



**Escola Superior  
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

# **Redes Colaborativas: Fatores de Sucesso para uma Estratégia de Marketing e Comercialização**

Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais [ESEC]

Departamento de Gestão [ESTGOH]

Mestrado em Marketing e Comunicação



**Escola Superior  
de Educação**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior  
de Tecnologia  
e Gestão**

Politécnico de Coimbra

Cátia Lopes dos Santos

Redes Colaborativas: Fatores de Sucesso para uma Estratégia de Marketing e Comercialização

Trabalho de projeto em Marketing e Comunicação, na especialização em Comunicação de Marketing apresentada ao Departamento de Comunicação e Ciências Empresariais da Escola Superior de Educação de Coimbra e ao Departamento de Gestão da Escola Superior Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital para obtenção do grau de Mestre

Constituição do júri

Presidente: Professora Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires Fernandes

Arguente: Professor Doutor Jorge Manuel Marques Simões

Orientador: Professor Doutor Ricardo Filipe Carreira Ramos

Fevereiro 2021

## **Agradecimentos**

O objetivo estava traçado, tornar-me Mestre em Marketing e Comunicação. A realização de um trabalho desta dimensão é sempre um desafio não só à nossa capacidade profissional, mas sobretudo à capacidade pessoal. À resiliência, força de vontade e esforço. Existem sempre obstáculos que nos conduzem à dúvida, frustração, ansiedade e desmotivação. É necessário superar tudo isso e agarrar o objetivo. É certo dizer que ainda há muito para fazer e aprender, mas este projeto representa uma conquista a nível pessoal. Parte dele estão também um conjunto de pessoas que contribuíram para o sonho. É neste espaço que lhes dedico algumas palavras e mostro a minha enorme gratidão.

Ao meu orientador, o Professor Doutor Ricardo Filipe Ramos por toda a disponibilidade, paciência, profissionalismo e orientação. Por todas as palavras de motivação e chamadas de atenção. Um acompanhamento absolutamente excepcional.

Aos pais, que sempre me apoiaram e incentivaram para ser mais e melhor. Os que me educaram com os melhores valores e apostaram na minha formação. Obrigada aos dois por todos os puxões de orelhas e ensinamentos que me deram. Por me mostrarem que com muito trabalho árduo e força de vontade, conseguimos tudo. Obrigada ao Duarte por acreditar em mim e me dar aquela força extra. Obrigada à família.

Ao Daniel, pela infinita paciência e acompanhamento constante. Ao acreditar pleno e sem discussão de que ia conseguir. Às palavras de motivação. Ao apoio imprescindível.

Às amigas Joana, Tatiana e Rita pelo carinho, força e apoio incondicional. A todos os verdadeiros que comigo cresceram durante a infância, licenciatura e mestrado.

À incrível equipa da Ala Esquerda pela compreensão, flexibilidade e ajuda na concretização do sonho. Em especial, à chefe Sofia e amigas Raquel, Magda e Lili.

E à Doutora Carla Simões e Doutor Armando Carvalho pelo excelente profissionalismo, confiança e apoio. Obrigada ao Turismo de Portugal, I.P. por fazer parte do início do sonho.

Um enorme obrigada!

## **Redes Colaborativas: Fatores de Sucesso para uma Estratégia de Marketing e Comercialização**

Resumo: O marketing territorial tem sido desenvolvido como uma ferramenta estratégica, devido à necessidade de diferenciar os locais da concorrência e promover a sua identidade. Existem diversos projetos turísticos no interior do país que são construídos e carecem de comercialização. Estes visam a coesão territorial e ampliação de projetos de sucesso no interior. Neste sentido, foi criado o conceito de redes colaborativas, organizações que integram entidades públicas e/ou privadas e apresentam um foco territorial ou temático evidenciado na Estratégia de Turismo 2027.

O objetivo deste trabalho passa por compreender quais os fatores para alcançar o sucesso das redes, em termos de estratégia de marketing e comercialização. Foram realizadas entrevistas exploratórias a três redes colaborativas de sucesso para construir um instrumento de recolha de dados que permitisse identificar os fatores-chave de sucesso dessas redes colaborativas. Posteriormente, o questionário foi aplicado às dez redes colaborativas do nível III, definido pelo Turismo de Portugal, I.P., de forma a compreender o que falta às sete redes colaborativas para atingir uma estratégia de marketing de sucesso. Foram utilizados os programas Maxqda para a análise das entrevistas e o SPSS para a análise dos questionários. Os resultados demonstraram a importância da definição e planeamento dos Objetivos, Estratégia, Marketing-Mix, Orçamento e Controlo para o sucesso de uma estratégia de marketing, conduzindo à comercialização.

Este projeto contribui para que os gestores das redes colaborativas possam usar uma ferramenta que permita avaliar o sucesso das redes que gerem e atuar em conformidade. A dimensão da amostra e a respetiva limitação na análise de dados são identificadas como as limitações deste trabalho. Para pesquisas futuras pode ser relevante estender o estudo às trinta redes colaborativas existentes.

**Palavras-chave:** Redes Colaborativas Marketing Territorial, Turismo, Sustentabilidade, Sucesso

## **Collaborative Networks: Success Factors for a Marketing Strategy and Commercialization**

Abstract: Territorial marketing has been developed as a strategic tool to promote a territory's identity and enhance economic, social, and cultural benefits. There are several tourist projects in the interior of the country that are built and lack commercialization. These aim at territorial cohesion and expansion of successful projects in the interior. In this sense, the concept of collaborative networks was created - organizations that integrate public and private entities and have a territorial or thematic focus, developing a differentiating aspect evidenced by the Tourism Strategy 2027.

The objective is to understand which factors achieve the networks' success regarding the marketing strategy and commercialization. Exploratory interviews were conducted with three successful collaborative networks to build a data collection tool to identify these collaborative networks' key success factors. Subsequently, the questionnaire was applied to the ten-level III collaborative networks, defined by Turismo de Portugal, I.P., to understand what prevents the seven collaborative networks from achieving a successful marketing strategy. The Maxqda program was used to analyse the interviews and the SPSS for the analysis of the questionnaires. The results demonstrated the importance of defining and planning the Objectives, Strategy, Marketing Mix, Budget, and Control a marketing strategy's success, leading to commercialization.

This project contributes so that collaborative network managers can use a tool that allows them to evaluate the networks they manage and act accordingly. The sample size for data analysis is identified as the major limitation of this work. For future research, it may be relevant to extend the study to thirty existing collaborative networks.

**Keywords:** Collaborative Networks, Place Marketing, Tourism, Sustainability, Success

## Índice

1.	Introdução.....	1
2.	Revisão da Literatura .....	5
2.1.	Marketing Territorial.....	6
2.2.	Marketing Turístico .....	9
2.3.	Sustentabilidade do Território .....	15
2.4.	Relação de Conceitos e Redes Colaborativas .....	18
3.	Metodologia.....	21
3.1.	População.....	22
3.2.	Amostra.....	23
3.3.	Recolha de Dados.....	23
3.3.1.	Construção do Instrumento de Recolha de Dados .....	24
3.4.	Análise de Dados.....	30
4.	Resultados.....	31
4.1.	Pesquisa Exploratória.....	32
4.2.	Pesquisa Conclusiva .....	35
5.	Discussão.....	46
6.	Conclusão.....	54
	Bibliografia .....	57
	Anexos.....	69

**Lista de abreviaturas**

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

IERA – Incubadora de Empresas da Região de Aveiro

OMT – Organização Mundial do Turismo

**Lista de figuras**

Figura 1 - Nuvem de palavras das entrevistas das redes Aldeias do Xisto, Heranças do Alentejo e Rota Vicentina ..... 32

**Lista de Tabelas**

Tabela 1 - Redes Colaborativas em Portugal ..... 20

Tabela 2 - Dez redes colaborativas ..... 22

Tabela 3 - Perguntas e fontes correspondentes do instrumento de recolha de dados ... 25

Tabela 4 - Códigos e Segmentos Codificados da Análise das Entrevistas (Maxqda) ..... 33

Tabela 5 - Tabela de Frequências dos Objetivos - Dados das 3 redes colaborativas..... 36

Tabela 6 - Tabela de Frequências dos Objetivos - Dados das 6 redes colaborativas..... 37

Tabela 7 - Tabela de Frequências da Estratégia - Dados das 3 redes colaborativas..... 38

Tabela 8 - Tabela de Frequências da Estratégia - Dados das 6 redes colaborativas..... 38

Tabela 9 - Tabela de Frequências do Produto, Preço e Distribuição - Dados das 3 redes colaborativas ..... 39

Tabela 10 - Tabela de Frequências do Produto, Preço e Distribuição - Dados das 6 redes colaborativas ..... 39

Tabela 11 - Tabela de Frequências da Comunicação - Dados das 3 redes entrevistadas. 40

Tabela 12 - Tabela de Frequências da Comunicação - Dados das 6 redes entrevistadas. 40

Tabela 13 - Tabela de Frequências do Orçamento - Dados das 3 redes colaborativas .... 42

Tabela 14 - Tabela de Frequências do Orçamento - Dados das 6 redes colaborativas .... 42

Tabela 15 - Tabela de Frequências do Controlo - Dados das 3 redes entrevistadas ..... 43

Tabela 16 - Tabela de Frequências do Controlo - Dados das 6 redes entrevistadas ..... 43

Tabela 17 - Tabela de Frequências do Sucesso - Dados das 3 redes colaborativas..... 45

Tabela 18 - Tabela de Frequências do Sucesso - Dados das 6 redes colaborativas..... 45



## **1. INTRODUÇÃO**

## **1. Introdução**

O marketing territorial tem sido desenvolvido como uma ferramenta estratégica, devido essencialmente à necessidade de diferenciar os locais da concorrência e promover a sua identidade (Jarratt, Phelan, Wain, & Dale, 2019). O seu principal objetivo é projetar, desenvolver e promover o território, analisando-o (Eidelman, Fakhruddiniva, & Galimov, 2016). O contacto com os locais e a partilha de informação sobre os mesmos foram ampliados pela globalização e evolução da tecnologia, levando assim ao aumento do turismo e competitividade local (Govers, 2011). Neste sentido, é importante desenvolver estratégias de marketing no turismo, de forma a promover o território e impulsionar benefícios económicos, sociais e culturais (Bagautdinova, Gafurov, Kalenskaya, & Novenkova, 2012). O marketing apresenta um papel cada vez mais relevante no setor turístico, incentivando as pessoas a visitarem o território bem como estimulando o investimento (Bagautdinova et al., 2012). A sustentabilidade surge como a inclusão equilibrada do desempenho económico, resiliência ambiental e integração social, visando beneficiar as gerações do presente e do futuro (Geissdoerfer, Savaget, Bocken, & Hultink, 2017). O território, elo destes temas, apresenta-se como o produto do marketing territorial, turismo e sustentabilidade (Eidelman et al., 2016).

Uma rede colaborativa é uma organização que integra entidades públicas e/ou privadas e apresenta um foco territorial ou temático, desenvolvendo um aspeto diferenciador evidenciado pela Estratégia de Turismo 2027 (Ngo, Lohmann, & Hales, 2018). De acordo com a análise e estudo desenvolvido pelo Turismo de Portugal, I.P. existem trinta redes colaborativas, que integram 134 concelhos dos 164 existentes na zona de baixa densidade do país (Turismo de Portugal, 2019a). Estas redes devem possuir um órgão executivo e interlocutor, estendendo-se no mínimo de dois concelhos (Turismo de Portugal, 2019a). O objetivo da criação das redes colaborativas passa por (1) estimular o desenvolvimento da oferta turística, agregando entidades públicas e privadas, (2) promover projetos já implementados no interior do país e (3) promover o contacto e experiência entre as diversas redes colaborativas, de forma a delinear estratégias em conjunto que levem à criação de produtos turísticos (Turismo de Portugal, 2019b, 2019a). Para facilitar este processo, o Turismo de Portugal, I.P. dividiu as redes colaborativas em três níveis de atuação (Turismo de Portugal, 2019b). Os níveis dividem-se em (1) “Modelos

Organizativos e Sustentabilidade das Redes”, (2) “Estruturação do Produto” e (3) “Promoção e Comercialização” (Turismo de Portugal, 2019b).

A relevância deste estudo está associada à importância que as redes colaborativas assumem para com os territórios onde estão implementadas. Isto significa que quanto maior a sua eficiência, maior contributo para o desenvolvimento da região. A criação do conceito de redes colaborativas contribuiu para o aproveitamento e melhoria de projetos já existentes. A sua importância reflete-se no desenvolvimento do território, isto é, na capacitação, promoção e estruturação da oferta de territórios de baixa densidade. Ainda contribuem para a união das entidades públicas e privadas do território, fomentando a oferta do território, e permitem que destinos do interior do país apresentem uma oferta global, diferenciadora, com experiências integradas na cultura do território (Turismo de Portugal, 2017, 2019a, 2019b).

O problema das redes colaborativas está associado à dificuldade de comercialização, ou seja, o projeto existe e pode ser promovido, mas não apresenta todas as condições para vender diretamente. Nesta perspetiva, as diferenças existentes na criação destes projetos - o facto de apresentarem características muito distintas - e a estratégia de marketing aplicada são as causas apontadas.

Tendo estes aspetos em mente e considerando as redes colaborativas, o presente estudo pretende responder às questões:

- (1) Quais os fatores de sucesso das redes colaborativas para uma estratégia de marketing e comercialização?
  - a. O que falta às redes para atingirem uma estratégia de marketing e comercialização de sucesso?

Assim, para responder a estas questões, o objetivo deste trabalho passa por compreender quais os fatores para alcançar o sucesso das redes, no que refere à estratégia de marketing e comercialização. Para atingir este objetivo, foram realizadas entrevistas exploratórias a três redes colaborativas de sucesso para construir um instrumento de recolha de dados que permitisse identificar os fatores-chave de sucesso dessas redes colaborativas. Posteriormente, o questionário foi aplicado às dez redes colaborativas nível

III com o objetivo de descobrir o que falta às sete redes colaborativas para atingir uma estratégia de marketing de sucesso.

Sublinhar que o foco deste projeto é essencialmente o desenvolvimento turístico dos locais de baixa densidade. Esta ideia surge em parceria com o Turismo de Portugal, I.P. devido à necessidade urgente de projetar o interior do país. Espera-se assim que a identificação destes fatores permita ajudar a eficácia do processo e marketing comercialização destes projetos. Esta identificação poderá representar um importante passo para o desenvolvimento bem-sucedido deste tipo de projetos.

O presente projeto vai focar-se nas seguintes redes colaborativas: Aldeias Históricas de Portugal, Heranças do Alentejo, Rota Vicentina, Rota da Terra Fria Transmontana, Termas do Centro, Geopark Naturtejo da Meseta Meridional, Aldeias de Xisto, Peneda-Gerês, Montanhas Mágicas e Rota do Românico. Este foco considera apenas as redes colaborativas do terceiro nível, porque apresentam uma estruturação do(s) produto(s) mais avançada, sendo o próximo passo a promoção e comercialização eficaz dos mesmos.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

## 2. Revisão da Literatura

### 2.1. Marketing Territorial

Nas últimas décadas, o marketing territorial tem sido cada vez mais estudado e desenvolvido como uma ferramenta estratégica, devido sobretudo à necessidade de diferenciar os locais da concorrência e promover a sua identidade (Jarratt et al., 2019). Desta forma, as vilas, cidades, regiões e/ou comunidades são o seu objeto de estudo, com intuito de as potenciar através das ferramentas de marketing (Eshuis, Klijn, & Braun, 2014). É importante esclarecer que o marketing territorial não se trata apenas de criar e desenvolver imagens favoráveis de um determinado território para as comunicar aos diversos públicos-alvo (Eshuis, Braun, & Klijn, 2013).

O marketing territorial tem como objetivo ajudar as regiões a estarem cada vez mais ativas e adaptadas às constantes mudanças do mercado, criando uma imagem atrativa do território, envolvendo potenciais clientes e aumentando a sua visibilidade na comunicação social (Podoprigora & Nazvanova, 2015). Desta forma, é necessário que haja uma preocupação com a satisfação das necessidades dos vários grupos constituintes: (1) comunidade local, (2) turistas, (3) setor público e (4) setor privado (Kotler, Haider, & Rein, 1993). Este aspeto vai ao encontro do que as autoras Podoprigora e Nazvanova (2015) defendem, na medida em que referem que as pessoas interessadas no desenvolvimento bem-sucedido do território são a (1) comunidade local, (2) não residentes como os participantes, visitantes e turistas, (3) representantes das empresas, (4) organizações públicas, entre outros. Este conceito trata-se de um instrumento de gestão do território que procura responder a um mercado competitivo, em busca da sua singularidade para se potenciar (Renigier-Bižozor & Bižozor, 2015). O marketing territorial analisa o local como um todo e o seu principal objetivo é projetar, desenvolver e promover o mesmo (Eidelman et al., 2016). Portanto, está associado a uma conceção de locais como produtos comercializados, de forma a atrair o seu público-alvo (Lichrou, O'Malley, & Patterson, 2014).

O marketing territorial é frequentemente confundido com os conceitos de promoção do território e branding territorial (Boisen, Terlouw, Groote, & Couwenberg, 2018). Embora estejam relacionados, têm significados diferentes. O marketing territorial está associado

à estratégia e gestão da procura e oferta do local, face às constantes adaptações e mudanças do mercado, delineando inúmeras medidas para melhorar o desempenho do mesmo (Boisen, Terlouw, Groote, & Couwenberg, 2018). Quanto à promoção do território, esta tem que ver apenas com o aumento da atenção sob a oferta do local (Boisen et al., 2018). Por fim, o branding territorial refere-se exclusivamente à questão da marca territorial como um instrumento significativo, sendo este o conceito mais abrangente (Boisen et al., 2018). Segundo Eshuis et al. (2014), o branding territorial tem que ver com o conjunto de sinais que identificam o local assim como associações emocionais e psicológicas despertadas. Torna-se também importante mencionar e diferenciar os conceitos de marketing do destino, experiência territorial e identidade do território. O marketing do destino pretende atrair visitantes, turistas e/ou potenciais residentes, estando mais associado ao turismo, isto é, o local visto como um destino turístico (McManus & Connell, 2014). A experiência territorial refere-se a todas as interações reais do indivíduo com o local, sendo fulcral para promover com sucesso o mesmo (Zbучea, 2014). A identidade do território está associada a um conjunto de ideias que caracterizam um dado local, destacando aspetos como a cultura, a geografia, o clima e a história (Zbучea, 2014).

Tendo estes aspetos em conta, é perceptível que o marketing territorial surge como uma ferramenta estratégica com o objetivo de melhorar a eficácia do local (Zbучea, 2014), não esquecendo as expectativas e necessidades de todos os seus constituintes. Isto é, não se pode confundir o marketing territorial como apenas a promoção do local, pois é um processo de gestão e desenvolvimento do local que procura resultados socioeconómicos que beneficiem o mesmo. Deste modo, a comercialização dos territórios como uma ferramenta que permite abrir o potencial local assim como as suas vantagens competitivas e soluções produtivas e económicas, tem assumido um papel de relevância para políticos e gestores do território (Podoprighora & Nazvanova, 2015).

Embora o conceito do marketing territorial seja relativamente recente, esta ideia remonta ao século XVII, quando se começa a abordar a colonização agrícola. Kavartzis e Asworth (2008) defendem a existência de três fases na evolução deste conceito: (1) promoção do território, (2) instrumento de planeamento e (3) marca corporativa. Estas fases passam

de atividades simples de promoção à utilização de ferramentas de marketing que procuram compreender e responder aos públicos-alvo (Kavaratzis & Ashworth, 2008).

