

Redes de gestão para a competitividade do sector turístico: uma análise a partir do turismo rural

Patrícia ROMEIRO¹

CSIC (Espanha) e FLUP (Portugal)

Resumo

O turismo rural tem vindo, desde a última década do século XX, a registar um significativo e generalizado crescimento nos países da União Europeia². No entanto, sob o ponto de vista da gestão empresarial, o turismo rural sofre uma série de obstáculos que dificultam a sua competitividade enquanto produto turístico. Através do caso de estudo do Valle del Jerte (Extremadura, Espanha), este artigo analisa uma rede empresarial formada para a gestão do turismo rural, desde a perspectiva da análise de redes, para criticamente discutir o seu potencial enquanto uma estrutura que favorece a competitividade e inovação da actividade. Os resultados demonstram que as estruturas em rede contribuem para a criação de um destino coeso, onde a partilha de recursos permite a criação de respostas locais inovadoras aos desafios impostos pelo mercado global.

Palavras-chave

Gestão do Turismo Rural, Inovação Territorial, Organização em Rede, Análise de Redes Sociais, Valle del Jerte.

¹ patricia.romeiro@cchs.csic.es, c/ Albasanz 26-28, desp. 3E 27-28, 28007 Madrid, Espanha; telf. +34 66 101 70 82.

² UE-15.

1. Introdução

É a partir da década de 90 do século XX que se assiste a uma expansão generalizada da oferta de turismo rural na União Europeia, incentivada tanto pela Administração Pública (a diferentes escalas) (Fleischer & Pizam, 1997; Slee et al., 1997; OCDE, 1994), como pela iniciativa privada. Este crescimento da oferta, associado a uma tentativa de diversificação da economia rural, tem sido acompanhado e estimulado pelo aumento da procura deste produto turístico (Sharpley & Sharpley, 1997).

Apesar da trajectória de crescimento, nem todos os territórios têm conseguido criar um ambiente inovador e competitivo em torno desta actividade, condição indispensável para a sustentabilidade do turismo rural. Este facto torna-se ainda mais importante quando se trata do desenvolvimento da actividade turística em territórios periféricos, afastados dos principais destinos turísticos, e com problemas estruturais de desenvolvimento.

Sob o ponto de vista da gestão empresarial, a consolidação deste produto enfrenta uma série de debilidades relacionadas com as empresas fornecedoras, com o produto, com a própria natureza da actividade e com os territórios onde se desenvolve, que restringindo o seu potencial competitivo (Hall et al., 2003; Sharpley & Roberts, 2004; Greffe, 1994; Page & Getz, 1997). Estas debilidades vêm-se agravadas num contexto em que a crescente concorrência e a dinâmica do sector turístico exigem respostas de gestão profissionais, flexíveis e inovadoras (Buhalis, 2000).

Se os numerosos casos de estudo provenientes da literatura no âmbito da teoria organizacional, sobretudo a partir da década de 90, demonstraram a contribuição das estruturas organizacionais em rede para a criação de vantagens competitivas num ambiente económico crescentemente competitivo (ver Gandori e Soda, 1995), só muito recentemente esta temática começou a ser abordada no contexto dos estudos turísticos (Dredge, 2006).

Os trabalhos desenvolvidos anteriormente por Dredge (2006), Novelli et al. (2006), Saxena (2005), Pavlovich (2003) e Shih (2006) ilustram a discussão da abordagem relacional aplicada ao estudo de fenómenos turísticos à escala local, embora nem todos apliquem a metodologia própria da análise de redes sociais (ARS). Nesta linha de trabalho, pretende-se conciliar estes dois elementos, que nem sempre são

coincidentes na literatura científica: i) a análise de uma estrutura organizacional em rede através da estrutura teórica e ii) a metodologia própria da ARS.

Partindo destes pressupostos, o objectivo deste trabalho consiste em analisar o potencial de uma rede de gestão de *turismo rural* (alojamento, restauração e actividades complementares), em Espanha, para a competitividade da actividade e do território onde se desenvolve. Nas secções 2 e 3 deste artigo são analisadas, respectivamente, as principais questões relacionadas com a gestão do turismo rural e com as estruturas em rede no contexto da teoria organizacional. A secção 4 apresenta os aspectos metodológicos e alguns dados relacionados com o estudo empírico. Os resultados e discussão do estudo de caso sobre o potencial da rede de turismo rural no Valle del Jerte são apresentados no capítulo 5. O trabalho finaliza com as principais conclusões e implicações construídas com base nas evidências demonstradas pelo estudo empírico, fazendo também uma reflexão crítica acerca da importância que as redes de gestão podem assumir no contexto das prioridades políticas definidas pelo Governo de Cabo Verde, relativamente à diversificação da actividade turística (conforme o Programa do Governo de Cabo Verde, 2006-2011).

