas de turismo de habitação, agências de viagens locais e portanto temos realmente tentado construir uma interacção que possa trazer resultados para ambos os lados.”

Dr<sup>a</sup> Ana Sofia Borges

Contudo, e não obstante o reconhecimento generalizado da sua importância, o desenvolvimento de actividades de transformação no território e a existência de produtos elaborados que possibilitem a oferta global combinada e estruturada entre actores é muito ténue, não sendo a isso alheio a configuração dos recursos intangíveis e os actores individuais que existem no território que não possibilitam ou favorecem uma interacção ou permitem a existência de serviços de relevo no apoio à actividade turística.

“Investigador: Qual o nível de interacção que entende existir entre os actores turísticos do território do Douro?”

Entrevistado: Há muito pouca interacção entre os actores turísticos muito pouca.

Investigador: A que julga que isso se deve ?

Entrevistado: O facto de o território ser relativamente vasto, seria um factor para uma interacção entre eles; mas tenho a percepção de que há muito individualismo entre eles, não há interacção, podiam tomar a iniciativa de promover espectáculos, tentar contratar e construir um programa de animação que pudesse ser itinerante, e isso não vejo, no fundo não se vendo como concorrentes mas com parceiros com dimensão necessária para tomar iniciativas.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

Os entrevistados manifestam a necessidade premente de uma maior interacção e do desenvolvimento de um produto integrado, assente em complementaridades que permita a manutenção do turista durante um maior período de tempo na região, tornando-se para tal necessária uma maior coordenação de agentes e a elaboração de produtos turísticos combinados que consigam transformar ofertas isoladas em ofertas integradoras dos recursos do território.

“Investigador: Qual a grande necessidade que identifica ao nível do destino Douro?”

Entrevistado: O turista que vem com um pacote comprado da Alemanha da França ou de outro sítio qualquer tem um produto, o turista que vem de carro, o turista familiar e que quer fazer férias no Douro, não tem produtos organizados, antes pelo contrário tem grandes dificuldades, eu acho que a grande carência em termos de turismo do Douro é a elaboração de um produto para este tipo de turista que ninguém organiza, que é muito disperso sem regularidade sem qualidade.”

Prof. Dr. Luís Ramos

De facto e seguindo a argumentação do mesmo entrevistado salienta-se a necessidade continuamente referenciada de interacção entre actores, de integração e de coordenação de actividades, de envolvimento de várias dimensões de atractividade do território que só de forma avulsa vão surgindo impedindo que surja uma visão que contemple o território na globalidade e que com essa percepção consiga estruturar uma oferta turística conjunta para o mesmo.

“Investigador: O que será necessário surgir ou articular para a existência de produtos turísticos encarados e comercializados como tal?”

Entrevistado: Se calhar faltam mais pequenas iniciativas e pequenos actores e pequenos agentes que explorem os recursos turísticos ao nível da gastronomia, ao nível de uma série de coisas, porque eu acho que a riqueza e o que faz a própria popularidade deste território é no fundo este conjunto. O problema depois, sobretudo do turista isolado, cada unidade trabalha com a sua clientela, mas um turista que chega ao Douro nas férias de Natal, nas férias da Páscoa, nas férias grandes, dever-se-ia organizar toda a envolvente turística, património, circuitos e sítios tudo a funcionar. Eu continuo a achar que o que tem faltado é o trabalhar os produtos para este turismo familiar de proximidade, que é o fim de semana que são os feriados, as férias curtas. Esse tipo de turista é que pode fazer passar o Douro de um nível de procura que tem para um nível de procura muito superior, que pode encher os restaurantes e é aí que as coisas faltam, é aí que é necessário mais organização mais cooperação, porque é o território no seu conjunto que sairá beneficiado.”

Prof. Dr. Luís Ramos

Uma ideia permanentemente exposta pelos entrevistados veicula a necessidade de o território se interligar com regiões vizinhas que o complementem em termos de interesses turísticos e permitam um valor recíproco para os territórios relacionalmente conectados que beneficiarão de uma oferta integrada que se tornaria mais consistente e conferidora de valor aos seus recursos complementares.

“Investigador: O que se pode fazer ao nível de desenvolvimento de actividades para conseguir aumentar o interesse turístico do território?”

Entrevistado: O turista quando vem ao Douro, vai ver a vinha, vai ver os patamares, vai ver a quinta mas depois é preciso mantê-lo mais tempo, temos que criar o maior número de acções à volta do turista e mantê-lo aqui, porque não ir a regiões vizinhas como o Alvão, precisamos que com essas actividades eles tenham motivos para ficarem aqui [...] precisamos de regiões próximas com as quais possamos criar sinergias.”

Sr. Paulo Outeiro

Para além da necessidade de ligação com outros territórios é continuamente reconhecida pelos entrevistados a falta de actores dinâmicos com quem se possa elaborar a referida oferta diversificada através do desenvolvimento de actividades de transformação.

“Investigador: A vossa actividade turística exige um trabalho de articulação de motivos de interesse para o turista em torno do território ?

Entrevistado: De facto assim acontece, o vinho inserido na paisagem é a coluna vertebral da região e depois à volta há uma série de interesses que podemos ligar uns aos outros em torno do vinho, a própria cultura a própria gastronomia, podemos fazer cruzamentos com outras rotas que nos ficam aqui coladas que são rotas que em termos da cultura são muito ricas como é a rota de Cister, eu acho vital uma estratégia de esforços, mas de esforços comuns.

Investigador: E o que é necessário fazer para levar à pratica a materialização desses esforços?

Entrevistado: Cada um tem de se desenvolver tem que procurar, encontrar e fazer parcerias com alguns dos aderentes, cruzar serviços, mesmo com a rota de Cister, é inviável manter aqui o turista o dia inteiro, eu procuro que o turista tenha o mais possível uma cobertura das tais coisas que se podem oferecer, se eu quiser complementar o vinho com a cultura até pode não estar na RVP pode estar na rota de Cister porque apanham ali uma componente que não apanham aqui, para assim conseguir diversidade [...] porque eles também não podem ter os turistas todo o dia na quinta por isso temos de nos cruzar para formar uma oferta o mais possível variada. [...] Eu cruzo-me com quem é dinâmico e quem é agressivo no mercado e geralmente acabamos por ser sempre poucos e sempre os mesmos.”

Dr<sup>a</sup> Laura Regueiro

## 7.2 - A Dinâmica da Acção Colectiva

Depois de analisada a relação entre o território e a sua rede turística, perspectivaremos nesta etapa a realidade empírica em estudo localizados num nível superior do modelo de análise, tentando-se expor através dessa nova perspectiva até que ponto a configuração da rede turística influenciada pelo território e anteriormente caracterizada estará na base do surgimento da *issue-based net* RVP.A.A, consubstanciada num movimento de acção

colectiva. Será desenvolvida uma explicitação de uma nova relação bidireccional que nesta óptica será atinente à modelação dinâmica entre a RVP.AA e a rede turística que culminará com os efeitos decorrentes da acção colectiva na rede turística e sua posterior projecção dinâmica por intermédio desta no território.

### **7.2.1 - Problema Específico**

O surgimento ou detecção de um problema específico associado à rede turística, poderá ser um dos maiores estímulos à edificação de um fenómeno de acção colectiva que assumirá como propósito orientador da sua acção a angariação de esforços parcelares em torno de uma actuação unívoca com vista à solução do problema despoletador que poderá assumir contornos de várias dimensões e provindo da rede turística ter contudo o seu fundamento de uma forma implícita na dinâmica territorial que com aquela se viu estar relacionada.

Das características anteriormente expostas da rede turística no Douro, se depreende uma notória falta de articulação de agentes, que coexiste com uma multiplicidade de interlocutores traduzindo-se tal situação numa sobreposição de poderes, e na condução de estratégias diversificadas em torno de municípios e regiões de turismo, não sendo esta situação de molde a potenciar os recursos do território pela materialização de uma oferta turística articulada em redor dos interesses do território consubstanciada em produtos turísticos organizados, resultantes de actividades de transformação de diversos actores.

Simultaneamente a esta situação, existe um aumento notório do interesse pelos motivos turísticos da região assentes num vector estruturante, o vinho que se afirma como a principal actividade de transferência da região mas que nos moldes tradicionais em que se efectua é gerador de uma mais valia reduzida para a mesma.

A situação territorial apresentada, conjugada com a existência de programas de apoio financeiro, conduziu pelo surgimento do movimento colectivo RVP a uma tentativa de resolução da necessidade de uma maior coerência regional ao nível de divulgação e

estruturação de um produto turístico territorialmente abrangente e dotado de coerência. Afirmado-se estes objectivos: a obtenção de uma maior coerência turística regional ao nível da divulgação e estruturação de um produto turístico coerente como o problema específico, móbil da actuação da *issue-based net* RVP.

“Investigador: Na sua opinião o que esteve na génese do surgimento da RVP ?

Entrevistado: A minha ligação com a rota é quase que umbilical. [...] Houve sobretudo uma coisa que me parece importante para o surgimento da rota: A vontade já antiga que houvesse mais coerência regional em termos turísticos. A rota foi uma primeira iniciativa de materializar essa vontade.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

Assim, a necessidade de elaboração de produtos articulados e de uma promoção transversal às regiões de turismo veiculando toda a região do Douro, estiveram na génese do surgimento da RVP que tendo como elemento estruturante o vinho e associando a ele elementos propensos a trabalhar convenientemente os recursos tangíveis do território de uma forma sustentada, como seja a tradição, o espírito, a qualidade, procurou organizar-se em torno de quintas e demais elementos de interesse vitícola existentes na região, por forma a valorizar e interligar o vinho com o turismo, criando desta forma mais valor ao território, permitindo por esta via a fixação e atracção de residentes. Assim manifesta-se de forma evidente uma produção de efeitos da *issue-based net* no território via modelação da rede turística deste.

“Investigador: Qual o papel da RVP na dinâmica do território?

Entrevistado: Um dos objectivos da rota foi que através do turismo se criassem condições de maior riqueza na região que sustentem a actual dimensão demográfica no Douro, ou seja é também um contributo para estancar o processo de desertificação que existe no território.”

Dr. Jorge Monteiro

O movimento rota e o problema específico associado aparece, segundo as opiniões colhidas dos entrevistados, resultante de uma forma clara da configuração turística atinente à região, visando suprir deficits e fragilidades evidentes da rede turística, produzindo os seus efeitos predominantemente num domínio particular dessa rede: os actores turísticos ligados à actividade vitivinícola, domínio que segundo os



entrevistados é o mais adequado à sustentabilidade do desenvolvimento turístico do território, porquanto é condizente com a especificidade dos recursos turísticos deste.

“Investigador: Que recursos, actores e actividades activa, potencia e interliga a actuação da RVP ?

Entrevistado: A rota foi criada para oferecer um produto turístico, nós temos 50 ou 60 unidades agrícolas e turísticas e queremos no fundo agregar, interligar por forma a criar um padrão mínimo de qualidade, criar um padrão mínimo de serviços e vender a rota como a possibilidade de as pessoas fazerem circuitos internos, vender-lhes um produto como tal, que tem a componente de lazer e descanso que tem a componente vitivinícola, não é nada de novo, é algo que já existe em outros países. Ao mesmo tempo a RVP, foi uma ideia de juntar à mesma mesa privados e públicos, criar uma espécie de estrutura de articulação, onde as pessoas definissem a estratégia e interagissem e fizessem com que os investimentos públicos, e as acções públicas e acções privadas fossem no mesmo sentido, em terceiro lugar criar condições de animação que não existem na região.”

Prof. Dr. Luís Ramos

A adição de valor ao vinho por intermédio do turismo orientou a agregação em torno do movimento rota dos actores mais propensos a esta conjunção: as quintas, que através do investimento de meios conseguiram de uma forma natural criar valor, necessitando posteriormente de veicular o novo produto turístico gerado, o que inicialmente aconteceu maioritariamente por intermédio da actuação da rota.

“Investigador: A percepção da ligação e do potencial de valor existente entre a exploração conjunta do turismo e da actividade vitivinícola foi importante na afirmação da RVP ?

Entrevistado: Quando a rota foi lançada, foi lançada como um produto turístico que ajudasse os operadores a conseguirem retirar alguma mais valia dentro da sua área predominante, o vinho, o facto de começar a haver procura em termos de turismo para o Douro, fez pensar no lançamento de uma rota de vinhos que fosse ajudar os operadores a criar algumas mais valias, ou seja o conceito de quinta antigo que se limitava a produzir uvas e a vender uvas a granel ou mesmo produzindo os vinhos em casa mas vendê-los depois a granel para as grandes empresas, deixou de ter viabilidade e então lançou-se a rota com esse propósito com esse fim, abrindo as quintas e articulando agentes e divulgando um produto.[...] Era sem dúvida necessário gerar uma mais valia abrir as quintas dar a conhecer às pessoas que nos visitassem como tudo se processa para elas poderem comungar deste tipo de actividade que se faz no Douro, agora juntando à coluna vertebral vinho outras vertentes que podem constituir focos de atracção para o turista como a paisagem, a gastronomia a cultura, o artesanato.”

Dr<sup>a</sup> Laura Regueiro

Assim, definido o problema: a necessidade de uma maior coerência turística regional, e os objectivos de criar mais valor à actividade vitivinícola por intermédio do turismo, a operacionalização de tais desideratos exigiu uma congregação conjunta e acções que se focaram sobretudo ao nível da divulgação do produto turístico da região.

“Investigador: Na sua opinião quais são os objectivos orientadores da actuação da RVP?”

Entrevistado: Há um motivo subjacente à ideia da RVP que é de ela se assumir como uma congregação de esforços da parte dos viticultores, dos agentes de turismo da região para divulgarem o território e o valorizarem turisticamente. Ou seja para valorizarem a parte vitícola e a parte turística que na minha opinião são os dois vectores principais do Douro e é por aí que o Douro se terá de desenvolver necessariamente.”

Dr Sampaio Pimentel

De facto as grandes expectativas da maioria dos aderentes assinalavam em comum dois pontos: a unidade da região e a necessidade da sua divulgação conjunta e em particular das quintas que se afirmam como os actores predominantes da rota .

“Investigador: Quais as motivações que levaram a que a Quinta do Panascal aderisse à RVP?”

Entrevistado: Na altura em que a rota apareceu, a empresa considerou que era um factor de dinamização da região e também estava ligada ao IVDP e tinha para a empresa toda a lógica fazer parte da rota, julgo que as expectativas eram grandes em relação à rota e portanto também as expectativas da empresa eram que a rota dinamizasse e fosse um pólo importante de promoção da região e das quintas.”

Dr<sup>a</sup> Ana Sofia Borges

### **7.2.2 - Complementaridade / Interesses Comuns**

Na senda da resolução do problema específico poderão ser detectadas complementaridades ou interesses comuns, descoberta que poderá facilitar a prossecução do objectivo essencial da acção colectiva e que se tornará mais provável de se verificar com a existência de um significativo número de interações e da qualidade associada às mesmas. Desta forma, a globalidade do actor colectivo será resultante na sua actuação das dependências em seu redor de actores individuais e colectivos em relação à sua acção, sendo que se tornará mais relevante de acordo com os elementos da rede turística que consiga articular, não sendo de desconsiderar simultaneamente a importância do movimento inverso, ou seja: a dependência do actor colectivo em estudo: a RVP, em relação a actores terceiros, nomeadamente dependências financeiras e institucionais que poderão influenciar e condicionar a actuação do actor colectivo em relação aos propósitos daqueles.

As complementaridades e interesses comuns em redor da *issue-based net* RVP são bastante expressivos, não sendo a isso alheio o facto de a RVP congregar actores com vocações e perspectivas empresariais de grande similitude às quais estão contudo subjacentes especificidades próprias inerentes aos seus espaços, aos seus investimentos e às suas expectativas. Essa homogeneidade de interesses facilitará a definição de planos de actuação estratégica global, que mais facilmente se enquadrem na área de actuação dos seus elementos, acabando por ser uma das vantagens da rota em relação a outros movimentos associativos nascidos no Douro.

“Investigador: Na sua perspectiva como podem ser caracterizadas as complementaridades e interesses comuns existentes em redor da RVP por parte dos seus aderentes? Perspectiva interesses comuns ou divergentes?”