Desta forma, os territórios foram ganhando cada vez mais importância e o mercado tornou-se competitivo, devendo assim atrair não apenas turistas mas também investimento e indústria. Sublinhar que um território apresenta variados recursos que estão potencialmente disponíveis para visitantes, turistas, residentes e outras unidades sociais (Rosenbaum, Kelleher, Friman, Kristensson, & Scherer, 2017). Tal como referem Braun, Kavaratzis e Zenker (2013), os territórios devem procurar ser ativos e coprodutores de bens e serviços. Neste sentido, os marketers devem ter em consideração todos os intervenientes do local, para que a estratégia de gestão e marketing seja realmente eficaz (Braun et al., 2013).

Para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia de marketing territorial é necessário um conjunto de iniciativas por parte do setor público e privado, procurando um sistema coerente em rede (Zbucea, 2014). Esta estratégia pode variar de local para local, devido às diversas características e recursos do mesmo, tais como o nível de desenvolvimento, o interesse da comunidade local e ainda questões políticas, culturais, entre outros (Zbucea, 2014). A autora destaca ainda a importância da inovação estratégica assim como as próprias políticas locais (Zbucea, 2014). Realçar que a aplicação de uma estratégia de marketing territorial pode encarar várias adversidades, pois o território envolve diferentes atores (Eshuis et al., 2013). Para o desenvolvimento de uma estratégia de sucesso é necessário considerar todo o processo de marketing do território. Desta forma, as autoras Podoprigrora e Nazvanova (2015) defendem os seguintes estágios: (0) criação de um vínculo na organização ou novo departamento, para executar a coordenação dos esforços; (1) pesquisa, com base na análise de marketing e avaliação do potencial territorial; (2) produção, que tem que ver com processos de desenvolvimento do marketing territorial; e, por fim, (3) implementação da comercialização do programa no local.

O marketing territorial pode ser considerado um “produto” bastante complexo e difícil de comercializar (Eshuis et al., 2013). Desta forma, surgem desvantagens e obstáculos alicerçados a esta questão. Os autores Parker, Roper e Medway (2015), com base na sua investigação e revisão da literatura, apontam quatro desvantagens e/ou críticas referente

ao marketing territorial e à forma como é executado na prática. O primeiro aspeto que mencionam está relacionado com o facto de o marketing territorial não ser uma mera promoção do local (Parker et al., 2015). Os autores acreditam que, na prática, é o que a maioria dos territórios faz e defendem a importância da gestão e planeamento de uma estratégia de marketing territorial (Parker et al., 2015). Em segundo lugar, referem que há pouca evidência sobre a eficácia do marketing territorial, no sentido em que é abordado o que se poderia fazer no território, ao invés de sublinhar o que se realmente faz (Parker et al., 2015). Desta forma, mencionam que a falta de teoria de marketing neste âmbito dificulta o processo. Por último, a não valorização do local e a própria não rentabilidade do mesmo, podem ser entendidas como desvantagens para os diversos atores envolvidos - comunidade, turistas, entre outros (Parker et al., 2015). Outro dos problemas associados tem que ver com uma panóplia de métodos e estratégias inspiradas em fontes estrangeiras, que são aplicadas sob uma perspetiva unilateral, irregular e não integrada, isto é, sem a implementação de ajustes e/ou adaptações considerando as características do território (Podoprigrora & Nazvanova, 2015). As autoras defendem a necessidade de abordagens sistemáticas e complexas que visam a aplicação eficaz da experiência estrangeira.

Em síntese, pode dizer-se que o marketing territorial aplica uma diversidade de instrumentos de marketing em locais geográficos (Eshuis et al., 2013). Considerando tudo o que foi referido, o marketing territorial é visto como uma ferramenta estratégica que visa o desenvolvimento e potenciamento do local, sem esquecer as partes interessadas do mesmo. De sublinhar ainda que este conceito pode associar-se ao setor turístico, tornando-se necessário abordar a seguinte questão.

## **2.2. Marketing Turístico**

O turismo, segundo a Organização Mundial de Turismo (OMT) (UNWTO, 1994), tem que ver com todas as atividades em termos de lazer, negócio, entre outros fins, de pessoas que viajam e pernoitam em território(s) que não o da sua residência habitual, por um período não superior a um ano. Em 2016, o contributo do setor turístico para o PIB mundial registou \$ 7,6 triliões, o que corresponde a 10,2% do PIB global atual (UNWTO, 2018). Em 2018, as chegadas de turistas internacionais atingiram 1,4 mil milhões, ou seja,

um aumento de 5% em relação ao ano anterior (UNWTO, 2019). De sublinhar ainda, o aumento em 4% das receitas associadas à exportação do turismo (receitas do turismo internacional + transporte de passageiros), atingindo os \$ 1,7 mil milhões (UNWTO, 2019).

Em Portugal, o turismo tem apresentado alguns valores recorde assim como prémios que valorizam a qualidade do país enquanto destino turístico. A título de exemplo, a extensão da atividade turística a meses com menos procura, a diminuição da sazonalidade (37% para 35%), o aumento de emprego turístico (traduzido em 14,2%), o crescimento do mercado interno (em 5%), o aumento das exportações (traduzido em 16,7%), entre outros (Turismo de Portugal, 2017).

Neste sentido, é perceptível a importância da indústria do turismo como uma força essencial para o desenvolvimento socioeconómico (Michailidou, Vlachokostas, & Moussiopoulos, 2016). De contextualizar que a globalização e a evolução da tecnologia ampliou o contacto com os territórios e a partilha de informação sobre os mesmos, o que levou ao aumento do turismo e da competitividade entre os locais (Govers, 2011). Desta forma, surgiu a necessidade de elaborar políticas e estratégias de marketing para dar a conhecer o território. Realçar que o setor turístico precisa de profissionais de marketing com capacidade para projetarem estratégias sólidas e adaptadas às constantes mudanças do mercado (Kotler, Bowen, Makens, & Baloglu, 2017).

Deste modo, é importante abordar o conceito de marketing turístico, que tem que ver com capacidade de atrair o público-alvo ao território durante um espaço de tempo, que pode ser mais longo ou mais curto (Bagautdinova et al., 2012). Kotler et al. (1993) definem que o marketing turístico não tem como objetivo atrair apenas pessoas, mas também investimento para um dado local. Assim, é necessário a análise da procura e da oferta turística do território para a elaboração de estratégias que respondam às necessidades do mercado-alvo (Kotler et al., 1993). Acrescentar que, atualmente, se verifica um objetivo ainda mais importante: ser sustentável e agir perante as alterações climáticas (Michailidou et al., 2016). Os autores Font e McCabe (2017) revelam que existem inúmeras soluções e métodos que incentivam a procura de um ambiente sustentável e responsável na área do marketing e do turismo. De referir, que estas soluções e métodos desenvolvidos respeitam as necessidades de todas as partes interessadas em atingir

resultados bem-sucedidos a longo-prazo (Font & McCabe, 2017). Quanto aos efeitos das alterações climáticas, estes são uma crescente preocupação, na medida em que se torna urgente responder e adaptar os negócios e destinos turísticos (Michailidou et al., 2016). Assim, será possível minimizar os riscos e capitalizar novas oportunidades de forma económica, social e sustentável (Michailidou et al., 2016).

O turismo e a sua relação com o marketing podem trazer e impulsionar benefícios para o território em termos económicos, sociais e culturais (Bagautdinova et al., 2012). Mingaleva e Bunakov (2014) referem que o setor turístico tem sido cada vez mais importante devido a aspetos como: (1) a garantia do fluxo de dinheiro no tecido empresarial, (2) diversos orçamentos no âmbito local, regional e/ou federal, (3) criação de emprego e (4) o estímulo à própria comunidade local, contribuindo em larga medida para o desenvolvimento da sociedade a nível social e económico. Os autores sublinham ainda que o aumento do número de turistas de um local gera não só receita para empresas turísticas, mas também para serviços complementares como o transporte, a restauração, o artesanato e produtos locais, a construção, entre outros (Mingaleva & Bunakov, 2014). Para além deste aspeto, e como foi já referenciado, o desenvolvimento do turismo e a implementação de estratégias de marketing territorial contribuem também a nível cultural, nomeadamente para a valorização e preservação das tradições e património existentes (Mingaleva & Bunakov, 2014).

Tendo em consideração os contributos que este setor pode trazer, torna-se relevante compreender os diversos aspetos que constituem uma estratégia de marketing turístico eficiente. A estratégia de marketing é uma das dimensões fundamentais para o desenvolvimento de um destino turístico (Liu & Chou, 2016). De salientar que um destino turístico envolve uma miríade de recursos naturais e culturais, que devem ser considerados pelas partes interessadas do território para a oferta turística do mesmo (Séraphin, Ambaye, Gowreesunkar, & Bonnardel, 2016). Para a eficiência de um plano de marketing turístico é necessário o desenvolvimento e integração dos recursos do território (Denicolai, Cioccarelli, & Zucchella, 2010).

As estratégias e os planos criativos e rigorosos são os ingredientes chave da administração de marketing, sendo necessário flexibilidade e disciplina (Kotler & Keller, 2012). Neste

sentido, os autores defendem oito etapas para a elaboração de um plano de marketing: (1) Diagnóstico da Situação, (2) Análise SWOT, (3) Objetivos de Marketing, (4) Estratégia de Marketing, (5) Marketing-Mix, (7) Controlo e (8) Atualização do Plano.

Em primeiro lugar, referir que o diagnóstico da situação e a análise SWOT têm que ver com a análise do macroambiente e microambiente de marketing de uma organização ou projeto. O macroambiente está relacionado com as componentes demográfica, natural, sociocultural, político-legal e tecnológico (Kotler & Keller, 2012). O microambiente envolve todos os participantes à produção, distribuição e promoção da oferta – por exemplo: os clientes, fornecedores, distribuidores, entre outros (Kotler & Keller, 2012). Neste sentido, o diagnóstico da situação inclui a análise da envolvente contextual, relacionada com os níveis económico, sociocultural, político-legal, tecnológico e ambiental. Integra também a análise da atratividade da indústria, através do modelo de cinco forças de Porter, a análise de mercado, a análise da concorrência e a análise interna (Kotler & Keller, 2012). No caso da análise SWOT, esta ajuda na compreensão do ambiente interno e externo, identificando quais as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Phadermrod, Crowder, & Wills, 2019). Este processo contribui para o reconhecimento das competências principais de uma organização ou projeto, auxiliando assim na tomada de decisão, planeamento e elaboração de estratégias (Phadermrod et al., 2019).

Os objetivos de marketing podem ser definidos de forma geral ou categorizados por determinado(s) critério(s) como por produto, canal de distribuição ou segmento de mercado (Kotler & Keller, 2012). Os objetivos devem ser SMART, tipologia defendida por Doran (1981), que refere as seguintes características: (1) Específico (Specific), ser concreto ao direcionar o objetivo; (2) Mensurável (Measurable), estabelecendo indicadores para quantificar; (3) Atingível (Assignable), ser possível de executar; (4) Realista (Realistic), ou seja, significativo e se encontre dentro dos objetivos da organização; e (5) Temporal (Time-related), isto tem que ver com o timing definido para o objetivo ser atingido.

Para a elaboração de uma estratégia, um marketer deve procurar conhecer o seu público-alvo assim como as suas necessidades e desejos (Govers, 2011). É importante atingir novos segmentos e fidelizar clientes através da combinação das variáveis de marketing-mix (Mariani, Buhalis, Longhi, & Vitouladiti, 2014). Também é importante não esquecer

que o objetivo da elaboração de uma estratégia de marketing turístico procura incentivar, motivar e atrair mais turistas ao local (Kotler et al., 2017). Neste âmbito, compreender quais as motivações da viagem bem como as intenções do turista são aspetos cruciais (Liu & Chou, 2016). Kotler e Keller (2012) defendem que a estratégia de marketing se foca em duas principais questões: qual o mercado-alvo e qual a proposta de valor. Desta forma, torna-se necessário compreender que a definição do mercado-alvo envolve dois conceitos, a segmentação e o targeting. Enquanto que, a proposta de valor está associada à estratégia de diferenciação e posicionamento (Kotler & Keller, 2012). A segmentação passa por agrupar os clientes com necessidades e comportamentos de compra semelhantes, tornando-os em diferentes segmentos (Venter, Wright, & Dibb, 2015). Este processo envolve a caracterização a nível demográfico (idade, género, rendimento, entre outros), geográfico (cidade, região, entre outros), psicográfico (atitudes, valores e estilo de vida) e comportamental (benefícios procurados, comportamentos de compra, entre outros) (Dietrich et al., 2015). O targeting está associado à seleção dos segmentos-alvo, isto é, os clientes que são priorizados (Venter et al., 2015). Quanto à proposta de valor, esta tem que ver com todos os benefícios prometidos pela empresa ao cliente, de forma a satisfazer as suas necessidades (Kotler & Keller, 2012). Deste modo, a diferenciação assume o desenvolvimento de um conjunto de diferenças que as destacam e distinguem da concorrência. Já o posicionamento está relacionado com o lugar de destaque pretendido na mente dos consumidores (Kotler & Keller, 2012).

As ferramentas do marketing-mix (produto, preço, distribuição e comunicação) apresentam um papel fundamental no planeamento da estratégia de turismo (Liu & Chou, 2016). No estudo dos autores Bagautdinova et al. (2012) é abordada a questão dos 4Ps adaptados ao território. O produto tem que ver com os recursos locais que possam atrair o(s) público(s)-alvo, como pontos turísticos, infraestruturas, recursos humanos, atividade comercial, entre outros (Bagautdinova et al., 2012). Aspetos como a quantidade, a qualidade e a diversidade dos recursos são fatores a considerar no que toca à gestão do produto territorial. O preço do produto territorial está associado a todas as despesas efetuadas pelo consumidor durante o processo de aquisição desse mesmo produto (Bagautdinova et al., 2012). Estas despesas podem incluir bens materiais concretos, atividades na área, serviços, entre outros. Os autores explicam que para o turista, estas

despesas estão associadas à sua viagem no território em si (alojamento, restauração, transporte, atividades e/ou serviços) enquanto que para os residentes este tem que ver com o custo de vida, benefícios sociais e o custo dos bens e serviços do local. Quanto à distribuição, esta divide-se em dois aspetos: (1) posição geográfica do território e a sua relação com as regiões vizinhas e (2) distribuição dos recursos locais (Correia, 2011). Uma localização estratégica e adequada do produto local é favorável a uma maior conexão e cooperação do território (Bagautdinova et al., 2012). Por fim, a promoção está relacionada com as diversas ferramentas da comunicação de marketing, visando partilhar informações sobre o produto territorial bem como o incentivar e recordar a necessidade de obter o mesmo (Bagautdinova et al., 2012).

O produto em marketing é uma oferta ao mercado que visa a satisfação de uma necessidade, o que inclui bens materiais, experiências, serviços, eventos, locais, entre outros (Kotler & Keller, 2012). É essencial destacar também o conceito de produto turístico. A United Nations World Tourism Organization – Organização Mundial do Turismo (UNWTO) define que o produto turístico tem que ver com uma combinação de elementos materiais e imateriais, como por exemplo recursos culturais, naturais, feitos pelo homem, atrações, infraestruturas, atividades e serviços (World Tourism Organization, 2019). É referido ainda que o produto turístico se apresenta como o núcleo do marketing-mix do território, criando uma experiência num todo que gera emoções nos potenciais clientes (World Tourism Organization, 2019). Os destinos turísticos necessitam de adequar a sua quantidade e diversidade de produtos consoante os recursos disponíveis, de forma a atingirem determinados objetivos estratégicos em termos de lucro, vantagens competitivas e desenvolvimento sustentável do território (Benur & Bramwell, 2015). No entanto, existe alguma dificuldade por parte do território em selecionar a sua diversidade em termos de produtos turísticos. Estes podem optar por uma estratégia de diversidade de produtos ou por uma estratégia de concentração em um ou mais produtos específicos, ambas apresentam potenciais benefícios para a competitividade do local e sustentabilidade do mesmo (Benur & Bramwell, 2015). Esta definição estratégica depende de local para local, em alguns casos, a concentração num ou alguns produtos turísticos pode estimular mais a competitividade e sustentabilidade territorial, e conseqüentemente existirem riscos nesse mesma opção (Benur & Bramwell,

2015). Por fim, apenas sublinhar que os produtos turísticos representam fatores-chave decisivos, que levam as pessoas a deslocarem-se ao território (Benur & Bramwell, 2015).

A última etapa do plano de marketing é o controlo e tem que ver com a monitorização dos objetivos de marketing, definindo para cada um deles metas a atingir, indicadores de medida, desvios admissíveis e planos de contingência (Kotler & Keller, 2012). É necessário sublinhar que o plano de marketing não é um instrumento inalterável e, dessa forma, existe a fase da atualização do plano que se realiza posteriormente à implementação do mesmo. O objetivo passa por manter o plano de marketing atualizado e adaptado a circunstâncias que possam surgir devido às constantes mudanças do mercado (Kotler & Keller, 2012).

Em síntese, o território reúne diversas qualidades enquanto destino, como a história, o património, a arquitetura, a paisagem, as infraestruturas, as pessoas, entre outros (Smith, 2015). Surge assim a necessidade de promover, planejar e gerir os territórios de forma competitiva e sustentável, acentuada pela globalização e desenvolvimento das tecnologias (Govers, 2011). Desta forma, o marketing assume um papel cada vez mais importante no turismo, visando incentivar as pessoas a visitarem o território assim como estimular o investimento (Bagautdinova et al., 2012; Kotler et al., 1993). Para o fazer, é necessário pensar numa estratégia e planeamento, onde a elaboração de um plano de marketing se torna crucial. O plano de marketing apresenta-se como um processo deliberado e fundamental para que a realização das funções estratégicas de marketing sejam eficazes (McCamley & Gilmore, 2018). Tal como foi referido, o turismo apresenta diversos benefícios em termos económicos, culturais e sociais (Bagautdinova et al., 2012), portanto, o desenvolvimento de uma estratégia de marketing turístico aplicada ao território é crucial para a evolução do mesmo.

### **2.3. Sustentabilidade do Território**

A sustentabilidade é um conceito cada vez mais abordado e integrado nas políticas e estratégias empresariais, devido sobretudo às preocupações que agrega (Geissdoerfer et al., 2017). Este tema está aliado a muitos outros conceitos que o caracterizam como a integração, durabilidade, a incorporação, a persistência, estabilização, entre outros (Fleischer, Semenic, Ritchie, Richer, & Denis, 2015). De acordo com Benson e Craig (2014),

a sustentabilidade tem que ver com a capacidade de permanecer envolvido num processo, atividade ou utilização de recursos naturais a longo-prazo. Os autores Geissdoerfer et al. (2017), com base na análise e estudo que desenvolveram, definiram sustentabilidade como a inclusão equilibrada do desempenho económico, resiliência ambiental e integração social, visando beneficiar as gerações do presente e do futuro. Desta forma, a sustentabilidade apresenta três dimensões: (1) económica, (2) social e (3) ambiental (Larsson & Grönlund, 2014; Torres-Delgado & Palomeque, 2014). Sublinhar que a sustentabilidade apresenta noções mais vastas no que toca ao desenvolvimento humano e social (como os direitos humanos, solidariedade, entre outros), não estando apenas ligado ao controlo da poluição, à proteção de espécies e ecossistemas e/ou à utilização dos recursos naturais (Horlings, 2015).