2. Principais debilidades do turismo rural

Uma década e meia depois do início de uma expansão generalizada da oferta de turismo rural no contexto da União Europeia, esta actividade encontra-se num período de encruzilhada. Se o desenvolvimento a uma pequena escala, por empresas de pequena dimensão, e o carácter tradicional são alguns dos elementos distintivos do turismo rural enquanto produto (OCDE, 1994), estes são também, paradoxalmente, factores que reduzem o seu potencial competitivo, num mercado caracterizado pela crescente exigência da procura e pelo aumento da competição entre destinos e produtos turísticos.

Ao nível da planificação do produto, o turismo rural surge frequentemente por acção espontânea e individual das empresas, com um insuficiente nível de planificação dos objectivos e instrumentos de apoio e de análise dos critérios de sustentabilidade da actividade. Este facto é responsável, por exemplo, pela sobre-estimação da dimensão turística que pode conduzir a curto-médio prazo a situações de estagnação da rentabilidade económica, perda da autenticidade da oferta e degradação do meio-ambiente (Sharpley & Roberts, 2004).

A reduzida dimensão das empresas implicadas no fornecimento do turismo rural (normalmente micro-empresas, que operam a uma escala local) (Page & Getz, 1997; Sharpley & Sharpley, 1997), não permite o desenvolvimento de economias de escala, tornando difícil o acesso a recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, entre outros), e dificultando a negociação com clientes e fornecedores. Por outro lado, estas empresas são geralmente de natureza familiar, estruturas empresariais frequentemente associadas a modelos de gestão mais resistentes à mudança (Page & Getz, 1997). Outros factores que dificultam a consolidação e a competitividade do produto turismo rural relacionam-se com i) a insuficiente qualificação dos empresários na área da gestão turística (Greffé, 1994); e com ii) o facto de ser uma actividade económica frequentemente desenvolvida a tempo parcial.

Sendo o produto turismo rural associado pelos turistas a uma experiência global do destino (Sharpley & Sharpley, 1997), mais do que ao “consumo” fragmentado dos diferentes serviços/produtos turísticos (alojamento, restauração, actividades de lazer, etc.), a natureza compósita desta actividade e a diversidade dos actores que nela intervêm, associados à ausência de estratégias integrais, não favorecem a formação de um produto que responda a esta expectativa. Alguns autores referem ainda a qualidade e a falta de homogeneidade na classificação dos serviços e produtos turísticos como pontos débeis que afectam o turismo rural (Hall, Lesley, & Mitchell, 2003).

Ao conjunto de factores referidos anteriormente, que se relacionam com a estruturação e fornecimento do produto, associam-se ainda outros que são inerentes aos territórios onde se desenvolve, como a oferta deficitária de serviços e infra-estruturas existente nas áreas rurais (Sharpley & Roberts, 2004), o que dificulta a criação de vantagens competitivas.

Sob o ponto de vista do relacionamento com o mercado, a frequente ausência de uma estratégia clara que defina o produto de uma forma diferenciada, faz com que a oferta seja difusa (Sharpley & Roberts, 2004). Por outro lado, se a informação constitui actualmente um factor crucial nos processos de gestão da indústria turística (Buhalis, 2000), as Tecnologia de Informação e Comunicação converteram-se num elemento essencial das estratégias empresariais, destacando-se claramente o papel da Internet. No entanto, a grande proliferação de páginas *Web*, tem vindo a dificultar o acesso do turista a informação de forma rápida e homogénea (Associação Espanhola de Turismo Rural, 2001). A literatura científica também refere frequentemente o facto de muitos destinos levarem a cabo insuficientes esforços de promoção para captação de turistas na época

baixa, por forma a reduzir a sazonalidade que limita a rentabilização dos investimentos (Fleischer & Pizam, 1997).

Os desafios impostos por um mercado global e pelo desenvolvimento das TIC podem constituir boas oportunidades para o desenvolvimento de novas estratégias de gestão do turismo rural (Buhalis, 2000). No entanto, a sustentabilidade e a competitividade da actividade dependerá da capacidade dos actores que intervêm na actividade desenvolverem estratégias integradas de gestão.

3. As redes enquanto estruturas organizacionais

No âmbito das ciências sociais e económicas, as redes têm vindo a despertar um crescente interesse enquanto estrutura organizacional (Borgatti & Foster, 2003). Um contexto sócio-económico marcado pelo processo de globalização e os avanços nas tecnologias de informação e de comunicação, introduziu a necessidade de alterar o conceito rígido de fronteira organizacional, imprimindo a necessidade de planificar e estruturar as organizações como redes de organizações interdependentes (Knoke, 1990).

