



**Escola Superior  
de Educação**

Politécnico de Coimbra

# **Redes Colaborativas no Desenvolvimento de Destinos Turísticos Sustentáveis: o Caso da Serra do Bussaco**

Departamento de Turismo e Gastronomia

Mestrado em Turismo de Interior – Educação para a Sustentabilidade





**Escola Superior  
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Jessica Pereira Baptista

Redes Colaborativas no Desenvolvimento de Destinos Turísticos Sustentáveis: o Caso da Serra  
do Bussaco

Dissertação de Mestrado em Turismo de Interior – Educação para a Sustentabilidade,  
apresentada ao Departamento de Turismo e Gastronomia da Escola Superior de Educação de  
Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Susana Maria Peixoto Godinho Lima

setembro de 2023



## **Agradecimentos**

Acredito que a vida é como um livro, onde cada capítulo é diferente. Uns mais curtos, outros mais longos, uns mais fáceis, outros mais difíceis, mas no final, o que realmente importa é entender a importância de cada um deles.

Para mim, a conclusão desta dissertação representa o encerrar de mais um capítulo, talvez um dos mais importantes da minha vida, e só tenho que agradecer a todos que fizeram parte dele!

À minha família, sem a qual nunca teria conseguido chegar tão longe. Obrigada pelo apoio, compreensão e aconselhamento constante ao longo da vida.

À minha orientadora, Professora Doutora Susana Lima, pela sua permanente disponibilidade, pelos valiosos conselhos e pela motivação que me soube transmitir, fazendo-me sempre acreditar na materialização deste projeto num tão curto espaço de tempo.

Ao Professor Doutor Armando Carvalho, agradecer por despertar em mim um gosto enorme pela temática das redes colaborativas, por toda a orientação, pela motivação, pela dedicação e pela disponibilidade incondicional. As pistas elementares, o conhecimento partilhado e as pontes estabelecidas com os representantes das redes implementadas foram cruciais para a realização desta dissertação.

Não poderia deixar de agradecer a todos os representantes das organizações que, mesmo com as suas vidas ocupadas, conseguiram disponibilizar um tempo para contribuir para este estudo.

Agradeço de igual modo a todas as pessoas que eu conheci ao longo do meu percurso académico e que, de alguma forma, contribuíram para a concretização desta dissertação.

A todos, um enorme obrigada!

## **Redes Colaborativas no Desenvolvimento de Destinos Turísticos Sustentáveis: o Caso da Serra do Bussaco**

O turismo tem vindo a assumir uma posição cada vez mais importante a nível económico, tornando-se num dos setores que mais cresce em Portugal. A Serra do Bussaco e os seus territórios possuem um potencial notável em termos turísticos, mas que não se encontra suficientemente aproveitado. É do interesse dos territórios da Mealhada, Mortágua e Penacova, bem como das suas organizações locais, desenvolver estratégias que permitam colmatar a falta de notoriedade do destino e retirar um maior proveito do seu potencial turístico. A cooperação ativa entre diversos *stakeholders* deste território, com atividades direta ou indiretamente ligadas ao turismo, pode gerar oportunidades de desenvolvimento turístico sustentável com benefícios significativos para este destino. Esta dissertação propõe-se a analisar e discutir de que modo é que as organizações locais e os diversos *stakeholders*, podem valorizar a oferta turística deste destino se trabalharem em rede de forma articulada. Para dar resposta a esta questão, procede-se a uma análise da estrutura do turismo no território, analisam-se redes colaborativas de sucesso em Portugal e analisa-se a estrutura relacional dos *stakeholders* dos territórios da Serra do Bussaco, o que permitirá compreender em que contexto podem melhor funcionar as redes colaborativas e o próprio território em estudo. A realização deste estudo procura compreender a importância da colaboração em rede para a competitividade turística e para o desenvolvimento de destinos turísticos sustentáveis. Para dar resposta a estes objetivos recorreu-se a uma metodologia qualitativa, tendo sido realizadas entrevistas semiestruturadas a dois representantes de redes colaborativas consolidadas em Portugal, a um especialista neste formato de cooperação e a nove *stakeholders* do território. Os resultados apontam para a necessidade de aproveitamento das potencialidades turísticas do território da Serra do Bussaco, reunindo esforços de diferentes *stakeholders* que desenvolvem a sua atividade neste território e que permitam estruturar uma oferta diferenciada de forma a aumentar a sua competitividade turística. A partir do trabalho desenvolvido é apresentada uma proposta de valor que reflete as potencialidades identificadas, a qual poderá constituir-se como um ponto de partida para uma nova abordagem de desenvolvimento sustentável do território da Serra do Bussaco assente numa rede colaborativa eficaz.

**Palavras-chave:** Turismo, Redes Colaborativas, Sustentabilidade, Serra do Bussaco

## **Collaborative Networks in the Development of Sustainable Tourist Destinations: The Case of Serra do Bussaco**

Tourism has been asserting itself as an activity very important at an economic level, becoming one of the fastest growing sectors in Portugal. Serra do Bussaco and its territories have significant potential in terms of tourism, but it is not adequately used. It is in the interest of the territories of Mealhada, Mortágua and Penacova, as well as their local organizations, to develop strategies to make possible to overcome the destination's lack of notoriety and take full advantage of its tourism potential. Active cooperation between different stakeholders in this territory, with activities directly or indirectly linked to tourism, can produce opportunities for sustainable tourism development with significant benefits for this destination. This dissertation aims to analyse and discuss how local organizations and different stakeholders can improve the tourist offer by working together. To answer this question, was made an analysis of the structure of tourism in the territory, of the successful collaborative networks in Portugal and of the relational structure of stakeholders in Serra do Bussaco territories, which will allow to understand in which context collaborative networks and the territory under study can best function. This study seeks to understand the importance of network collaboration for tourist competitiveness and the development of sustainable tourist destinations. To respond to these objectives, a qualitative methodology was used, by carried out semi-structured interviews with two representatives of consolidated collaborative networks in Portugal, a specialist in this cooperation format and nine stakeholders in the territory. The results point to the need to take advantage of the tourist potential of Serra do Bussaco territory, bringing together the efforts of different stakeholders who develop their activity in this territory and which allow structuring a different offer in order to increase its tourist competitiveness. Based on the work developed, a value proposal is presented, where is reflected the potential identified. This proposal could serve as a starting point for a new approach to sustainable development of the Serra do Bussaco territory based on an effective collaborative network.

**Keywords:** Tourism, Collaborative Networks, Sustainability, Serra do Bussaco



## Sumário

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO .....	1
1.1. Relevância e Objetivos da Investigação .....	2
1.2. Metodologia .....	4
1.3. Organização e Estrutura da Investigação .....	5
CAPÍTULO 2 – TURISMO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE DESTINOS .....	7
2.1. O Produto Turístico e a Indústria do Turismo .....	2
2.2. Dimensões de Desenvolvimento Turístico Sustentável .....	5
2.3. Desenvolvimento Local Sustentável .....	13
CAPÍTULO 3 – REDES COLABORATIVAS .....	18
3.1. A Cooperação Intermunicipal e o Conceito Multidimensional de Rede .....	19
3.2. Redes Colaborativas como Fator de Inovação e Competitividade da Atividade Turística .....	24
3.3. Redes Colaborativas: Liderança, Processo de Formação e Entraves .....	29
CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA SERRA DO BUSSACO .....	35
4.1. Características Gerais do Território .....	36
4.2. Atividade Turística .....	38
4.3. A Serra do Bussaco – Potencialidades Turísticas do Território .....	41
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO .....	57
5.1. Objetivos do Estudo .....	58
5.2. Metodologia .....	59
CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS .....	64
6.1. Enquadramento das Dimensões de Análise .....	65
6.2. Caracterização da Amostra .....	66
6.3. Análise de Redes Colaborativas de Sucesso .....	67
6.4. Os <i>Stakeholders</i> e a Colaboração nos Territórios da Serra do Bussaco .....	82

6.5.	Discussão dos Resultados Obtidos .....	90
CAPÍTULO 7 – PROPOSTA DE VALOR: REDE COLABORATIVA NO BUSSACO.....		97
7.1.	Análise SWOT .....	98
7.2.	Estratégia para uma Rede Colaborativa na Serra do Bussaco .....	100
CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES .....		112
8.1.	Considerações Finais .....	113
8.2.	Limitações .....	116
8.3.	Contribuições .....	116
BIBLIOGRAFIA .....		118
APÊNDICES.....		134

### **Lista de Abreviaturas**

1. GSTC – Global Sustainable Tourism Council
2. INE – Instituto Nacional de Estatística
3. ODM – Objetivos de Desenvolvimento do Milénio
4. ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
5. OMT – Organização Mundial de Turismo
6. ONG – Organização Não Governamental
7. ONU – Organização das Nações Unidas
8. RNT – Registo Nacional de Turismo

## Lista de Figuras

FIGURA 1 - SETORES DA OFERTA TURÍSTICA NO DESTINO .....	3
FIGURA 2 - DIMENSÕES AGENDA 2030.....	8
FIGURA 3 - CONTRIBUTO DO TURISMO PARA OS 17 ODS .....	9
FIGURA 4 – TIPOS DE COOPETIÇÃO .....	23
FIGURA 5 – DIMENSÕES DA CAPACIDADE COMPETITIVA .....	25
FIGURA 6 - MOTIVAÇÕES PARA A INTEGRAÇÃO EMPRESARIAL NO TURISMO .....	26
FIGURA 7 - TÁTICAS CONSTITUINTES DA ESTRATÉGIA.....	29
FIGURA 8 - CONCELHOS EM ANÁLISE NO MAPA .....	36
FIGURA 9 - ATRAÇÕES TURÍSTICAS DO TERRITÓRIO DO BUSSACO.....	42
FIGURA 10 – MÉTODOS DE REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	61
FIGURA 11 - DIMENSÕES DE ANÁLISE NAS REDES COLABORATIVAS DE SUCESSO .....	65
FIGURA 12 - DIMENSÕES DE ANÁLISE NOS STAKEHOLDERS.....	65
FIGURA 13 - NÍVEIS DE DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA.....	103
FIGURA 14 – OBJETIVOS DA REDE COLABORATIVA DA SERRA DO BUSSACO .....	104
FIGURA 15 – LINHAS DE ORIENTAÇÃO DA REDE .....	105
FIGURA 16 – AÇÕES DO PLANO ESTRATÉGICO .....	106
FIGURA 17 – FUNÇÕES DA COMISSÃO EXECUTIVA .....	108
FIGURA 18 – FUNÇÕES DA COMISSÃO DE ACOMPANHAMENTO.....	109
FIGURA 19 – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA REDE.....	109
FIGURA 20 – ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO INTERNA.....	110
FIGURA 21 – ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO EXTERNA .....	111

## Lista de Tabelas

TABELA 1 - FATORES DE SUCESSO PARA A COOPERAÇÃO ENTRE CÂMARAS MUNICIPAIS E ASSOCIAÇÕES DE MUNICÍPIOS .....	20
TABELA 2 - FATORES CRUCIAIS PARA A OBTENÇÃO DE BONS RESULTADOS NO TRABALHO EM REDE .....	21
TABELA 3 - BENEFÍCIOS DA COLABORAÇÃO EM REDE.....	28
TABELA 4 - VARIÁVEIS CRÍTICAS PARA A LIDERANÇA .....	31
TABELA 5 - ETAPAS DA FORMAÇÃO DE REDES COLABORATIVAS .....	32
TABELA 6 - ENTRAVES À FORMAÇÃO DE REDES COLABORATIVAS .....	33
TABELA 7 - CARACTERIZAÇÃO DO ALOJAMENTO LOCAL.....	39
TABELA 8 - CARACTERIZAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS TURÍSTICOS .....	39
TABELA 9 - CARACTERIZAÇÃO DOS AGENTES DE ANIMAÇÃO TURÍSTICA.....	39
TABELA 10 - CARACTERIZAÇÃO DAS AGÊNCIAS DE VIAGENS E TURISMO .....	40
TABELA 11 - CARACTERIZAÇÃO DA RESTAURAÇÃO .....	40
TABELA 12 - PROCURA TURÍSTICA DOS TERRITÓRIOS.....	41
TABELA 13 - ÁGUA COMO ATRAÇÃO TURÍSTICA .....	43
TABELA 14 - GEOMORFOLOGIA COMO ATRAÇÃO TURÍSTICA .....	44
TABELA 15 - MATA NACIONAL DO BUSSACO COMO ATRAÇÃO TURÍSTICA .....	45
TABELA 16 - LIVRARIA DO MONDEGO E MIRADOUROS COMO ATRAÇÕES TURÍSTICAS .....	47
TABELA 17 - MUSEUS E CENTROS INTERPRETATIVOS COMO ATRAÇÕES TURÍSTICAS .....	49
TABELA 18 - PATRIMÓNIO IMATERIAL COMO ATRAÇÃO TURÍSTICA .....	50
TABELA 19 - PATRIMÓNIO ARQUITETÓNICO COMO ATRAÇÃO TURÍSTICA .....	51
TABELA 20 - GASTRONOMIA E VINHOS COMO ATRAÇÃO TURÍSTICA.....	53
TABELA 21 - EVENTOS COMO ATRAÇÃO TURÍSTICA .....	54
TABELA 22 - POTENCIAIS EXPERIÊNCIAS DIFERENCIADORAS.....	56
TABELA 23 – IDENTIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS A REPRESENTANTES E ESPECIALISTAS EM REDES COLABORATIVAS ..	66
TABELA 24 - IDENTIFICAÇÃO DAS ENTREVISTAS A STAKEHOLDERS .....	66
TABELA 25 - CONCLUSÕES ENTREVISTAS ÀS REDES COLABORATIVAS .....	80
TABELA 26 - CONCLUSÕES ENTREVISTAS AOS STAKEHOLDERS .....	89
TABELA 27 - ANÁLISE SWOT .....	99
TABELA 28 - AVALIAÇÃO DOS PRODUTOS TURÍSTICOS DO TERRITÓRIO.....	101
TABELA 29 - MOTIVAÇÕES INERENTES AOS PRODUTOS DO TERRITÓRIO .....	102
TABELA 30 – FRAGILIDADES E O POSICIONAMENTO NO MERCADO.....	107



## **CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO**

### **1.1. Relevância e Objetivos da Investigação**

A presente dissertação foi realizada no âmbito do Mestrado em Turismo do Interior – Educação para a Sustentabilidade, do Departamento de Turismo e Gastronomia da Escola Superior de Educação de Coimbra do Instituto Politécnico de Coimbra, tendo sido orientada pela Professora Doutora Susana Maria Peixoto Godinho Lima.

Uma dissertação de mestrado é realizada com base numa questão específica, uma dúvida ou algo que cause inquietação ao investigador e que lhe desperte a vontade de encontrar respostas que permitam solucionar um determinado problema. É esta dúvida que constrói, guia e transforma o processo de decisão. As redes colaborativas têm vindo a assumir um papel de destaque no que respeita à valorização turística dos territórios e, conseqüentemente, ao aumento da sua competitividade. Neste sentido, considerou-se pertinente analisar a dinâmica das redes colaborativas e o seu contributo para o desenvolvimento de destinos turísticos sustentáveis.

A relevância deste tema decorre da observação por parte da autora do modo de funcionamento da atividade turística dos concelhos da Mealhada, Mortágua e Penacova, que partilham um ativo turístico em comum: a Serra do Bussaco. Esta observação permitiu compreender que, embora o desenvolvimento turístico se venha a verificar nestes concelhos, não existe uma oferta turística devidamente estruturada e valorizada, o que limita o seu potencial de desenvolvimento turístico. Por outro lado, constatou-se que a disseminação de redes colaborativas no turismo tem contribuído para desenvolver e consolidar alguns destinos turísticos com base no estabelecimento de parcerias territoriais para a construção de produtos turísticos atrativos e sustentáveis de grande qualidade. A decisão de escrever uma dissertação com este tema surgiu da necessidade de acrescentar conhecimento, bem como de criar uma proposta que poderá vir a contribuir para uma melhor estruturação da oferta existente.

Deste modo, definiu-se como questão de investigação a seguinte: de que forma é que o trabalho em rede pode contribuir para a valorização turística e desenvolvimento sustentável dos territórios da Serra do Bussaco?

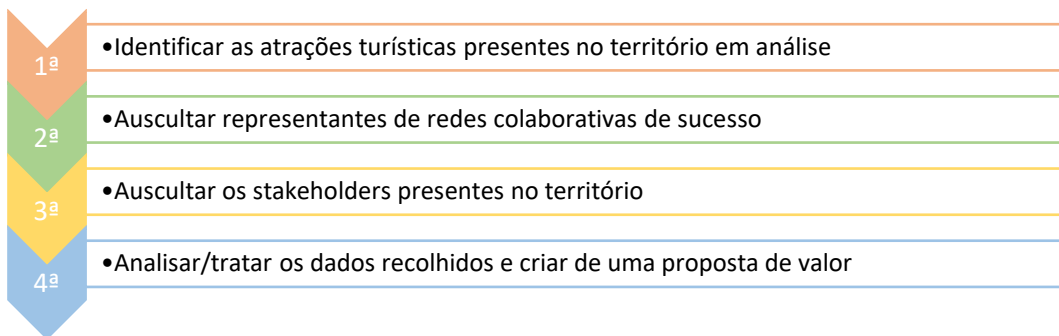
Assim, o objetivo principal deste estudo consiste em analisar o papel das redes colaborativas no desenvolvimento sustentável de destinos turísticos, tendo por base o território da Serra do Bussaco, tendo-se definido os seguintes objetivos específicos:

1. **Analisar a estrutura turística dos territórios do Bussaco:** apurar, através de uma breve caracterização do território, o seu potencial de desenvolvimento turístico;
2. **Compreender a importância do trabalho em rede para o desenvolvimento sustentável de destinos turísticos e os principais desafios que se colocam à sua implementação:** perceber, através da análise de redes colaborativas de sucesso, de que forma o seu trabalho contribui para desenvolver destinos turísticos sustentáveis e de que fatores depende o seu sucesso;
3. **Identificar a estrutura relacional dos *stakeholders* do território:** identificar eventuais relações de cooperação entre os agentes turísticos, bem como os benefícios e barreiras percebidos pelos mesmos na integração de uma eventual rede colaborativa intermunicipal;
4. **Analisar de que forma a criação de uma rede colaborativa beneficiaria os territórios em análise e o seu contributo para a inovação territorial e competitividade da atividade turística:** entender, através da elaboração de uma proposta, a importância que o trabalho em rede pode ter no desenvolvimento sustentável do destino turístico.

Estes objetivos de pesquisa serão os pontos de partida sugeridos para desenvolver a pesquisa a que se propõe esta dissertação.

## 1.2. Metodologia

Após a formulação da questão de investigação e dos objetivos que se pretende alcançar com a dissertação de mestrado, torna-se crucial definir as etapas em que se divide o estudo a realizar e o que se deve realizar em cada uma. Assim, o processo metodológico em que assenta esta dissertação encontra-se dividido em quatro etapas:



Na primeira etapa pretende-se realizar uma ampla recolha de informação relativa aos principais recursos e atrações turísticas do território em análise com o objetivo de compreender de forma mais aprofundada as potencialidades do mesmo e que produtos turísticos podem melhor contribuir para a valorização e estruturação da oferta turística.

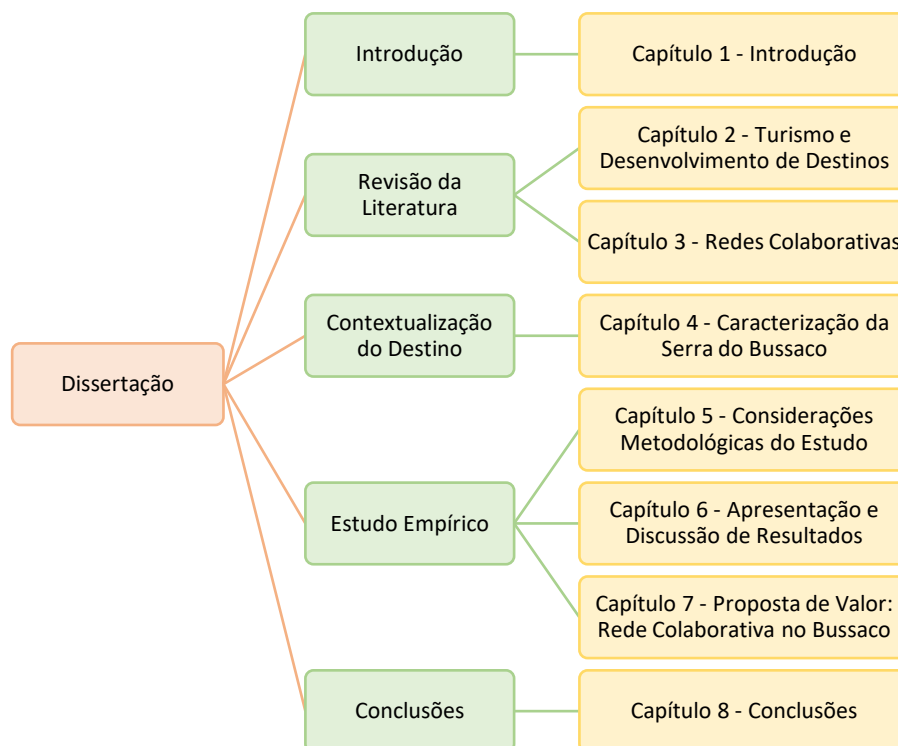
Numa segunda etapa o objetivo passa por, através de entrevistas semiestruturadas, auscultar representantes de redes colaborativas de sucesso, por forma a compreender o percurso que desenvolveram desde que surgiu o projeto até aos dias atuais.

Na terceira etapa procura-se, também através de entrevistas semiestruturadas, auscultar aos *stakeholders* sediados no território, com o objetivo de abarcar a sua perspetiva sobre o trabalho em rede e as potencialidades que identificam no território.

Por fim, na quarta etapa, espera-se ser possível criar uma proposta de valor que reflita os aspetos mais relevantes recolhidos nas etapas anteriores. Esta proposta será o culminar da presente dissertação, onde se visa criar a base de um projeto que permita desenvolver de forma sustentável os territórios da Serra do Bussaco.

### 1.3. Organização e Estrutura da Investigação

A presente dissertação encontra-se dividida em oito capítulos, sendo cada um dos capítulos composto por diversas secções. Para melhor compreender a estrutura da dissertação, apresenta-se a mesma de forma esquematizada como se segue.



O primeiro capítulo corresponde à introdução, onde é apresentado e enquadrado o tema da dissertação, bem como os objetivos, a metodologia e estrutura da mesma.

Os segundo e terceiro capítulos dizem respeito à revisão da literatura, onde o capítulo dois foca essencialmente o turismo e o desenvolvimento de destinos sustentáveis, e o capítulo três aborda as redes colaborativas e as questões inerentes ao tema.

O quarto capítulo enquadra esta dissertação no espaço geográfico onde a mesma incide, dando resposta ao primeiro objetivo da presente dissertação, através da caracterização dos territórios da Serra do Bussaco, da sua procura turística e, por fim, dos seus produtos turísticos.

No quinto capítulo é possível observar com maior precisão a metodologia utilizada para a realização da presente dissertação, onde é possível encontrar ao pormenor as características da amostragem e as técnicas de recolha de dados.

No sexto capítulo foca-se essencialmente em dar resposta ao segundo e terceiro objetivo da dissertação, onde se apresentam e discutem os resultados obtidos na parte empírica, existindo duas análises distintas: a primeira relativa ao que se apurou sobre algumas redes colaborativas de sucesso e a segunda alusiva à relação existente entre os *stakeholders*, mostrando experiências e perspetivas relativas à cooperação em rede.

Por outro lado, o capítulo sete corresponde ao último objetivo da dissertação, que passa pela elaboração de uma proposta de valor que visa desenvolver de forma sustentável os territórios em análise.

O último capítulo respeita às conclusões da dissertação, salientando as principais conclusões do estudo, o contributo que este poderá trazer para os territórios e são ainda referidas as limitações encontradas no desenrolar do estudo.

## **CAPÍTULO 2 – TURISMO E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DE DESTINOS**

## **2.1. O Produto Turístico e a Indústria do Turismo**

Embora numa fase inicial da atividade turística os turistas fossem considerados os indivíduos que viajavam por recreação ou para adquirir mais conhecimento, com o decurso do tempo, o turismo passou a ser analisado através de duas abordagens distintas, encontrando-se uma relacionada com a procura turística e outra com a oferta turística. Do ponto de vista da procura, o turismo engloba todas as deslocações de pessoas que, independentemente das suas motivações, originam consumos durante a sua deslocação e permanência fora do seu ambiente habitual (Cunha, 2013). Do ponto de vista da oferta, o turismo representa o vasto conjunto de locais, organizações, empresas, profissões e relações que se combinam com o objetivo de satisfazer todas as necessidades que emergem durante a realização da viagem. O consumo de diversas combinações de distintos tipos de produtos turísticos promove a criação de uma grande diversidade de experiências turísticas que caracterizam a oferta do destino, sendo esta constituída por um conjunto de atividades que se encontram diretamente ou indiretamente ligadas ao setor turístico (Cunha & Abrantes, 2019).

Silva (2009) define o produto turístico como o conjunto de bens e serviços unidos por relações, tanto de interação como de interdependência, tornando-o complexo. Sob a perspetiva do autor, o produto turístico resulta da junção de três elementos: atrações, facilidades e acessibilidades. O produto turístico é diferenciado dos produtos de outras indústrias pelo facto de ser intangível, que gera dificuldade de padronização, necessidade da presença do cliente durante o processo, impossibilidade de criar stock para amortecer os impactes das alterações na procura e impossibilidade de patenteação que exige estratégias para assegurar o benefício da inovação (Lickorish & Jenkins, 2000). Cunha & Abrantes (2019) argumentam que os produtos turísticos constituem a oferta em conformidade com as necessidades da procura, correspondendo a uma combinação de componentes indissociáveis que são objeto de aquisição e consumo. Este tipo de produtos resulta de um ato produtivo com objetivo económico, sendo que o sucesso de um destino poderá depender da sua capacidade de dar resposta a diversas motivações, através de uma oferta equilibrada.

Para Cooper & Hall (2008), se um destino tem como objetivo atrair turistas, torna-se fundamental a existência de quatro elementos no destino: recursos na forma de atrações físicas e culturais para induzir as pessoas à visita; recursos na forma de instalações e serviços que permitam a permanência no destino; recursos sob a forma de infraestruturas e serviços que tornam o destino acessível, bem como as diversas atrações, instalações e serviços no interior dos destinos acessíveis; e disponibilização de informações para que o consumidor conheça o destino e os seus recursos. Neste âmbito, Cunha e Abrantes (2019) identificaram alguns setores da oferta turística existentes no destino turístico e que são utilizados pelos visitantes (Figura 1).

<b>Administração e Informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividades sem fins lucrativos, que visam prestar apoio aos visitantes</li> <li>• Ex: associações, organismos oficiais de turismo e órgãos locais/regionais de turismo</li> </ul>
<b>Alimentação e Bebidas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaços que, no local de destino, satisfazem as necessidades de consumo fisiológico do turista</li> <li>• Ex: restaurantes, bares, cafetarias, entre outros</li> </ul>
<b>Alojamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalações que visam satisfazer a necessidade de o turista se alojar quando se encontra fora da sua residência habitual</li> <li>• Ex: hotéis, resorts, albergues, campings, entre outros</li> </ul>
<b>Atrações</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrativos com fins lucrativos</li> <li>• Ex: parques temáticos, museus, balneários termais, entre outros</li> </ul>
<b>Mistos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Englobam cruzeiros marítimos e fluviais, marinas, portos de recreio e excursões</li> </ul>
<b>Organização de Viagens</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operadores turísticos e agências de viagens responsáveis pela elaboração de pacotes turísticos e pela sua comercialização</li> </ul>
<b>Recreio e Desporto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite a ocupação dos tempos livres ou o desenvolvimento de atividades físicas</li> </ul>
<b>Transportes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inclui as companhias aéreas, marítimas, fluviais, ferroviárias e as empresas de aluguer de viaturas que permitem a deslocação de pessoas para o destino</li> </ul>

Figura 1 - Setores da Oferta Turística no Destino

Fonte: Adaptado de Cunha & Abrantes (2019)

Atualmente, esta indústria é nitidamente composta por organizações dos setores público e privado e da comunidade local que, habitualmente, encontrando-se inseridas em regiões e locais que revelam potencial turístico, se reúnem com o objetivo de oferecer um produto turístico que satisfaça as necessidades dos turistas (Lickorish & Jenkins, 2000). Merinero-Rodríguez e Pulido-Fernández (2015) argumentam que as relações entre as

diversas componentes da oferta se converteram num fator muito importante na compreensão do turismo, sendo úteis para o planeamento e gestão dos destinos. Nesta sequência, afirmam que a literatura científica pode ser classificada e estruturada, identificando seis linhas de pesquisa distintas: a **ciência social**, que compreende o fenómeno turístico na ótica das relações de diferentes disciplinas das Ciências Sociais; a **abordagem comunitária**, que considera os relacionamentos como interações que ocorrem entre a população residente e as autoridades ou empresas líderes; o **sistema turístico**, já que o avanço realizado é incitado pela conceptualização de relacionamentos como elos produtivos; a **abordagem dos atores**, reconhecendo a sua intervenção na estrutura turística de um nível territorial específico; o **cluster do turismo**, com o propósito de interligar as interações dos atores com a dinâmica de produção no turismo; e as **redes de turismo**, que visam conceptualizar as relações estabelecidas entre os atores turísticos como uma rede.

No destino turístico, é possível encontrar de um lado o fornecedor de serviços turísticos com características e/ou atributos atrativos diferenciados geridos de forma eficaz e eficiente, e o requisitante, o consumidor turístico, que deseja usufruir de uma experiência igual ou melhor que a anterior. Com base nesta informação é possível compreender que a satisfação sentida pelo consumidor acaba por avaliar, de forma indireta, a capacidade competitiva do fornecedor, na medida em que a atratividade do destino turístico em questão é avaliada por intermédio da disponibilidade, qualidade e gestão dos serviços locais, em função da satisfação das necessidades do cliente (Cracolici & Nijkamp, 2008).

Desta forma, a competitividade de uma região turística consiste no resultado de ações integradas do governo, do setor privado e da comunidade (Lickorish & Jenkins, 2000). Nos dias de hoje, os destinos turísticos são vistos como um produto global atraente disponível numa determinada área. Em vez de os recursos naturais, culturais e ambientais, por exemplo, serem oferecidos de forma isolada, o destino passa a oferecer pacotes compostos pelos serviços com base no seu potencial aumentando, assim, a sua competitividade (Cracolici & Nijkamp, 2008).

## **2.2. Dimensões de Desenvolvimento Turístico Sustentável**

Com a possibilidade e vontade de viajar cada vez mais crescente das pessoas na sociedade atual, a atividade turística tem alcançado cada vez mais relevância e o seu impacto no desenvolvimento socioeconómico de países em que o turismo é a sua principal atividade económica, é bastante notório.

Uma vez que o turismo consiste num fenómeno complexo e dinâmico que gera diversos impactes e pressão sobre as componentes social e ambiental, a procura de sustentabilidade revela-se urgente e deve ser considerada e integrada em todas as áreas do setor. Desta forma, os destinos turísticos devem adotar uma gestão que vise alcançar um desenvolvimento cada vez mais sustentável, por forma a reduzir ao máximo os impactes negativos, maximizar os impactos positivos gerados e aumentar o crescimento do destino como um todo.

Face ao exposto, são inúmeros os desafios que a indústria turística tem que enfrentar, no sentido de tornar as atividades turísticas compatíveis com os princípios e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, nomeadamente no que respeita à sustentabilidade ambiental, ao desenvolvimento local e à qualidade de vida do Homem.

Neste contexto, são apresentadas e debatidas perspetivas do desenvolvimento sustentável, a sua relação com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e o papel do turismo neste contexto, através da caracterização do turismo sustentável, dos seus modelos e de que forma um destino pode ser visto como um destino turístico sustentável.

### **2.2.1. Perspetivas de Desenvolvimento Sustentável**

Nas últimas décadas, os problemas ambientais têm vindo a tornar-se cada vez mais um assunto de interesse global, observando-se uma expansão da consciencialização relativa a estes problemas. Apesar de toda esta preocupação, o meio ambiente continua a sofrer inúmeras consequências da ação humana que continuam a ocorrer, como a perda de biodiversidade, o aumento da desertificação, a alteração do clima, o aumento da frequência e magnitude dos desastres naturais e os diversos tipos de poluição (ar, água e mar), privando muitas pessoas de uma vida digna (Dunlap & Jorgenson, 2012; ONU, 2015).

O relatório de Brundtland, publicado em 1987, teve uma grande importância no que concerne à identificação dos principais problemas ambientais que, já nessa altura, ameaçavam e colocavam entraves ao desenvolvimento de muitos países, tornando premente a necessidade de um compromisso entre a ecologia e a economia, assente no conceito de desenvolvimento sustentável (Carvalho, 2018). Este relatório definiu o desenvolvimento sustentável como aquele que permite a satisfação das necessidades das gerações atuais sem comprometer a capacidade de satisfação das necessidades das gerações futuras, ao mesmo tempo que salvaguarda a existência de um equilíbrio entre a solidariedade com as gerações futuras e as atuais, ou seja, embora seja essencial preservar o futuro das próximas gerações, esta preservação não pode sacrificar a geração atual que padece de pobreza e desigualdade (Sachs, 1990; W.C.E.D., 1991).

Primordialmente, o desenvolvimento sustentável assentava em duas dimensões fundamentais, o desenvolvimento económico e a proteção ambiental, no entanto, após a Cimeira Social de Copenhaga de 1995, foi incorporada uma terceira dimensão, a vertente social. Esta nova visão defende que, para o desenvolvimento sustentável ser alcançado, é crucial aliar a proteção ambiental com o crescimento económico e a inclusão social (ONU, 2015). Atualmente, embora o desenvolvimento sustentável mantenha o mesmo desígnio global, a sua implementação encontra-se assente em quatro dimensões essenciais: a económica, a ambiental, a social e a política/institucional, que inclui as formas de governação das instituições e dos seus sistemas legislativos (flexibilidade, transparência, democracia) e que são consideradas, pelo quadro de participação dos grupos de interesse (sindicatos e associações empresariais) e da sociedade civil (ONG), parceiros indispensáveis na promoção dos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (Carvalho, 2018).

Embora ao longo dos anos tenham vindo a ser implementadas várias ações em nome do desenvolvimento sustentável, estas mostraram-se ambíguas, fragmentadas e incapazes de fazer justiça à complexidade dos desafios associados às questões ambientais como a redução das desigualdades, o crescimento económico planeado e controlado, a redução da degradação e aumento da conservação ambiental, a utilização consciente e adequada dos recursos, a participação efetiva da sociedade na tomada de decisões e a internalização de uma relação de simbiose autêntica e duradoura dos seres humanos com a natureza.

Estas considerações fundamentam a necessidade de novas práticas de uso integrado dos recursos, sendo necessário considerar as bases epistemológicas, por forma a pensar na articulação das ciências e na produção de conhecimentos requerida pela teoria das relações estabelecidas entre a sociedade e a natureza (Leff, 2011).

Os referenciais de pensamento da complexidade, racionalidade ambiental, democracia participativa e visão interdisciplinar têm sido bastante importantes no que respeita à demarcação de estratégias de sustentabilidade em diversos contextos e à aplicação das proposições do desenvolvimento sustentável, que visa melhorar os locais onde as atividades turísticas são desenvolvidas, tendo um olhar cada vez mais sustentável (Hanai, 2011). É neste contexto que surgem as Agendas de Sustentabilidade, inerentes ao compromisso de incorporar fatores ambientais, sociais, económicos e éticos nas decisões estratégicas tomadas pelos países envolvidos.

A Agenda 21, um documento elaborado na ECO-92, resultante de diversos encontros promovidos pela ONU, foi a primeira Agenda Global para o desenvolvimento sustentável. Esta agenda é destacada como um dos marcos mais importantes do compromisso em prol da sustentabilidade mundial. Com mais de 2,5 mil recomendações práticas, a Agenda 21 consiste num instrumento de planeamento estratégico que visa implementar um novo modelo de desenvolvimento socioeconómico e ambiental, servindo de apoio à elaboração e implementação de políticas públicas orientadas para o desenvolvimento sustentável (ONU, 1992).

Em Setembro de 2000, os dirigentes mundiais reunidos na Cimeira do Milénio reafirmaram as suas obrigações comuns para com todas as pessoas do mundo, especialmente as mais vulneráveis e, em particular, as crianças, a quem pertence o futuro. Comprometeram-se, então, a atingir um conjunto de objetivos específicos, os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, criados com o objetivo de guiar os esforços coletivos até 2015, no que diz respeito ao combate à pobreza e ao desenvolvimento sustentável (ONU, 2000). A Declaração do Milénio foi elaborada com base nos compromissos assumidos pela comunidade internacional na década de 90, numa série de conferências e cimeiras sobre direitos humanos, direitos das crianças, direitos sexuais e reprodutivos, direito à habitação, ambiente, desenvolvimento social, igualdade e equidade (ONU, 2000).

Já em 2012, durante a Cimeira Rio+20, os governantes mundiais delinearão novas metas para entrarem em vigor em 2015, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) (OMT, 2019). Após a Organização das Nações Unidas (ONU) reconhecer as falhas que ocorreram na tentativa de alcançar os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), os ODS visam ir mais longe, nomeadamente no que se refere à erradicação de todas as formas de pobreza, reconhecendo que seria possível fazer mais nos anos seguintes.