Os maiores desafios associados à sustentabilidade têm que ver com as escalas regional, nacional e mundial, escalas essas que tornam o sentido de local menos percebido (Chapin & Knapp, 2015). A sustentabilidade aplicada ao território, de acordo com o que foi mencionado anteriormente, passa por uma gestão equilibrada do mesmo, considerando aspetos económicos, sociais, ambientais e também culturais (Horlings, 2015). O autor Singleton (2015) defende que o relacionamento com o local e o estar fisicamente presente no mesmo contribuem para a melhoria dos comportamentos ambientais e sustentáveis. Os indivíduos ao conectarem com o local, refletem criticamente a experiência no território, o que pode impulsionar à mudança de comportamentos assim como ao aumento das práticas sustentáveis (Singleton, 2015). Muitos autores relacionam a sustentabilidade do território com o senso do local. Chapin e Knapp (2015) afirmam que este integra uma parte da visão mundial de uma pessoa, grupo ou administração, promovendo a sustentabilidade em certos lugares.

Relativamente à sustentabilidade no turismo, pode dizer-se que surgiu aliado ao planeamento e desenvolvimento do setor como um paradigma (Saarinen, 2013). O autor sublinha o valor do conceito sustentabilidade para o setor turístico do presente e mais importante para o do futuro. De acordo com Torres-Delgado e Palomeque (2014), a primeira vez que se abordou o turismo sustentável foi no século XX, em ligação com o desenvolvimento sustentável. Posto isto, a OMT e o Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente classificaram o turismo sustentável como o turismo que aborda as

necessidades dos clientes, do setor, do ambiente e das comunidades, considerando todos os impactos económicos, ambientais e sociais do presente e do futuro (United Nations Environment Programme & World Tourism Organization, 2005). Por contrapartida, a sustentabilidade no turismo demonstra alguma complexidade na sua execução, dificultando o desenvolvimento da sua mensuração (Torres-Delgado & Palomeque, 2014). De facto, tornar o setor turístico sustentável não é tarefa fácil e a própria indeterminação do conceito de sustentabilidade dificulta a sua implementação (Torres-Delgado & Palomeque, 2014). A autora Mihalic (2016) alerta para uma reflexão crítica no que toca à baixa eficácia da sustentabilidade no turismo, demonstrada pelos atuais desenvolvimentos teóricos e práticos. É de salientar que esta complexidade também se reflete na aplicação de muitas práticas turísticas apresentadas com o rótulo de turismo sustentável, que depois não vão ao encontro de muitos dos princípios do desenvolvimento sustentável (Torres-Delgado & Palomeque, 2014). Assim sendo, e como referem estes autores, ainda não se registou uma mudança considerável a nível da sustentabilidade no turismo. Embora existam cada vez mais iniciativas, incentivos e informações disponíveis, não se revela suficiente para concretizar as mudanças na prática (Torres-Delgado & Palomeque, 2014).

Para atingir o desenvolvimento sustentável de um território é necessário manter o equilíbrio a nível social, económico e competitivo (Franzoni, 2015). Em termos sociais, deve avaliar-se o nível de confiança, satisfação e coesão de todos os envolvidos (Franzoni, 2015). A Organização das Nações Unidas (United Nations, 2015) definiu dezassete objetivos relacionados com a perspetiva de desenvolvimento sustentável até 2030. Associados a este projeto estão a promoção do bem-estar para todos, a promoção do crescimento económico sustentado inclusivo e sustentável e a garantia dos padrões de produção e consumo sustentáveis (United Nations, 2015). A relação destes objetivos com este projeto tem que ver com o facto de o turismo não só ser uma atividade que pretende o crescimento económico e sustentável do território, mas também é visto como uma atividade que permite o bem-estar e sanidade mental às pessoas (Kay Smith & Diekmann, 2017).

A sustentabilidade tornou-se uma parte fundamental nas agendas corporativas e governamentais assim como a criação de sistemas de gestão ambiental por parte de

inúmeras empresas de turismo (Budeanu, Miller, Moscardo, & Ooi, 2016). Os autores Pulido-Fernández, Cárdenas-García e Espinosa-Pulido (2019) mostram através da sua pesquisa que o aumento do turismo apresenta uma influência direta na sustentabilidade ambiental dos destinos turísticos. Acrescentam também que a melhoria das políticas e regulamentação aumentará o turismo e, quando isto acontece, o mesmo pode ocorrer na contaminação do meio ambiente. Neste sentido, a relação entre a sustentabilidade ambiental e o turismo revela-se bidirecional. Referem ainda que, embora haja uma influência positiva da sustentabilidade ambiental no turismo, o fator de associação é baixo, porque existem outros fatores que apresentam maior influência no crescimento turístico como a qualidade dos alojamentos, recursos turísticos, entre outros (Pulido-Fernández et al., 2019).

Em suma, a sustentabilidade é inevitavelmente um conceito crucial para o presente projeto, na medida é reconhecida a sua importância para o território, sobretudo associada a uma gestão de equilíbrio entre os aspetos económicos, ambientais, culturais e sociais (Horlings, 2015). Esta necessidade sustentável no turismo não é nenhuma novidade associada ao planeamento do setor, ainda assim o acordo destes princípios (económicos, ambientais, culturais e sociais) no desenvolvimento da sustentabilidade apresenta-se como uma contribuição inovadora (Torres-Delgado & Palomeque, 2014). Assim, este conceito de turismo sustentável registou-se como um ponto essencial, no sentido de demonstrar uma nova forma de entender este setor de atividade (Torres-Delgado & Palomeque, 2014).

#### **2.4. Relação de Conceitos e Redes Colaborativas**

De acordo com os aspetos abordados anteriormente, é possível entender que o marketing territorial, o turismo e a sustentabilidade podem estar relacionados. Todos os temas estão ligados pelo objeto de estudo: o território. De facto, o território é o produto do marketing territorial (Eidelman et al., 2016) e está inevitavelmente ligado ao turismo e à sustentabilidade. É também nele que se inserem os recursos turísticos, como monumentos, infraestruturas, paisagem, entre outros, que caracterizam o mesmo, (Smith, 2015). Quanto à sustentabilidade, o território está associado ao seu contexto económico, social, ambiental e cultural (Horlings, 2015).

Considerando os objetivos mencionados para o presente projeto, a relação destes conceitos faz todo o sentido, uma vez que para trabalhar o marketing do território, o turismo é fundamental e revela diversos benefícios já referidos (Govers, 2011). Desta forma, para elaborar uma estratégia de marketing territorial aliado ao turismo, a questão da sustentabilidade que tem vindo a ganhar cada vez mais importância não podia ser posta de parte.

Como já foi referido anteriormente, as redes colaborativas são organizações que contemplam um conjunto de entidades públicas e/ou privadas. Estas redes visam o desenvolvimento turístico do território através de projetos que enaltecem os seus recursos bem como promovem o diálogo e a partilha de experiências (Turismo de Portugal, 2019b). As funções das redes colaborativas têm que ver com o desenvolvimento do território, isto é, na capacitação, promoção e estruturação da oferta de territórios de baixa densidade. Ainda apresentam contributo para a união das entidades públicas e privadas do território, fomentando a oferta do território, e permitem que destinos do interior do país apresentem uma oferta global, diferenciadora, com experiências integradas na cultura do território (Turismo de Portugal, 2017, 2019a, 2019b).

O Turismo de Portugal (2019b) agrupou estes projetos em três níveis diferentes relacionados com as fases em cada um se encontra quanto à construção do produto final. O primeiro nível, designado de “Modelos Organizativos e Sustentabilidade das Redes”, tem que ver com a identificação de modelos de gestão adequados para as redes e com a atração de entidades privadas para a sustentabilidade dos projetos. O segundo nível, a “Estruturação do Produto”, está relacionado com a promoção do alinhamento da oferta e procura, análise temática do território e com a potencialização da convergência entre as redes. Por último, o terceiro nível “Promoção e Comercialização”, passa pela conversão de notoriedade à oferta turística, promoção da articulação entre estas redes e o destino Portugal, comercialização de redes integradas e a diversificação dos canais de distribuição e comunicação (Turismo de Portugal, 2019b).

De acordo com o Turismo de Portugal (2019a, 2019b), existem trinta redes colaborativas identificadas (Tabela 1), no entanto estão sempre a surgir projetos que se encaixam nesta tipologia e, deste modo, sabe-se que existem mais.

Tabela 1 - Redes Colaborativas em Portugal

Norte	Centro	Norte e Centro	Alentejo	Algarve	Alentejo e Algarve	Nacional
Peneda-Gerês (ADERE)	Aldeias de Montanha	Aldeias de Portugal	Alentejo Feel Nature	Baixo Guadiana	Rota Vicentina	Rede de Judiarias de Portugal – Rotas de Sefarad
Aldeias Vinhateiras do Douro	Aldeias do Xisto	Montanhas Mágicas	Dark Sky Alqueva	Via Algarviana		Rota da Estrada Nacional 2
Rede de Castros do Noroeste Peninsular	Aldeias Históricas de Portugal	Territórios do Côa	Heranças do Alentejo			Rota das Catedrais
Rota da Terra Fria Transmontana	Geopark Estrela		Rota dos Fresco			Roteiro das minas e pontos de interesse mineiro e geológico de Portugal
Rota do Românico	Geopark Naturtejo da Meseta Meridional		Rota Tons de Mármore			
	Rede de Castelos e Muralhas Medievais do Mondego		Terras do Grande Lago do Alqueva			
	Rota Histórica das Linhas das Torres		Terras do Pulo do Lobo			
	Termas do Centro					

Para concluir, é perceptível a relação entre o marketing territorial, o turismo e a sustentabilidade, na medida em que todos trabalham e procuram desenvolver o território de uma forma eficaz e considerando todos os públicos-alvo envolventes.

### **3. METODOLOGIA**

### 3. Metodologia

Relativamente ao presente estudo, o mesmo apresenta duas perspetivas: numa primeira fase a de entrevistas a três redes colaborativas (Aldeias do Xisto, Heranças do Alentejo e Rota Vicentina) por estas se encontrarem numa fase mais adiantada do processo e consideradas pelo Turismo de Portugal como “redes de sucesso”. Através dos resultados das entrevistas, foi construído e aplicado um questionário a todas as redes pertencentes ao terceiro nível de atuação definido pelo Turismo de Portugal, I.P. (2019b). Para analisar os dados destes métodos aplicados, foram utilizados os programas Maxqda e SPSS. O objetivo da aplicação destes métodos passa pela compreensão dos fatores de sucesso da estratégia de marketing e comercialização das três redes colaborativas assim como dos aspetos em falta nas restantes sete redes.

#### 3.1. População

A população definida para este projeto são as dez redes colaborativas (Tabela 2) do terceiro nível de atuação definido pelo Turismo de Portugal, I.P. (2019a, 2019b). Este nível, designado por “Promoção e Comercialização”, passa pela conversão de notoriedade à oferta turística, promoção da articulação entre estas redes e o destino Portugal, comercialização de redes integradas e a diversificação dos canais de distribuição e comunicação (Turismo de Portugal, 2019b). No Anexo I encontram-se informações que caracterizam estas dez redes, complementando assim o presente estudo.

Tabela 2 - Dez redes colaborativas

Norte	Centro	Norte e Centro	Alentejo	Alentejo e Algarve
Peneda-Gerês	Aldeias do Xisto	Montanhas Mágicas	Heranças do Alentejo	Rota Vicentina
Rota da Terra Fria Transmontana	Aldeias Históricas de Portugal			
Rota do Românico	Termas do Centro			
	Geopark Naturtejo da Meseta Meridional			

### **3.2. Amostra**

A amostra do presente estudo são nove redes colaborativas. Embora o questionário tenha sido partilhado com as dez redes que integram o terceiro nível de atuação, apenas foram recebidas a resposta de nove destas.

### **3.3. Recolha de dados**

Tal como já foi mencionado, estão presentes duas fases neste processo: a primeira revela uma pesquisa exploratória, realizada através da aplicação de entrevistas, e a segunda uma pesquisa conclusiva, mediante a utilização de questionários. A pesquisa exploratória procura estabelecer prioridades e define o problema com maior precisão. Este tipo de pesquisa assume-se como flexível e não-estruturada (Malhotra, 2011). Quanto à pesquisa conclusiva, esta procura aferir resultados que descrevem em detalhe as características do fenómeno e auxiliam a tomada de decisão (Malhotra, 2011). Assim sendo, a análise de dados deste estudo segue as metodologias qualitativa e quantitativa, para obter resultados mais significantes face ao problema.

A pesquisa exploratória foi aplicada a três redes colaborativas (Aldeias do Xisto, a Heranças do Alentejo e a Rota Vicentina) que, de acordo com o Turismo de Portugal, se apresentam como as redes colaborativas mais desenvolvidas devido à fase adiantada do processo de comercialização. A realização das entrevistas seguiu um método não-estruturado com perguntas de resposta aberta de modo a dar liberdade ao entrevistado para explicar os seus pontos de vista. O objetivo da aplicação destas entrevistas passou por conhecer melhor as redes, entendendo os seus fatores de sucesso, o seu papel no turismo, a sua estratégia de marketing assim como o seu modelo de comercialização de modo a identificar os elementos do plano de marketing que, na opinião dos entrevistados, levou a que as redes colaborativas que chefiam tenham atingido o patamar considerado de sucesso definido pelo Turismo de Portugal. A preparação para as entrevistas deu-se através da pesquisa em planos de marketing, modelos de negócio e caracterização das redes colaborativas. O marketing tem um papel fundamental na projeção das redes colaborativas, nesta perspetiva Kotler e Keller (2012) apresentam os aspetos mais importantes sobre o plano de marketing e a sua estrutura. Foi em acordo com o plano de marketing que se elaboraram os tópicos das entrevistas, assim como os guias e planos de

negócio da IERA (2015) e do IAPMEI (2016). O Plano de Negócios permite ao empreendedor alcançar os seus objetivos e metas, administrando os recursos necessários para atingir o sucesso pretendido (IAPMEI, 2016; IERA, 2015). Este plano ou modelo é construído pelo sumário executivo, equipa e a sua história, ideia de negócio, análise de marketing, vantagens competitivas, estratégia de marketing, projeções financeiras, gestão e controlo do negócio e o investimento necessário (IAPMEI, 2016; IERA, 2015). Estes aspetos são importantes para a estruturação das redes colaborativas em acordo com o objetivo de promoção e comercialização, também definido como terceiro nível de atuação por parte do Turismo de Portugal, I.P. (2019a, 2019b).

Nas entrevistas, procurou-se identificar os elementos do plano de marketing que, na opinião dos entrevistados, foram os mais relevantes, permitindo que as redes atingissem o patamar de sucesso. Em função dos elementos identificados, foi construído um instrumento de recolha de dados quantitativos para ser aplicado às 10 redes colaborativas que compõem o terceiro nível de atuação – “Promoção e Comercialização”, com o objetivo de identificar as diferenças entre as redes de sucesso versus restantes redes.

### **3.3.1. Construção do instrumento de recolha de dados**

A construção do questionário teve por base os resultados das entrevistas de acordo os tópicos que os entrevistados deram mais ênfase e que identificaram como fatores que permitiram atingir o patamar atual. Neste sentido, as variáveis definidas para o questionário foram: (1) caracterização, (2) objetivos, (3) estratégia, (4) marketing-mix, (5) orçamento, (6) controlo e (7) sucesso. Neste caso, tem que ver com a concretização dos objetivos aliados à definição da estratégia de marketing, marketing-mix, orçamento e controlo, apresentando assim resultados positivos associados. É importante referir que não se consideraram as questões do diagnóstico de situação e análise SWOT, constituintes do plano de marketing, uma vez que os entrevistados não deram ênfase, apesar da revisão da literatura defender a sua importância. Para a afinação do questionário, foi realizado um pré-teste qualitativo aos responsáveis pelas redes Aldeias do Xisto, Heranças do Alentejo e Rota Vicentina, permitindo o debate e a partilha de sugestões. No pré-teste não foi identificado qualquer problema no instrumento de recolha de dados. Nesse sentido, o questionário final é composto por 7 variáveis e 49 perguntas (Tabela 3).

Tabela 3 - Perguntas e fontes correspondentes do instrumento de recolha de dados

Variável	Perguntas	Fontes
Caracterização	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. A rede colaborativa foi criada há quantos anos?</li> <li>2. Onde se localiza o território de atuação da rede colaborativa?</li> <li>3. Em termos de recursos humanos, quantas pessoas estão permanentemente afetas a esta rede?</li> <li>4. Qual a formação que corresponde ao coordenador da rede?</li> <li>5. Quantos parceiros estão envolvidos com a rede?</li> <li>6. Qual a tipologia dos parceiros envolvidos?</li> <li>7. Qual o orçamento médio geral do funcionamento anual da rede?</li> <li>8. Qual a percentagem do resultado da operação venda que contribui para pagamento desse custo de funcionamento?</li> <li>9. A rede recebe apoios financeiros?</li> <li>10. Qual a tipologia dos apoios financeiros?</li> </ol>	<p>IAPMEI (2016)</p> <p>IERA (2015)</p> <p>Turismo de Portugal (2019a)</p> <p>Turismo de Portugal (2019b)</p>
Objetivos	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. De acordo com os objetivos definidos pela rede colaborativa que representa, classifique de 1 a 5 a importância dada nas seguintes categorias: <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Satisfação do cliente (todos aqueles que mantêm uma relação comercial por um período alargado.)</li> <li>→ Valor da marca e a sua maximização</li> <li>→ Comercialização dos produtos e serviços pela rede</li> <li>→ Desenvolvimento de novas oportunidades económicas (novos parceiros, produtos e serviços, entre outros)</li> <li>→ Redução dos custos fixos e variáveis anuais</li> <li>→ Acessibilidade e qualidade de vida</li> <li>→ Envolvimento com a comunidade</li> <li>→ Desenvolvimento eficiente e sustentável da rede</li> <li>→ Melhoria da qualidade dos produtos e serviços inerentes</li> </ul> </li> </ol>	<p>Benson e Stephenson (2018)</p> <p>Grădinaru, Ioja, Pătru-Stupariu e Hersperge (2017)</p> <p>Lee, Kozlenkova e Palmatie (2015)</p> <p>Patti et al. (2017)</p>

(Continuação Tabela 3)

Variável	Perguntas	Fontes
Estratégia	<p>12. A rede segmenta o seu público-alvo, traçando o perfil de vários grupos de clientes distintos em função das suas características.</p> <p>13. Para cada segmento-alvo, a rede tem definida uma estratégia diferenciadora.</p> <p>14. A estratégia de diferenciação está focada na vantagem competitiva da rede.</p> <p>15. A rede segmenta o seu público-alvo, traçando o perfil de vários grupos de clientes distintos em função das suas características.</p> <p>16. A rede segmenta o seu público-alvo, traçando o perfil de vários grupos de clientes distintos em função das suas características.</p> <p>17. Para cada segmento-alvo, a rede tem definida uma estratégia diferenciadora.</p> <p>18. A estratégia de diferenciação está focada na vantagem competitiva da rede.</p> <p>19. De acordo com os aspetos diferenciadores da rede, identifique de 1 a 5 a importância dada nas seguintes categorias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Design e Imagem de Marca</li> <li>→ Inovação</li> <li>→ Atributos Especiais</li> <li>→ Serviço ao Cliente</li> <li>→ Controlo dos canais de distribuição</li> <li>→ Liderança pelo preço</li> <li>→ Melhor desempenho</li> </ul> <p>20. A rede apresenta um posicionamento definido, considerando as análises realizadas ao mercado e público-alvo.</p> <p>21. A rede teve em consideração o posicionamento quando definiu o marketing-mix.</p>	<p>Celeste e Moniz (2019)</p> <p>Kotler e Keller (2012)</p> <p>Meehan, Simonetto, Montan e Goodin (2017)</p> <p>Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012)</p> <p>Roldão (2016)</p>

