



RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS NO TURISMO – PARCERIA ENTRE OPERADORES TURÍSTICOS ALEMÃES E OS AGENTES DA OFERTA ALGARVIA

MARGARIDA CUSTÓDIO SANTOS

Mestre em Turismo
Assistente na ESGHT / Universidade do Algarve
mmsantos@ualg.pt

CARLOS COSTA

Doutor em Turismo
Professor Associado na Universidade de Aveiro
ccosta@egi.ua.pt

ANA MARIA FERREIRA

Doutora em Turismo
Professora Adjunta na ESGHT/Universidade do Algarve
amferrei@ualg.pt

RESUMO

Académicos e intervenientes no sector reconhecem as potencialidades das parcerias para resolver alguns das dificuldades que organizações e destinos enfrentam. No entanto, a formação de parcerias duradouras e produtivas não é tarefa fácil. As parcerias podem ser afectadas por diversos problemas, tais como desconfiança entre os parceiros, falta de participação, empenho, coordenação, deficiências na qualidade da comunicação e na troca de informação e a não utilização de técnicas de resolução de conflitos.

O cruzamento da informação obtida através dos dados referentes à oferta e à procura turística revelam diferenças significativas na forma como ambos os grupos percebem o Algarve enquanto destino turístico que podem mesmo comprometer o sucesso de uma parceria para coordenar a imagem do Algarve a ser transmitida no mercado alemão.

PALAVRAS-CHAVE

Relações Interorganizacionais, Turismo, Imagem do Destino, Algarve, Operadores Turísticos Alemães

ABSTRACT

Academics and intervenients in the sector recognize in partnership capacity to solve some of the problems faced by organisations and destinations. However, the formation of long lasting and productive partnerships is not a simple task. The partnerships are affected by several problems, such as lack of trust, participation, commitment, coordination, deficiencies in the quality of communication and in the exchange of information or not using conflict resolution techniques.

The cross-referencing of supply data with that of demand shows that the differences in the perception of the reality of the Algarve may seriously compromise the success of a partnership to coordinate the image of the Algarve to be transmitted to the German market.

KEYWORDS

Interorganizational Relationships, Tourism, Destination Image, Algarve, German Tour Operators

1. INTRODUÇÃO

O propósito do presente artigo é explorar a viabilidade da constituição duma parceria entre agentes da oferta e operadores turísticos para ultrapassar a situação de declínio do segundo principal mercado emissor do Algarve, o mercado alemão. A imagem

do Algarve a ser utilizada para reposicionar o Algarve neste mercado deveria simultaneamente ter em consideração as estratégias de desenvolvimento traçadas para o destino e os interesses dos operadores turísticos.



A natureza fragmentada do turismo leva a que cada vez mais as organizações e as empresas que operam no sector procurem formas de cooperação no sentido de ultrapassarem os constrangimentos que se lhes colocam, num ambiente cada vez mais marcado pela competitividade e por mudanças de paradigmas ao nível da procura turística. Tanto académicos como intervenientes no sector reconhecem nas diferentes formas de parcerias capacidade para resolver alguns dos problemas com que as organizações e os destinos se debatem na actualidade. No entanto, a constituição de parcerias duradouras e produtivas não se apresenta como uma tarefa de fácil execução.

Baseando-nos nos exemplos encontrados na revisão da literatura efectuada concluímos que uma parceria entre os agentes da oferta turística e os operadores turísticos para coordenarem a imagem do Algarve a ser projectada no mercado alemão traria vantagens para ambos os grupos envolvidos.

Procuramos assim compreender, por um lado, as semelhanças e divergências entre a forma como agentes da oferta e operadores turísticos percebem o Algarve e, por outro lado, aferir o interesse destes dois grupos em participar numa parceria e conhecer as vantagens e dificuldades que prevêem ocorrer no caso da sua concretização.

2. RELAÇÕES INTERORGANIZACIONAIS

As diferentes formas de relações interorganizacionais, tais como coordenação, cooperação, colaboração, parcerias e redes, têm suscitado o interesse de um número crescente de investigadores como forma de fazer face à natureza sensível e volátil que tem caracterizado o sector do turismo nos últimos anos (Saxena, 2005) e são encaradas cada vez mais como um factor crucial para o desempenho e sobrevivência das organizações (Medina-Munõz e Garcia-Falcón, 2000) e dos destinos turísticos (Yuksel e Yuksel, 2005). No entanto, apesar deste manifesto interesse, não foi possível estabelecer a devida clarificação daqueles conceitos, verificando-se que estas designações são utilizadas, tanto na literatura científica como na prática, de forma não diferenciada. Contudo, estes conceitos apresentam diferenças significativas em termos do empenhamento, da intensidade das interacções e da estrutura, que podem ser caracterizados tanto pela existência de vínculos jurídicos como por acordos verbais entre as organizações participantes.

Segundo Hall (2000) o termo coordenação refere-se ao estabelecimento de relações formais e institu-

cionalizadas entre redes de organizações independentes ou indivíduos, enquanto que, segundo o mesmo autor, a cooperação é caracterizada pela troca informal e pelas tentativas de estabelecer reciprocidade na ausência de regras estabelecidas. Cooperação interorganizacional corresponde assim à presença deliberada de relações entre organizações independentes para atingir objectivos operacionais individuais. Wood e Gray (1991) definem colaboração como sendo um procedimento, no qual um grupo de *stakeholders* independentes, confrontados com um problema em determinado domínio, se empenha no estabelecimento de um processo interactivo, servindo-se de regras, normas e estruturas partilhadas, com a finalidade de agir e tomar decisões relativas a esse domínio. Ainda segundo estes autores o que distingue a colaboração de outras formas de relações interorganizacionais é o facto de se tratar de um processo com alguma formalidade, exigindo contacto e diálogo regulares. Selin e Chavez (1995: 845) definem parceria como sendo “uma partilha voluntária de recursos (humanos, capital ou informação), com vista a atingir objectivos comuns”.

Como foi referido anteriormente e ainda de acordo com Hall (2000), estes conceitos são de facto distintos, mas estão todos intimamente relacionados com o paradigma emergente das redes de organizações, que por sua vez podem ser definidas como um conjunto de organizações que trabalham em conjunto com vista a atingir um objectivo comum, no qual a coordenação não é atingida através de fusões e aquisições, mas através da criação de uma rede estratégica de organizações (Jarillo, 1993).