Ao contrário do seu antecessor, a Agenda 2030 possui um conjunto de objetivos mais alargado, onde se encontram abordadas as diversas dimensões do desenvolvimento sustentável (sociedade, economia, ambiente e política/institucional) e se prevê a realização de várias ações que representam um apelo urgente à ação de todos os países, que se encontram divididas em cinco grandes áreas de atuação (Figura 2) (OMT, 2019).



Figura 2 - Dimensões Agenda 2030

Fonte: Adaptado de OMT (2019)

Os ODS devem ser interpretados como uma oportunidade única e necessária para apoiar um crescimento sustentável, regenerativo e inclusivo, sem o qual será impossível fazer face à emergência climática, à perda galopante de biodiversidade e às desigualdades e assimetrias sociais. Considera-se ainda que os mesmos possuem capacidade de desencadear inovação, crescimento económico e desenvolvimento a uma escala sem precedentes (OMT, 2019).

O turismo é um fenómeno social que gera inter-relações complexas e, quando bem planeado, contribui para o desenvolvimento de territórios, tendo sempre em vista as expectativas económicas e os valores sociais, culturais e ambientais. Neste âmbito, a Organização Mundial do Turismo (OMT) defende o potencial do turismo para contribuir, direta ou indiretamente, para todos os ODS. Na Figura 3 é possível encontrar alguns indícios de como o turismo pode contribuir para a concretização dos ODS:

 <p><b>1</b> ERRADICAR A POBREZA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover o empreendedorismo e pequenos negócios</li> <li>• Empoderar grupos menos favorecidos, particularmente jovens e mulheres</li> </ul>	 <p><b>10</b> REDUZIR AS DESIGUALDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir para a renovação urbana, desenvolvimento rural e redução das desigualdades regionais à medida que proporciona às comunidades a oportunidade de prosperarem</li> </ul>
 <p><b>2</b> ERRADICAR A FOME</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a produção, uso e venda de produtos locais nos destinos turísticos e a sua total integração na cadeia de valor do turismo</li> </ul>	 <p><b>11</b> CIDADES E COMUNIDADES SUSTENTÁVEIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir para avanços na infraestrutura urbana e acessibilidade</li> <li>• Promoção regeneração de áreas degradadas</li> <li>• Conservar o património</li> </ul>
 <p><b>3</b> SAÚDE DE QUALIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar divisas e receita tributária que podem ser reinvestidas nos serviços e cuidados de saúde</li> <li>• Incentivar o uso de áreas verdes e práticas de contacto com a natureza</li> </ul>	 <p><b>12</b> PRODUÇÃO E CONSUMO SUSTENTÁVEIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adotar práticas de produção e consumo sustentáveis</li> </ul>
 <p><b>4</b> EDUCAÇÃO DE QUALIDADE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar o investimento em educação e formação profissional e apoiar a mobilidade de mão de obra</li> <li>• Viabilizar a inclusão, o intercâmbio global e ações de cidadania</li> </ul>	 <p><b>13</b> AÇÃO CLIMÁTICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diminuir o consumo de energia</li> <li>• Adotar fontes de energia renovável</li> </ul>
 <p><b>5</b> IGUALDADE DE GÉNERO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empoderar as mulheres através da provisão de empregos</li> <li>• Oportunidades de criação de renda em pequenas e grandes empresas do setor</li> </ul>	 <p><b>14</b> PROTEGER A VIDA MARINHA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerir de forma integrada a zona costeira para ajudar a conservar os ecossistemas marinhos frágeis.</li> </ul>
 <p><b>6</b> ÁGUA POTÁVEL E SANEAMENTO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso seguro à água e a saneamento</li> <li>• Utilizar de forma eficiente a água no setor, medidas de segurança, gestão de águas residuais, controlo de poluição e eficiência tecnológica</li> </ul>	 <p><b>15</b> PROTEGER A VIDA TERRESTRE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservar e preservar a biodiversidade</li> <li>• Respeitar os ecossistemas terrestres</li> <li>• Reduzir do consumo e desperdício</li> <li>• Promover ações de sensibilização</li> </ul>
 <p><b>7</b> ENERGIAS RENOVÁVEIS E ACESSÍVEIS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover investimentos em fontes de energia sustentável</li> <li>• Ajudar na redução as emissões de GEE, mitigar as alterações climáticas e contribuir para soluções inovadoras</li> </ul>	 <p><b>16</b> PAZ, JUSTIÇA E INSTITUIÇÕES EFICAZES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover a tolerância e compreensão de culturas e religiões</li> <li>• Fonte de sustento</li> <li>• Fortalecer identidades culturais</li> </ul>
 <p><b>8</b> TRABALHO DIGNO E CRESCIMENTO ECONÓMICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Através do acesso a oportunidades de trabalho decente no setor, a sociedade pode beneficiar do aumento de competências e de desenvolvimento profissional</li> </ul>	 <p><b>17</b> PARCERIAS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DOS OBJETIVOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer as parcerias público-privadas e envolver as várias partes interessadas (internacionais, nacionais, regionais e locais) a trabalharem em conjunto</li> </ul>
 <p><b>9</b> INDÚSTRIA, INOVAÇÃO E INFRAESTRUTURAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar o setor público a melhorar infraestruturas e modernizar indústrias, como forma de atrair turistas e outras fontes de investimento estrangeiro</li> </ul>		

Figura 3 - Contributo do Turismo Para os 17 ODS

Fonte: Adaptado de OMT (2019)

É de salientar que, mesmo reconhecendo-se o papel que o turismo pode ter no conjunto dos ODS, foram definidos pela OMT como prioritários para serem considerados pelo setor turístico os ODS 8, 12 e 14. No Objetivo 8, a contribuição do setor para a criação de empregos é reconhecida na meta 8.9, que estabelece que, até 2030, devem ser concebidas e implementadas políticas para promover o turismo sustentável, que crie empregos e que promova a cultura e os produtos locais. Relativamente ao Objetivo 12, o ponto 12.b refere que é imperativo desenvolver e implementar ferramentas para monitorizar os impactos do desenvolvimento sustentável para o turismo sustentável, que cria empregos e promove a cultura e os produtos locais. Por fim, no Objetivo 14, a meta 14.7 defende que até 2030 devem ser aumentados os benefícios económicos para os pequenos estados insulares em desenvolvimento e os países menos desenvolvidos, através da utilização sustentável dos recursos marinhos, inclusive mediante uma gestão sustentável da pesca, aquacultura e turismo (OMT, 2019).

### **2.2.2. Destinos Turísticos Sustentáveis: Princípios e Modelos de Turismo Sustentável**

O turismo é um fenómeno complexo e engloba uma interação temporária entre turistas e destinos, no entanto, apesar da sua importância relevante na economia, muitas vezes a atividade origina degradação no destino. Estes impactos negativos levam a que as suas potencialidades como ferramenta de desenvolvimento e meio de maximizar o bem-estar da população local, sejam questionadas frequentemente. Face ao exposto, turismo tem vindo a aumentar os esforços de desenvolvimento sustentável, através do reconhecimento dos desafios atuais relacionados às questões ambientais, sociais e económicas, aplicando ações conscientes de desenvolvimento que visam a sustentabilidade local (Hanai, 2011).

É neste âmbito que surge o turismo sustentável, definido como um turismo que permite a satisfação das necessidades dos turistas e das regiões receptoras, protegendo e potenciando novas oportunidades para o futuro (OMT, 2003). Este conceito deve ter em atenção um modelo de desenvolvimento que permita: melhorar a qualidade de vida das comunidades receptoras; manter a qualidade do ambiente; promover uma qualidade elevada na experiência do visitante; assegurar uma distribuição equitativa tanto dos

benefícios como dos custos; encorajar a compreensão dos impactes turísticos no ambiente cultural, humano e material; e melhorar as infraestruturas sociais e de cuidados de saúde (OMT, 2003). Assim, o desenvolvimento turístico sustentável é compreendido como uma forma de conhecer e satisfazer as necessidades presentes, tendo em vista a proteção e garantia das oportunidades futuras (Marujo & Carvalho, 2010).

Um destino é, antes de mais, um território transformado, mas igualmente um complexo onde são estabelecidas conexões entre recursos, infraestruturas e serviços, com o objetivo de garantir um processo de produção e consumo que visa satisfazer as necessidades turísticas (Cunha & Abrantes, 2019). Deste modo, os destinos turísticos representam redes complexas de coprodução, onde o sucesso dos atores individuais interessados, bem como o sucesso de todo o destino, depende de uma coordenação e integração eficaz dos recursos, produtos e serviços, sendo, no entanto, a integração das partes interessadas uma tarefa complexa, dinâmica e suscetível a choques externos (Baggio, Scott, & Cooper, 2010; Haugland et al., 2011). Devido à sua elevada complexidade, é crucial gerir estrategicamente o destino turístico, permitindo que os recursos existentes no território respondam às necessidades da procura num determinado momento, tendo como base uma gestão de desenvolvimento sustentável (Cunha, 2013).

O LiderA, um sistema voluntário que orienta e certifica ambientes na procura de sustentabilidade no edificado e outros ambientes construídos, defende que um destino turístico sustentável consiste numa zona em que existe procura de bom desempenho ambiental, social e económico, atraindo turistas e desenvolvendo a atividade de forma equilibrada. Deste modo, um destino turístico sustentável pode então ser definido como um destino que evidencia a preocupação de um desempenho ambiental, social, económico e político eficazes (LiderA, 2022).

Neste âmbito, o Conselho Global de Turismo Sustentável (Global Sustainable Tourism Council – GSTC) definiu critérios para construir uma base de entendimento comum do que é o turismo sustentável (GSTC, 2019). Os Critérios GSTC para Destinos, informalmente designados “GSTC-D”, são vistos como o mínimo que qualquer destino turístico deve aspirar alcançar, encontrando-se organizados em quatro temas chave: gestão

sustentável, impactes socioeconómicos, impactes culturais e impactes ambientais (GSTC, 2019). Estes critérios foram desenvolvidos e revistos por forma a obedecer ao Código de Criação de Normas da ISEAL Alliance, a entidade reconhecida para providenciar diretrizes e normas internacionais para o desenvolvimento de critérios de sustentabilidade apropriados a todos os setores. A revisão mais recente dos GSTC-D foi realizada em 2019, com base em duas rondas de consulta a *stakeholders* (GSTC, 2019).

Os indicadores de desempenho foram desenvolvidos para avaliar a conformidade com os critérios, não tendo como objetivo ser o conjunto definitivo ou totalmente inclusivo, mas sim proporcionar uma amostra sólida aos utilizadores dos GSTC-D para o desenvolvimento do seu apropriado conjunto de indicadores. Estes indicadores consistem numa lista de circunstâncias, fatores, evidências e ações que devem ser analisadas num destino para verificar o respetivo cumprimento dos critérios, sendo que a observância dos critérios auxiliará um destino a contribuir para a Agenda 2030 e para os 17 ODS, encontrando-se identificado para cada um dos critérios um ou mais dos 17 ODS com os quais se relaciona mais diretamente (GSTC, 2019).

Destaque-se que o interesse por um tipo de turismo mais responsável levou ao surgimento do conceito de turismo alternativo, abrangente de diversos modelos de turismo que representam alternativas ao turismo de massa que, por levar muitas vezes à saturação de um lugar a vários níveis e, conseqüentemente, à sua degradação ambiental e cultural e à perda da sua genuinidade e atratividade, é cada vez mais intolerado ambiental, ética e politicamente (Mihalic, 2014). Neste contexto, existem diferentes modelos de turismo que potencializam a execução sustentável da atividade e que podem justificar o desenvolvimento de um destino turístico sustentável numa determinada região: turismo de natureza, turismo de aventura, turismo verde, turismo ecológico ou ecoturismo, turismo rural, entre outros (Brito, 2017).

O turismo alternativo pode ser claramente diferenciado do turismo de massas, na medida em que, para além da vertente económica, se pretende favorecer o desenvolvimento do destino de acolhimento, existindo benefícios para o ambiente, património, cultura e também a conexão entre o visitante e a população local (Dwyer, 2014). Embora adote práticas no sentido do turismo sustentável, existem algumas implicações no turismo

alternativo que devem ser analisadas, uma vez que, fatores como a redução do número de turistas/criação de um número limite de visitantes, a alteração do tipo de turista, a educação de todas as partes envolvidas e os impactes resultantes das atividades praticadas, podem resultar no declínio de receitas e, conseqüentemente, na perda de postos de trabalho e redução do estilo de vida da população local do destino (Bac, 2016).

### **2.3. Desenvolvimento Local Sustentável**

Cada vez mais destinos de baixa densidade populacional têm vindo a incrementar o interesse na atividade turística como alternativa de desenvolvimento com uma crescente atenção na criação de novos produtos e/ou serviços turísticos ou na redescoberta de locais com potencial turístico (Cracolici & Nijkamp, 2008). As atividades e atrações turísticas diferem dependendo do local, modo de gestão, grau de integração com a estrutura social circundante, grau de utilização e com os tipos de férias, fatores que permitem proporcionar ao visitante uma experiência de lazer única e diferenciadora, baseada num perfil específico de cada destino turístico.

Existe um reconhecimento generalizado cujo princípio do desenvolvimento é melhorar a qualidade de vida e o bem-estar social dos indivíduos e das comunidades através da superação de problemas básicos como acesso à educação, à saúde, ao saneamento básico, à energia, entre outros, para o efetivo alcance do desenvolvimento local, no entanto, muitos consideram que desenvolvimento é sinónimo de riqueza, quando este deve ser percecionado muito além da acumulação de riqueza e do crescimento do PIB (Castilho, Arenhardt, & Le Bourlegat, 2009).

Uma vez que o desenvolvimento ocorre num território específico e que engloba uma determinada comunidade, o desenvolvimento local consiste numa alternativa para as comunidades locais assumirem um papel protagonista em todo o processo (Sen, 2010). O desenvolvimento local é visto como uma das alternativas com maior eficácia no que respeita ao desenvolvimento de uma comunidade, uma vez que, ao criar condições benéficas para a cooperação, e através da ajuda mútua e ações conjuntas, são criadas bases para o início de um processo de organização e planeamento que tem como alicerce os objetivos comuns (Castilho, Arenhardt, & Le Bourlegat, 2009). Para além de beneficiar

as comunidades locais, o desenvolvimento local deve ser realizado com uma participação comunitária, onde deve existir empenho pessoal para aprender as regras e formas de se fazer ouvir, entender e responder (Martins, 2002).

Deve ainda ser incorporada, como parte importante no processo de construção do desenvolvimento local, a construção da identidade, que consiste num elemento imprescindível à consolidação da comunidade e ao processo de valorização da identidade local. A cultura pode ser entendida como um conjunto de atividades e crenças de uma sociedade ou grupo social, sendo composta por aspetos estáticos e dinâmicos (Castilho, Arenhardt, & Le Bourlegat, 2009). Desta forma, e uma vez que cada povo ou grupo possui diversas formas de criatividade e dinamismo, a própria cultura providencia credibilidade de existência e identidade a um grupo de pessoas ou comunidade. Tendo em consideração as particularidades económicas, sociais, culturais e ambientais que cada comunidade possui, supõe-se que estas poderão ser um instrumento importante para o progresso económico e social, como uma forma de valorizar as riquezas culturais e materiais que as comunidades trazem consigo por meio das tradições, hábitos e costumes cultivados ao longo da história (Castilho, Arenhardt, & Le Bourlegat, 2009).

O desenvolvimento local consiste numa estratégia de ação coerente com os princípios e pressupostos ecológicos e humanistas, não possuindo medidas finalizadas nem padronizadas que possam ser aplicadas em qualquer lugar. O maior desafio passa por criar e consolidar uma estratégia de desenvolvimento adequada a cada região, sendo de destacar várias características inerentes ao desenvolvimento local: as atividades de muito compromisso social, a implicação progressiva e participação, as parcerias e efeitos de sinergia, a criação e gestão partilhada de capacidades e recursos, a promoção da cidadania e a auto-organização (Amiguinho, 2005; Martins, 2002). Uma das partes mais importantes no processo de construção do desenvolvimento local é a construção da identidade, que detém uma grande relação com a atividade turística e a sustentabilidade de uma comunidade. O fortalecimento da identidade de uma comunidade é imprescindível, tanto como premissa do desenvolvimento local, como para a sua sustentabilidade, importando às comunidades locais reconhecerem e assumirem esse instrumento, com o objetivo de se tornar o elemento mais importante do seu próprio processo de desenvolvimento local (Kashimoto, Marinho, & Russef, 2002).

De acordo com Jamal & Getz (1995) a indústria do turismo é bastante fragmentada, sendo a falta de organização e coesão um obstáculo para quem planeia e coordena os destinos turísticos. Segundo os autores, a colaboração proporciona um processo dinâmico capaz de solucionar problemas relacionados com o planeamento do desenvolvimento do turismo a nível local. Neste sentido, Costa, Santos e Ferreira (2007) defendem que os stakeholders dos destinos procuram cada vez mais modelos de cooperação, que visam ultrapassar de forma eficaz os constrangimentos próprios de um ambiente crescentemente caracterizado pela competitividade e por mudanças nos paradigmas ao nível da procura turística. A cooperação entre stakeholders, no sentido de encontrarem consenso relativamente às políticas de turismo, pode proporcionar muitos benefícios e promover uma maior reflexão sobre os impactes económicos, ambientais e sociais do turismo, uma vez que são construídas relações através das colaborações que estabelecem entre si, envolvendo uma aprendizagem coletiva e permitindo identificar diferentes pontos de vista e entrar em consenso. Caso os diversos stakeholders encontrem um ponto de interesse comum, o turismo pode desenvolver-se de forma a preservar os recursos locais (Aas, Ladkin, & Fletcher, 2005; Bramwell & Sharman, 1999).

Um dos desafios mais determinantes e importantes para a indústria turística consiste na forma como os destinos turísticos mantêm, protegem e fortalecem a sua posição de competitividade num mercado cada vez mais exigente, na medida em que o desenvolvimento do potencial turístico de um destino depende da sua capacidade de perpetuar a vantagem competitiva na distribuição de bens e serviços aos turistas. Neste âmbito, a comunidade local é um dos fatores chave para o desenvolvimento da atividade turística, sendo que os bons produtos e serviços de um destino de pouco valem se a comunidade local não demonstrar interesse pelo setor turístico e não souber acolher os visitantes (Bornhorst, Ritchie, & Sheehan, 2010; Crouch, 2007).

Agrupando os conceitos de desenvolvimento local, sustentabilidade e fortalecimento da identidade de uma comunidade, atualmente, e fruto da corrente de pensamento que defende o desenvolvimento local, considera-se que o desenvolvimento não surge de uma única fonte ou ocorre da mesma forma em diferentes lugares, uma vez que todas as comunidades possuem uma singularidade cultural e territorial muito proeminente, o que leva a que o desenvolvimento se manifeste a partir de caminhos próprios e produtos

específicos e exclusivos de cada território (Arnaudo & Corbella, 2013). O conceito de Desenvolvimento Local Sustentável compreende um processo de mudança social e elevação das oportunidades sociais, compatibilizando o crescimento e a eficiência económica, a conservação ambiental, a qualidade de vida e a equidade social, partindo da solidariedade entre gerações e compromisso com o futuro (Buarque, 2002).

O turismo sustentável é defendido como uma potencialidade de representação da base de economias locais, permitindo a oferta de condições para novas perspetivas de desenvolvimento e beneficiando a população local, permitindo o estímulo do surgimento de experiências que promovam o tão desejado desenvolvimento local. Este tipo de turismo deve ser direcionado operacionalmente ao planeamento futuro, devendo existir esforços sistemáticos para consolidação de melhores condições na qualidade de vida de comunidades locais, na organização económica e na conservação do meio ambiente (Hanai, 2011; Kashimoto, Marinho, & Russef, 2002). O desenvolvimento local pensado através de projetos turísticos possibilita impulsionar e fortalecer as identidades locais ao atuar como um mecanismo social de defesa imediata da vida quotidiana, dos elementos de pertença e conservação da população local. É possível constatar que existem recursos naturais e culturais que podem ser utilizados para desenvolver atividades turísticas, sem colocar em risco a sua existência, com o objetivo de serem aproveitados durante longos períodos de tempo, preservando o bem-estar dos residentes locais atuais e futuros (Salvatierra & Mar, 2015).

Alguns projetos de turismo têm permitido o desenvolvimento de algumas comunidades, resultantes da decisão, da autogestão e da plena participação da comunidade local nas atividades turísticas. Desta forma, é possível ressaltar que o turismo com base comunitária possibilita à população local ter controlo permanente das decisões sobre o Turismo no local, bem como sobre o desenvolvimento das suas atividades. Pratica-se, assim, uma valorização de aspetos culturais e naturais do local que, através da disponibilização de forma sustentável dos seus recursos naturais e da partilha das suas características culturais com os turistas e visitantes, permite que as comunidades envolvidas consigam obter os benefícios provenientes do turismo e usufruam dos seus impactes positivos (Scotolo & Netto, 2015).

Por fim, é de destacar a importância das práticas de planeamento e gestão sustentável do turismo, fatores de relevância fundamental para a sustentabilidade dos destinos e a viabilidade da atividade turística, uma vez que, caso esta não seja bem planeada, pode provocar a degradação da natureza, conflitos sociais e desorganização do setor empresarial, prejudicando o ciclo de vida dos destinos turísticos. Tendo isto em atenção, o planeamento do turismo sustentável a nível regional deve ter em atenção o envolvimento de todos os agentes turísticos, por forma a minimizar os potenciais impactes negativos, maximizar o retorno financeiro do destino e encorajar o envolvimento da comunidade recetora (Cordeiro, Bento, & Britto, 2011).

## **CAPÍTULO 3 – REDES COLABORATIVAS**

### **3.1. A Cooperação Intermunicipal e o Conceito Multidimensional de Rede**

Segundo Hulst & van Montfort (2007), o conceito de cooperação intermunicipal refere-se tanto às interações entre governos locais com o objetivo de concretizar uma tarefa ou objetivo comum, quanto à relação que se estabelece entre as instituições de cooperação e os municípios constituintes. Por sua vez, Tavares & Feiock (2017) utilizam o conceito para representar todas as soluções de interação entre municípios que visam resolver dilemas de Ação Coletiva Institucional. Tal situação ocorre quando a tomada de decisão independente gera um resultado menos eficiente do que se existisse uma ação conjunta.

Neste quadro, a cooperação intermunicipal tem sido considerada uma forma de inovação governamental territorial que aumenta a capacidade e eficiência na prestação de serviços e promove a coordenação de serviços e políticas regionais em unidades segmentadas do governo local. Isso implica, por um lado, compreender a escala indicada para que os municípios possam enfrentar adequadamente os desafios socioeconómicos do território e, por outro, ter em conta que as instituições governamentais possuem papéis importantes, especialmente no controlo, coordenação e orientação de redes (Puntillo, 2017).

De acordo com a Resolução do Conselho de Ministros nº 196/2005, de 22 de Dezembro, esta forma de colaboração representa uma das melhores formas conhecidas de cooperação descentralizada, que se estabelece através de laços de parceria entre municípios, mediante uma relação de igualdade e reciprocidade. A referida resolução refere ainda que as câmaras municipais e as associações de municípios devem promover o desenvolvimento de projetos integrados de cooperação que envolvam parceiros nacionais e locais, sendo que os projetos de média e longa duração e a implementação de ações que promovam a aposta no processo de desenvolvimento das populações e das regiões, conferem sustentabilidade e credibilidade à cooperação descentralizada.

Villiers (2005) realizou um estudo que permitiu identificar alguns fatores de sucesso neste tipo de relações que, de acordo com o autor, não podem ser analisados de forma individual, uma vez que existe uma forte relação entre eles (Tabela 1).

*Tabela 1 - Fatores de Sucesso para a Cooperação entre Câmaras Municipais e Associações de Municípios*

<b>Fatores de Sucesso</b>	Ambiente propício para facilitar iniciativas bem sucedidas de parcerias
	Selecionar cuidadosamente os parceiros
	Recursos concentrados por limitação do número de parceiros
	Envolver a comunidade
	Qualidade da gestão e uma forte, comprometida e comunitária liderança
	Estruturas organizacionais e pessoal eficazes e permanentes
	Relação formalizada através de um acordo assinado ou de um memorando de entendimento
	Elaborar de um plano de negócios com nítidos objetivos, metas, projetos e atividades planeadas
	Relacionamentos formados e mantidos por um meio de comunicação confiável e regular, envolvendo todas as partes interessada
	Relações construídas sobre atitudes e valores de confiança, reciprocidade, compromisso, compreensão, sensibilidade cultural, atitude positiva perante o risco e flexibilidade
	Capacidade de acesso a uma comunidade de recursos financeiros para sustentar a relação
Avaliar regularmente e rever o acordo e o relacionamento	

Fonte: Adaptado de Villiers (2005)

Ribeiro & Faria (2009) destacam diversas modalidades de cooperação intermunicipal: **os protocolos**, para realização de projetos específicos ou para assessorias técnicas; **as geminações**, acordos que visam trocar conhecimentos e concretizar atividades, projetos ou programas, com uma perspetiva mais de médio e longo prazo; e **as redes**, para promover a troca de experiências.

Musso (2010) afirma que uma rede consiste numa estrutura de interconexão e interação composta por pontos ligados entre si, sendo os pontos os elementos que fazem parte da rede. Diante do exposto, pode-se considerar que pessoas, organizações, instituições e empresas, quando interconectadas entre si, formam uma rede. Por sua vez, Mendes (2009) afirma que a formação da rede deriva da reunião participativa e democrática de indivíduos e instituições que, por mais diversas que sejam, possuem objetivos comuns e pressupõem o trabalho participativo e colaborativo, visto que são estruturas **flexíveis, interconectadas e dinâmicas**.

Sob esta perspetiva, surge a rede colaborativa, que consiste numa rede formada por participantes geograficamente distribuídos, autónomos, com metas, capital social, ambiente operacional e cultura diferentes, que interagem e colaboram entre si para alcançar, da melhor forma possível, objetivos em comum ou compatíveis (Camarinha-Matos & Afsarmanesh, 2006). Mendes (2009) defende que existem diferentes tipos de

colaboração: **partilha de custos e ganhos logísticos**, que envolve a participação de todas as áreas envolvidas e é importante para a redução de custos; **ações conjuntas**, que visam estabelecer metas e objetivos comuns, facilitar a comunicação e minimizar os retrabalhos; **colaboração estratégica**, que consiste na troca de informações com parceiros estratégicos; **partilha de informações logísticas e comerciais**, que comporta, por exemplo, a troca de informações via extranet; e **colaboração interpessoal**, que compreende a tomada de decisão como parte do processo de evolução e prevê a disseminação do conhecimento.

A obtenção de bons resultados no trabalho em rede é influenciada pela sua competitividade, sendo a sobrevivência de cada empresa influenciada pela sua capacidade de competir. Existem diversos fatores que influenciam a obtenção de bons resultados (Tabela 2) (Cooper & Hall, 2008; Zurbriggen & Sierra, 2017).

*Tabela 2 - Fatores Cruciais para a Obtenção de Bons Resultados no Trabalho em Rede*

<b>Fatores para Obtenção de Bons Resultados</b>	Partilhar recursos e conhecimentos
	Compreender que a criação de novos conhecimentos é crucial para o desenvolvimento da rede colaborativa
	Criar novas oportunidades e produtos inovadores essenciais para a diversificação
	Eficiência e a competitividade coletiva, como fator de sucesso das empresas individuais

Fonte: Adaptado de Cooper & Hall (2008) e Zurbriggen & Sierra (2017)

Song, Chen e Ganguly (2020) afirmam que a participação de pequenas e médias empresas em redes colaborativas, além de contribuir para a inovação, contribui para atividades de criação de valor, através da utilização do conhecimento compartilhado na rede. Isto deve-se ao facto de as redes colaborativas aumentarem a confiança, comunicação e compromisso entre os membros envolvidos.

As empresas podem usar a rede colaborativa para melhorar a sua capacidade e eficiência de inovação através das parcerias desenvolvidas, além de terem a oportunidade de aprender com a experiência dos parceiros da rede colaborativa (conhecendo os seus erros e acertos), absorver e melhorar os seus conhecimentos e as receitas dos recursos provenientes do conhecimento, desenvolver parcerias inovadoras e aumentar e agilizar a sua inovação (Littunen & Rissan, 2015; Normad & Tolstoy, 2016; Xue et al., 2018). Neste contexto, a partilha de informações díspares que se proporciona através das parcerias e

alianças formadas nas redes colaborativas, não deve ser vista como uma ameaça ao desenvolvimento da empresa e ao seu potencial competitivo, mas antes ser percebida como uma forma de cooperação e confiança entre as partes envolvidas, conforme esclarecem Beuren et al. (2020). Regra geral, o receio em partilhar conhecimento é sentido por aqueles que não compreendem o benefício deste tipo de colaborações, no entanto, após compreenderem que podem existir benefícios mútuos, os agentes locais acabam por ceder e auxiliar a rede colaborativa (Lopes, Ferrarese & Carvalho, 2017).

É aqui que surge o conceito de coopetição, que ocorre quando os concorrentes cooperam e competem simultaneamente em diferentes atividades (Bengtsson & Kock, 2014). Deste modo, existe cooperação para alcançar objetivos mútuos e, simultaneamente, competição entre si por forma a obter benefícios individuais. Como conceito no âmbito da gestão estratégica, a coopetição oferece oportunidades que permitem aos participantes obter vantagens competitivas significativas, uma vez que permite que os stakeholders alcancem objetivos mútuos com os seus parceiros e, paralelamente, compitam para obter benefícios individuais (Bengtsson, Eriksson, & Wincent, 2010).

Embora os economistas neoclássicos defendam que as duas estratégias são independentes e opostas, ou seja, “competição e cooperação não se misturam”, teóricos do comportamento e dos jogos defendem que competição e cooperação podem envolver diferentes ações interdependentes (Chen, 2008; Palmer, 2000; Walley, 2007). Neste conceito, as situações de ação são centrais e representam o espaço social onde diversas partes individuais interessadas interagem, trocam recursos (cooperam) e/ou lutam (competem) na produção de resultados. Essas situações de ações são baseadas nas escolhas realizadas pelas partes interessadas, e derivam da posição/poder de outras partes interessadas, recursos e informações disponíveis, bem como previsões sobre os possíveis resultados. Aqui, os resultados das situações de ação formam um padrão de interações entre as partes interessadas e as consequências (Mcginnis, 2011; Ostrom, 2011).

Num regime de coopetição, as empresas partilham conhecimentos, recursos e capacidades, procurando gerar criação de valor superior àquela que beneficiariam individualmente, ou seja, quanto maior o número de empresas a cooperar, maior será a

criação de valor (Pellegrin-Boucher, Le Roy, & Gurau, 2017). Existem dois tipos de coopetição: a horizontal e a vertical (Figura 4) (Tidstrom, 2014).

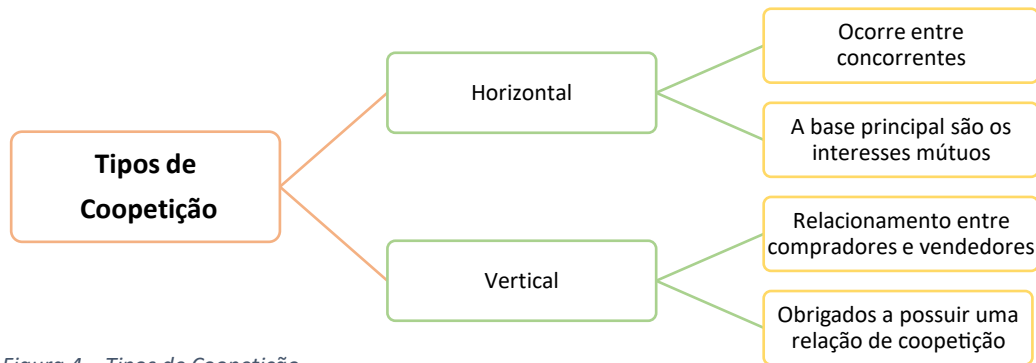


Figura 4 – Tipos de Coopetição

Fonte: Adaptado de Bengtsson & Kock (2014) e Tidstrom (2014)

Hoffmann, Lavie, Reuer & Shipilov (2018) defendem a existência de princípios básicos de gestão da coopetição: a **separação organizacional**, que defende que as áreas da empresa de cooperação e competição são distintas; a **separação temporal**, segundo o qual as empresas variam entre a cooperação e competição durante o relacionamento de coopetição; a **separação de atividades**, segundo o qual as empresas cooperam e competem simultaneamente, mas em diferentes atividades; e a **integração contextual**, que defende que, através de mecanismos apropriados e rotinas organizacionais, é possível gerir a coopetição. Pellegrin-Boucher et al. (2017) defendem que, para existirem bons resultados na gestão da coopetição, é crucial a existência de uma combinação dinâmica dos princípios de separação, de integração e de arbitragem, que permite gerir os conflitos entre os fornecedores e os gestores de alianças.

### **3.2. Redes Colaborativas como Fator de Inovação e Competitividade da Atividade Turística**

O turismo, por ser um dos setores económicos que incorpora uma maior diversidade de organizações, atividades, setores e parcerias, é visto como uma das atividades económicas onde as estratégias colaborativas podem ter um maior contributo para o aumento da produtividade e competitividade. Neste contexto, é possível compreender que a correlação entre serviços e a necessidade de interligar as diversas componentes da oferta turística, como resposta às necessidades dos consumidores, cria um ambiente favorável ao desenvolvimento de relações interorganizacionais que fomentam a partilha de atividades, recursos e serviços (March & Wilkinson, 2009).

O facto de a indústria turística ser fragmentada e geograficamente dispersa, torna-a ideal para o estudo das redes, uma vez que estas permitem que o turismo ultrapasse esses obstáculos ao desenvolvimento da atividade (Fernandes, 2014; Valeri & Baggio, 2021). Esta fragmentação da atividade turística leva cada vez mais organizações e empresas que operam no setor a procurar mais modelos de cooperação de modo a ultrapassarem de modo eficaz os constrangimentos próprios de um ambiente crescentemente caracterizado pela competitividade e alterações nos paradigmas ao nível da procura turística (Santos, Costa, & Ferreira, 2007).

O turismo estabelece uma ligação simbiótica com o território, em que os recursos do território podem ser transformados ou constituir-se como atrativos turísticos, existindo a necessidade de as práticas e produtos turísticos a desenvolver e promover serem cada vez mais sustentadas na diferença, autenticidade, cultura e constituintes associados aos elementos naturais que constituem as regiões e os recursos culturais que albergam (Cunha, 2013; Fernandes, 2014). O setor turístico incorpora diversos *stakeholders*, que englobam o setor público, o privado e os residentes locais, que não possuem a capacidade de garantir um desenvolvimento sustentável por si só, dependendo uns dos outros para alcançarem os objetivos definidos. Deste modo, para alcançar um desenvolvimento sustentável, bem como contribuir para o sucesso económico regional e a satisfação dos turistas, torna-se necessária a criação de alianças, parcerias ou redes entre os

*stakeholders* envolvidos, com o propósito de poderem atuar e encontrar pontos de interesse em comum (Halme, 2001).

O desempenho dos destinos turísticos encontra-se bastante dependente das relações estabelecidas entre os *stakeholders* que os compõem, e não apenas das suas características individuais (March & Wilkinson, 2009; Timur & Getz, 2008). A capacidade competitiva de um território reside na atuação conjunta de três dimensões: o padrão local de vantagens comparativas, a dinâmica do tecido produtivo local e as condições de inserção territorial da economia local. Assim sendo, a dinâmica das empresas locais, a conjugação dos recursos do território e a inserção destes atributos no mercado global determinarão a capacidade competitiva dos territórios (Figura 5) (Menezes, 2009).



Figura 5 – Dimensões da Capacidade Competitiva

Fonte: Elaboração própria adaptado de Menezes (2009)

Costa (1996) argumenta que as redes possuem grande importância para o setor turístico, na medida em que possibilitam que, através da execução por uma maior variedade de *stakeholders*, o planeamento turístico seja abordado de uma forma mais abrangente, participativa, informada e democrática. Sob outra perspetiva, ao terem em atenção as estruturas económicas de cada região, e ao possibilitarem o planeamento e desenvolvimento do turismo numa perspetiva de longo prazo, as redes permitem que o crescimento económico do setor seja perspetivado a médio e longo prazo, trazendo mais segurança e rentabilidade dos investimentos.

De acordo com Novelli, Schmitz & Spencer (2006), as redes de colaboração em turismo são desenvolvidas por empresas que trabalham isoladamente com o objetivo de gerir os recursos e serviços de um destino ou para desenvolver produtos turísticos de sucesso. O conjunto de relacionamentos formais de cooperação entre empresas e entidades do setor turístico estimulam a aprendizagem interorganizacional, a troca de conhecimentos, o sentido de comunidade e a definição de objetivos coletivos que resultam em benefícios qualitativos e quantitativos para a atividade empresarial e na construção de destinos turísticos sustentáveis e rentáveis. Tremblav (1998) identifica duas motivações constantes para a integração empresarial no turismo: o interesse comum, quando empresas do mesmo espaço geográfico criam uma rede local com partilha de atividades e recursos, e a formação estratégica de alianças formais e informais, entre empresas geograficamente dispersas.

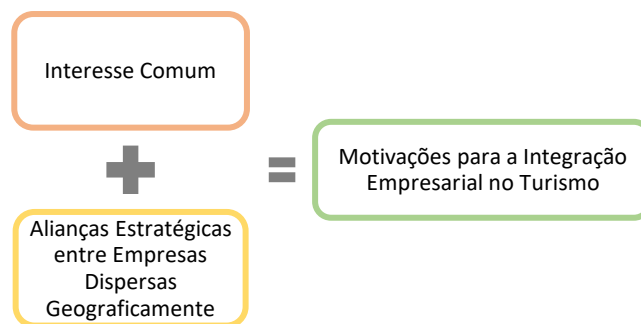


Figura 6 - Motivações para a Integração Empresarial no Turismo

Fonte: Elaboração própria adaptado de Tremblav (1998)

O ambiente em que as empresas desenvolvem as suas atividades tem sofrido profundas alterações que obrigaram as empresas a adaptar-se. O crescente recurso ao *outsourcing* tem estimulado as parcerias de negócio entre empresas, permitindo racionalizar a produção, partilhar riscos e aumentar a flexibilidade necessária para competir num ambiente de concorrência crescente (Santos, Costa, & Ferreira, 2007). Nas empresas, o desenvolvimento das atividades está integrado num ambiente contextual e numa envolvente transacional que condiciona os seus objetivos, estratégias e, em última análise, até a sua sobrevivência.