(Continuação Tabela 3)

<b>Variável</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Fontes</b>
Marketing-Mix	<p>22. Avalie as seguintes categorias de 1 a 5, em que 1 é Muito Pouco e 5 é Muito Bom, relativamente ao produto e serviço prestado pela rede.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Capacidade de customização do produto/serviço</li> <li>→ Qualidade do produto/serviço</li> <li>→ Sustentabilidade do produto/serviço</li> </ul> <p>23. A rede funciona como intermediária no que toca aos preços aplicados.</p> <p>24. Em conjunto com os seus associados, a rede colaborativa desenvolve uma estratégia eficaz de pricing.</p> <p>25. Procura usar uma estrutura de melhores práticas no que toca ao processo de pricing</p> <p>26. A rede vê o pricing como uma vantagem competitiva sustentável.</p> <p>27. A rede adquire uma comissão de vendas para promover a sua própria sustentabilidade.</p> <p>28. A rede necessita de canais de distribuição físicos como lojas, agências de turismo, operadores turísticos, entre outros.</p> <p>29. Conhece a jornada do consumidor no ponto de venda, ajustando a informação a esse nível.</p> <p>30. No espaço físico, têm definidos os lineares (prateleiras de um espaço comercial) no que refere à gestão do ponto de venda.</p> <p>31. Classifique as seguintes categorias de 1 a 5, em que 1 é Nada utilizado e 5 é Muito Utilizado, em conformidade com as ferramentas de comunicação que rede trabalha.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Publicidade</li> <li>→ Relações Públicas</li> <li>→ Força de Vendas</li> <li>→ Marketing Direto</li> <li>→ Merchandising</li> <li>→ Online</li> <li>→ Patrocínio e Mecenato</li> <li>→ Promoções</li> </ul> <p>32. A rede colaborativa promove os seus serviços e produtos a nível internacional.</p> <p>33. A rede analisa a eficiência e eficácia de uma campanha de comunicação e o seu impacto nas vendas.</p> <p>34. A rede tem uma estratégia de comunicação integrada de marketing.</p>	<p>Brito (2012)</p> <p>Celeste e Moniz (2019)</p> <p>Fan, Lau e Zhao (2015)</p> <p>Kotler e Keller (2012)</p> <p>Meehan et al. (2017)</p> <p>Pratas e Brito (2019)</p> <p>Roldão (2016)</p>

(Continuação Tabela 3)

Variável	Perguntas	Fontes
Orçamento	35. A rede tem estabelecidas as classes de custos que compõem o seu orçamento.	Brito (2012)
	36. Classifique de 1 a 5, em que 1 é Nada Importante e 5 Muito Importante, as seguintes categorias pelas quais são estabelecidas o orçamento.	Celeste e Moniz (2019)
	→ Recursos Financeiros	Kotler e Keller (2012)
	→ Percentagem de Vendas	Meehan et al. (2017)
	→ Paridade com a Concorrência	Pratas e Brito (2019)
	→ Baseado em Objetivos e Tarefas	
	37. A rede depende financeiramente dos apoios que recebe.	
	38. Apresenta estabelecido um normativo contemplando o orçamento resumo da rede que permite acompanhar o desenvolvimento e que serve de comparação com outros projetos.	
	39. Estabelece uma ligação entre o orçamento específico de cada parceria e o plano financeiro da rede.	
Controlo	40. A rede colaborativa controla e monitoriza o plano de marketing delineado.	Celeste e Moniz (2019)
	41. A monitorização efetuada envolve controlo de objetivos, vendas e análise de dados	Kotler e Keller (2012)
	42. Face a mudanças inesperadas, a rede demonstra ser flexível para se adaptar.	Meehan et al. (2017)
	43. A rede executa o progresso em relação a cada atividade por dia e/ou semana de trabalho.	Pratas e Brito (2019)
	44. Neste sentido, são realizados relatórios periódicos mensais que mostram a situação económica das parcerias para efeitos de sustentabilidade.	Roldão (2016)
	45. Apresentam desenvolvido um plano de contingência que perspetiva potenciais falhas e indica ações corretivas, procurando saber agir em momentos inesperados.	
	46. A rede efetua um balanço de clientes assim como define o custo de manutenção dos mesmos	
	47. A rede tem definida a taxa de crescimento no mercado.	
	48. Conhece a sua quota de mercado assim como a sua taxa de penetração.	

(Continuação Tabela 3)

<b>Variável</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Fontes</b>
Sucesso	<p>49. Avalie as seguintes categorias relacionadas com o sucesso da rede colaborativa, em que 1 é Muito Pouco e 5 é Muito Bom.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Sucesso dos objetivos</li> <li>→ Sucesso da estratégia (segmentação, diferenciação e posicionamento)</li> <li>→ Sucesso do produto</li> <li>→ Sucesso do preço aplicado</li> <li>→ Sucesso da distribuição</li> <li>→ Sucesso da comunicação</li> <li>→ Sucesso financeiro</li> <li>→ Sucesso do controlo e monitorização</li> </ul>	<p>Ambler e Kokkinaki (1997)  Kotler e Keller (2012)  Kozak e Buhalis (2019)</p>

Exceto nas questões sobre a caracterização das redes colaborativas, foi aplicada uma escala de Likert de 5 pontos, pois esta apresenta a vantagem da compreensão rápida e eficiente por parte dos inquiridos (Malhotra, 2011). Sublinhar que a utilização desta escala permite avaliar opiniões, atitudes e crenças (Malhotra, 2011). Neste sentido, foram utilizadas as escalas de concordância, utilização, avaliação e importância. o questionário surge como um instrumento de avaliação das redes colaborativas, assumindo a sua relevância e utilidade para o Turismo de Portugal, I. P.

### **3.4. Análise de dados**

De modo a analisar o conteúdo das entrevistas, foi utilizada a ferramenta de análise qualitativa Maxqda que se apresenta como um software para pesquisas qualitativas e métodos mistos, através da análise de textos, imagens, ficheiros de áudio e vídeo, sites, tweets, grupos de foco, entre outros (Maxqda, 2020). As mais valias deste programa estão associadas ao facto de analisar diversos tipos de dados, ser acessível, fácil de usar e inovador (Maxqda, 2020). Tem sido uma ferramenta muito utilizada por diversos projetos com resultados muito interessantes (Hatani, 2015; Saillard, 2011; Servidio & Ruffolo, 2016; Wymer, Boenigk, & Möhlmann, 2015).

Para a análise de dados dos questionários, utilizou-se a estatística descritiva através do programa SPSS (*IMB SPSS Statistics 27*). A análise de dados da estatística descritiva apresenta-se de forma visual e de compreensão fácil (Oja, 1983). Este tipo de estatística tem sido utilizado por diversos autores (Hong et al., 2020; Yin et al., 2020) para estudar a relação entre as organizações e os seus clientes cujo resultado destes estudos foram notáveis.

#### **4. RESULTADOS**



Tabela 4 - Códigos e Segmentos Codificados da Análise das Entrevistas (Maxqda)

<b>Código</b>	<b>Segmentos Codificados</b>
Estratégia	30
Marketing-Mix	27
Orçamento	21
Objetivos	18
Controlo	3

Conforme pode ser constatado na Tabela 4, os elementos que caracterizam os objetivos foram mencionados 18 vezes. Os objetivos apresentam-se fulcrais para a determinação focada do trabalho das redes. A sua definição facilita a avaliação da eficácia do marketing e comunicação (Patti et al., 2017). A Rota Vicentina focou este aspeto referindo que “O objetivo de marketing passa pela ativação de todas estas ferramentas que foram construídas.” A Heranças do Alentejo sublinhou que “Temos os objetivos de marketing definidos, com foco no marketing digital.” As Aldeias do Xisto acrescentou que “O projeto surgiu também com o objetivo de dar uma nova direção a este território que estava em declínio acentuado.”

A variável estratégia apresenta elementos que a caracterizam 30 vezes, em acordo com a Tabela 4. Sublinhar que é a variável mais vezes indicada. A estratégia de marketing está associada ao mercado-alvo e proposta de valor, ou seja, é necessário definir o público-alvo, através da segmentação e targeting, a diferenciação e posicionamento (Kotler & Keller, 2012). As redes referem ter uma estratégia de marketing definida, embora as formas de definir diverjam. A Rota Vicentina aborda que “A estratégia de marketing foi definida por cada tipologia de produto e canal associando objetivos e públicos-alvo específicos.” As Aldeias do Xisto referem que “Através do marketing, procuramos ter um posicionamento estratégico relevante, tornar o território mais atrativo, com uma capacidade transacional mais efetiva, bem-estar individual e coletivo.” A Heranças do Alentejo abordou a importância do apoio em estratégias das entidades públicas (Entidade Regional Turística do Alentejo e Agência Regional de Promoção Turística do Alentejo). Sublinhar também que todas as redes mencionaram apresentar uma estratégia de diferenciação, com foco na sua vantagem competitiva.

O marketing-mix, segunda variável mais referida, surge 27 vezes referida por elementos que o constituem (Tabela 4). O marketing-mix tem que ver com um conjunto de ferramentas que permite à organização criar valor para o cliente (Kotler et al., 2017). A rede Heranças do Alentejo refere quanto ao produto que "Vendemos os produtos/serviços dos nossos associados e fazemos um acompanhamento dos novos produtos juntamente com a ERT." O preço é determinado pelos associados e a rede pode ter um papel pedagógico ou sugestivo nesse sentido. As Aldeias do Xisto assumem "Os preços são definidos pelos associados e a rede pode ter um papel pedagógico no processo." Os canais de distribuição da rede revelaram divergir um pouco, mas todas mencionaram ter os canais online (site e redes sociais). Na comunicação, as redes colaborativas referiram que a estratégia passa por manter a marca ativa e presente na mente dos consumidores através da utilização de ferramentas online como o website próprio ou as redes sociais (Facebook, Instagram, Youtube). "Fazemos a comunicação de acordo com cada desafio e articulamos as ferramentas nesse sentido. Publicamos pontualmente e procuramos ter coerência" (Aldeias do Xisto).

Os elementos que caracterizam o orçamento foram mencionados 21 vezes (Tabela 4). O orçamento visa o planeamento das despesas e receitas para um período definido (IAPMEI, 2016), estando sempre ligados aos objetivos das redes colaborativas. Estas apresentam formas de funcionamento muito diferentes, devido à sua capacidade económica e de recursos humanos, investimento, entre outros. Neste sentido, os custos de funcionamento que abordaram nas entrevistas variam de rede para rede, sendo que os valores referidos vão desde os 10 mil euros a 1 milhão de euros. Sublinharam que recebem apoios financeiros públicos e privados. A Rota Vicentina destaca "Somos uma sociedade sem fins lucrativos e nesse sentido o dinheiro que recebemos serve para a própria sustentabilidade financeira enquanto rede assim como para o próprio investimento." A Heranças do Alentejo referem que "As despesas têm que ver com os encargos sociais, recursos humanos, telemóvel da empresa, material da papelaria, o escritório e as deslocações necessárias."

De acordo com a Tabela 4, o controlo é a variável menos referida (3 vezes), embora a revisão da literatura sublinhe a sua importância. O controlo está associado à monitorização dos resultados e atividades de marketing, atendendo à concretização dos

objetivos (Kotler & Keller, 2012). As redes referem que é importante controlar as vendas e monitorizar os objetivos, através de ferramentas online. As Aldeias do Xisto dizem que "Temos uma pessoa responsável por analisar os principais fatores que influenciam a rede assim como dados e estatísticas que provêm das redes sociais, site, Book in Xisto, Google Analytics." (Aldeias do Xisto).

Para além das variáveis identificadas nas entrevistas, foram adicionadas as variáveis 'Caraterização' e 'Sucesso'. A 'caracterização' com intuito de conhecer as redes e 'sucesso' com o objetivo de comparar a informação entre as redes, sintetizando todos os aspetos relevantes das categorias anteriores.

Em conclusão, as ferramentas de análise utilizadas contribuíram para a seleção das categorias mais adequadas para a criação do questionário. As redes Aldeias do Xisto, Heranças do Alentejo e Rota Vicentina, embora apresentem características diferentes, revelam importantes aspetos no seu funcionamento que contribuem para a compreensão dos fatores que influenciam o sucesso das redes colaborativas.

#### **4.2. Pesquisa Conclusiva**

As variáveis definidas no questionário surgiram através dos resultados das entrevistas (percebendo a importância do que as redes destacaram mais). A variável 'sucesso' surge como forma de sintetizar todas as outras categorias, possibilitando assim essa comparação de dados. De referir também, que permitiu concluir com maior precisão quais os fatores que influenciam o sucesso das redes, levando-as à comercialização dos seus produtos e serviços.

Nos parágrafos seguintes, estão analisadas duas perspetivas: os dados das três redes entrevistadas versus os dados das restantes seis redes colaborativas. Esta comparação é efetuada considerando diversos dados como a média (mean), a mediana (median), a moda (mode), o desvio-padrão (std. deviation) e o coeficiente de variação (std. deviation/mean). Os coeficientes de assimetria (skewness) e achatamento (kurtosis) são analisados em acordo com os resultados das nove redes colaborativas.

As questões associadas às Tabelas 5 e 6, têm que ver com a definição da importância, em cinco níveis, de determinados objetivos por parte das redes. De acordo com a média das

variáveis apresentadas, pode dizer-se que os objetivos considerados menos importantes pelas três redes entrevistadas foram a ‘Redução dos Custos Fixos e Variáveis’ ( $\bar{X}=3,00$ ) e a ‘Acessibilidade e Qualidade de Vida’ ( $\bar{X}=3,33$ ). Realçar que todos os restantes objetivos apresentam uma classificação superior a 4, um aspeto também confirmado na análise da mediana e moda que é igual a 5. Já as restantes redes consideram todos os objetivos como ‘Importante’ ou ‘Muito Importante’, sendo o objetivo com menor classificação ‘Redução de Custos Fixos e Variáveis Anuais’ ( $\bar{X}=4,00$ ). Quanto ao coeficiente de variação (desvio-padrão/média), a maioria apresenta uma dispersão baixa, pois é menor que 25%. Apenas o objetivo ‘Redução de Custos Fixos e Variáveis Anuais’ apresenta uma dispersão moderada (>25 e <50) em ambos os dados das redes colaborativas, enquanto que o objetivo ‘Acessibilidade e Qualidade de Vida’ revela uma dispersão moderada (>25 e <50) nos dados das três redes entrevistadas. A nível geral dos dados, o coeficiente de assimetria (skewness) mostra uma distribuição assimétrica positiva (>0) em todos os objetivos, à exceção da variável ‘Redução dos Custos Fixos e Variáveis’ que revela uma distribuição assimétrica negativa (<0). Por último, no coeficiente de achatamento, também analisado em termos gerais, existem quatro variáveis (Satisfação do Cliente, Redução de Custos, Envolvimento e a Melhoria de Qualidade) com uma distribuição platicúrtica ( $K<0$ ) e cinco com uma distribuição leptocúrtica ( $K>0$ ). Isto significa que as variáveis com menor valor (distribuição platicúrtica) apresentam uma curva mais achatada.

Tabela 5 - Tabela de Frequências dos Objetivos - Dados das 3 redes colaborativas

		Satisfação do Cliente	Valor da marca e a sua maximização	Comercialização dos produtos e serviços	Desenvolvimento de novas oportunidades económicas	Redução dos Custos Fixos e Variáveis Anuais	Acessibilidade e Qualidade de Vida	Envolvimento com a comunidade	Desenvolvimento eficiente e sustentável da rede	Melhoria da Qualidade dos Produtos e Serviços
N	Valid	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4,67	5,00	4,67	4,67	3,00	3,33	4,33	4,67	4,33
	Median	5,00	5,00	5,00	5,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00
	Mode	5	5	5	5	2 <sup>a</sup>	4	4	5	4
	Std. Deviation	,577	,000	,577	,577	1,000	1,155	,577	,577	,577
	Variance	,333	,000	,333	,333	1,000	1,333	,333	,333	,333
	Skewness	-1,732		-1,732	-1,732	,000	-1,732	1,732	-1,732	1,732
	Std. Error of Skewness	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabela 6 - Tabela de Frequências dos Objetivos - Dados das 6 redes colaborativas

		Satisfação do Cliente	Valor da marca e a sua maximização	Comercialização dos produtos e serviços	Desenvolvimento de novas oportunidades económicas	Redução dos Custos Fixos e Variáveis Anuais	Acessibilidade e Qualidade de Vida	Envolvimento com a comunidade	Desenvolvimento eficiente e sustentável da rede	Melhoria da Qualidade dos Produtos e Serviços
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,83	4,83	4,50	4,50	4,00	4,50	5,00	5,00	5,00
Median		5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,50	5,00	5,00	5,00
Mode		5	5	5	5	4	4 <sup>a</sup>	5	5	5
Std. Deviation		,408	,408	,837	,837	1,095	,548	,000	,000	,000
Variance		,167	,167	,700	,700	1,200	,300	,000	,000	,000
Skewness		-2,449	-2,449	-1,537	-1,537	-1,369	,000	,000	,000	,000
Std. Error of Skewness		,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845
Kurtosis		6,000	6,000	1,429	1,429	2,500	-3,333			
Std. Error of Kurtosis		1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Na categoria Estratégia, foram colocadas perguntas sobre a segmentação (de forma a compreender se ela é executada), diferenciação (se existe estratégia de diferenciação e se está relacionada com alguns aspetos destacados) e posicionamento (se é definido e tem o marketing-mix em consideração). Ao analisar a média, a mediana e a moda, de acordo com os dados das três redes entrevistadas, pode constatar-se que a segmentação é executada pelas redes ( $\bar{X}=4,67$ ; Me=5; Mo=5) e existe uma estratégia de diferenciação ( $\bar{X}=4,67$ ; Me=5; Mo=5) em que o seu foco é a vantagem competitiva da rede ( $\bar{X}=4,67$ ; Me=5; Mo=5). O mesmo se pode verificar nos dados das restantes redes colaborativas, no entanto a variável 'Estratégia Diferenciadora' apresenta uma média já ligeiramente abaixo do 4 ( $\bar{X}=3,83$ ; Me=4; Mo=4). Os aspetos destacados para a estratégia de diferenciação foram o design e imagem de marca, inovação, atributos especiais, serviço ao cliente, controlo de canais de distribuição, liderança pelo preço e melhor desempenho. Deste conjunto de variáveis apenas a 'Liderança pelo Preço' é considerado menos importante pelas redes ( $\bar{X}=2$  da Tabela 7 e  $\bar{X}=3,5$  da Tabela 8). Todas as restantes revelam que a média, a mediana e a moda rondam valores entre 4 e 5. Quanto ao posicionamento, este mostra ser definido pelas redes ( $\bar{X}=4,67$ ; Me=5; Mo=5), tendo em conta o marketing-mix da rede ( $\bar{X}=4,33$  da Tabela 7 e  $\bar{X}=4,67$  da Tabela 8; Me=5; Mo=5). As variáveis apresentam todas uma dispersão baixa no que toca ao coeficiente de variação (<25%), à exceção do 'Posicionamento associado ao Marketing-Mix' nos dados das três redes entrevistadas que revela uma dispersão moderada (>25% e <50%). Quanto ao coeficiente de assimetria (skewness), este apresenta na sua maioria uma distribuição assimétrica negativa (<0). As variáveis 'Segmentação' e 'Serviço ao Cliente' são as únicas que revelam uma distribuição assimétrica positiva (>0) e, ainda, de salientar que a 'Liderança pelo

Preço' tem uma distribuição simétrica (=0). Por fim, no coeficiente de achatamento só a variável 'Posicionamento associado ao Marketing-Mix' revela uma distribuição leptocúrtica (>0), as restantes caracterizam-se por uma distribuição platicúrtica (<0).