As redes podem ser definidas como “any collection of actors ($N \geq 2$) that pursue repeated, enduring exchange relations with one another and, at the same time, lack a legitimate organizational authority to arbitrate and solve disputes that many arise during the exchange” (Podolny & Page, 1998:59). Esta definição coloca em evidência o facto desta estrutura organizacional excluir mecanismos próprios do mercado puro e da hierarquia, nomeadamente no que respeita à duração da cooperação e aos mecanismos de controle (Podolny & Page, 1998; Thompson, 2003). Baseada em relações de médio-longo prazo, a confiança é o principal mecanismo de controle, exercido com base em elementos como a interdependência, a reciprocidade e a reputação, e também através da presença de um clima informal orientado para os benefícios mútuos (Powell, 1990; Thompson, 2003).

Neste contexto, as redes envolvem um conjunto de organizações que se relacionam interactivamente em torno de uma questão comum, que pela sua complexidade ou custo, requer uma resposta multi-organizacional (Jamal & Getz, 1995).

A expansão das redes enquanto estrutura organizacional tem sido acompanhada por um número crescente de literatura científica que analisa as suas vantagens. Entre as

mais habitualmente referidas destaca-se o facto de facilitarem os processos de aprendizagem e de inovação, de funcionarem como mecanismo de legitimação e prestígio, de proporcionarem benefícios económicos, de facilitarem a gestão dos recursos e de promoverem bem-estar social para os actores que se estruturam em rede (Powell, 1990; Uzzi, 1996). Menguzzato, num esforço integrador, identifica três fundamentos teóricos complementares que explicam as funcionalidades das estruturas organizacionais em rede: i) a lógica económica, que recorre à teoria dos custos de transacção; ii) a lógica estratégica, baseada no acesso a novos mercados e recursos, na obtenção de economias de escala e de uma maior flexibilidade, e iii) a lógica organizacional, apoiada na teoria dos recursos e capacidades para abordar o funcionamento em rede como um instrumento de aprendizagem organizacional (Menguzzato, 1995).

Apesar de ser uma questão pouco trabalhada na literatura científica, alguns autores alertam para a presença de uma série de desvantagens inerentes à forma de funcionamento destas estruturas organizacionais (Roberts & Simpson, 1999). Neste contexto, destacam-se i) questões relacionadas com o reduzido controle relativamente a eventuais comportamentos oportunistas e ii) a redução da eficiência da aprendizagem, que advém do facto das organizações não conseguirem explorar e integrar o conhecimento adquirido de forma eficiente (especialmente em redes de grandes dimensões), e a tendência para gerar processos de aprendizagem isomórficos, decorrentes do número limitado de fontes de conhecimento (Oliver, 2004).

A acção de uma estrutura inter-organizacional em rede pode ver-se afectada por uma série de elementos que limitam a sua funcionalidade, podendo dever-se a condições internas ou externas. Destas últimas destacam-se o contexto económico, a resposta do mercado, as obrigações com terceiros ou as autorizações de poderes públicos (Rodríguez, 2001). A propósito das condições externas, e com especial relevância no contexto deste trabalho, Bramwell e Sharman destacam três ordens de factores. Um primeiro factor relaciona-se com o alcance da cooperação e, em particular, com a representatividade e a motivação dos participantes; um segundo elemento diz respeito à intensidade da cooperação, medida nomeadamente através da natureza e da frequência do envolvimento, do fluxo de informação e do grau de compreensão mútua; e, por fim, o terceiro elemento prende-se com o grau de consenso entre os actores, no que respeita à forma, implementação e avaliação das acções empreendidas (Bramwell & Sharman, 1999).

3.1 As redes no âmbito do turismo rural

As redes são estruturas organizacionais que se adaptam particularmente bem à actividade turística, pela diversidade de subprodutos que integra e de actores que nela intervêm, a diferentes escalas (Tremblay, 1998). Apesar deste facto, só no final da década passada os investigadores começaram a discutir as questões turísticas desde uma perspectiva relacional, sendo escassos os trabalhos que analisam as implicações das estruturas inter-organizacionais em rede no desenvolvimento da actividade turística à escala local.

Alguns dos artigos recentemente publicados, partindo do pressuposto de que as estruturas organizacionais em rede têm efeitos positivos para a actividade turística, analisam os factores que contribuem para optimização das relações entre os sectores público e privado (ver Dredge, 2006; Saxena, 2005). Outros estudos analisam a evolução dos destinos, associado à própria evolução da densidade relacional que se estabelece entre organizações, baseada na troca de informação (ver Pavlovich, 2002), ou discutem o processo e implicações do desenvolvimento de *clusters* e redes multisectoriais no turismo (ver Novelli et al., 2006).