Selin e Chavez (1995) examinaram as conjunturas específicas que propiciam o surgimento deste tipo de estruturas, salientando que uma crise de natureza competitiva, tecnológica, política, social, ambiental ou económica, pode funcionar como um catalizador para a acção colectiva através de parcerias. A função das parcerias, nestes casos, é sobretudo a de minimizar os prejuízos das organizações envolvidas e a de criar um ambiente que proporcione mais garantias de sucesso para o futuro. No entanto, as parcerias também podem ser encaradas como uma forma de actuação pró-activa, aproveitando o potencial deste tipo de estruturas para fomentar o diálogo, a negociação e a construção de propostas aceitáveis e benéficas para as diferentes partes envolvidas, resultando igualmente num aumento da aceitação das políticas estabelecidas e



numa implementação mais efectiva das mesmas. À semelhança de Selin e Chavez (1995), vamos adoptar no presente artigo a designação de parcerias para designar as relações interorganizacionais entre duas ou mais organizações independentes que partilham recursos (humanos, capital, ou informação) para atingir objectivos individuais mas que sejam compatíveis e benéficos para todas as partes envolvidas, e nas quais a necessária coordenação não seja alcançada através de aquisições e fusões mas através do trabalho em rede.

A existência dos fundamentos anteriormente mencionados não é garantia para o surgimento de parcerias e mesmo quando ocorrem nem sempre alcançam o sucesso pretendido, levando à frustração dos parceiros envolvidos. Segundo Medina-Munõz e Garcia-Falcón (2000) as razões do insucesso das parcerias na área do turismo não diferem grandemente das apontadas na literatura interorganizacional para outras áreas, como sejam, a falta de confiança, de participação, de empenhamento e de coordenação, bem como a deficiência na qualidade da comunicação e na troca de informação e a não utilização de técnicas de resolução de conflitos. Bramwell e Lane (2000) identificaram igualmente como dificuldades a enorme complexidade e morosidade dos processos que envolvem um conjunto alargado de *stakeholders*. Hall e Jenkins (1995) sublinham a existência de grupos que se

recusam a participar com receio de perderem influência e poder ou porque desconfiam de outros parceiros envolvidos. As dificuldades evidenciadas pelos autores podem ser atenuadas ou ampliadas pelo ambiente socioeconómico, cultural, administrativo e político das sociedades em cujo seio este tipo de relações interorganizacionais se pretende operacionalizar (Araújo e Bramwell, 2002).

2.1 RELAÇÕES ENTRE OPERADORES TURÍSTICOS E DESTINOS

No ponto anterior realçámos as vantagens e fundamentos que legitimam a existência de relações interorganizacionais na área do turismo e não obstante o seu interesse ser reconhecido tanto por académicos como pelos diferentes intervenientes no sector, Medina-Muñoz e García-Falcón (2000) salientam que pouca investigação empírica tem sido levada a cabo sobre este matéria, opinião igualmente partilhada por Riege, Perry e Go (2001). Após uma revisão da literatura existente concluímos que a investigação conduzida sobre a referida temática se tem focalizado fundamentalmente em quatro áreas específicas, apresentadas no quadro 1. O quadro não pretende ser exaustivo, mas apenas ilustrar, de forma sumária, a investigação desenvolvida nesta área.

Quadro 1 – Investigação empírica sobre relações interorganizacionais

Área de Investigação	Autores
Análise dos conceitos relacionados com as relações interorganizacionais.	Selin e Chavez (1995), Watkins e Bell (2002), Yuksel e Yuksel (2005).
Planeamento do turismo	Jamal e Getz (1995), Reed (1997), Timothy (1998), Bramwell e Lane (1999), Bramwell e Sharman (1999), Selin (1999), Timothy (1999), Yuksel, Bramwell e Yuksel, (1999), Nigel (2001), Araújo e Bramwell (2002).
Parcerias entre entidades públicas e privadas	Hall (1999), Augustyn e Knowles (2000), Halme (2001).
Marketing	Palmer e Bejou (1995), Dieke e Karamustafa (2000), Medina-Munõz e Garcia-Falcón (2000), Riege, Perry e Go (2001).

Fonte: Elaboração própria.

No respeitante a parcerias entre operadores turísticos e destinos, a temática central do presente artigo, a literatura é ainda substancialmente mais escassa, centrando-se essencialmente nos impactos da acção e influências dos operadores turísticos sobre os destinos turísticos (Carey, Gountas e Gilbert, 1997; Buhalis, 2000; Cavelek, 2002; Klemm e Parkinson,

2001; Medina-Muñoz, Medina-Muñoz e Garcia-Falcón, 2003; Theuvsen, 2004) e não na análise das parcerias ou outras formas de cooperação entre os destinos e os operadores turísticos. No entanto é reconhecido que se deveriam estabelecer parcerias entre estes dois *stakeholders* com benefícios mútuos (Buhalis e Cooper, 1998, Budeanu, 2005).



Não obstante a investigação académica sobre a matéria em análise ser escassa isso não quer dizer que não existam exemplos de parcerias entre operadores turísticos e destinos. Esses exemplos podem ser encontrados em organizações como a *Tour Operators' Initiative for Sustainable Tourism Development* (TOI) criada em 2000 no decorrer da *Internationale Tourismus Börse* (Feira Internacional de Turismo) em Berlim e que conta com o apoio do Programa Ambiental das Nações Unidas, da Organização para a Cultura e Educação Científica das Nações Unidas e da Organização Mundial do Turismo. Os objectivos centrais da referida organização são:

1. Fomentar a gestão e desenvolvimento sustentável do turismo;

2. Encorajar os operadores turísticos a efectuarem um compromisso corporativo em relação ao desenvolvimento sustentável;

3. Considerar os impactos ambientais, culturais e sociais no design das viagens oferecidas e na forma de conduzirem as respectivas actividades empresariais.

A TOI é a primeira parceria entre operadores turísticos que agrupa organizações de dimensão muito variada e provenientes de vários continentes, embora a maior parte dos operadores turísticos associados seja europeia. A TOI promove a criação e divulgação de um conjunto de “boas práticas” como forma de encorajar os seus associados a segui-las e que podem ser agrupadas em seis áreas distintas (ver quadro 2).