Tabela 7 - Tabela de Frequências da Estratégia - Dados das 3 redes colaborativas

		Segmentação	Estratégia Diferenciadora	Vantagem Competitiva	Design e Imagem de Marca	Inovação	Atributos Especiais	Serviço ao Cliente	Controlo dos Canais de Distribuição	Liderança pelo preço	Melhor Desempenho	Posicionamento Definido	Posicionamento associado ao Marketing-Mix
N	Valid	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4,67	4,67	4,67	5,00	5,00	4,33	4,33	4,00	2,00	4,33	4,67	4,33
	Median	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	2,00	4,00	5,00	5,00
	Mode	5	5	5	5	5	4	4	4	2	4	5	5
	Std. Deviation	,577	,577	,577	,000	,000	,577	,577	,000	,000	,577	,577	1,155
	Variance	,333	,333	,333	,000	,000	,333	,333	,000	,000	,333	,333	1,333
	Skewness	-1,732	-1,732	-1,732			1,732	1,732			1,732	-1,732	-1,732
	Std. Error of Skewness	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225

Tabela 8 - Tabela de Frequências da Estratégia - Dados das 6 redes colaborativas

		Segmentação	Estratégia Diferenciadora	Vantagem Competitiva	Design e Imagem de Marca	Inovação	Atributos Especiais	Serviço ao Cliente	Controlo dos Canais de Distribuição	Liderança pelo preço	Melhor Desempenho	Posicionamento Definido	Posicionamento associado ao Marketing-Mix
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Mean	4,17	3,83	4,50	4,50	4,50	4,67	4,50	4,33	3,50	4,67	4,67	4,67
	Median	4,00	4,00	4,50	4,50	4,50	5,00	4,50	4,50	4,00	5,00	5,00	5,00
	Mode	4	4	4 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	5	4 <sup>a</sup>	5	4	5	5	5
	Std. Deviation	,408	,753	,548	,548	,548	,516	,548	,816	,837	,516	,516	,516
	Variance	,167	,567	,300	,300	,300	,267	,300	,667	,700	,267	,267	,267
	Skewness	2,449	,313	,000	,000	,000	-,968	,000	-,857	-1,537	-,968	-,968	-,968
	Std. Error of Skewness	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845
	Kurtosis	6,000	-,104	-3,333	-3,333	-3,333	-1,875	-3,333	-,300	1,429	-1,875	-1,875	-1,875
	Std. Error of Kurtosis	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

No Marketing-Mix, colocaram-se questões sobre o produto (características), preço (estratégias de pricing), distribuição (canais e jornada do consumidor) e comunicação (ferramentas utilizadas, internacionalização e comunicação integrada de marketing). A análise da média destas variáveis destaca no produto a importância da capacidade de customização ( $\bar{x}$ =4,33 da Tabela 9 e  $\bar{x}$ =4 da Tabela 10), qualidade ( $\bar{x}$ =4,67 da Tabela 9 e  $\bar{x}$ =5 da Tabela 10) e sustentabilidade do produto ( $\bar{x}$ =4,67 da Tabela 9 e  $\bar{x}$ =5 da Tabela 10). É perceptível que as variáveis associadas ao preço, nos dados das redes entrevistadas, como 'Estratégia de Pricing' ( $\bar{x}$ =3,33), 'Processo de Pricing' ( $\bar{x}$ =3,33), 'Pricing Vantagem Competitiva Sustentável' ( $\bar{x}$ =3,67) e 'Comissão de Vendas' ( $\bar{x}$ =2,67) se têm apresentado com valores mais baixos nas ferramentas da média, mediana e moda. O mesmo acontece nos dados das restantes redes colaborativas, embora se note a existência de valores mais baixos. Este aspeto já surgiu nas análises das categorias anteriores e está relacionado com o facto da maioria das redes não ter um papel determinante neste sentido, ou seja, os associados têm maior responsabilidade associada ao preço. Referir também que a variável 'Rede Intermediária no Preço' apresenta uma boa classificação ( $\bar{x}$ =4), mostrando que não intervindo diretamente nas questões do preço, tem um papel intermediário, o que não se

verifica nos dados das restantes redes ( $\bar{X}=2,50$ ). Na distribuição, pode constatar-se que a gestão do ponto de venda (espaço físico onde se encontra o produto nos lineares de um ponto de venda) não é considerado um aspeto muito relevante pelas redes ( $\bar{X}=1,33$  da Tabela 9 e  $\bar{X}=2$  da Tabela 10). Já as variáveis ‘Canais de Distribuição Físicos’ e ‘Jornada do Consumidor’ apresentam uma classificação média de 3, o que significa que existe alguma preocupação com diversidade dos canais de distribuição e com o percurso do consumidor.

Tabela 9 - Tabela de Frequências do Produto, Preço e Distribuição - Dados das 3 redes colaborativas

		Capacidade de Customização do Produto/Serviço	Qualidade do Produto/Serviço	Sustentabilidade do Produto/Serviço	Rede Intermediária no Preço	Estratégia de Pricing	Processo de Pricing	Pricing de Sustentabilidade	Comissão de Vendas	Canais de Distribuição Física	Jornada do Consumidor	Gestão do Ponto de Venda
N	Valid	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,33	4,67	4,67	4,00	3,33	3,33	3,67	2,67	3,33	3,67	1,33
Median		5,00	5,00	5,00	4,00	3,00	3,00	4,00	2,00	4,00	4,00	1,00
Mode		5	5	5	3 <sup>a</sup>	3	3	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	4	4	1
Std. Deviation		1,155	,577	,577	1,000	,577	,577	1,528	2,082	1,155	,577	,577
Variance		1,333	,333	,333	1,000	,333	,333	2,333	4,333	1,333	,333	,333
Skewness		-1,732	-1,732	-1,732	,000	1,732	1,732	-.935	1,293	-1,732	-1,732	1,732
Std. Error of Skewness		1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabela 10 - Tabela de Frequências do Produto, Preço e Distribuição - Dados das 6 redes colaborativas

		Capacidade de Customização do Produto/Serviço	Qualidade do Produto/Serviço	Sustentabilidade do Produto/Serviço	Rede Intermediária no Preço	Estratégia de Pricing	Processo de Pricing	Pricing de Sustentabilidade	Comissão de Vendas	Canais de Distribuição Física	Jornada do Consumidor	Gestão do Ponto de Venda
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,00	5,00	5,00	2,50	2,67	3,17	3,17	1,83	3,67	3,50	2,00
Median		4,00	5,00	5,00	2,50	2,50	3,50	3,50	1,50	3,50	3,50	2,00
Mode		4	5	5	1 <sup>a</sup>	2	4	4	1	3 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
Std. Deviation		,000	,000	,000	1,378	,816	,983	,983	,983	1,211	1,049	,894
Variance		,000	,000	,000	1,900	,667	,967	,967	,967	1,467	1,100	,800
Std. Error of Skewness		,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845
Std. Error of Kurtosis		1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741
Skewness		,000	,857	-.456	-.456	-.456	-.456	-.456	-.456	-.075	,000	,000
Kurtosis					-2,299	-.300	-2,390	-2,390	-2,390	-1,550	-.248	-1,875

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

No caso Comunicação, destacam-se ‘Relações Públicas’ ( $\bar{X}=4,33$  das Tabelas 11 e 12), ‘Marketing Direto’ ( $\bar{X}=4,67$  da Tabela 11 e  $\bar{X}=4,33$  da Tabela 12) e ‘Comunicação Online’ ( $\bar{X}=5$  das Tabela 11 e 12) como as ferramentas mais utilizadas. Os dados das seis redes colaborativas destacam ainda a ‘Publicidade’ ( $\bar{X}=4,50$ ). As redes também se preocupam com a sua internacionalização ( $\bar{X}=4,33$  da Tabela 11 e  $\bar{X}=4,17$  da Tabela 12) e a comunicação integrada marketing ( $\bar{X}=4,67$  da Tabela 11 e  $\bar{X}=4,33$  da Tabela 12), sublinhando valores ligeiramente mais elevados por parte das três redes entrevistadas. A mediana e a moda confirmam igualmente os aspetos mencionados. Relativamente ao coeficiente de variação, nos dados das três redes entrevistadas, existem 8 variáveis que apresentam uma dispersão moderada (<25% e >50%), são elas ‘Capacidade de Customização do Produto’, ‘Rede Intermediária no Preços’, ‘Pricing de Sustentabilidade’,

‘Canais de Distribuição Físicos’, ‘Gestão do Ponto de Venda’, ‘Patrocínio e Mecenato’, ‘Promoções’ e ‘Internacionalização’. De mencionar que as variáveis ‘Comissões de Venda’, ‘Publicidade’, ‘Força de Vendas’ e ‘Merchandising’ ‘Comissão de Vendas’ revelam uma dispersão alta e as restantes uma dispersão baixa. Nos dados das restantes redes colaborativas, apresentam-se nove variáveis com uma dispersão moderada, cinco destas em comum com os dados das redes entrevistadas – ‘Pricing de Sustentabilidade’, ‘Canais de Distribuição Física’, ‘Gestão do Ponto de Venda’, ‘Patrocínio e Mecenato’ e ‘Promoções’. As restantes quatro variáveis são a ‘Estratégia de Pricing’, ‘Processo de Pricing’, ‘Jornada do Consumidor’ e ‘Força de Vendas’. Também se notam ainda duas variáveis com dispersão alta, são elas ‘Rede Intermediária no Preço’ e ‘Comissões de Venda’, sendo as restantes caracterizadas com uma dispersão baixa. Pode dizer-se que quando a dispersão é alta, a média não é um bom indicador. O coeficiente de assimetria mostra, na sua maioria, uma distribuição assimétrica negativa ( $<0$ ). Referir também que a variável ‘Promoções’ apresenta uma distribuição simétrica ( $=0$ ). No que toca ao coeficiente de achatamento, apenas seis variáveis (Capacidade de Customização, Qualidade do Produto, Sustentabilidade do Produto, Comissão de Vendas, Jornada do Consumidor e Publicidade) apresentam uma distribuição leptocúrtica ( $K > 0$ ) e quatorze variáveis revelam uma distribuição platicúrtica ( $K < 0$ ).

Tabela 11 - Tabela de Frequências da Comunicação - Dados das 3 redes entrevistadas

		Publicidade	Relações Públicas	Força de Vendas	Marketing Direto	Merchandising	Comunicação Online	Patrocínio e Mecenato	Promoções	Internacionalização	Comunicação Integrada de Marketing
N	Valid	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2,33	4,33	2,67	4,67	1,67	5,00	1,33	3,33	4,33	4,67
Median		2,00	4,00	3,00	5,00	1,00	5,00	1,00	4,00	5,00	5,00
Mode		1 <sup>a</sup>	4	1 <sup>a</sup>	5	1	5	1	4	5	5
Std. Deviation		1,528	,577	1,528	,577	1,155	,000	,577	1,155	1,155	,577
Variance		2,333	,333	2,333	,333	1,333	,000	,333	1,333	1,333	,333
Skewness		,935	1,732	-,935	-1,732	1,732		1,732	-1,732	-1,732	-1,732
Std. Error of Skewness		1,225	1,225	1,225	1,225	1,225		1,225	1,225	1,225	1,225

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabela 12 - Tabela de Frequências da Comunicação - Dados das 6 redes entrevistadas

		Publicidade	Relações Públicas	Força de Vendas	Marketing Direto	Merchandising	Comunicação Online	Patrocínio e Mecenato	Promoções	Internacionalização	Comunicação Integrada de Marketing
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,50	4,33	3,00	4,00	3,83	5,00	2,17	2,83	4,17	4,33
Median		4,50	4,00	3,00	4,00	4,00	5,00	2,50	3,00	4,00	4,00
Mode		4 <sup>a</sup>	4	3	3 <sup>a</sup>	4	5	3	3	4	4
Std. Deviation		,548	,516	1,095	,894	,753	,000	,983	,753	,753	,516
Variance		,300	,267	1,200	,800	,567	,000	,967	,567	,567	,267
Skewness		,000	,968	-1,369	,000	,313		-,456	,313	-,313	,968
Std. Error of Skewness		,845	,845	,845	,845	,845		,845	,845	,845	,845
Kurtosis		-3,333	-1,875	2,500	-1,875	-1,104		-2,390	-1,104	-1,104	-1,875
Std. Error of Kurtosis		1,741	1,741	1,741	1,741	1,741		1,741	1,741	1,741	1,741

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Em acordo com o orçamento são efetuadas perguntas sobre as classes de custo constituídas, importância das categorias (Recursos Financeiros, Percentagem de Vendas, Paridade com a Concorrência e Objetivos e Tarefas), dependência de apoios financeiros, normativo da rede e a ligação do orçamento da parceria e da rede. As três redes entrevistadas consideram muito importante ter estabelecido classes de custo no orçamento ( $\bar{X}=5$ ;  $Me=5$ ;  $Mo=5$ ). Já as restantes redes mostram que não é uma preocupação assente no seu orçamento ( $\bar{X}=3,33$ ;  $Me=3,5$ ;  $Mo=2$ ). Quanto às categorias do orçamento, destaca-se a variável 'Recursos Financeiros' em ambos os dados com uma média de 5 da Tabela 13 e 4,50 da Tabela 14. As restantes variáveis (Percentagem de Vendas, Paridade com a Concorrência e Objetivos e Tarefas) apresentam uma classificação de valores que rondam o 3 e 2. Relativamente a 'Apoios Financeiros' ( $\bar{X}=4,67$  da Tabela 13 e  $\bar{X}=4,33$  da Tabela 14), as redes estão bastante dependentes dos mesmos e consideram que o estabelecimento de um normativo do orçamento resumo da rede pode permitir o seu próprio desenvolvimento para futuros projetos ( $\bar{X}=4$ ,  $Me=5$  e  $Mo=5$  da Tabela 13;  $\bar{X}=3,67$ ,  $Me=4$  e  $Mo=4$  da Tabela 14). Mencionar ainda que as redes entrevistadas consideram muito importante a ligação do orçamento das parcerias com o da rede ( $\bar{X}=5$ ;  $Me=5$ ;  $Mo=5$ ), o que não acontece nos dados das restantes redes revelando não ser um fator de relevância para estas ( $\bar{X}=2,83$ ;  $Me=3$ ;  $Mo=3$ ). De acordo com os dados das três redes, apenas as variáveis 'Paridade com a Concorrência' e 'Normativo' apresentam uma dispersão moderada (>25% e <50%) em relação ao coeficiente de variação. 'Percentagem de Vendas' (>50%) tem uma dispersão alta e as restantes variáveis revelam ter uma dispersão baixa (<25%). Nos dados das seis redes, existem 4 variáveis 'Classes de Custo', 'Percentagem de Vendas', 'Paridade com a Concorrência' e 'Objetivos e Tarefas' que apresentam uma dispersão moderada, tendo as restantes variáveis uma dispersão baixa. Pode encontrar-se uma distribuição assimétrica negativa (<0) na maioria das variáveis do orçamento quanto ao coeficiente de assimetria, existindo apenas 'Objetivos e Tarefas' e 'Ligação do Orçamento' com uma distribuição assimétrica positiva (>0). No que toca ao coeficiente de achatamento só a variável 'Apoios Financeiros' revela uma distribuição leptocúrtica (>0), enquanto que as restantes têm uma distribuição platicúrtica (<0).

Tabela 13 - Tabela de Frequências do Orçamento - Dados das 3 redes colaborativas

		Classes de Custo	Recursos Financeiros	Percentagem de Vendas	Paridade com a Concorrência	Objetivos e Tarefas	Apoios Financeiros	Normativo	Ligação de Orçamentos
N	Valid	3	3	3	3	3	3	3	3
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5,00	5,00	3,67	2,00	4,33	4,67	4,00	5,00
Median		5,00	5,00	5,00	2,00	4,00	5,00	5,00	5,00
Mode		5	5	5	1 <sup>a</sup>	4	5	5	5
Std. Deviation		,000	,000	2,309	1,000	,577	,577	1,732	,000
Variance		,000	,000	5,333	1,000	,333	,333	3,000	,000
Std. Error of Skewness		1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225
Skewness				-1,732	,000	1,732	-1,732	-1,732	

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabela 14 - Tabela de Frequências do Orçamento - Dados das 6 redes colaborativas

		Classes de Custo	Orçamento - Recursos Financeiros	Percentagem de Vendas	Paridade com a Concorrência	Objetivos e Tarefas	Apoios Financeiros	Normativo	Ligação de Orçamentos
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3,33	4,50	3,00	2,83	2,83	4,33	3,67	2,83
Median		3,50	4,50	3,00	3,00	3,00	4,50	4,00	3,00
Mode		2 <sup>a</sup>	4 <sup>a</sup>	3	3 <sup>a</sup>	3	5	4	3
Std. Deviation		1,211	,548	1,414	1,169	,753	,816	,516	,408
Variance		1,467	,300	2,000	1,367	,567	,667	,267	,167
Skewness		,075	,000	,000	-,668	,313	-,857	-,968	-2,449
Std. Error of Skewness		,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845
Kurtosis		-1,550	-3,333	-,300	-,446	-,104	-,300	-1,875	6,000
Std. Error of Kurtosis		1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

No controlo, procurou-se entender o que as redes executam em termos de monitorização dos seus resultados e, de que forma, usam essas ferramentas para a sua própria evolução. Neste sentido, foram questionadas sobre o controlo de marketing, a monitorização os objetivos, a flexibilidade na adaptação face a mudanças inesperadas, o progresso de cada atividade, realização de relatórios periódicos para efeitos de sustentabilidade, plano de contingência, balanço de clientes e custo de manutenção dos mesmos e ainda sobre as taxas de crescimento e penetração. Ao analisar a média dos dados das redes de maior sucesso (Tabela 15), percebe-se que o 'Controlo de Marketing', a 'Monitorização dos Objetivos' e 'Adaptação' se revelam com maior importância, apresentando uma média que varia entre o 4 e o 5 como se verifica na Tabela 16. As variáveis 'Progresso' ( $\bar{X}=2$ ), 'Relatórios Periódicos' ( $\bar{X}=3,67$ ), 'Plano de Contingência' ( $\bar{X}=3$ ), 'Balanço e Custo de Manutenção' ( $\bar{X}=2$ ), 'Taxa de Crescimento' ( $\bar{X}=2,33$ ) e 'Taxa de Penetração' ( $\bar{X}=2,33$ ) parecem não demonstrar tanta importância para as três redes. Estes aspetos mencionados são também comprovados pelos valores da mediana e moda. Quanto à análise da média, mediana e moda dos dados das restantes redes (Tabela 16) apenas o

‘Controlo de Marketing’ e ‘Adaptação’ revelam maior destaque para estas redes ( $\bar{X}=4$ ,  $Me=4$  e  $Mo=3$  do Controlo de Marketing e  $\bar{X}=4$ ,  $Me=4$  e  $Mo=4$  da Adaptação). No coeficiente de variação, os dados das três redes revelam 3 variáveis ‘Controlo de Marketing’, ‘Monitorização de Objetivos’ e ‘Adaptação’ com uma dispersão baixa (<25%) e 3 variáveis ‘Progresso’, ‘Taxa de Crescimento’ e ‘Taxa de Penetração’ com uma dispersão alta (>50%), as restantes demonstram ter uma dispersão moderada (>25% e <50%). Nas outras redes revela-se maioritariamente uma dispersão baixa (<25%), à exceção do ‘Progresso’ e ‘Taxa de Penetração’ que têm uma dispersão moderada (>25% e <50%), indicando assim que nos primeiros (dispersão baixa) a média é um bom indicador de análise. Quanto ao coeficiente de assimetria (skewness), existem duas variáveis (Adaptação e Taxa de Penetração) com uma distribuição simétrica (=0) e duas variáveis (Progresso e Relatórios Periódicos) com distribuição assimétrica positiva (>0). As restantes cinco variáveis apresentam assim uma distribuição assimétrica negativa (<0). Em último, o coeficiente de achatamento (kurtosis) revela uma distribuição platicúrtica (<0) em todas as variáveis, à exceção do ‘Balanço e Custo de Manutenção’ que tem uma distribuição leptocúrtica (>0).