As estruturas em rede permitem a partilha de recursos (informação, capital, entre outros) e de infra-estruturas, com implicações ao nível da inovação (produtos, processos e organização) e da gestão mais integrada dos destinos turísticos (Selin, 1999; Tremblay, 1998; Saxena, 2005; Novelli et al., 2006). O recente trabalho de Scott *et al.* (2008) analisa a coesão em quatro destinos turísticos australianos, através do estudo das propriedades estruturais das redes inter-organizacionais existentes em cada um dos destinos.

Neste estudo, uma rede é entendida como a combinação de organizações que estão interactivamente relacionadas através de uma questão comum, que pela sua complexidade ou custo requer uma solução multi-organizacional.

4. Métodos e dados

4.1 Metodologia da Análise de Redes Sociais: princípios e aplicação aos estudos turísticos

A crescente complexidade relacional entre organizações e territórios tem vindo a implicar novos desafios também ao nível conceptual e metodológico. Apesar de gozar de uma grande tradição no âmbito das ciências sociais, a abordagem da ARS só a partir da década de 90 começou a ser amplamente aplicada ao campo da teoria organizacional. Para além do conceito de rede, utilizado na actualidade como metáfora para descrever a ideia de interligação, um conjunto de técnicas e índices (de centralidade, prestígio, etc.) permite realizar uma análise dos padrões de relação que ocorrem entre distintos elementos (Wasserman & Faust, 1994). A ARS permite analisar as relações estabelecidas entre os distintos actores, por forma a identificar os padrões estruturais da rede no seu conjunto, e interpretar as diferenças entre os actores em termos de oportunidades ou constrangimentos derivadas da sua posição na rede (Tichy, 1979; Scott, 1991; Wasserman & Faust, 1994).

A perspectiva da ARS aplica-se adequadamente a realidades complexas como o turismo, que integra uma grande diversidade de produtos e onde interagem organizações públicas, privadas e organizações sem objectivo de lucro, a diferentes escalas (Dredge, 2006). No entanto, apesar do potencial da teoria e métodos da ARS, o estudo do turismo desde esta perspectiva e metodologia somente começou a despontar ao longo da última década (Costa, 1996; Novelli et al., 2006).

A este propósito cabe destacar o trabalho desenvolvido por Saxena, onde analisa o efeito das relações público-privadas na criação de um contexto de aprendizagem em três regiões, apontando algumas dos elementos chave para o fortalecimento destas relações (Saxena, 2005). Por outro lado, Pavlovich parte da ideia de que as relações entre organizações num destino turístico podem funcionar como um mecanismo de auto-organização, e recorre à ARS para analisar a forma como as redes inter-organizacionais são formadas e geridas, e também como evoluem ao longo do tempo num destino turístico na Nova Zelândia (Pavlovich, 2002). Mais recentemente, Shih utiliza a metodologia da ARS para analisar dezasseis destinos turísticos na Tailândia e propor a criação de infra-estruturas e serviços em função das características estruturais

de cada destino resultantes da sua posição nas distintas rotas efectuadas pelos turistas (Shih, 2006).

4.2 Questionário da entrevista

A população a estudar, constituída por 44 empresas – 9 apartamentos rurais, 19 casas rurais, 1 hotel rural, 3 restaurantes, 1 comércio de produtos típicos, 4 actividades de ócio e 7 cadeias de turismo rural³ – foi definida a partir da selecção de todas as empresas que, pertencendo à Associação de Turismo Rural do Valle del Jerte (ATRVJ), figuravam como empresas de turismo rural.

Com a entrevista presencial através de questionário, onde se incluíram perguntas fechadas e abertas, pretendeu-se recolher dados que permitissem analisar o funcionamento da rede (características dos contactos), seus objectivos, vantagens e desvantagens do seu funcionamento e as potenciais barreiras ao aprofundamento de uma estrutura em rede.

Apesar da entrevista através de questionário ser uma técnica de recolha de informação comum a outro tipo de abordagens, quando aplicada no contexto da ARS deve ter-se em conta uma série de considerações, nomeadamente ao nível do desenho do questionário e da sua aplicação (Scott, 1991; Wasserman & Faust, 1994). Entre as duas opções formais relacionadas com o desenho do questionário, lista completa (*roster*) versus livre nomeação (*free recall*) (Wasserman & Faust, 1994), optámos pela primeira, dado que os elementos que compõe a rede a estudar eram conhecidos e estavam previamente identificados.