Quadro 2 – Cooperação na TOI

Área	Estudo de Casos
1. Integrar sustentabilidade na gestão do negócio	Nesta área são apresentados quatro estudos de caso que visam exemplificar como através (i) da definição de políticas e (ii) estratégias de turismo sustentável e (iii) do desenvolvimento de sistemas de gestão ambiental e (iv) da criação de relatórios sobre o ambiente, é possível integrar e conferir à gestão das respectivas empresas uma maior sustentabilidade.
2. Gestão da cadeia de distribuição	Os sete estudos de caso reportam-se todos a parcerias entre operadores e empresas de alojamento, com vista a (i) melhorar o desempenho ambiental das empresas de alojamento ou (ii) aperfeiçoar as práticas de segurança e higiene alimentar nas referidas unidades.
3. Gestão interna	Nesta terceira área surgem cinco estudos, centrados nas questões da formação, sensibilização e treino dos respectivos colaboradores para as questões do turismo sustentável.
4. Desenvolvimento e gestão do produto	Os seis estudos referenciados dividem-se em duas subáreas. A primeira diz respeito à diminuição de poluentes emitidos pelas companhias de transporte aéreo e a segunda destina-se a fornecer aos destinos ferramentas de monitorização do seu desempenho ambiental ou de avaliação do ciclo de vida do destino.
5. Relacionamento com clientes	Os estudos referidos nesta área têm como destinatários os turistas, através de informação disponibilizada, alertando e sensibilizando tanto para as questões ambientais como para formas de interacção com as populações locais no sentido de minimizar os impactos do turismo no tecido sócio-cultural da comunidade receptora.
6. Cooperação com os destinos	Nesta componente são apresentados cinco estudos que se reportam a acções desenvolvidas em cooperação com os destinos, três dessas acções dizem respeito a ajudas no financiamento da reconstrução de património ou do melhoramento das condições de vida das populações locais. Os restantes dois projectos repartiram-se entre a ajuda à criação de um fundo para o suporte ao desenvolvimento sustentável e o outro visa prestar auxílio na área da saúde e higiene.

Fonte: Elaboração própria a partir do site da TOI (2005).



Dos 32 estudos de caso apresentados pela TOI como exemplos de “boas práticas” a serem seguidos, apenas cinco dizem respeito a formas de cooperação directa com os destinos e nenhum destes estudos diz respeito a formas de cooperação que envolvam as autoridades com responsabilidades na gestão do destino.

Tepelus (2005) analisou igualmente estes 32 casos de “boas práticas” apresentados e paralelamente conduziu entrevistas aos associados concluindo que, apesar do empenho demonstrado e de terem consciência dos potenciais impactos negativos que a sua actividade tem em relação aos destinos, os operadores turísticos apresentam-se muito relutantes em criar formas de os reduzir, a não ser que consigam antever benefícios económicos imediatos.

2.2 PARCERIAS EXISTENTES NO ALGARVE

No seu discurso de tomada de posse o actual Presidente da Região de Turismo do Algarve (RTA) salientou a prioridade em “desenvolver a criação de redes e parcerias com a administração central, autarquias, organismos regionais e muito especial com o sector empresarial privado, com um objectivo muito claro e preciso: **melhoria do enquadramento da oferta**” [*bold* do autor] (Martins, 2003:1), pelo que gostaríamos de proceder a um levantamento e análise do tipo de parcerias que as organizações que compõem a oferta turística algarvia estabeleceram nos últimos anos, entre si e com organizações que integram a procura turística do Algarve, como forma de aumentarem a eficácia e eficiência das respectivas organizações e atingirem os seus objectivos operacionais.

A concretização do objectivo da criação de parcerias foi efectuada a vários níveis envolvendo estruturas diferentes da RTA. Assim, desde 2004 passou-se a efectuar a contratualização da promoção turística, levada a cabo pela Associação de Turismo do Algarve (ATA), uma parceria entre os sectores público e privado. O contrato é efectuado tendo em vista um horizonte temporal de três anos, em que 50% do financiamento para os Planos de Acções Específicas é proveniente do sector público e os restantes 50% resultam de contribuições do sector privado, ou seja, das empresas associadas da ATA.

Uma outra parceria que envolveu a RTA foi a que levou à criação do portal de Internet “Algarve digital”, que tem como objectivo principal

“aproveitar as oportunidades oferecidas pelas Tecnologias de Informação e Comunicação para o desenvolvimento e afirmação da região” (Algarve Digital, 2005) e em cuja primeira fase foi criado o portal do turismo da região denominado “Visitalgarve”.

O PRTA (Plano de Turismo do Algarve) desenvolve igualmente com regularidade parcerias preferencialmente com outras instituições públicas, por exemplo para proceder à limpeza das praias ou a melhoramentos na sinalética da região.

3. METODOLOGIA

Ao analisarmos a imagem do destino devemos ter em consideração que as entidades do destino não são as únicas a efectuarem a sua divulgação e que os operadores turísticos desempenham igualmente um papel muito importante nas imagens do destino que são criadas e difundidas (Andreu *et al*, 2000). Neste sentido, torna-se imprescindível coordenar a imagem do destino a ser difundida num determinado mercado a fim de minimizar incongruências e permitir um maior empenho e identificação das diferentes partes envolvidas. Baseando-nos neste pressuposto a questão de partida visa identificar a forma de reposicionar o Algarve no mercado alemão, em que simultaneamente fossem tidas em consideração as estratégias de desenvolvimento traçadas para o destino e os interesses dos operadores turísticos, mediante o estabelecimento de uma parceria entre os agentes da oferta e os operadores turísticos.

Os objectivos estabelecidos para a presente investigação são os seguintes:

- ⇒ Conhecer as principais diferenças entre a imagem detida pelos agentes da oferta e os operadores turísticos.
- ⇒ Saber se as imagens projectadas, por operadores turísticos e pelos agentes da oferta, entram em contradição.
- ⇒ Aferir se existe interesse por parte das autoridades do destino e dos operadores turísticos em coordenar a imagem do Algarve a ser difundida no mercado alemão.
- ⇒ Conhecer as formas de operacionalizar a cooperação, bem como, as vantagens e obstáculos à mesma.