Entrevistado:[...] As rotas acabam por colocar à mesma mesa pessoas que têm preocupações mais próximas. Ao passo que um agricultor do Douro superior e do baixo Corgo é diferente a sua dimensão, a relação com o mercado, o isolamento. A rota consegue juntar um conjunto de pessoas que são muito mais homogéneas sob o ponto de vista de interesses. Eles tem alguma dificuldade em trabalhar em unidade. Agora é muito engraçado, porque de facto é o que diz há um interesse comum em torno do turismo, eles têm preocupações semelhantes, todos eles quiseram investir, há um traço comum pelo menos que permitia que essas pessoas tivessem alguma unidade.[...] Todos eles tiveram alguma expectativa, porque investiram e investiram bastante e para rentabilizar esse investimento necessitariam de ter mais movimento, a rota era uma situação que lhes permitiria ter mais divulgação, montar um sistema de reservas e dar visibilidade à própria rede.[...] A própria iniciativa de aderir à rota já revela ali um entendimento, porque é uma coisa completamente voluntária.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

A rota consegue veicular os interesses dos seus associados e angariar complementaridades na sua actuação em torno dos mais diversos actores regionais, articulação da qual a festa das vindimas é o expoente máximo, permitindo este evento uma congregação de múltiplos actores territoriais em torno de interesses comuns de divulgação da região funcionando a RVP como o “motor” de articulação de vários actores em torno da prossecução de um objectivo comum, ganhando o território com essa actuação uma maior visibilidade e divulgação, permitindo esta conjunção de complementaridades transformar pequenas iniciativas espartilhas de carácter municipal, em torno de um acontecimento mobilizador de visibilidade internacional. A condução deste processo de articulação com a aplicação de escassos meios financeiros permite à RVP ganhar uma grande visibilidade e reconhecimento sendo segundo os entrevistados

a forma preferencial de actuação que deverá ser seguida como meio de obtenção dos objectivos propostos pela rota.

“Investigador: Que importância atribui à interacção subjacente a actuação da rota com outros actores da região?”

Entrevistado: Essa interacção existe e é da maior importância, repare a festa das vindimas pertence à RVP mas é algo onde as regiões de turismo têm de apostar, onde o poder institucional têm de apostar, onde o poder político tem de apostar, onde todos têm de congregar esforços para a emancipação, se não andam-se a dividir esforços; quando há pouco, tem que se concentrar o pouco que há para se poder fazer mais e é por aí que a RVP com poucos meios consegue fazer um evento a uma escala maior onde todo o Douro entra em festa chamando a si outras pessoas que têm responsabilidades na região independentemente de serem associações de carácter particular ou privado ou de carácter público, para mim acho que era a forma de actuação que traria mais frutos, face aquilo que são os objectivos da rota.”

Dr.<sup>a</sup> Laura Regueiro

As dependências da RVP em relação a actores institucionais que a auxiliam em termos financeiros revela-se um entrave no que respeita à agilização de processos e à liberdade de actuação, sendo que numa fase inicial essas dependências assumiram um nível muito elevado, tornando-se o auxílio por essa via provindo vital e imprescindível à actuação da rota, dando-lhe corpo e suporte institucional. Contudo, revelou-se progressivamente premente um afastamento da rota face a tal nível de dependências que lhe permitisse conferir um carácter mais dinâmico porquanto a viesse libertar de alguns processos de funcionamento burocráticos e excessivamente hierarquizados.

“Investigador: Como avalia a complementaridade e as dependências existentes entre a rota e outros actores institucionais?”

Entrevistado: A preocupação inicial era que houvesse alguma complementaridade, mas a rota sentiu necessidade de se afastar, dar o grito do “ipiranga”. Uma coisa curiosa, as instituições sufocavam-na eles sem as instituições sentem-se mais importantes, eles sentiram que eram capazes de organizar melhor do que quando eram dependentes das instituições, isso claramente e portanto eles sentem que podem desempenhar o papel que desempenham melhor, acharam que havia ali algum parasitismo claramente, quando a região de turismo do Douro Sul se candidatava aos programas, os atrasos dos pagamentos eram incomportáveis, havia incómodos de imagem que eram tão grandes que preferiram mesmo que não houvesse uma componente garantida do financiamento por parte da região de turismo, preferiram ficar autónomos, nalgum casos a presença institucional é castradora e limitadora e ainda é factor determinante, isso claramente.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

Contudo as dependências, fruto da fragilidade financeira da RVP e do próprio espírito de actuação da rota que privilegia a interacção com outros actores regionais, mantém-se a diversos níveis, como seja a necessidade de divulgação por intermédio das regiões de

turismo, a angariação de parceiros para a participação em programas comunitários, a captação de apoios financeiros para a organização de eventos, como seja a festa das vindimas ou projectos de formação profissional.

“Investigador: Vocês sentiram necessidade de se libertarem das regiões de turismo porque desta forma poderiam estar a limitar a vossa capacidade de acção?”

Entrevistado: Nós afastarmo-nos deles nunca conseguimos, até porque a nível de material promocional dependemos muito das regiões de turismo, agora a trabalhar por exemplo como nós estávamos com a região de turismo do Douro Sul para a entrada de novos associados, nesse aspecto sim tivemos a necessidade de nós desagregar e trabalhar sozinhos, para podermos ter as avaliações, podermos ter tudo a decorrer num prazo considerado normal, para podermos dar continuidade à associação.”

Carla Pinto

Muitas das complementaridades existentes entre a RVP e os vários organismos com competências administrativas no território, têm como entrave a falta de sensibilidade predominante destes no que respeita ao turismo, pois são vários os exemplos expostos pelos entrevistados que evidenciam a recusa de cooperação, mesmo que simbólica, destes organismos em eventos de uma mais valia evidente para a região que tutelam.

“Investigador: Como procede a rota para conseguir apoio e interacção institucional?”

Entrevistado: [...] Esse apoio é muito difícil de conseguir, as pessoas não estão sensibilizadas. O presidente da câmara nunca se interessou, nunca intercedeu por nós junto da Refer, nunca veio ver as obras, nunca se interessou por ver o projecto do *show room* e foi sempre convidado para tudo; nós escrevemos vários ofícios dizendo que era do máximo interesse para o turismo da Régua e se haveria no orçamento deles alguma verba que nos pudesse ajudar, nunca houve resposta a uma carta, nunca nos recebeu.”

D. Teresa Serpa Pimentel

Por outro lado os apoios concedidos às actividades a elaborar pela rota têm invariavelmente como condição o desenvolvimento de actividades nos municípios apoiantes o que sendo compreensível limita a liberdade de actuação territorial.

“Investigador: Considera que a actuação da rota, nomeadamente na festa das vindimas fica presa a dependências resultantes da sua fragilidade financeira?”

Entrevistado: [...] A programação da rota não é feita ao acaso, procura promover primeiro os contribuintes, pois se eu for a câmara de Vila Real e lhe dizer que pago o jantar de encerramento no valor de 10.000€ pois com certeza que a rota deve promover o meu município primeiro, embora a RVP queira dizer muito mais coisas mas a rota tem de viver disso, não vai fazer actividades para Freixo de Espada à Cinta por maior interesse que possa lá existir.”

Dr. Correia de Barros

A seguinte exposição reforça a ideia de condicionalismo do apoio já bastante visível na citação anterior.

“Investigador: Como se materializa a cooperação existente entre a região de turismo do Nordeste Transmontano e a RVP ?

“Entrevistado: [...] Agora nas festas das vindimas, nós estamos a ver o que há no nosso território nos concelhos que fazem parte para apurar, se se justifica em função daquilo que são as necessidades, participar nas despesas dessa mesma promoção, porque também não se compreende que se não houver ninguém daqui irmos apoiar o evento, não é bem essa a nossa missão.

Dr. António Afonso

A interacção existente entre os aderentes, é baseada em contactos informais que acontecem com bastante regularidade decorrente da similitude de actividades e interesses profissionais dos mesmos, já que os contactos formais como se apresentará aquando da exposição da subsecção relativa à massa crítica materializados na participação nas assembleias gerais são muito ténues. Contudo os diversos contactos informais existentes, não são de molde a propiciar trocas de opinião sobre a actividade da rota, sendo antes caracterizados por trocas de informações de carácter corrente da actividade dos associados sendo que a generalidade das interacções a que os associados se referem dizem respeito aos encaminhamento de turistas, o que revela uma falta de contacto propícia a uma ausência de reformulação contínua da trajectória e objectivos da rota.

“Investigador: A nível de articulação que existe entre aderentes, vocês mantêm contactos com outros aderentes da rota?”

Entrevistado: Sim outros aderentes da RVP que também são produtores engarrafadores, mas são contactos informais, ou porque nos encontramos, ou às vezes uma questão ou outra que os tenhamos de contactar; também já houve situações em que tivemos aqui turistas que queriam dormir numa casa de turismo de habitação e nós encaminhamos para outros aderentes.”

Sr. Jorge Moreira

Verifica-se de uma forma geral em todos os entrevistados a percepção dos aderentes como elementos integradores de uma oferta global, necessários a uma divulgação mais eficaz do Douro e à constituição de uma oferta comum, constatando-se a presença de uma clara envolvente de complementaridade capaz de eliminar a visão estrita de concorrência que eventualmente pudesse vir a ser criada entre os associados para a substituir por uma visão de cooperação criadora de valor recíproco.

“Investigador: Como encaram os outros aderentes da rota como uma concorrência que é preciso vencer ou antes como actores complementares com os quais é necessário colaborar?”

Entrevistado: Nós sabemos que há centenas de quintas, cada uma com as suas especificidades, obviamente cada uma oferece coisas diferentes e há muita gente que passa dias a fazer o percurso das quintas porque em cada quinta encontra coisas novas, coisas diferentes e portanto nós não vemos as outras quintas como concorrentes mas sim como parceiros, o grande objectivo da rota é promover todos os associados fazer com que as pessoas venham ao Douro, para depois estando no Douro vão decidir para onde vão a partir daí, os hotéis também beneficiam muito com as quintas porque hoje em dia o hotel não consegue vender só o hotel, tem que vender todo um pacote, cada vez mais eles procuram estas parcerias.”

Dr<sup>a</sup> Ana Sofia Borges

### **7.2.3 - Massa Crítica**

A abrangência e dinamismo do fenómeno de acção colectiva serão dependentes das características do seu núcleo central de actores, da vitalidade e entrega desses elementos e do nível de expectativa de recompensa que estes associem ao desenvolvimento dos seus esforços. A massa crítica em movimentos de grande dimensão é frequentemente identificada com o movimento colectivo global sendo conseqüentemente a sua actuação fundamental para a percepção global do movimento colectivo por parte dos actores que com ele interagem.

A RVP é caracterizada como contendo três grupos de elementos no que diz respeito à participação e dinamismo que conferem ao movimento, existindo um primeiro grupo que se identifica com a massa crítica que traça define a estratégia a prosseguir, de forma a obter recompensa e premiar os actores com uma melhor posição, um segundo grupo que se identifica com a estratégia mas é completamente ausente no que respeita à sua definição e um último grupo que é alheio à estratégia procurando colher apenas os resultados mais imediatos da actuação da rede global.

“Investigador: Como descreve o interesse e o empenho depositado pelos aderentes da rota neste movimento colectivo?”

Entrevistado: [...] A rota sempre teve 3 escalões: o escalão daqueles que estavam de corpo e alma e que apostaram na RVP, que definiram e analisaram a estratégia e os que se identificam com a estratégia mas não a definem e outros que estão na RVP porque seria mais uma forma de visibilidade e prestígio; o grande problema foi sempre aumentar e consolidar o primeiro escalão. Mas eu acho que se houver um núcleo duro de gente que seja tida em conta, que dê um sinal positivo um sinal de sucesso, isso vai ter efeitos nos outros todos.”

Prof. Dr. Luís Ramos

Num movimento que conta com 49 aderentes o núcleo que confere vitalidade, traduzida pela participação activa em reuniões e assembleias gerais é continuamente referenciado como sendo extremamente reduzido, sendo um factor que impede por vezes a tomada de decisões por parte da rota nomeadamente aquelas que requerem a presença de um quórum mínimo de 50% de associados.

“Investigador: Como entende a entrega e o empenho dos associados para o funcionamento e crescimento da rota?”

Entrevistado: Há meia dúzia de associados que funciona e outros que estão lá porque a rota existe, tem nome, de vez em quando faz uma promoção, divulgações, é agradável, é bonito, dá um certo prestígio uma certa honra.

Investigador: Mas a pretensão da rota é conseguir articular-se em rede? Para isso não é necessário que grande parte dos associados esteja envolvida com o projecto?

Entrevistado: A ideia é exactamente funcionar em rede, agora nem sempre é possível, há uns associados que nunca aparecem, mas nós vamos continuando a viver e temos de viver com esses e com os outros.”

Sr. Paulo Outeiro



As justificações apontadas para esta situação concentram-se fundamentalmente em duas vertentes: por um lado é apontada uma característica particular aos portugueses e de forma geral aos durienses de não compreensão e identificação com a causa comum com a conseqüente propensão à não participação e deficit de apelo colectivo, por outro é referida a componente associativa e não empresarial da RVP, que ao não comportar investimento por parte dos associados, para além das quotizações, que contudo apresentam um valor simbólico, não requer a vigilância e participação dos mesmos para garantir o retorno do investimento já que este é inexistente.

“Investigador: O que pensa que estará por detrás de alguma falta de entrega e participação nas decisões da rota de alguns dos seus associados?”

Entrevistado: As pessoas no Douro trabalham muito, vivem longe, as coisas estão dispersas, são sempre os mesmos, mas isso é em todo o lado é no museu do Douro, é na rota, é nas reuniões que há na liga dos amigos do Douro, é na liga dos amigos do museu, esses são participativos, têm uma noção do que é a causa comum, os outros não sabem o que é trabalhar para uma causa comum para, uma região. E eu não sei como se dá a volta a isto, porque o mais extraordinário é quando nós fazemos uma acção exterior, os que não pagam as quotas são os primeiros a ir pôr os vinhos, eu acho que isto é falta de educação cívica.”

D. Teresa Serpa Pimentel

A seguinte exposição elucida as duas vertentes apontadas como motivos mais frequentemente referidos para a reduzida massa crítica da RVP.

“Investigador: É frequente referir-se que a rota articula muitos actores mas tem contudo um núcleo decisor e operacional reduzido existindo muitos aderentes que estão um pouco ausentes do movimento.

Entrevistado: É verdade e é muito típico dos portugueses e ainda um pouco mais acentuada naquela região. É que os portugueses tendem a ser “*sleeping partners*” entram porque não tiveram coragem de dizer que não, entram mais pelas conseqüências do dizer não do que pelas vantagens do dizer sim e depois acabamos por ter sempre muito poucos a acreditar e a puxar o projecto. Mas também creio que isso é mais frequente no modelo associação do que no modelo sociedade, até porque no modelo associação eu não tenho que fazer investimentos de capital, no modelo sociedade eu tenho que fazer investimentos e portanto se eu faço um investimento financeiro e coloco dinheiro, eu vou ter que no mínimo acompanhar o que vai acontecer ao meu dinheiro, e vou tentar obter uma remuneração para ele, e julgo que isso resolveria dois problemas que é o problema dessas maiorias que estão dormentes e não acompanham os processos, mas também eu julgo que associado ao modelo associação está a não rentabilidade, associado ao modelo sociedade está a rentabilidade das coisas.”

Dr. Jorge Monteiro

A profissionalização da gestão da rota, é permanente referida como uma necessidade de desenvolvimento da mesma, sendo que por esta via os destinos da rota seriam conduzidos e apoiados diariamente por uma equipa de gestão especializada e não de uma forma voluntária por um presidente que terá sempre níveis de motivação inferiores ao exercer uma posição não remunerada, em acréscimo com a sua actividade profissional, relegando necessariamente a sua participação no movimento colectivo para um patamar de interesse inferior ao da sua unidade de origem.

“Investigador: Como avalia a actuação da rota em termos de envolvimento com os seus associados?”

Entrevistado: Eu acho que a rota tem nesse domínio muito para se desenvolver, talvez peque aí porque em vez de ter um amador à frente, deveria ter um profissional e aí a culpa também é nossa, dos associados, pelo comodismo.[...] Entendo que a rota deveria ser mais divulgada apoiada pelos seus próprios associados, mas também chamar a si os seus associados cativá-los para que a rota se pudesse desenvolver, isso é fundamental, a rota só tem pernas para andar se os associados quiserem, isto é como um investimento se você chegar à rota e disser em vez de estar aqui o senhor X ou a senhora Y que está aqui por carolice porque lhe tocou a ela ser presidente este ano desse organismo, disser pode ser directora na mesma mas tem um patamar de administração, tem um administrador para poder desenvolver a RVP seria muito mais profícuo.”

Sr. Pinto Félix

De facto, com se constata do excerto anterior a culpabilização da não participação e da não existência de uma massa crítica mais elevada é repartida entre os associados que atribuem a eles próprios alguma apatia e desinteresse e pela própria rota por não conseguir cativar os associados através da exposição de projectos concretos ou iniciativas de monta. Esta culpabilização recíproca desemboca num ciclo vicioso que é referido com frequência pelos associados, traduzido em termos práticos pelo facto de estes, por não verem amiúde resultados imediatos não se interessarem em demasia pela actividade da RVP, não ganhando esta em consequência participação dos associados, o que limita posteriormente a sua capacidade de gerar resultados.

“Investigador: Qual é a sua percepção no que diz respeito à participação dos associados na definição da estratégia e rumo da rota?”

Entrevistado: Há uma adesão muito curta e muito pequena, quando acontecem as assembleias gerais as pessoas não estão muito presentes porque isto tem um efeito circular a rota não faz eles não vão não se sentem motivados, a rota faz chama-os e eles também não vão ou porque estão ocupados ou porque muitos deles também não estão permanentemente aqui, e portanto aqui um ciclo que acaba por ser um ciclo vicioso.”