Tabela 15 - Tabela de Frequências do Controlo - Dados das 3 redes entrevistadas

		Controlo de Marketing	Monitorização de Objetivos	Adaptação	Progresso	Relatórios Periódicos	Plano de Contingência	Balanço e Custo de Manutenção	Taxa de Crescimento	Taxa de Penetração
N	Valid	3	3	3	3	3	3	3	3	3
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		5,00	5,00	4,00	2,00	3,67	3,00	2,00	2,33	2,33
Median		5,00	5,00	4,00	1,00	4,00	3,00	2,00	2,00	2,00
Mode		5	5	3 <sup>a</sup>	1	2 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>	1 <sup>a</sup>
Std. Deviation		,000	,000	1,000	1,732	1,528	1,000	1,000	1,528	1,528
Variance		,000	,000	1,000	3,000	2,333	1,000	1,000	2,333	2,333
Std. Error of Skewness		1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225
Skewness				,000	1,732	-,935	,000	,000	,935	,935

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabela 16 - Tabela de Frequências do Controlo - Dados das 6 redes entrevistadas

		Controlo de Marketing	Monitorização de Objetivos	Adaptação	Progresso	Relatórios Periódicos	Plano de Contingência	Balanço e Custo de Manutenção	Taxa de Crescimento	Taxa de Penetração
N	Valid	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		4,00	3,17	4,00	2,67	3,00	3,17	2,67	3,17	3,33
Median		4,00	3,00	4,00	2,50	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Mode		3 <sup>a</sup>	3	4	2	3	3	3	3	3
Std. Deviation		,894	,753	,632	,816	,632	,753	,516	,753	1,033
Variance		,800	,567	,400	,667	,400	,567	,267	,567	1,067
Skewness		,000	-,313	,000	,857	,000	-,313	-,968	-,313	,666
Std. Error of Skewness		,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845
Kurtosis		-1,875	-,104	2,500	-,300	2,500	-,104	-1,875	-,104	,586
Std. Error of Kurtosis		1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

O Sucesso é uma categoria que reúne todos os aspetos importantes das categorias anteriores, representando assim o objetivo final que conduz à comercialização dos produtos e serviços da rede. Desta forma, pediu-se às redes que se avaliassem nas categorias Objetivos, Estratégia, Produto, Preço Aplicado, Distribuição, Comunicação, Orçamento e Controlo. De acordo com as ferramentas de análise, média, mediana e moda, verifica-se que as três redes (Tabela 17) definem ter sucesso nas variáveis 'Sucesso dos Objetivos' ( $\bar{X}=4,67$ ,  $Me=5$  e  $Mo=5$ ), 'Sucesso da Estratégia' ( $\bar{X}=4,33$ ,  $Me=4$  e  $Mo=4$ ), 'Sucesso do Produto' ( $\bar{X}=4,67$ ,  $Me=5$  e  $Mo=5$ ), 'Sucesso da Distribuição' ( $\bar{X}=4,33$ ,  $Me=4$  e  $Mo=4$ ), 'Sucesso da Comunicação' ( $\bar{X}=4,67$ ,  $Me=5$  e  $Mo=5$ ), 'Sucesso Financeiro' ( $\bar{X}=4,67$ ,  $Me=5$  e  $Mo=5$ ) e 'Sucesso do Controlo e Monitorização' ( $\bar{X}=4$ ,  $Me=4$  e  $Mo=3$ ) Apenas o 'Sucesso do Preço Aplicado' tem menor pontuação com uma média de 3,67, mediana de 4 e moda de 4. Relativamente aos dados das restantes redes (Tabela 18), as variáveis 'Sucesso do Preço Aplicado' ( $\bar{X}=3,33$ ,  $Me=3$  e  $Mo=3$ ), 'Sucesso da Distribuição' ( $\bar{X}=3,5$ ,  $Me=3$  e  $Mo=3$ ), 'Sucesso Financeiro' ( $\bar{X}=3,5$ ,  $Me=3,5$  e  $Mo=3$ ) e 'Sucesso do Controlo e Monitorização' ( $\bar{X}=3,50$ ,  $Me=4$  e  $Mo=4$ ) apresentam os valores mais baixos, mostrando as dificuldades do sucesso nestas categorias. O coeficiente de variação, nos dados das três redes, mostra uma dispersão baixa em todas as variáveis, à exceção da variável 'Sucesso do Controlo e Monitorização' com uma dispersão moderada. Nos dados das seis redes, apresenta-se uma dispersão baixa no total das variáveis, o que significa que a média é um bom indicador de análise. Já de acordo com o coeficiente de assimetria, destaca-se na sua maioria uma distribuição assimétrica positiva, nas variáveis 'Sucesso dos Objetivos', 'Sucesso da Estratégia', 'Sucesso do Produto', 'Sucesso do Preço', 'Sucesso da Distribuição' e 'Sucesso Financeiro'. Por fim, o coeficiente de achatamento tem uma distribuição platicúrtica em 5 variáveis (Sucesso dos Objetivos, do Produto, do Preço Aplicado, da Distribuição e Sucesso Financeiro) e, ainda, uma distribuição leptocúrtica nas restantes.

Tabela 17 - Tabela de Frequências do Sucesso - Dados das 3 redes colaborativas

	Sucesso de Objetivos	Sucesso da Estratégia	Sucesso do Produto	Sucesso do Preço Aplicado	Sucesso da Distribuição	Sucesso da Comunicação	Sucesso Financeiro	Sucesso do Controlo e Monitorização
N Valid	3	3	3	3	3	3	3	3
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,67	4,33	4,67	3,67	4,33	4,67	4,67	4,00
Median	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	4,00
Mode	5	4	5	4	4	5	5	3 <sup>a</sup>
Std. Deviation	,577	,577	,577	,577	,577	,577	,577	1,000
Variance	,333	,333	,333	,333	,333	,333	,333	1,000
Skewness	-1,732	1,732	-1,732	-1,732	1,732	-1,732	-1,732	,000
Std. Error of Skewness	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225	1,225

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabela 18 - Tabela de Frequências do Sucesso - Dados das 6 redes colaborativas

	Sucesso de Objetivos	Sucesso da Estratégia	Sucesso do Produto	Sucesso do Preço Aplicado	Sucesso da Distribuição	Sucesso da Comunicação	Sucesso Financeiro	Sucesso do Controlo e Monitorização
N Valid	6	6	6	6	6	6	6	6
Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,17	4,00	4,17	3,33	3,50	4,33	3,50	3,50
Median	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	4,50	3,50	4,00
Mode	4	4	4	3	3	5	3 <sup>a</sup>	4
Std. Deviation	,408	,000	,408	,516	,837	,816	,548	,837
Variance	,167	,000	,167	,267	,700	,667	,300	,700
Skewness	2,449		2,449	,968	1,537	-,857	,000	-1,537
Std. Error of Skewness	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845	,845
Kurtosis	6,000		6,000	-1,875	1,429	-,300	-3,333	1,429
Std. Error of Kurtosis	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741	1,741

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Em síntese, pode destacar-se um balanço positivo nas respostas obtidas pelas redes colaborativas, denotando-se uma clara melhoria de alguns aspetos considerados importantes no que toca aos Objetivos, Estratégia, Marketing-Mix, Orçamento e Controlo. Uma estratégia mais adequada e eficiente assente nos fatores de maior importância, certamente contribuirá para um sucesso maior e mais gratificante para a rede colaborativa.

## **5. DISCUSSÃO**

## 5. Discussão

Considerando os resultados e os aspetos defendidos na revisão da literatura, entende-se a importância de uma boa definição do plano de marketing quanto aos objetivos, estratégia, marketing-mix, orçamento e controlo. Para além desta importância, existem potenciais melhorias e aspetos a ter em conta pelas redes colaborativas, comparando os dados das três redes entrevistadas com as restantes.

Os objetivos são o foco do trabalho da rede colaborativa e de acordo com os dados recolhidos, as redes são muito diferentes e com características muito próprias. Os resultados mostram que as três redes de sucesso classificaram como “Muito Importante” ou “Importante”, os objetivos ‘satisfação do cliente’, ‘valor da marca e a sua maximização’, ‘comercialização de produtos e serviços’, ‘desenvolvimento de novas oportunidades económicas’, ‘envolvimento com a comunidade’, ‘desenvolvimento eficiente e sustentável da rede’ e ainda ‘melhoria da qualidade dos produtos e serviços’. Foram considerados nem pouco nem muito importantes os objetivos ‘Redução dos Custos Fixos e Variáveis’ e ‘Acessibilidade e Qualidade de Vida’. Quanto às restantes redes, estas atribuíram “Muito Importante” e “Importante” a todos os objetivos apresentados. No entanto, considera-se que este procedimento por parte das restantes redes, não está correto, uma vez que os objetivos não foram definidos com foco e precisão. Saber definir os objetivos pode ser a chave para o sucesso das redes colaborativas. É necessário definir prioridades e direcionar a rede para o foco pretendido. Doran (1981) confirma isso através da tipologia que defende -os objetivos SMART, onde explica que os objetivos devem ser específicos, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporais. Sublinhar que para uma definição correta dos objetivos é necessário um investimento em ferramentas e infraestruturas que permitam a evolução e inovação da rede colaborativa. Além da definição destes, é também importante relacioná-los com a eficácia e eficiência, de modo a alcançá-los (Hanssens & Pauwels, 2016). Não esquecendo que a inovação assume um papel determinante em manter a rede ativa no mercado (Aksoy, 2017), na medida em que agrega novos conhecimentos sobre a oferta e a procura (Borseková, Vaňová, & Vitálišová, 2017). Para concretizar os objetivos, é preciso que a organização seja mais eficaz, em relação à concorrência, na criação, entrega e comunicação ao público-alvo (Kotler & Keller, 2012).

A estratégia define o mercado-alvo e a proposta de valor da rede colaborativa, permitindo assim alcançar os objetivos definidos. À semelhança destes, as estratégias também diferem bastante de rede para rede, podendo ser importante o apoio em estratégias de entidades públicas como o Turismo de Portugal, as Entidades Regionais do Turismo e as Agências Regionais de Promoção Turística. Tal como acontece na Estratégia de Turismo 2027, que apresenta as principais linhas estratégicas de atuação e, tal como referiu o antigo Ministro da Economia Manuel Cabral, este documento é um plano estratégico para todos (Turismo de Portugal, 2017). Os resultados revelam que as três redes de sucesso fazem a segmentação do seu público e assumem a importância de ter uma estratégia diferenciadora assente na sua vantagem competitiva. Enquanto que as seis redes colaborativas fazem a segmentação e dão maior relevância apenas à vantagem competitiva. Um marketer deve procurar conhecer o seu público-alvo assim como as suas necessidades e desejos (Govers, 2011). No entanto, é preciso assumir maior relevância na definição da estratégia de diferenciação, pois é necessário apresentar características e recursos que distingam as redes (Kotler & Keller, 2012). No que toca aos aspetos que revelam maior importância na estratégia de diferenciação, tanto as redes de sucesso como as restantes redes classificaram como “Muito Importante” e “Importante” o ‘design e a imagem de marca’, a ‘inovação’, os ‘atributos especiais’, o ‘serviço ao cliente’, o ‘controlo de canais de distribuição’ e o ‘melhor desempenho’. Ambas as redes apontaram menor importância para a variável ‘Liderança no Preço’, ainda assim não se considera este aspeto como uma falha devido ao facto das muitas redes primarem pela qualidade dos seus produtos e serviços ao invés de liderarem pelos preços aplicados. Portanto, a diferenciação tem que ver com o desenvolvimento de um conjunto de diferenças que se destacam e distinguem da concorrência (Kotler & Keller, 2012). Referir também que o posicionamento é definido pelas redes colaborativas e tem em conta o marketing-mix. O posicionamento bem definido ajuda a marca a diferenciar-se dos seus concorrentes e a responder às necessidades do cliente (Iyer, Davari, Zolfagharian, & Paswan, 2019).

Relativamente ao marketing-mix, este concentra quatro aspetos fundamentais para a execução da estratégia: o produto, o preço, a distribuição e comunicação. Segundo os resultados, as três redes de sucesso e as restantes redes destacam com ‘Muito Bom’ e ‘Bom’ os seguintes aspetos sobre o produto ‘capacidade de customização dos produtos e

serviços’, ‘qualidade dos produtos e serviços’ e ‘sustentabilidade dos produtos e serviços’. O produto está relacionado com os recursos locais que devem atrair o(s) público(s)-alvo (Bagautdinova et al., 2012). De acordo com os resultados sobre o preço e distribuição, as três redes afirmam ser ‘rede intermediária no preço’ e praticam o ‘pricing de sustentabilidade’. No entanto, não revelam ter ‘estratégia de pricing’, ‘processo de pricing’, ‘comissão de vendas’ e ‘canais de distribuição física’. Não analisam a ‘jornada do consumidor’ nem fazem a ‘gestão do ponto de venda’ dos seus produtos. Quanto às seis redes, estas referem ter ‘canais de distribuição física’ e têm em consideração a ‘jornada do consumidor’. Desta forma, classificam com “Nem discordo nem concordo” e “Discordo” aspetos referentes à ‘rede intermediária no preço’. ‘estratégia de pricing’, ‘processo de pricing’, ‘pricing de sustentabilidade’, ‘comissão de vendas’ e ‘gestão do ponto de venda’. Assim, a falha cai sobre o facto de as redes não apresentarem uma estratégia geral sobre o pricing. Mesmo a responsabilidade esteja na sua maioria do lado dos associados, no que toca a esta questão de definir preços, as redes devem apresentar uma estratégia, analisar a jornada do consumidor e fazer a gestão do ponto de venda dos seus produtos. Não há diretrizes evidentes sobre como realizar uma estratégia de preços que se adequa e seja eficiente (Davicik & Sharma, 2015). No entanto, a procura por uma estratégia eficiente é crucial, pois a gestão dos preços pode ser vista como uma oportunidade para potenciar a vantagem competitiva da organização (Meehan et al., 2017). Portanto, se existir uma estratégia de pricing lucrativa, mais a rede se torna eficaz face às mudanças constantes do mercado (Meehan et al., 2017). Para além da definição da estratégia, as redes colaborativas podem negociar comissões de venda com os seus parceiros. Os canais de distribuição são uma importante componente da estratégia do marketing-mix, na medida em que é obtido a disponibilidade e fornecimento dos produtos (Kotler & Keller, 2012). Sublinhar que todas as redes apresentam canais online como o *website* próprio e redes sociais. O conhecimento da jornada do consumidor e a gestão do ponto de venda fortalecem uma disponibilidade maior do produto e um fornecimento mais adequado ao público-alvo. Assim, os *marketers* devem considerar o contexto de todo o processo do produto, onde é feito, distribuído, vendido e atendido (Kotler & Keller, 2012). A estratégia de comunicação das redes colaborativas passa por manter a marca ativa e presente na mente dos consumidores. As ferramentas de comunicação que as três redes de sucesso classificam como “Muito utilizado” e

“Utilizado” as ‘relações públicas’, o ‘marketing direto’ e a ‘comunicação online’. Já as seis redes restantes indicam utilizar mais a ‘publicidade’, as ‘relações públicas’, o ‘marketing direto’ e a ‘comunicação online’. Ambas demonstram importância quanto à internacionalização das redes colaborativas e comunicação integrada de marketing. Tendo estes aspetos em mente, considera-se que tanto as redes de sucesso como as restantes redes utilizam poucas ferramentas de comunicação e não tiram proveito da sua gestão integrada. A resposta deve passar pela aposta em mais ferramentas de comunicação como a publicidade, promoções, patrocínio e mecenato. Estas ferramentas visam partilhar informações sobre o produto territorial assim como incentivar e lembrar a necessidade de obter o mesmo (Bagautdinova et al., 2012). Quanto à internacionalização, esta apresenta uma oportunidade de crescimento e criação de valor para a rede, uma vez que a possibilidade de aumentar a experiência de mercado, o seu desempenho e até inovação é maior (Engelman, Carneiro Zen, & Fracasso, 2015). E, ainda, a Comunicação Integrada de Marketing mostra-se como um processo significativo, persuasivo e mensurável, onde é avaliado a sua eficácia e eficiência, reunindo assim todos os elementos de marketing e comunicação (Luxton, Reid, & Mavondo, 2015).

O orçamento está associado ao planeamento das despesas e receitas da rede em acordo com os seus objetivos. Desta forma, as redes apresentam formas de funcionamento muito diferentes, devido à sua capacidade económica, de recursos humanos, investimento, entre outros. Segundo os resultados, apenas as três redes de maior sucesso consideram importante estabelecer classes de custo no orçamento. Aspeto que as seis colaborativas devem ter em consideração, pois as classes de custo devem ser estipuladas para um orçamento adequado, entendendo assim a sua importância nota-se um aspeto a melhorar nas restantes redes (Brito, 2012; Meehan et al., 2017). Em acordo com as categorias do orçamento, as três redes atribuem “Muito Importante” e “Importante” aos ‘recursos financeiros’, ‘percentagem de vendas’ e ‘objetivos e tarefas’. As seis redes de menor sucesso classificam apenas os ‘recursos financeiros’ como “Muito Importante”. Nesta perspetiva, considera-se em falta que as três redes de sucesso não considerem nas categorias do orçamento a ‘paridade com a concorrência’ assim como as seis restantes redes não têm em conta a ‘percentagem de vendas’, a ‘paridade com a concorrência’ e ‘objetivos e tarefas’. Para a execução de um orçamento correto, é necessário considerar

os recursos financeiros, as percentagens de venda, a paridade com a concorrência e a definição do mesmo por objetivos e tarefas (Kotler & Keller, 2012). Todas as redes colaborativas dizem receber apoios financeiros de entidades públicas e privadas, uma vez que o setor turístico revela uma estrutura frágil e em constante mudança no que toca aos custos de investimento e de funcionamento (Resat, Abdulkadir, & Bulent, 2019). Tanto as três redes como as restantes concordaram que a definição de um normativo do orçamento resumo da rede pode permitir o seu próprio desenvolvimento para futuros projetos. A variável 'ligação dos orçamentos' dos associados com o das redes mostra ser relevante apenas para as três redes de sucesso, o que revela ser mais um aspeto em falta nas seis redes restantes. Estas questões coligam-se com a importância da estratégia associada à segmentação dos clientes e seleção de mercados, a determinação dos recursos e a análise dos esforços promocionais (Resat et al., 2019). Por fim, é essencial que as redes definam todos os aspetos do orçamento corretamente, não esquecendo o mercado em constante mudança, a complexidade dos itens do orçamento, a concorrência e a estrutura diferenciadora das organizações do setor (Resat et al., 2019).