Para aferir a possibilidade de conciliação dos processos foi utilizada uma metodologia que

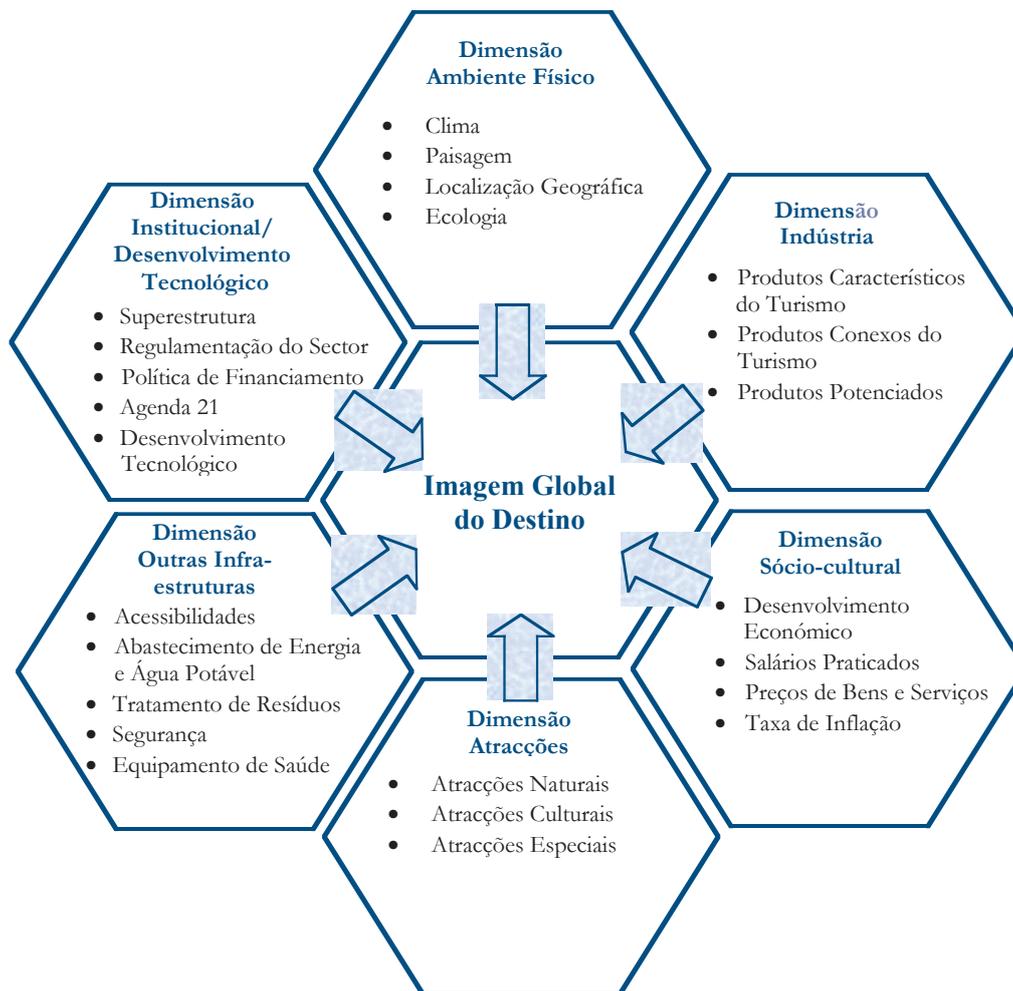


englobou análise estatística, análise de conteúdo e aplicação de questionários aos agentes da oferta e aos operadores turísticos. O recurso a perguntas abertas no questionário permitiu recolher informação acerca da forma como os inquiridos percebem a actuação, aos diferentes níveis, quer da oferta turística quer da procura turística. Ao não sugerir respostas, este tipo de perguntas permite avaliar a informação de que os inquiridos efectivamente dispõem, uma vez que propõe aos inquiridos um apelo à memória e não uma simples tarefa de reconhecimento (Ferreira, 2003). As

perguntas fechadas, por sua vez, facultaram conhecer a forma como os inquiridos avaliam a imagem do Algarve e determinadas variáveis caracterizadoras do mercado turístico alemão, bem como manifestarem a respectiva posição perante um conjunto de propostas.

Relativamente à oferta e de acordo com as dimensões identificadas no modelo, “Dimensões Influenciadoras da Oferta Turística” apresentado na figura 1, foram consideradas um total de 27 entidades que constituem a população em estudo (anexo 1).

Figura 1 - Dimensões Influenciadoras da Oferta Turística



Fonte: Elaboração própria a partir de Freyer (1991), Inskeep (1991), Middleton (1998), GEPE (1998) e OMT (1999).

Dado o reduzido número de elementos que integravam a nossa população, foi decidido não proceder ao cálculo da amostra, mas sim contactar a totalidade da população. Foi efectuado um primeiro contacto informal com as 27 entidades, seguindo-se um pedido formal de marcação da entrevista, por carta ou e-mail. Das 27 entidades contactadas, 18 concordaram participar no nosso estudo, representando este número, 66,6% da população.

No respeitante à procura turística procurámos inquirir um conjunto de entidades que, do lado da procura, têm capacidade para projectar a imagem do Algarve junto do mercado alemão paralelamente com as organizações da oferta turística, ou seja, os operadores turísticos. Foi igualmente decidido que a totalidade dos operadores turísticos a inquirir, deveriam representar uma quota de mercado igual ou superior a 75% do mercado alemão de viagens e



turismo. Baseando-nos numa listagem fornecida pela Associação dos Operadores Turísticos e Agências de Viagens Alemãs (Deutscher Reisebüro und Reiseveranstalter Verband) relativa ao ano de 2004, verificamos que os seis maiores operadores turísticos representavam uma quota de mercado de 82,2%, o que era superior à percentagem por nós fixada. No entanto verificou-se que o grupo “Öger” não opera para o Algarve, pelo que foi excluído da população alvo. Foram igualmente excluídos da listagem os operadores especializados num segmento ou num produto, uma vez que esses operadores focalizar-se-iam em determinado aspecto do Algarve, fundamental para o respectivo segmento ou produto, sem terem a necessária visão global do destino. Abriu-se apenas uma excepção ao operador turístico “Olimar”, por este operador se ter especializado precisamente em Portugal, mais concretamente no Algarve. A nossa população alvo representa, sem considerar a “Olimar”, 78,8% do mercado turístico alemão (anexo 2).

4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS

Os números referentes ao mercado alemão no Algarve nos últimos cinco anos demonstram claramente a existência de uma crise, que não pode apenas ser explicada pela crise económica vivida pela Alemanha, uma vez que a análise de variáveis como a taxa de partida para férias e o gasto médio por turista não registaram em termos globais alterações significativas.

Por esse motivo a análise dos dados recolhidos junto dos agentes da oferta e dos representantes dos operadores turísticos teve como principais objectivos (I) conhecer a imagem que os agentes da oferta e os operadores turísticos têm do Algarve enquanto destino turístico e paralelamente avaliar as discrepâncias e as semelhanças entre a imagem detida pela oferta e pela procura; (II) aferir a forma como agentes da oferta e operadores turísticos percebem uma parceria entre os agentes da oferta e os operadores turísticos com a finalidade de coordenarem a imagem do Algarve a ser difundida no mercado alemão.

4.1 IMAGEM

No decorrer da investigação observamos que tantos os agentes da oferta como os operadores turísticos têm capacidade para difundir a imagem dos destinos turísticos. Neste sentido é importante aferir as semelhanças e divergências entre a forma como ambos percebem o destino.