O questionário foi dividido em cinco partes, definidas de acordo com o tipo de objectivos pretendidos:

- Parte I: análise descritiva relacionada com as características das empresas e dos membros da associação;
- Parte II: análise relacional da estrutura organizacional;

³ Estes representam um total de 57 serviços turísticos. O maior número de serviços turísticos representados pela ATRVJ, relativamente ao número de empresários que a integram, deve-se ao facto de alguns dos sócios serem proprietários de mais do que um estabelecimento turístico. Por uma questão de simplificação, denominamos “cadeias” as empresas que possuem mais do que um estabelecimento turístico.

- Parte III: análise da percepção das empresas acerca das potencialidades das estruturas em rede;
- Parte IV: validação das informação previamente recolhida, em particular a que se relaciona com as vantagens e desvantagens e os factores críticos para a melhoria da rede de gestão do turismo rural;
- Parte V: análise descritiva do perfil dos entrevistados.

Cabe mencionar que algumas das temáticas abordadas no questionário se relacionam com a percepção que as empresas têm acerca do desempenho das outras empresas que lhe estão próximas. Apesar da sua relevância para a análise da estrutura social, juntamente com a percepção da qualidade da comunicação estabelecida com outras organizações (Bramwell & Sharman, 1999), os entrevistados mostram-se normalmente relutantes em responder a estas temáticas. A este propósito, cabe mencionar o trabalho desenvolvido por alguns autores que têm vindo a mostrar que uma das técnicas possíveis para a obtenção de informação relacionada com questões sensíveis é a realização de perguntas que foquem indirectamente estas temáticas, podendo estas ser verificadas numa fase posterior da entrevista através de perguntas abertas (Costa, 1996).

Para a análise da percepção das empresas relativamente ao potencial de uma rede para a gestão do turismo rural recorreremos ao método de escala de Likert (escala de cinco categorias, desde “concordo fortemente” a “discordo fortemente”). De referir ainda que na formulação de algumas perguntas do questionário se recorreu à alternância entre questões positivas e negativas, com o objectivo de aumentar a diversidade formal das questões por forma a incitar nos entrevistados maiores níveis de concentração e, como tal, resultados mais precisos (Stacey, 1970:80).

5. Contexto do caso de estudo

Situado na parte Nordeste da província de Cáceres, o Valle del Jerte, é uma das comarcas que compõe a denominada Alta Estremadura (Espanha). Esta comarca coincide com uma zona natural homogénea, que a caracteriza e diferencia, dividida

administrativamente em onze municípios que se distribuem ao longo do vale do rio Jerte. Com uma área de 374,33 Km², e uma densidade populacional de 30,57 hab./Km², o Valle del Jerte é uma comarca rural, definida pela UE como território que sofre atrasos estruturais de desenvolvimento.

A história económica e social da comarca do Valle del Jerte encontra-se intimamente associada à actividade agrícola e, em particular, ao cultivo da cereja. A formação, na década de 70, do Associação de Cooperativas Agrícolas do Valle del Jerte marcou o início de uma estratégia de desenvolvimento territorial fortemente associada à cooperação entre os actores locais.

A ATRVJ, de âmbito comarcal, foi criada no ano de 1994, quando nove empresários do sector turístico decidiram unir esforços para a estruturação do sector. Apesar do carácter incipiente da actividade turística na comarca, assim como na província e na região, os empresários pensaram que existia potencial para o desenvolvimento de um produto turístico baseado nos recursos naturais. Entre estes recursos destaca-se a paisagem agrária baseada no monocultivo da cereja e a abundância de recursos aquíferos.

A ATRVJ é uma estrutura representativa das empresas do Turismo Rural na comarca, integrando 91% do total de estabelecimentos turísticos, dos diversos subsectores que formam o produto turismo rural.

A direcção da ATRVJ está formada por 8 elementos eleitos, representando os diferentes tipos de empresas turísticas, sendo a gestão quotidiana é levada a cabo por um técnico contratado. De acordo com os estatutos da associação, a direcção reúne-se mensalmente e todos os membros que a compõem são convocados semestralmente. Adicionalmente, outros encontros e comunicações entre os membros da associação (por correio electrónico ou postal, telefone, etc) podem ocorrer cada vez que é necessário tomar decisões colectivas relacionadas com o turismo rural. Se inicialmente a associação foi parcialmente financiada pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional, actualmente os recursos económicos provêm exclusivamente dos sócios.

Enquanto promotor e gestor do turismo rural no Valle del Jerte, a ATRVJ tem vindo a desenvolver, maioritariamente, acções de informação entre os associados, de interlocutor junto de organizações (públicas e privadas), campanhas de promoção do destino turístico e de preservação do ambiente natural. Nos últimos quatro anos, a associação tem vindo a priorizar actividades relacionadas com a comercialização e a qualidade dos produtos e serviços turísticos.