O controlo é fundamental para analisar se os objetivos estão a ser cumpridos e direcionados como o pretendido pela organização. Todas as redes demonstram a importância de executar o controlo de marketing e de adaptarem sempre que necessário. No entanto, apenas as três redes de maior sucesso assumem a importância da monitorização dos objetivos, aspeto em falta por parte das seis redes colaborativas. A monitorização dos objetivos está associada ao controlo e dos aspetos como as vendas, a participação no mercado, as despesas de marketing, o desempenho, a análise financeira, a eficiência, entre outros (Kotler & Keller, 2012). É importante que a monitorização dos resultados e atividades de marketing atenda à concretização dos objetivos que a organização definiu (Kotler & Keller, 2012). As três redes colaborativas assumem ainda a importância da realização de 'relatórios periódicos' que mostram a situação económica das parcerias para efeitos de sustentabilidade. Aspeto que as seis redes colaborativas têm em falta e devem considerar para a execução de um controlo mais eficaz. O 'progresso' em relação a cada atividade, o 'plano de contingência', o 'balanço de clientes e o seu custo de manutenção' (quanto custa, em média, manter um cliente que já está fidelizado ou que mantém uma relação comercial por um período alargado), a 'taxa de crescimento' e

a 'taxa de penetração' são variáveis que tanto as redes de maior sucesso como as de menor não consideram importantes para a realização do controlo da rede. No entanto, todos estes aspetos devem ser tidos em conta para uma melhor execução do controlo de marketing. O controlo deve avaliar os efeitos das atividades e programas de marketing. É necessário que as organizações reavaliem a sua abordagem de controlo quanto ao plano, lucro, eficiência e estratégia para uma auditoria de marketing adequada (Kotler & Keller, 2012).

O sucesso tem que ver com a concretização dos objetivos e está relacionado com todas as categorias anteriores. O sucesso dos objetivos, da estratégia, do marketing-mix, orçamento e controlo representam o sucesso do marketing da rede colaborativa, conduzindo à comercialização do seu produto e à projeção da rede. De acordo com os resultados, as três redes de maior referem ter sucesso em todas as categorias. Apenas a variável do 'sucesso do preço' apresenta uma média ligeiramente mais baixa que as restantes, uma vez que as redes assumem um papel intermediário no preço (podendo ser sugestivo e pedagógico). Ainda assim salienta-se a importância da definição de uma estratégia de pricing, controlando e tirando aproveitamento maior desta questão. Já as seis redes de menor dizem destacar-se com sucesso nas categorias dos objetivos, da estratégia, do produto e da comunicação (fatores do marketing-mix). Os dados da análise da média, mediana e moda refletem também que o sucesso do controlo e monitorização está perto da classificação "Bom". Indicam ter menor pontuação quanto ao sucesso do preço aplicado, da distribuição e o sucesso financeiro, aspetos que se interligam com o facto de não definirem os seus próprios preços, da maioria das redes apenas ter o canal online e de revelarem uma elevada dependência de apoios financeiros.

Em síntese, é perceptível que existem aspetos a melhorar em todas as redes, sobretudo nas seis redes colaborativas como a estratégia do preço, onde as redes podem ter um papel maior, canalizando os seus interesses através de comissões de venda e, conseqüentemente, um maior controlo de vendas; a distribuição, em termos de análise da jornada do consumidor e da gestão dos pontos de venda, procurando estar mais junto do cliente; a comunicação, apostando noutras ferramentas que trazem igualmente vantagens como a publicidade (não necessariamente na televisão, mas em redes sociais e sites associados ao turismo), as promoções, o patrocínio, entre outras, potenciando

assim mais as ferramentas usadas; o orçamento, analisando as questões das classes de custo, percentagem de vendas, da paridade com a concorrência, da construção do orçamento por objetivos e tarefas e, ainda, a ligação dos orçamentos dos associados ao das redes; e, por fim, o controlo, revendo a importância de monitorizar os objetivos, avaliar o progresso, ter relatórios periódicos, plano de contingência, balanço de clientes e custo de manutenção e taxas de crescimento e penetração. Estas recomendações têm por base os dados das três redes e a revisão da literatura que mostra a importância de um plano de marketing bem definido, considerando os aspetos mencionados. Para atingir o sucesso, é necessário que os profissionais de marketing tenham maior influência na organização, procurem a inovação contínua e haja um esforço por compreender a mente dos consumidores (Kotler & Keller, 2012). De acordo com Kozak e Buhalis (2019), deve construir-se o futuro do turismo com base no sucesso do trabalho colaborativo. Um planeamento através da coordenação de recursos e sustentabilidade é fulcral para o sucesso a longo prazo (Kozak & Buhalis, 2019). Por fim, realçar que estas dez redes estão sólidas e apresentam muito trabalho realizado, estando assim no terceiro nível definido pelo Turismo de Portugal, I.P. No entanto, apresentam algumas dificuldades de comercialização dos seus produtos e serviços, ao qual a resposta passa pela definição de uma boa e adequada estratégia de marketing.

## **6. CONCLUSÃO**

## 6. Conclusão

O objetivo deste projeto passou por compreender quais os fatores para alcançar o sucesso das redes colaborativas (através de três redes destacadas pelo Turismo de Portugal I.P. considerando a concretização dos objetivos das mesmas), no que refere à estratégia de marketing e comercialização. Também se procurou compreender o que falta às sete redes colaborativas para atingir uma estratégia de marketing de sucesso. O problema destas redes está relacionado com a dificuldade de comercialização, ou seja, o projeto existe e pode ser promovido, mas não apresenta todas as condições para vender diretamente. Nesta perspetiva, as diferenças existentes na criação destes projetos - o facto de apresentarem características muito distintas - e a estratégia de marketing aplicada são as causas apontadas. A contribuição do presente estudo está ligada à importância que as redes colaborativas assumem para com os territórios onde estão implementadas. Isto significa que quanto maior a sua eficiência, maior contributo para o desenvolvimento da região.

Para alcançar o objetivo definido, foram elaborados dois métodos de recolha de dados: as entrevistas e os questionários. As entrevistas com o objetivo de compreender os fatores de sucesso das redes Aldeias do Xisto, Heranças do Alentejo e Rota Vicentina, consideradas mais desenvolvidas devido à concretização dos seus objetivos. E os questionários, com intuito de entender o que falta às outras redes para atingirem maior sucesso em termos de marketing e comercialização. De acordo com os dados recolhidos, destacam-se as categorias Objetivos, Estratégia, Marketing-Mix, Orçamento e Controlo, consideradas fulcrais para um funcionamento das redes bem-sucedido. Pode destacar-se um balanço positivo nas respostas obtidas pelas redes colaborativas, denotando-se uma clara melhoria de alguns aspetos considerados importantes no que toca às categorias referidas. Uma estratégia mais adequada e eficiente assente nos fatores de maior importância, certamente contribuirá para um sucesso maior e mais gratificante para a rede colaborativa. Ainda assim é perceptível que existem aspetos a melhorar quanto à estratégia do preço, distribuição, comunicação, orçamento e controlo. Estas melhorias podem estar associadas a alguma falta de conhecimento técnico e/ou falta de recursos.

### **Limitações**

No que refere ao tema central do projeto, foram alcançados os objetivos pretendidos, no entanto, também existiram algumas limitações. A primeira tem que ver com o tamanho da amostra, o facto de ser um projeto tão específico e que se concentrou nas redes colaborativas do terceiro nível de atuação (definido pelo Turismo de Portugal) não permite generalizar os dados recolhidos. Como foi possível verificar, todas estas redes apresentam características e recursos muito diferentes, conduzindo também a diferentes desafios. As recomendações abordadas são aspetos considerados em acordo com os dados recolhidos, mas não tem em conta outros obstáculos que as redes possam ter. Por fim, a dimensão da amostra (9 observações) impossibilitou a realização de outro tipo de análises estatística avançada.

### **Contribuições para Futuras Pesquisas**

O presente trabalho respondeu aos fatores que influenciam o sucesso das redes colaborativas em termos de marketing e comercialização. De modo a dar continuidade a este trabalho, seria importante realizar um trabalho semelhante ao apresentado, mas dirigido especificamente às redes de primeiro e segundo nível. Noutra perspetiva ainda, seria estender a pesquisa a todas as redes existentes (trinta), conseguindo assim uma visão total e mais adequada, apesar de as redes se encontrarem em níveis diferentes de atuação.

**BIBLIOGRAFIA**

## Bibliografia

- ADERE - Peneda Gerês. (2012). Peneda-Gerês. Retrieved February 4, 2020, from <http://www.adere-pg.pt/>
- ADRIMAG. (2015). Montanhas Mágicas. Retrieved February 4, 2020, from <http://montanhasmagicas.pt/pt/>
- ADXTUR. (2013). Aldeias do Xisto. Retrieved February 3, 2020, from <https://aldeiasdoxisto.pt/content/Rede>
- Aksoy, H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? *Technology in Society*, 51, 133–141. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005>
- Aldeias Históricas de Portugal. (2020). Aldeias Históricas de Portugal. Retrieved February 3, 2020, from <https://aldeiashistoricasdeportugal.com/>
- Ambler, T., & Kokkinaki, F. (1997). Measures of marketing success. *Journal of Marketing Management*, 13(7), 665–678. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964503>
- Bagautdinova, N., Gafurov, I., Kalenskaya, N., & Novenkova, A. (2012). The Regional Development Strategy Based on Territorial Marketing (The Case of Russia). *World Applied Sciences Journal*, 18(Special Issue of Economics), 179–184. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2012.18.120030>
- Benson, A. J., & Stephenson, R. L. (2018). Options for integrating ecological, economic, and social objectives in evaluation and management of fisheries. *Fish and Fisheries*, 19(1), 40–56. <https://doi.org/10.1111/faf.12235>
- Benson, M. H., & Craig, R. K. (2014). The End of Sustainability. *Society & Natural Resources*, 27(7), 777–782. <https://doi.org/10.1080/08941920.2014.901467>
- Benur, A. M., & Bramwell, B. (2015). Tourism product development and product

- diversification in destinations. *Tourism Management*, 50, 213–224. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.02.005>
- Boisen, M., Terlouw, K., Groote, P., & Couwenberg, O. (2018). Reframing place promotion, place marketing, and place branding - moving beyond conceptual confusion. *Cities*, 80(October), 4–11. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2017.08.021>
- Borseková, K., Vaňová, A., & Vitálišová, K. (2017). Smart Specialization for Smart Spatial Development: Innovative Strategies for Building Competitive Advantages in Tourism in Slovakia. *Socio-Economic Planning Sciences*, 58, 39–50. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2016.10.004>
- Braun, E., Kavaratzis, M., & Zenker, S. (2013). My city – my brand: the different roles of residents in place branding. *Journal of Place Management and Development*, 6(1), 18–28. <https://doi.org/10.1108/17538331311306087>
- Brito, P. Q. (2012). *Promoção de Vendas e Comunicação de Preços*. Coimbra: Edições Almedina.
- Budeanu, A., Miller, G., Moscardo, G., & Ooi, C.-S. (2016). Sustainable tourism, progress, challenges and opportunities: an introduction. *Journal of Cleaner Production*, 111, 285–294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.10.027>
- Celeste, P., & Moniz, L. B. (2019). *Marketing Performance: 80 Métricas de marketing e vendas*. Lisboa: Clube do Autor.
- Chapin, F. S., & Knapp, C. N. (2015). Sense of place: A process for identifying and negotiating potentially contested visions of sustainability. *Environmental Science & Policy*, 53, 38–46. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2015.04.012>
- Correia, R. A. F. (2011). Territorial marketing: interaction between industrial and regional networks. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 8(1), 93–95. <https://doi.org/10.1007/s12208-011-0064-y>
- Davcik, N. S., & Sharma, P. (2015). Impact of product differentiation, marketing investments and brand equity on pricing strategies. *European Journal of Marketing*, 49(5/6), 760–781. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2014-0150>

- Denicolai, S., Cioccarelli, G., & Zucchella, A. (2010). Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence. *Tourism Management*, 31(2), 260–266. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.002>
- Dietrich, T., Rundle-Thiele, S., Schuster, L., Drennan, J., Russell-Bennett, R., Leo, C., ... Connor, J. P. (2015). Differential segmentation responses to an alcohol social marketing program. *Addictive Behaviors*, 49, 68–77. <https://doi.org/10.1016/j.addbeh.2015.05.010>
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(November), 35–36.
- Eidelman, B. M., Fakhrutdinova, L. R., & Galimov, S. S. (2016). Applying of the Territorial Marketing Technologies in Organizations of Socio-Culture Service and Tourism. *International Business Management*, 10(23), 5568–5571.
- Engelman, R., Carneiro Zen, A., & Fracasso, E. M. (2015). The Impact of the Incubator on the Internationalization of Firms. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(1), 29–39. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000100003>
- Eshuis, J., Braun, E., & Klijn, E.-H. (2013). Place Marketing as Governance Strategy: An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. *Public Administration Review*, 73(3), 507–516. <https://doi.org/10.1111/puar.12044>
- Eshuis, J., Klijn, E.-H., & Braun, E. (2014). Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International Review of Administrative Sciences*, 80(1), 151–171. <https://doi.org/10.1177/0020852313513872>
- Fan, S., Lau, R. Y. K., & Zhao, J. L. (2015). Demystifying Big Data Analytics for Business Intelligence Through the Lens of Marketing Mix. *Big Data Research*, 2(1), 28–32. <https://doi.org/10.1016/j.bdr.2015.02.006>
- Fleiszer, A. R., Semenic, S. E., Ritchie, J. A., Richer, M.-C., & Denis, J.-L. (2015). The sustainability of healthcare innovations: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 71(7), 1484–1498. <https://doi.org/10.1111/jan.12633>

- Font, X., & McCabe, S. (2017). Sustainability and marketing in tourism: its contexts, paradoxes, approaches, challenges and potential. *Journal of Sustainable Tourism*, 25(7), 869–883. <https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1301721>
- Franzoni, S. (2015). Measuring the sustainability performance of the tourism sector. *Tourism Management Perspectives*, 16, 22–27. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2015.05.007>
- Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, 143, 757–768. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048>
- Geopark Naturtejo. (2020). Geopark Naturtejo. Retrieved February 3, 2020, from <https://www.naturtejo.com/>
- Govers, R. (2011). From place marketing to place branding and back. *Place Branding and Public Diplomacy*, 7(4), 227–231. <https://doi.org/10.1057/pb.2011.28>
- Grădinaru, S., Iojă, C., Pătru-Stupariu, I., & Hersperger, A. (2017). Are Spatial Planning Objectives Reflected in the Evolution of Urban Landscape Patterns? A Framework for the Evaluation of Spatial Planning Outcomes. *Sustainability*, 9(8), 1279. <https://doi.org/10.3390/su9081279>
- Hanssens, D. M., & Pauwels, K. H. (2016). Demonstrating the Value of Marketing. *Journal of Marketing*, 80(6), 173–190. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0417>
- Hatani, F. (2015). Analyzing high-profile panel discussion on global health: An exploration with MAXQDA. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 16(1), 1–20.
- Heranças do Alentejo. (2014). Heranças do Alentejo. Retrieved February 3, 2020, from <https://www.herancasdoalentejo.net/>
- Hong, Y., Cai, G., Mo, Z., Gao, W., Xu, L., Jiang, Y., & Jiang, J. (2020). The Impact of COVID-19 on Tourist Satisfaction with B&B in Zhejiang, China: An Importance–Performance Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(10), 3747. <https://doi.org/10.3390/ijerph17103747>
- Horlings, L. G. (2015). Values in place; A value-oriented approach toward sustainable

- place-shaping. *Regional Studies, Regional Science*, 2(1), 257–274.  
<https://doi.org/10.1080/21681376.2015.1014062>
- IAPMEI. (2016). Como elaborar um Plano de Negócios - Guia Explicativo. Retrieved December 1, 2020, from [https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-\(5\).pdf.aspx?lang=pt-PT](https://www.iapmei.pt/getattachment/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Guias-e-Manuais-de-Apoio/ComoElaborarPlanodeNegocio-(5).pdf.aspx?lang=pt-PT)
- IERA. (2015). Guia do Empreendedor. Retrieved December 1, 2020, from <http://www.iera.pt/wp-content/uploads/2015/01/Guia-do-Empreendedor-IERA1.pdf>
- Iyer, P., Davari, A., Zolfagharian, M., & Paswan, A. (2019). Market orientation, positioning strategy and brand performance. *Industrial Marketing Management*, 81(November 2018), 16–29. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.004>
- Jarratt, D., Phelan, C., Wain, J., & Dale, S. (2019). Developing a sense of place toolkit: Identifying destination uniqueness. *Tourism and Hospitality Research*, 19(4), 408–421. <https://doi.org/10.1177/1467358418768678>
- Kavaratzis, M., & Ashworth, G. (2008). Place marketing: how did we get here and where are we going? *Journal of Place Management and Development*, 1(2), 150–165. <https://doi.org/10.1108/17538330810889989>
- Kay Smith, M., & Diekmann, A. (2017). Tourism and wellbeing. *Annals of Tourism Research*, 66, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.05.006>
- Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., Haider, D., & Rein, I. (1993). *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. The Free Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Administração de Marketing* (14. ed. Pe). São Paulo: Prentice Hall.
- Kozak, M., & Buhalis, D. (2019). Cross-border tourism destination marketing: Prerequisites and critical success factors. *Journal of Destination Marketing &*

- Management*, 14(November), 100392.  
<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100392>
- Larsson, H., & Grönlund, Å. (2014). Future-oriented eGovernance: The sustainability concept in eGov research, and ways forward. *Government Information Quarterly*, 31(1), 137–149. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.07.004>
- Lee, J.-Y., Kozlenkova, I. V., & Palmatier, R. W. (2015). Structural marketing: using organizational structure to achieve marketing objectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 73–99. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0402-9>
- Lichrou, M., O'Malley, L., & Patterson, M. (2014). On the marketing implications of place narratives. *Journal of Marketing Management*, 30(9–10), 832–856. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.926961>
- Liu, C. S., & Chou, S. (2016). Tourism strategy development and facilitation of integrative processes among brand equity, marketing and motivation. *Tourism Management*, 54, 298–308. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.11.014>
- Luxton, S., Reid, M., & Mavondo, F. (2015). Integrated Marketing Communication Capability and Brand Performance. *Journal of Advertising*, 44(1), 37–46. <https://doi.org/10.1080/00913367.2014.934938>
- Malhotra, N. (2011). *Pesquisa de Marketing: uma Orientação Aplicada* (6th ed.). Bookman.
- Mariani, M. M., Buhalis, D., Longhi, C., & Vitouladiti, O. (2014). Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing & Management*, 2(4), 269–272. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2013.11.003>
- Maxqda. (2020). All-in-One Qualitative & Mixed Methods Data Analysis Tool. Retrieved January 11, 2021, from <https://www.maxqda.com/#>
- McCamley, C., & Gilmore, A. (2018). Strategic marketing planning for heritage tourism: a conceptual model and empirical findings from two emerging heritage regions. *Journal of Strategic Marketing*, 26(2), 156–173.

<https://doi.org/10.1080/0965254X.2016.1195859>

McManus, P., & Connell, J. (2014). Putting places on the map? Marketing rural and regional Australia. *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(2), 105–113.

<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2014.01.001>

Meehan, J. M., Simonetto, M. G., Montan, L., & Goodin, C. A. (2017). *Gestão de Rentabilidade e Pricing*. (Actual Editora, Ed.).

Michailidou, A. V., Vlachokostas, C., & Moussiopoulos, N. (2016). Interactions between climate change and the tourism sector: Multiple-criteria decision analysis to assess mitigation and adaptation options in tourism areas. *Tourism Management*, 55(August), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.01.010>

Mihalic, T. (2016). Sustainable-responsible tourism discourse – Towards ‘responsustable’ tourism. *Journal of Cleaner Production*, 111, 461–470. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.062>

Mingaleva, Z., & Bunakov, O. (2014). Innovative ways of using the tourist potential as the basis of territories development. *Life Science Journal*, 11(January), 315–317.

Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271–289. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0275-0>

Ngo, T., Lohmann, G., & Hales, R. (2018). Collaborative marketing for the sustainable development of community-based tourism enterprises: voices from the field. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(8), 1325–1343. <https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1443114>

Oja, H. (1983). Descriptive statistics for multivariate distributions. *Statistics & Probability Letters*, 1(6), 327–332. [https://doi.org/10.1016/0167-7152\(83\)90054-8](https://doi.org/10.1016/0167-7152(83)90054-8)

Parker, C., Roper, S., & Medway, D. (2015). Back to basics in the marketing of place: the impact of litter upon place attitudes. *Journal of Marketing Management*, 31(9–10), 1090–1112. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2015.1035307>

- Patti, C. H., Hartley, S. W., van Dessel, M. M., & Baack, D. W. (2017). Improving integrated marketing communications practices: A comparison of objectives and results. *Journal of Marketing Communications*, 23(4), 351–370. <https://doi.org/10.1080/13527266.2015.1027251>
- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Podoprigora, M. G., & Nazvanova, I. A. (2015). Territory Marketing: Its Notion, Specific Features and Implementation Stages. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3S4), 165–172. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3s4p165>
- Pratas, J. M., & Brito, P. Q. (2019). *Distribuição: Gestão de pontos de venda e de retalho*. Lisboa: Actual.
- Pulido-Fernández, J. I., Cárdenas-García, P. J., & Espinosa-Pulido, J. A. (2019). Does environmental sustainability contribute to tourism growth? An analysis at the country level. *Journal of Cleaner Production*, 213, 309–319. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.151>
- Renigier-Biřozor, M., & Biřozor, A. (2015). Territorial Marketing as an Element Boosting the Development of a Commune. *Real Estate Management and Valuation*, 23(2), 40–51. <https://doi.org/10.1515/remav-2015-0014>
- Resat, A., Abdulkadir, C., & Bulent, A. (2019). An Assessment of the Marketing Budget in the Tourism Businesses. In *Advances in Global Business and Economics: Volume 2* (pp. 176–186). Anahei Publishing. <https://doi.org/10.5038/9781732127555>
- Roldão, V. S. (2016). *Gestão de Projectos: Abordagem instrumental ao planeamento, organização e controlo* (5th ed.). Lisboa: Monitor.
- Rosenbaum, M. S., Kelleher, C., Friman, M., Kristensson, P., & Scherer, A. (2017). Replacing place in marketing: A resource-exchange place perspective. *Journal of Business Research*, 79, 281–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.009>
- Rota da Terra Fria Transmontana. (n.d.). Rota da Terra Fria Transmontana. Retrieved

- February 4, 2020, from <http://www.rotaterrafria.com/pages/1>
- Rota do Românico. (2020). Rota do Românico. Retrieved February 4, 2020, from <https://www.rotadoromanico.com/pt/>
- Rota Vicentina. (2020). Rota Vicentina. Retrieved February 4, 2020, from <https://rotavicentina.com/>
- Saarinen, J. (2013). Critical Sustainability: Setting the Limits to Growth and Responsibility in Tourism. *Sustainability*, 6(1), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su6010001>
- Saillard, E. K. (2011). Systematic Versus Interpretive Analysis with Two CAQDAS Packages: NVivo and MAXQDA. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(1).
- Séraphin, H., Ambaye, M., Gowreesunkar, V., & Bonnardel, V. (2016). A marketing research tool for destination marketing organizations' logo design. *Journal of Business Research*, 69(11), 5022–5027. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.074>
- Servidio, R., & Ruffolo, I. (2016). Exploring the relationship between emotions and memorable tourism experiences through narratives. *Tourism Management Perspectives*, 20, 151–160. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.07.010>
- Singleton, J. (2015). Head, heart and hands model for transformative learning: Place as context for changing sustainability values. *Journal of Sustainability Education*, 9(March), 1–16.
- Smith, S. (2015). A sense of place: place, culture and tourism. *Tourism Recreation Research*, 40(2), 220–233. <https://doi.org/10.1080/02508281.2015.1049814>
- Termas do Centro. (2018). Termas do Centro. Retrieved February 4, 2020, from <http://www.termascentro.pt/pt>
- Torres-Delgado, A., & Palomeque, F. L. (2014). Measuring sustainable tourism at the municipal level. *Annals of Tourism Research*, 49, 122–137. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.09.003>

- Turismo de Portugal. (2017). *Estratégia 2027*. Retrieved December 10, 2020, from [http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/Estrategia/Estrategia\\_2027/Paginas/default.aspx](http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/Estrategia/Estrategia_2027/Paginas/default.aspx)
- Turismo de Portugal. (2019a). *ALA+T Qualificar para o Turismo: Projetos de Base Territorial - Redes Colaborativas*.
- Turismo de Portugal. (2019b). *ALA+T Qualificar para o Turismo: Redes Colaborativas*.
- United Nations. (2015). *Sustainable Development Goals*. Retrieved August 28, 2020, from <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
- United Nations Environment Programme, & World Tourism Organization. (2005). *Making Tourism More Sustainable - A Guide for Policy Makers*. UNEP. Paris, France: World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284408214>
- UNWTO. (1994). *Recommendations on Tourism Statistics*. Retrieved January 5, 2020, from [https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm\\_83e.pdf](https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesm/seriesm_83e.pdf)
- UNWTO. (2018). *Tourism for Development – Volume I: Key Areas for Action*. *Tourism for Development – Volume I: Key Areas for Action* (Vol. I). World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284419722>
- UNWTO. (2019). *International Tourism Highlights, 2019 Edition*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284421152>
- Venter, P., Wright, A., & Dibb, S. (2015). Performing market segmentation: a performative perspective. *Journal of Marketing Management*, 31(1–2), 62–83. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2014.980437>
- World Tourism Organization. (2019). *UNWTO Tourism Definitions | Définitions du tourisme de l'OMT | Definiciones de turismo de la OMT*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284420858>
- Wymer, W., Boenigk, S., & Möhlmann, M. (2015). The Conceptualization of Nonprofit Marketing Orientation: A Critical Reflection and Contributions Toward Closing the Practice–Theory Gap. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(2), 117–134. <https://doi.org/10.1080/10495142.2014.965078>

Yin, P., Chu, J., Wu, J., Ding, J., Yang, M., & Wang, Y. (2020). A DEA-based two-stage network approach for hotel performance analysis: An internal cooperation perspective. *Omega*, 93, 102035. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.02.004>

Zbucea, A. (2014). Territorial Marketing based on Cultural Heritage. *Management & Marketing*, XII(2), 135–151.

## **Anexos**

### **Anexo I – Caracterização das 10 Redes Colaborativas**

Uma vez que o foco são as dez redes mencionadas, torna-se relevante contextualizar e dar a conhecer um pouco cada uma delas. As Aldeias do Xisto são uma rede composta por vinte sete aldeias, localizadas no interior da Região Centro, que dispõem de diversos elementos como a arquitetura, a gastronomia, a natureza, as suas tradições e produtos, entre outros (ADXTUR, 2013). O projeto das Aldeias do Xisto surgiu em 2000 pela ADXTUR, agência responsável pelo desenvolvimento turístico das aldeias (ADXTUR, 2013). Referir também que integram vinte e um municípios: Arganil, Alvaiázere, Castanheira de Pera, Castelo Branco, Covilhã, Figueiró dos Vinhos, Fundão, Gois, Lousã, Miranda do Corvo, Oleiros, Oliveira do Hospital, Pampilhos da Serra, Pedrógão Grande, Penela, Proença-a-Nova, Sertã, Tábua, Vila de Rei, Vila Nova de Poiares e Vila Velha de Rodão (ADXTUR, 2013). Os principais objetivos definidos por esta rede têm que ver com a preservação e promoção da paisagem cultural, a dinamização a nível social e económico do local, a valorização do património arquitetónico existente e a renovação das artes e ofícios (ADXTUR, 2013). A visita a estas aldeias permite não só apreciar toda a arquitetura característica das casas, como conhecer diversos monumentos como o Castelo da Lousã, o Centro de Interpretação da Arte Pré-Histórica do Poço do Caldeirão, o Museu Arqueológico do Fundão, entre outros. Existem também variadas atividades que podem complementar toda a experiência como canoagem, escalada, passeios pedestres e de bicicleta, entre outros.

As Aldeias Históricas de Portugal (2020) são uma rede de doze aldeias localizadas no interior do Centro do país: Almeida, Belmonte, Castelo Mendo, Castelo Novo, Castelo Rodrigo, Idanha-a-Velha, Linhares da Beira, Marialva, Monsanto, Piódão, Sortelha e Trancoso. Foi criada em 2007 pela Associação de Desenvolvimento Turístico das Aldeias Históricas de Portugal, uma associação que reúne entidades públicas e privadas. Almeida, Arganil, Belmonte, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Idanha-a-Nova, Fundão, Meda, Sabugal e Trancoso são os municípios que fazem parte desta rede (Aldeias Históricas de Portugal, 2020). De destacar que os principais objetivos estão relacionados com a qualificação do produto turístico, promoção da marca “Aldeias Históricas de Portugal”, o desenvolvimento de uma política de incentivos aos investidores, contribuição

para a melhoria da qualidade de vida da comunidade local e a promoção de iniciativas culturais (Aldeias Históricas de Portugal, 2020). Ao visitar estas aldeias pode encontrar-se diversos pontos de interesse como o Castelo de Marialva, o Mosteiro de Santa Maria de Aguiar, o Castelo de Linhares, a Capela de Espírito Santo, entre muitos outros. Existem também programas turísticos, percursos e alguns produtos característicos da região que os turistas podem conhecer melhor.

O Geopark Naturtejo da Meseta Meridional é um parque natural que oferece 5060 km<sup>2</sup> de terra para explorar e uma grande variedade de produtos turísticos em comunhão com a natureza (Geopark Naturtejo, 2020). Este projeto surge em 2006 através de uma associação de municípios e empresas, e é promovido pela entidade Geopark Naturtejo (Geopark Naturtejo, 2020). Esta rede localiza-se no Centro de Portugal e os municípios integrados são Castelo Branco, Idanha-a-Nova, Nisa, Oleiros, Penamacor, Proença-a-Nova e Vila Velha de Ródão (Geopark Naturtejo, 2020). Os objetivos destacados passam por promover o Geopark Naturtejo da Meseta Meridional através da valorização do património geológico e responder às necessidades e exigências de todo o tipo de visitantes (Geopark Naturtejo, 2020). Neste parque é possível visitar vários pontos de interesse como a Fortaleza de Castelo Branco, as Ruínas do Castelo de Penha Garcia, as Termas de Monfortinho, entre outros. Existem também programas de observação de aves, percursos pedestres e BTT, praias fluviais, entre muitos outros.

A Heranças do Alentejo (2014) é uma rede que inclui Hotéis de Charme, Casas de Turismo Rural e Aldeamentos Turísticos de forma a comercializar o melhor do Turismo Rural em todo o Alentejo. Criada em 2001, a rede integra os quarenta e sete municípios que fazem parte do Alentejo. Os principais objetivos estão relacionados com a promoção do Turismo Rural do Alentejo e a resposta rápida e eficaz aos clientes (Heranças do Alentejo, 2014). A Heranças disponibiliza ao turista uma série de percursos pedestres, escapadinhas, experiências de enoturismo e experiências como “Um dia no Centro Ciência Viva do Lousal”, “Batismo de Wakeboard e Ski Aquático” e “Passeios de Noucar e Piquenique”, entre outros.

As Montanhas Mágicas são uma marca que visa promover as regiões das Serra de Montemuro, Arada e Gralheira como destino turístico (ADRIMAG, 2015). Localizadas no Norte e Centro de Portugal, esta rede foi criada em 2008, oferecendo uma diversidade de

património natural e cultural (ADRIMAG, 2015). A ADRIMAG (Associação de Desenvolvimento Rural Integrado das Serras do Montemuro, Arada e Gralheira) é a entidade promotora responsável e Arouca, Castelo de Paiva, Castro Daire, Cinfães, São Pedro do Sul, Sever do Vouga e Vale de Cambra são os sete municípios integrados (ADRIMAG, 2015). De referir, que o principal objetivo tem que ver com a promoção e dinamização da marca bem como o próprio destino turístico (ADRIMAG, 2015). Ao visitar as Montanhas Mágicas pode encontrar-se a Praia Fluvial de Brugães, o Parque da Nossa Senhora da Saúde, a Cascata da Fíveda, entre outros pontos de interesse. Têm ainda duas grandes rotas para o turista conhecer, a “Rota da Água e da Pedra” e a “Rota dos Geossítios”.

A Peneda-Gerês apresenta-se como uma rede que promove e desenvolve as regiões inseridas no Parque Nacional da Peneda-Gerês (ADERE - Peneda Gerês, 2012). Foi criada em 1993, conta com cinco municípios envolventes (Arcos de Valdevez, Melgaço, Montalegre, Ponte da Barca e Terras do Bouro) e é gerida pela Adere (entidade promotora). Os principais objetivos passam pela melhoria das condições de vida das populações residentes, valorização e conservação do Património Natural e Construído e a promoção das regiões a nível externo (ADERE - Peneda Gerês, 2012). A visita ao Peneda-Gerês apresenta uma diversidade de trilhos e percursos que o turista pode realizar, de modo a conhecer a região e contactar mais com a natureza.

A Rota da Terra Fria Transmontana inclui testemunhos de carácter nordestino e é constituída por 455 km que atravessa os municípios de Bragança, Miranda do Douro, Mogadouro, Vimioso e Vinhais (Rota da Terra Fria Transmontana, n.d.). Esta rede localiza-se no Norte e é gerida por uma associação de municípios da Terra Fria e do Nordeste Transmontano. Referir ainda que o principal objetivo está relacionado com a promoção da oferta regional, partilhando os aspetos singulares de cada lugar (Rota da Terra Fria Transmontana, n.d.). O Museu do Abade de Baçal, o Castelo de Bragança, a Igreja Paroquial de Azinhoso e Museu de Arte Sacra são alguns dos locais que pode visitar-se nesta rede. Existem também percursos pedestres e BTT, escapadinhas assim como diversos estabelecimentos com produtos regionais.

A Rota do Românico (2020) apresenta o património arquitetónico de origem românica nas terras dos vales do Sousa, Douro e Tâmega. Surgiu em 1998 e localiza-se no Norte de

Portugal, aliando doze municípios Amarante, Baião, Castelo Paiva, Celorico do Basto, Cinfães, Felgueiras, Lousada, Marco de Canaveses, Paços de Ferreira, Paredes, Penafiel e Resende. Estes municípios constituem uma associação denominada de VALSOUSA (Rota do Românico, 2020). De destacar que os principais objetivos são a promoção do ordenamento do território mediante a valorização do património, a contribuição para a mudança da imagem interna e externa da região, a criação de um setor de produção, a qualificação dos recursos humanos e ainda a contribuição para a criação de uma empregabilidade qualificada (Rota do Românico, 2020). Esta rede apresenta uma variedade de monumentos que o turista pode visitar como o Mosteiro de Santa Maria de Pombeiro, a Igreja de São Vicente de Sousa e a Ponte de Veiga. É disponibilizado ainda uma série de experiências e programas turísticos com o objetivo de enriquecer a visita do cliente.

A Rota Vicentina (2020) é uma rede constituída por práticas no mundo rural como a caminhada, os circuitos de bicicleta, entre outras atividades. Este projeto foi criado em 2013 através da associação de empresas e instituições privadas, sendo gerida pela ROTA VICENTINA – Associação para a Promoção do Turismo de Natureza na Costa Alentejana e Vicentina. Os municípios que fazem parte desta rota são cinco, isto é, Aljezur, Odemira, Santiago do Cacém, Sines e Vila do Bispo (Rota Vicentina, 2020). Os objetivos delineados visam a afirmação e promoção do Sudoeste de Portugal como um destino turístico internacional, a sensibilização para a importância ambiental e cultural bem como a sustentabilidade, a consolidação de uma rede de desenvolvimento, a criação de uma infraestrutura pública de usufruto da natureza e o estímulo para a oferta existente (Rota Vicentina, 2020). A Rota Vicentina apresenta diversos trilhos pedestres, percursos circulares, percursos de BTT, *touring bike* e entre outras atividades à disponibilidade do turista.

Por último, as Termas do Centro (2018) são uma rede de 18 estâncias termais distribuídas pelos municípios de Almeida, Anadia, Caldas da Rainha, Castro Daire, Covilhã, Idanha-a-Nova, Leiria, Mação, Mangualde, Manteigas, Mealhada, Meda, Nelas, Penamacor, Sabugal, São Pedro do Sul e Tondela. É um projeto que surge em 2016, constituído por uma diversidade de entidades como municípios, empresas, universidades, entre outros (Termas do Centro, 2018). A sua entidade promotora responsável é a Associação das

Termas de Portugal – Delegação do Centro. Quanto aos objetivos, estes passam por afirmar a rede de estâncias como uma experiência única e holística, reforçar a competitividade turística, promover os benefícios das águas termais e combater a ideia de que não são apenas dirigidas para idosos ou pessoas doentes (Termas do Centro, 2018). Para além das 18 estâncias termais, a rede oferece ao cliente diversos programas, *shortbreaks* e ainda alguns produtos locais.

## Anexo II – Análise Maxqda

### Resumo de Códigos

Cor	Código de origem	Código	Seg. codificados (todos os documentos)	Seg. codificados (documentos ativados)
●		Marketing-Mix	27	0
●		Objetivos	18	0
●		Caracterização	32	0
●		Orçamento	21	0
●		Controlo	3	0
●		Estratégia	30	0

### Matriz de Códigos

% Seg. codificados (todos os documentos)	% Seg. codificados (documentos ativados)	Documentos	Modificado por	Modificado no dia	Criado por	Criado em
20,61	0,00	3	Cátia Santos	06/07/2020 11:42:41	Cátia Santos	16/06/2020 16:30:59
13,74	0,00	4	Cátia Santos	06/07/2020 11:38:47	Cátia Santos	16/06/2020 15:55:56
24,43	0,00	4	Cátia Santos	17/06/2020 15:04:35	Cátia Santos	16/06/2020 15:54:14
16,03	0,00	4	Cátia Santos	17/06/2020 15:05:50	Cátia Santos	16/06/2020 16:39:52
2,29	0,00	3	Cátia Santos	18/06/2020 15:15:42	Cátia Santos	16/06/2020 16:46:26
22,90	0,00	4	Cátia Santos	06/07/2020 11:38:39	Cátia Santos	16/06/2020 16:29:03

	Caracterização	Objetivos	Estratégia	Marketing-Mix	Orçamento	Controlo
Informação Complementar\Plano de Actividade e Orçamento 2025		4	3	0	6	0
Entrevistas\Entrevista Aldeias do Xisto	9	6	9	9	5	1
Entrevistas\Entrevista Heranças do Alentejo	9	4	9	9	5	1
Entrevistas\Entrevista Rota Vicentina	9	4	9	9	5	1

### Conexão de Códigos

Lista de Códigos	Caracterização	Objetivos	Estratégia	Marketing-Mix	Orçamento	Controlo
Caracterização	0	4	0	0	6	0
Objetivos	4	0	4	0	0	0
Estratégia	0	4	0	0	0	0
Marketing-Mix	0	0	0	0	0	0
Orçamento	6	0	0	0	0	0
Controlo	0	0	0	0	0	0

### Gráfico de Comparação de Dados

Documentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Entrevistas\Entrevista Aldeias do Xisto	0	0	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Entrevistas\Entrevista Heranças do Alentejo	0	0	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Entrevistas\Entrevista Rota Vicentina	0	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

  

	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

  

	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

  

	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78
	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2

100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

121	122	123	124	125	126	127
1	1	1	1	1	1	1
1	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0