Face às ameaças expostas, é crucial procurar o aumento da competitividade para obter vantagem sobre os concorrentes, sendo que a competição existe onde há disputa por algo que dois ou mais competidores ambicionam, dando lugar a vários confrontos que

sucedem no quotidiano (Silva, 2009). No intuito de se destacar da concorrência e garantir uma posição competitiva vantajosa, as empresas analisam estratégias de eficácia, eficiência e diferenciação. Para Silva (2009), a competitividade é compreendida como a capacidade que as empresas possuem para utilizarem estratégias que compreendam o contexto externo (meio transacional e contextual) e o contexto interno (organização), com o objetivo de manter ou superar a participação no mercado.

Atualmente, o turismo apresenta-se cada vez mais descentralizado e emancipado, com condutas fragmentadas, múltiplas realidades, peculiaridades e distintos modos de apropriação de espaços ou destinos turísticos (Fernandes, 2014; Valeri & Baggio, 2021). A vantagem colaborativa vem, deste modo, servir de base a um novo leque de estratégias que respondem às características do meio envolvente, levando as empresas a especializar-se e construir novos modelos de negócio, onde a eficiência operacional, o *outsourcing* e as redes empresariais marcam o enquadramento estratégico. Neste sentido, a colaboração empresarial tem vindo a ganhar destaque no mercado globalizado, com o objetivo de garantir a competitividade e sobrevivência das organizações (Olave & Neto, 2001).

A colaboração empresarial em formato de rede permite o contacto com novos conceitos, métodos, estilos e formas de abordar a gestão, resolver problemas e desenvolver os negócios. A aprendizagem e inovação são elementos basilares das redes, sendo que a aprendizagem ocorre por meio de interação e pelas práticas rotineiras de colaboração ou por desenvolvimento de processos conjuntos de adaptação às exigências socioeconómicas. A colaboração empresarial encontra-se cada vez mais dependente das redes e arranjos colaborativos que, face à necessidade de recursos e partilha de risco, possibilitam a implementação de estratégias coletivas de inovação e o acesso a novas tecnologias, facilitam a partilha de ideias e eliminam preconceitos (Balestrin & Verschoore, 2008). Os benefícios associados à colaboração explicam as motivações que estão subjacentes à formação das redes colaborativas (Tabela 3).

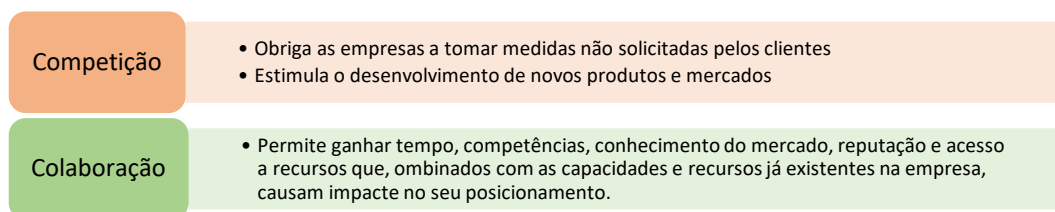
Tabela 3 - Benefícios da Colaboração em Rede

<b>Benefícios da Colaboração</b>	Penetrar em novos mercados
	Aprimorar processos de pesquisa e desenvolvimento
	Inovar em produtos e processos
	Aumentar o poder competitivo
	Reduzir custos
	Aumentar a disponibilidade de informações atualizadas
	Facilitar a consultadoria e assessoria
	Facilitar o acesso a recursos
	Flexibilizar os comportamento em condições de incerteza
	Construir uma identidade comum entre as entidades envolvidas

Fonte: Adaptado de Czernek-Marszałek (2020), Santos, Costa & Ferreira (2007) e Teixeira (2011)

Por outro prisma, a necessidade de resposta imediata às solicitações dos clientes tem conduzido ao aumento da especialização das empresas, que por sua vez induz à procura de coligações externas para desenvolver redes empresariais que aumentam o dinamismo comercial e a flexibilidade operacional dos parceiros. O crescente recurso ao *outsourcing* tem potenciado as parcerias de negócio entre empresas, por meio da racionalização da produção, da partilha de riscos e do aumento da flexibilidade necessária para competir num ambiente de concorrência crescente (Santos, Costa, & Ferreira, 2007). A perspetiva de desenvolvimento empresarial baseada na rivalidade intensa levou a que, ao longo de muitos anos, as empresas competissem através da exploração de economias de escala e de objetivos económicos que tiram proveito das imperfeições dos mercados de bens, trabalho e capital (Hansen & Nohria, 2004).

Como abordado anteriormente, na atividade turística os produtos distinguem-se pela heterogeneidade dos serviços que os compõem. Os produtos turísticos diferenciadores distinguem-se devido ao consumo ser localizado num lugar e às motivações do consumidor que impedem os produtores de padronizar os produtos. A competição e colaboração, em grande medida, são duas faces do mesmo processo, sendo ambas táticas constituintes de uma estratégia: a competição e a colaboração (Figura 7) (Tremblay, 1998).



*Figura 7 - Táticas Constituintes da Estratégia*

Fonte: Adaptado de Tremblay (1998)

Neste contexto, Eiriz (2001) refere que redes e alianças são formas particulares de colaboração e, dentro desta conjuntura, encontram-se diversos modelos de relacionamento interempresarial como joint-ventures, parcerias, consórcios, integração vertical, cluster's, acordos cooperativos, franchising, organização virtual, integração horizontal, redes flexíveis, alianças estratégicas, entre outras. (Eiriz, 2001)

A vantagem colaborativa vem, portanto, servir de base a uma nova panóplia de táticas que visam dar resposta às características do meio envolvente, suportam estratégias de competição e promovem o alargamento de mercados e a rentabilização de investimentos. Neste contexto, as empresas especializaram-se e construíram novos modelos de negócio, onde a eficiência operacional, o outsourcing e as redes empresariais delimitam o contexto estratégico (Eiriz, 2001; Czernek-Marszałek, 2020). A colaboração empresarial é uma das estratégias que mais ganhou força no mercado globalizado, com o objetivo não só de garantir a competitividade e sobrevivência das organizações, mas também como formato comunicacional, promovendo o destino atendendo à valorização e rentabilização de equipamentos, infraestruturas e serviços (Olave & Neto, 2001).

### **3.3. Redes Colaborativas: Liderança, Processo de Formação e Entraves**

Sistemas coletivos de produção, como as redes cooperativas, são formatos organizacionais que podem envolver a interação entre atores diferenciados, como representantes do âmbito público e privado de diversos segmentos. Segundo Amorim, Moreira & Ipiranga (2004), a liderança nestes ambientes é crucial para o aumento da interdependência entre os atores, e encontra-se relacionada com a coordenação e o controlo de ações e projetos, com o objetivo de desenvolver e especializar os membros da rede, promovendo a produção de vantagens compartilhadas e estimulando a

cooperação e a inovação. Para Suzigan, Garcia & Furtado (2007), a liderança está intrinsecamente ligada à capacidade de liderança ou coordenação que alguns agentes exercem nas inter-relações, sejam elas produtivas, comerciais, tecnológicas, ou de outra tipologia, exercendo poder decisivo de influenciar no desenvolvimento do sistema.

O envolvimento de atores distintos leva a que a liderança desses sistemas seja encarada como desafiadora, exigindo modelos de liderança capazes de conciliar os interesses (paralelos ou distintos), a coopetição e as relações autónomas e interdependentes, procurando planejar e executar comportamentos de desenvolvimento sinérgico face aos envolvidos (Villela & Pinto, 2009; Quandt, 2012). Villela & Pinto (2009), ao analisarem os referidos modelos de governança, defendem que a heterogeneidade de interesse e o grau de confiança pode ser incipiente entre os atores envolvidos, demonstrando a dificuldade de adotar uma gestão social verdadeiramente participativa e deliberativa. Dado que o processo colaborativo não é linear e o modo de interação proporciona um ciclo virtuoso fundamentado na comunicação, construção da confiança e interdependência, a liderança colaborativa permite minimizar os conflitos que poderão emergir na implementação de estratégias cooperativas e, conjuntamente, competitivas para os atores públicos e privados envolvidos na rede (Gash & Ansell, 2018).

Em suma, a liderança colaborativa é um mecanismo de gestão que permite que as estratégias coopetitivas estabelecidas coletivamente alcancem êxito. Bodin (2017) analisou os acordos de liderança colaborativa a partir de redes sociais-organizacionais colaborativas que compõem um sistema interativo entre diferenciados atores, e concluiu que os tipos de laços sociais criados entre esses atores, enquanto se envolvem colaborativamente, afetam diretamente os resultados do conjunto de atores.

Gash & Ansell (2018), através da análise de 37 redes colaborativas de diversos setores, identificaram variáveis críticas que influenciam a capacidade e a estratégia da liderança produzir ou não uma colaboração bem-sucedida. Essas variáveis, quando conhecidas, podem influenciar diretamente a redução dos conflitos e estimular a cooperação (Tabela 4).

Tabela 4 - Variáveis Críticas para a Liderança

### Condições Iniciais

- Podem facilitar ou desencorajar a cooperação entre as partes interessadas
- As condições críticas de partida passam por três variáveis: desequilíbrios entre os recursos ou o poder das diferentes partes interessadas, incentivos que as partes interessadas devem colaborar e passado de conflito ou cooperação entre as partes interessadas
- O histórico de cooperação entre as partes interessadas irá dificultar ou facilitar a colaboração
- A elevada interdependência entre as partes interessadas e os impasses políticos são alguns incentivos para a criação da rede colaborativa
- Muitas vezes as partes interessadas concluem que não conseguem alcançar os seus objetivos sem se envolver num processo colaborativo com outras partes interessadas

### Design Institucional

- Definição dos protocolos básicos e regras básicas para a colaboração, fundamentais para a legitimidade processual do processo colaborativo
- A colaboração bem sucedida depende da inclusão de um espectro bastante amplo de partes interessadas para refletir
- A criação de regras básicas claras e a sua aplicação constante garante às partes interessadas que o processo é justo, equitativo e aberto.
- A transparência do processo significa que as partes interessadas podem sentir-se confiantes de que a negociação pública é "real" e que o processo colaborativo não é uma cobertura para acordos privados
- A definição clara de papéis possui grande importância para que cada um saiba o seu lugar na rede

### Liderança

- A liderança é crucial para estabelecer e manter regras básicas claras, criar confiança, facilitar o diálogo e explorar ganhos mútuos
- Embora as negociações "não assistidas" sejam possíveis, a liderança facilitadora é importante para reunir os interessados e fazer com que eles se envolvam mutuamente num espírito colaborativo

### Colaboração

- A colaboração é um processo desenvolvido em etapas: 1ª configuração de problema, 2ª configuração de direção e 3ª implementação
- Um modelo estático de colaboração é importante para chamar a atenção para as mudanças de estratégias de colaboração como mudanças de contexto
- O processo colaborativo é cíclico: depende do alcance um ciclo virtuoso entre comunicação, confiança, compromisso, compreensão e resultados
- O processo colaborativo é difícil de representar e acreditam que isso ocorre devido ao caráter não- linear da interação

Fonte: Adaptado de Gash & Ansell (2018)

Em geral, para iniciar uma dinâmica de rede colaborativa é necessário realizar dois passos: 1) construir um conjunto de objetivos e valores que possam ser compartilhados pelos participantes; e 2) identificar, convocar e reunir tais participantes. No caso de o grupo de participantes já se encontrar mais ou menos definido, é necessário empreender a construção do projeto comum compartilhado que orientará as ações da rede. Para a formação de uma rede colaborativa é crucial seguir determinadas etapas que promovem o seu desenvolvimento eficaz e sustentável (Tabela 5) (Gash & Ansell, 2018).

Tabela 5 - Etapas da Formação de Redes Colaborativas

### Diálogo Direto

- Estratégia colaborativa baseada no diálogo presencial entre as partes interessadas
- Necessidade de diálogo direto para a identificação de oportunidades de ganhos mútuos
- Cerne do processo de quebrar estereótipos e outras barreiras à comunicação que impedem a exploração de ganhos mútuos em primeiro lugar
- Fundamental para a construção de confiança, respeito mútuo, compreensão compartilhada e compromisso com o processo

### Edificação da Confiança

- A falta de confiança entre os envolvidos é um ponto de partida transversal às redes colaborativas
- O processo colaborativo necessita de construção de confiança entre as partes
- A construção de confiança é um processo lento que exige compromisso a longo prazo
- Os decisores políticos ou as partes interessadas devem orçamentar o tempo para uma construção eficaz da confiança corretiva

### Compromisso com o Processo

- Implica responsabilidade compartilhada nas decisões
- Exige que as partes interessadas vejam o seu relacionamento com outras partes interessadas com um novo olhar, no qual compartilham a responsabilidade com seus oponentes

### Visão Partilhada

- A determinado ponto as partes interessadas devem desenvolver uma visão compartilhada do que eles podem alcançar coletivamente – visão de futuro coletiva
- Esta visão pode significar um acordo sobre o conhecimento relevante necessário para resolver um problema
- O desenvolvimento do entendimento partilhado pode ser visto como parte de um "processo de aprendizagem colaborativa"

Fonte: Adaptado de Gash & Ansell (2018)

A interação entre as diferentes componentes da atividade turística consiste num elemento fundamental para a criação e desenvolvimento de uma rede colaborativa, contudo, é preciso ter em atenção quatro aspetos fundamentais: os fatores e as condições que permitem a interação entre os atores, a estrutura da relação entre esses componentes, os limites produtivos do turismo e os efeitos e impactes do tipo de relação na atividade turística (Minero-Rodriguez & Pulido-Fernandez, 2015). Neste contexto, é de destacar que, por envolver diversas pessoas ligadas a diferentes ramos de atividade e com diferentes perspetivas e ambições, a criação e desenvolvimento de uma rede colaborativa apresenta alguns entraves, razão pela qual muitas vezes estas são idealizadas, mas não implementadas.

São diversos os autores (Amaral, 2014; Júnior, Costa & Hoffmann, 2016; Katzenbach & Smith, 1994) que analisaram os entraves à formação de redes colaborativas (Tabela 6).

Tabela 6 - Entraves à Formação de Redes Colaborativas

<b>Entraves à Formação de Redes Colaborativas</b>	Escassez de convicção
	Ausência de gosto em trabalhar em equipa
	Receio que esta abordagem seja muito arriscada
	Dificuldade em confiar em empresas que possuem fraca performance organizacional
	Excesso de burocracia
	Falta de comunicação
	Ausência de uma estratégia comum
	Condições financeiras deficitárias
	Comportamento individualista
	Ausência de suporte de entidades governamentais
	Proteger segredos comerciais
	Experiências negativas em ações passadas
	Falta de experiência em cooperações
Desconhecimento dos benefícios associados	

Fonte: Adaptado de Amaral (2014); Júnior, Costa & Hoffmann (2016); e Katzenbach & Smith (1994)

É provável que um histórico de conflito se converta em baixos níveis de confiança, o que, conseqüentemente, se irá refletir em baixos níveis de compromisso, estratégias de manipulação e comunicações desonestas, isto é, um histórico de conflito cria um círculo vicioso de suspeita, desconfiança e estereótipos (Amaral, 2014). Gash & Ansell (2018) sugerem a seguinte contingência: se houver um histórico de incompatibilidade entre as partes interessadas, é improvável que a rede colaborativa seja bem-sucedida a menos que exista um alto grau de interdependência entre as partes interessadas ou sejam tomadas medidas positivas para remediar os baixos níveis de confiança e capital social entre as partes interessadas. Sob outro prisma, uma história de cooperação bem-sucedida no passado pode criar capital social e altos níveis de confiança que produzem um ciclo virtuoso de colaboração. A governança colaborativa, no entanto, muitas vezes tem por base a experiência de projetos malsucedidos, que institucionalizam uma psicologia social do antagonismo, sendo as dinâmicas "nós contra eles" altamente prejudiciais para uma colaboração próspera.

Em suma, existem passos inerentes à criação de uma rede e alguns entraves que podem dificultar ou até mesmo impossibilitar a sua criação. Para a sua implementação ser realizada com sucesso, e mais concretamente no turismo, é fundamental sensibilizar os

stakeholders envolvidos para os benefícios do projeto de trabalho em rede, sempre assente nos pilares de objetivos muito bem definidos, cooperação, compromisso, eficiência, confiança, respeito mútuo, espírito de equipa e empenho de todas as partes. Destaque-se que a formação de uma rede não é a resposta para todos os problemas, uma vez que, quando utilizada de forma indevida, pode causar desperdício de recursos e ser até mesmo destrutiva para algumas das organizações envolvidas, no entanto, quando bem idealizada e implementada, pode gerar múltiplas vantagens para os envolvidos.

## **CAPÍTULO 4 – CARACTERIZAÇÃO DA SERRA DO BUSSACO**

#### 4.1. Características Gerais do Território

Com bastante proximidade territorial, Mealhada, Mortágua e Penacova partilham um enorme tesouro: a Serra do Bussaco. Por forma a contextualizar os territórios que serão objeto do presente estudo, importa abordar tópicos como a sua localização e limites geográficos, as acessibilidades e o clima (Figura 8).



Figura 8 - Concelhos em Análise no Mapa  
Fonte: Adaptado de CCDRC (2012)

#### Mealhada

Localizado a uma altitude entre os 18m e os 565m, e com 112 km<sup>2</sup> de área, o concelho da Mealhada, localizado no distrito de Aveiro, é considerado por muitos um dos territórios mais ricos da Região da Bairrada. Atravessado pela A1 com acesso pelo nó da Mealhada, pelo IC 2, pela EN 234 (entre Mira e Mangualde), por uma rede viária municipal extensiva a todas as freguesias e trespassado pelas linhas ferroviárias do Norte e da Beira Alta e pelo Ramal da Figueira da Foz, que se cruzam na estação da Pampilhosa, este concelho possui excelentes acessibilidades (CM Mealhada, 2023).

Situado bem no centro do país, e com uma paisagem agrícola definida pelas extensas vinhas que lhe conferem destaque na Região Demarcada do Vinho Bairrada, a sua situação geográfica é privilegiada, com proximidade a Coimbra (20km), Aveiro (41km), Viseu (72km), Porto (100km) e Lisboa (220km), sendo limitado a norte pelo município de Anadia, a leste por Mortágua, a sueste por Penacova e Coimbra, a sul por Coimbra e a oeste por Cantanhede (CM Mealhada, 2023).

No concelho da Mealhada, o verão é ameno, seco e de céu quase sem nuvens, e o inverno é fresco, com precipitação e de céu parcialmente encoberto. Ao longo do ano, em geral, a temperatura média diária varia de 4 °C a 28 °C e muito raramente é inferior a -1 °C ou superior a 34 °C (CM Mealhada, 2023).

### Mortágua

Localizado a uma altitude entre os 57m e os 766m, e com 250km<sup>2</sup> de área, o concelho de Mortágua, localizado no distrito de Viseu, é caracterizado pelas fronteiras naturais que possui com outros concelhos: a nascente é o Rio Criz que divide Mortágua e os concelhos de Santa Comba Dão e Tondela; a sul o Mondego separa os Concelhos de Mortágua e Penacova; a norte/noroeste está separada do Concelho de Águeda pela Serra do Caramulo; a oeste está separado pela Serra da Chavelha; e a sudoeste é separado da Mealhada pela Serra do Bussaco e seus contrafortes (CM Mortagua, 2023).

Mortágua possui favoráveis acessibilidades, servido pelo IP3, E.N.234, E.N. 334-1, E.N.228, e com ótimas ligações à autoestrada (A1) e Linha Ferroviária da Beira Alta, que permitem chegar rapidamente aos principais centros urbanos, portos de mar (Aveiro, Figueira e Leixões) e à fronteira de Vilar Formoso. Destaque-se a sua proximidade a Viseu (50km), Coimbra (52km), Aveiro (64km), Porto (123km) e Lisboa (250km) (CM Mortagua, 2023).

À semelhança da Mealhada, em Mortágua o verão é curto, ameno, seco e de céu quase sem nuvens, e o inverno é longo, fresco, com precipitação e de céu parcialmente encoberto. Ao longo do ano, em geral, a temperatura média diária varia de 4 °C a 29 °C e muito raramente é inferior a -1 °C ou superior a 36 °C (CM Mortagua, 2023).

### Penacova

Com cerca de 70% do território coberto por floresta, Penacova é um concelho do distrito de Coimbra, com uma altitude entre os 22m e os 565m, e uma área de 220km<sup>2</sup>, confrontado a norte com os concelhos da Mealhada, Mortágua e Santa Comba Dão, a nascente com os concelhos de Tábua e Arganil, a sul com o de Vila Nova de Poiares e a poente com o de Coimbra (CM Penacova, 2023).

Também Penacova beneficia de uma acessibilidade privilegiada, rasgado pelo IP3 e o IC6 que, por si só, proporcionam uma grande facilidade de acesso ao concelho, e próximo da A1 e da A14, que distam cerca de 20km do concelho. Este concelho é próximo de Coimbra (22km), Viseu (65km), Aveiro (71km), Porto (130km) e Lisboa (230km) (CM Penacova, 2023).

Tal como nos outros municípios, em Penacova, o verão é curto, ameno, seco e de céu quase sem nuvens, e o inverno é longo, fresco, com precipitação e de céu parcialmente encoberto. Ao longo do ano, em geral a temperatura média diária varia de 3 °C a 29 °C e muito raramente é inferior a -2 °C ou superior a 36 °C (CM Penacova, 2023).

## **4.2. Atividade Turística**

O turismo é uma atividade económica extremamente importante, podendo desempenhar um papel decisivo em termos de desenvolvimento de determinadas regiões. Neste sentido, este ponto visa analisar a atividade turística nos territórios da Mealhada, Mortágua e Penacova.

Numa primeira instância, importa analisar os recursos e oferta existentes, por forma a compreender a capacidade que os territórios possuem no que concerne à atração e capacidade de receber turistas. Por outro lado, é importante compreender a procura que existe pelos territórios, por forma a compreender a importância que o turismo tem.

### **4.2.1. Indicadores da Oferta Turística**

No âmbito turístico importa perceber a oferta dos municípios, por forma a compreender a capacidade que estes possuem de receber visitantes: alojamento (quantidade, tipos e capacidade), restauração e entretenimento, apurando os atrativos relevantes na região e eventuais agentes de animação turística existentes no território.

O registo da oferta é bastante distinto, podendo ser consultado o Registo Nacional de Turismo (RNT) para recolher dados relativos ao alojamento local, empreendimentos turísticos, agentes de animação turística e agências de viagens e turismo, e o Portal Nacional para dados referentes à restauração.

No alojamento local, com base nos dados fornecidos pelo Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL), é de se destacar a existência de um total de 84 unidades, com 298 quartos disponíveis compostos por 459 camas, o que totaliza uma oferta que permite acolher um total de 707 hóspedes (Tabela 7).

Tabela 7 - Caracterização do Alojamento Local

Território	Unidades Registadas	Quartos	Camas	Capacidade (PAX)
Mealhada	21	115	151	250
Mortágua	20	35	79	105
Penacova	43	148	229	352
<b>TOTAL</b>	<b>84</b>	<b>298</b>	<b>459</b>	<b>707</b>

Fonte: Adaptado de RNAL (2023)

Relativamente aos empreendimentos turísticos, a consulta ao Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos (RNET), permitiu apurar que se encontra registado um total de 29 unidades com 747 quartos, que permitem alojar um total de 2277 hóspedes (Tabela 8).

Tabela 8 - Caracterização dos Empreendimentos Turísticos

Território	Unidades Registadas	Quartos	Capacidade (PAX)
Mealhada	18	444	1045
Mortágua	4	264	717
Penacova	7	39	515
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>747</b>	<b>2277</b>

Fonte: Adaptado de RNET (2023)

Nos agentes de animação turística, responsáveis pela exploração de atividades lúdicas, culturais e/ou desportivas que contribuam para o setor do turismo, encontra-se registado no RNAAT um total de 19 empresas de animação turística e 2 operadores marítimo-turísticos (Tabela 9).

Tabela 9 - Caracterização dos Agentes de Animação Turística

Território	Empresas de Animação Turística	Operadores Marítimo-Turísticos
Mealhada	9	0
Mortágua	2	0
Penacova	8	2
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>2</b>

Fonte: Adaptado de RNAAT (2023)

As agências de viagens são outra componente muito importante da oferta turística, uma vez que estas permitem fazer chegar ao consumidor o que existe para oferecer em cada destino. No RNAVT encontra-se registado um total de 6 agências de viagens e turismo (Tabela 10).

Tabela 10 - Caracterização das Agências de Viagens e Turismo

Território	Agências de Viagens e Turismo
Mealhada	3
Mortágua	1
Penacova	2
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

Fonte: Adaptado de RNAVT (2023)

A restauração constitui outra componente muito importante da oferta turística. Na área territorial analisada, através da consulta do Portal Nacional, foi possível aferir que nos territórios da Serra do Bussaco existem registados 57 restaurantes, 43 cafés e *snack-bars*, 22 padarias e pastelarias, 7 *take-aways* e 7 bares (Tabela 11).

Tabela 11 - Caracterização da Restauração

Território	Restaurantes	Cafés e <i>Snack-Bars</i>	Padarias/Pastelarias	Take-Away	Bares
Mealhada	35	27	10	5	3
Mortágua	7	5	4	2	3
Penacova	15	11	8	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>43</b>	<b>22</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

Fonte: Adaptado de Portal Nacional (2023)

#### 4.2.2. Indicadores da Procura Turística

Para uma melhor análise dos municípios em estudo é essencial, não só conhecer as características que promovem o desenvolvimento da atividade turística, como o seu desempenho turístico.

Por esta razão, nesta secção são apresentados alguns dos principais dados turísticos essenciais para a análise do turismo na região em estudo. Esta análise é efetuada com base nos dados de 2019, uma vez que os dados de 2020 e 2021 refletem uma procura influenciada pela crise pandémica da COVID-19 e, neste caso concreto, torna-se importante analisar dados de procura efetuada num contexto normal.

Relativamente aos hóspedes e às dormidas registadas no ano de 2019, as regiões envolventes da Serra do Bussaco, receberam um total de 118 569 hóspedes, que efetuaram um total de 200 983 dormidas (PORDATA, 2019[a]). Do total de hóspedes, aproximadamente 23,5% eram provenientes de países estrangeiros (PORDATA, 2019[b]). No que respeita às dormidas, é possível afirmar que cerca de 37% foram realizadas entre os meses de julho e setembro (PORDATA, 2019[c]).

Quanto à estada-média, constatou-se que o território em que os turistas permanecem mais dias são os que visitam Mortágua, seguindo de Penacova e, por fim, a Mealhada. Os turistas que ficam mais tempo nos territórios são os estrangeiros, cuja estada varia entre 1,5 e 5,8 noites. Por sua vez, quando os portugueses visitam estes territórios permanecem apenas entre 1,4 e 2,1 noites (PORDATA, 2019[d])

Por fim, nesse mesmo ano, as dormidas realizadas geraram receitas nestes territórios de 11 579 000,00€ (PORDATA, 2019[e]).

A Tabela 12 sintetiza toda a informação exposta, por forma a sistematizar os dados expostos e o impacte do turismo em cada um dos territórios envolvidos.

Tabela 12 - Procura Turística dos Territórios

Indicadores	Mealhada	Mortágua	Penacova	Total
Hóspedes	83 003	30 625	4 942	118 569
Hóspedes Estrangeiros (%)	28,3	9	31,6	23,5
Dormidas	117 337	73 636	10 010	200 983
Dormidas Entre Jul-Set (%)	35,6	40,7	27,9	37
Estada-Média Total	1,4	2,4	2	-
Estada-Média Portugueses	1,4	2,1	1,7	-
Estada-Média Estrangeiros	1,5	5,8	2,7	-
Proveitos (€)	6 810 000,00	4 210 000,00	559 000,00	11 579 000,00

Fonte: Adaptado de Pordata (2019)

### 4.3. A Serra do Bussaco – Potencialidades Turísticas do Território

A Serra do Bussaco, com todo o seu património botânico, paisagístico, arqueológico, arquitetónico, religioso, militar e histórico, constitui um espaço impar no nosso país. Esta singularidade tem sido confirmada por ser um espaço de refúgio e isolamento religioso, bem como um local de lazer e romantismo pelo denso arvoredo, fontes de águas cristalinas e jardins. O ambiente transmitido pela paisagem única da Serra do Bussaco cria um ambiente que constitui um dos melhores e mais emblemáticos refúgios naturais do país.

Devido à sua vasta oferta, importa salientar os ícones territoriais que conferem uma potencialidade turística única à Serra do Bussaco, onde o destino turístico, natureza e o património arquitetónico podem ser fruídos ao máximo, refletindo-se numa mais-valia em termos do desenvolvimento da economia local e regional, reforçando a sua identidade

e sentido de pertença. De seguida, tendo por base os mesmos critérios adotados na Estratégia Turismo 2027 elaborada pelo Turismo de Portugal (Turismo de Portugal, 2017), apresentam-se as referidas potencialidades do território do Bussaco, divididas em ativos estratégicos, considerando para o efeito três grupos distintos de atrativos: os diferenciadores, os qualificadores e os emergentes (Figura 9).

Ativos Estratégicos		
Diferenciadores	Qualificadores	Emergentes
Atributos-âncora que constituem a base da oferta turística, devendo ser endógenos, não transacionáveis e/ou geradores de fluxos	Ativos que enriquecem a experiência turística e/ou acrescentam valor à oferta, alavancados pelos ativos diferenciadores do destino	Ativos com elevado potencial de crescimento, potenciando movimentos de elevado valor acrescentado e o efeito multiplicador na economia
1. Água 2. Natureza 3. História, Cultura e Identidade	4. Gastronomia e Vinhos 5. Eventos	6. Bem-Estar 7. Experiências Únicas

Figura 9 - Atrações Turísticas do Território do Bussaco

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2017)

#### 4.3.1. Água

Em diversos destinos turísticos os recursos hídricos são os principais elementos de potencialidade e atração turística, onde a utilização da água como atrativo atribui valor à qualidade da água, já que para que o turismo aconteça, esta deve apresentar características que exerçam o poder de atração e de satisfação do turista.

Nos territórios em estudo são diversas as potencialidades turísticas ligadas à água, uma vez que se trata de um elemento muito presente e com características únicas, que podem originar práticas diversas, desde atividades aquáticas até às termas (Tabela 13).

Tabela 13 - Água como Atração Turística

Água	
<b>Principais Cursos de Água</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rio Mondego</li> <li>• Rio Dão</li> <li>• Rio Alva</li> <li>• Rio Cértima</li> </ul>
<b>Barragens e Albufeiras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Albufeira da Barragem da Aguieira – junção dos rios Criz, Dão e Mondego</li> <li>• Albufeira da Barragem do Coiço – poucos km a jusante da Barragem da Aguieira</li> </ul>
<b>Quedas de Água das Paredes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numa das abas do extremo Sudoeste da Serra do Caramulo, corre a Ribeira de Moinhos</li> <li>• Um pouco a montante de Paredes (Mortágua), esta ribeira possui um conjunto de quedas de água, uma delas de apreciável altura</li> </ul>
<b>Água das Caldas de Penacova</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fonte no Sul da Serra do Bussaco / Serra do Carvalho, na margem do Rio Mondego</li> <li>• Unidade de engarrafamento instalada em 1999 num local conhecido por Caldas de Penacova, utilizado para vários tratamentos quando ali existiu um rudimentar balneário</li> </ul>
<b>Água Cruzeiro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captada próximo da Vacariça, tratava-se de uma água com rica mineralização em cálcio e magnésio</li> <li>• Abastecia a Fábrica de Refrigerantes Cruzeiro</li> <li>• Em 1970 iniciou-se a captação em profundidade e passou a fracamente mineralizada</li> </ul>
<b>Água de Luso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Com origem na água da chuva que cai nas partes mais elevadas da Serra do Bussaco</li> <li>• É filtrada e percorre a estrutura rochosa da serra, essencialmente composta por quartzitos</li> <li>• Atinge um aquífero que se situa a cerca de 500m de profundidade, com temperaturas superiores a 30°C</li> <li>• Brota a 27°C na Fonte de São João, localizada na vila de Luso</li> </ul>
<b>Água Termal de Luso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Água Mesotermal</li> <li>• O circuito efetuado pela água na Serra do Bussaco confere-lhe uma baixa mineralização, considerada hipossalina, sendo esta cloretada sódica com uma concentração em sílica de cerca de 26% do valor de mineralização total</li> <li>• Com indicação terapêutica para questões reumáticas e músculo-esqueléticas e dos aparelhos circulatório, nefro-urinário e respiratório</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Foge Comigo (2020)

#### 4.3.2. Natureza

A natureza é um dos grandes marcos dos territórios da Mealhada, Mortágua e Penacova. Como grandes marcos são de salientar as entidades geomorfológicas, a Mata do Bussaco, os percursos pedestres, a Livraria do Mondego, os miradouros e as barragens (Tabela 14).

##### Entidades Geomorfológicas no Território

A atratividade dos ambientes naturais permitiu o surgimento um novo segmento turístico que tem o património natural abiótico como atrativo – o geoturismo. Dentro das potencialidades exploradas, os geomorfossítios, como as quedas d’água, são locais de grande potencial. Estes locais fornecem conhecimentos para a identificação, classificação, aproveitamento e gestão de belezas naturais.

Nos territórios em estudo é possível encontrar diversas entidades geomorfológicas de relevância e com características únicas (Tabela 14).

Tabela 14 - Geomorfologia como Atração Turística

Livraria do Mondego e Miradouros	
<b>Serra do Bussaco e Serra do Carvalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Localizada no ponto de encontro da Beira Alta com a Beira Litoral, e com uma extensão de cerca de 15km desde o Luso até à Livraria do Mondego, a Serra do Bussaco encontra-se assente em formações geológicas quase paralelas, dominadas por quartzito e xisto</li> <li>É na Serra do Bussaco que se juntam os três concelhos: Mealhada, Mortágua e Penacova</li> <li>O ponto mais alto da serra é na parte Noroeste, com uma altitude de 564m</li> <li>A Serra do Carvalho é a continuação para Sudeste da mesma formação montanhosa da Serra do Bussaco, terminando na margem direita do Rio Mondego, num local onde surge exposta a formação rochosa denominada Entre Penedos / Livraria do Mondego</li> <li>A maior altitude da Serra do Carvalho é o vértice geodésico Portela de Oliveira, com 477m</li> </ul>
<b>Serra da Atalhada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuidade do alinhamento Serra do Bussaco – Serra do Carvalho, com o mesmo tipo de constituição geológica, mas para além da margem esquerda do Rio Mondego</li> </ul>
<b>Serra do Roxo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fora das serras mencionadas anteriormente, desenvolve-se a Serra do Roxo, constituída por um conjunto de sucessivas colinas que se estendem desde o flanco Sul da Serra do Bussaco até ao limite urbano Norte da cidade de Coimbra</li> </ul>
<b>Bacia/Várzea de Mortágua</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Local onde outrora terá existido um lago com cerca de 14km<sup>2</sup> de superfície que terá evoluído para uma zona com solos de difícil drenagem</li> <li>No séc. I terão ocorrido intervenções, nomeadamente a realização de um corte em garganta que permitiu o escoamento dessas águas e que deu origem à bacia ou várzea de Mortágua, a mais extensa área deste tipo entre Coimbra e Viseu</li> </ul>
<b>Terras Baixas da Mealhada/Bairrada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planalto de baixa altitude e clima mediterrânico moderado pelo Atlântico</li> <li>Esta paisagem de baixos-relevos desce das serras do Caramulo e do Bussaco até à Ria de Aveiro e à Bacia do Mondego</li> <li>Os solos dividem-se entre terrenos argilo-calcários, argilo-arenosos e arenosos, dependendo da predominância de cada elemento no solo</li> <li>O solo barro-argiloso e calcário, profundo e fértil, com elevada capacidade de retenção de água, propicia a cultura das vinhas que dão origem aos Vinhos da Bairrada</li> </ul>
<b>Serra do Caramulo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A Serra do Caramulo situa-se na região de transição da Beira Alta para a Beira Litoral, entre os concelhos de Vouzela, Tondela, Oliveira de Frades, Mortágua e Anadia e Águeda, encontrando-se a uma altitude de 1.075m</li> <li>Esta serra tem origem granítica e xistosa e é povoada por aldeias com casas e espigueiros em granito</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Foge Comigo (2020)

### Encantos da Mata Nacional do Bussaco

Localizada junto ao extremo Noroeste da Serra do Bussaco, a Mata Nacional do Bussaco possui uma vasta oferta que, para além da mata em si e da sua beleza natural, fazem dela um ponto de passagem obrigatória.

Neste local encontram-se combinados a evolução da natureza e o trabalho do Homem, onde vários aspetos naturais foram combinados com aspetos religiosos que lhe conferem uma dimensão espiritual diferenciadora (Tabela 15).