A análise das palavras mencionadas de forma espontânea pelos elementos que constituem a oferta turística algarvia levou-nos a concluir que estes percebem o Algarve como um destino com condições climáticas favoráveis à prática do turismo de sol e praia, que pode ser usufruído em segurança e que oferece como produto secundário ou complementar o golfe. O facto de elementos que podem ser encarados como diferenciadores face à concorrência terem sido mencionados apenas em segundo plano e de a maioria dos inquiridos não mencionar de forma espontânea qualquer atracção turística isolada, levou-nos a concluir que a oferta não se percebe de forma claramente diferenciada em relação a parte significativa dos seus destinos concorrentes.

Por contraste, a maioria dos operadores turísticos percebe o Algarve de forma claramente distintiva face aos destinos concorrentes, uma vez que utilizaram em primeiro plano elementos que podem servir para posicionar o Algarve face à concorrência, como sejam as formações rochosas, o tipicismo e a cultura.

No que diz respeito ao conteúdo das respostas obtidas, em ambos os grupos podemos detectar semelhanças em termos dos elementos mencionados, embora a avaliação que é efectuada seja por vezes em sentido oposto. Ambos os grupos mencionaram o contacto com a população residente, no entanto a oferta fá-lo salientando que este é positivo. Já para a procura, o contacto com a população residente ou outros turistas de nacionalidade portuguesa não é sempre positivo devido à arrogância e antipatia de alguns portugueses.

Globalmente, podemos afirmar que a oferta avalia a “atmosfera” do Algarve de forma bastante mais positiva do que a procura, uma vez que a oferta apenas mencionou um elemento negativo e a procura mencionou em relação à mesma pergunta cinco elementos negativos.

A distribuição dos elementos permite-nos concluir que, tanto a oferta como a procura, estruturam a imagem em torno das características físicas. No entanto a oferta completa a imagem com elementos provenientes das dimensões indústria e sócio-cultural, enquanto que a procura turística complementa a respectiva imagem com elementos provenientes da dimensão sócio-cultural e da dimensão atracções (ver figura 1).



No respeitante à análise das questões fechadas utilizadas para completar a medição da imagem que ambos os grupos têm do Algarve, verifica-se que nas 35 variáveis utilizadas, dez registam diferenças significativas do ponto de vista estatístico, para um nível de significância de 5%, e que estas se podem agrupar em torno de diferentes dimensões. As variáveis *paisagem construída* e *ordenamento do território* são provenientes da dimensão ambiente físico, mais propriamente das alterações introduzidas pelo ser humano nesse mesmo ambiente. A procura turística avalia essa intervenção de forma mais negativa do que a oferta turística.

O segundo grupo de variáveis pode ser agrupado em torno da dimensão indústria e engloba as variáveis *alojamento*, *animação* e *a relação qualidade-preço do alojamento*. Também aqui a oferta turística revela ter uma imagem mais positiva do que a procura turística.

Seguidamente podemos identificar variáveis pertencentes à dimensão atracções, em que as variáveis *atrações culturais e especiais* são novamente avaliadas de forma mais negativa pela procura do que pela oferta.

No terceiro grupo podem ser englobadas variáveis pertencentes à dimensão institucional e desenvolvimento tecnológico, podendo-se apurar que tanto a *intervenção das autoridades em geral* como *as do turismo em particular*, são novamente avaliadas de forma substancialmente mais negativa por parte da procura do que por parte da oferta turística.

Finalmente, surge-nos uma variável da dimensão sócio-cultural, *o acolhimento aos turistas por parte da população residente*, em que a oferta revela ter uma imagem muito mais positiva da forma como os turistas são recebidos pelos residentes na região do que os operadores turísticos.

Em suma, com excepção da dimensão outras infra-estruturas verifica-se, em todas as dimensões, diferenças estatisticamente significativas entre os inquiridos que integram a oferta turística e os inquiridos que representam a procura turística.

4.2 VANTAGENS EM PARTICIPAR NA PARCERIA

Quanto à forma como agentes da oferta e operadores turísticos responderam à questão sobre as vantagens de estabelecer uma parceria com a fina-

lidade de coordenar a imagem do Algarve no mercado alemão, gostaríamos de salientar que os primeiros responderam de forma espontânea que existem de facto vantagens na colaboração, embora num segundo momento tenham demonstrado alguma dificuldade em definir as vantagens que se poderiam esperar e 11,1% dos inquiridos tenha mesmo admitido que a colaboração deve ser concretizada, tendo em consideração que existem limites à mesma, uma vez que não se pode ceder às pressões dos operadores turísticos.

Pelo seu lado, os operadores turísticos iniciaram maioritariamente a resposta à questão, advertindo que somente existirão vantagens se um conjunto de pressupostos for cumprido, nomeadamente que todos os participantes tenham interesse manifesto em participar e que estejam motivados para estarem presentes. Se estes pré-requisitos se cumprirem os inquiridos consideram que existem vantagens claras na colaboração e que se esta tivesse existido no passado a crise actual poderia ter sido evitada.

O posicionamento dos agentes da oferta face a uma possível colaboração é algo ambígua, pois por um lado consideram que poderia ser vantajosa, mas por outro lado colocam à partida limites à extensão da mesma, sobretudo pela desconfiança em relação aos operadores turísticos e pelas relações de poder dentro da própria oferta turística.

Em relação a vantagens para a instituição representada, ambos os grupos responderam de forma consistente com o que tinham respondido anteriormente. Embora 11,1% dos inquiridos que integra a oferta turística seja de opinião que uma colaboração a este nível não traria vantagens à organização representada, a maioria considera que as vantagens obtidas para a região no seu todo seriam extensíveis à organização que representam.

A não diferenciação entre os interesses da região, globalmente, e os da organização em particular, poderá demonstrar que as respostas dadas não traduzem uma reflexão muito aprofundada em relação aos interesses em questão.

Os operadores turísticos, em consonância com as respostas à pergunta anterior, voltam a fazer depender o êxito da colaboração na parceria e a existência de vantagens, também para o operador representado, da atitude da oferta perante a colaboração. Existindo uma atitude positiva, as vanta-



gens que destacam são a obtenção de um melhor conhecimento mútuo e a possibilidade de os operadores desenvolverem uma maior gama de produtos a oferecer aos respectivos clientes.

4.3 FORMAS DE OPERACIONALIZAR A PARCERIA

As reuniões conjuntas são a forma que ambos os grupos encontram para operacionalizar a parceria. Para os operadores turísticos, essas reuniões teriam a função de melhorar o conhecimento mútuo e analisar os pontos críticos, já para os agentes da oferta poderiam servir para lançar campanhas conjuntas.