6. Resultados e discussão

6.1. Características gerais da rede de turismo rural a partir da análise sociométrica

O tratamento e representação de dados recolhidos, através do pacote informático UCINET 6.117 (Analytic Technologies, Lexington, USA), permite realizar uma análise visual preliminar da rede de empresas de turismo rural do Valle del Jerte

Na rede em questão, os nós representam as empresas e os arcos dirigidos correspondem à presença de contactos estabelecidos entre pares de nós, entendidos enquanto relações frequentes estabelecidas por motivos profissionais no âmbito da actividade turística. Estas relações podem assumir distintas formas e conteúdos, como o intercâmbio de informação acerca da disponibilidade de um serviço fornecido por outra empresa (por exemplo, com o objectivo de encaminhar turistas para um estabelecimento com disponibilidade de alojamento), a coordenação de actividades (nomeadamente de um estabelecimento de alojamento com outra de actividades de ócio, restauração ou produtos típicos), ou ainda a definição de estratégias (por exemplo, para o combate à sazonalidade).

Uma análise geral do sociograma coloca em manifesto um núcleo central composto por empresas que apresentam um maior número de vínculos, e que contrasta com uma periferia formada por empresas com menor número de contactos (Figura 1). Por outro lado, é possível verificar que todos os nós da rede estão conectados entre si, salvo uma das empresas de alojamento que aparece como nó isolado. Esta primeira imagem da estrutura relacional da rede permite ainda verificar que os diferentes tipos de empresas se encontram distribuídos por toda a rede, embora se verifique uma concentração das cadeias de turismo rural no centro da mesma. A rede, composta por 44 empresas, apresenta uma densidade moderada (15,12%).

6.2 Posicionamento das empresas na rede: análise da centralidade

Reduzindo o nível de análise, o cálculo da centralidade para cada empresa permite detectar as posições centrais e as posições periféricas que estruturam os padrões relacionais da rede, especialmente úteis para a compreensão da eficiência da rede e/ou para a detecção de eventuais constrangimentos (Wasserman & Faust, 1994).