Tabela 15 - Mata Nacional do Bussaco como Atração Turística

Mata Nacional do Bussaco		
Formações Vegetais	Arboreto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resulta de um processo de florestação e intervenções com início no séc. XVII pelas mãos dos monges carmelitas</li> <li>• Destaque para a zona envolvente da Fonte Fria, Vale dos Fetos e arvoredos ao longo das bermas da estrada florestal que atravessa a mata</li> <li>• Destaque para as espécies: carvalhos, azereiros e loureiros</li> </ul>
	Pinhal do Rei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimensão de aproximadamente 5ha</li> <li>• Corresponde a uma área que pertencia ao Marquês da Graciosa, tendo sido acrescentada à Mata em 1887</li> <li>• Devido à sua constituição maioritária passou a designar-se por Pinhal do Rei ou Pinhal do Marquês</li> <li>• No séc. XXI foi praticamente dizimado pela nemátode-da-madeira-do-pinheiro</li> </ul>
	Vale dos Fetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalado em 1887-1888 aquando da construção do Grande Lago</li> <li>• Constitui uma das manchas mais exóticas da Mata</li> <li>• O nome tem origem no grande número de fetos de porte arbóreo, originárias da Austrália e Nova Zelândia</li> </ul>
	Floresta da Relíquia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formações vegetais essencialmente localizadas no extremo Sudoeste da Mata, num vale sombrio e húmido</li> <li>• Mantém características do que seria a vegetação primitiva</li> <li>• É composta por habitats de carvalhais, loureirais e adernal</li> </ul>
Património Construído	Portas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• O deserto dos carmelitas descalços era um local isolado do mundo por uma cerca de 2,5 a 3m de altura e 4km de perímetro, que passou a 5 750km com a aquisição do Pinhal do Rei</li> <li>• Inicialmente (1628-1630) apenas existiam duas aberturas na cerca: a Porta de Coimbra e a Porta de Sula</li> <li>• Em 1693 foi criada a terceira porta com a intenção de visita de D. Catarina de Bragança: a Porta da Rainha</li> <li>• Posteriormente foram construídas oito portas para possibilitar o trânsito automóvel: Porta de Luso, Porta das Ameias, Porta dos Degraus, Porta de São João, Porta do Serpa, Porta da Cruz Alta, Porta das Lapas e Porta do Telégrafo</li> </ul>
	Fontes e Lagos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Fonte de Santa Teresa (séc. XIX):</b> localizada próximo ao parque de estacionamento do Palace Hotel, invoca Santa Teresa de Ávila e foi uma das últimas fontes a ser construída pelos monges carmelitas</li> <li>• <b>Fonte Fria (séc. XIX):</b> a sua primeira versão foi construída em 1828 pelo Bispo de Coimbra, sofreu uma intervenção em 1866 e em 1881 foi construída a versão atual. Composta por uma escadaria com 144 degraus e com pequenos lagos e cascatas através dos quais a água atinge o Lago Pequeno</li> <li>• <b>Fonte da Samaritana:</b> localizada no centro da Avenida do Convento, no interior da capela que invoca o ponto de encontro de Jesus com Samaritana junto ao Poço de Jacob</li> <li>• <b>Fonte de São Silvestre:</b> localizada um pouco acima da estrada que, do Convento, se dirige para a Porta da Rainha e invoca um dos santos eremitas preferidos pelos monges carmelitas, sendo à época de construção a principal fonte de abastecimento do Convento e das suas hortas</li> <li>• <b>Fonte de Santo Elias (séc. XVII):</b> a 100m da Porta da Rainha, invoca o Santo que, um pouco mais acima, também tem uma ermida por ser um dos fundadores da Ordem Carmelita</li> <li>• <b>Outras Fontes e Cascatas:</b> Fonte do Carregal, Fonte do Serpa, Fonte das Lapas e Cascata de Santa Teresa</li> <li>• <b>Lago Pequeno:</b> local onde se precipitam as águas que descem da Fonte Fria</li> <li>• <b>Lago Grande:</b> instalado em simultâneo com o Vale dos Fetos e envolvido por muitas cameleiras oferecidas pelo Conde de Villar d'Além</li> </ul>
	Casas de Guarda Florestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Albergavam os funcionários que geriam, vigiavam e desenvolviam os trabalhos de gestão da Mata: Casa da Floresta da Relíquia, Casa do Miradouro ou Casa das Portas de Coimbra, Casa da Porta do Serpa, Casa da Porta das Ameias, Casa da Porta das Lapas, Casa da Feteira, Casa da Porta da Cruz Alta, Casa da Porta de Sula, Casa da Porta da Rainha, Casa do Forno do Tijolo e Casa do Torreão</li> </ul>
	Miradouros	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miradouro da Cruz Alta</li> <li>• Miradouro da Ermida do Calvário</li> <li>• Miradouro da Ermida do Sepulcro da Cruz</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miradouro das Portas de Coimbra</li> <li>• Miradouro de Caifaz</li> <li>• Miradouro de Santo Antão</li> </ul>
	<b>Hotel Palace do Bussaco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mandado construir na década de 1870 pelo Rei D. Luís I e pela Rainha D. Maria Pia</li> <li>• Em 1888 iniciou-se a sua construção, durante o reinado de D. Carlos I</li> <li>• Construído em estilo manuelino e influenciado pelas tendências românticas que vigoravam na época, em 1907 é finalmente inaugurado</li> <li>• É composto por 5 edifícios: o edifício principal, a Casa dos Arcos, a Casa dos Embrechados, a Casa dos Brasões e a Casa dos Cedros</li> <li>• Destaque para a galeria, onde nas paredes do edifício se encontram expostos painéis de azulejo cujos desenhos (autoria de Jorge Colaço) invocam passagens de obras literárias de autores do séc. XVI: Gil Vicente (<i>Auto da barca do Inferno</i>, <i>Auto da barca do Purgatório</i> e <i>Auto do Céu</i>), Bernardim Ribeiro (<i>Menina e moça</i>) e Luís Vaz de Camões (<i>Os Lusíadas</i>)</li> </ul>
	<b>Outras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Casa da Rainha</li> <li>• Chalé Santa Teresa</li> <li>• Casa da Forja</li> <li>• Cavalariças</li> <li>• Garagens</li> </ul>
<b>Património Construído Religioso</b>	<b>Convento de Santa Cruz do Bussaco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sécs. XVII e XVIII</li> <li>• Implementado pelos Carmelitas Descalços quase no centro da Mata, e atualmente, apenas restam a igreja e as dependências anexas (portaria, corredores e portas das celas)</li> <li>• Construção bastante simples, tal como impunha a vocação eremítica e a Regra dos Carmelitas Descalços</li> <li>• Edificação com recurso a materiais rudes e toscos e, sempre que possível, existia revestimento com rugosa cortiça</li> <li>• Igreja dedicada a Santa Cruz</li> <li>• Nas peças religiosas destacam-se: <i>Senhora do Leite</i> (em tela pintada por Josefa de Óbidos), três bustos emotivos (Virgem da Soledade, São Pedro e Santa Maria Madalena), notáveis figuras em barro e figurinhas de barro (séc. XVIII) que representam o falecimento da Virgem, o de Santa Teresa, o de São José e o Presépio</li> </ul>
	<b>Via Sacra e Capelas de Devoção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A primeira versão foi delineada em 1644 e foi instalada recorrendo a uma tipologia simples e austera: os Passos eram assinalados pela implantação de cruces de madeira com letreiro significativo</li> <li>• A segunda versão foi implementada entre 1694 e 1695, onde as cruces foram substituídas por capelas representativas da Prisão e Paixão de Cristo</li> <li>• Nesta nova versão as distâncias entre os 20 Passos foram adaptadas às medidas exatas entre cada momento do martírio de Cristo ao Caminho do Calvário, passando a ter 3km de extensão</li> </ul>
	<b>Ermidas de Habitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de 11 ermidas pequenas, humildes, rústicas e decoradas com detalhe naturalista afastado dos estilos da época e sem rigor nos acabamentos</li> <li>• Construídas com o intuito de permitir aos monges retirarem-se do mosteiro nos momentos de maior fervor (ex. Quaresma e Advento) e viver algum tempo afastados do convento numa vida mais áspera, penitencial e contemplativa</li> <li>• Compostas por: oratório, pequena sacristia e 2 cubículos, um para descanso e o outro para preparação das parcas refeições e para os frades se poderem aquecer</li> <li>• No exterior possuem um campanário com uma sineta: quando o sino do convento chamava à oração, as sinetas respondiam para avisar que o frade solitário estava vigilante</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Foge Comigo (2020)

### Percursos Pedestres, Livraria do Mondego e Miradouros

A envolvente natural do território em análise proporciona a realização de atividades de natureza. Neste sentido, o território encontra-se dotado de diversos trilhos e percursos que muitas vezes permitem conhecer pontos bastante notáveis nestes territórios, como é o caso do Entre Penedos/Livraria do Mondego e dos inúmeros miradouros existentes, que vão mais longe que os que existem dentro da Mata do Bussaco (Tabela 16).

Tabela 16 - Livraria do Mondego e Miradouros como Atrações Turísticas

Percursos Pedestres, Livraria do Mondego e Miradouros	
Trilhos e Percursos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Trilho da Água:</b> entre os séculos XVII e XIX, os pontos de água (nascentes) e linhas de água que se encontram na Mata do Bussaco, comportaram várias intervenções, nomeadamente a construção de lagos e fontes, entre as quais a mais célebre, a Fonte Fria</li> <li>• <b>Floresta Relíquia:</b> localizada no extremo sudoeste, na zona mais elevada, declivosa e pedregosa, escapou às sucessivas plantações de espécies arbóreas exóticas e ocupa cerca de 15% da mata</li> <li>• <b>Trilho Militar:</b> a Batalha do Bussaco, integrada na última das 3 invasões napoleónicas a Portugal (Julho de 1810 a abril de 1811), pôs em confronto os exércitos francês e anglo-luso, que passou a significar, na História da nação portuguesa, um exemplo fulcral de tática defensiva em contexto militar</li> <li>• <b>Trilho Via-Sacra:</b> inicialmente assinalados por uma cruz de pau-brasil, foram substituídas (1694-1695) por capelas mandadas construir pelo Bispo de Coimbra D. João de Melo</li> <li>• <b>PR1 MLD – Luso-Bussaco:</b> percurso pedonal circular que explora os segredos menos conhecidos das paisagens de Luso e Bussaco. 12 Km de oxigénio e natureza, genuinamente mediterrânicos, passando por locais históricos, vistas sobre o horizonte, legados geológicos e bosques de sombra e silêncio</li> <li>• <b>PR1 –Quedas de Água das Paredes:</b> percurso linear que passa por diversas quedas de água e antigos moinhos</li> <li>• <b>PR2 – Fraga:</b> percurso pedestre linear que percorre as margens da ribeira da Fraga, à descoberta da galeria ripícola por antigas levadas, trilhos e caminhos rurais</li> <li>• <b>CNE - Caminho Natural da Espiritualidade:</b> percurso linear que liga Coimbra a Sta. Comba Dão numa extensão de cerca de 67 km, promovido pela CIM-RC, percorre os concelhos de Coimbra, Penacova e Mortágua e explora a relação da motivação da viagem espiritual com o património natural</li> <li>• <b>PR1 – Penacova e o Rio Mondego:</b> roteiro de descoberta do património cultural, geológico, paisagístico e natural, da área onde se insere de relevo particularmente acidentado com o rio Mondego de fundo</li> <li>• <b>PR2 – Rota dos Moinhos do Bussaco:</b> percurso onde a natureza, a história e as gentes se misturam, num trajeto dedicado aos moinhos e às formas tradicionais de agricultura, marcado pelo relevo e paisagem característicos da Serra do Bussaco</li> <li>• <b>PR3 – Rota do Alva:</b> inativo</li> <li>• <b>PR4 – Ribeira de Arcos:</b> percurso que se desenvolve essencialmente ao longo do vale da Ribeira de Arcos por caminhos de terra batida e onde o som da água é uma constante</li> <li>• <b>PR5 – Livraria do Mondego:</b> percurso de beleza notável inspirado no património natural, biológico e paisagístico do rio Mondego, marcado pela existência nas suas margens da Livraria do Mondego e um conjunto de fornos de cal na aldeia do Casal de Santo Amaro</li> <li>• <b>GR48 – Grande Rota do Mondego:</b></li> <li>• <b>GR49 – Grande Rota do Bussaco:</b> percurso linear, com um total de 56km em forma de estrela, que incorpora três ramos distintos (Mealhada – Bussaco, numa extensão de 12 km, Mortágua – Bussaco, com 21 km e Penacova – Bussaco, com 23 km) e cujo epicentro é a Mata Nacional do Bussaco</li> <li>• <b>Rota da Estrada Nacional 2 (EN2):</b> com uma extensão de 738,5 kms, passa por 11 distritos e 35 concelhos, sendo a terceira estrada mais extensa do mundo</li> </ul>
Livraria do Mondego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neste ponto surge em exposição da ossatura rochosa das serras do Bussaco, do Carvalho e da Atalhada em ambas as margens do Rio Mondego</li> <li>• Esta estreita e extensa garganta fluvial é designada de Entre Penedos</li> <li>• A Livraria do Mondego corresponde à formação rochosa presente na margem direita do rio, na qual um grande conjunto de camadas de rocha se dispõem paralelamente na vertical,</li> </ul>

	<p>assemelhando-se à prateleira de uma estante onde observamos as lombadas de vários livros dispostos lado a lado</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geologicamente consiste numa formação de quartzitos do Ordovícico Inferior, no flanco NE do sinclinal Bussaco-Paredes de Góis, isto é, que se inicia na zona do Luso e se estende até aos Penedos de Góis</li></ul>
<b>Miradouros</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mirante Emydgio da Silva</li><li>• Pérgola Raúl Lino</li><li>• Penedo do Castro</li><li>• Miradouro da Tougeira</li><li>• Miradouro Ribeira da Fraga</li><li>• Miradouro do Senhor do Mundo</li><li>• Miradouro do Moinho de Sula</li></ul>

Fonte: Adaptado de Foge Comigo (2020)

### 4.3.3. História, Cultura e Identidade

No território em análise são muitos os marcos históricos que contribuíram para a sua cultura e identidade. Desde os museus e centros interpretativos até ao património deixado pelos antepassados, este território é bastante abastado.

#### Museus e Centros Interpretativos

Os museus e centros interpretativos são importantes instrumentos de preservação da memória cultural de um povo. Estes locais permitem que se estabeleça uma conexão entre passado, presente e futuro, uma vez que olhar para o passado é conhecer o que foi feito por forma a aprimorar os mecanismos que podem influenciar o presente e o futuro.

Neste sentido, pode afirmar-se que os territórios da Serra do Bussaco se encontram bem dotados, uma vez que possuem quatro museus, dois núcleos museológicos e um centro interpretativo, que possuem um enorme potencial turístico (Tabela 17).

Tabela 17 - Museus e Centros Interpretativos como Atrações Turísticas

História em Museus e Centros Interpretativos	
<b>Museu do Moinho Vitorino Nemésio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizado em Penacova, apresenta artefactos dos moinhos de vento e de água do concelho, bem como outros utensílios utilizados em atividades relacionadas com moinhos ou moleiros</li> <li>• A entrada possibilita a visita à antiga casa de férias do Eng<sup>o</sup> Arantes e Oliveira e ao moinho que pertenceu a Vitorino Nemésio, que foi doado pelos descendentes à CM de Penacova</li> </ul>
<b>Museu Militar do Buçaco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criado a 27 de setembro de 1910, no 1<sup>o</sup> centenário da Batalha do Bussaco, e ampliado em 1962</li> <li>• Expõe elementos relacionados com a Guerra Peninsular e a Batalha do Bussaco em particular, nomeadamente o espólio militar da própria batalha: peças de armamento, equipamento, fardamento, bandeiras de regimentos, oleografias e planos de reconstituição da batalha e retratos de generais ingleses</li> </ul>
<b>Museu Agrícola da Vacariça</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizado na Vacariça (Mealhada), este museu contém uma amostra de objetos e instrumentos agrícolas utilizados na região</li> </ul>
<b>Museu Etnográfico da Pampilhosa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Museu composto por casa agrícola do séc. XVI, celeiros anexos e eiras</li> <li>• Cada um dos núcleos é constituído por objetos representativos da vida agrícola, indústria cerâmica, caminhos de ferro, trajo, artesanato, utensílios do quotidiano, arte sacra, arqueologia e o porco</li> </ul>
<b>Núcleo Museológico do Casino do Luso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local onde se encontram expostas peças antigas das Fábricas Luso e Cruzeiro e documentos sobre a evolução da Sociedade da Água do Luso, sendo possível observar as magníficas pinturas murais das salas</li> <li>• A visita permite conhecer o Casino de Luso e a unidade industrial de engarrafamento</li> </ul>
<b>Núcleo Museológico da Irmânia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizado na Marmeleira (Mortágua), este espaço divulga e preserva o património histórico e cultural das terras da Irmânia, apresentando o quotidiano da vida rural, doméstica e comercial do final do séc. XIX e início do séc. XX</li> <li>• Possui várias componentes: a <i>Casa do Lavrador</i>, uma habitação familiar tradicional da região e a <i>Loja do Progresso</i> e a <i>Alfaiataria Lysiana</i>, que representam esses tipos de espaços</li> <li>• Na antiga Escola Primária da Marmeleira, existem duas salas de exposição: a sala <i>Zé do Pereiro</i>, que expõe atividades tradicionais como formas de sustento das famílias da região (lavrador, moleiro, lavadeira, sapateiro, ferreiro, pastor, resineiro, alfaiate, barbeiro, entre outras); e a sala <i>Basílio Lopes Pereira</i>, que apresenta a história de pessoas ilustres</li> </ul>
<b>Centro de Interpretação Mortágua na Batalha do Bussaco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Espaço de divulgação, estudo e conhecimento do maior conflito militar ocorrido em território nacional, particularmente no que respeita ao concelho de Mortágua</li> <li>• A informação está dividida por áreas temáticas: Guerras Peninsulares, os exércitos em confronto, a Batalha do Bussaco e as sequelas da guerra em Mortágua</li> <li>• Possui suportes infográficos, sonoros, visuais e interativos que ajudam a explorar e contextualizar a III invasão francesa</li> <li>• É possível conhecer as rotas, movimentação e a constituição do exército, armamento e logística utilizados, bem como a cronologia dos principais acontecimentos</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Foge Comigo (2020)

### Património Imaterial

Apesar da passagem dos anos décadas ou séculos, há memórias que perduram e resistem à erosão do tempo e ao esquecimento, uma vez que as raízes são vistas como um património.

Neste sentido, este território possui alguns aspetos relacionados com a identidade imaterial e com valia turística (Tabela 18).

Tabela 18 - Património Imaterial como Atração Turística

Património Imaterial	
<b>Batalha do Bussaco</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Na 2ª metade de agosto de 1810 três corpos de exércitos napoleónicos atravessaram a fronteira da Beira Alta, progredindo em direção a Lisboa</li> <li>• No dia 27 de setembro de 1810, desde o nascer do dia até ao entardecer, o exército napoleónico e o luso-britânico estiveram em confronto nas encostas norte da Serra do Bussaco</li> <li>• O resultado do confronto foi favorável ao exército luso-britânico, mas não decidiu a vitória desta guerra</li> <li>• Esta batalha foi o único combate resultante desta invasão e foi a última grande batalha travada em território nacional</li> <li>• Locais de interesse: Ponte da Breda, Convento de Santa Cruz do Bussaco (hospedaria), Oliveira de Wellington, Moinho da Moura, Moinho de Sula, Capela da Srª da Vitória, Posto de comando luso-britânico, Capela de Nª Srª do Mont'Alto, Museu Militar do Bussaco e Monumento comemorativo da Batalha do Bussaco</li> </ul>
<b>Estrada Nacional 2 (EN2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este território é atravessado por um troço da EN2</li> <li>• Outrora, o limite era cruzado pela EN2 através da Ponte Salazar (km225), junto à localidade de Foz do Dão, no entanto, com a construção da Barragem da Aguieira (1972 a 1981) e o enchimento da respetiva albufeira, ficou submersa</li> <li>• aspetos relevantes deste troço da EN2: Barragem da Aguieira e a sua albufeira, Albufeira da Barragem do Coiço, acesso à Serra da Atalhada, Livraria do Mondego, Pista de Pesca, Festival da Lampreia, Praia Fluvial do Reconquinho, Centro de BTT de Penacova, Centro de Trail de Penacova e Louredo Natura Parque</li> </ul>
<b>Linha da Beira Alta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inaugurada a 3 de agosto de 1882, ligava inicialmente a Figueira da Foz a Vilar Formoso</li> <li>• Após a cerimónia oficial, às 13h30 partiu da Figueira da Foz o primeiro comboio, composto por 13 carruagens e com a presença da família real (D. Luís, Rainha D. Maria Pia e os infantes D. Carlos e D. Afonso)</li> <li>• Pelo seu acidentado relevo e pela diversidade de aspetos panorâmicos que atravessa, esta é uma das linhas ferroviárias portuguesas paisagisticamente mais interessantes</li> <li>• É de destacar a Ponte ferroviária de Várzeas, construída no séc. XX (1958) pela firma <i>G. Eiffel et Cie</i></li> </ul>
<b>Morgadio de Carvalho</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domingos Feirol e D. Belinda detinham, no início do séc. XIII, uma povoação denominada de Carvalho</li> <li>• Em 1178 instituíram o Morgado de Carvalho, que esteve na origem da fundação do concelho de Carvalho, da passagem da povoação a vila e da edificação do Solar dos Carvalhos</li> <li>• Este morgado foi o primeiro a ser instruído em Portugal e a sua sucessão não ocorria a favor do primogénito, mas sim para um membro da família considerado mais apto, no entanto, a decisão do conselho foi, até ao séc. XVIII, a favor do primogénito</li> <li>• Domingos Feirol e D. Belinda encontram-se sepultados na Sé Velha de Coimbra</li> </ul>
<b>Barca Serrana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Até ao início do séc. XX a rede fluvial foi uma via de penetração no interior, tendo a navegação fluvial a montante de Coimbra estado ativa até à década de 1940</li> <li>• A barca efetuava a ligação de Coimbra para o interior da região ao longo do curso do rio e transportava peixe, sal arroz e loiças de Coimbra e lenha, roupa lavada, vinho, milho, azeite, carvão, telhas e cal do interior</li> <li>• Atualmente, o projeto Serras do Mondego permite efetuar passeios de barca serrana</li> </ul>
<b>Fornos de Cal da Galiana</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjunto vulgar de fornos de cal parda, com chaminés campaniformes e telheiros</li> <li>• A matéria-prima era retirada da encosta fronteira, correspondendo a um tipo de calcário acinzentado</li> </ul>
<b>Moinhos de Vento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outrora utilizados para moer os grãos de cereal, muitos moinhos de vento permanecem de pé neste território, sendo Penacova um dos concelhos com mais moinhos de vento no país</li> <li>• Destaque para os Moinhos de vento de Gavinhos, os Moinhos de vento da Portela de Oliveira, os Moinhos da Serra da Atalhada e os Moinhos de vento da Serra do Roxo</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Foge Comigo (2020)

### Património Arquitetónico

O património arquitetónico é composto por bens que possuem alguma referência para os habitantes de um determinado local, exercendo uma grande importância na vida quotidiana da sociedade. Muitas vezes, por mais escondidos que estejam, ou até que passem despercebidos pela maioria das pessoas, encontram-se associados à memória coletiva.

Com base no exposto, o território em análise apresenta alguns bens que se enquadram neste tipo de património. A Tabela 19 apresenta alguns dos mais conhecidos, existindo alguns que já foram apresentados anteriormente noutros contextos, como o Palace Hotel do Bussaco, o Casino de Luso, o Convento de Santa Cruz, entre outros.

Tabela 19 - Património Arquitetónico como Atração Turística

Património Arquitetónico	
Casas Solarengas	<ul style="list-style-type: none"> <li>No concelho de Penacova é possível encontrar várias casas de feição antiga, datáveis dos sécs. XVII e XVIII</li> <li>Entre a Igreja Matriz e a Capela da Sr<sup>a</sup> da Guia, numa rua estreita, é possível encontrar algumas dessas casas com interesse</li> </ul>
Chalets de Luso	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Chalet Emídio Navarro (sécs. XIX e XX)</b> – com o exotismo da sua arquitetura e decoração, o seu traçado conseguiu conciliar a arquitetura dos Alpes, um pátio de estilo sevilhano e decorações interiores chinesas e mouriscas</li> <li><b>Chalet de Barbosa Colen</b> – foi habitação de José Augusto Barbosa Colen, conhecido jornalista e biógrafo. Posteriormente adquirida pelo célebre Alexandre de Almeida, foi oferecida à sua filha como prenda de casamento com José Soares de Azevedo. A sua cor rosada e os seus trabalhados ornamentos manuelinos tornam-na inescapável ao olhar</li> <li><b>Chalet dos Condes do Ameal (séc. XIX)</b> – localizado numa zona privilegiada, foi mandado edificar pelo 1<sup>o</sup> Conde do Ameal. Já no séc. XX, foi adquirido por Messias Baptista e mantém-se até hoje na sua descendência, ainda que em estado de abandono. Além das linhas arquitetónicas vistosas, são de destacar as belas decorações interiores, quer em frescos nas paredes, quer em ornamentos nos tetos</li> <li><b>Chalet Maria Alice (Vila Maria Cecília)</b> – situada em direção a Mortágua, e com vastas perspetivas para os vales e montes a norte, diz-se ter sido mandada construir por Emídio Navarro e Ernesto Lacerda, prevendo o rápido progresso da vila como estância termal. Foi adquirida por Alexandre de Almeida e encontra-se atualmente inutilizada</li> </ul>
Cineteatro Messias	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inaugurado a 18 de janeiro de 1950 pelo então presidente da Câmara Municipal da Mealhada, Dr. Manuel Louzada, juntamente com o Comendador Messias Baptista, este edifício é considerado por muitos como um exemplo fiel da corrente estética que interiorizava as políticas culturais do Estado Novo</li> <li>Apresenta linhas ex-modernistas, telhados piramidais (mas suaves), pináculos de pedra, grelhas de tijolo e grandes varandins de ferro forjado</li> <li>As características inovadoras do edifício são evidentes também nos elementos decorativos escolhidos para o interior: candeeiros, cadeiras, cores e materiais de revestimento</li> </ul>
Edifício Arte Nova Farmácia Brandão	<ul style="list-style-type: none"> <li>Situado no centro da cidade, no coração do núcleo antigo, o emblemático edifício de tendências estéticas da chamada "Arte Nova" alberga atualmente a Farmácia Brandão</li> <li>É uma obra do início do séc. XX do arquiteto Jayme Ignácio dos Santos, conhecida não só pela sua inegável beleza estética como também por não se conhecerem outros exemplos, tão expressivos, desta corrente estética</li> <li>Sendo um edifício de gaveto, enquadrado perfeitamente na sua área envolvente, pode ser apreciado de diferentes ângulos</li> </ul>

<b>Grande Hotel de Luso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situado na encosta da serra do Bussaco, o Grande Hotel de Luso é um hotel emblemático</li> <li>• O edifício, projetado pelo arquiteto Cassiano Branco, foi inaugurado 27 de Julho de 1940, e domina a paisagem da vila de Luso até aos dias de hoje</li> <li>• Destaque para o túnel de ligação direta às Termas de Luso</li> </ul>
<b>Mosteiro de Lorvão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No fundo de um vale à beira da Ribeira de Lorvão, está localizado um mosteiro erguido pelos monges beneditinos</li> <li>• Este edifício é visto como um exemplo de tolerância religiosa e de pacífica coexistência durante o período de 3 séculos e meio que durou a ocupação muçulmana</li> <li>• Posteriormente foi entregue a monjas cistercienses e passou a granjear do patrocínio de famílias importantes</li> <li>• Decaiu quando todos os outros decaíram, no entanto, ainda preserva traços de esplendor e algumas riquezas que testemunham o seu importante passado</li> </ul>
<b>Termas de Luso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apesar de os romanos conhecerem as nascentes, não as utilizaram, tendo sido necessários mais 15 séculos para que fossem descobertas para o termalismo</li> <li>• No final do séc. XIX e início do séc. XX, o Luso transformou-se numa estância termal, protagonizando em Portugal uma moda que despertara na Europa Central</li> <li>• Para além dos membros da família real, passaram por este local os últimos membros da nobreza e da fidalguia, aristocratas ricos, os burgueses cada vez menos numerosos e as suas damas de sombrinha acompanhadas por suas criadas</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Foge Comigo (2020)

#### 4.3.4. Gastronomia e Vinhos

O Enoturismo é uma das melhores formas de descobrir a cultura e o estilo de vida de uma cidade. Desde as provas de vinho em vinhas privadas, e passando pela degustação de pratos em restaurantes de pratos típicos, é possível ter uma visão privilegiada da alimentação dos habitantes locais, que muitas vezes é enriquecida por pratos ou técnicas que surgiram nos seus antepassados.

Mealhada, Mortágua e Penacova são territórios bastante ricos em termos gastronómicos, com a benesse de a Mealhada ser um território demarcado pela região da Bairrada (Tabela 20).

Tabela 20 - Gastronomia e Vinhos como Atração Turística

Gastronomia e Vinhos		
Pratos Regionais	Doces Típicos	Vinhos
Arroz de Míscaros	Aletria	Vinhos da Bairrada
Bacalhau à Lagareiro	Arroz Doce	Vinhos do Dão
Cabidela de Leitão	Bolo de Cornos	
Cabrito no Forno	Caramujos	
Chanfana	Cavacas do Luso	
Lampantana	Doçaria Conventual	
Lampreia	Morgado do Bussaco	
Leitão da Bairrada	Pastel do Juiz de Fora	
Migas à Moda de Penacova		
Negalhos		
Peixe do Rio Frito		
Serrabulho		

Fonte: Adaptado de Foge Comigo (2020)

#### 4.3.5. Eventos

Pelo seu potencial de desenvolvimento do turismo, a realização de eventos tem vindo a aumentar em muitas zonas no país, dado que costumam promover conhecimento, lazer e socialização.

No que respeita aos eventos, os territórios da Serra do Bussaco possuem uma agenda anual bastante preenchida (Tabela 21).

Tabela 21 - Eventos como Atração Turística

Eventos		
Janeiro	Fevereiro	Março
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carnaval da Mealhada (<b>Mealhada</b>)</li> <li>• Nelo Winter Challenge (<b>Mortágua</b>)</li> <li>• Festival da Lampreia (<b>Penacova</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 - Dia da Árvore (<b>Mata Nacional do Bussaco</b>)</li> </ul>
Abril	Maio	Junho
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Romaria da Ascensão (<b>Mealhada</b>)</li> <li>• Fim-de-Semana da Lampantana (<b>Mortágua</b>)</li> <li>• Concertos no Mosteiro do Lorvão (<b>Penacova</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feira de Artesanato e Gastronomia do Município da Mealhada (<b>Mealhada</b>)</li> <li>• Encontro de Bicicletas Antigas (<b>Mealhada</b>)</li> <li>• Festival Sabores do Rio (<b>Penacova</b>)</li> </ul>
Julho	Agosto	Setembro
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festa de Santa Ana (<b>Mealhada</b>)</li> <li>• Feira de Gastronomia de Casal Comba (<b>Mealhada</b>)</li> <li>• Mostra de Sabores e Saberes da Nossa Terra – Ventosa do Bairro (<b>Mealhada</b>)</li> <li>• Feira do Pão e do Mel de Luso (<b>Mealhada</b>)</li> <li>• Festas de Mortágua (<b>Mortágua</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8 - Romaria de N<sup>a</sup> Sr<sup>a</sup> do Monte Alto (<b>Penacova</b>)</li> <li>• Caminhos da Batalha do Bussaco</li> <li>• 27 - Comemoração da Batalha do Bussaco</li> <li>• 27 - Recriação histórica da Batalha do Bussaco (<b>Mealhada</b>)</li> <li>• 27 - Romaria de N<sup>a</sup> Sr<sup>a</sup> da Vitória (<b>Mealhada</b>)</li> </ul>
Outubro	Novembro	Dezembro
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Romaria de N<sup>a</sup> Sr<sup>a</sup> de Chão de Calvos (<b>Mortágua</b>)</li> <li>• Fim-de-Semana da Lampantana (<b>Mortágua</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Outono na Mata do Bussaco</li> <li>• 23 - Dia da Floresta Autóctone (<b>Mealhada</b>)</li> <li>• Final - Festival de Sabores da Terra (<b>Penacova</b>)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Natal na Mata (<b>Mealhada</b>)</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Foge Comigo (2020)

#### Outros:

- Mostra Gastronómica do Borrego (**Mortágua**) – fim de semana anterior ao domingo de Páscoa;
- MeaJazz (**Mealhada**) – festival de Jazz realizado no verão;
- Eventos Desportivos (**Mealhada**) – ocorrem ao longo de todo o ano, com ênfase nas épocas de estágios desportivos da vertente do futebol, futsal, andebol, hóquei em patins, patinagem artística, entre outros.

#### 4.3.6. Bem-Estar

O bem-estar surge da combinação de vida saudável, saúde, bem-estar, *mindfulness* e atividades desportivas e de natureza. Por outro lado, abrange ainda a realização de tratamentos de saúde e bem-estar efetuados em termas e em centros especializados.

Estudos recentes demonstraram que, após a pandemia, este produto, que envolve os subprodutos do turismo de saúde e bem-estar, tem tendência a ver aumentar significativamente a procura. Neste sentido, o turista procura viajar com a finalidade

exclusiva de relaxamento, preferindo lugares mais calmos e onde possam usufruir da natureza (Cavalcante & Ferreira, 2023).

No território em estudo, é possível destacar duas grandes atividades que permitem dar resposta à procura por este produto emergente: o termalismo e os banhos de floresta.

A procura por tratamentos termais tem vindo a aumentar, sobretudo depois da pandemia ter restringido a mobilidade. Os tratamentos de saúde e bem-estar são mais escolhidos por jovens, enquanto que os tradicionais benefícios das águas termais são procurados por quem já possui problemas crónicos. O termalismo é visto como um apoio à medicina mais preventiva e a pandemia trouxe essa consciência (Correia & Pinto, 2023).

Neste sentido, as Termas de Luso, pelas propriedades terapêuticas da Água Termal de Luso, aliadas à qualidade das infraestruturas, possuem um imenso potencial para gerar atratividade do território.

De acordo com o Global Wellness Institute (2020), “os banhos de floresta ou terapia de floresta significam, em geral, absorver, em todos os sentidos, a atmosfera da floresta. Não é apenas um passeio na floresta, é a prática consciente e contemplativa de estar imerso nas imagens, sons e cheiros da floresta”. Nos últimos anos, os benefícios terapêuticos dos banhos na floresta adquiriram uma consciência mais convencional e tornou-se numa das tendências líderes globais de spa e bem-estar.

Neste sentido, o Bussaco pretende agora apostar nesta prática, encontrando-se atualmente em processo de certificação para ser reconhecida como a primeira Floresta Terapêutica da Península Ibérica.

### 4.3.7. Experiências Únicas

O turismo de experiências é um nicho de mercado que apresenta uma nova forma de fazer turismo, onde existe uma interação real com o local visitado. Esta prática turística encontra-se relacionada com as aspirações do homem moderno, cada vez mais conectado e que procura experiências que façam sentido. A ideia passa por estimular vivências e o envolvimento com as comunidades locais (Sebrae, 2015). Neste sentido, são de destacar as atividades ligadas aos produtos endógenos dos territórios.

Embora não tenha sido possível apurar atividades que vão de encontro a este tipo de turismo realizadas nos territórios da Serra do Bussaco, é de salientar algumas das potencialidades que existem neste sentido, como os produtos ligados à gastronomia e vinhos e ao artesanato (Tabela 22).

Tabela 22 - Potenciais Experiências Diferenciadoras

Gastronomia e Vinhos	
<b>Azeitona</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o cultivo das oliveiras, a apanha da azeitona, a extração da azeitona, as variedades de azeitonas e os tipos de azeite através da prova de azeite</li> </ul>
<b>Uva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apanha da uva e aprender a pisá-la</li> <li>• Visitar adegas, quintas, museus e espaços de lazer onde a história do vinho é contada e existem muitas experiências e degustações dos vinhos regionais</li> </ul>
<b>Cabra, Cabrito, Lampreia, Leitão e Ovelha</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer as espécies e aprender como se faz a sua criação ou captura</li> <li>• Aprender a seleção de produtos e a confeção de pratos típicos ligados a estas espécies</li> </ul>
<b>Doces Típicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o processo de seleção dos produtos utilizados na confeção</li> <li>• Aprender a confeção de doces típicos da região</li> </ul>
Artesanato	
<b>Produtos Artesanais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a trabalhar o esparto, cestaria em cana, moldar uma taça em barro ou fazer o tradicional azulejo português</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

## **CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES METODOLÓGICAS DO ESTUDO**

## 5.1. Objetivos do Estudo

Marconi & Lakatos (2012) referem que “toda pesquisa deve ter um objetivo determinado para saber o que se vai procurar e o que se pretende alcançar”(p.22). Desta forma, é imprescindível a definição de objetivos de pesquisa científica, pelo que é necessário que exista clareza, precisão e coerência com o tema de pesquisa, uma vez que o mesmo apresenta os motivos para o desenvolvimento da pesquisa, permitindo perceber quais as contribuições produzidas pelos resultados obtidos. Os objetivos de uma pesquisa possuem um papel orientador, uma vez que direciona a leitura do texto, assim como permite entender o que o pesquisador realizou no seu trabalho (Marconi & Lakatos, 2012).

Os objetivos desta dissertação passam por analisar a estrutura turística dos territórios do Bussaco, compreender a importância do trabalho em rede para o desenvolvimento sustentável de destinos turísticos e os principais desafios que se colocam à sua implementação, identificar a estrutura relacional dos *stakeholders* do território e analisar de que forma a criação de uma rede colaborativa beneficiaria os territórios em análise e o seu contributo para a inovação territorial e competitividade da atividade turística.