Dr<sup>a</sup> Laura Regueiro

Um número significativo dos entrevistados culpa os aderentes pela não dinamização e falta de participação nas actividades e reuniões da RVP desperdiçando recursos que lhes são colocados à disposição para seu usufruto e divulgação, entendendo a RVP como uma forma imediata de gerar resultados quando não é esse o seu propósito ou vocação.

“Investigador: Encontra algum motivo na actuação da rota que leve a uma menor participação nesse movimento por parte dos associados?”

Entrevistado: Eu não posso apontar críticas de maior à RVP, eu vejo a RVP como um poderoso instrumento de divulgação que para além disso tem encaminhado turistas até à casa. Agora há associados que querem ver o retorno muito cedo, com o espírito do Douro de querer receber e não dar e às vezes não pode ser assim. Eu vejo mais a RVP como um elemento de promoção e não como um retorno de lucros, eu entendo a RVP nesse sentido. [...] Quando foi feita a inauguração do *show room* foi dito: está aqui este espaço, este espaço é dos aderentes quem precisar do espaço pode aproveitar, e a nossa casa com um espaço daqueles fantástico, com aquela localização claro que é de aproveitar. A RVP também acaba por oferecer certas condições aos associados que eles não aproveitam e aí a RVP também tem razão em falar.”

Eng<sup>a</sup> Lúcia Carvalho

A necessidade de maior participação, é referenciada pelos entrevistados não deixando contudo de reconhecerem o empenho e papel meritório da direcção da RVP, assim como é reconhecida a natural vocação de divulgação da RVP, bem como a sua capacidade de influência (por se constituir como um interlocutor colectivo válido) do destino turístico Douro, influência que é exercida de acordo com os recursos tangíveis existentes no território que simultaneamente é a mais conveniente ao tipo de turismo praticado pelos aderentes da rota.

“Investigador: Qual é a sua opinião acerca do modo de organização da RVP nomeadamente no que respeita ao núcleo vital da organização?”

Entrevistado: Eu devo-lhe dizer que tenho uma admiração infinita pelas pessoas que estão à frente da RVP, são pessoas que têm imenso que fazer, concretamente a actual direcção, que não são remuneradas e que se dedicam de alma e coração à RVP e que têm lutado contra ventos e marés para fazer vingar a RVP. Eu estou convencido que a RVP já saiu daquele primeiro passo que é uma espécie de gestação e neste momento está com pernas para andar, depende muito mais do que do esforço enorme dos directores, depende de facto de nós todos, eu acho que a RVP é um instrumento muito importante para a divulgação do Douro, muito importante sobretudo para a divulgação do Douro que nós queremos que seja divulgado.

Investigador: Nessa perspectiva a rota poderia ser o “porta voz” das pretensões do turismo sustentável que mais interessa aos aderentes e ao próprio território?

Entrevistado: A RVP realmente é um movimento admirável, porque isoladamente nenhum de nós tem poder nenhum, teremos sim se nos juntarmos todos, para isso precisávamos de nos juntar mais, de conversar mais, de estarmos mais próximos um dos outros. Eu acho que a RVP é de facto um óptimo instrumento para pressionar o poder político.”

Dr. Sampaio Pimentel

A referida falta de participação dos aderentes ganhou um elevado estímulo com a materialização do *show room* da rota que se afirmou com um elemento visível de capacidade e potencial de actuação da rota como actor colectivo, reforçando esta situação a ideia de serem necessários resultados visíveis, para que as maiorias dormentes, como foram caracterizados os associados menos participativos, despertem e se empenhem na causa da RVP.

“Investigador: Qual o efeito do *show room* ao nível da mobilização conseguida nos associados?”

Entrevistado: Com a abertura do *show room* quando eles nos viram com esta projecção, a participação melhorou bastante, houve quintas que quiseram mesmo vir cá fazer dias de provas para serem eles a fazer a promoção dos próprios vinhos, nós orientamos os grupos e correu muito bem e cada vez mais eles participam em cada acção e cada vez mais eles entendem que nós fazemos um trabalho sério, agora com a abertura da loja acredito que a participação vá aumentar substancialmente. Já nos visitam mais, já fazem questão de saber se falta alguma coisa, antes não. Isso devido ao facto de eles constatarem que nós conseguimos idealizar um projecto desta envergadura, levá-lo a uma candidatura e conseguirmos a aprovação.”

Carla Pinto

De facto o *show room* foi a concretização tangível dos esforços da rota que tinham até então dado frutos essencialmente a níveis menos materiais mas não de somenos importância.

“Investigador: O *show room* foi importante para conseguir angariar maior participação dos aderentes e visibilidade para a rota?

Entrevistado: Sim, foi muito importante porque isso funciona como mostra para os turistas e funciona como mostra para os aderentes, nós também só acreditamos naquilo que vemos, o trabalho intangível que a rota desenvolve não se vê, o trabalho tangível nomeadamente o *show room* esse vê-se e as pessoas acabam por ser mais sensíveis ao tangível do que ao intangível.”

Dr. Jorge Monteiro

#### 7.2.4 - Translação

A translação refere-se ao grau de interesses individuais que foram transmitidos para o actor colectivo, quanto maiores os interesses relegados para a actuação do actor colectivo, potencialmente maior será a participação e empenho de cada um dos elementos na actuação global, tornando-se por esta via acrescida a credibilidade e visibilidade associada ao movimento, ganhando consequentemente a actuação do actor colectivo um maior impacto na rede.

Os interesses transferidos para o agente colectivo rota passam sobretudo pela divulgação geral da região, do enoturismo e dos aderentes, bem como pela captação de turistas para estes via rota.

“Investigador: Qual o grande interesse que na sua actuação a Casa da Quinta de St<sup>a</sup> Eufémia atribui à rota?

Entrevistado: No fundo a divulgação, é mais um canal de fazer chegar os turistas até nós, promover os vinhos, e fazer chegar mais pessoas. O enoturismo desenvolveu-se muito nos últimos anos, o aparecimento e a divulgação da RVP ajudou muito para que isso acontecesse.”

Eng<sup>a</sup> Lúcia Carvalho

A exposição seguinte reforça o interesse essencial na rota como veículo privilegiado de divulgação de um produto.

“Investigador: Quais os grandes interesses que na sua opinião os aderentes transferiram para o desempenho da rota ?

Entrevistado: Para mim a RVP tem uma papel crucial para os aderentes que é promover a RVP em termos genéricos, em termos de inserção de um produto numa região de uma forma genérica, dar visibilidade, porque dessa forma todos os aderentes beneficiam do reforço da imagem da região, eles foram à BTL, mas não nos podemos movimentar só no espaço nacional porque por exemplo dos 2.000 turistas que eu tenho aqui por ano, 70% são estrangeiros, nós temos de estar nas feiras de turismo a nível internacional mas com força, com um stand com força. Porque com certeza que eu estarei disposta a pagar uma quota mais elevada se vir frutos.”

Dr<sup>a</sup> Laura Regueiro

Contudo estes interesses não foram transferidos na sua exclusividade para a tutela da RVP pois cada aderente capta simultaneamente de forma individual os seus clientes e promove-se individualmente a si, ao enoturismo e à região do Douro. No próprio percurso da RVP foram tomados alguns actos menos bem conseguidos que contribuíram para uma ténue dependência dos associados relativamente às canalizações de turistas via rota, como foi a divulgação feita no primeiro desdobrável da RVP de todos os contactos telefónicos dos aderentes fazendo com que por essa via, a passagem pela RVP fosse abdicada em função do contacto directo com os aderentes.

“Investigador: Alguns aderentes referem que o encaminhamento de turistas via rota é pouco significativo, na sua opinião a que se deve essa situação?

Entrevistado: [...] O primeiro erro que se fez foi no desdobrável e no mapa, em vez de se pôr só o contacto da rota pôs-se o contacto de cada um dos aderentes e portanto isso deu azo a que as agências, os operadores passassem por cima da rota e que viessem directamente às quintas.”

D. Teresa Serpa Pimentel

Existe mesmo algum desinteresse da parte dos aderentes em que as marcações sejam feitas pela RVP porque tal exige o pagamento de uma comissão, de angariação à rota.

“Investigador: Qual a sua percepção da actividade da rota enquanto encaminhadora de reservas para os seus aderentes?

Entrevistado: Do ponto de vista do alojamento, a rota não conseguiu pôr um centro de reservas a funcionar, porque cada elemento em particular prefere continuar a fazer os alugueres por si, ou seja não quer pagar a comissão à RVP, a central de reservas não funciona. Há uma série de unidades que têm contratos com operadores estrangeiros que nem sequer querem que a questão do alojamento seja gerida pela rota.[...] Não funciona porque muito poucos são aqueles que às vezes com margens de 10% ou 15% preferem continuar a fazer reservas directamente do que criar essa central de reservas.”

Prof. Dr. Luís Ramos

Verificam-se também com bastante regularidade situações em que existindo clientes ou turistas que são informados pela rota de tudo o que existe na região e das características dos aderentes que satisfazem as suas expectativas são posteriormente angariados directamente por estes, não gerando mais valias directas à rota pelo serviço prestado, manifestando alguns dos aderentes a pretensão de que por forma a imprimir à RVP uma maior dinâmica por via da captação de receitas, houvesse uma obrigatoriedade de as operadoras negociarem directamente com a rota.

“Investigador: Qual o grande interesse que a rota representa para a Quinta Seara D’Ordens?”

Entrevistado: A RVP foi num momento inicial muito, muito importante em termos de divulgação do Douro, porque as pessoas ao lerem ou ao ouvirem falar que há uma rota atraiu e continua a atrair turistas, embora neste momento em termos de rota também por causa da conjuntura que existe, as pessoas vão por linhas travessas fazer ou contactos directos ou através dessas redes turísticas que existem aí que monopolizam todo o turismo e por vezes a rota, têm uma posição um pouco ingrata porque dá os contactos, transmite a imagem do Douro e depois poderia encaminhar os turistas mas há um aproveitamento [...] e era uma mais valia ter algum lucro digamos assim, no encaminhamento dos turistas e por vezes fazem-se as coisas por linhas travessas e a rota acaba por não ter esse lucro que seria extremamente útil para permitir desenvolver todo o seu projecto.”

Sr. Jorge Moreira

Para além destes factores enviesadores do encaminhamento de turistas pela RVP, a própria forma de captação de turistas via rota é dificultada pela ausência de um site atractivo e operacional que esteja disponível em vários idiomas, sendo este facto desconhecido pelo próprio presidente da RVP e pela totalidade dos entrevistados (com excepção dos dois técnicos da RVP) que consideram tal situação completamente inadmissível e de uma grande gravidade dado ser esse o sistema de marcação preferencial de visitas por parte dos turistas. A baixa agressividade comercial da RVP para lidar com os grandes operadores turísticos é também bastante limitada quando comparada com os meios e contactos que alguns dos aderentes dispõe a título individual.

Devido a estas fragilidades é sugerido por alguns dos associados que o caminho a seguir pela RVP seja reformulado e se concentre em exclusividade na divulgação genérica da região, sendo esse o grande interesse individual dos associados que a rota desempenha colectivamente pois se a vertente de central de reservas surgiu por necessidade de captação de receitas adicionais que permitissem uma melhor divulgação dos associados,

essa vertente gera também despesas fazendo dispersar os já parcos recursos financeiros da RVP numa actividade em que não consegue obter vantagens competitivas para os seus associados e na qual estes já demonstraram não depender, ou sequer desejar os serviços efectuados pela RVP.

“Investigador: Como avalia a actividade da rota ao nível dos interesses que lhe foram transferidos pelos aderentes?”

Entrevistado: Tenho-me mostrado em discórdia com a politica da rota, porque para mim o objectivo da RVP deveria ser a promoção da rota, a promoção dos aderentes da rota, com presença em feiras, com stands, com força não só a nível nacional mas a nível internacional, mas como tinham dificuldades financeiras decidiram chamar a si a parte comercial, mas depois também não conseguem levar a parte comercial a bom porto porque faltam as estruturas, uma estrutura comercial que seja capaz de fazer isso, e portanto vão fazendo alguma coisa, o problema está em que a rota não tem uma estrutura comercial e para fazer isso precisa de uma boa, senão óptima estrutura comercial o que como deve imaginar custa bastante dinheiro.”

Dr<sup>a</sup> Laura Regueiro

### **7.2.5 - Efeito da Acção Colectiva**

Em consequência das dimensões anteriores a *issue-based net* traduzirá efeitos com base na acção colectiva associada à rede onde teve origem com o propósito de a modelar, esses efeitos deverão ter a capacidade de exercer tal modelação com vista a adequar a trajectória de mudança da mesma aos interesses dos elementos da *issue-based net* dando por essa via resolução ao problema específico, fazendo que por este modo seja cumprido o objectivo último do seu surgimento: a melhoria da posição dos elementos integrantes na rede.

Os efeitos da acção colectiva são não só decorrentes das características anteriores, como encontram fundamento na especificidade da rede turística influenciada pelo território. Um primeiro grande efeito relaciona-se directamente com a resposta ao problema específico da rota: obtenção de uma maior coerência turística regional, tendo a acção da RVP sido caracterizada como de uma abrangência total pelo território fazendo a costura ou interligação de interesses, unindo territórios que relacionalmente não apresentam motivos para estar dispersos ou se promoverem autonomamente.



“Investigador: Quais os efeitos da actuação da rota na dinâmica turística do território do Douro?”

Entrevistado: [...] A rota fez a costura deste território, que por questões diversas foram levadas por outras forças centrípetas o Marão, o Douro Sul e o Nordeste ,[...] a rota faz a costura, faz a ligação em torno desses territórios. De facto o que de melhor fez a rota foi conseguir congregar, conseguir associativismo a palavra europeia hoje é o associativismo, a grande preocupação é o associativismo e a rota é uma manifestação de associativismo numa região que é retalhadíssima e onde as pessoas não funcionam a pensar em associativismo, algumas pessoas não funcionam ainda a pensar na palavra associativismo, eu poderei ter vantagens, pelo facto de repartir algumas coisas com o outro que está ao lado e ele comigo, preocupações, vantagens, conseguir numa área de individualismo, que nós temos, aqui, aquela ideia de que a terra é nossa e que está no Douro associada a uma história de grande sofrimento, a rota tem essa virtualidade, é a primeira grande conquista pôr 60 produtores a sentar-se à mesma mesa, a entenderem-se e a procurar definir políticas o norte para o turismo na região, essa é a conquista e o efeito mais importante da actuação da rota.”

Dr. Correia de Barros

A articulação de actores turísticos em redor de complementaridades elimina visões mais concorrenciais em favor de uma maior percepção de colaboração, tendo-se obtido tal percepção com a consciencialização por parte da RVP dos seus aderentes acerca de uma estratégia comum, consubstanciada num modelo de desenvolvimento concertado, contendo tal modelo a virtualidade de ser definido de um forma descendente e o mérito de ser conseguido dentro da rede turística do território que apresentamos como sendo pouco dinâmica, com falta de actores institucionais com recursos intangíveis dificultadores da acção, existindo uma clara modelação da realidade territorial em função dos interesses dos aderentes da rota.

Essa articulação do território em torno de um único interlocutor favorece o surgimento de um actor que se denota face aos restantes, sobretudo na sensibilização e compreensão que ganha das dinâmicas do território e na dinamização de eventos, com efeitos em toda a região conseguindo obter credibilidade e reconhecimento dos actores institucionais o que lhe permitem afirmar-se como interlocutor reconhecido dos seus aderentes junto destas instituições.

“Investigador: Quais os efeitos visíveis da congregação de esforços dos aderentes em torno da rota?”

Entrevistado: [...] A rota para mim aqui na Régua e na região, é a única que se sabe movimentar e fazer alguma coisa em termos de promoção do Douro, e que se apercebe destas coisas pequeninas locais e que sabe intervir e que tem interesse em intervir, que tem a vantagem de ser reconhecida; toda a gente reconhece na região a rota ao nível das câmaras do IVDP, e portanto é ela que luta na região para tentar fazer mais alguma coisa. [...] A imagem e o espaço que a rota tem, é importante e é algo que denota algum poder, a imagem é importante e nisso a rota contribuiu bastante, a própria festa das vindimas é um evento organizado pela rota com muita importância, criaram um pequeno roteiro que não sendo o ideal é o único que apresenta toda a região e que visivelmente está a crescer.”

Eng<sup>a</sup> Lúcia Carvalho

A rota é caracterizada como sendo um actor colectivo numa dupla acepção: por um lado ao nível da abrangência territorial, por outro na congregação de uma multiplicidade de actores ao longo dessa extensão territorial, traduzindo-se essa dupla congregação colectiva no suporte a um modelo de turismo adequado à configuração de recursos existente.

“Investigador: Percepciona a rota como um conceito colectivo?”