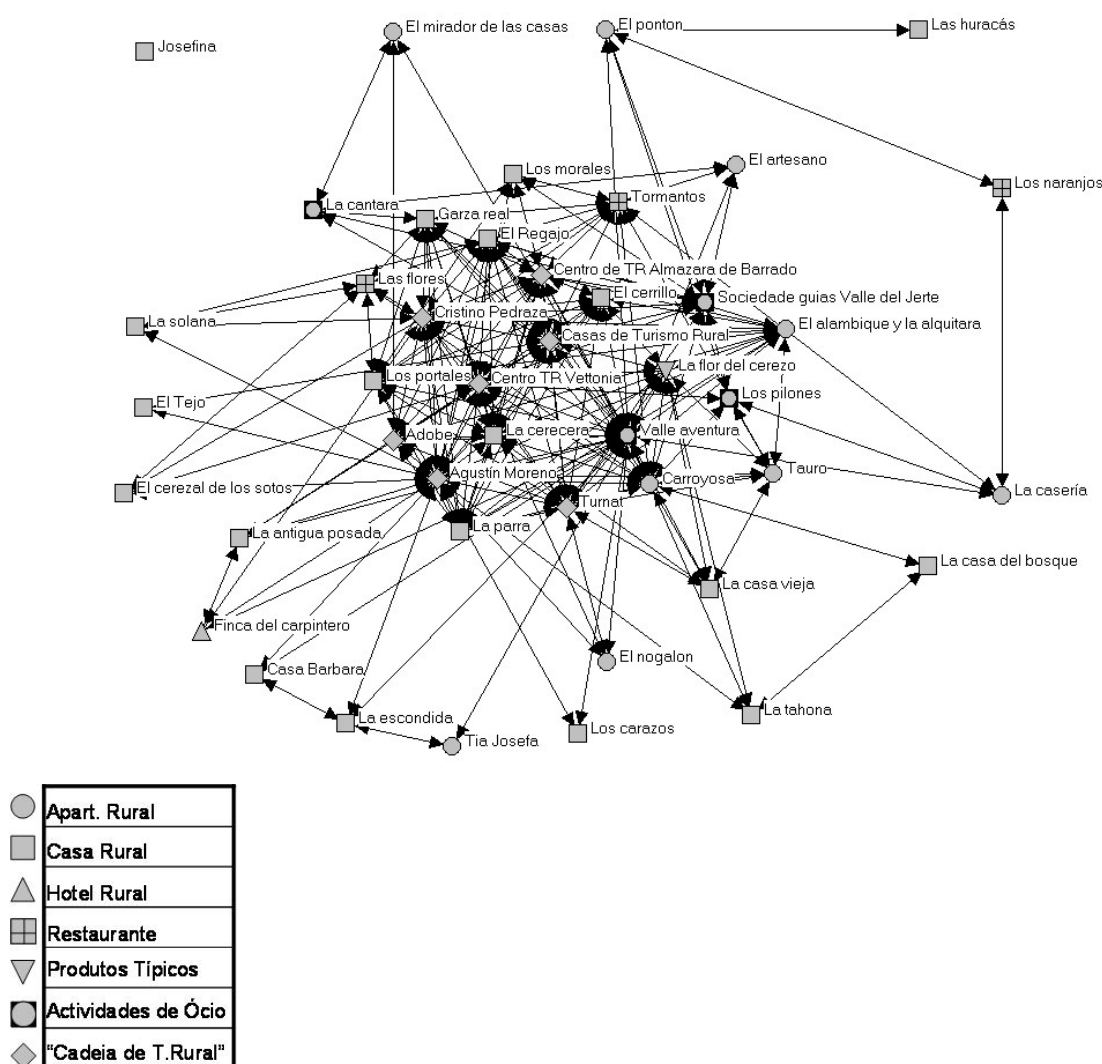


Fig 1. Rede de gestão do turismo rural do Valle del Jerte, segundo categoria da empresa.

O indicadores de centralidade⁴ – de grau, de proximidade e de intermediação – permitem avaliar a visibilidade de cada empresa que integra a rede, com base no número de contactos que cada uma possui (indicador de *outdegree*, quando se calcula com base nos contactos que estabelece, e de *indegree*, quando se analisam os contactos que as outras empresas estabelecem consigo), na capacidade de actuar como intermediárias nas relações que se estabelecem entre outras empresas da rede e na capacidade de estar próximas das empresas que formam a rede (Wasserman & Faust, 1994).

⁴ Calculados segundo os índices de Freeman (ver Freeman, L.C., 1979).

Apesar da reduzida centralização da rede (mencionada na secção anterior), a análise das medidas de centralidade de grau e de intermediação coloca em evidência as posições destacadas que ocupam uma das empresas de actividades de ócio e uma das cadeias de turismo rural, embora mais evidente nos resultados do primeiro indicador. No primeiro caso, trata-se de uma empresa que fornece serviços complementares às empresas que maioritariamente compõem a rede (alojamento). No caso da cadeia de turismo rural, o facto de esta constituir um referente na gastronomia estremenha poder justificar a visibilidade destacada. Cabe também destacar que todas as cadeias de turismo rural se encontram entre os actores com maior centralidade, podendo também distinguir-se um grupo de empresas de alojamento pelos valores de centralidade (de grau e de intermediação) registados.

De uma forma geral pode afirmar-se que as posições de maior centralidade⁵ são normalmente ocupadas por empresas que se dedicam a actividades complementares à actividade dominante na rede – actividades de ócio –, cadeias de turismo rural, ou empresas de alojamento com um certo nível de consolidação da actividade, quer pela antiguidade, ou pelo facto dos empresários se dedicarem a tempo inteiro à actividade. Inversamente, a menor centralidade na rede corresponde a um perfil de empresa com poucas relações com os restantes elementos da rede, cujos empresários se dedicam ao turismo como actividade complementar e/ou que se encontram pouco consolidadas pela sua recente existência.

O facto da diferença de centralidade de intermediação entre empresas ser praticamente inexistente demonstra que um número significativo das relações/contactos se estabelece de forma directa, sem o recurso à intermediação de outras empresas da rede.

6.3. Características dos contactos estabelecidos

A maioria dos contactos estabelecidos pelas empresas da rede de turismo rural do Valle del Jerte tem um carácter esporádico (“várias vezes ao ano” ou “raramente”). No entanto, apesar desta baixa frequência no conjunto da rede, aproximadamente 30%

dos contactos são levados a cabo de uma forma regular (pelo menos uma vez por mês), maioritariamente por empresas que apresentam maiores valores de *outdegree*.

Os vínculos estabelecidos relacionam-se, na sua maioria, com a colaboração em iniciativas conjuntas (53,87%) e, em menor medida, com o objectivo dar/receber informações (23,57%) e de definir estratégias e coordenar esforços (22,56%).

De realçar, que o objectivo relacionado com o intercâmbio de informação é maioritariamente referido nos contactos estabelecidos entre empresas que se dedicam à prestação de serviços diferentes (especialmente alojamento com restauração e outras actividades de comércio e lazer), embora também esteja presente nos contactos entre empresas que se dedicam ao mesmo tipo de serviços, normalmente com o objectivo de reencaminhar turistas quando um estabelecimento se encontra completo.