Com o primeiro objetivo pretende-se apurar os principais atrativos do território em análise, através de uma breve caracterização do território, onde são abordadas as características, as potencialidades turísticas, a oferta turística e a procura turística dos territórios.

O segundo objetivo visa compreender, através da análise de redes colaborativas de sucesso, de que forma o seu trabalho contribui para desenvolver os destinos turísticos com que trabalham e de que forma esse desenvolvimento contribui para a sustentabilidade e o aumento da competitividade turística.

De seguida, através do terceiro objetivo pretende-se identificar os conhecimentos existentes sobre as redes colaborativas, eventuais relações de cooperação entre os agentes turísticos e a seu posicionamento no que respeita à perspectiva de se criar uma rede colaborativa intermunicipal que vise desenvolver de forma sustentável os territórios da Mealhada, Mortágua e Penacova.

Por fim, no quarto e último objetivo, pretende-se, com base em toda a informação recolhida para atingir os objetivos infracitados, elaborar uma proposta de valor que reflita a importância que a colaboração em rede pode ter no desenvolvimento do território da Serra do Bussaco e na sua atratividade como destino.

## **5.2. Metodologia**

Nesta secção encontram-se especificadas as opções metodológicas que foram adotadas na elaboração desta dissertação. De uma forma resumida, a metodologia consiste na aplicação de conhecimentos e técnicas que devem ser observados para a construção do conhecimento, com o objetivo de comprovar a sua validade e utilidade.

A metodologia científica consiste no estudo de métodos, formas ou instrumentos necessários para a construção de uma pesquisa científica (Oliveira & Valença, 2015). Para Praça e Cisneros (2015), o caminho pelo qual se obtém conhecimento científico deve ser sempre orientado por procedimentos técnicos e metodológicos de forma a obter resultados para a questão de investigação colocada. Desta forma, a pesquisa desenvolve-se por meio de práticas científicas e metodológicas, aplicadas a determinadas hipóteses e problemas, ambicionando obter conclusões e soluções para dificuldades que possam surgir (Amoras & Amoras, 2016).

Neste sentido, o planeamento é fundamental para desenvolver esta pesquisa científica, uma vez que, depois de escolhida a questão de investigação e os respetivos objetivos, é o tipo de estudo que define a estrutura a ser utilizada, motivo pelo qual o método de pesquisa se torna crucial para todo o processo.

Para a realização deste estudo a metodologia utilizada passou por realizar entrevistas semiestruturadas, tendo como meta entender de que forma uma rede colaborativa pode ajudar os territórios da Serra do Bussaco a afirmarem-se como destino turístico sustentável. Num primeiro momento, torna-se importante compreender o surgimento e atual funcionamento de redes colaborativas de sucesso. Posteriormente, será também investigado o tipo de relações existentes entre os *stakeholders* do território em análise, bem como o seu posicionamento face à adesão a uma rede colaborativa. Todas estas informações recolhidas culminarão numa proposta de valor para o território.

### **5.2.1. Técnicas de Recolha de Dados**

As técnicas de recolha de dados são caracterizadas como um procedimento rigoroso, bem definido e transmissível, sendo adaptado ao tipo de problema e aos fenómenos em estudo. Destaque-se que a seleção das técnicas e dos instrumentos se encontra intrinsecamente ligada à natureza da investigação, dado que dependem dos objetivos, das questões e da situação concreta da investigação (Morgado, 2013).

Nos estudos quantitativos, o pesquisador desenvolve o seu trabalho partindo de um plano muito bem estruturado, formulando hipóteses a respeito do que pretende estudar, com variáveis claramente definidas (Godoy, 1995; Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008). Segundo Strauss e Corbin (2015), a pesquisa qualitativa encontra-se assente em três componentes: os dados, que podem ter fontes como entrevistas, observações, documentos, registos e gravações; os procedimentos, utilizados para interpretar e organizar os dados; e os relatórios escritos e verbais, apresentados em artigos, palestras ou livros.

De todas as possibilidades referidas, foi considerado pertinente recorrer a três tipos de abordagem: análise documental para a caracterização do território em estudo; realização de entrevistas para recolher informação relativa ao trabalho efetuado por redes colaborativas já existentes e, sob outra perspetiva, identificar os conhecimentos existentes sobre as redes colaborativas, eventuais relações de cooperação entre os agentes turísticos e a seu posicionamento no que respeita à perspetiva de se criar uma rede colaborativa intermunicipal; e observação direta, para a criação da proposta de valor para o território.

No que respeita à entrevista, este método de recolha de informação permite uma maior flexibilidade ao entrevistador, um grau de profundidade mais elevado e captar a expressão corporal do entrevistado. A entrevista semiestruturada é um tipo de pesquisa que está entre a pesquisa estruturada e a pesquisa aprofundada, ou seja, permite utilizar uma lista de temas predeterminados como nas entrevistas estruturadas, mas mantém a flexibilidade que permite ao entrevistado conversar livremente sobre qualquer tópico. É ainda de destacar que a flexibilidade deste tipo de entrevista permite ao investigador ajustar questões ao longo da própria entrevista caso seja necessário.

Para a concretização do primeiro objetivo, procedeu-se à realização de uma pesquisa documental que permitisse recolher o máximo de informação relativa às potencialidades turísticas presentes no território. Neste âmbito, procedeu-se à análise de um guia turístico, sendo este objetivo concluído no capítulo anterior.

Na fase seguinte, o presente estudo visa auscultar públicos-alvo distintos: especialistas na área, representantes de redes colaborativas e *stakeholders* sediados nos concelhos em análise. Para este efeito, foram elaborados três guiões distintos que, apesar de procurarem respostas às mesmas variáveis, foram adaptados para cada um dos públicos-alvo. Destaque-se que o método de realização das entrevistas foi variável consoante o tipo de entrevistado, dividindo-se em entrevista presencial, via zoom e via telefónica (Figura 10).

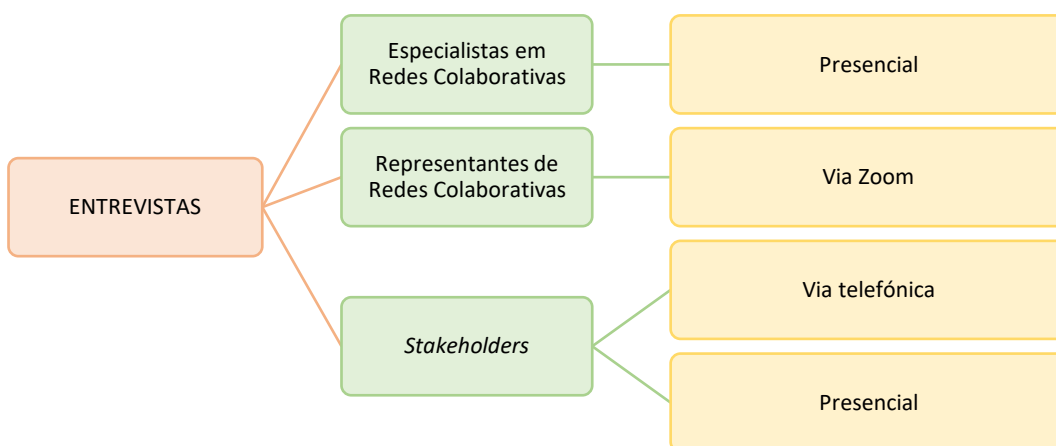


Figura 10 – Métodos de Realização das Entrevistas

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à gravação das entrevistas, apenas foram gravadas as que foram realizadas a especialistas e representantes de redes colaborativas, tendo sido solicitado o seu consentimento para o efeito. Nas entrevistas aos *stakeholders*, por forma a que estes se sentissem mais desinibidos para expressarem os seus pensamentos e opiniões, optou-se por não efetuar gravação. Neste sentido, as respostas facultadas por estes entrevistados foram registadas através da ferramenta SpeechTexter, que permite converter palavras faladas em texto escrito em tempo real, tendo sido captadas as frases mais importantes.

Os participantes de uma amostra são sujeitos que possuem a capacidade de fornecer respostas ou material potencialmente adequado que vá de encontro às necessidades suscitadas pelos objetivos da pesquisa (Turato, 2013). Os critérios utilizados para este processo são variados e dependem do foco da metodologia, sendo que nas pesquisas qualitativas não se pretende que exista representatividade numérica, mas sim procurar uma lógica proposital ou intencional, captar pessoas que possam oferecer informações, significados e perspetivas privilegiadas acerca da temática em estudo, ou seja, o importante é que as opiniões sobre o tema pesquisado se encontrem representadas nos relatos dos participantes (Taquete & Borges, 2020; Turato, 2013).

Neste seguimento, e conforme mencionado anteriormente, a componente empírica desta dissertação encontra-se dividida em duas grandes partes, onde a primeira visa estudar redes colaborativas já existentes e a segunda visa compreender o posicionamento dos stakeholders da região em estudo face a este formato de trabalho.

Numa primeira fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o objetivo de reunir um conjunto de informações que permitissem conhecer melhor o processo de criação de redes de sucesso e perceber o percurso realizado até ao momento, por forma a compreender como atingiram o seu sucesso. Esta semiestrutura proporciona orientação e objetividade na recolha de informação, mantendo a flexibilidade fundamental na obtenção de perceções e opiniões pessoais. Devido à sua flexibilidade, com a utilização deste método espera-se que os entrevistados reflitam sobre algumas questões alusivas ao funcionamento das redes colaborativas em que operam.

Numa segunda fase, foram realizadas entrevistas semiestruturadas que visaram reunir um conjunto de informações que permitissem compreender a perceção sobre o funcionamento do trabalho em rede no território em análise.

### 5.2.2. Técnicas de Análise de Dados

Após a recolha de dados para fins de uma investigação qualitativa, o próximo passo consiste em realizar uma gestão correta dos mesmos. Creswell (2021) identifica cinco fases gerais da técnica da análise de conteúdo: (i) organização e preparação dos dados para a análise; (ii) identificação das principais ideias para análise dos dados; (iii) codificação das entrevistas; (iv) comparação dos diferentes casos; (v) interpretação de resultados e conclusões.

Os dados provenientes de entrevistas devem ser registados por escrito ou transcritos (caso tenha havido gravação áudio) e reduzidos (codificados/formatados) para posteriormente serem tratados (Oliveira & Ferreira, 2014). Neste sentido, as entrevistas foram transcritas e, após esse passo, foram sujeitas a uma análise de conteúdo que permitisse satisfazer harmoniosamente as exigências do rigor metodológico e da profundidade inventiva (Quivy & Van Campenhoudt, 1995).

Concluída a fase de organização e preparação dos dados, iniciou-se a identificação das principais dimensões e categorias em que os dados recolhidos pudessem ser inseridos, baseada na revisão bibliográfica e nas principais questões discutidas nas entrevistas realizadas. A fase da codificação consistiu na exploração da entrevista realizada, analisando os discursos de forma individual. Depois da codificação de cada uma das entrevistas, procedeu-se à comparação das diversas entrevistas, que permitiu identificar padrões e diferenças entre os casos em análise.

A fase final da análise de conteúdo – interpretação de resultados e conclusões, é uma fase descritiva e analítica, que relaciona a revisão da literatura com as análises dos discursos (Kastenholz, Lima, & Sousa, 2012). Para este efeito, nesta dissertação foi utilizado o software WebQDA, que permite sintetizar de forma simples toda a informação recolhida através das entrevistas realizadas. Neste contexto, foram realizados passos que permitissem obter os resultados do estudo: 1) importação das entrevistas realizadas para o software; 2) classificação das fontes importadas e criação de atributos com base nas dimensões em estudo; e 3) análise da informação das entrevistas e codificação da mesma com base nas dimensões e categorias definidas.

## **CAPÍTULO 6 – APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

### 6.1. Enquadramento das Dimensões de Análise

Neste capítulo são apresentados os resultados do presente estudo e a sua análise. Para este efeito, foi considerado importante agregar as diferentes categorias estudadas em dimensões de análise. Esta agregação foi realizada para cada um dos diferentes públicos-alvo das entrevistas realizadas, indo de encontro às categorias de análise relativas a cada um dos públicos.

Relativamente às redes colaborativas de sucesso foi possível destacar três dimensões de análise compostas por um total de nove categorias (Figura 11).

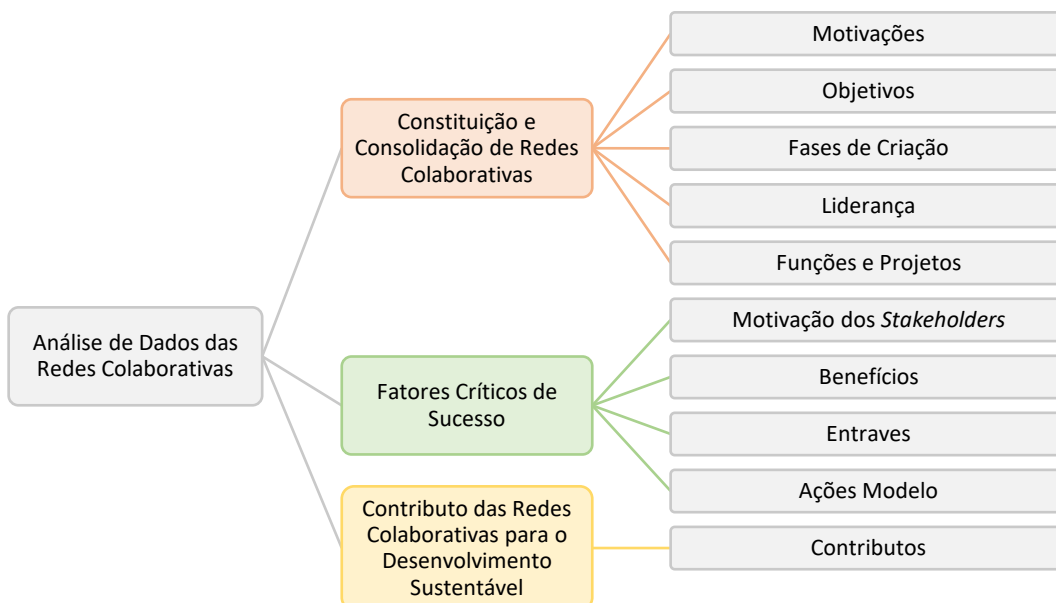


Figura 11 - Dimensões de Análise nas Redes Colaborativas de Sucesso  
 Fonte: Elaboração Própria

No que respeita aos *stakeholders*, foi possível destacar duas dimensões de análise compostas por um total de seis categorias (Figura 12).

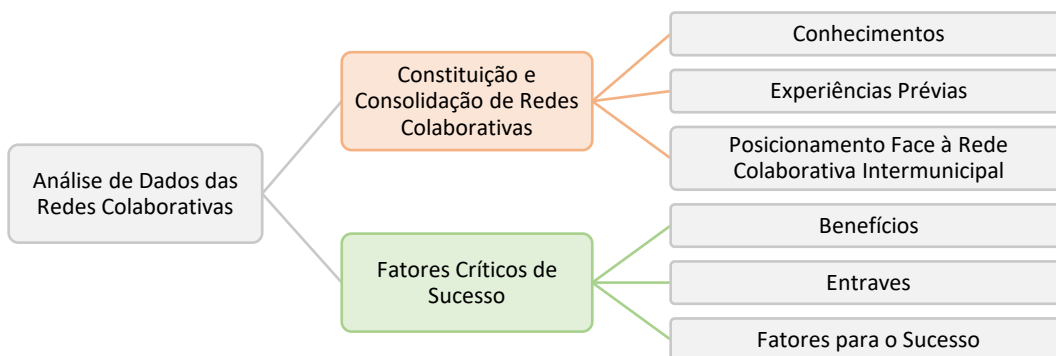


Figura 12 - Dimensões de Análise nos Stakeholders  
 Fonte: Elaboração Própria

## 6.2. Caracterização da Amostra

Conforme mencionado anteriormente, a componente empírica desta dissertação encontra-se dividida em duas grandes partes, onde a primeira visa estudar redes colaborativas já existentes e a segunda compreender o posicionamento dos *stakeholders* da região em estudo face a este formato de trabalho.

Numa primeira fase, e na impossibilidade de auscultar todas as redes colaborativas que operam em Portugal, existiu o cuidado de entrevistar dois representantes de redes bem consolidadas em Portugal e um especialista em redes colaborativas (Tabela 23).

Tabela 23 – Identificação das Entrevistas a Representantes e Especialistas em Redes Colaborativas

	Organização	Formação Académica	Funções	Data da Entrevista	Duração da Entrevista
E1	Turismo de Portugal	Licenciatura em Engenharia Florestal	Colaborador	10/03/23	01:36:17
E2	ADXTUR	Licenciatura em Comunicação Social	Diretor Executivo	07/06/23	00:45:13
E3	ADRMAG	Licenciatura em Turismo	Técnica Gestora de Projetos	12/06/23	00:52:07

Fonte: Elaboração Própria

Numa segunda fase, procedeu-se à seleção de alguns *stakeholders* de forma não aleatória, tendo existido o cuidado de entrevistar representantes de organizações que atuam em diferentes ramos e que se encontram presentes em cada um dos concelhos em análise (Tabela 24).

Tabela 24 - Identificação das Entrevistas a Stakeholders

	Concelho	Ramo de Atividade	Data da Entrevista
E4	Penacova	Alojamento	17/06/23
E5	Penacova	Restauração	19/06/23
E6	Mealhada	Restauração	20/06/23
E7	Mealhada	Empresa de Animação Turística	20/06/23
E8	Penacova	Empresa de Animação Turística	23/06/23
E9	Mortágua	DMC	26/06/23
E10	Mortágua	Alojamento	26/06/23
E11	Mealhada	Alojamento	26/06/23
E12	Mortágua	Restauração	27/06/23

Fonte: Elaboração Própria

Neste campo, tentaram incluir-se ainda as entidades públicas que atuam no território, como as Câmaras Municipais e a Fundação da Mata do Bussaco, não se tendo, no entanto, conseguido obter resposta em tempo útil para fins do presente estudo.

### **6.3. Análise de Redes Colaborativas de Sucesso**

Nos territórios do interior, onde muitas vezes escasseiam os recursos fundamentais para o desenvolvimento, as redes colaborativas têm marcado a diferença no que respeita à estruturação de produtos turísticos e à sua colocação no mercado, onde são trabalhados os aspetos organizativos, a capacitação das organizações e a definição de estratégias integradas de valorização dos recursos existentes.

No decorrer dos últimos anos, de norte a sul, surgiram e foram-se afirmando um conjunto de redes colaborativas que agregam agentes turísticos e, por vezes, entidades públicas, que desenvolvem ações de estruturação de produto e promoção de territórios, perspetivando uma utilização sustentável do património natural, do património histórico e das manifestações culturais que dão identidade aos territórios ou inovando com experiências que passam pelo saber fazer local. Estes aspetos são salientados por E1:

---

*“Trabalhar a identidade é trabalhar a diferenciação, e aquilo que se nota em todas as redes é que elas poderiam ter todas os mesmos apoios, terem surgido todas ao mesmo tempo, estarem dotadas com os mesmos meios, mas garantidamente que aquilo que ia fazer diferença entre elas é aquilo que fez a diferença não existindo isso, que é eles trabalharem a identidade do território.” – E1*

---

Neste sentido, E1 expõe algumas das características que associa às redes colaborativas: capacidade de recursos humanos que é diferenciada; foco numa determinada atuação, estratégia, tema e forma de atuar; atuação de forma muito dirigida e trabalhando tudo aquilo que tem a ver com o tema de uma forma muito consertada; composição por equipas bastante capacitadas incluindo alguns dos melhores intérpretes sobre o que fazer com vista ao turismo do futuro; capacidade de comunicação relativamente ao seu posicionamento; definição de objetivos claros; e definição de modelos de atuação próprios:

---

*“(...) têm uma comunicação muito mais bem estruturada, muito mais dirigida para públicos-alvo, para segmentos de procura, para situações de nichos emergentes, que tentam captar a voz que sai dessa gente, que quer fazer coisas diferentes.” – E1*

---

Neste tópico, é possível encontrar analisados e tratados os resultados obtidos das entrevistas realizadas às redes colaborativas de sucesso selecionadas: Aldeias do Xisto e Montanhas Mágicas. A seleção destas redes foi realizada com base no trabalho notório que elas têm vindo a desenvolver ao longo dos últimos anos, tendo o seu funcionamento atribuído uma inquestionável notoriedade aos territórios em que desenvolvem a sua atividade. Estes resultados são ainda enriquecidos com a perspetiva de um colaborador do Turismo de Portugal com uma vasta experiência em redes colaborativas em todo o país.

### **6.3.1. Constituição e Consolidação de Redes Colaborativas**

Com diferentes géneses, protagonistas, tempos de maturidade e modelos de gestão, algumas redes colaborativas já se encontram consolidadas há muito tempo e outras começam agora a adquirir visibilidade com novas propostas de atuação. Vários são os fatores que motivam a constituição de redes colaborativas: o esvaziamento humano e envelhecimento da população; a rarefação a nível do tecido socioeconómico, a escassez de infraestruturas básicas, como saneamento e eletricidade; a degradação dos edifícios presentes nos territórios, fruto do abandono; falta de autoestima dos habitantes e consequente desvalorização do património existente; necessidade de preservar e valorizar a identidade cultural dos territórios. Este último fator é particularmente destacado por E2:

---

*“Há aqui uma reserva de cultura, de identidade cultural do próprio país, neste território, que importava preservar e valorizar, e começou fundamentalmente pela valorização desse património.” – E2*

---

Como motivações, e como mencionado por E3, importa ainda destacar fatores como a existência de muitos projetos dispersos e inexistência de algo agregador do potencial turístico e a necessidade de criar uma marca turística para alavancar e dinamizar a atividade turística do território:

---

*“O turismo era trabalhado pelas entidades competentes, no entanto, para este território em concreto não havia um projeto específico que ajudasse a alavancar e a dinamizar atividade turística.” – E3*

---

Tal como defendido por Gash e Ansell (2018) o primeiro passo para iniciar a dinâmica colaborativa é construir um conjunto de objetivos e valores que possam ser compartilhados. Deste modo, as motivações abordadas infra resultam na definição de objetivos que devem ser cumpridos ao longo do tempo, tendo sido os mais destacados pelos representantes das redes colaborativas entrevistados os seguintes: requalificar as aldeias e inverter o processo de decadência das mesmas; atribuir valor ao património e conseguir a sua valorização; afirmar o valor do património dos territórios para a identidade cultural do país; valorizar externamente a criação de uma marca; aumentar o tecido económico; definir projetos concretos; dinamizar um conjunto de ações relacionadas com o turismo; e desenvolver a capacidade de os agentes trabalharem uns com os outros. Tal como salientado por E2 e E3, alguns dos objetivos mencionados têm sido atingidos:

---

*“O (...) objetivo era requalificar as aldeias e inverter o processo de decadência patrimonial das aldeias e atribuir valor àquele património, e isso está feito.” – E2*

---

*“(...) um dos grandes objetivos que tínhamos, que era no fundo pôr os parceiros a trabalhar uns com os outros, está a ser atingido (...).” – E3*

---

Na revisão bibliográfica realizada foi possível constatar que existe um processo de formação subjacente às redes colaborativas, no entanto, através das entrevistas realizadas, foi possível compreender que estes processos não são lineares e que os resultados atingidos superam muitas vezes até a ideia inicial que esteve na base da sua fundação:

---

*“(...) isto é um bom quadro de situações diferentes que surgiram, e eu, que as analisei todas, sei que todas tiveram processos diferentes, e tenho a certeza que nunca nenhuma delas tinha pensado chegar onde está, nunca.” – E1*

---

A entrevista a dois representantes de redes colaborativas distintas permitiu verificar a afirmação anterior.

A rede das Aldeias do Xisto foi encubada por uma Associação de Desenvolvimento, que permitiu a incubação do projeto. Numa primeira fase do processo foi realizada uma intervenção muito alargada, através dos municípios, a parte estrutural das aldeias, com a recuperação de edifícios, a instalação de infraestruturas e, paralelamente, existiu um trabalho de capacitação dos agentes socioeconómicos do território. Posteriormente percebeu-se que já havia uma rede de aldeias recuperadas e parceiros que estavam cientes daquilo que se pretendia e que formavam uma rede coesa, e foi então que se decidiu criar uma entidade associativa que permitiu agregar todos os parceiros. Assim, neste projeto o envolvimento de *stakeholders* foi realizado de forma progressiva, podendo distinguir-se quatro fases principais: 1) agentes públicos; 2) empresas certificadas, com atuação no território e com pelos mesmos valores do projeto; 3) entidades ligadas ao sistema científico e tecnológico, como universidades e centros de investigação; e 4) atração de investidores que pudessem investir neste território:

---

*“Numa fase inicial este projeto esteve essencialmente ancorado na (...) Comissão de Coordenação Regional do Centro (...). A partir do momento em que se cria a ADXTUR ele é um órgão associativo, e como qualquer órgão associativo teve eleições.” – E2*

---

*“Os primeiros agentes com quem trabalhamos foram os agentes públicos. Depois começámos a atrair também os agentes privados com atividade no setor turístico (...) que atuassem no território e que se regessem pelos mesmos valores das Aldeias do Xisto. (...) começámos também a apelar a um público mais ligado (...) às universidades e a centros de investigação (...). Por fim, começámos também a atrair investidores que pudessem investir neste território.” – E2*

---

No caso das Montanhas Mágicas, foi possível perceber que primeiro surgiu a associação e só depois o projeto de trabalho em rede. Assim sendo, a rede surgiu do incremento das funções da associação e dos projetos que foi implementando no território ao longo do tempo, não tendo sido criada uma entidade específica para gerir o projeto. Da mesma forma, a envolvência de *stakeholders* também se iniciou pelos parceiros públicos, no entanto, como já existia um histórico de colaboração com agentes privados prévia à

implementação da rede, quando foi lançada a ideia da estratégia colaborativa, eles próprios deram o passo em frente e quiseram aderir, não tendo sido necessário passar por uma fase de atração de agentes para a rede:

---

*“Primeiro surgiu a associação e posteriormente o projeto de trabalho em rede. A rede surgiu no aumento das funções da ADRIMAG (...).” – E3*

---

*“(...) nós tínhamos (...) parceiros com quem já costumávamos trabalhar (...) nomeadamente os municípios, e depois como também já temos um longo trabalho no território com os agentes locais (...), se calhar foi para nós mais fácil pela proximidade (...) e relação que fomos tendo ao longo do tempo.” – E3*

---

*“Quando nós lançámos a ideia (...) eles identificaram-se com este propósito da ADRIMAG e foram eles próprios que quiseram aderir ao projeto.” – E3*

---

Tal como defendido por Amorim, Moreira & Ipiranga (2004), a liderança nestes ambientes é crucial para o aumento da interdependência entre os atores, implicando coordenação e controlo de ações e projetos, com o objetivo de desenvolver e especializar os membros da rede, promovendo a produção de vantagens compartilhadas e estimulando a cooperação e a inovação.

Neste contexto, E1 aborda a importância de estabelecer um modelo de governança, defendendo que o processo pode simplesmente começar por alguns indivíduos que dão início ao mesmo com o pressuposto de que, posteriormente, se realizem eleições e se decidam os moldes de trabalho a seguir, no entanto, devem existir alguns cuidados neste processo, uma vez que existem entidades muito suscetíveis às questões de representatividade. É também destacado o papel das lideranças, sendo salientada a importância da capacidade de liderança por parte de quem está à frente destes projetos:

---

*“As lideranças em si têm, por definição, o papel de ser líder, de conseguir gerir essa situação de liderar uma massa que a princípio não estava vocacionada para isso (...) e consegue-se (...). O papel das lideranças tem que ser esse mesmo, tem que se saber ser líder (...).” – E1*

---

No caso das duas redes analisadas, ambas tiveram processos de formação diferentes. No caso das Aldeias do Xisto, a liderança foi definida apenas após ser iniciado o projeto, o

qual é atualmente responsável de um órgão associativo eleito pelos sócios de entre várias listas que se candidatam à liderança:

---

*“(...) como qualquer órgão associativo teve eleições. Houve uma lista candidata e os sócios (...) acabaram por votar na lista que é encabeçada desde então pelo presidente (...) que é eleito nominalmente (...), as pessoas votam naquela direção encabeçada por ele e que tem sido eleita trianualmente.” – E2*

---

A lista que está neste momento à frente do projeto é composta por um corpo técnico que envolve diversas áreas: turismo, rede de lojas, plataforma de reservas, gestão do projeto e comunicação.

No caso das Montanhas Mágicas o processo foi diferente, uma vez que a associação já existia e, por isso, já existia uma liderança definida. À semelhança do primeiro caso, existem eleições trianuais, sendo a direção da associação constituída por cinco dos sete municípios do território. Os outros dois municípios que não fazem parte da direção, mas que estão envolvidos no processo, sendo convidados a participar nas reuniões:

---

*“Existem eleições de três em três anos, sendo a direção da associação constituída por cinco dos sete municípios do território, embora os dois municípios que não fazem parte da direção sejam convidados a participar nas reuniões.” – E3*

---

Como expectável, no desenvolvimento da sua atividade, as redes possuem funções específicas e desenvolvem projetos que visem atingir os objetivos a que se propõe a rede colaborativa.

No caso das Aldeias do Xisto, são de destacar duas vertentes de atuação: a interna e a externa. A vertente interna consiste na ligação que se estabelece com os parceiros no terreno, existindo uma ligação direta, profunda e regular com cada um, seja por reuniões técnicas, assembleias gerais, workshops, seminários ou contactos diretos e regulares. Neste cenário existe um contacto com parceiros e associados, de maneira a acolher as suas expectativas naquilo que é a atuação da marca. A componente externa consiste na afirmação da marca e do território, ou seja, consiste na promoção interna e externa daquilo que são os ativos, os recursos e os valores do território. Isto é realizado através

de um plano de comunicação e marketing sustentado em suportes de comunicação, ações, campanhas, participação em feiras, contacto com jornalistas e a definição de um calendário de animação que evidencia aquilo que são os recursos do território:

---

*“Eu diria uma ligação e uma preocupação permanente (...) com a coesão da rede dos parceiros e uma lógica de comunicação e de animação do território a partir dos seus principais recursos e ativos.” – E2*

---

No caso das Montanhas Mágicas, a forma de atuação é um pouco diferente: existe de igual modo uma preocupação com a rede de parceiros, sendo, no entanto, desenvolvidos vários projetos que permitem o desenvolvimento da rede, com destaque para os Passadiços do Paiva, a Pista do Vouga e a Carta Europeia de Turismo Sustentável, sendo dado um enorme destaque a este último projeto. E3 destaca particularmente este último projeto, que tem sido o principal pilar de consolidação da rede:

---

*“Foi esta candidatura e este processo da Carta Europeia que fez com que nós começássemos a trabalhar mais em conjunto.” – E3*

---

### **6.3.2. Fatores Críticos de Sucesso**

Em muitos casos, para que os *stakeholders* se queiram envolver neste tipo de projetos, tem que existir algo que os motive. E1 destaca que o primeiro aspeto a ter em conta é a existência de informação, sobre aquilo que está a acontecer, o que é que a rede é capaz de fazer e quais são os seus objetivos. Posteriormente, é importante que haja capacidade de absorver as perguntas que são colocadas, ou seja, tem que existir alguém com respostas para as pessoas. Um outro elemento chave consiste em aceitar todos aqueles que aparecem e querem envolver-se no projeto. Por fim, é crucial dar a oportunidade de falar, ou seja, permitir que todos os envolvidos tenham uma palavra a dizer sobre o funcionamento do projeto:

---

*“(...) a facilidade de contacto e não deixar ninguém para trás são coisas determinantes, porque quando alguém sente que é deixado para trás (...) é uma coisa um bocado aborrecida.” – E1*

---

Em suma, é crucial promover a ligação nas relações que se estabelecem, transmitir as mais-valias associadas e promover a representatividade dos envolvidos, tendo em atenção que existem sempre motivações diferentes.

Com as experiências relatadas, é possível compreender que foram diversos os fatores que contribuíram para a motivação dos *stakeholders*: perceberem o projeto como uma forma de conseguirem recuperar as aldeias patrimonialmente, fisicamente e arquitetonicamente e de gerar mais atratividade; financiar atividades; transmitir a lógica de todos terem a ganhar com a pertença a uma rede e o seu efeito de escala; realizar reuniões de forma regular; existência de contacto permanente com o território e com os agentes locais; e histórico de colaboração com os agentes.

A revisão bibliográfica permitiu apurar diversos benefícios que se encontram associados às redes colaborativas, mencionados por Czernek-Marszałek (2020), Santos, Costa & Ferreira (2007) e Teixeira (2011). Nas entrevistas realizadas foi possível confirmar grande parte dos benefícios associados às redes colaborativas identificados na revisão da literatura, sendo os mais mencionados os seguintes: inovar em produtos e processos, aumentar o poder competitivo, penetrar em novos mercados, construir uma identidade comum entre as entidades envolvidas e facilitar a consultoria e assessoria.

Para além destes, foi possível ainda apurar alguns benefícios que não foram identificados na revisão da literatura, tais como: aumentar a notoriedade e o efeito de escala; auxiliar na capacidade de atração de investimento e de pessoas para os seus negócios; dar homogeneidade ao território; colocar vários intervenientes no processo de construção, promoção e venda do produto; e possibilitar uma nova infraestruturação para os territórios:

---

*“(...) o efeito de escala de oferta que as redes criam é determinante, porque se cada agente atuar per si, será muito difícil criar atratividade, ao passo que quando os agentes estão a atuar debaixo de uma mesma marca a fazerem uma atuação semelhante, isto cria outro sentido de oferta (...).” – E1*

---

---

*“(...) as vantagens (...) são por um lado notoriedade e, por outro lado, a estrutura sólida em termos de uma rede de apoio, de capacidade de atração de investimento e de pessoas para os seus negócios e de projeção também do seu negócio (...).” – E2*

---

*“(...) os projetos que ligam os concelhos (...) assumem aqui uma importância maior, acabam por dar mais homogeneidade ao território e permitem trabalharmos todos em conjunto.” – E3*

---

No que se refere aos entraves associados à constituição e consolidação das redes, a revisão bibliográfica permitiu igualmente apurar diversos aspetos que podem condicionar o sucesso das redes (Amaral, 2014; Júnior, Costa & Hoffmann, 2016; Katzenbach & Smith, 1994). Destes, apenas duas categorias foram evidenciadas nas entrevistas realizadas: 1) comportamentos individualistas; e 2) desconhecimento dos benefícios associados:

---

*“Em termos de entraves, o primeiro (...) tem a ver com a natureza humana: nós somos individualistas, temos uma enorme dificuldade em nos ligarmos.” – E1*

---

*“(...) temos uma enorme dificuldade de compreender o outro que está ao lado e perceber como é que, eu com ele, consigo aumentar o meu negócio (...).” – E1*

---

Contudo, é de destacar um conjunto de outros entraves à atuação das redes colaborativas, não identificados na revisão da literatura, e que foram claramente evidenciados pelos entrevistados no âmbito deste estudo, entre os quais: assimetrias regionais; incêndios florestais; desordenamento do território; efeitos “centrífgos” de alguma geografia administrativa; perceção negativa e preconceito relativamente ao interior do país; pulverização dos agentes no território; falta de adequação das políticas públicas; divisões administrativas; e falta de capacidade de liderança:

---

*“(...) está sujeito aos efeitos centrífugos de alguma geografia administrativa que este país vai tendo (...). – E2*

---

*“Muitas vezes este território era visto como um território onde não existia nada, associado à pobreza, muito romantizado e folclorizado, sem grande dinâmica e, portanto, havia uma perceção negativa e preconceito relativamente ao chamado interior.” – E2*

---

---

*“(...) há aqui um desafio grande que é uma melhor adequação das políticas públicas àquilo que é a realidade destes territórios e marcas (...). – E2*

---

*“Apesar de não ser uma distância muito grande, nós sentimos que por vezes encontrarmo-nos não é assim tão fácil.” – E3*

---

*“(...) o facto de nós sermos um território peculiar em termos de divisões administrativas (...) quando consta de nós nos candidatarmos a programas de financiamento, sentimos a dificuldade (...) porque temos que apresentar uma candidatura ao Norte e outra ao Centro.” – E3*

---

Foi igualmente considerado pertinente questionar os entrevistados relativamente às ações que realizaram e que podem servir de base a projetos idênticos. Entre as diversas ações foram destacadas: a importância da agregação com o setor público; envolver os agentes o mais possível, fazê-los sentir que a sua participação e opinião é importante em todo este processo; conseguir aceder a fundos e capacitar financeiramente o corpo técnico e a entidade que está a gerir o projeto; e seguir o modelo associado à Carta Europeia, através da criação de um fórum em que todas as entidades locais ligadas ao turismo são convidadas a participar, da constituição de uma equipa técnica que trabalhe mais de perto as questões mais importantes e que faz com que os projetos avancem e da criação de uma comissão de acompanhamento do projeto:

---

*“É muito importante haver agregação com o setor público, porque possibilita realizar determinadas coisas que o setor privado sozinho não consegue ou tem muito mais dificuldade.” – E2*

---

### **6.3.3. Contributo das Redes Colaborativas para o Desenvolvimento Sustentável**

As redes colaborativas e o desenvolvimento sustentável estão relacionados de forma intrínseca, o que é claramente identificado pelos entrevistados:

---

*“(...) a partir do momento em que há uma estratégia centrada naquilo que são os principais ativos do território, e que se preocupa acima de tudo com este equilíbrio entre aquilo que são as comunidades e aquilo que é o território envolvente, há aqui uma lógica de sustentabilidade que mantém estes territórios vivos (...).” – E2*

---

Alguns dos conceitos mencionados relativamente à relação das redes colaborativas com a sustentabilidade são a economia circular, a sustentabilidade ambiental e a oportunidade de criar algo que permita interação com regiões de baixa densidade populacional.