Perante as respostas obtidas, podemos concluir que os elementos ligados à oferta centram as respostas na parte final do processo, ou seja, nas campanhas promocionais, enquanto que os operadores turísticos realçam os pontos que devem ser objecto de análise na coordenação da imagem, como sejam os pontos críticos da mesma.

4.4 DIFICULDADES NA COLABORAÇÃO

A oferta turística identifica possíveis adversidades à concretização da colaboração, sobretudo relacionadas com os receios de perda de controlo e de poder e falta de coesão entre a própria oferta, uma vez que 16,7% dos inquiridos afirma que “a presença de uns afasta os representantes de outras instituições”. As questões do financiamento seria outro problema e 22,2% considera que não existem problemas.

As dificuldades identificadas pelos operadores turísticos prendem-se com as questões levantadas nas respostas às perguntas anteriores, como, por exemplo, temerem que os participantes não estejam integrados e sensibilizados para os assuntos a serem tratados. No entanto, os operadores admitem que as dificuldades não são somente imputáveis à oferta turística, já que da parte dos operadores podem igualmente existir dificuldades, uma vez que a estrutura dos respectivos catálogos é bastante rígida e pode não ser adaptável às alterações que venham a ser definidas.

Embora ambos os grupos tenham percepção das dificuldades que podem surgir numa parceria, nenhum dos inquiridos apontou na totalidade os problemas que podem levar ao insucesso da mesma, como sejam a falta de confiança, de parti-

cipação, de empenhamento e de coordenação, a deficiência na qualidade da comunicação e na troca de informação, a não utilização de técnicas de resolução de conflitos, a complexidade e morosidade dos processos que envolvem um conjunto alargado de *stakeholders*, o receio de alguns grupos em perder influência e poder e a desconfiança em relação a outros parceiros envolvidos.

4.5 IDENTIFICAÇÃO DE UM ACONTECIMENTO SUSCEPTÍVEL DE ALTERAR A IMAGEM

Em relação à escolha do acontecimento com maior capacidade para alterar a imagem que os alemães têm do Algarve, verificou-se que existe um afastamento entre a posição dos operadores turísticos e os agentes da oferta, com os primeiros a destacarem os fogos ocorridos em 2003 e 2004 e os segundos a preferirem escolher a realização do Euro 2004.

Parte dos elementos que integram a oferta turística preferiu dar uma resposta politicamente correcta em vez de assumir, não somente em nome pessoal, mas sobretudo em nome da instituição representada, que a resposta deveria ser outra.

5. CONCLUSÃO E IMPLICAÇÕES

É unanimemente reconhecido que o estabelecimento de parcerias pode constituir uma forma de ultrapassar os constrangimentos provocados pelo aumento da competitividade existente no sector e pela mudança de paradigma ao nível da procura turística. Tanto agentes da oferta como operadores turísticos demonstram estar atentos aos benefícios que as parcerias representam e maioritariamente disponíveis e com elevado interesse em ver a instituição representada envolvida numa parceria. Mais uma vez a triangulação de dados permite-nos fazer esta afirmação com segurança, uma vez que na caracterização das dimensões influenciadoras da oferta e da procura turística verificámos que tanto agentes da oferta como operadores turísticos procuram activamente estabelecer parcerias e na análise dos dados obtidos no inquérito aferimos que ambos os grupos reconhecem vantagens significativas para as organizações representadas e elevado interesse em participar numa parceria, cujo objectivo fosse o de coordenar a imagem do Algarve a ser difundida no mercado alemão.

À luz dos resultados da caracterização efectuada à procura turística alemã e ao Algarve enquanto



destino turístico, bem como à luz das respostas obtidas no inquérito à pergunta sobre as razões que conduziram ao declínio do mercado alemão no Algarve nos últimos anos, podemos constatar que, no caso em estudo, as parcerias poderiam desempenhar tanto uma função reactiva como pró-activa, uma vez que as razões do declínio do mercado alemão se prendem com uma crise de natureza competitiva, segundo os operadores turísticos, e uma crise económica, segundo os agentes da oferta.

Considerando que, como referido anteriormente, existem divergências significativas na forma como agentes da oferta e operadores turísticos percebem a imagem do Algarve e as razões de crise actual, a parceria teria a capacidade de, através do diálogo, levar as partes envolvidas a tomar conhecimento das dificuldades e objectivos mútuos, para conjuntamente chegarem a uma plataforma de entendimento em relação às estratégias a prosseguir no mercado alemão, que permitisse a ambos os grupos realizar os respectivos objectivos.

A análise dos dados permite-nos afirmar que os problemas identificados na literatura estão presentes nas respostas obtidas, levando-nos a concluir que a não resolução atempada dos mesmos pode significar o fracasso da parceria.

Parte dos agentes da oferta revela desconhecer que as parcerias envolvem problemas complexos, tendo 22,2% dos inquiridos mencionado claramente que não antecipam qualquer tipo de problemas numa parceria entre agentes da oferta e operadores turísticos. Não antecipando problemas, não sentem a necessidade de incorporar técnicas de resolução de conflitos, uma das situações apontadas como contribuindo para o insucesso das parcerias.

Nas respostas às várias perguntas, os agentes da oferta revelam uma profunda desconfiança em relação aos operadores turísticos, afirmam que estes pressionam os hoteleiros na questão dos preços e que vendem o package a preços tão baixos que não permite aos hoteleiros obter uma margem de lucro satisfatória. À semelhança do problema mencionado anteriormente, também este problema não é mencionado pelos agentes da oferta quando inquiridos sobre as dificuldades que antecipam na parceria. A aferição deste problema foi efectuada de forma indirecta pelas respostas a outras perguntas, o que nos permite concluir que este problema não é identificado como tal de forma uniforme.

Ao mencionarem que o segredo é a alma do negócio, parte dos agentes da oferta revela que podem existir dificuldades ao nível da qualidade da comunicação e na troca de informação, uma vez que 16,7% admitem não partilhar determinado tipo de informação por considerarem que esta deve apenas permanecer ao alcance da organização representada.

Entre os problemas identificados na literatura, que foram igualmente mencionados pelos agentes da oferta como possíveis dificuldades na implementação de uma parceria, encontram-se a falta de estruturas de coordenação/mediação e as dificuldades na definição dos participantes, que nos parece corresponder ao problema em participar numa parceria, com receio de perder poder e influência.