Entrevistado: A rota é claramente um conceito colectivo; colectivo no duplo sentido de extensão territorial, abrange todo o território, e depois diversificação de actores, gastronomia, alojamento paisagem, o contacto com a natureza.

Investigador: E qual importância desse actor para o território?

Entrevistado: O Douro não suporta cargas turísticas muito elevadas e portanto a única forma de ser explorado sustentavelmente é os turistas diluírem-se na região, terem múltiplas atracções e esta noção de rede é muito importante, é fundamental para isso. A vitalidade do enoturismo no Douro deve-se em parte à visibilidade conseguida pela rota.”

Dr. Jorge Monteiro

O actor colectivo saído da *issue-based net* RVP apresentou dentro de um território caracterizado por uma multiplicidade de interlocutores, com uma constante sobreposição de interesses, um modelo de desenvolvimento turístico sustentável endógeno, potenciador de complementaridades criador de valor ao território mesmo tendo de enfrentar uma já referenciada configuração turística e territorial adversa.

“Investigador: Na sua percepção qual a importância da acção da RVP na rede turística do Douro?”

Entrevistado: A rota é fundamental, eu acho que quanto mais a RVP se desenvolver, se afirmar e se consolidar, mais o turismo no Douro se desenvolverá, não tenho dúvidas nenhuma, e eu acho que se há projecto estruturante para o turismo familiar, para o turismo disperso, é o da rota, porque a rota tem a vantagem de atrair outro tipo de complementaridades.”

Prof. Dr. Luís Ramos

De facto a rota é identificada com a criação de um produto estruturado, completo, com um motivo coerente, numa região institucionalmente tão desarticulada onde predomina o individualismo entre municípios e uma envolvente territorial não propícia à coordenação de actores em torno da elaboração de um produto turístico comum.

“Investigador: Qual a característica distintiva da rota face aos outros actores turísticos da região?”

Entrevistado: A rota, eles têm algo, um produto organizado e uma oferta metodológica. Permite a oferta de um produto turístico com alguma dimensão.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

Esta ideia é reforçada na afirmação seguinte, onde se expõe o facto da qualidade do serviço a que o turista teve acesso com a actuação da RVP.

“Investigador: Qual o papel da rota na rede turística do Douro?”

Entrevistado: A rota tem um papel importantíssimo, se não existisse RVP os turistas não eram tão bem tratados, porque podia existir alguma oferta, mas estava desorganizada e portanto uma função muito importante da rota foi cozer isso tudo, ligar isso tudo, e a pessoa que vai lá poder ir de A para B e de B para C, portanto percorrer aquele espaço, muitos iguais mas outros complementares, distintos, todos eles integrados, e eu acho que isso é um factor muito importante para o turismo no Douro que se pode atribuir à RVP.”

Dr. António Afonso

De facto, este modelo congregando uma multiplicidade de actores, para além de potenciar os recursos físicos da região, tem a potencialidade de dispersar os efeitos e os ganhos do turismo pelo território, envolvendo endogenamente diversos actores individuais territoriais com o que garante a sustentabilidade das tradições, vitaliza a mão-de-obra, fazendo manter no Douro a população responsável pela contínua modelação da paisagem.

“Investigador: O que de mais importante deu a RVP ao turismo, e em que é que essa dádiva se manifestou no desenvolvimento do território?”

Entrevistado: Na minha opinião a RVP potenciou o enoturismo na região de forma sustentada, à região o enoturismo criou condições para trazer cá pessoas, cada vez mais, em vez de as levar aos grandes centros, ensinar-lhes o que é a região, levá-los às quintas, produtores, adegas, e isso faz com que toda a gente no território ganhe com o enoturismo, que é o objectivo primeiro do turismo, levar os ganhos do turismo às populações que é o que nós tentamos fazer e que estamos a conseguir.”

Dr. Luís Correia

“Investigador: A rota valorizando o enoturismo consegue valorizar as práticas mais tradicionais associadas ao vinho não é assim?”

Entrevistado: Exactamente e isso é muito importante, a rota faz com que as tradições não desapareçam, os cantares, as lagaradas [...] e essa dinâmica ajuda a mexer toda a região.”

Sr. Paulo Outeiro

A acção colectiva traduziu-se simultaneamente num importante movimento conjunto de sensibilização das quintas e dos associados, permitindo a abertura das mesmas ao contacto com os turistas, consubstanciando-se tal atitude na humanização da região e da paisagem que anteriormente estava bloqueada ao contacto físico, permitindo-se com essa abertura a exploração de valor e a sustentação de uma oportunidade de negócio com efeitos virtuosos para o território.

De facto a abertura das quintas, permitiu aos turistas que visitavam o território e que até então estavam arredados, de contactar directamente com os elementos com maior tradição e valor vitícola associados, impedindo-se assim que tivessem motivos acrescidos de permanência na região, com a consequente ausência de realização de despesas, vissem agora esses espaços ser-lhes abertos, permitindo essa abertura um maior contacto e interacção dos turistas com o território, ao mesmo tempo que passaram a usufruir de um novo produto turístico de qualidade que lhes proporciona um serviço e contacto personalizado.

“Investigador: O que de mais importante deu a RVP ao turismo, e em que é que essa dádiva se manifestou no desenvolvimento do território?”

Entrevistado: A rota para mim, humanizou, teve o grande mérito de humanizar o Douro. O Douro existe como paisagem e a rota traz a parte humana do Douro, os proprietários das quintas, os agricultores, os proprietários das casas que é imprescindível; não se pode ter uma paisagem a seco e não ter depois a parte humana a funcionar. Porque é que os turistas gostam de ir a uma quinta? Porque eles lidam directamente com o dono que lhes conta a história, e essa parte humana é fundamental. Portanto a rota abriu as quintas que estavam fechadas ao turismo e com isso traz a parte humana, traz o contacto directo com o local, o que de outra maneira não existia; você vinha ao Douro, via a paisagem e ia-se embora e agora não vem ao Douro ver a paisagem, mas também vai lá dentro, vai à quinta, vai à casa, vai ver a adega e aí esta a tal parte humana a funcionar que faz a ligação e lhe transmite o que é o Douro, que de outra forma não seria possível, claro que depois aproveita-se disso e tem um negócio por trás. Sintetizando, a rota humanizou, abriu as portas das quintas que até então estavam fechadas, criando este novo turismo, diferente, sendo aí que o Douro tem futuro e valor, é pelas quintas que se forma o Douro.”

Sr. Paulo Outeiro

Esta abertura das quintas constituiu um grande motivo de interesse turístico, com a valia da dispersão do mesmo pelo território, o que permitiu que pudesse ser alargado o período de tempo considerado razoável para se ter uma percepção global dos interesses do território pelo turista.

“Investigador: Que importância atribui à RVP como agente turístico?”

Entrevistado: Eu acho que é meritório o trabalho, a rota em si é um meio, é um veículo de informação completo, é uma oportunidade que o turista tem de visitar a região, e para a região a rota funciona como um meio de conseguir atrair mais turistas no pressuposto de que quanto mais gente subir aqui à região mais possibilidade tem de tudo funcionar: funcionar alojamento, funcionar a restauração, funcionar a venda de outros produtos locais que a pessoa vindo à região acaba por eventualmente comprar [...] eu penso que só há vantagens para a região da existência de uma rota, eles com os programas que têm e com a possibilidade de visita aos seus aderentes, poderão conseguir fazer aumentar a permanência das pessoas na região.”

Dr. António Afonso

A acção colectiva teve também a capacidade da sensibilização dos residentes e dos actores turísticos locais, envolvendo a população local com o turismo através de várias formações realizadas relativamente à importância do serviço da especialização, da paisagem, ganhando com isso toda a rede turística, e o território que passou a dispor de recursos humanos mais especializados e sensibilizados perante a importância do turismo.

“Investigador: Qual o papel da rota no aumento do envolvimento da população local, dos residentes com o turismo?”

Entrevistado: A rota está no terreno a fazer um trabalho de levantamento e pedagogia de relevo, nomeadamente explicando como se servir e vender um vinho, da importância do turismo para o desenvolvimento, no fundo divulgar algo que não está suficientemente rotinado.”

Dr. Correia de Barros

Numa outra vertente, o movimento colectivo rota tem um papel destacado no que concerne à preservação da paisagem, identificada previamente como o principal recurso tangível do Douro pois todos os actores congregados em torno da rota interligam a viticultura ao turismo sendo para eles claramente visível a importância da preservação da paisagem e da manutenção de métodos tradicionais, como forma de rentabilização turística da vitivinicultura.

“Investigador: Qual a importância da rota para a continuidade do recurso fundamental do Douro, a paisagem?”

Entrevistado: Os aderentes da rota são aqueles que têm uma percepção mais clara que a preservação da paisagem, é um elemento forte de atractividade; o agricultor isolado que não tira partido nenhum da vinda dos turistas tem uma tendência muito mais fácil de se desleixar totalmente e não ter sequer cuidado com o lixo que deita na esquina, de facto o produtor engarrafador que está associado a uma rota tem por mais pequeno que seja vantagens com o turismo e portanto começa a ser lógico para eles opções que fazem na plantação das vinhas, destruir os muros, as bordaduras ou optar por sistema de armação mais adequado à paisagem, essa ponte faz-se claramente nos elementos da rota.”

Prof. Dr. Bianchi de Aguiar

Um outro domínio essencial dos efeitos da acção colectiva, que se afigurou como um dos problemas essenciais que desde o início esta visou colmatar, relaciona-se com a dinâmica de divulgação da região que foi conseguida, ganhando os associados com o movimento de acção colectiva uma visibilidade de relevo, impossível de ser alcançada individualmente e que se traduziu na presença em feiras de turismo nacionais e internacionais, inserções em revistas e jornais de grande tiragem e a divulgação das actividades mais relevantes, através da presença de elementos da direcção em programas televisivos.

“Investigador: Qual a importância da rota na divulgação dos associados?”

Entrevistado:[...] Este ano na BTL a rota estava bem representada, havia algum impacto em relação à rota, julgo que este ano foi dos melhores, fizeram bem em estar lá e estávamos representados com dignidade, julgo que nos outros anos não correu tão bem por questões burocráticas, o stand também é muito complexo porque é a dividir por 200.000 entidades; eu lembro-me de um ano em que a rota tinha apenas uma mesa pequenina, mas eu acho que este ano sim, aliás a rota também transmitiu isso, que houve muita gente a procurar, muitos visitantes queriam saber mais sobre a rota as quintas, eu acho que este ano eles fizeram uma boa feira.”

Dr<sup>a</sup>. Ana Sofia Borges

Na exposição seguinte, é assinalado o facto da divulgação efectuada ter abrangido toda a região tendo sido a RVP o único actor a divulgar conjuntamente a região do Douro.

“Investigador: Qual a principal preocupação da rota nas acções de divulgação que realiza nas feiras de turismo?”

Entrevistado:[...] Passamos a informação do que era o vinho do Porto e a RVP, oferecemos provas, a nossa promoção foi fantástica, éramos os únicos que tínhamos o mapa da região com informação completa a nível de preços e disponibilidades, com coordenação com os outros operadores turísticos de tudo o que existia na região, e portanto marcamos um bocadinho a diferença.”

Carla Pinto

O recente espaço do *show room* da rota afirma-se já como um espaço de divulgação regional por excelência onde é possível encontrar informação geral sobre toda a região do Douro e pormenorizada sobre os aderentes, realizar roteiros de visitas, comprar e fazer provas dos seus vinhos e em complementaridade adquirir uma série de produtos regionais e locais, sendo esta divulgação efectuada de um forma expedita sem os denominados métodos ancestrais dos postos de turismo existentes na região.

“Investigador: Passando os objectivos da rota pela divulgação da região, que efeitos conseguiram ser gerados a esse nível advindos da actuação conjunta da mesma?”

Entrevistado: Inicialmente fizeram-se várias tentativas de criar alguma dinâmica e criou-se, fizeram-se coisas muito importantes, este projecto da sede da rota é um projecto muito importante, a rota conseguiu um espaço próprio onde faz a divulgação dos seus produtos que é um espaço essencial um espaço referência, na realidade na Régua não há mais nada, é um espaço que está bem conseguido, foi muito bem requalificado; em termos daquilo que existia, eu acho que o espaço é óptimo. Ainda no outro dia estive lá numa acção que eles desenvolveram em conjunto com a rota do azeite, já estive numa outra acção que eles desenvolveram num projecto de sensibilização dos residentes relativamente à paisagem, portanto alguma coisa se tem feito, que dentro das possibilidades que há é muito positivo. [...] A promoção localmente está feita e muito bem, temos ali o nosso espaço, os nossos produtos à venda, as pessoas passam por ali pedem informações, ficam satisfeitas, compram produtos regionais, compotas, azeites é uma espécie de loja e funciona muito bem assim, e se chegarem lá turistas a sugerir planos de visita também funcionam como consultores.”

Dr<sup>a</sup> Laura Regueiro

A importância de tal espaço para a divulgação regional é atestada pela seguinte exposição.

“Investigador: O que é que a rota consegue materializar ao nível da divulgação turística no local ?

Entrevistado:[...] O principal é a ajuda que nós damos aos turistas que chegam cá. O Douro que está mal organizado, e nós, no nosso espaço tão agradável tentamos que as pessoas conheçam a região demarcada, o que nela podem fazer e não nos cingimos só à Régua, ou só ao Pinhão ou só a Vila Real ou só a Lamego, tentamos levá-los por aí fora, tentamos que eles usufruam da região toda, usufruam dos produtos que nós temos cá, tentamos passar para o cliente a informação sobre a região como um todo.”

Carla Pinto

### 7.3 - Conclusão

Neste capítulo, procedeu-se à aplicação do modelo conceptual de análise ao território do Douro e ao caso da *issue-based net* Rota do Vinho do Porto, nomeadamente no que diz respeito às relações identificadas no modelo conceptual de análise entre o território e a sua rede turística e no relacionamento entre esta última e a *issue-based net RVP*, o que permitiu um maior conhecimento e compreensão da interacção dinâmica entre os relacionamentos identificados e as variáveis integrantes do modelo.

A análise foi integralmente efectuada num âmbito qualitativo<sup>49</sup>. As duas dimensões do modelo foram conveniente analisadas: A articulação entre a rede turística e a rede territorial e a dinâmica da acção colectiva.

Relativamente à articulação entre a rede turística e a rede territorial, denotou-se uma evidente interligação entre as configurações destas, sendo que o território na sua configuração e dinâmica imprime e limita a configuração, os recursos, trajectórias e lógicas de articulação da rede turística, resultando grande parte das características desta da configuração territorial existente. Numa outra direcção, o desenvolvimento da rede turística afigurou-se como um dos recursos essenciais do território que produz consequências ao nível do valor e dinâmica deste.

---

<sup>49</sup>A adopção de uma natureza qualitativa a aplicar à análise foi devidamente justificada no Capítulo 4, relativo à metodologia de investigação.



Quanto à dinâmica da acção colectiva, verifica-se que a *issue-based net* RVP tem a sua génese na configuração turística do território, e surge com pretensões de obtenção de uma maior coerência turística regional e da prossecução de uma divulgação genérica do mesmo, sendo que os efeitos da *issue-based net* são traduzidos para a rede turística na concepção de um produto integrado e territorialmente abrangente, no desenvolvimento de actividades de transformação, no alcance de uma maior divulgação global do território, o que inevitavelmente produz efeitos de dinamização na configuração turística e por esta via na dinâmica territorial.

## **Capítulo 8**

### **Conclusão**

O trabalho de investigação, procurou estudar as relações bidireccionais estabelecidas entre um território tomado como uma rede interorganizacional e um elemento particular do território: a sua rede turística, tentando-se aferir posteriormente da importância da existência de movimentos de acção colectiva, para a modelação desta sub-rede. Neste capítulo apresentam-se as principais conclusões relativas ao estudo desenvolvido.

Na primeira secção, procede-se a uma síntese dos resultados do estudo empírico realizado, que consistiu na aplicação do modelo conceptual de análise ao caso da RVP integrado no território do Douro. Na segunda secção, abordam-se os contributos deste estudo ao nível da investigação científica e tecem-se considerações quanto às suas implicações práticas. Na secção seguinte, debatem-se algumas das limitações inerentes ao estudo, e a última encerra o capítulo com várias sugestões de investigações futuras a empreender com vista ao reforço deste campo de interesse na investigação sobre redes interorganizacionais.

#### **8.1 - Síntese de Resultados**

Na primeira parte da dissertação, foram apresentados os fundamentos teóricos da visão relacional do território, sob a perspectiva de rede interorganizacional, dirigidos pelo modelo subjacente ao grupo IMP, o qual foi complementado com uma visão da acção colectiva, referindo-se ainda os principais contributos teóricos existentes versando acerca de redes turísticas, nomeadamente redes vitivinícolas. Esta revisão da literatura efectuada, pela sua abrangência e subsequente operacionalidade afirmou-se como absolutamente estruturante do estudo empírico empreendido na segunda parte deste projecto e cujos resultados se pretendem expor, de forma sintetizada, neste ponto. De facto, foi a revisão bibliográfica que permitiu gizar a materialização das questões mais significativas para o propósito do estudo e precisar a formulação específica destas questões, superintendendo simultaneamente a elaboração do modelo conceptual de análise.