Ambos os representantes das redes colaborativas destacam a importância das redes colaborativas para a sustentabilidade económica dos territórios envolvidos, permitindo gerar uma economia circular:

---

*“(...) há uma sustentabilidade em termos daquilo que são as relações de proximidade que as aldeias mantêm naturalmente, a nível de economia circular (...).” – E2*

---

*“(...) estes projetos trarão mais-valias porque podem de facto contribuir para a dinamização das atividades económicas do território e possam trazer benefícios económicos.” – E3*

---

Também na questão da sustentabilidade ambiental, ambos os representantes destacam a importância das redes colaborativas:

---

*“(...) a partir do momento em que estamos a falar de territórios em que a natureza é um ativo fundamental, estamos a contribuir para a parte da sustentabilidade ambiental, porque há aqui benefícios para o ecossistema de um território eminentemente florestal.” – E2*

---

*“(...) criar algo que comprometa os parceiros públicos e privados a ter mais compromissos com a sustentabilidade ambiental.” – E3*

---

E3 destaca a importância das redes no que respeita à interação com regiões de baixa densidade populacional, que na maioria das vezes são habitadas apenas por populações envelhecidas e isoladas do resto do país:

---

*“(...) procurámos sobretudo que este trajeto passasse sobretudo mais perto das regiões mais isoladas e que podem de alguma forma tirar partido, do ponto de vista económico (...).” – E3*

---

Foi ainda abordada a questão dos benefícios para as regiões como um todo, desde as empresas até aos próprios habitantes locais:

---

*“Os benefícios são essencialmente para as pessoas que cá estão, por um lado para os parceiros e empresas, mas também para os residentes. O turismo é uma área transversal a várias atividades e, como tal, nós estarmos a trabalhar o turismo, e querendo que seja trabalhado de forma sustentável em que não comprometa as gerações futuras, é benéfico para todos os parceiros e residentes.” – E3*

---

Sob outra perspetiva, a dinamização dos produtos locais é vista como um fator crucial no que respeita ao desenvolvimento sustentável, constituindo as redes colaborativas um importante estímulo neste contexto. Neste sentido, quando questionados os entrevistados relativamente à importância atribuída aos produtos locais em todo este processo, foram salientados os seguintes: preservação da atividade económica que gera emprego e que fixa pessoas; produtos que representam um saber fazer, representam um conhecimento e têm uma relação direta com a vitalidade dos territórios rurais; atividade económica que se baseia num conhecimento ancestral que está ligada à exploração e à valorização de ativos do território; o facto de permitirem manter a memória relativa a conhecimentos antigos; contributo para a gastronomia local; o facto de permitirem a realização de um tipo de turismo diferenciado que beneficia os produtores locais; e a projeção no mercado nacional e internacional:

---

*“(...) a partir do momento em que se promove os produtos locais está-se a preservar essa atividade económica que gera emprego e que fixa pessoas.” – E2*

---

*“(...) esses produtos locais representam um saber fazer, representam um conhecimento (...) tudo isso representa atividades e um conhecimento ancestral que importa preservar.” – E2*

---

*“A questão dos produtos locais está sempre associada ao turismo porque, quer seja através da comercialização direta em pontos de venda, ou através da utilização desses produtos diretamente na gastronomia e nos restaurantes, eles estão sempre lá.” – E3*

---

*“(...) o aumento do turismo também vai de alguma forma beneficiar os produtores locais (...) através do escoamento dos produtos localmente e não só, porque nós felizmente temos que conseguido colocar alguns produtos no mercado nacional e internacional.” – E3*

---

---

*“(...) as coisas começaram a ser muito mais refinadas com a questão de que hoje em dia, e muito promovido pelas redes, de as pessoas participarem em experiências nos territórios.” – E1*

---

#### **6.3.4. Principais Conclusões**

No que concerne às entrevistas realizadas às redes colaborativas, foi possível retirar várias conclusões no que respeita às diferentes dimensões que contemplam as dimensões em análise neste estudo. Em alguns aspetos, existe concordância entre ambos os entrevistados, no entanto, é de destacar a existência de diferentes perspetivas derivadas das divergentes realidades de cada rede colaborativa em análise.

A Tabela 25 sintetiza todos os aspetos realçados relativamente a cada uma das categorias abordadas em cada dimensão.

Tabela 25 - Conclusões Entrevistas às Redes Colaborativas

		ADXTUR Aldeias do Xisto	ADRMAG Montanhas Mágicas
Constituição e Consolidação de Redes Colaborativas	Motivações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esvaziamento humano e consequente envelhecimento da população</li> <li>• Rarefação do tecido socioeconómico</li> <li>• Escassez de infraestruturas básicas, como saneamento e eletricidade</li> <li>• Degradação dos edifícios</li> <li>• Falta de autoestima dos habitantes</li> <li>• Desvalorização do património existente</li> <li>• Identidade cultural que importava preservar e valorizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de muitos projetos dispersos</li> <li>• Inexistência de algo agregador</li> <li>• Necessidade de criar uma marca turística para o território</li> <li>• Necessidade de alavancar e dinamizar a atividade turística do território</li> </ul>
	Funções e Projetos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertente interna, que diz respeito às relações com os agentes envolvidos</li> <li>• Vertente externa, que consiste na afirmação da marca e do território</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assente em projetos: Passadiços do Paiva, Pista do Vouga e Carta Europeia de Turismo Sustentável</li> </ul>
	Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requalificar as aldeias</li> <li>• Inverter o processo de decadência patrimonial das aldeias</li> <li>• Atribuir valor ao património</li> <li>• Afirmar o valor das aldeias para a identidade cultural do país</li> <li>• Criação de uma marca e afirmação da notoriedade do território</li> <li>• Aumentar o tecido económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dinamizar ações relacionadas com o turismo</li> <li>• Desenvolver a capacidade de os parceiros trabalharem em conjunto</li> <li>• Criar projetos específicos</li> </ul>
	Fases de Criação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atrair de agentes dividida por fases:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>1º Agentes públicos</li> <li>2º Empresas certificadas</li> <li>3º Entidades ligadas sistema científico e tecnológico</li> <li>4º Investidores</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relações de parceria já existentes</li> <li>• Não foi necessária grande campanha de atração, os próprios agentes quiseram envolver-se desde a divulgação do projeto</li> </ul>
	Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Após alguns anos de trabalho, criou-se a associação</li> <li>• Como qualquer órgão associativo houve eleições</li> <li>• As eleições são realizadas periodicamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Primeiro surgiu a associação e posteriormente o projeto de trabalho em rede</li> <li>• Eleições de 3 em 3 anos</li> <li>• Direção da associação constituída por 5 dos 7 municípios do território</li> <li>• Os 2 municípios que não fazem parte da direção são convidados a participar nas reuniões</li> </ul>

<b>Fatores Críticos de Sucesso</b>	<b>Motivação dos Stakeholders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseguir recuperar as aldeias patrimonialmente, fisicamente e arquitetonicamente</li> <li>• Gerar mais atratividade</li> <li>• Financiamento de atividades</li> <li>• Compreender os possíveis ganhos com a pertença a uma rede e o seu efeito escala</li> <li>• Realizar reuniões de forma regular</li> <li>• Contacto permanente com o território e com os agentes locais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico de trabalho com os agentes</li> </ul>
	<b>Benefícios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inovar em produtos e processos</li> <li>• Aumento do poder competitivo</li> <li>• Penetrar em novos mercados</li> <li>• Construir uma identidade comum entre as entidades envolvidas</li> <li>• Facilitar a consultadoria e assessoria</li> <li>• Aumentar a notoriedade e o efeito de escala</li> <li>• Auxiliar na capacidade de atração de investimento e de pessoas para os seus negócios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhar em conjunto</li> <li>• Possibilitar uma nova infraestruturação para os territórios</li> <li>• Dar homogeneidade ao território</li> <li>• Colocar vários intervenientes no processo de construção, promoção e venda do produto</li> <li>• Possibilitar uma nova infraestruturação para os territórios</li> </ul>
	<b>Entraves</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconhecimento dos benefícios associados</li> <li>• Assimetrias regionais</li> <li>• Incêndios florestais</li> <li>• Desordenamento do território</li> <li>• Efeitos centrífugos de alguma geografia administrativa</li> <li>• Perceção negativa</li> <li>• Preconceito relativamente ao interior do país</li> <li>• Pulverização dos agentes no território</li> <li>• Falta de adequação das políticas públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Divisões administrativas</li> <li>• Escassez de capacidade de liderança</li> <li>• Distância física</li> </ul>
	<b>Ações Modelo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agregar com o setor público</li> <li>• Envolver os agentes o mais possível</li> <li>• Conseguir aceder a fundos e capacitar financeiramente o corpo técnico e a entidade que está a gerir o projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguir o modelo associado à Carta Europeia</li> </ul>
<b>Contributo das Redes Colaborativas para o Desenvolvimento Sustentável</b>	<b>Contribuição</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia circular</li> <li>• Sustentabilidade ambiental</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de criar algo que permita interação com regiões de baixa densidade populacional</li> <li>• Benefícios para as regiões como um todo</li> <li>• Sustentabilidade ambiental</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

#### **6.4. Os Stakeholders e a Colaboração nos Territórios da Serra do Bussaco**

Os *stakeholders* do território são todos os indivíduos que possuem ligação direta com o setor do turismo, quer pelo impacto que recebem da atividade turística ou pela influência que causam no decorrer dessa mesma atividade, por outras palavras, atuam em atividades relacionadas com o turismo, como, por exemplo: a produção de bens e serviços, o transporte, o alojamento, a alimentação, a receção, entre outros (Brito, Breda, & Costa, 2015). Apesar disto, as entrevistas realizadas somente permitiram colher a visão de parte dos atores institucionais.

##### **6.4.1. Constituição e Consolidação de Redes Colaborativas**

As entrevistas realizadas permitiram compreender que, de forma geral, existe algum conhecimento sobre o que são as redes colaborativas e quais são os seus principais objetivos. Quando questionados sobre o conceito de rede colaborativa, praticamente todos os entrevistados demonstraram ter algum conhecimento sobre o assunto, embora alguns de forma superficial:

---

*"Sei da existência de algumas, mas não sei como funcionam internamente."* – E4

---

*"Na minha perspetiva o trabalho em rede consiste na cooperação entre os agentes locais."* – E5

---

*"Trabalhar com várias entidades de diversos setores e agentes locais que possuem um objetivo comum."* – E6

---

*"Na minha perspetiva é unir esforços num projeto comum, neste caso desenvolver o turismo de um território."* – E7

---

*"Trabalhar em rede é criar parcerias e colaborar com pessoas que complementam o trabalho que desenvolvemos."* – E8

---

*"O meu conhecimento é um pouco básico, mas do que sei consiste em trabalhar com outros agentes com o objetivo de aumentar a atratividade."* – E9

---

*"Organização que integra entidades públicas e/ou privadas e apresenta um foco territorial ou temático, desenvolvendo um aspeto diferenciador."* – E10

---

*"Criação estratégia comum com o objetivo de trabalhar e comunicar sobre uma marca, onde os diversos agentes se organizam por forma a todos beneficiarem."* – E11

---

*"É a união de esforços por parte dos agentes locais, e nós trabalhamos muito em rede, temos muitas parcerias no desenvolvimento da nossa atividade, como a partilha de*

---

---

*equipamentos de atividades, campanhas de marketing e atividades ligadas à biologia." – E12*

---

As afirmações anteriores vão de encontro ao que é defendido por Camarinha-Matos e Afsarmanesh (2006), quando referem que as redes colaborativas são formadas por participantes diferentes que interagem e colaboram entre si para alcançar objetivos em comum, uma vez que a maioria dos entrevistados refere palavras-chave como união, colaboração ou cooperação.

É ainda de salientar a elevada importância que os entrevistados atribuem às estratégias colaborativas no que respeita ao desenvolvimento sustentável, considerando que ambos os conceitos se encontram intrinsecamente ligados.

Com base neste conhecimento demonstrado, importa perceber fatores como benefícios e entraves que identificam nas redes colaborativas, o seu posicionamento face à constituição de uma rede colaborativa intermunicipal e a sua opinião relativamente à liderança desta tipologia de projeto.

Embora possa não existir um organismo que facilite as relações que se podem estabelecer entre os stakeholders dos territórios, é bastante comum existirem relações que se estabelecem entre algumas empresas e que facilitam o desenvolvimento das suas atividades.

Nos territórios em análise foi possível apurar que, de facto, existem algumas relações de colaboração que se estabelecem entre estes agentes. Inclusive, alguns pertencem a redes colaborativas que trabalham outras temáticas. Aqui, o Entrevistado 5 destaca a importância que estas parcerias têm muitas vezes no desenvolvimento da sua atividade, onde os seus recursos para dar resposta à elevada procura são insuficientes:

---

*"No nosso caso específico, em vez de gastarmos recursos, pedimos a colegas que nos ajudem a dar resposta à procura que temos." – E5*

---

À semelhança deste entrevistado, praticamente todos estabelecem ou estabeleceram algumas relações entre si e a maioria afirma que as experiências vividas têm sido ou foram bastante satisfatórias:

---

*"Correu tudo muito bem. Num cenário atípico como o Covid, foi possível fornecer refeições a um dos alojamentos da região." – E5*

---

*"Muitas das dinâmicas desenvolvidas são com base nos conhecimentos que os parceiros já possuem, o que ajuda a criar inovação." – E7*

---

*"Foi muito bom! Permitiu-nos chegar a mercados que de outra forma não conseguíamos." – E8*

---

*"Dos vários projetos em que participamos o da EN2 funciona muito bem." – E9*

---

*"Permitiu criar valor acrescentado." – E10*

---

*"Apesar de serem pequenas colaborações existe sempre uma dinâmica interessante nestes projetos." – E12*

---

Entre as diversas tipologias de parcerias abordadas por Mendes (2009), as colaborações estratégicas são as mais referidas pelos entrevistados, seguidas das ações estratégicas e das colaborações interpessoais. Para além dos referidos, são ainda destacados o marketing estratégico e as pequenas colaborações esporádicas.

Estes tipos de colaborações vão de encontro ao que defende E1 relativamente ao tipo de colaborações que consegue identificar no território em estudo:

---

*"(...) são coisas muitíssimo insipientes, mas deve-se muito mais a relações de amizade pessoal do que propriamente a qualquer coisa que nasce do ponto de vista estrutural."*  
– E1

---

Um dos objetivos deste estudo passa por analisar o posicionamento dos *stakeholders* face à constituição de uma rede colaborativa que envolva os três municípios: Mealhada, Mortágua e Penacova. Neste seguimento, é importante não só perceber a predisposição em participar, como também compreender os moldes em que a mesma deve funcionar para que lhes seja despertada a vontade de fazer parte do projeto.

A respeito da predisposição em participar numa rede colaborativa as respostas obtidas foram positivas. Existindo efetivamente vontade por parte dos *stakeholders* em iniciar este projeto, há fatores que são realçados face aos moldes de funcionamento e que devem ser tidos em consideração.

Um dos fatores a ser analisado prende-se com a tipologia de parceiros com que se pretende trabalhar e a necessidade de envolver todos, tal como defendido por E1:

---

*"Todos! (...) Eles têm que compreender que não se pode estar a jogar fora do baralho. Não podem!" – E1*

---

Da mesma forma, todos os *stakeholders* referiram que deve ser dada a oportunidade de todos os agentes do turismo participarem, e eventualmente envolver atividades de outros ramos, como as universidades:

---

*"Todo o tipo de agentes turísticos. E sou da opinião que se devem incluir as universidades. As universidades podem ter um papel muito importante no desenvolvimento destas iniciativas." – E7*

---

Para além de considerarem que todos devem ser envolvidos, os *stakeholders* entrevistados referem estar interessados em participar em todos os tipos de iniciativas que possam vir a ser desenvolvidas no âmbito colaborativo, sendo que alguns realçam a importância de ser algo benéfico para a empresa e o território como um todo:

---

*"(...) estamos dispostos a colaborar em tudo o que possa ser benéfico para nós e para o território como um todo." – E8*

---

Numa fase seguinte, considerou-se pertinente compreender que produtos são considerados pelos *stakeholders* como estruturantes para a criação de uma rede colaborativa entre estes territórios. Os produtos que mais são destacados são a água, a natureza, a gastronomia e a saúde e bem-estar:

---

*"A água, através dos rios, das praias e das termas e a gastronomia." – E8*

---

Também E1 realça a importância da água nestes territórios, sendo mais um fator de concordância entre o especialista e os *stakeholders*. Para além da água, são destacados como produtos estratégicos a Mata do Bussaco e a gastronomia, que são elementos de extrema importância e que conferem diferenciação ao território.

---

*"A água! A água neste território tem um papel determinante!" – E1*

---

Relativamente à natureza das redes, E1 afirma que, na sua opinião, as redes mistas são as mais eficazes, ou seja, quando existe uma junção do setor público com o privado os resultados tendem a ser mais favoráveis:

---

*“A mais eficaz para mim, sem dúvida, são as mistas em que existe uma junção da parte pública com a privada.” – E1*

---

Neste contexto, a maioria dos *stakeholders* defendem que para a liderança de uma rede colaborativa deve ser criada uma associação sem fins lucrativos com representação dos setores público e privado:

---

*“Criar uma associação sem fins lucrativos onde exista representação dos setores público e privado.” – E9*

---

#### **6.4.2. Fatores Críticos de Sucesso**

A revisão bibliográfica permitiu compreender os benefícios que se encontram muitas vezes associados ao trabalho em rede, no entanto, por vezes existem várias barreiras que fazem com que este tipo de iniciativa não avance ou, mesmo quando avança, dificulte o desenvolvimento do que planearam e definiram para o projeto.

Neste sentido, numa primeira fase importa compreender os benefícios que os *stakeholders* identificam quando se refere o conceito de redes colaborativas.

De todos os benefícios identificados na revisão bibliográfica, os que mais foram realçados aquando da realização das entrevistas foram: aumentar o poder competitivo, construir uma identidade comum entre as entidades envolvidas, disponibilidade de informações atualizadas, inovar em produtos e processos, penetrar em novos mercados e reduzir custos.

---

*“O trabalho em rede permite desenvolver o pensamento estratégico conjunto, a construção e estruturação de oferta articulada, a criação de uma marca que dê identidade, a escala de ganhos e a redução de custos.” – E6*

---

Para além dos benefícios mencionados, os entrevistados destacaram ainda o desenvolvimento da economia circular, a aprendizagem de procedimentos, atividades, modos trabalho e abordagens, aumentar a atratividade dos destinos, o acesso a apoios financeiros, auxílio na capacidade de resposta aos turistas e a maior valorização de produtos.

---

*“Como referi aumentar a atratividade. Talvez também conseguir apoios financeiros para desenvolver projetos, aumentar a notoriedade dos agentes locais e partilhar conhecimentos.”– E9*

---

Por fim, é importante destacar um benefício referido por E1, e que resume tudo o que foi referido pelos stakeholders: o território ficar conhecido:

---

*“(…) há coisas que toda a gente conhece, mas há muitíssimas mais coisas que quase ninguém conhece, e estas situações são muitas vezes as mais inovadoras e que trazem uma diferenciação muito grande para o território, e de referência.”– E1*

---

Sob outra perspetiva, importa de igual modo compreender as dificuldades sentidas pelas entidades que desenvolvem a sua atividade nestes territórios.

Neste sentido, é de destacar que o fator mais mencionado pelos entrevistados, e que vai de encontro ao que foi referido pelo E1, foi os comportamentos individualistas:

---

*“(…) aquando da nossa atuação no terreno é possível constatar que muitos colegas são muito individualistas, querem fazer tudo sozinhos.”– E9*

---

Outro fator muito destacado encontra-se relacionado com as entidades governamentais, como as alterações nos mandatos das câmaras municipais, ideologias políticas e dificuldade em confiar no setor privado:

---

*“Um grande entrave é a alteração do mandato dos municípios, porque as entidades com quem trabalham depende sempre da afinidade que têm às empresas.” – E5*

---

*“(…) por vezes é até difícil envolver vários agentes públicos no mesmo projeto, devido a questões de ideologias políticas.” – E6*

---

*“O setor público tem alguma dificuldade em confiar no setor privado.” – E7*

---

De igual modo, foram destacados outros fatores que os entrevistados já sentiram no desenvolvimento de parcerias, ou na tentativa de as desenvolverem, e que constam na literatura analisada: ausência de uma estratégia comum, a dificuldade em confiar noutras empresas, o excesso de burocracia e as condições financeiras deficitárias.

Por outro lado, E8 destaca o papel das experiências negativas em ações passadas. Através da sua experiência de trabalho com redes colaborativas, destaca o problema das lideranças autocráticas, onde não existe flexibilização na aceitação de novas ideias, a utilização das redes para benefícios próprios, a falta de disponibilidade para ouvir os agentes, a escassa autonomia dada aos agentes e a exclusiva articulação com agentes com alguma proximidade.

---

*"A existência de lideranças autocráticas e não aceitação de novas ideias, a utilização da rede para benefícios próprios, a falta de disponibilidade para ouvir os agentes, a escassa autonomia dada aos agentes e a exclusiva articulação com agentes com nomes sonantes nas atividades desenvolvidas." – E8*

---

Por fim, é ainda possível destacar outros fatores mais centrados no território e que foram referidos pelos entrevistados, como o método de gestão da Mata do Bussaco e a dificuldade em encontrar parceiros com a mesma preocupação com a sustentabilidade.

---

*"O método de funcionamento da organização que gere a Mata. A Mata como destino funcionava muito melhor na época dos guardas. A Fundação que gere este património aplica muitas regras." – E5*

---

---

*"Por vezes é também difícil colaborar devido à questão da sustentabilidade. Muitas empresas não vão de encontro ao projeto sustentável que temos." – E7*

---

Por fim, é importante compreender quais os fatores referenciados na revisão bibliográfica que os *stakeholders* consideram que podem contribuir para o sucesso de uma rede colaborativa: a partilha de recursos e conhecimentos; o envolvimento da comunidade; a existência de uma liderança forte, comprometida e comunitária; a avaliação regular e revisão de acordos e relacionamentos/relacionamentos; a capacidade de acesso a recursos financeiros; a formalização de um acordo; o ambiente propício a facilitar iniciativas em parceria; e a criação de novas oportunidades e produtos inovadores

essenciais para a diversificação. Para além dos mencionados foi ainda referida a importância da disponibilidade dos agentes públicos e a criação de projetos com horizonte a médio/longo prazo.

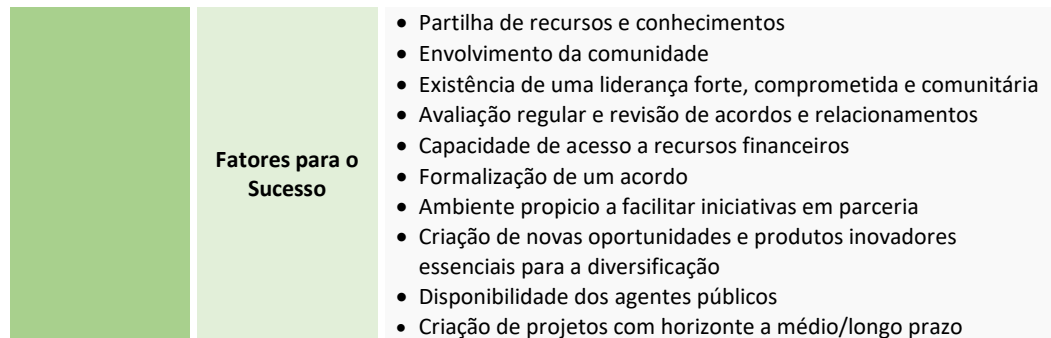
### 6.4.3. Principais Conclusões

A realização das entrevistas aos *stakeholders* permitiu, de igual modo, retirar conclusões no que respeita às dimensões e categorias de análise, refletindo a realidade vivida por cada um no território em estudo.

A Tabela 26 sintetiza todos os aspetos realçados pelos entrevistados relativamente a cada uma das dimensões e categorias.

Tabela 26 - Conclusões Entrevistas aos Stakeholders

Dimensões	Categorias	Conclusões
Constituição e Consolidação de Redes Colaborativas	Conhecimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atribuem uma importância elevada às estratégias colaborativas</li> <li>• Existe algum conhecimento sobre o que são as redes colaborativas e quais são os seus principais objetivos</li> </ul>
	Experiências Prévias	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados positivos</li> <li>• As mais frequentes são: colaborações estratégicas, ações estratégicas, colaborações interpessoais</li> <li>• São ainda destacados o marketing estratégico e as pequenas colaborações esporádicas</li> </ul>
	Posicionamento face à Rede Colaborativa Intermunicipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos os tipos de stakeholders do turismo e universidades</li> <li>• Abertura a todo o tipo de iniciativas de colaboração</li> <li>• Água, natureza, gastronomia e saúde e bem-estar vistos como produtos estruturantes</li> <li>• Liderança através de associação sem fins lucrativos com representação dos setores público e privado</li> </ul>
Fatores Críticos de Sucesso	Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar o poder competitivo</li> <li>• Construir uma identidade comum entre as entidades envolvidas</li> <li>• Disponibilidade de informações atualizadas</li> <li>• Inovar em produtos e processos</li> <li>• Penetrar em novos mercados</li> <li>• Reduzir custos</li> <li>• Desenvolver a economia circular</li> <li>• Aprender procedimentos, atividades, modos trabalho e abordagens</li> <li>• Aumentar a atratividade dos destinos</li> <li>• Aceder a apoios financeiros</li> <li>• Auxílio na capacidade de resposta aos turistas</li> <li>• Maior valorização de produtos</li> </ul>
	Entraves	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Individualismo</li> <li>• Experiências negativas em ações passadas</li> <li>• Lideranças autocráticas</li> <li>• Ausência de uma estratégia comum</li> <li>• Dificuldade em confiar noutras empresas</li> <li>• Excesso de burocracia</li> <li>• Condições financeiras deficitárias</li> <li>• Dificuldades com as entidades governamentais</li> <li>• Método de gestão da Mata do Bussaco</li> <li>• Dificuldade em encontrar parceiros com a mesma preocupação com a sustentabilidade</li> </ul>



Fonte: Elaboração Própria

## 6.5. Discussão dos Resultados Obtidos

Nesta secção será possível encontrar apresentados e discutidos os principais resultados da investigação realizada. Assim, tendo presente a revisão bibliográfica realizada, as potencialidades do território identificadas e os dados recolhidos através das entrevistas, procurou-se analisar e refletir sobre as dimensões e categorias abordadas, que possuem grande importância no que respeita às redes colaborativas.

Como foi possível perceber através da revisão da literatura realizada, as redes colaborativas têm vindo a assumir um papel de bastante relevo no que respeita ao desenvolvimento de destinos turísticos sustentáveis. Regra geral, esta tipologia de estratégia gera diversos benefícios, não só para as empresas envolvidas, como também para a economia local, para os habitantes locais e para o ambiente. É de destacar que a importância das redes se encontra refletida nos 17 ODS, onde o objetivo 17 defende que devem ser fortalecidas as parcerias público-privadas e promover o incentivo ao desenvolvimento do trabalho conjunto.

No âmbito das redes colaborativas, são diversas as ações que os *stakeholders* podem realizar para que se possam tornar mais atrativos e competitivos, o que lhes permitirá conseguir um posicionamento de destaque no mercado turístico. Para que isto aconteça, é fundamental que os *stakeholders* se conheçam e que quebrem a barreira da desconfiança, para que sejam capazes de definir objetivos e escolham bem os parceiros com quem decidem colaborar.

Tendo presente a revisão bibliográfica realizada, as potencialidades do território identificadas e os dados recolhidos através das entrevistas, este ponto visa apresentar e analisar os principais resultados da investigação realizada, onde são analisadas as dimensões e categorias previamente referidas com o objetivo de, posteriormente, auxiliarem na construção da proposta de valor para o território da Serra do Bussaco.

Nos parágrafos seguintes, encontram-se analisadas duas perspetivas: os dados recolhidos através das entrevistas realizadas aos representantes das redes colaborativas e os dados recolhidos junto dos stakeholders dos territórios em estudo.

A primeira perspetiva em análise é a dos representantes de redes colaborativas que têm obtido resultados bastante positivos decorrentes da sua atividade. Aqui, foi possível compreender que são diversas as motivações que podem levar à decisão de criar uma rede colaborativa, onde se destacam fatores como a preservação e valorização da identidade cultural, a inexistência de algo que permita agregar a oferta, a necessidade de alavancar e dinamizar a atividade turística, o combate ao esvaziamento humano e consequente envelhecimento da população, mitigar a rarefação do tecido económico. Nos casos analisados foi possível compreender que as redes surgiram do acumular de diversas das referidas motivações e, atualmente, são exercidas funções e criados projetos a serem desenvolvidos.

Nas Aldeias do Xisto é possível concluir que são exercidos dois tipos de funções: a interna e a externa. A vertente interna trabalha as relações que se estabelecem com os *stakeholders* envolvidos no projeto, onde grande parte do seu trabalho passa pela ligação direta, profunda e regular com cada um dos parceiros, sendo realizadas reuniões técnicas, assembleias gerais, workshops, seminários ou contactos diretos e regulares. Sob outra perspetiva, a vertente externa trabalha a afirmação da marca e do território através da promoção interna e externa dos ativos, recursos e valores do território. Neste sentido é de dar destaque ao plano de comunicação e marketing, que se declina em suportes de comunicação, ações, campanhas, participação em feiras, contacto com jornalistas, e definição de um calendário de animação.

No que respeita às Montanhas Mágicas, a sua atividade é essencialmente assente no desenvolvimento de projetos que permitam atingir os objetivos definidos, sendo dado

destaque a projetos como os Passadiços do Paiva, a Pista do Vouga e a Carta Europeia de Turismo Sustentável.

As funções e projetos são os fatores que permitem atingir os objetivos definidos por cada rede colaborativa e variam consoante a realidade vivida em cada território, no entanto, existem alguns objetivos comuns em ambas as redes, e que consistem em afirmar os territórios onde desenvolvem a sua atividade como destinos turísticos notórios, agregar a oferta e aumentar o tecido económico dos territórios. Mais especificamente no caso das Aldeias do Xisto, para além desta atratividade que se pretendia gerar, são destacados os fatores inerentes à desertificação e envelhecimento da população dos territórios trabalhados, onde importava requalificar as aldeias e inverter o processo de decadência patrimonial das aldeias, atribuindo-lhes o devido valor. No projeto das Montanhas Mágicas são destacados objetivos intrinsecamente ligados à atratividade e oferta dos territórios envolvidos, sendo importante para a organização desenvolver a capacidade dos stakeholders trabalharem em conjunto, dinamizar atividades ligadas ao turismo e criar projetos específicos que gerem atratividade para o território.

Outro fator importante de compreender consiste nas fases de criação das redes colaborativas, tendo sido evidenciado que cada rede tem o seu próprio processo de formação. Em alguns casos inicialmente surge a rede e só posteriormente a entidade que a gere; noutros a rede surge como uma estratégia de uma entidade previamente existente. Foi possível concluir que, nesta questão, o mais importante passa por estruturar o produto e começar a trabalhar a partir daí, iniciando o processo de motivação dos *stakeholders*. Segundo os entrevistados, existem vários fatores que podem levar estes agentes a sentirem-se motivados: existir histórico de colaborações anteriores, promover a recuperação do património existente, obter financiamento para atividades, compreender os possíveis ganhos com a pertença a uma rede e o seu efeito de escala, realizar reuniões frequentes e gerar atratividade.

Outra variável de extrema importância é a liderança. A liderança utilizada por ambas as redes em análise é uma organização sem fins lucrativos onde existe realização periódica de eleições composta por diversas equipas técnicas que desempenham funções específicas dentro da organização. Aqui é importante destacar o fator da

representatividade, promovendo a existência de um regime democrático em que se permite que todos possam falar sobre o que pretendem, como transmitir os problemas ou aquilo que eles sentem que deve ser feito, sendo crucial que este seja um processo muito participado onde existe esforço para chamar as pessoas a participar e saber lidar com situações que possam surgir.

Como já foi referido previamente, todo este processo visa gerar benefícios para os territórios onde as redes colaborativas exercem a sua atividade. Neste ponto importa destacar que as entrevistas realizadas permitiram apurar alguns benefícios que não se encontravam refletidos na revisão bibliográfica, o que demonstra que, em cada realidade, para além dos benefícios já conhecidos, podem ser identificadas diversas benesses que permitem enriquecer o presente estudo. À vista disso, pode afirmar-se que as redes colaborativas permitem aumentar a notoriedade e o efeito de escala, aumentam a capacidade de atração de investimento e de pessoas para os seus negócios, possibilitam que os territórios se tornem mais homogéneos, colocam vários intervenientes no processo de construção, promoção e venda do produto, desenvolvem a capacidade de trabalho conjunto e possibilitam a evolução da infraestruturização dos territórios.

As redes colaborativas, tal como evidenciado pelos resultados deste estudo, contribuem de forma clara para o desenvolvimento de destinos turísticos sustentáveis, uma vez que reforçam os princípios subjacentes ao conceito de destino turístico sustentável, onde a atração de turistas e o desenvolvimento da atividade turística permitem um bom desempenho ambiental, social e económico. Neste sentido, os entrevistados destacaram que as redes colaborativas contribuem para o desenvolvimento de uma economia circular, para a adoção de políticas de sustentabilidade ambiental e para o aumento das oportunidades de entrar em contacto com regiões onde os habitantes se encontram muito isolados. Aqui salienta-se ainda a importância da dinamização dos produtos locais, que permitem preservar uma atividade económica que gera emprego e a fixação de pessoas, manter a memória relativa a conhecimentos antigos, que muitas vezes contribui para o desenvolvimento de produtos turísticos, como a gastronomia local. Estes tipos de produtos permitem ainda a realização de um tipo de turismo diferenciado que beneficia os produtores locais e projeção no mercado nacional e internacional, uma vez

que se tratam de produtos que representam um saber fazer e que possui uma relação direta com a vitalidade dos territórios rurais.

Para além de tudo o que foi mencionado, a realização deste estudo permitiu apurar que as redes colaborativas apresentam diversos entraves ao desenvolvimento da sua atividade. Face à revisão bibliográfica foi possível compreender que existe concordância em dois entraves: o individualismo e o desconhecimento dos benefícios associados, no entanto, à semelhança do que aconteceu nos benefícios, as entrevistas permitiram apurar diversos entraves que, pela experiência dos entrevistados, existem no desenvolvimento do trabalho das redes colaborativas: as assimetrias regionais e desordenamento do território, o risco de ocorrência de incêndios florestais, os efeitos centrífugos de alguma geografia administrativa, a existência de uma perceção negativa e preconceito relativamente ao interior do país, a dificuldade em reunir devido à distância física entre os diversos os agentes, a escassa adequação das políticas públicas, as divisões administrativas dos territórios que dificultam a realização de candidaturas e a escassez de capacidade de liderança.

Para finalizar a perspetiva dos representantes das redes colaborativas em análise, procurou-se compreender que ações modelo podem eventualmente ser replicadas noutros territórios. Neste sentido, salienta-se a importância de incorporar os agentes públicos que atuam nos territórios, o elevado nível de envolvimento dos *stakeholders* que deve existir e o acesso a fundos que permitam capacitar financeiramente o corpo técnico, a entidade gestora e o projeto como um todo. Foi ainda deixada a sugestão de seguir o modelo associado à Carta Europeia de Turismo Sustentável, através da criação de um fórum em que todas as entidades locais ligadas ao turismo são convidadas a participar, da constituição de uma equipa técnica que trabalhe mais de perto as questões mais importantes e que faz com que os projetos avancem e da criação de uma comissão de acompanhamento do projeto.

Findada esta perspetiva, importa realçar a sua importância para este estudo. Tudo o que foi analisado até aqui contribuiu para assimilar as boas práticas essenciais ao bom funcionamento de redes colaborativas. Este conhecimento será muito útil para a

fundamentação da proposta de valor que se pretende apresentar no culminar deste trabalho.

De seguida, importa analisar a perspetiva dos *stakeholders* dos territórios em análise face ao trabalho em rede. Neste contexto foram analisados os conhecimentos existentes sobre esta metodologia de trabalho, os benefícios que identificam, os entraves que sentem no território, as experiências colaborativas que possuem, o seu posicionamento relativamente a uma rede colaborativa intermunicipal e os fatores que consideram importantes para que este projeto obtenha resultados positivos.

No que respeita aos conhecimentos sobre redes colaborativas, é possível compreender que a maioria dos *stakeholders* conhece esta metodologia de trabalho e que lhe atribui uma elevada importância e diversos benefícios, existindo alguma ânsia para que seja iniciado um projeto no território da Serra do Bussaco. Neste sentido é de destacar alguns dos benefícios que vão de encontro ao que os entrevistados das redes referiram: aumentar o poder competitivo, construir uma identidade comum, inovar em produtos e processos, penetrar em novos mercados e aumentar a atratividade dos destinos. Destaque-se que, devido a algumas experiências colaborativas positivas anteriores, estes *stakeholders* manifestam interesse em participar numa rede colaborativa intermunicipal.

Quanto a este interesse é de destacar a abertura existente em colaborar em todos os tipos de iniciativas e pode ser relevante envolver não só os *stakeholders* do turismo, como de igual modo outro tipo de organizações, como por exemplo algumas universidades. Embora este seja um território dotado de diversos produtos turísticos que podem ser relevantes, estes agentes identificam a água, a natureza, a gastronomia e a saúde e bem-estar como produtos estruturantes. Por fim, é importante que a rede seja liderada por uma associação sem fins lucrativos onde exista representação dos setores público e privado e seja promovida a participação e auscultação de todos os envolvidos no projeto.