O problema identificado pela maior percentagem dos agentes da oferta (33,3%), o financiamento, não é identificado na literatura sobre parcerias como um problema que possa contribuir para o sucesso ou insucesso da mesma. No nosso caso particular não estava em questão quem iria financiar as campanhas promocionais, mas somente aferir as dificuldades numa associação que visasse coordenar a imagem a ser difundida. Este posicionamento da oferta pode indicar, por um lado, que os inquiridos estão habituados a entrar em parcerias que visam financiar determinadas acções concretas. Foi esse o tipo de parcerias que identificámos como prosseguidas pela RTA ou outras instituições que a integram. Por outro lado, esta atitude pode indicar alguma dificuldade em integrar uma parceria que vise apenas encontrar e estabelecer pontos de convergência em relação à imagem do Algarve a ser difundida no mercado alemão. Pelas respostas obtidas não se afigura que este seja um assunto considerado relevante, dado o elevado desconhecimento por parte dos intervenientes em relação às imagens concretas que quer a própria oferta quer os operadores turísticos utilizam para promover o Algarve.

No que concerne à forma como os operadores turísticos se posicionam perante uma possível parceria, gostaríamos de salientar que alguns dos problemas identificados na literatura referente às parcerias foram mencionados pelos inquiridos na questão sobre as vantagens de estabelecer uma parceria. Metade dos inquiridos mencionou colocar condições prévias à respectiva participação na parceria, nomeadamente receber garantias de que as pessoas envolvidas efectivamente tivessem interesse em participar e fossem representativas, no sentido de terem competência e legitimidade para participar.



Neste sentido, e tendo igualmente em consideração as respostas obtidas à questão que pretendia aferir a percepção das dificuldades, verifica-se que os inquiridos têm consciência das dificuldades que as parcerias envolvem e que somente a resolução antecipada dos problemas assegurará a sua participação numa possível parceria.

Podemos igualmente constatar que existe uma desconfiança acentuada por parte dos operadores turísticos, não em relação às intenções dos restantes participantes, mas no que diz respeito às capacidades e motivação da oferta em participar numa parceria deste tipo.

Para que a parceria por nós proposta tenha êxito é necessário garantir que vários constrangimentos sejam ultrapassados. O primeiro constrangimento que carece de ser superado prende-se com o facto de os agentes da oferta tomarem consciência que as afirmações que fazem e as decisões que tomam têm que se basear em factos e informação verídica e não em suposições ou opiniões pessoais. Perante operadores turísticos que baseiam a respectiva gestão em informação rigorosamente seleccionada, não é aceitável que a oferta se apresente numa parceria procurando justificar determinadas situações por premissas que não estão correctas e evitando admitir as verdadeiras explicações para a ocorrência da situação. O facto de a oferta turística não ser capaz de assumir frontalmente a razão efectiva para a ocorrência de determinado problema, para além de não o solucionar, pode levar a que os operadores turísticos percepcionem tal posicionamento como não existindo vontade efectiva para o solucionar, e assim abandonem a parceria.

Um outro constrangimento a ser solucionado relaciona-se com o facto de a oferta não assumir com clareza as respectivas responsabilidades na definição das estratégias de desenvolvimento traçadas para a região. Se os intervenientes, sobretudo os representantes de instituições mais directamente relacionadas com o sector, não assumirem a quota parte de responsabilidade que lhes couber na definição das estratégias, e continuarem a remeter as responsabilidades da definição das mesmas para a Administração Central, nesse caso os operadores turísticos vão ter alguma dificuldade em iniciar uma parceria com representantes de instituições que afirmam não ter legitimidade e competência para definir estratégias e tomar decisões.

A não clarificação das estratégias é outro constrangimento impeditivo de se operacionalizar

a parceria, uma vez que sem essa clarificação e sem serem estabelecidas as medidas que as suportam e materializam, não se pode definir a imagem que se pretende transmitir e continua-se a projectar imagens sem estas estarem em função de uma estratégia definida para o mercado.

Por último, existe a necessidade de a oferta deixar de branquear ou minimizar determinados problemas, uma vez que, para além do mais, este branqueamento impede que efectivamente se pondere sobre a sua respectiva solução. Subvalorizar e escamotear os aspectos menos positivos e não assumir a necessidade de os solucionar, é estar a projectar uma imagem que não corresponde à realidade, o que a curto prazo pode trazer alguns benefícios, mas que a médio e longo prazo, ou o mais tardar após a visita ao destino, acarreta uma avaliação negativa do mesmo, uma vez que as expectativas criadas através de uma imagem ilusória, não foram confirmadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Algarve Digital (2005) Agosto de 2005 [citado em 10.08.2005] Disponível em URL: <www.algarveportal.pt/algarve/index.php?module=ContentExpress&func=display&ccid=21>.
- Araújo, L.M. e B. Bramwell, (2002) Partnerships and Regional Tourism in Brazil, *Annals of Tourism Research*, 29, 4, 1138-1164.
- Augustyn, M.M. e T. Knowles (2000) Performance of Tourism Partnerships: a Focus on York, *Tourism Management*, 21, 4, 341-351.
- Bramwell B. e B. Lane (1999) Collaboration and Partnerships for Sustainable Tourism, *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 3&4, 179-181.
- Bramwell B. e B. Lane (2000) Collaboration and Partnerships in Tourism Planning, in B. Bramwell and B. Lane (eds.), *Tourism Collaboration and Partnerships: Politics, Practice and Sustainability*, Clevedon, Channel View, 1-19.
- Bramwell, B. e A. Sharman (1999) Collaboration in Local Tourism Policymaking, *Annals of Tourism Research*, 26, 2, 392-415.
- Budeanu, A. (2005) Impacts and Responsibilities for Sustainable Tourism: a Tour Operator's Perspective, *Journal of Cleaner Production*, 13, 2, 89-97.
- Buhalis D. (2000) Relationships in the Distribution Channel of Tourism: Conflicts between Hoteliers and Tour Operators in the Mediterranean Region, in J. Crotts, D. Buhalis e R. March (eds.), *Global Alliances in Tourism and Hospitality Management*, Nova Iorque, Haworth Press, 113-139.
- Buhalis, D. e C. Cooper (1998) Conference Report: The Future of Traditional Tourist Destinations, *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4, 85-88.
- Carey, S., Y. Gountas e D. Gilbert (1997) Tour Operators and Destination Sustainability, *Tourism Management*, 18, 7, 425-431.
- Cavelek, N. (2002) Tour Operators and Destination Safety, *Annals of Tourism Research*, 29, 2, 478-496.
- Dieke, P.U.C. e K. Karamustafa (2000) Cooperative Marketing in the Accommodation Subsector: Southeastern



Mediterranean Perspectives, *International Business Review*, 42, 4, 467-494.