A presidir ao estudo esteve associada a pretensão de encontrar resposta para as questões base de investigação que foram expostas no Capítulo 4, atinente à metodologia de investigação. A primeira destas questões pretendeu apurar a forma de como é que interagem a rede territorial e a rede turística. A segunda questão refina o interesse da investigação para movimentos colectivos, pretendendo-se com a sua elucidação apurar como é que fenómenos de acção colectiva são influenciados pela rede turística e quais os seus efeitos nesta rede.

A escolha da metodologia utilizada na condução do trabalho de investigação, foi motivada pelos objectivos, conteúdo e contexto do projecto de investigação e pelos constrangimentos encontrados<sup>50</sup>. Pelo facto do objectivo de investigação pretender responder a questões do tipo “como é que”, e dado que o estudo a desenvolver teria pretensões simultaneamente de carácter exploratório e explicativo, o método de investigação que se entendeu ser mais apropriado e que consequentemente veio a ser utilizado na investigação foi o de estudo de casos. Devido ao facto das questões a elucidar, serem relativas a um território com a multiplicidade de dimensões e interesses que ele comporta, revelou-se necessário limitar a análise ao design de caso único procedendo-se, consequentemente ao estudo intenso de um caso em detrimento de um estudo extensivo de casos.

Mediante uma prospecção ao território nacional, determinou-se que o território do Douro e a sua rede turística, possuíam as características adequadas para análise territorial no âmbito da *network approach*. Por outro lado, a RVP por ter as especificidades de uma *issue-based net*, foi tomada como instrumento de análise para esclarecer a interacção entre ela e a rede turística.

Dada a metodologia de investigação adoptada, as entrevistas afiguraram-se como a forma mais apropriada para recolha de dados, constituindo consequentemente aquelas, a principal dimanação da informação analisada. Procederam-se a entrevistas com elementos que devido às suas funções e relevância foram considerados “peritos” no território e na sua rede turística, com elementos da direcção e funcionários da RVP A.A,

---

<sup>50</sup> Para um completa explicitação desta escolha sugere-se a consulta do Capítulo 4.

bem como com alguns dos seus aderentes. Pretendeu-se desta forma, obter uma análise assente em fundamentações provindas de diversas motivações ou interesses, contribuindo por este meio para uma maior integralidade da mesma.

Por intermédio do tratamento qualitativo dos dados recolhidos, quer primários, quer secundários, procedeu-se à análise da informação, tendo por vista as sempre referenciais questões de investigação formuladas e as dimensões do modelo conceptual de análise desenvolvido com as suas correspondentes variáveis explicativas, tendo sido o resultado da análise apresentado no Capítulo 7. Subsequentemente serão reflectidos os principais resultados obtidos do mesmo no que concerne a cada uma das variáveis contempladas pelo modelo.

### **Actores Individuais**

Verificou-se que os actores territoriais individuais no Douro emergem fundamentalmente em torno do vinho e do turismo, merecendo dentro deste destaque os actores relacionados com o turismo fluvial. Em geral estão espartilhados e têm uma interacção extremamente limitada, não conseguindo potenciar e desenvolver os recursos do território, não se afirmando eles próprios como um recurso ou atractivo territorial que permita a atracção de novos actores territoriais.

Estas limitações e características dos actores individuais, estão relacionadas de uma forma muito significativa com as características e actuação dos actores territoriais e turísticos institucionais, sendo para muitos entrevistados a actuação destes últimos a causa fundamental da limitada atractividade territorial.

### **Actores Institucionais**

Caracterizados os actores institucionais pelos entrevistados, a ideia global a reter é a ausência de dimensão regional dos mesmos, não existindo actores territoriais que tenham como âmbito de actuação a globalidade do território do Douro. Tal facto origina

a prevalência e a sobreposição de políticas e estratégias concelhias que poderão ser diversas ou antagónicas quando tomadas territorialmente.

A nível turístico, a situação é equivalente, agravada pelo facto de esta actividade exigir para a sua afirmação e sustentabilidade uma interacção e articulação por forma a permitir a criação de um produto integrado. Esta configuração institucional não deixa de ser compatível com a fraca estrutura de actores regionais individuais, porquanto dificulta a interacção destes, não criando também atractividade para que surjam novos actores individuais. Por outro lado também, os recursos vêm as suas potencialidades e valor tornarem-se limitados em consequência da falta de estímulo, provindo da ténue visão regional dos actores institucionais.

### **Recursos Tangíveis**

De uma forma geral, o território é apresentado como muito débil em termos de infra-estruturas que limitam e dificultam, o usufruto dos recursos que generosamente dispõe. Estes recursos, têm como elemento despoletador o vinho, e combinados, acabam por gerar uma paisagem que assume características únicas, mas contudo frágeis que não comporta modelos de desenvolvimento turísticos alheios a tal singularidade e fragilidade. Desta forma os recursos do território acabam por condicionar e modelar necessariamente o processo turístico que nele se desenrola, sendo que existem ameaças a este modelo natural que poderão inviabilizar o seu desenvolvimento, porquanto se sustentam em processos instantâneos mas embora, massificados e destruidores dos principais recursos territoriais existentes. Estas ameaças resultam em grande parte da extrema debilidade do território no que diz respeito aos seus recursos intangíveis.

### **Recursos Intangíveis**

De uma forma global, os recursos intangíveis do território não são de molde a propiciar uma adequada exploração que se afirme geradora de valor aos recursos tangíveis. As lógicas de actuação dos actores institucionais responsáveis pela envolvente operacional de actuação não são dotadas de sensibilidade, não atribuindo ainda uma atenção

adequada à actividade turística sendo que, quando o fazem, utilizam critérios de sustentabilidade duvidosa que premeiam políticas imediatistas.

Verifica-se uma falta de profissionalismo na multiplicidade de interlocutores, que se exterioriza em políticas inconsequentes e em práticas turísticas sem visibilidade, perturbadoras da magnificência da região. Por outro lado, os actores individuais não observam benefícios pelos cuidados dos factores paisagísticos relacionados com a actividade agrícola, o que acarreta o progressivo desmoronar deste recurso, motor da atractividade da região e com ele a debilitação de recursos intangíveis, como os valores, o espírito, a mística que é referida conter o território.

Desta forma, os recursos tangíveis são antagónicos com a componente intangível de actuação territorial, sendo colocados em causa por intermédio da descoordenação apresentada, tornando-se imperioso, segundo os entrevistados, uma reforma das políticas que permitam criar uma envolvente de actuação territorial mais ajustada à realidade da região.

### **Actividades de Transferência**

A exposição dos entrevistados, denota de uma forma genérica que as actividades de transferência desenvolvidas no território, se relacionam na sua quase totalidade com a passagem de titularidade de vinho de pequenos proprietários para órgãos de representação colectivos que os comercializam sob nome próprio, no caso das adegas cooperativas, ou os vendem para os exportadores, no caso da Casa do Douro. Este tipo de actividades confere uma muito limitada vitalidade ao território uma vez que o valor acrescentado aos recursos por parte do adquirente é reduzido, ou quando é de maior monta se verifica fora do território.

Parece evidente a necessidade de acrescentar valor ao recurso vinho existente no território que pode ser feito interceptando-o com o turismo, possibilitando esta conjugação a concretização de actividades de transferência conferidoras de um maior valor ao território. Por sua vez, a conexão da actividade vitícola ao turismo liga-a a uma

área de actuação que exige o desenvolvimento de actividades na sua quase totalidade de transformação.

### **Actividades de Transformação**

Na sua generalidade, os entrevistados atestam a importância do desenvolvimento de actividades de transformação no território, revelando-se estas particularmente importantes na actividade turística, já que segundo os mesmos, é imperioso conseguir ganhar mais motivos de interesse que permitam a manutenção temporal do turista. Para isso é necessário complementar a oferta e interesses turísticos do território com outros territórios conexos, com interesses complementares e compatíveis de serem explorados conjuntamente.

Não obstante o reconhecimento unânime da importância de obtenção de ciclos de actividades e da elaboração de produtos integrados, essas actividades ainda são limitadas no território, fruto quer da parca interacção entre actores, quer dos recursos intangíveis existentes, sendo que a existência de produtos integrados ainda não é uma realidade, aproximando-se apenas com o destacado papel atribuído à Rota do Vinho do Porto como agente articulador de várias ofertas que estão dispersas pelo território.

### **Problema Específico**

O principal problema específico referenciado pelos entrevistados como motivador do surgimento da *issue-based net*, RVP está directamente relacionado com a configuração e dinâmica da rede turística e prende-se com a necessidade de obtenção de uma maior coerência turística regional, que se traduz em termos operacionais maioritariamente pela elaboração de um produto estruturado em torno da articulação de múltiplos interesses e actores e pela divulgação genérica da região e dos aderentes. Na resolução deste problema, e decorrente dos efeitos da acção colectiva, irá resultar uma alteração da rede turística, traduzida num acréscimo de dinâmica, estruturação e visibilidade da mesma o que, observando a relação de mútua influência entre a rede turística e o território, dará lugar a uma alteração da configuração deste.

### **Complementaridades / Interesses Comuns**

Verifica-se uma grande coerência de interesses concentrados em torno de perspectivas empresarias comuns, sendo o nível de complementaridade existente entre os associados assinalável. Em simultâneo os interesses da RVP são também concordantes com os da globalidade de actores do território, verificando-se uma actuação conjunta na prossecução de objectivos comuns, que redundam em dependências de diversos actores em relação à RVP, mas sobretudo da RVP relativamente a outras entidades, nomeadamente no que diz respeito à organização dos seus produtos e à captação de apoio financeiro o que por vezes condiciona a actuação da rota aos interesses e necessidades particulares das entidades das quais depende.

A interacção existente entre os associados é qualitativamente débil, o que não permite que estes ajustem ou redefinam a estratégia ou lógica de actuação da RVP, não fazendo parte dos seus objectivos essenciais o aprofundar desses contactos ou interacções. Apesar dessa fraca interacção os associados tomam-se de um forma geral como parceiros e não como concorrentes.

### **Massa Crítica**

A massa crítica da rota é reduzida, sendo dois motivos predominantes indicados para tal situação: por um lado uma falta de propensão à participação em causas comuns pelos durienses e, por outro, uma vertente pouco empresarial da rota associada a um profissionalismo limitado, bem como ao reduzido investimento que nela foi feito pelos associados, que dá azo a que não exista um acompanhamento contínuo para aferir da sua rentabilidade.

Denota-se um ciclo vicioso de falta de resultados, falta de participação, sendo simultaneamente criticadas as visões imediatistas de alguns associados que teriam expectativas de retorno imediato, apontando-se antes os retornos da RVP em termos de divulgação e organização de um produto turístico.



Existe, contudo, o reconhecimento unânime da necessidade de uma maior participação dos associados, por forma a reforçar o papel de renegável importância atribuída por estes à RVP, no que diz respeito à divulgação e promoção do modelo de turismo mais conveniente aos associados, sendo que a participação dos aderentes ganhou ânimo com a concretização do projecto do *show room* que se afirmou como uma conquista tangível elucidadora da capacidade de mobilização da rota.

### **Translação**

Os interesses concentrados em redor da RVP, são essencialmente de promoção da região e do enoturismo, dos aderentes e do produto organizado, sendo estas funções devido à carência de meios financeiros complementadas por encaminhamento de turistas e vendas directas. A divulgação da região e dos aderentes de uma forma genérica prevalece um domínio quase autónomo da RVP; contudo o encaminhamento de turistas é um interesse não exclusivo da rota, que assume por diversas razões, que vão desde a inoperância comercial da RVP até à divulgação dos contactos directos dos aderentes, uma significância modesta no seio dos turistas dos aderentes angariados pela RVP.

Devido a estes factores, existe um alerta para que a RVP se concentre naquilo que gera mais valias inalcançáveis para os seus associados individualmente considerados: a promoção da região e do produto enoturismo, sendo este o grande interesse individual concentrado em torno da actuação da RVP.

### **O Efeito da Acção Colectiva**

Os efeitos da acção colectiva traduziram-se numa clara modelação da rede turística que influenciou a necessidade do despoletar de uma *issue-based net* que pudesse nessa rede vir a gerar efeitos. De facto, a rede turística associada ao território Douro, é caracterizada pelos entrevistados como contendo uma dinâmica reduzida, administrativamente repartida por diversos actores regionais, traduzida pela inexistência

de produtos integradores da oferta turística territorial que se afirmassem como geradores de mais valia para o território.

Face a esta conjuntura, e tendo em consideração o problema específico que fundamenta a actuação da rota, os efeitos da acção colectiva traduziram-se na contribuição decisiva para o despontar de um espaço de actuação coerente sustentado por complementaridades e interacções de agentes com interesses comuns, que redundaram na definição e subsequente materialização de um modelo de desenvolvimento endógeno e potenciador dos recursos existentes, e originador de um produto unificado, coerente e gerador de virtualidades territoriais. Sinteticamente, os efeitos da acção colectiva traduziram-se num acréscimo de dinâmica e atractividade do território enquanto elemento de base à actividade turística.

Uma outra dimensão dos efeitos da acção colectiva, prende-se com uma conquista de dinâmica, no que diz respeito à divulgação regional, conseguindo este ser o único veículo de divulgação integrada do Douro e dos seus aderentes. Materializando-se este efeito numa maior visibilidade do território e na criação de uma imagem associada que desperta motivação para os turistas, de uma forma particular para o turismo e de um modo genérico para o território.

De um forma esquemática expõe-se a síntese dos principais resultados na Tabela 8.1.

| Esquemática Sintética dos Principais Resultados                  |                                       |  |
|--|---------------------------------------|--|
| <b>A Articulação entre a Rede Turística e a Rede Territorial</b> | Actores                               | Uma débil dinâmica territorial caracterizada por um frágil tecido e interacção de actores que não agiliza a sua movimentação e coordenação em torno do desenvolvimento de actividades geradoras de valor. A atomização existente dos actores não potencia a valorização dos recursos, não se afirmando aqueles como um recurso do território, mas antes como uma debilidade do mesmo. A rede turística padece, ao não se conseguir articular, esbarrando a já por si ténue capacidade de actuação dos actores turísticos na ausência de sensibilidade dos múltiplos interlocutores da política territorial e no retalho administrativo que não permite o entendimento turístico do território do Douro como um todo. A rede turística tem um valor limitado quando comparada com o seu potencial, afirmando-se apesar disso como uma das principais redes do território, conseguindo no seu funcionamento ter influência a um nível multidimensional no mesmo.   |
|  | Recursos                              |  |
|  | Actividades                           |  |
| ↕  | ↕                                     | ↕  |
| <b>A Dinâmica da Acção Colectiva</b>                             | Problema Específico                   | Decorrente da configuração turística territorial, a <i>issue-based net</i> RVP surge com pretensões de obtenção de coerência turística regional, articulando elementos com significativas complementaridades e interesses comuns, na sua essência relativos à valorização da actividade vitivinícola por intermédio da sua natural ligação ao turismo, depositando os elementos integrantes deste movimento, a responsabilidade da divulgação da imagem do novo produto advindo desta interligação na rota, que se responsabiliza também pela sua articulação e multiplicação de efeitos no território. Os efeitos decorrentes da acção colectiva, materializam-se em resultados muito visíveis ao nível da divulgação genérica da região e da oferta metodológica de um produto estruturado em torno da ligação do vinho ao turismo, o que consegue criar actividades conferidoras de valor e potenciar os recursos territoriais existentes dinamizando consequentemente a rede turística, conferindo por esta via e dadas as interligações a outros domínios de actividade que esta contempla, efeitos ao nível da dinâmica territorial. |
|  | Complementaridades /Interesses Comuns |  |
|  | Massa Crítica                         |  |
|  | Translação                            |  |
|  | O Efeito da Acção Colectiva           |  |

Tabela 8.1 Esquemática sintética dos principais resultados

Fonte: Elaboração própria

## 8.2 - Principais Contributos

Em termos científicos, a dissertação contribuiu para o aprofundamento de conhecimentos do espaço ou território como elemento eminentemente interactivo e

relacional, contribuindo ainda para a sua caracterização de acordo com a visão interorganizacional postulada pelo grupo IMP.

A visão do território como um elemento eminentemente relacional só agora começa a afirmar-se e ganhar momento, tendo fornecido a dissertação um modelo conceptual de análise concreto, baseado numa visão dinâmica do território que, qual organização, ajusta permanentemente os seus recursos e se torna mais ou menos atractivo ao desenvolvimento de actividades e à captação de actores ao longo do tempo. Isto significa que os territórios podem, à semelhança das organizações, promover alianças e estratégias de desenvolvimento comuns com outros territórios, com os quais não estejam espacialmente conexos mas que, por intermédio de interacções entre eles existentes, se situem num espaço relacional próximo.