Não obstante, são muitos os entraves sentidos por estes agentes, e que podem condicionar o desenvolvimento da rede colaborativa. Indo de encontro à experiência vivida pelas redes colaborativas analisadas, também neste território são sentidos os efeitos das lideranças autocráticas e as dificuldades de articulação com as entidades governamentais. Para além dos entraves mencionados existem outras condicionantes: os

comportamentos individualistas e dificuldade em confiar noutras empresas, a ausência de uma estratégia comum, o excesso de burocracia associada a estas iniciativas, as dificuldades financeiras que podem dificultar a participação, o método de gestão da Mata Nacional do Bussaco e, em alguns casos, a existência de experiências anteriores negativas e a dificuldade em encontrar parceiros com a mesma preocupação com a sustentabilidade.

Por forma a colmatar estes entraves e permitir que a rede seja bem sucedida, é considerado essencial que: exista partilha de recursos e conhecimentos; se envolva a comunidade; exista uma liderança forte, comprometida e comunitária; seja possível aceder a recursos financeiros; exista um ambiente propício a facilitar iniciativas em parceria; sejam criadas novas oportunidades e produtos inovadores essenciais para a diversificação; disponibilidade dos agentes públicos; e se criem projetos com médio/longo prazo, onde exista um acordo avaliado e revisto com regularidade.

Em suma, esta perspetiva permite compreender que, apesar de todos os entraves sentidos, os *stakeholders* conseguem identificar o potencial do território e os benefícios inerentes à criação de uma rede colaborativa intermunicipal, sendo para isso importante que o projeto seja essencialmente desenvolvido de forma cuidadosa.

## **CAPÍTULO 7 – PROPOSTA DE VALOR: REDE COLABORATIVA NO BUSSACO**

### **7.1. Análise SWOT**

A análise SWOT consiste num método que permite a identificação dos vários fatores internos e externos que influenciam ou podem vir a exercer influência num determinado objeto de estudo. Os fatores positivos internos consistem em forças, os fatores negativos internos são as fraquezas, os fatores positivos externos consistem em oportunidades e os fatores negativos externos são as ameaças. A utilização deste método nos territórios da Serra do Bussaco permite ter uma visão conjunta dos pontos fortes e fracos dos territórios, e das oportunidades e ameaças do seu ambiente externo (Speth, 2023).

Desta forma, é possível identificar um conjunto de movimentos estratégicos que possibilitam a exploração das oportunidades, reduzir o impacto gerado pelas ameaças, enfatizar os seus pontos fortes e reduzir o impacto das suas fraquezas. A comparação das informações sobre o meio ambiente com o conhecimento das capacidades territoriais permite a formulação de estratégias realistas por forma a atingir os objetivos definidos para a atuação da rede.

De seguida é apresentada uma análise SWOT relativa aos territórios da Serra do Bussaco tendo por base toda a recolha efetuada nos capítulos anteriores (Tabela 27).

Tabela 27 - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima ameno durante a maior parte do ano</li> <li>• Localização privilegiada</li> <li>• Acessibilidades</li> <li>• Diversidade de valências ambientais, paisagísticas e gastronómicas</li> <li>• Fortes marcas ligadas à gastronomia e vinhos</li> <li>• Diversidade de infraestruturas de apoio ao turismo – alojamento, restauração, animação turística e agências de viagens</li> <li>• Diversidade de eventos que ocorrem ao longo de todo o ano</li> <li>• Candidatura da Mata Nacional do Bussaco a Património Mundial da Humanidade (UNESCO)</li> <li>• Diminuição da sazonalidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de um trabalho estruturado e sistematizado com vista ao desenvolvimento integrado do setor do turismo</li> <li>• Falta de articulação entre os atores turísticos que intervêm</li> <li>• Falta de integração de todos os produtos existentes</li> <li>• Escassa divulgação da Serra do Bussaco e dos seus territórios enquanto destino</li> <li>• Os produtos gastronómicos carecem de certificação</li> <li>• Inexistência de uma rede de percursos pedestres devidamente classificados</li> <li>• Existência de superfícies comerciais de maior dimensão na região envolvente, com maior capacidade concorrencial, dificultando a afirmação do comércio de proximidade</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atividade da Entidade Regional de Turismo do Centro, com possibilidade de captar atenção e ação para o território</li> <li>• Enquadramento geográfico capaz de ampliar a oferta turística e os seus produtos</li> <li>• Aumento da procura por territórios de interior</li> <li>• Tendência crescente de investimento no setor turístico</li> <li>• Crescente valorização dos recursos endógenos e das experiências que permitem contacto com as tradições e a população local</li> <li>• Incentivo ao desenvolvimento de dinâmicas de cooperação entre agentes institucionais, económicos e culturais para a construção de pacotes turísticos integrados e competitivos</li> <li>• Apoios que visam a recuperação, qualificação e valorização de património histórico edificado</li> <li>• Estruturação de relações funcionais e recíprocas</li> <li>• Apoios à incubação de empresas de cariz inovador e diferenciadoras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor posicionamento da concorrência no mercado</li> <li>• Aumento da frequência e intensidade de desastres naturais</li> <li>• Tendência crescente do aumento de custo de vida da população nacional e europeia, devido à guerra da Ucrânia</li> <li>• Mercado turístico pouco apelativo a nível profissional e consequente falta de mão-de-obra, especialmente qualificada</li> <li>• Criação e manutenção de taxas que encarecem os serviços turísticos</li> <li>• Impostos demasiado elevados que condicionam a deslocação de turistas e a atuação das empresas do setor turístico</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

## **7.2. Estratégia para uma Rede Colaborativa na Serra do Bussaco**

Como referido anteriormente, atuar em forma de rede no ramo turístico gera diversos benefícios, não só para a região, mas também para as entidades envolvidas. Os principais objetivos de uma rede colaborativa entre agentes turísticos devem incidir essencialmente na definição de estratégias para o sucesso do destino e na coordenação de esforços.

Deste modo, este ponto visa responder ao último objetivo a que se propõe este estudo, onde a análise e tratamento dos dados recolhidos culmina na criação de uma proposta de valor para os territórios em análise.

### **7.2.1. Estruturação do Produto**

A presente estratégia foi concebida com o objetivo de potenciar o desenvolvimento dos territórios em análise. Neste sentido, e por forma a estruturar o produto de forma mais eficaz, foi considerado pertinente realizar uma análise baseada na Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2017). Esta análise visa compreender, através dos produtos presentes na estratégia, que produtos é possível identificar no território.

Na Tabela 28 encontra-se realizada uma avaliação, numa escala de 1 (baixa potencialidade) a 5 (elevada potencialidade), dos produtos a considerar na estratégia definida, permitindo desta forma estruturar os produtos turísticos presentes no território em análise. É também possível encontrar, de forma sintetizada, os produtos que servirão de base à estruturação da rede colaborativa.

Tabela 28 - Avaliação dos Produtos Turísticos do Território

Ativos	Territórios da Serra do Bussaco	Produtos Estruturantes da Rede
<b>Ativo Único Transversal – Pessoas</b>		
<b>1 – Pessoas</b>	<b>5</b>	<b>X</b>
<b>Ativos Diferenciadores</b>		
<b>2 – Clima e Luz</b>	<b>5</b>	<b>X</b>
<b>3 – História, Cultura e Identidade</b>	<b>3</b>	
Turismo Criativo (Ateliers, Workshops, etc.)	2	X
Turismo Cultural	4	X
Turismo de Aldeia	2	
Turismo de Cultura Popular	2	X
Turismo Industrial	3	X
Turismo Judaico	1	
Turismo Literário	1	
Turismo Militar	5	X
Turismo Religioso	5	X
Touring Cultural e Paisagístico	5	X
<b>4 – Mar</b>	<b>1</b>	
Turismo de Sol e Praia	1	
Turismo Náutico	1	
<b>5 – Natureza</b>	<b>2</b>	
Astroturismo	2	
Geoturismo	2	
<i>Birdwatching</i>	3	X
Observação de Cetáceos	1	
<i>Walking &amp; Cycling</i>	4	X
<b>6 – Água</b>	<b>5</b>	<b>X</b>
Turismo de Rio e Praia	5	X
Turismo Náutico	4	X
<b>Ativos Qualificadores</b>		
<b>7 – Gastronomia e Vinhos</b>	<b>5</b>	<b>X</b>
Gastronomia	5	X
Enoturismo	5	X
<b>8 – Eventos Artístico-Culturais, Desportivos e Negócios</b>	<b>3</b>	
Artístico-Culturais	3	
Desportivos	3	
Negócios	3	
<b>Ativos Emergentes</b>		
<b>9 – Bem-Estar</b>	<b>5</b>	<b>X</b>
Termalismo	5	X
Turismo de Saúde e Bem-Estar	5	X
<b>10 – Living (Viver em Portugal)</b>	<b>2</b>	

Fonte: Adaptado de Turismo de Portugal (2017)

Este resumo, realizado com base no conhecimento obtido relativamente ao território através de diversas fontes (recolha de potencialidades e entrevistas realizadas), reforça as valências distintivas do território, sendo possível concluir que os produtos estruturantes da rede devem passar pelos ativos água, gastronomia e vinhos e bem-estar. Estes produtos devem ser complementados com a oferta existente a nível de natureza, eventos e história, cultura e identidade.

Através dos produtos turísticos referidos, é possível destacar motivações que devem ser exploradas pela rede (Tabela 29).

Tabela 29 - Motivações Inerentes aos Produtos do Território

Tipologia de Ativos	Ativos	Motivações
<b>Estruturantes</b>	Água	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade das águas para consumo</li> <li>• Tradição associada ao termalismo e aos tratamentos com recurso a águas medicinais</li> <li>• Conjunto de atividades ligadas à água: praias fluviais, quedas de água e desportos/atividades aquáticas</li> </ul>
	Gastronomia e Vinhos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riqueza e variedade do património enogastronómico e de vivências sensoriais únicas</li> </ul>
	Bem-Estar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambiente ideal de relaxamento aliado a paisagens naturais e rústicas, que apelam à vivência de experiências rurais</li> <li>• Conjunto de tratamentos termais, específicos e de bem-estar ideais à evasão do stress e quotidiano</li> </ul>
<b>Complementares</b>	Natureza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o meio natural e contemplar a paisagem</li> <li>• Elevada sensibilidade ambiental, descanso e tranquilidade</li> <li>• Praticar desportos e atividades específicas</li> </ul>
	Eventos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eventos e microeventos diferenciadores</li> <li>• Expressar a diversidade e a riqueza do território do ponto de vista cultural</li> <li>• Realizar eventos corporativos num destino que transmite tranquilidade e permite descanso</li> <li>• Qualidade das infraestruturas que permitem o desenvolvimento de eventos desportivos</li> </ul>
	História, Cultura e Identidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer e admirar o património edificado e imaterial (individualmente ou através de circuitos temáticos)</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

A aposta centralizada nos produtos turísticos estratégicos permitirá: conquistar visitantes através do apelo à complementaridade da região, às suas valências e atributos; captar novos segmentos e nichos de mercado através do apelo a experiências diferenciadoras; conquistar visitantes dos destinos concorrentes através do apelo à singularidade da região; e captar visitantes para um consumo mais frequente por visita.

### 7.2.2. Plano Estratégico

Identificada a estruturação do produto, o passo seguinte consiste em definir uma estratégia de eficiência coletiva. Neste sentido, e por forma a apresentar as ideias de uma forma sequencial e lógica, o presente plano estratégico encontra-se dividido em quatro pontos chave: a estratégia, a segmentação e posicionamento, a estrutura da gestão e a comunicação (Figura 13).



Figura 13 - Níveis de Definição Estratégica

Fonte: Elaboração Própria

#### A. Estratégia

A presente estratégia encontra-se dividida em três pontos: objetivos estratégicos, as linhas de orientação do projeto e o plano estratégico. As linhas de orientação dividem-se em objetivos estratégicos que corporizam os resultados que se pretendem alcançar com o projeto. Por sua vez, as linhas de orientação estratégica visam sustentar as opções e ações a realizar.

### A.1. Objetivos Estratégicos

Tendo como visão afirmar os territórios da Serra do Bussaco como destino turístico de referência e tornar esse destino reconhecido como ponto de origem de produtos de excelência, devem ser definidos objetivos que permitam guiar a estratégia de atuação proposta (Figura 14).

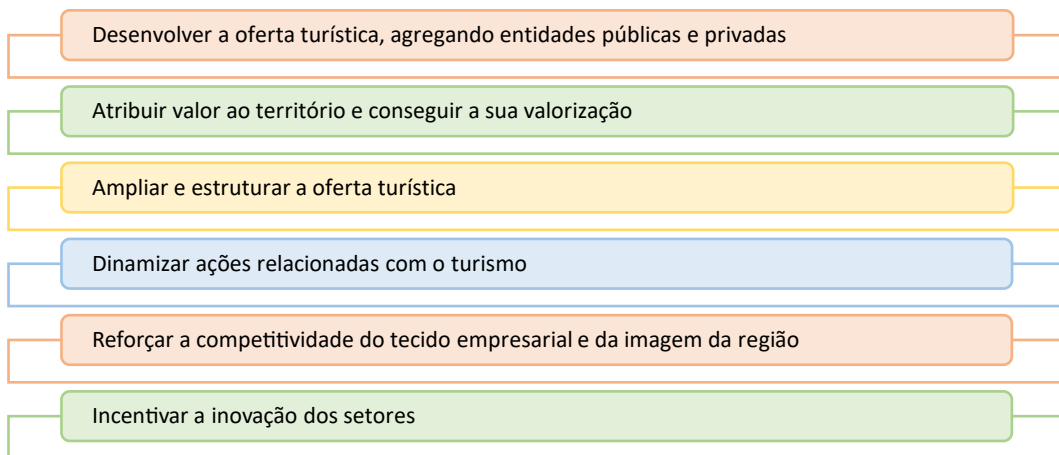


Figura 14 – Objetivos da Rede Colaborativa da Serra do Bussaco

Fonte: Elaboração Própria

Os objetivos definidos são interdependentes e plenamente articulados, ou seja, a concretização de um tem como pressuposto a conquista dos demais. Estes objetivos visam permitir operacionalizar efetivamente o plano estratégico, na exata medida em que refletem o posicionamento adotado, determinam os públicos-alvo a alcançar e definem os canais adequados a utilizar para chegar até eles.

## A.2. Linhas de Orientação

A formulação estratégica girará em torno de quatro linhas orientadoras, plenamente relacionadas e articuladas. Estas linhas visam promover uma maior visibilidade e reconhecimento externo dos territórios em análise, algo que deverá acontecer por via da qualificação e valorização dos recursos, produtos e serviços existentes, processo para o qual a colaboração intersectorial e a competitividade empresarial são cruciais. A maior notoriedade externa com base numa maior dinâmica cooperativa entre os *stakeholders* permitirá aproveitar as mais-valias associadas à sustentabilidade (Figura 15) .

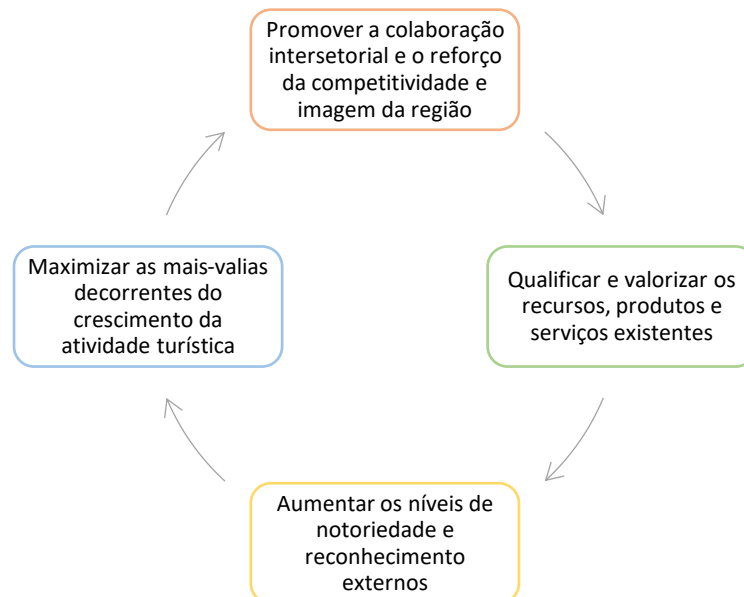


Figura 15 – Linhas de Orientação da Rede

Fonte: Elaboração Própria

As entrevistas e a revisão bibliográfica realizadas permitiram compreender que não existe um modelo obrigatório a seguir na constituição de uma rede colaborativa. Como referido pelo Entrevistado 1, todas possuem processos de criação diferentes.

Deste modo, após definidas as linhas de orientação e para que seja possível cumprir os objetivos definidos, importa de seguida definir um Plano de Ação com o respetivo quadro financeiro a utilizar para que estes sejam atingidos, sendo essencial definir o respetivo cronograma.

Para que seja possível cumprir os objetivos definidos, importa de seguida definir um Plano de Ação, sendo essencial definir o respetivo cronograma. A Figura 16 reflete o Plano de Ação, onde é possível encontrar as ações que devem ser realizadas ao longo do desenvolvimento do projeto, servindo de guião para que esta estratégia colaborativa seja bem sucedida.

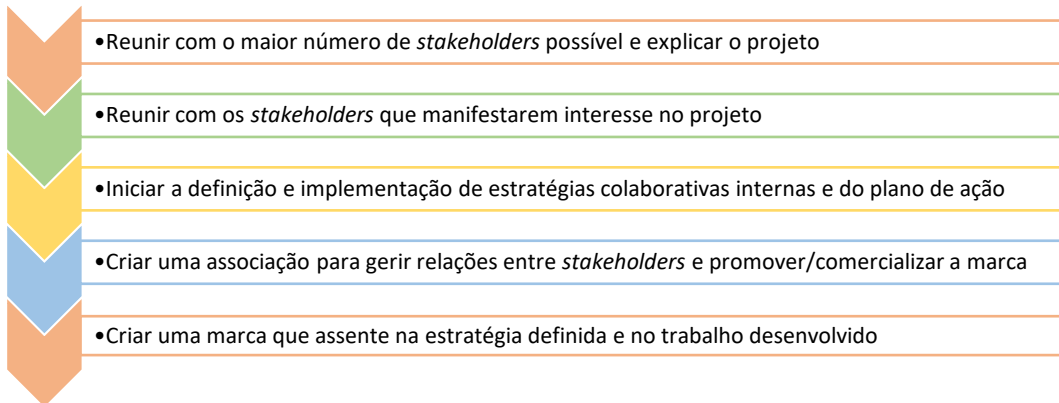


Figura 16 – Ações do Plano Estratégico

Fonte: Elaboração Própria

## B. Segmentação e Posicionamento

Nos territórios em estudo existe um claro défice de posicionamento no mercado. Com efeito os produtos, serviços e recursos presentes não se encontram trabalhados, valorizados e estrategicamente estruturados no sentido de se constituírem como elementos potenciadores de uma maior notoriedade externa. Para esta realidade contribuem de igual modo algumas fragilidades estruturantes, que se refletem no subaproveitamento de recursos, na limitação e inconsistência da oferta, na ineficácia ao nível da comunicação e promoção e, conseqüentemente, na baixa visibilidade externa e nas dificuldades de diferenciação (Tabela 30).

Tabela 30 – Fragilidades e o Posicionamento no Mercado

<b>Desconhecimento das Potencialidades do Território</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Muitos daqueles que poderão constituir-se como públicos-alvo interessantes para o território não o conhecem e, conseqüentemente, desconhecem a proposta de valor que lhe está associada</li> </ul>
<b>Similitude de Recursos Endógenos e da Oferta Turística</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entendimento geral de que os recursos endógenos e a oferta turística existente não possuem potencial de atratividade e diferenciação que permitam destacar este território</li> </ul>
<b>Prevalência de Dinâmicas Fragmentadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grande parte das entidades que operam no território entendem que o sucesso da entidade depende da sua capacidade competitiva individual no mercado, existindo uma desvalorização da importância da cooperação como forma de afirmação e um desconhecimento das vantagens que lhe poderão estar associadas</li> </ul>
<b>Ausência de uma Marca Agregadora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>O desconhecimento da região está em grande medida associado à inexistência de uma marca, ou seja, de uma identidade visual de caráter regional e inclusivo capaz de identificar e expressar de forma agregada a proposta de valor do território</li> </ul>

Fonte: Elaboração Própria

Estas fragilidades podem ser mitigadas com a definição de um posicionamento que seja capaz de colocar o destino no mapa, impulsionando o seu potencial turístico e a sua notoriedade externa, atraindo os públicos-alvo que melhor se enquadram nos segmentos turísticos mais relevantes. Neste sentido, é crucial definir um posicionamento, capaz de identificar os fatores de atratividade do território e encontrar uma forma eficaz de os comunicar. Destaque-se que a internacionalização é determinante para afirmar o destino, que pode ser facilitada pela localização privilegiada do território, estando praticamente a meio entre dois aeroportos e próximo do principal corredor rodoviário de entrada em Portugal (IP5, A25 e EN16), sendo ainda cruzado pela Linha da Beira Alta.

O processo de segmentação do mercado corresponde à divisão dos potenciais consumidores em grupos que partilham um determinado número de características homogêneas, tendendo. A segmentação é importante na conceção desta estratégia colaborativa, na medida em que permitirá conceber e implementar uma estratégia adequada ao perfil e necessidades dos clientes.

O público-alvo desta rede deve ser o segmento da procura que, por norma, procura o tipo de produtos que o território oferece. Deste modo, é considerado pertinente tentar atrair um tipo de cliente mais cidadão/urbano, de todos os géneros e idades (seniores, jovens, famílias, casais, grupos, etc.), que procure atividades ligadas à água e que, para além de espírito aventureiro e amantes da natureza, aprecie o bem-estar, a história, tradições, cultura e gastronomia. Em termos comportamentais, é importante alcançar um público

mais informado, com uma postura positiva e que procura sentir benefícios mentais e físicos e alcançar maior conhecimento e desenvolvimento individual, tendo em atenção o fator da sustentabilidade.

### C. Estrutura de Gestão

Após a estruturação da rede colaborativa torna-se importante criar uma entidade para gerir as relações entre stakeholders e promover/comercializar a marca. Propõe-se que esta entidade seja uma associação sem fins lucrativos e que agregue entidades públicas e privadas para que todos possam participar no processo.

Esta associação deverá concentrar competências relativas à direção da estratégia colaborativa. No que respeita à gestão do projeto, deve existir uma equipa técnica que desempenhe as seguintes funções apresentadas na Figura 17.

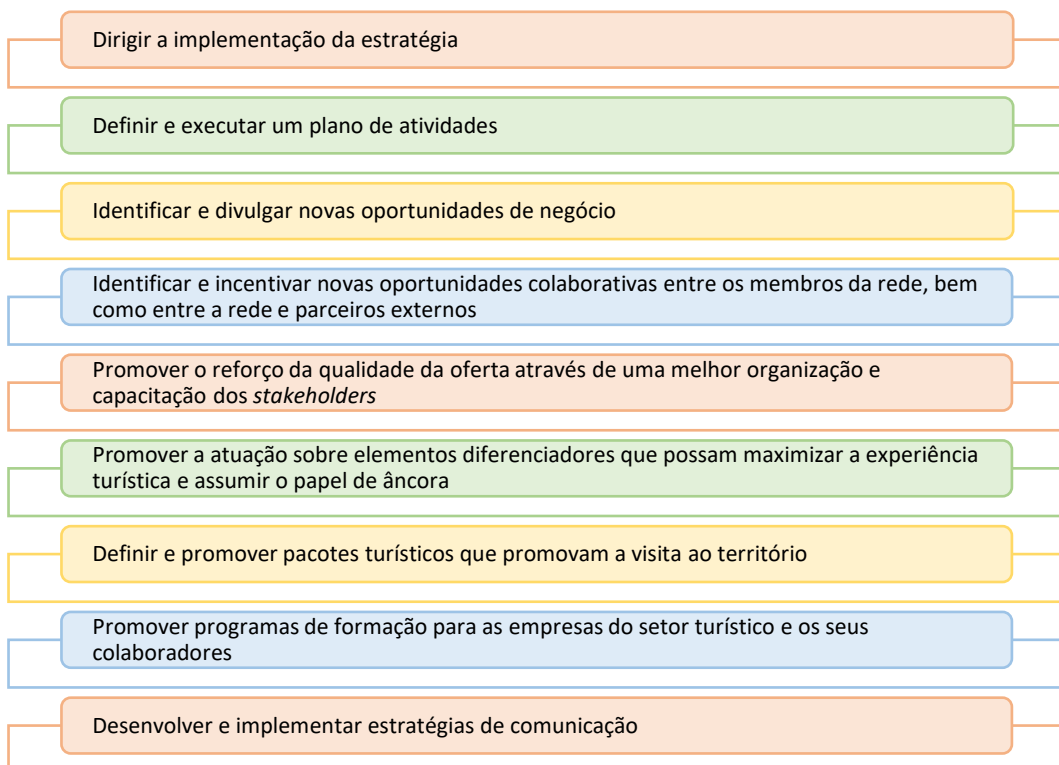


Figura 17 – Funções da Comissão Executiva

Fonte: Elaboração Própria

Para além da equipa técnica, propõe-se ainda a existência de uma comissão de acompanhamento, responsável pelo acompanhamento estratégico. Este órgão deverá

atuar sob a orientação da comissão executiva, exercendo as funções expostas na Figura 18.

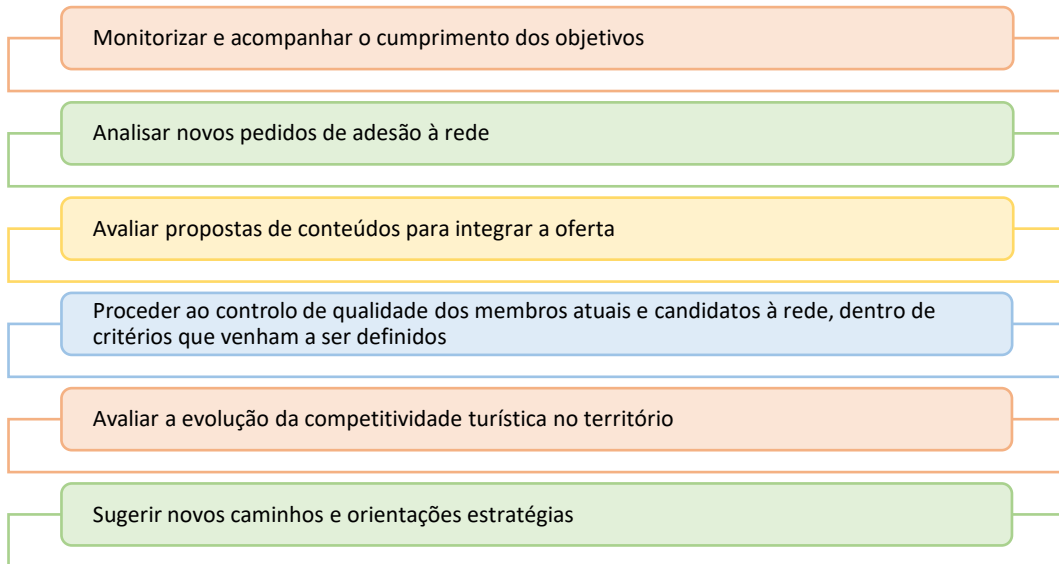


Figura 18 – Funções da Comissão de Acompanhamento

Fonte: Elaboração Própria

Por fim, para que a rede colaborativa obtenha o sucesso esperado, e tendo em atenção o que foi recolhido através das entrevistas realizadas, são de destacar alguns fatores críticos de sucesso da rede (Figura 19).

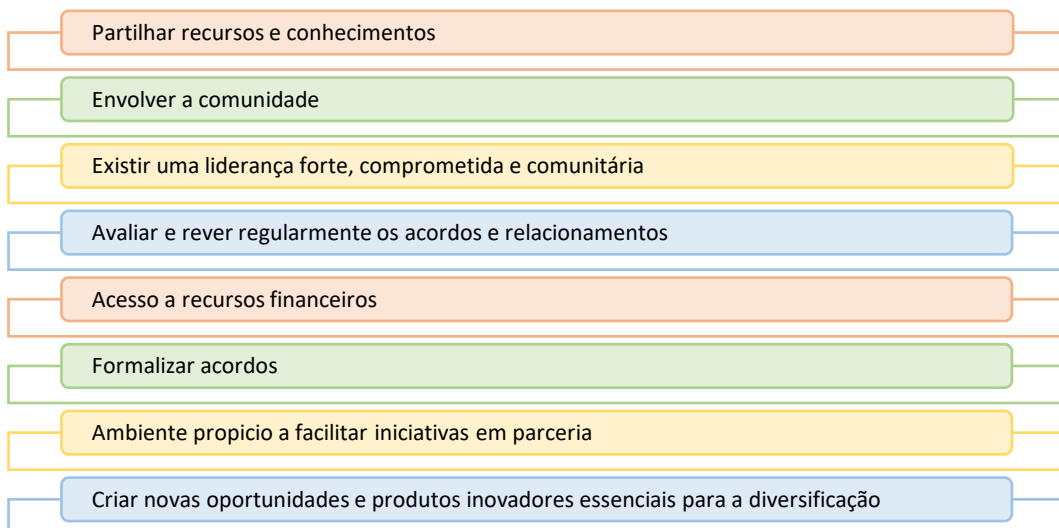


Figura 19 – Fatores Críticos de Sucesso da Rede

Fonte: Elaboração Própria

#### D. Comunicação

De seguida, e após se compreender a dinâmica colaborativa, importa então criar uma marca que vá de encontro aos produtos turísticos destacados infra. É fundamental dar um nome sonante ao projeto, e que reflita a estratégia a ser implementada e que cause impacto e curiosidade ao público-alvo.

Após a criação da marca é crucial definir uma boa estratégia de comunicação onde, da vasta gama de instrumentos que abrangem os mais variados meios de comunicação, devem ser selecionados os que possuem melhor capacidade para transmitir a proposta de valor do território do Bussaco, de forma adaptada e adequada aos diversos públicos-alvo. Na estratégia de comunicação é crucial que sejam efetuados dois tipos de comunicação: a interna e a externa.

De forma interna, como referido previamente, é necessário manter vivas e estimular as relações que se desenvolvem entre a associação, a população local, os *stakeholders* e o território. Neste sentido, destacam-se diversas atividades (Figura 20).

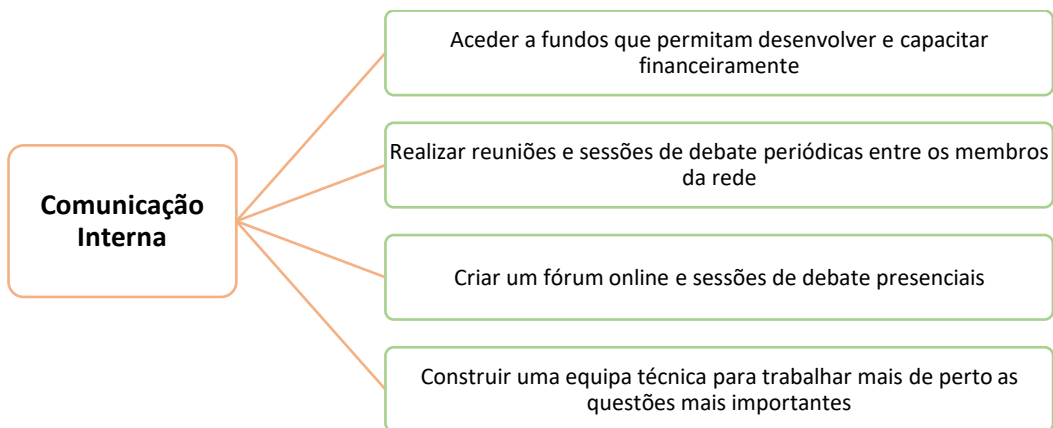


Figura 20 – Estratégia de Comunicação Interna

Fonte: Elaboração Própria

Neste sentido, sugere-se a criação de um plano plurianual de capacitação dos agentes envolvidos, dado que se trata de uma boa forma de os manter em contacto, aumentar progressivamente as suas capacidades e fomentar a sua espontânea articulação.

De forma externa importa definir um plano de comunicação que vá de encontro aos objetivos definidos e que permita alcançar o público-alvo previamente definido. Neste âmbito, são de destacar cinco blocos de comunicação (Figura 21).

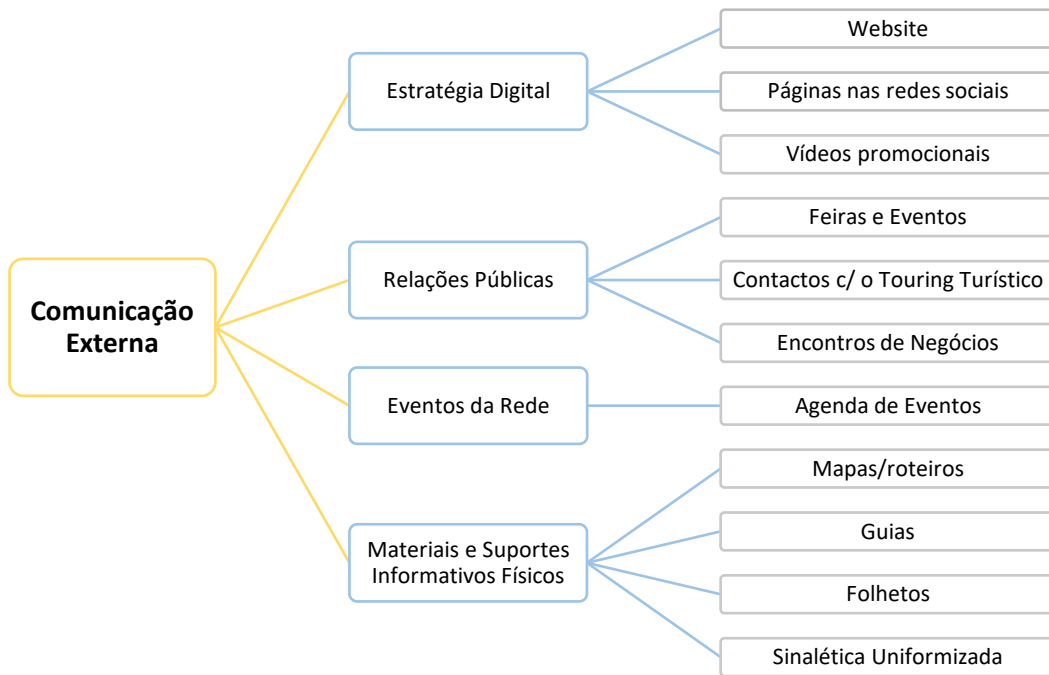


Figura 21 – Estratégia de Comunicação Externa

Fonte: Elaboração Própria

## **CAPÍTULO 8 – CONCLUSÕES**

## 8.1. Considerações Finais

Com o objetivo de responder às questões centrais inicialmente levantadas nesta pesquisa, foi realizada uma revisão da literatura, revendo conceitos atuais e fundamentais na perspectiva de diversos autores, com vista a estabelecer um quadro teórico sobre o turismo e a sua relação com o desenvolvimento de destinos turísticos sustentáveis e com as redes colaborativas.

Atualmente, o turismo é visto como uma área de grande potencial para o crescimento económico, contudo, para fazer face à concorrência existente, é importante que sejam criadas estratégias inovadoras que permitam criar identidades ímpares para os destinos turísticos. Neste sentido, a revisão da literatura permitiu verificar que este não deve ser um trabalho unilateral, sendo a cooperação ativa entre os agentes locais uma ótima oportunidade para a diferenciação dos destinos turísticos. Sob outra perspectiva, as redes colaborativas podem assumir um papel muito importante no desenvolvimento de destinos turísticos sustentáveis, na medida em que acarretam diversos benefícios para os destinos que se envolvem nesta tipologia de projeto.

Para que sucedam benefícios, é necessário ultrapassar diversos entraves que podem condicionar as redes colaborativas, uma vez que estas apresentam as mais variadas combinações de *stakeholders* de diversos setores de atividade, podendo ser estabelecidas relações de cooperação, competição ou cooptação.

Devido às diversas fragilidades que este tipo de cooperação acarreta, só faz verdadeiro sentido a sua constituição quando as diferentes partes se encontram verdadeiramente interessadas e envolvidas.

As entrevistas realizadas aos representantes das redes colaborativas Aldeias do Xisto e Montanhas Mágicas, bem como ao colaborador do Turismo de Portugal, permitiram não só compreender os fatores de sucesso destas redes, como também verificar algumas das ideias defendidas pelos autores na revisão literatura.

No que respeita aos benefícios, os entrevistados destacaram vários dos mencionados na revisão da literatura, como a inovação em produtos e processos, o aumento do poder competitivo, a penetração em novos mercados, a construção de uma identidade comum

entre as entidades envolvidas e o facilitismo na obtenção de consultoria e assessoria. Para além destes, este estudo permitiu identificar novos benefícios, como o aumento da notoriedade, o auxílio na capacidade de atração de investimento e de pessoas para os seus negócios, a atribuição de homogeneidade ao território, a integração de vários intervenientes no processo e a possibilidade de criar uma nova infraestruturização para os territórios.

A nível de entraves, ao contrário do que se verificou nos benefícios, foram poucos os que constavam na revisão da literatura identificados pelos entrevistados, sendo apenas de destacar os comportamentos individualistas e o desconhecimento de benefícios associados. Neste aspeto, o presente estudo foi bastante benéfico, uma vez que permitiu identificar novos fatores que podem dificultar a implementação de redes colaborativas, como as assimetrias regionais, os incêndios florestais, o desordenamento do território, os efeitos “centrífugos” da geografia administrativa, a perceção negativa e preconceito relativamente ao interior do país, a pulverização dos agentes no território, a falta de adequação das políticas públicas, as divisões administrativas e a falta de capacidade de liderança.