Ferreira, A. (2003) Turismo como Propiciador da Regeneração dos Centros Históricos - O Caso de Faro, Tese de Doutoramento não publicada, Universidade de Aveiro.

Freyer, W. (1991) *Tourismus – Einführung in die Fremdenverkehrsökonomie*, 3ª Edição, Munique, Oldenbourg.

GEPE (1998) Turismo uma Actividade Estratégica, Revista Economia & Prospectiva.

Hall C.M. (1999) Rethinking Collaboration and Partnership: A Public Policy Perspective, *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 3&4, 274-289.

Hall, C.M. (2000) *Tourism Planning, Policies, Processes and Relationships*, Harlow, Prentice Hall.

Hall, C.M. e J. Jenkins (1995) *Tourism and Public Policy*. London, Sage.

Halme, M. (2001) Learning for Sustainable Development in Tourism Networks, *Business Strategy and the Environment*, 10, 2, 100-114.

Inskeep, E. (1991) *Tourism Planning – An Integrated and Sustainable Development Approach*, Nova Iorque, Van Nostrand Reinhold.

Jamal T.B. e D. Getz (1995) Collaboration Theory and Community Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, 22, 1, 186-204.

Jarillo, J.C. (1993) *Strategic Networks: Creating the Borderless Organisation*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Klemm, M. e L. Parkinson (2001) UK Tour Operator Strategies: Causes and Consequences, *International Journal of Tourism Research*, 3, 367-375.

Martins, H. (2003) Discurso proferido na tomada de posse da Comissão Executiva da RTA, não publicado.

Medina-Munõz, D. e J.M. Garcia-Falcón (2000) Successful Relationships between Hotels and Agencies, *Annals of Tourism Research*, 27, 3, 737-762.

Medina-Muñoz, R.D., D. Medina-Muñoz e J. Garcia-Falcón (2003) Understanding European Tour Operators' Control on Accommodation Companies: an Empirical Evidence, *Tourism Management*, 24, 2, 135-147.

Middleton, V.T.C. (1998) *Sustainable Tourism: A Marketing Perspective*, Oxford, Butterworth-Heinemann.

Nigel, E. (2001) Alliances in the International Travel Industry: Sustainable Strategic Options?, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 2, 1, 1-26.

OMT (1999) *Conta Satélite de Turismo – Quadro Conceptual*, Organização Mundial de Turismo, Madrid.

Palmer A. e D. Bejou (1995) Tourism Destinations Marketing Alliances, *Annals of Tourism Research*, 22, 3, 616-629.

Reed, M.G. (1997) Power Relations and Community-Based Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, 24, 3, 566-591.

Riege, A.M., C. Perry e F.M. Go (2001) Partnerships in International Travel and Tourism Marketing: A Systems-Oriented Approach between Australia, New Zealand, Germany and the United Kingdom, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11, 1, 59-77.

Saxena, G. (2005) Relationships, Networks and the Learning Regions: Case Evidence from the Peak District National Park, *Tourism Management*, 26, 2, 277-289.

Selin, S. e D. Chavez (1995) Developing an Evolutionary Tourism Partnership Model, *Annals of Tourism Research*, 22, 4, 844-856.

Selin, S. (1999) Developing a Typology of Sustainable Tourism Partnerships, *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 3&4, 260-289.

Tepelus, C.M. (2005) Aiming for Sustainability in the Tour Operating Business, *Journal of Cleaner Production*, 13, 2, 99-107.

Theuvsen, L. (2004) Vertical Integrations in the European Package Tour Business, *Annals of Tourism Research*, 31, 2, 475-478.

Timothy, D.J. (1998) Cooperative Tourism Planning in a Developing Destination, *Journal of Sustainable Tourism*, 6, 1, 52-68.

Timothy, D.J. (1999) Cross-Border Partnership in Tourism Resource Management: International Parks along the US-Canada Border, *Journal of Sustainable Tourism*, 7, 3&4, 182-205.

TOI - Tour Operators Initiative (2005) Abril de 2005 [citado em 03.04.2005]. Disponível em URL: <<http://www.toiinitiative.org/destinations/destinations.htm>>.

Watkins, M. e B. Bell (2002) The Experience of Forming Business Relationships in Tourism, *International Journal of Tourism Research*, 4, 15-28.

Wood, D. e B. Gray (1991) Toward a Comprehensive Theory of Collaboration, *Journal of Applied Behavioural Science*, 27, 139-162.

Yuksel F., B. Bramwell e A. Yuksel (1999) Stakeholders Interviews and Tourism Planning at Pamukkale, Turkey, *Tourism Management*, 20, 351-360.

Yuksel, A. e F. Yuksel (2005) Managing Relations in a Learning Model for Bringing Destinations in Need of Assistance into Contact with good Practice, *Tourism Management*, 26, 5, 667-679.

ANEXO 1 - QUADRO - ENTIDADES A INQUIRIR – OFERTA TURÍSTICA

Ambiente Físico – Delegação Regional Ministério do Ambiente; Associação Ambientalista
Indústria – Associação dos Hotéis; Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo; Associação dos Industriais de Aluguer de Automóvel sem Conductor; Associação do Comércio e Serviços da Região do Algarve; Associação dos Empresários da Construção Civil
Dimensão Sócio-cultural – Delegação Regional Ministério da Economia; Sindicatos do Sector; Associação Cultural; Escola de Hotelaria e Turismo do Algarve
Atrações Delegação Regional Algarve do Ministério da Cultura; Responsável por uma área protegida
Outras infra-estruturas – Membro do Governo com tutela sobre a Saúde; Membro do Governo com tutela sobre os Transportes; Comissão de Coordenação da Região do Algarve; Forças de Segurança
Dimensão Institucional e Desenvolvimento Tecnológico – Presidente da RTA; Responsável pela Divulgação; Responsável pelo Mercado Alemão; Presidente da AMAL; Presidentes de Câmara dos cinco concelhos em que o turismo assume maior relevância; Universidade do Algarve, Responsável Centro de Estudos Turísticos

ANEXO 2 - QUADRO - ENTIDADES A INQUIRIR – PROCURA TURÍSTICA

Operadores Turísticos em 2004	
Operador	Quota de Mercado
TUI Deutschland	28,2%
Thomas Cook	20,0%
Rewe-Touristik	19,1%
Alltours	7,1%
Öger	4,4%
FTI	3,4%
Outros	17,8%

Fonte: Deutscher Reisebüro und Reiseveranstalter Verband, (2005).