Esta visão, permitirá às instituições administrativas territoriais, perceberem o espaço com uma característica de eminente dinâmica, onde a dotação de recursos tangíveis do mesmo é apenas uma parte da realidade que pode ser ajustável por via do estabelecimento de interligações com outros espaços. Consequentemente os territórios, à semelhança das organizações, poderão modernizar-se, fazer investimentos para se tornar mais atraentes a novos actores ou investidores que lhes confirmem dinâmicas e atribuam novos recursos, sendo para isso, por vezes, necessário a realização de estratégias comuns naquilo que seriam *joint ventures* territoriais, tendo a configuração relacional dos territórios um papel decisivo na promoção de um desenvolvimento sustentável dos mesmos.

Foram também apresentados contributos que estimulam o entendimento do turismo, como uma das redes essenciais do território e que detém uma grande propensão a ser influenciado pela dinâmica deste e a capacidade de influenciar essa mesma dinâmica. Ganhou-se também com a dissertação, a percepção de elementos ou recursos territoriais que se afirmam como de uma importância turística vital, apresentando-se o conceito de rotas vitivinícolas como instrumento de acção colectiva com profundos impactos no que diz respeito ao desenvolvimento turístico e territorial.

O estudo abriu ensejo para que o turismo seja uma das áreas onde recaia com maior pertinência e acutilância a atenção dos estudos da *network approach*, pelo facto das suas características de indústria invisível de múltiplas interacções, de fronteiras ténues, de complexos e multifacetados interesses, se coadunarem de forma exemplar com as potencialidades desta abordagem.

Neste sentido, as organizações regionais podem beneficiar do estudo apresentado. Atendendo ao facto de que o turismo é uma das actividades com maior potencial na economia portuguesa, deverá ser encarado como inevitavelmente ligado ao território e não como uma indústria de passagem que se esgota no tempo, mas antes que se modifica com ele, já que se alteram dinamicamente as características da rede em que se estrutura, devendo conseqüentemente acautelar-se que as características desta rede se modifiquem por forma a garantir a sustentabilidade temporal da actividade turística.

O turismo sustentável exigirá conseqüentemente uma atitude que se afaste da componente reactiva, na procura de uma necessária adequação aos recursos existentes que potencie a sua vigência temporal. Por outro lado, as organizações deverão percepcionar o turismo como uma actividade que extravasa a dimensão estritamente económica, para se posicionar e ter efeitos em múltiplos domínios, não devendo pois ser os factores de ordem exclusivamente económica a ganhar preponderância na definição e orientação da actividade turística.

### **8.3 - Limitações do Estudo**

Como foi exposto no capítulo sobre a metodologia de investigação, enfrentaram-se uma série de constrangimentos ao estudo desenvolvido que de alguma forma confinaram a abrangência da análise realizada. Esta situação não é específica do estudo empreendido sucedendo em muitos outros estudos, embora com diferentes escalões de intensidade. Devido a esta evidência ser um factor previamente conhecido e conseqüentemente ter permitido identificar todos os constrangimentos da análise, foi traçado um plano de actuação no qual com o recurso a algumas técnicas, os constrangimentos vissem possíveis efeitos enviesadores da análise neutralizados.

A maior limitação com que o estudo se deparou residiu no factor tempo, que por imperativos de ordem académica instituiu, o prazo limite de um ano para a realização da dissertação.

Simultaneamente, o campo de investigação é ainda relativamente pouco explorado o que dificultou o trajecto em termos de análise e estudo, exigindo tal facto um levantamento e pesquisa teórica tão exaustiva e afinada quanto possível.

O conteúdo da investigação, por se debruçar sobre um território, e dentro deste de uma forma particular na rede turística, conduziu a uma limitação de teor metodológico que encaminhou o estudo para um design de caso único que todavia poderá ser perspectivado como uma sustentação de vindouros casos múltiplos.

Finalmente, a interligação das unidades amostrais inviabilizou o tratamento estatístico dos dados, não sendo também o número das entrevistas conduzidas pelas características e objectivos de investigação que comportavam, de molde a garantir a representatividade da amostra em termos quantitativos. Contudo a representatividade qualitativa parece assegurada, tendo-se exposto de uma forma conclusiva os motivos que sustentam um tratamento qualitativo dos dados como sendo o mais recomendável para o estudo empreendido.

#### **8.4 - Sugestões para Investigação Futura**

Esta dissertação contribuiu para a elucidação de uma temática inovadora e actual, que transferirá para o domínio científico a motivação de contribuir com propostas enriquecedoras que a possam complementar, tornando-a mais robusta e abrangente, ganhando com isso toda a comunidade académica e as organizações para onde o conhecimento seja transferido.

Estando o investigador completamente identificado com as limitações referidas no ponto antecedente, torna-se possível indicar um conjunto de sugestões para trabalhos

futuros a empreender neste domínio que se apresentam como formas de valorizar o estudo exposto.

Uma primeira sugestão, que decorre directamente da limitação de cariz metodológico consubstanciada na utilização de um design de caso único, seria a que recomendaria o interesse da abertura da investigação a vários outros casos ou territórios.

Por outro lado, seria interessante estudar a formação de espaços relacionais, por forma a apurar os motivos que determinam a inclusão de áreas espaciais confinadas dentro de territórios relacionais mais amplos, que lhes permitam ganhar dimensão e acesso a novos recursos. Tornar-se-ia também relevante analisar a dinâmica de um território relacional ao longo do tempo.

Uma outra questão, que poderá ser alvo de investigação futura, remete para a importância de elementos localizados em territórios diferenciados, para a dinâmica de desenvolvimento de um território considerado. Ou seja, remetendo o interesse de futuras investigações para os recursos relacionais inter-territoriais, para desta forma se perceber a importância dos recursos localizados no território face aqueles que embora não estando nele localizados, possam ser auferidos via relacionamentos conduzidos por interlocutores territoriais.

Será também significativa, a aplicação de uma forma mais sistemática da *network approach* à indústria turística, fazendo prevalecer a pertinência desta abordagem como forma de análise preferencial daquela realidade e aprofundar os efeitos de desenvolvimento sobre esta indústria de outros movimentos de acção colectiva que não rotas de vinhos.

Em síntese, acredita-se que o presente estudo terá a potencialidade de permitir desbravar uma área de investigação até agora limitada ao conhecimento científico, potenciando com essa abertura o despoletar de um número substancial de posteriores trabalhos que se traduzirão em conhecimentos de excepcional relevância com um grande teor de aplicabilidade prática.

## Referências

- Aastrup, J. (2000), "Change in Networks - a Critical Realist Interpretation" Paper Presented at the 16<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Bath, U.K.
- Achrol, R. (1991), "Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments", *Journal of Marketing*, Vol.55 (Oct.), pp.77-93.
- Aguiar, F. (2000), "Candidatura do Alto Douro Vinhateiro a Património Mundial", in *Desenvolvimento e Ruralidades no Espaço Europeu*, Actas do VIII Encontro Nacional da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento, Vila Real.
- Albert, S. (1998), "The Definition and Metadefinition of Identity", in *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, D.A. Whetten, e P. C. Godfrey (editors.), pp.1-16, Thousand Oaks, Sage.
- Aldrich, H. (1976), "Resource Dependence and Interorganizational Relations: Local Employment Service Offices and Social Services Sector Organizations", *Administration and Society*, Vol.7, pp.419-454.
- Aldrich, H. (1979), *Organizations and Environments*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Almeida, J. e Pinto, J.(1976), *A Investigação nas Ciências Sociais*, Lisboa: Presença.
- Anderson, H., Havila, V., Andersen, P. e Halinen, A. (1998), "Position and Role-Conceptualizing Dynamics in Business Networks", *Scandinavian Journal of Management*, Vol.14, Nº 3, pp.167-186.
- Anderson, J., Hakansson, H. e Johanson, J. (1994), "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context", *Journal of Marketing*, Vol.58, Nº4, pp.1-15.
- Anderson, J. e Narus, J. (1991), "Partnering as a Focused Market Strategy", *California Management Review*, Vol.33, Nº3, pp.95-113.
- Andresen, T. (1999), "O Alto Douro Vinhateiro - uma Paisagem Evolutiva Viva" in *Seminários Estratégicos de Valorização de uma paisagem Cultural: O Vale do Douro*, Zamora: Fundação Rei Afonso Henriques.
- Andresen, T., Curado, M. e Almeida, J. (2001), "Ordenamento do Território", in *PIOT-ADV, Relatório, Volume I - Diagnostico da Situação*, Aguiar, F., Andresen, T., Dias, J. e Silva, P. (coordenadores), Vila Real: UTAD.
- Araújo, L. e Easton, G. (1996), "Networks in Socioeconomic Systems", in *Networks in Marketing*, D. Iacobucci (editor), pp.63-107, Thousand Oaks: Sage.



- Arfini, F., Bertoli, E. e Donati, M. (2002), “The Wine Routes: Analysis of a Rural Development Tool”, Paper Presented at the *Système Agroalimentaire Localisés*, Conference, Montpellier, France.
- Astley, W. (1984), “Toward an Appreciation of Collective Strategy”, *Academy of Management Review*, Vol.9, N°3, pp.526-535.
- Australian Wine Foundation (1996), *Strategy 2025: The Australian Wine Industry*, Australia: Bowden Printing.
- Baker, W. (1984), “The Social Structure of a National Securities Market”, *American Journal of Sociology*, Vol.89, pp.775-811.
- Baloglu, S. e McCleary, W. (1999), “A Model of Destination Image Formation”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, N° 4, pp.868-897.
- Barney, J. (1991), “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, *Journal of Management*, Vol.17, N°1, pp.99-120.
- Barreto, A. (1993), *Douro*, Lisboa: Edições Inapa.
- Bell, D. e Valentine, G. (1997), *Consuming Geographies: We are Where we Eat*, London: Routledge.
- Bramwell, B. e Lane, B. (editors) (2000), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics: Practice and Sustainability*, Clevedon: Channel View Publications.
- Brayley, R., Var, T. e Sheldon, P. (1990), “Perceived Influence of Tourism on Social Issues”, *Annals of Tourism Research*, Vol.17, N°2, pp.285-289.
- Briassoulis, H. (2002), “Sustainable Tourism and the Question of the Commons”, *Annals of Tourism Research*, Vol.29, N°4, pp.1065-1085.
- Brito, C. (1996), *Collective Action in Industrial Networks - The Case of the Port Wine Industry*, Tese de Doutorado, Universidade de Lancaster.
- Brito, C. (1999), “Issue-Based Nets: a Methodological Approach to the Sampling Issue in Industrial Networks Research”, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.2, N°2, pp.92-102.
- Brito, C. (2001), “Towards an Institutional Theory of the Dynamics of Industrial Networks”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.16, N°3, pp.150-166.
- Brunori, G. e Rosi, A. (2000), “Synergy and Coherence Through Collective Action: Some Insights from Wine Routes in Tuscany”, *Sociologia Ruralis*, Vol.40, N°4, pp.409-423.

Bruwer, J. (2003), "South African Wine Routes: Some Perspectives on the Wine Tourism Industry's Structural Dimensions and Wine Tourism Product" *Tourism Management*, Vol.24, N°4, pp.423-435.

Buhalis, D. (2000), "Marketing the Competitive Destination of the Future - Growth Strategies for Accommodation Establishments in Alpine Regions", *Tourism Management*, Vol.21, N°1, pp.97-116.

Burt, R. (1982), *Toward a Structural Theory of Action*, New York: Academic Press.

Callon, M. (1986), "Some Elements of a Sociology of Translation: Domestication of the Scallops and the Fishermen of St Brieuc Bay", in *Power, Action and Belief: a New Sociology of Knowledge?*, Law, J.(editor), London: Routledge.

Callon, M. (1986a), "The Sociology of an Actor-Network: The Case of the Electric Vehicle", in *The Dynamics of Science and Technology: Sociology of Science in The Real World*, M.Callon, J.Law e A.Rip (editors), London: Macmillan.

Callon, M. e Latour, B. (1981), "Unscrewing the Big Leviathan; How Actors Macro-structure Reality and How Sociologists Help Them To Do So", in *Advances in Social Theory and Methodology: Towards an Integration of Micro-and Macro-Sociologies*, Knorr-Cetina, K. and Cicourel, A (editors), London: Routledge and Kegan Paul.

Callon, M. e Law, J. (1989), "On the Construction of Sociotechnical Networks: Content and Context Revisited" in *Knowledge and Society: Studies in the Sociology of Science Past and Present*, L. Hargens et al (editors) Vol.8, pp.57-83, Greenwich: JAI Press.

Charters, S. e Ali-Knight, J. (2002), "Who is the Wine Tourist?", *Tourism Management*, Vol.23, Issue 3, pp.311-319.

Cook, K. (1977), "Exchange and Power in Networks of Interorganisational Relations", *Sociological Quarterly*, Vol.18, pp.62-82.

Cook, K. (1982), "Guidelines for Socially Appropriate Tourism Development in British Columbia", *Journal of Travel Research*, Vol.21, N°1, pp.22-28.

Cova, B., Mazet, F. e Salle, R. (1996), "Milieu as a Pertinent Unit of Analysis in Project Marketing", *International Business Review*, Vol.5, N°6, pp.647-664.

Curado, M., Andresen, T. e Almeida, J. (2003), "O Plano Intermunicipal de Ordenamento do Território do Alto Douro Vinhateiro", *Planeamento: Revista de Urbanismo e Ordenamento do Território*, N°1, pp.85-91.

Cyert, R. e March, J. (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Dickenson, J. e Salt, J. (1982), "In Vino Veritas: An Introduction to the Geography of Wine", *Progress in Human Geography*, Vol.6, pp.159-189.

Direcção Geral do Turismo (2004), *O Turismo no Espaço Rural*, Lisboa: Direcção de Serviços de Estudos e Estratégia Turísticos, Divisão de Recolha e Análise Estatística.

Dubois, A. (1998), *Coordinating Activities Across Firm Boundaries*, London: Routledge.

Dyer, J. e Singh, H. (1998), “The Relational View: Cooperative Strategies and Sources of Interorganizational Competitive Advantage”, *Academy of Management Review*, Vol.23, Nº 4, pp.660-679.

Dyer, J. e Wilkins, A. (1991), “Better Stories, not Better Constructs, to Generate Better Theory: A Rejoinder to Eisenhardt”, *Academy of Management Review*, Vol.16, Nº3, pp.613-619.

Easton, G. (1992), “Industrial Networks: a Review”, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (editors), pp.1-27, London: Routledge.

Easton, G. (1995), “Methodology and Industrial Networks”, in *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, K. Moller et al (editors), London: Kluwer Academic Publishers.

Easton, G. e Araújo, L. (1989), “The Network Approach: An Articulation”, in *Advances in International Marketing*, Johanson, J. and Hallen, L. (editors.), Vol.3, Greenwich: JAI Press.

Easton, G. e Araújo, L. (1992), “Non-economic Exchange in Industrial Networks”, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (editors), pp.62-84, London: Routledge.

Easton, G. e Hakansson, H. (1996), “Markets as Networks: Editorial Introduction”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol.13, pp.407-413.

Easton, G. e Lundgren, A. (1992), “Changes in Industrial Networks as Flows Through Nodes”, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (editors), pp.88-104, London: Routledge.

Easton, G., Wilkinson, I. e Georgieva, K. (1997), “On the Edge of Chaos: Towards Evolutionary Models of Industrial Networks”, in *Relationship and Networks in International Markets*, H. Gemunden, T. Ritter (Editors.), pp.273-294, Oxford: Elsevier, Pergamon.

Eisenhardt, K. (1989), “Building Theories From Case Study Research”, *Academy of Management Review*, Vol.14, Nº4, pp.532-551.

Eisenhardt, K. (1991), “Better Stories and Better Constructs: The Case for Rigor and Comparative Logic”, *Academy of Management Review*, Vol.16, Nº3, pp.620-627.

Fontes, A. e Ramos, L. (2000), “O Desenvolvimento Turístico no Vale do Douro: um Destino em Fase de Afirmação, uma Rede Institucional em Discussão”, in *Desenvolvimento e Ruralidades no Espaço Europeu*, Actas do VIII Encontro Nacional da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento, Vila Real.

Ford, D. (1980), “The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets”, *European Journal of Marketing*, Vol.14, Issue 5/6, pp.339-353.

Ford, D. (editor) (1997), *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships and Networks*, Second Edition, London: Dryden.

Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H. e Snehota, I. (2002), “Managing Networks” Paper Presented at the 18<sup>th</sup> Annual IMP Conference, Perth, Australia.

Ford, D., Gadde, L., Hakansson, H. e Snehota, I. (2003), *Managing Business Relationships*, Second Edition, Chichester: John Wiley.

Ford, D., Hakansson, H. e Johanson, J. (1986), “How Do Companies Interact?” *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1, N°1, pp.26-41.

FRAH (2000), *Candidatura do Alto Douro Vinhateiro a Património Mundial*, Porto : Marca Artes Gráficas.

Gadde, L. e Hakansson, H. (1992), “Analysing Change and Stability in Distribution Channels - a Network Approach”, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (editors), pp.166-179, London: Routledge.