Neste sentido, foi ainda possível apurar que as motivações para a constituição de uma rede colaborativa podem ser bastante diversas, das quais se destacam fatores como o esvaziamento humano e envelhecimento da população, a rarefação a nível do tecido socioeconómico, a escassez de infraestruturas básicas, a degradação dos edifícios presentes nos territórios, a falta de autoestima dos habitantes e consequente desvalorização do património existente e a necessidade de preservar e valorizar a identidade cultural dos territórios.

Relativamente ao desenvolvimento sustentável de destinos turísticos, compreendeu-se que as redes colaborativas promovem a economia circular, a sustentabilidade ambiental e a interação com regiões de baixa densidade populacional.

Por outro lado, as entrevistas realizadas aos *stakeholders* permitiram compreender os benefícios que uma rede colaborativa traria para o território e a ânsia que alguns possuem relativamente à criação de um projeto que permita reconhecer e trabalhar o potencial existente, tornando os territórios da Serra do Bussaco num destino turístico sustentável.

À semelhança do que se verificou nas entrevistas do primeiro público-alvo, também os stakeholders identificaram alguns benefícios constantes na revisão da literatura, tais como o aumento do poder competitivo, a construção de uma identidade comum entre as entidades envolvidas, a disponibilização de informações atualizadas, a inovação em produtos e processos, a penetração em novos mercados e a redução de custos. Neste sentido, os entrevistados destacaram ainda como benefícios o desenvolvimento da economia circular, a aprendizagem de procedimentos, o aumento da atratividade dos destinos, o acesso a apoios financeiros, o auxílio na capacidade de resposta aos turistas e a maior valorização de produtos.

No território em análise procurou-se de igual modo compreender os entraves que existem no que respeita à criação de uma rede colaborativa, e entre os entraves realçados é importante destacar uma questão evidenciada na revisão da literatura: o individualismo. Esta é notoriamente uma questão a ser trabalhada para o sucesso deste destino, sendo que neste território o maior problema se encontra relacionado com a dificuldade de articular os agentes, o que impossibilita a promoção correta, não apresentando condições para que o destino possa ser vendido.

É ainda de salientar a elevada importância que os entrevistados atribuem às estratégias colaborativas no que respeita ao desenvolvimento sustentável, considerando que ambos os conceitos se encontram intrinsecamente ligados. Neste sentido, são destacados diversos fatores que podem contribuir para o sucesso de uma rede colaborativa no território e para o conseqüente desenvolvimento sustentável dos territórios envolvidos: a partilha de recursos e conhecimentos; o envolvimento da comunidade; a existência de uma liderança forte, comprometida e comunitária; a avaliação regular e revisão de acordos e relacionamentos/relacionamentos; a capacidade de acesso a recursos financeiros; a formalização de um acordo; o ambiente propício a facilitar iniciativas em parceria; a criação de novas oportunidades e produtos inovadores essenciais para a diversificação; e a disponibilidade dos agentes públicos e a criação de projetos com horizonte a médio/longo prazo.

Em suma, desta dissertação pode destacar-se um balanço positivo, as entrevistas realizadas e a recolha das potencialidades turísticas do território permitiram alcançar os

objetivos a que se propunha, destacando-se que todos os resultados e conclusões aferidos, permitiram a apresentação de uma proposta de valor, tendo em conta as condições da oferta existentes.

## **8.2. Limitações**

No que refere ao tema central do projeto, os objetivos definidos foram alcançados, no entanto, ao longo do desenvolvimento do estudo existiram algumas limitações.

A primeira tem que ver com a metodologia utilizada no estudo. Numa fase inicial pretendia-se entrevistar apenas os *stakeholders* do território, no entanto, com a progressão da dissertação, foi considerado oportuno realizar de igual modo algumas entrevistas a representantes de redes colaborativas de sucesso. Esta alteração levou a que fosse necessário mais tempo não só para realizar as entrevistas, como para as tratar e retirar conclusões acerca da informação recolhida. No entanto, considera-se que esta alteração permitiu um maior enriquecimento do estudo, permitindo acrescentar valor à proposta realizada.

Sob outra perspetiva, o projeto foi sofrendo algumas alterações no tamanho e composição da amostra dos *stakeholders*, uma vez que, como se trata de uma amostra reduzida, não é possível generalizar os resultados obtidos. Neste contexto, infelizmente não foi possível auscultar agentes públicos do território. Mesmo assim, considera-se que a sua perspetiva teria de facto contribuído para enriquecer esta dissertação e a proposta de valor elaborada e que, a avançar com uma rede colaborativa no território do Bussaco, estes órgãos devem ser auscultados e envolvidos no processo.

## **8.3. Contribuições**

A contribuição da presente dissertação está essencialmente ligada à importância que as redes colaborativas assumem para com os territórios onde atuam: quanto maior a sua eficiência, maior contributo para o desenvolvimento da região.

Este estudo permitiu, através da recolha das potencialidades turísticas do território e das entrevistas realizadas, dar o primeiro passo para a constituição de uma rede colaborativa

nos territórios da Serra do Bussaco, que consiste em superar um dos maiores obstáculos que este destino enfrenta: estruturar a oferta turística. Esta estruturação foi realizada com base nos produtos mais importantes e diferenciadores do território, assim como toda a proposta realizada, poderá contribuir para o desenvolvimento de um novo destino turístico que baseie a sua atividade em critérios inerentes à sustentabilidade e à sua importância.

Considera-se que este estudo e a proposta de valor realizada pode servir de base a uma, estratégia adequada de desenvolvimento turístico sustentável para o território do Bussaco, assente nos ativos estratégicos identificados, o que certamente contribuirá para desenvolver um destino com enorme potencialidade turística, desde que a sua oferta turística seja estruturada de forma articulada entre os diferentes *stakeholders* do território numa rede colaborativa eficiente. Acreditamos ainda que os resultados obtidos neste estudo podem constituir uma referência para o estudo de redes colaborativas noutros territórios.

## BIBLIOGRAFIA

- Aas, C., Ladkin, A., & Fletcher, J. (2005). Stakeholder Collaboration and Heritage Management. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 28-48. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.04.005>
- Amaral, M. I. (2014). A cooperação entre os atores no turismo: Uma perspetiva interorganizacional e intersetoria. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 21/22, 49-60. Obtido de <https://proa.ua.pt/index.php/rtd/article/view/11949/7887>
- Amiguiño, A. (2005). Educação em meio rural e desenvolvimento local. *Revista Portuguesa de Educação*, 18, p. 7-43. Obtido de Redalyc: <https://www.redalyc.org/pdf/374/37418202.pdf>
- Amoras, F., & Amoras, A. (2016). A pesquisa no ensino superior: um ensaio sobre metodologia científica. *Estação Científica (UNIFAP)*, 6(3), 127-136. Obtido de [https://www.researchgate.net/publication/315998070\\_A\\_pesquisa\\_no\\_ensino\\_superior\\_um\\_ensaio\\_sobre\\_metodologia\\_cientifica](https://www.researchgate.net/publication/315998070_A_pesquisa_no_ensino_superior_um_ensaio_sobre_metodologia_cientifica)
- Amorim, M. A., Moreira, M. C., & Ipiranga, A. R. (2004). A construção de uma metodologia de atuação nos Arranjos Produtivos Locais (APLs) no estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e da governança. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 6(9), 25-34. Obtido de <https://www.interacoes.ucdb.br/interacoes/article/view/526/568>
- Arnaudo, M. F., & Corbella, V. (2013). Análisis de la potencialidad de Monte Hermoso para lograr el desarrollo local a partir de bienes culturales. *TURyDES*, 6. Obtido de Turismo y Desarrollo: <https://www.eumed.net/rev/turydes/15/monte-hermoso.html>
- Bac, D. P. (2016). The Emergence of Sustainable Tourism— A Literature Review. 131-140. Obtido de <http://www.quaestus.ro/wp-content/uploads/2012/03/bac4.pdf>

- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Network Science: a Review Focused on Tourism. *Annals of Tourism Research*, 37 (3), 802-827. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.02.008>
- Balestrin, A., & Verschoore, J. R. (2008). *Redes de Cooperação Empresarial: Estratégias de Gestão na Nova Economia*. Porto Alegre: Bookman.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). Coopetition—Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. *Industrial Marketing Management*, 43, 180-188. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015>
- Bengtsson, M., Eriksson, J., & Wincent, J. (2010). Coopetition: new ideas for a new paradigm. Obtido de [https://www.researchgate.net/publication/285767025\\_Coopetition\\_New\\_ideas\\_for\\_a\\_new\\_paradigm](https://www.researchgate.net/publication/285767025_Coopetition_New_ideas_for_a_new_paradigm)
- Beuren, I. M., Santos, V., Bernd, D. C., & Pazetto, C. F. (2020). Reflexos do compartilhamento de informações e da inovação colaborativa na responsabilidade social de cooperativas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(2), 310-330. Obtido de <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i2.4052>
- Bodin, O. (2017). Collaborative environmental governance: Achieving collective action in social-ecological systems. *Science*, 357(6352), 659-668. Obtido de <https://doi.org/10.1126/science.aan1114>
- Bornhorst, T., Ritchie, J. B., & Sheehan, L. (2010). Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders' perspectives. *Tourism Management*, 31, 572-589. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.06.008>
- Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Collaboration in Local Tourism Policymaking. *Annals of Tourism Research*, 26(2), 392-415. Obtido de [https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1016/s0160-7383\(98\)00105-4](https://sci-hub.se/https://doi.org/10.1016/s0160-7383(98)00105-4)
- Brito, B. R. (2017). O Turista e o Viajante: 1 Contributos para a conceptualização do Turismo alternativo e Responsável. *IV Congresso Português de sociologia*.

- Brito, M., Breda, Z., & Costa, C. (2015). Planejamento do turismo e stakeholders: abordagens, concepções, metodologias. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 140-154.
- Buarque, S. C. (2002). *Construindo o desenvolvimento local sustentável: metodologia de planejamento* (Vol. 3). Rio de Janeiro, Brasil: Garamond. Obtido de Repositorio IICA:  
<https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/8794/BVE20037825p.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Buarque, S. C. (2002). *Construindo o Desenvolvimento Local Sustentável: Metodologia de Planejamento*. Rio de Janeiro: Garamond.
- Camarinha-Matos, L. M., & Afsarmanesh, H. (2006). Collaborative Networks: Value creation in a knowledge societ. *International Federation for Information Processing*, 207, 26-40. Obtido de [https://doi.org/10.1007/0-387-34403-9\\_4](https://doi.org/10.1007/0-387-34403-9_4)
- Carvalho, N. (2018). Desenvolvimento Local Sustentável nas Áreas Protegidas. p. 325-337.
- Castilho, M. A., Arenhardt, M. M., & Le Bourlegat, C. A. (2009). Cultura e identidade: os desafios para o desenvolvimento local no assentamento Aroeira, Chapadão do Sul, MS. *10*, p. 159-169. Obtido de Scielo:  
<https://www.scielo.br/jj/inter/a/YShpPh585LMvwWJQVLLWq3Q/?format=pdf&lang=pt>
- Cavalcante, I. C., & Ferreira, L. V. (2023). O comportamento do consumidor no segmento de turismo de bem-estar. *Ateliê do Turismo*, 7(1), 96-118. Obtido de <https://doi.org/10.55028/at.v7i1.16064>
- CCDRC. (2012). *Municípios*. Obtido de Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro:  
[https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&catid=649:regiao-centro-alargada-100-municipios&id=362:municipios](https://www.ccdrc.pt/index.php?option=com_content&view=article&catid=649:regiao-centro-alargada-100-municipios&id=362:municipios)

- Chen, M.-J. (2008). Reconceptualizing the Competition-Cooperation Relationship: A Transparadox Perspective. *Journal of Management Inquiry*, 1-19. Obtido de <https://doi.org/10.1177/1056492607312577>
- CM Mealhada. (2023). *Mealhada*. Obtido de CM Mealhada: <https://www.cm-mealhada.pt/menu/553/mealhada>
- CM Mortagua. (2023). *Como Chegar*. Obtido de CM Mortágua: <https://www.cm-mortagua.pt/turismo/como-chegar>
- CM Penacova. (2023). *Concelho*. Obtido de CM Penacova: <http://www.cm-penacova.pt/pt/pages/concelho>
- Cooper, C., & Hall, C. M. (2008). *Contemporary tourism: an international approach*. Great Britain: Elsevier.
- Cordeiro, I., Bento, E., & Britto, C. (2011). Turismo e desenvolvimento sustentável: considerações sobre o modelo de resorts no litoral nordeste do Brasil. *Caderno Virtual de Turismo*, 11, p. 355-369. Obtido de Caderno Virtual de Turismo: <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/597/303>
- Correia, F., & Pinto, F. (17 de junho de 2023). *Procura por tratamentos termais tem aumentado*. Obtido de SIC Notícias: <https://sicnoticias.pt/pais/2023-06-17-Procura-por-tratamentos-termais-tem-aumentado-8b96d820>
- Costa, C. M. (1996). *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level : planning, organisations and networks; the case of Portugal*. Tese de Doutoramento, University of Surrey, Department of Management Studies, Surrey.
- Cracolici, M. F., & Nijkamp, P. (2008). The attractiveness and competitiveness of tourist destinations: A study of Southern Italian regions. *Elsevier*, 336-344. Obtido de 10.1016/j.tourman.2008.07.006
- Creswell, J. W. (2021). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Penso.

- Crouch, G. I. (2007). *Modelling Destination Competitiveness: A survey and analysis of the impact of competitiveness attributes*. Austrália: CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd.
- Cunha, L. (2013). *Economia e Política do Turismo* (Vol. 3ª Edição). Lisboa: Lidel.
- Cunha, L., & Abrantes, A. (2019). *Introdução ao Turismo* (Vol. 6ª Edição Atualizada). Lisboa: Lidel.
- Czernek-Marszałek, K. (2020). Social embeddedness and its benefits for cooperation in a tourism destination. *Journal of Destination Marketing & Management*, 25, 1-17. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2019.100401>
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 2(4), 1-13. Obtido de <https://regecom.org/wp-content/uploads/2022/04/MONOGRAFIAS-METODOS-QUANTITATIVOS-E-QUALITATIVOS.pdf>
- Dunlap, R. E., & Jorgenson, A. K. (2012). <https://doi.org/10.1002/9780470670590.wbeog174>. *The Wiley-Blackwell Encyclopedia of Globalization*. Obtido de <https://doi.org/10.1002/9780470670590.wbeog174>
- Dwyer, A. E. (2014). *Alternative Tourism and Development: Implications for International Study Abroad and Volunteer Programs in the Global South*. Hartford: Senior Theses, Trinity College. Obtido de <https://digitalrepository.trincoll.edu/theses/379>
- Eiriz, V. (2001). Proposta de Tipologia sobre Alianças Estratégicas. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 65-90. Obtido de <https://www.scielo.br/j/rac/a/Ccfc3cdtNSbdwP5pb4xQ77m/?format=pdf&lang=pt>
- Fernandes, G. J. (2014). Tourism Development and Governance in Mountain Space. Contributions to the sustainability of Tourism on the mountains of Cordilheira Central. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 3(21/22), 371-382.

- Gash, A., & Ansell, C. (2018). Collaborative Platforms as a Governance Strategy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 28(1), 16-32. Obtido de <https://doi.org/10.1093/jopart/mux030>
- Global Wellness Institute. (2020). *Definition of Forest Bathing*. Obtido de <https://globalwellnessinstitute.org/wellnessevidence/forest-bathing/>
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63. Obtido de <https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjplFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt>
- GSTC. (2019). *Critérios GSTC para Destinos - Versão 2.0*. Obtido de Indicadores de desempenho e ODS (Objetivos de Desenvolvimento Sustentável): <https://www.gstcouncil.org/wp-content/uploads/GSTC-Destination-Criteria-v2.0-PORTUGAL-Portuguese.pdf>
- Halme, M. (2001). Learning for sustainable development in tourism networks. *10*, 100-114. Obtido de <https://doi.org/10.1002/bse.278>
- Hanai, F. Y. (2011). Desenvolvimento sustentável e sustentabilidade do turismo: conceitos, reflexões e perspectivas. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, 8, p. 198-231. Obtido de Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/277117554\\_Desenvolvimento\\_sustentavel\\_e\\_sustentabilidade\\_do\\_turismo\\_conceitos\\_reflexoes\\_e\\_perspectivas](https://www.researchgate.net/publication/277117554_Desenvolvimento_sustentavel_e_sustentabilidade_do_turismo_conceitos_reflexoes_e_perspectivas)
- Hansen, M. T., & Nohria, N. (2004). How to Build Collaborative Advantage. <http://blogs.ischool.berkeley.edu/i225s14/files/2014/03/SMR-How-to-Build-Collab-Adv.pdf>, 46(1), 21-31. Obtido de <http://blogs.ischool.berkeley.edu/i225s14/files/2014/03/SMR-How-to-Build-Collab-Adv.pdf>
- Haugland, S. A., Ness, H., Grønseth, B.-O., & Aarstad, J. (2011). Development of tourism destinations. An Integrated Multilevel Perspective. *Annals of Tourism Research*, 38 (1), 268-290. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>

- Hoffmann, W., Lavie, D., Reuer, J. J., & Shipilov, A. (2018). The Interplay of Competition and Cooperation. *Strategic Management Journal*, 39(12), 3033-3052. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2965>
- Hulst, R., & van Montfort, A. (2007). *Inter-Municipal Cooperation in Europe*. Países Baixos: Springer.
- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration theory and community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 22 (1), 186-204. Obtido de [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(94\)00067-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(94)00067-3)
- Junior, N., Costa, H., & Hoffmann, V. (2016). Dificuldades para a Cooperação entre Hotéis Aglomerados Territorialmente: um estudo da hotelaria em Brasília - DF. *Turismo em Análise*, 27(1), 153-177. Obtido de <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1984-4867.v27i1p153-177>
- Kashimoto, M. E., Marinho, M., & Russef, I. (2002). Cultura, Identidade e Desenvolvimento Local: conceitos e perspectivas para regiões em desenvolvimento. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 3, p. 35-42. Obtido de Interações: <https://doi.org/10.20435/interacoes.v3i4.575>
- Kastenholz, E., Lima, J., & Sousa, A. J. (2012). A metodologia qualitativa no estudo da experiência turística em contexto rural: o caso do Projeto ORTE. *GOVCOPP Tourism Working Paper*, 1/2012.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1994). *A Força e o Poder das Equipes: Como formar, liderar e manter equipes com alta performance e com força para assumir riscos e desafios*. São Paulo: Makron Books.
- Leff, E. (2011). *Epistemologia Ambiental. Tradução de Sandra Velenzuela* (Vol. 5). São Paulo, Brasil: Cortez Editora. Obtido de Research Gate.
- Lickorish, L. J., & Jenkins, C. L. (2000). *Introdução ao Turismo*. Rio de Janeiro: Campus.
- LiderA. (2022). *LiderA*. Obtido de LiderA Destinations: <https://www.lidera4all.com/lidera-destinations>

- Littunen, H., & Rissanen, S. (2015). Information sources and innovation-linked networking: relations to health and social service enterprises' performance in Finland. *Innovation and Development*, 5(1), 93-111. Obtido de <https://doi.org/10.1080/2157930X.2014.994261>
- Lopes, A. P., Ferrarese, A., & Carvalho, M. (2017). Inovação aberta no processo de pesquisa e desenvolvimento: uma análise da cooperação entre empresas automotivas e universidades. *Gestão & Produção*, 24(4), 653-666. Obtido de <https://doi.org/10.1590/0104-530X2138-16>
- March, R., & Wilkinson, I. (2009). Conceptual tools for evaluating tourism partnerships. *Tourism Management*, 30, 455-462. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.09.001>
- Marconi, M., & Lakatos, E. M. (2012). Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. *Atlas*, 7.
- Martins, S. R. (2002). Desenvolvimento Local - Questões Conceituais e Metodológicas. *Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 3, p. 51-59. Obtido de Scribd: <https://pt.scribd.com/document/407657314/Desenvolvimento-Local-questoes-Conceituais-e-Metodologicas>
- Marujo, N., & Carvalho, P. (2010). Turismo, planeamento e desenvolvimento sustentável. *Turismo & Sociedade*, 3, p. 147-161. Obtido de Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/271061901\\_Turismo\\_planeamento\\_e\\_desenvolvimento\\_sustentavel](https://www.researchgate.net/publication/271061901_Turismo_planeamento_e_desenvolvimento_sustentavel)
- McGinnis, M. D. (2011). An Introduction to IAD and the Language of the Ostrom Workshop: A Simple Guide to a Complex Framework. *The Policy Studies Journal*, 39(1), 169-183. Obtido de <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00401.x>
- Mendes, L. L. (2009). Redes de colaboração: o poder da colaboração em massa. *Revista Dom*, 94-105. Obtido de <https://acervo.ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%200>

7/Redes%20de%20colaboração\_o%20poder%20da%20colaboração%20em%20  
massa%20-%20Luis%20Augusto%20Lobão%20Mendes.pdf

Menezes, M. (2009). *Turismo no Minho: Uma Abordagem de Rede*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro.

Mihalic, T. (2014). Sustainable-responsible tourism discourse e Towards 'responsustable' tourism. *Journal of Cleaner Production*, 1-10. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.12.062>

Minero-Rodriguez, R., & Pulido-Fernandez, J. I. (2015). Analysing relationships in tourism: A review. *Elsevier*, 122-135. Obtido de [10.1016/j.tourman.2015.10.010](https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.010)

Musso, P. (2010). A Filosofia da Rede. Em A. Parente, *Tramas da Rede - Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação* (pp. 17-38). Porto Alegre: Sulina.

Nordman, E. R., & Tolstoy, D. (2016). The impact of opportunity connectedness on innovation in SMEs' foreign-market relationships. *Technovation*, 1-11. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.04.001>

Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.011>

Olave, M. L., & Neto, J. A. (2001). Redes de Cooperação Produtiva: uma Estratégia de Competitividade e Sobrevivência para Pequenas e Médias Empresas. *Gestão e Produção*, 8(3), 289-303.

Oliveira, E., & Ferreira, P. (2014). *Métodos de Investigação - Da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica.

Oliveira, T., & Valenca, K. (2015). A importância da metodologia científica para o Ensino e Aprendizagem no ensino superior. *EDUCRE PUCPR*, 7480-7490. Obtido de <https://d1z6iib1q5xbrx.cloudfront.net/producao/3117158034286521d741129b7>

4a35cf56e2753e81ad3cdca728da74095104509\_2019092615472815695236488  
186.pdf

OMT. (2003). *Turismo Internacional: Uma perspectiva Global* (Vol. 2). São Paulo, Brasil: Bookman.

OMT. (2019). *Turismo e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável*. Obtido de <http://antigo.turismo.gov.br/images/pdf/Publicações/2020/Turismo-e-os-Objetivos-de-Desenvolvimento-Sustentável-Final-WEB.PDF>

ONU. (1992). *United Nations Conference on Environment & Development*. Obtido em abril de 2023, de Sustainable Development: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf>

ONU. (2000). *Os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio*. Obtido em abril de 2023, de Instituto Camões: [https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/objectivos\\_desenvolv\\_milenio.pdf](https://www.instituto-camoes.pt/images/cooperacao/objectivos_desenvolv_milenio.pdf)

ONU. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Nova Iorque: Organização das Nações Unidas. Obtido de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/21252030%20Agenda%20for%20Sustainable%20Development%20web.pdf>

Ostrom, E. (2011). Background on the Institutional Analysis and Development Framework. *The Policy Studies*, 39(1), 7-27. Obtido de <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00394.x>

Palmer, A. (2000). Co-operation and competition: a Darwinian synthesis of relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 34 (5/6), 687-704. Obtido de <https://doi.org/10.1108/03090560010371564>

Pellegrin-Boucher, E., Le Roy, F., & Gurau, C. (2017). Managing Selling Coopetition: A Case Study of the ERP industry. *European Management Review*, 15(1), 37-56. Obtido de <http://dx.doi.org/10.1111/emre.12123>

PORDATA. (2019[a]). *Dormidas nos alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento.*

Obtido de PORDATA:  
<https://www.pordata.pt/municipios/dormidas+nos+alojamentos+turisticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-748>

PORDATA. (2019[b]). *Proporção de hóspedes estrangeiros nos alojamentos turísticos.*

Obtido de PORDATA:  
<https://www.pordata.pt/municipios/proporcao+de+hospedes+estrangeiros+nos+alojamentos+turisticos-762>

PORDATA. (2019[c]). *Proporção de dormidas nos alojamentos turísticos entre os meses de Julho-Setembro.*

Obtido de PORDATA:  
<https://www.pordata.pt/municipios/proporcao+de+dormidas+nos+alojamentos+turisticos+entre+os+meses+de+julho+setembro-763>

PORDATA. (2019[d]). *Estada média nos alojamentos turísticos: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro.*

Obtido de PORDATA:  
<https://www.pordata.pt/municipios/estada+media+nos+alojamentos+turisticos+total++residentes+em+portugal+e+residentes+no+estrangeiro-758>

PORDATA. (2019[e]). *Proveitos totais dos alojamentos turísticos: total e por tipo de alojamento.*

Obtido de PORDATA:  
<https://www.pordata.pt/municipios/proveitos+totais+dos+alojamentos+turisticos+total+e+por+tipo+de+alojamento-769>

Portal Nacional. (2023). *Onde Comer em Portugal.*

Obtido de Portal Nacional:  
<https://portalnacional.com.pt/restauracao/>

Praca, F., & Cisneros, E. (2015). Metodologia da Pesquisa Científica: organização estrutural e os desafios de reduzir um trabalho de conclusão. *Diálogos Acadêmicos*, 72-87.

Puntillo, P. (2017). Inter-municipal cooperation in service delivery and governance: insights from Italy. *Int. J. Business Governance and Ethics*, 12(3), 197-217. Obtido de <https://doi.org/10.1504/IJBGE.2017.10008053>

- Quandt, C. O. (2012). Redes de cooperação e inovação localizada: estudo de caso de um arranjo produtivo local. *Revista de Administração e Inovação*, 3(2), 141-166. Obtido de <https://doi.org/10.5773/rai.v1i1.674>
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Resolução do Conselho de Ministros 196/2005 de 22 de dezembro da Presidência do Conselho de Ministros. Disponível em [www.dre.pt](http://www.dre.pt).
- Ribeiro, H., & Faria, R. (2009). *A Cooperação Intermunicipal Portuguesa*. Instituto Superior de Economia e Gestão da Universidade Técnica de Lisboa, Centro de Estudos sobre África e do Desenvolvimento.
- RNAAT. (2023). *Registo Nacional Agentes de Animação Turística*. Obtido de RNT: [https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa\\_AAT.aspx?FiltroVisivel=True](https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa_AAT.aspx?FiltroVisivel=True)
- RNAL. (2023). *Registo Nacional de Alojamento Local*. Obtido de RNT: [https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa\\_AL.aspx?FiltroVisivel=True](https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa_AL.aspx?FiltroVisivel=True)
- RNAVT. (2023). *Registo Nacional de Agências de Viagens e Turismo*. Obtido de RNT: [https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa\\_AVT.aspx?FiltroVisivel=True](https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa_AVT.aspx?FiltroVisivel=True)
- RNET. (2023). *Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos*. Obtido de RNT: [https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa\\_ET.aspx?FiltroVisivel=True](https://rnt.turismodeportugal.pt/RNT/Pesquisa_ET.aspx?FiltroVisivel=True)
- Sachs, I. (1990). Recursos, emprego e financiamento do desenvolvimento: produzir sem destruir - O caso do Brasil. *Revista de Economia Política*, 10, p. 111-132. Obtido de Centro de Economia: <https://centrodeeconomiapolitica.org.br/repos/index.php/journal/article/view/1527/1513>
- Salvatierra, N. M., & Mar, I. C. (2015). Construcción de Servicios Turísticos a Nivel Local en Toluca, Estado de México. *Cultur - Revista de Cultura e Turismo*, 9, p. 36-59. Obtido em maio de 2022, de Periodicos: <http://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/554>

- Santos, M. C., Costa, C., & Ferreira, A. M. (2007). Relações interorganizacionais no turismo – parceria entre operadores turísticos alemães e os agentes da oferta algarvia. *Encontros Científicos*, 3, 146-157.
- Scotolo, D., & Netto, A. P. (2015). Contribuições do Turismo para o Desenvolvimento Local. *Cultur*, p. 36-59. Obtido de Periodicos: <http://periodicos.uesc.br/index.php/cultur/article/view/554>
- Sebrae. (2015). *Turismo de Experiência*. Obtido de Sebrae: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/turismo\\_de\\_experiencia.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/turismo_de_experiencia.pdf)
- Sen, A. (2010). Desenvolvimento como Liberdade. Obtido de Companhia das Letras: <https://www.companhiadasletras.com.br/trechos/80156.pdf>
- Silva, J. S. (2009). *A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação*. Dissertação de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Aveiro. Obtido de <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/1853/1/2010000173.pdf>
- Song, H., Chen, S., & Ganguly, A. (2020). Innovative Ecosystem in Enhancing Hi-Tech SME Financing: Mediating Role of Two Types of Innovation Capabilities. *International Journal of Innovation*, 24(2), 1-24. Obtido de <https://doi.org/10.1142/S1363919620500176>
- Speth, C. (2023). *A Análise SWOT: Uma ferramenta chave para o desenvolvimento de estratégias empresariais*. 50Minutos.es.
- Strauss, A., & Corbin, J. (s.d.). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks.
- Suzigan, W., Garcia, R., & Furtado, J. (2007). Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. *Gestão & Produção*, 14(2), 425-439. Obtido de <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2007000200017>

- Taquete, S., & Borges, L. (2020). Pesquisa qualitativa para todos. Obtido de <https://doi.org/10.1590/1413-81232021264.09612020>
- Tavares, A. F., & Feiock, R. C. (2017). Applying an Institutional Collective Action Framework to Investigate Intermunicipal Cooperation in Europe. *Perspectives on Public Management and Governance*, 1 (4), 1-18. Obtido de <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvx014>
- Teixeira, R. M. (2011). Redes de Cooperação em Turismo: um Estudo nas Pequenas Empresas Hoteleiras em Curitiba, Paraná. *Tourism & Management Studies*, 1, 819-828. Obtido de <https://www.redalyc.org/pdf/3887/388743867074.pdf>
- Tidstrom, A. (2014). <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001>. *Industrial Marketing Management*, 43, 261-271. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.12.001>
- Timur, S., & Getz, D. (2008). A network perspective on managing stakeholders for sustainable urban tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(4), 445-461. Obtido de <https://doi.org/10.1108/09596110810873543>
- Tremblay, P. (1998). The economic organization of tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(4), 837-859. Obtido de [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(98\)00028-0](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(98)00028-0)
- Turato, E. (2013). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: Construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. São Paulo: Editora Vozes.
- Turismo de Portugal. (setembro de 2017). *Estratégia Turismo 2027*. Obtido de <https://www.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/estrategia/estrategia-turismo-2027.pdf>
- Valeri, M., & Baggio, R. (2021). Social network analysis: organizational implications in tourism management. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 342-353. Obtido de <https://doi.org/10.1108/IJOA-12-2019-1971>

- Vernon, J., Essex, S., Pinder, D., & Curry, C. (2005). Collaborative Policymaking Local Sustainable Projects. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 325-345. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.06.005>
- Villela, L. E., & Pinto, M. S. (2009). Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. *Revista De Administração Pública*, 43(5), 1067-1089. Obtido de <https://doi.org/10.1590/S0034-76122009000500005>
- Villiers, J. C. (2005). Strategic alliances between communities, with special emphasis on the twinning of South African cities and towns with international partners. *Habitat International*.
- W.C.E.D. (1991). *Nosso Futuro Comum*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas. Obtido de [https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod\\_resource/content/3/Nosso%20Futuro%20Comum.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4245128/mod_resource/content/3/Nosso%20Futuro%20Comum.pdf)
- Walley, K. (2007). Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research. *Coopetition: An Introduction to the Subject and an Agenda for Research*, 37(2), 11-31. Obtido de <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825370201>
- Xue, X., Zhang, X., Wang, L., Skitmore, M., & Wang, Q. (2018). Analyzing collaborative relationships among industrialized construction technology innovation organizations: a combined SNA and SEM approach. *Journal of Cleaner Production*, 173, 265-277. Obtido de <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.009>
- Zineldin, M. (2004). Co-opetition: The organization of the future. *Marketing Intelligence & Planning*, 22(7), 780-790. Obtido de <https://doi.org/10.1108/02634500410568600>
- Zurbriggen, C., & Sierra, M. (2017). Innovación colaborativa: el caso del Sistema Nacional de Información Ganadera. *Agrociencia Uruguay*, 21(1), 140-153. Obtido de <https://citinde.ei.udelar.edu.uy/uploads/bibliografia/438b217f1f97f959e41fbd1f86841be32fa68e00.pdf>



## APÊNDICES

### Apêndice I – Entrevista E1 – Turismo de Portugal

1. Quais as habilitações académicas?
2. Percurso profissional desenvolvido?
3. Funções que desempenha no Turismo de Portugal e de que forma se encontra envolvido na criação e desenvolvimento de redes colaborativas?
4. Qual a importância das redes colaborativas para a competitividade e o desenvolvimento sustentável do turismo e dos territórios?
5. Quais são as principais características das redes colaborativas?
6. Que tipos de redes colaborativas existem?
7. Que natureza podem ter as redes? Na sua opinião, qual a mais vantajosa e eficaz?
8. Que princípios devem estar na base da formação de redes?
9. Como é o processo de formação? Quais são as fases da criação?
10. E a liderança da rede? É necessária? Qual o formato que funciona melhor? Quais os critérios para a escolha? Que dificuldades pode enfrentar a liderança?
11. Relativamente às redes colaborativas, que entraves identifica?
12. Como considera que se podem motivar os *stakeholders* para a participação numa rede?
13. Na sua ótica, quais os ativos estratégicos de desenvolvimento turístico presentes nos territórios da Serra do Bussaco?
14. Considera que há algum produto ou serviço no território que não tenha o devido destaque?
15. Qual ou quais os produtos turísticos estruturantes para a criação de uma rede colaborativa entre estes territórios?
16. É possível identificar relações de colaboração entre agentes que já estejam a ocorrer neste território? Quais?
17. Que stakeholders poderão ser considerados chave para a estruturação de uma rede neste território?
18. Aquando da atuação nestes territórios, quais os maiores entraves à formação de uma rede que identifica?
19. Neste caso específico, quais considera que poderiam ser as vantagens da implementação de uma rede colaborativa?
20. Quais os serviços/ações podem ser passíveis de colaboração entre agentes, pelo menos numa fase inicial?

## **Apêndice II – Entrevista E2 – ADXTUR**

1. Quais são as suas habilitações académicas?
2. Há quanto tempo trabalha com a rede “Aldeias do Xisto”?
3. Que funções desempenha na rede?
4. Quais foram as motivações que levaram à criação deste projeto? / Como foi o processo?
5. Como é que foi definida a liderança?
6. Quais são as funções ou projetos que a rede desenvolve?
7. Na sua opinião de que forma acha que o trabalho que vocês desempenham é uma mais-valia para os agentes locais envolvidos?
8. E em relação aos entraves? Que entraves sentiram, ou ainda sentem, na implementação deste projeto?
9. Numa fase inicial com certeza que tiveram que perceber por quem é que iriam começar, ou seja, que agentes locais é que iam começar por envolver. Como é que os escolheram?
10. Como é que os motivaram? Quando foram abordá-los qual foi estratégia para conseguir atraí-los para este projeto?
11. E fizeram algumas sessões sensibilização ou reuniões de esclarecimento?
12. O início de um projeto, por norma, implica estabelecer objetivos. Que objetivos tinham com este projeto? Foram cumpridos?
13. Das ações que levaram à concretização desses objetivos, quais julga terem sido as mais importantes e que possam servir como “modelo” a projetos semelhantes?
14. De que forma é que acha que o vosso trabalho contribui para o desenvolvimento sustentável dos territórios?
15. Em que medida considera que o desenvolvimento da rede com base em produtos locais é importante para a consolidação de uma rede?
16. Em que medida considera que criação de parcerias pode ser benéfica para o desenvolvimento produtos turísticos e, posteriormente, à sua comercialização e promoção?

### **Apêndice III – Entrevista E3 – ADRIMAG**

- 1.** Quais são as tuas habilitações académicas?
- 2.** Há quanto tempo trabalha com a rede “Montanhas Mágicas”?
- 3.** Quais são as funções que desempenha?
- 4.** Quais foram as motivações subjacentes à criação da rede?
- 5.** Como é que se desenvolveu este projeto?
- 6.** A próxima questão é relativamente à liderança, de que forma é que ela se definiu?
- 7.** De que forma é que acha que o trabalho que desempenham pode ser uma mais-valia para os agentes locais envolvidos?
- 8.** Quais foram os entraves que sentiram para implementação do projeto?
- 9.** Já me disse que no processo de formação do projeto o primeiro passo foi envolver os agentes públicos pela sua importância, e em relação aos agentes privados? Como é que os escolheram? Como é que os motivaram?
- 10.** Em termos de objetivos, que objetivos tinham com este projeto? Foram cumpridos?
- 11.** Dessas ações que levaram à concretização dos objetivos, quais julga terem sido as mais importantes e que possam servir como “modelo” a projetos semelhantes?
- 12.** De que forma considera que o vosso trabalho contribui para o desenvolvimento sustentável os territórios?
- 13.** E qual acha que vai ser o benefício quando conseguirem realmente implementar essas partes? Quais acha que vão ser os benefícios para os territórios?
- 14.** Considera que o desenvolvimento da rede com base em produtos locais é importante para a consolidação da rede parceiros?
- 15.** Considera que a criação de parcerias pode ser benéfica para o desenvolvimento de produtos turísticos e a sua posterior comercialização e promoção?