Gadde, L., Huemer, L. e Hakansson, H. (2003), “Strategizing in Industrial Networks”, *Industrial Marketing Management*, Vol.32, Issue 5, pp.357-364.

Gadde, L. e Snehota, I (2000), “Making the Most of Supplier Relationships”, *Industrial Marketing Management*, Vol.29, N°4, pp.305-316.

Gambetta, D. (1988), “Can We Trust Trust”, in *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations*, Gambetta, D. (editor), pp.213-37, Cambridge: Blackwell.

Getz, D. (2000), *Explore Wine Tourism: Management, Development and Destinations*, New York: Cognizant.

Goeldner, R., Ritchie, J. e McIntosh, R. (2000), *Tourism. Principles, Practises, Philosophies*, Eight Edition, New York: John Wiley & Sons.

Grängsjö, Y. (1998), “Destinationsmarknadsföring”, Department of Tourism Studies, Mid Sweden University, Östersund.

Grängsjö, Y. (2003), “Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol.33, N°5, pp.427-448.

- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness." *American Journal of Sociology*, N°91, pp.481-510.
- Grefe, X. (1994), "Is Rural Tourism a Lever for Economic and Social Development?", in *Rural Tourism and Sustainable Rural Development*, B. Bramwell, e B. Lane (editors), pp.22-40, Clevedon: Channel View Publications.
- Grinyer, P. e Spender, J. (1979), "Recipes, Crises and Adaptation in Mature Business", *International Studies of Management and Organization*, Vol.20, N°3, pp.113-133.
- Gulati, R. (1999), "Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation", *Strategic Management Journal*, Vol.20, Issue 5, pp.397-420.
- Gulati, R. e M. Gargiulo (1999), "Where do Interorganizational Networks Come From?", *American Journal of Sociology*, Vol.104, N°5, pp.1439-1493.
- Gulati, R., Nohria, N. e Zaheer, A. (2000), "Strategic Networks", *Strategic Management Journal*, Vol.21, N°3, pp.203-215.
- Gunn, C. (1988), *Tourism Planning*, Second Edition, New York: Taylor and Francis.
- Hakansson, H. (editor) (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, IMP Project Group, New York: Wiley.
- Hakansson, H. (editor.) (1987), *Industrial Technological Development: A Network Approach*, London: Croom Helm.
- Hakansson, H. (1989), *Corporate Technological Development: Cooperation and Networks*, London: Routledge.
- Hakansson, H. (1992), "Evolution Processes in Industrial Networks", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (editors), pp.129-143, London: Routledge.
- Hakansson, H. e Ford, D. (2002), "How Should Companies Interact in Business Networks?", *Journal of Business Research*, Vol.55, N°2, pp.133-139.
- Hakansson, H., Havila, V. e Pedersen, A. (1999), "Learning in Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol.28, N°5, pp.443-452.
- Hakansson, H. e Henders, B. (1992), "International Co-operative Relationships in Technological Development", in *Managing Networks in International Business*, Forsgren, M. and Johanson J, (editors), pp.32-46, Philadelphia: Gordon & Breach.
- Hakansson, H. e Henders, B. (1995), "Network Dynamics: Forces and Processes Underlying Evolution and Revolution in Business Networks", in *Business Marketing:*

*An Interaction and Network Perspective*, Möller, K. e Wilson, D. (editors), Boston: Kluwer Academic Publishers.

Hakansson, H. e Johanson, J. (1988), "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks", in *Cooperative Strategies in International Business*, Contractor, F. and Lorange, P. (editors), pp.369-379, Lexington Books.

Hakansson, H. e Johanson, J. (1992), "A Model of Industrial Networks", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (editors), pp.28-34, London: Routledge.

Hakansson, H. e Johanson, J. (1993), "The Network as a Governance Structure", in *The Embedded Firm: On the Socioeconomics of Industrial Networks*, Grabher, G. (editor), pp.33-55, London: Routledge.

Hakansson, H., e Snehota, I. (1989), "No Business is an Island", *Scandinavian Journal of Management*, Vol.5, N°3, pp.187-200.

Hakansson, H., e Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.

Hakansson, H., Tunisini, A. e Waluszewski, A. (2003), "Place as a Resource in Business Networks" Paper Presented at the 18<sup>th</sup> IMP Annual Conference, Dijon, France.

Halinen, A., Salmi, A. e Havila, V. (1999), "From Dyadic Change to Changing Business Networks: An Analytical Framework", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, N°6, pp.779-794.

Hall, C. e Macionis, N. (1998), "Wine Tourism in Australia and New Zealand" in *Tourism and Recreation in Rural Areas*, R. Butler et al (editors), pp.267-298, J. Chichester, Wiley.

Hall, C. e Mitchell, R. (2000), "Wine Tourism in the Mediterranean: A Tool for Restructuring and Development", *Thunderbird International Business Review*, Vol.42, N°4, pp.445-465.

Hall, C., Sharples, L., Cambourne, B. e Macionis, N. (Editors.) (2000), *Wine Tourism Around the World: Development, Management and Markets*, Oxford: Butterworth Heinemann.

Hardin, G. (1968), "The Tragedy of the Commons", *Science*, Vol.162, pp.1243-1248.

Hardin, R. (1982), *Collective Action*, Baltimore: John Hopkins University Press.

Harrison, D. e Easton, G. (2002), "Patterns of Actor Response to Environmental Change", *Journal of Business Research*, Vol.55, N°7, pp.545-552.

- Hashimoto, A. e Telfer, D. (2003), "Positioning an Emerging Wine Route in the Niagara Region: Understanding the Wine Tourism Market and its Implications for Marketing", *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol.14, pp.61-76.
- Havila, V. (1996), *International Business-relationship Triads-a Study of the Changing Role of the Intermediating Actor*, PhD thesis, Uppsala University, Department of Business Studies, Uppsala, Sweden.
- Healy, R. (1994), "The "Common Pool" Problem in Tourism Landscapes", *Annals of Tourism Research*, Vol.21, pp.596-611.
- Henders, B. (1992), *Positions in Industrial Networks, Marketing Newsprint in the UK* PhD thesis, Uppsala University, Department of Business Studies, Uppsala, Sweden.
- Hertz, S. (1992), "Towards More Integrated Industrial Systems", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (editors), pp.105-128, London: Routledge.
- Hertz, S. (1996), "Drifting Closer and Drifting Away in Networks", in *Networks in Marketing*, Iacobucci, D. (editor), London: Sage Publications.
- Hertz, S. (1998), "Domino Effects in International Networks", *Journal of Business to Business Marketing*, Vol.5, pp.3-31.
- Hess, M. (2004), "Spatial Relationships? Towards a Reconceptualization of Embeddedness", *Progress in Human Geography*, Vol.28, N°2, pp.165-186.
- Hjalager, A-M. (2000), "Tourism Destinations and the Concept of Industrial Districts", Paper Presented at 9<sup>th</sup> Nordic Tourism Research Conference, Bornholm, Denmark.
- Holland, J. (1998), *Emergence*, Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Holmen, E. e Pedersen, A. (2003), "Strategizing Through Analyzing and Influencing the Network Horizon", *Industrial Marketing Management*, Vol.32, pp.409-418.
- Homans, G. (1951), *The Human Group*, London: Routledge & Kegan Paul.
- Houghton, M. (2001), "The Propensity of Wine Festivals to Encourage Subsequent Winery Visitation", *International Journal of Wine Marketing*, Vol.13, N°3, pp.32-42.
- Huemer, L., Becerra, M. e Lunnan, R. (2004), "Organizational Identity and Network Identification: Relating Within and Beyond Imaginary Boundaries", *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20, Issues 1-2, pp.53-73.
- Huybers, T. e Bennett, J. (2003), "Inter-firm Cooperation at Nature-based Tourism Destinations", *Journal of Socio-Economics*, Vol.32, pp.571-587.
- IND (2002), *Relatório de Atividades 2001*, Régua: IND.

INE (2002), *Censos 2001. XIV Recenseamento Geral da População, IV Recenseamento Geral da Habitação*, Lisboa: INE.

INE (2002a), O País em Números, disponível em [www.ine.pt](http://www.ine.pt)

IPTM (2004), *Estatísticas da Via Navegável do Douro no ano de 2004*, Régua: ITPM.

Itami, H. (1987), *Mobilising Invisible Assets*, Cambridge: Harvard University Press.

Jamal, T. e Getz, D. (1995), “Collaboration Theory and Community Tourism Planning”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, N°1, pp.186-204.

Jarillo, J. (1988), “On Strategic Networks”, *Strategic Management Journal*, Vol.9, N°1 pp.31-41.

Johanson, J. e Mattsson, L. (1992), “Network Positions and Strategic Actions - An Analytical Framework”, in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (editors), pp.205-217, London: Routledge.

Johansson, U., e Elg, U. (2002), “Relationships as Entry Barriers: a Network Perspective”, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.18, Issue 3, pp.393-419.

Johnston, B. e Araújo, L. (2002), “The Effects of Spatial Proximity on Inter-Organisational Relationships”, Paper Presented at the 18<sup>th</sup> IMP Annual Conference, Dijon, France.

Kandampully, J. (2000), “The Impact of Demand Fluctuation on the Quality of Service: a Tourism Industry Example”, *Managing Service Quality*, Vol.10, N°1, pp.10-18.

Kasper, W. e Streit, M. (1998), *Institutional Economics-Social Order and Public Policy*, Cheltenham: Edward Elgar.

Katz, D. e Khan, R. (1966), *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.

Knoke, D. (1988), “Incentives in Collective Action Organizations”, *American Sociological Review*, Vol.53, N°3, pp.311-329.

Komppula, R. (2000), “The Representative Role of an Issue-Based Net Within a Regional Tourism Network”, Paper Presented at the 16<sup>th</sup> IMP Annual Conference Bath, U.K.

Langlois, R. (1992), “External Economies and Economic Progress: The Case of the Microcomputer Industry”, *Business History Review*, Vol.66, N°1, pp.1-50.

Latour, B. (1987), *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*, Cambridge: Harvard University Press.



Lehtolainen, M. (2003), "Public Infrastructure Investments and their Role in Tourism Development in the Finnish Lake Region", Proceedings of Lake Tourism Conference 2003, Savonlinna Institute for Regional Development and Research International.

Leiper, N. (1979), "The Framework of Tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol.6, Nº1, pp.390-407.

Lerner, M. e Haber, S. (2000), "Performance Factors of Small Tourism Ventures: the Interface of Tourism, Entrepreneurship and the Environment", *Journal of Business Venturing*, Vol.16, Nº1, pp.77-100.

Loasby, B. (2000), "Market Institutions and Economic Evolution", *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 10, pp.297-309.

Low, B. (1997), "Managing Business Relationships and Positions in Industrial Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, Issue 2, pp.189-202.

Løwendahl, B. e Revang, Ø. (1998), "Challenges to Existing Strategy Theory in a PostIndustrial Society", *Strategic Management Journal*, Vol.19, Nº8, pp.755-73.

Lundgren, A. (1992), "Coordination and Mobilisation Processes in Industrial Networks", in *Industrial Networks: A New View of Reality*, B. Axelsson and G. Easton (editors), pp.144-165, London: Routledge.

Lundvall, B. (1985), *Product Innovation and User-Producer Interaction*, Aalborg: Aalborg University Press.

Mansilha, A., et al (editores) (2002), *Alto Douro Vinhateiro Património Mundial*, Régua: Noticias do Douro.

Mattsson, L-G. (1985), "An Application of a Network Approach to Marketing: Defending and Changing Market Positions", in *Changing the Course of Marketing: Alternative Paradigms for Widening Market Theory* (Supplement 2), Dholakia, N. and Arndt, J. (editors.), pp.263-288, Greenwich :JAI Press.

Mattsson, L-G. (2003), "Understanding Market Dynamics Potential Contributions to Market(ing) Studies From Actor-Network Theory." Paper Presented at the 19<sup>th</sup> IMP Annual Conference University of Lugano, Switzerland.

McLoughlin, D. e Horan, C. (2002), "Markets-as-Networks: Notes on a Unique Understanding", *Journal of Business Research*, Vol.55, Issue 7, pp.535-543.

Medlin, C. e Quester, P. (2001), "A Collaborative Interest Model of Relational Coordination: Examining Relational Norms as Actor Bonds", Paper Presented at the 17<sup>th</sup> IMP Annual Conference Oslo, Norway.

Middleton, V. e Clarke, J. (2001), *Marketing in Travel and Tourism*. 3rd Edition, Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Miles, M. e Huberman, H. (1994), *Qualitative Data Analysis*, London: Sage Publications.
- Miles, R. e Snow, C. (1986), "Organizations: New Concepts for New Forms" *California Management Review*, Vol.28, N°3, pp.62-73.
- Miles, R. e Snow, C. (1992), "Causes of Failure in Network Organizations", *California Management Review*, Vol.34, N°4, pp.53-72.
- Morgan, R. e Hunt, S. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol.58, pp.20-38.
- Murdoch, J. (2000), "Networks - a New Paradigm of Rural Development?", *Journal of Rural Studies*, Vol.16, Issue 4, pp.407-419.
- Murphy, P. (1985), *Tourism: A Community Approach*, New York: Methuen.
- Murphy, P., Pritchard, M. e Smith, B. (2000), "The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions", *Tourism Management*, Vol.21, N°1, pp.43-52.
- Nazeem, S. e Maria, B. (1992), "Taking a Position in a Structured Business Network", in *Managing Networks in International Business*, M. Forsgren and J. Johanson, (editors.), pp.215-228, Philadelphia: Gordon and Breach Science Publishers.
- Nelson, R. e Winter, S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Belknap Press of the Harvard University Press.
- Nohria, N. e Eccles, R.G. (editors) (1992), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- North, D. (1991), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Oliver, P. e Marwell, G. (1988), "The Paradox of Group Size in Collective Action: a Theory of the Critical Mass, II", *American Sociological Review*, Vol.53, N°1, pp.1-8.
- Oliver, P., Marwell, G. e Teixeira, R. (1985), "A Theory of the Critical Mass, I. Interdependence, Group Heterogeneity, and the Production of Collective Action", *American Journal of Sociology*, Vol.91, N°3, pp.522-556.
- Olson, M. (1965), *The Logic of Collective Action*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Palmer, A. (1996), "Linking External and Internal Relationship Building in Networks of Public and Private Sector Organizations: a Case Study", *International Journal of Public Sector Management*, Vol.9, N°3, pp.51-60.

- Palmer, A. e Bejou, D. (1995), "Tourism Destination Marketing Alliances", *Annals of Tourism Research*, Vol.22, Issue 3, pp.616-629.
- Pavlovich, K. (2003), "The Evolution and Transformation of a Tourism Destination Network: the Waitomo Caves, New Zealand", *Tourism Management*, Vol.24, Issue 2, pp.203-216.
- Perks, H. e Easton, G. (2000), "Strategic Alliances: Partner as Customer", *Industrial Marketing Management*, Vol.29, Issue 4, pp.327-338.
- Pfeffer, J. e Salancik, G. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, New York: Harper & Row.
- Powell, W. e Smith-Doerr, L. (1994), "Networks and Economic Life" in *The Handbook of Economic Sociology*, Smelser NJ, Swedberg R, (editors) pp.368-401, Princeton: Princeton Univ. Press.
- Prekert, F. (1998), "Notes on How Some Swedish SMEs Do Business Through Patterns of Interaction", in *Marketing Behavior and Capabilities in Some Swedish SMEs: Expanders as Opposed to Non-expanders*, Hultman, C. (et al editors), Örebro: Foundation for Small Business Research.
- Prekert, F. (2000), "Business Relationships as Activity Systems - A Conceptual Note", Paper Presented at the 16<sup>th</sup> IMP Annual Conference, Bath, UK.
- Ramos, L. (2002), "Políticas, Estratégias e Actores do Desenvolvimento Territorial no Vale do Douro: uma Reflexão Crítica", XI Jornadas Luso-Galaicas de Ciência e Desenvolvimento, Vila Real.
- Ray, C. (1999), "Endogenous Development in the Era of Reflexive Modernity", *Journal of Rural Studies*, Vol.15, N°3, pp.257-267.
- Rebelo, J. (1999), "Encontros na Casa da Calçada - O Douro em Debate", in *Terra Feita Voz*, N°3, Vila Real: Círculo Cultural Miguel Torga.
- Rebelo, J., Ribeiro, M., Marques, C., Teixeira, M., Boas, D. e Rebelo, V. (2001), "Caracterização Sócio-Económica", in Aguiar F. et al (coord.), *PIOT-ADV, Relatório, Volume I- Diagnóstico da Situação*, pp.99-116, Vila Real: UTAD.
- Ritter, T., (2000), "A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships", *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, N°4, pp.317-326.
- Ritter, T., Wilkinson, I. e Johnston, W. (2004), "Managing in Complex Business Networks", *Industrial Marketing Management*, Vol.33, N°3, pp.175-183.
- Rosa, J., Porac, J., Runser-Spanjol, J. e Saxon, M. (1999), "Sociocognitive Dynamics in a Product Market", *Journal of Marketing*, Vol.63 (Special issue), pp.64-77.

RVP .A.A (s/d), *Estatutos da RVP A.A*, Régua: RVP A.A

RVP .A.A (s/d), *Guia da RVP A.A*, Régua: RVP A.A

RVP .A.A (2004), *Plano de Actividades e Orçamento 2004*, Régua: RVP A.A

RVP .A.A (s/d), *Regulamentos da RVP A.A*, Régua: RVP A.A

Saxena, G. (2000), "Case for Relationship Marketing: Issues in Relating the Approach to Tourism Partnerships", Proceedings of Trends 2000, 5th Outdoor Recreation e Tourism Trends Symposium, Michigan State University.

Sayer, A. (2000), *Realism and Social Science*, London: Sage.

Sayer, A. e Walker, R. (1992), *The New Social Economy. Reworking the Division of Labour*, Oxford: Basil Blackwell.

Scott, R. (1987), *Organisation: Rational, Natural and Open Systems*, Second Edition Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall.

Selin, S. e Chavez, D. (1995), "Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model", *Annals of Tourism Research*, Vol. 22, N°4, pp.844-856.

Smith, S. (1994), "The Tourism Product", *Annals of Tourism Research*, Vol.21, N°3, pp.582-595.

Snehota, I. (2003), "Market-as-Network; So What?", Paper Presented at the 19<sup>th</sup> IMP Annual Conference University of Lugano, Switzerland.

Sousa, F. e Pereira, G. (1988), *Alto Douro - Introdução Douro Superior*, Lisboa: Editorial Presença.

Spender, J. (1979), "Theory Building and Theory Testing", in *Strategic Management: A New View*, Schendel, D. and Hofer, C. (editors), Boston: Little Brown.

Spidouro (2002), *Comboios Históricos do Douro Regulamento da Campanha 2002*, Vila Real: Spidouro.

Stake, R. (1994), "Case Studies", in *Handbook of Qualitative Research*, N. Denzin et al. (editors), pp.236-247, London: Sage Publications.

Strauss, A. e Corbin, J. (1990), *Basics of Qualitative Research - Grounded Theory, Procedures and Techniques*, London: Sage Publications.

Telfer, D. (2001), "Strategic Alliances Along the Niagara Wine Route", *Tourism Management*, Vol.22, pp.21-30.

- Thorelli, H. (1986), "Networks: Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, Vol.7, N°1, pp.37-51.
- Tinsley, R. e Lynch, P. (2001), "Small Tourism Business Networks and Destination Development", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.20, Issue 4, pp.367-378.
- Tremblay, P. (1993), "The Past, Present and Future of Tourism Policy in Australia", in *Building a Research Base in Tourism*, P. Hooper (editor), Canberra: Bureau of Tourism Research.
- Tremblay, P. (1998), "The Economic Organization of Tourism", *Annals of Tourism Research*, Vol.25, N°4, pp.837-859.
- Turnbull, P., Ford, D. e Cunningham, M. (1996), "Interaction, Relationships and Networks in Business Markets: An Evolving Perspective." *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.11, Issue 3/4, pp.44-62.
- UNESCO (2001), "Alto Douro Wine Region", in <http://whc.unesco.org/RVPs/1046.htm>
- Van de Ven, A., Emmit, D. e Koenig, R. (1975), "Frameworks for Interorganizational Analysis", in *Interorganizational Theory*, Negandni, A. (editor.), pp.19-38, Kent, Ohio: Kent State University Press.
- Waarden, F. (1992), "Emergence and Development of Business Interest Associations. An Example from the Netherlands", *Organization Studies*, Vol.13, N°4, pp.521-562.
- Weick, E. (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading Mass, Wesley.
- Welch, C. e Wilkinson, F. (2002), "Idea Logics and Network Theory in Business Marketing", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol.8, N°3, pp.27-48.
- Wellman, B. (1988), "Structural Analysis: From Method and Metaphor to Theory and Substance", in *Social Structures: a Network Approach*, Wellman B, Berkowitz SD, (editors), pp.19-61, Cambridge: Cambridge Univ. Press.
- Wilkinson, I. e Young, L. (1994), "Business Dancing: The Nature and Role of Interfirm Relations in Business Strategy", *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol.2, N°1, pp.67-79.
- Wilkinson, I. e Young, L. (2002), "On Cooperating: Firms, Relations and Networks", *Journal of Business Research*, Vol.55, Issue 2, pp.123-132.
- Wilson, D. (1995), "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.23, pp.335-346.
- Wilson, D. e Mummaleeni, V. (1986), "Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships: A Preliminary Conceptualization", *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1, pp.44-58.

World Tourism Organization (1997), *Tourism 2020 Vision: A New Forecast, Executive Summary*, Madrid: World Tourism Organization.

Yin, R. (1993), *Applications of Case Study Research*, Applied Social Research Methods Series, Vol.34, Sage Publications.

Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Second Edition, Applied Social Research Methods Series, Vol.5, Sage Publications.

Yüksel, F. e Yüksel, A. (2000), “Tourism Plan Formulation and Implementation: The Role of Interorganisational Relations”, Paper Presented at the First International Joint Symposium on Business Administration, Challenges for Business Administration in the New Millennium.

## **ANEXOS**

### **Anexo 1 - Guião de Entrevista à Organização da Rota do Vinho do Porto - Associação de Aderentes**

#### **1ª Componente**

##### **Objectivo:**

Inserção do entrevistado na temática de investigação e apuramento da dinâmica turística existente no território sob o focus da abordagem em rede.

##### **Questões:**

- Quem e porquê considera serem os principais actores turísticos individuais e institucionais do Douro?
  - Existe entre eles interacção ou coordenação frutífera ao nível das actividades desenvolvidas que seja criadora de valor para o turismo no território?
- Quais as potencialidades (recursos) turísticas que existem no Douro?
  - Quais delas estão convenientemente exploradas?
  - Quais as mais prementes a explorar e porque ainda não o foram?
- Quais as principais lacunas que identifica na organização turística do Douro?
  - Na sua opinião porque ainda não foram solucionadas?
- Qual o grande desafio do Douro em termos turísticos?

#### **2ª Componente**

##### **Objectivo:**

Captar o dinamismo territorial existente e o grau de influência do mesmo no surgimento de questões concretas dentro do turismo. Tentando-se no seguimento, relacionar as duas dinâmicas apuradas e esclarecer da existência de uma relação bidireccional compreendida pelos entrevistados entre o turismo e o território, para desta forma esclarecer os condicionamentos recíprocos que eles exercem entre si.

##### **Questões:**

- Quem e porquê considera serem os principais actores territoriais individuais e institucionais do Douro?
  - Existe entre eles interacção ou coordenação frutífera ao nível das actividades desenvolvidas que seja criadora de valor para o território?

-De que modo a sua actuação afecta o turismo?

- Como classifica o interesse, sensibilidade e preocupação atribuída ao turismo pelos principais actores territoriais com capacidade institucional para intervir nessa matéria?
- Qual o papel dos recursos físicos do território, no processo de desenvolvimento turístico do mesmo?
- Como é que a envolvente territorial de actuação instituída, ou os recursos intangíveis, influenciam o valor dos recursos tangíveis do território?
- Quais os acontecimentos a nível territorial, que mais contribuem para o desenvolvimento turístico do Douro?
- Como percepciona o turismo praticado no Douro como gerador de riqueza para o território?
- Na sua opinião, o valor e os motivos de interesse turístico do território poderão ficar em jogo, se não se atender à sua dinâmica e características particulares?
- Na sua opinião em que é que o turismo é moldado pela dinâmica e configuração associada ao território?

### **3ª Componente**

#### **Objectivo:**

Detectar a influência da configuração da rede turística para o surgimento da RVP, apurar da importância e motivações de uma acção colectiva materializada pela Rota do Vinho do Porto e dos efeitos dessa acção na rede preferencial onde os seus actores operam.

#### **Questões:**

- Quais as principais motivações que fizeram surgir a rota?
  - Na sua opinião a dinâmica existente teve um peso relevante para o surgimento e afirmação da RVP?
- Qual o papel da RVP na dinâmica turística do Douro?
  - Que recursos, actores e actividades activa, potencia e interliga?
- Qual o principal argumento que utilizaram para angariar o associado?
- Na sua perspectiva como podem ser caracterizadas as complementaridades e interesses comuns existentes em redor da RVP por parte dos seus aderentes?



- Como descreve o interesse e o empenho depositado pelos aderentes da rota neste movimento colectivo?
- Qual o potencial associado ao turismo do vinho na procura turística do Douro?  
-Que efeitos poderão advir a nível territorial do desenvolvimento deste tipo de turismo?
- A percepção da ligação e do potencial de valor entre o turismo e o vinho foi importante na afirmação da RVP?
- Que importância atribui à interacção subjacente à actuação da rota com outros actores da região?
- Como avalia a complementaridade e as dependências existentes entre a rota e outros actores institucionais?
- Que papel atribui à RVP nas principais alterações impostas pelo turismo à configuração e ordem territorial do Douro?
- O que de mais importante deu a RVP ao turismo, e em que é que essa dívida se manifestou no desenvolvimento do território?

## **Anexo 2 - Guião de Entrevista aos Associados**

### **1ª Componente**

#### **Objectivo:**

Inserção do entrevistado na temática de investigação e apuramento da dinâmica turística existente no território sob o focus da abordagem em rede.

#### **Questões:**

- Quem e porquê considera serem os principais actores turísticos individuais e institucionais do Douro?
  - Existe entre eles interacção ou coordenação frutífera ao nível das actividades desenvolvidas que seja criadora de valor para o turismo no território?
- Quais as potencialidades (recursos) turísticas que existem no Douro?
  - Quais delas estão convenientemente exploradas?
  - Quais as mais prementes a explorar e porque ainda não o foram?
- Quais as principais lacunas que identifica na organização turística do Douro?
  - Na sua opinião porque ainda não foram solucionadas?
- Qual o grande desafio do Douro em termos turísticos?

### **2ª Componente**

#### **Objectivo:**

Captar o dinamismo territorial existente e o grau de influência do mesmo no surgimento de questões concretas dentro do turismo. Tentando-se no seguimento, relacionar as duas dinâmicas apuradas e esclarecer da existência de uma relação bidireccional compreendida pelos entrevistados entre o turismo e o território, para desta forma esclarecer os condicionamentos recíprocos que eles exercem entre si.

#### **Questões:**

- Quem e porquê considera serem os principais actores territoriais do Douro?
  - Existe entre eles interacção ou coordenação frutífera ao nível das actividades desenvolvidas que seja criadora de valor para o território?
  - De que modo a sua actuação afecta o turismo?
- Como classifica o interesse, sensibilidade e preocupação atribuída ao turismo pelos principais actores territoriais com capacidade institucional para intervir nessa matéria?

- Qual o papel dos recursos físicos do território, no processo de desenvolvimento turístico do mesmo?
- Como é que a envolvente territorial de actuação instituída, ou os recursos intangíveis influenciam o valor dos recursos tangíveis do território?
- Quais os acontecimentos a nível territorial, que mais contribuem para o desenvolvimento turístico do Douro?
- Como percebe o turismo praticado no Douro, como gerador de riqueza para o território?
- Na sua opinião, o valor e os motivos de interesse turístico do território, poderão ficar em jogo se não se atender à sua dinâmica e características particulares?
- Na sua opinião em que é que o turismo é moldado pela dinâmica e configuração associada ao território?

### **3ª Componente**

#### **Objectivo:**

Detectar a influência da configuração da rede turística para o surgimento da RVP, apurar da importância e motivações de uma acção colectiva materializada pela Rota do Vinho do Porto e dos efeitos dessa acção na rede preferencial onde os seus actores operam.

#### **Questões:**

- Quais as principais motivações que fizeram surgir a rota?
  - Na sua opinião a dinâmica existente teve um peso relevante para o surgimento e afirmação da RVP?
- Quais as motivações que fizeram com que aderisse à RVP?
- Essas motivações foram cumpridas?
  - Se não porquê?
- Qual a percentagem de clientes que chega até si encaminhados pela RVP?
  - Como se justificam esses valores?
- Após a adesão à RVP, como evoluiu a comunicação, cooperação e interacção com os seus pares?
  - Quais os efeitos frutíferos que poderão advir dessa evolução para a sua actividade?
- Concorda com a política estratégica de desenvolvimento da rota?

- Qual o papel da RVP na dinâmica turística do Douro?  
-Que recursos, actores e actividades activa, potencia e interliga?
- Qual o potencial associado ao turismo do vinho na procura turística do Douro?  
-Que efeitos poderão advir a nível territorial do desenvolvimento deste tipo de turismo?
- A percepção da ligação e do potencial de valor entre o turismo e o vinho foi importante na afirmação da RVP?
- Que importância atribui à interacção subjacente à actuação da rota com outros actores da região?
- O que de mais importante deu a RVP ao turismo, e em que é que essa dádiva se manifestou no desenvolvimento do território?

## **Anexo 3 - Guião de Entrevista com peritos do território e do turismo do**

### **Douro**

#### **1ª Componente**

##### **Objectivo:**

Inserção do entrevistado na temática de investigação e apuramento da dinâmica turística existente no território sob o focus da abordagem em rede.

##### **Questões:**

- Quem e porquê considera serem os principais actores turísticos individuais e institucionais do Douro?
  - Existe entre eles interacção ou coordenação frutífera ao nível das actividades desenvolvidas que seja criadora de valor para o turismo no território?
- Quais as potencialidades (recursos) turísticas que existem no Douro?
  - Quais delas estão convenientemente exploradas?
  - Quais as mais prementes a explorar e porque ainda não o foram?
- Quais as principais lacunas que identifica na organização turística do Douro?
  - Na sua opinião porque ainda não foram solucionadas?
- Qual o grande desafio do Douro em termos turísticos?

#### **2ª Componente**

##### **Objectivo:**

Captar o dinamismo territorial existente e o grau de influência do mesmo no surgimento de questões concretas dentro do turismo. Tentando-se no seguimento relacionar as duas dinâmicas apuradas e esclarecer da existência de uma relação bidireccional compreendida pelos entrevistados entre o turismo e o território, para desta forma esclarecer os condicionamentos recíprocos que eles exercem entre si.

##### **Questões:**

- Quem e porquê considera serem os principais actores territoriais individuais e institucionais do Douro?
  - Existe entre eles interacção ou coordenação frutífera ao nível das actividades desenvolvidas que seja criadora de valor para o território?
  - De que modo a sua actuação afecta o turismo?

- Como classifica o interesse, sensibilidade e preocupação atribuído ao turismo pelos principais actores territoriais com capacidade institucional para intervir nessa matéria?
- Qual o papel dos recursos físicos do território, no processo de desenvolvimento turístico do mesmo?
  - As características particulares dos recursos físicos territoriais do Douro, deverão condicionar e influenciar o tipo de turismo que nele se pratica?
- Como é que a envolvente territorial de actuação instituída, ou os recursos intangíveis influenciam o valor dos recursos tangíveis do território?
- Quais os acontecimentos a nível territorial que mais contribuem para o desenvolvimento turístico do Douro?
- Como percepciona o turismo praticado no Douro como gerador de riqueza para o território?
- Na sua opinião, o valor e os motivos de interesse turístico do território poderão ficar em jogo se não se atender à sua dinâmica e características particulares?
- Na sua opinião em que é que o turismo é moldado pela dinâmica e configuração associada ao território?

### **3ª Componente**

#### **Objectivo:**

Detectar a influência da configuração da rede turística para o surgimento da RVP, apurar da importância e motivações de uma acção colectiva materializada pela Rota do Vinho do Porto e dos efeitos dessa acção na rede preferencial onde os seus actores operam.

#### **Questões:**

- Quais as principais motivações que fizeram surgir a rota?
  - Na sua opinião a dinâmica existente teve um peso relevante para o surgimento e afirmação da RVP?
- Qual o papel da RVP na dinâmica turística do Douro?
  - Que recursos, actores e actividades activa, potencia e interliga?
- Na sua perspectiva como podem ser caracterizadas as complementaridades e interesses comuns existentes em redor da RVP por parte dos seus aderentes?
- Como perspectiva a agregação dos aderentes da rota em torno deste movimento colectivo?

- Qual o potencial associado ao turismo do vinho na procura turística do Douro?  
-Que efeitos poderão advir a nível territorial do desenvolvimento deste tipo de turismo?
- A percepção da ligação e do potencial de valor entre o turismo e o vinho foi importante na afirmação da RVP ?
- Que importância atribui à interacção subjacente à actuação da rota com outros actores turísticos da região?
- Como avalia a complementaridade e as dependências existentes entre a rota e outros actores institucionais?
- Que papel atribui à RVP nas principais alterações impostas pelo turismo à configuração e ordem territorial do Douro?
- O que de mais importante deu a RVP ao turismo, e em que é que essa dádiva se manifestou no desenvolvimento do território?