Quanto ao objectivo relacionado com a definição de estratégias e coordenação de esforços, este relaciona-se de uma forma mais directa com os contactos estabelecidos entre as empresas valores de *outdegree*. Se este tipo de contactos indicia a existência de um esforço a médio-longo prazo, no sentido de serem coordenadas iniciativas e planificadas trajectórias de desenvolvimento da actividade turística, pode afirmar-se que a estrutura organizacional do turismo rural do Valle del Jerte no seu conjunto, ainda não atingiu a maturidade.

Os contactos são estabelecidos, na sua quase totalidade, como resultado de uma prática consolidada para a resolução de problemas ou necessidades específicas (98,32%), o que evidencia que os vínculos estabelecidos têm um carácter informal e são fruto de uma prática aprendida tacitamente pelas empresas.



Tabela 1. Medidas de centralidade⁶ das empresas de turismo rural

Empresa		Degree		Closeness	Betweenness
Tipo de Negócio	Nome	NmOutDeg.	NmInDeg.	nCloseness	nBetweenness
Apartamento Rural	El ponton	6.977	4.651	33.333	3.350
	Carroyosa	32.558	18.605	38.053	6.807
	El alambique y la alquitara	18.605	18.605	36.441	0.682
	El artesano	4.651	6.977	33.077	0.688
	El mirador de las casas	4.651	4.651	31.618	1.768
	El nogalon	2.326	9.302	33.077	0.000
	La casería	6.977	4.651	33.077	1.363
	Tauro	9.302	9.302	34.400	1.147
	Tia Josefa	4.651	4.651	30.935	0.000
Casa Rural	Casa Barbara	4.651	4.651	32.331	0.000
	El cerezal de los sotos	6.977	4.651	32.090	0.186
	El cerrillo	25.581	23.256	36.134	0.261
	El Regajo	30.233	27.907	37.391	5.728
	El Tejo	2.326	4.651	30.935	0.000
	Garza real	20.930	13.953	36.752	0.951
	Josefina	0.000	0.000	0.000	0.000
	La antigua posada	4.651	9.302	33.858	0.000
	La casa del bosque	2.326	2.326	28.289	0.068
	La casa vieja	6.977	9.302	33.333	0.186
	La cerecera	30.233	30.233	37.719	1.552
	La escondida	9.302	4.651	32.576	0.162
	La parra	30.233	27.907	37.391	0.893
	La solana	2.326	9.302	31.159	0.071
	La tahona	4.651	4.651	32.824	2.104
	Las huracás	2.326	0.000	25.294	0.000
	Los carazos	4.651	2.326	32.090	0.000
	Los morales	6.977	9.302	33.333	0.389
	Los portales	13.953	23.256	36.752	1.127
Hotel Rural	Finca del carpintero	6.977	4.651	33.077	0.121
Restaurante	Tormantos	9.302	16.279	33.594	1.303
	Las flores	4.651	16.279	31.387	2.333
	Los naranjos	4.651	0.000	26.061	0.000
Prod. Típicos	La flor del cerezo	11.628	25.581	35.833	1.132
Activ. Lazer	Los pilones	4.651	13.953	32.824	2.624
	La cantara	4.651	9.302	31.159	0.527
	Soc. guías Valle del Jerte	16.279	20.930	35.537	4.453
	Valle aventura	53.488	58.140	43.434	31.116
Cadeias	C. TR Vettonia	39.535	34.884	38.739	6.236
	Casas de Turismo Rural	39.535	25.581	38.393	3.350
	Turnat	44.186	32.558	38.739	3.790
	Adobe	27.907	25.581	36.134	3.064
	Cristino Pedraza	37.209	27.907	37.719	2.542
	C. de TR Almazara de Barra	39.535	34.884	38.393	4.577
	Agustín Moreno	46.512	51.163	41.748	15.589

⁶ Medidas normalizadas através da divisão pelos respectivos valores máximos, expressados em percentagem.

Apesar da moderada densidade de relações, a maioria das empresas de turismo rural do Valle del Jerte confere uma importância significativa aos contactos estabelecidos – para 70,71% estes são fundamentais e para 23,57% estes são muito importantes.

Relativamente à definição das regras dos contactos, os resultados não deixam antever a existência de conflitos relacionados com a imposição de normas por parte de algumas empresas, dado que 98,56% dos contactos são definidos mutuamente.

6.4 Compatibilidade de objectivos, coordenação e conflito

Apesar das diferenças existentes entre as empresas que formam a rede (antiguidade, tipo de estabelecimento, número de estabelecimentos pertencentes à empresa, entre outras), existe um elevado grau de compatibilidade no que respeita aos objectivos e à forma de funcionamento das empresas que estabelecem contactos no âmbito do turismo rural – em 61,62% das relações as empresas reconhecem ser totalmente compatíveis e 31,31% muito compatíveis. Apenas uma empresa que comercializa produtos típicos (1,68% do total de relações estabelecidas no âmbito da rede) considera que a sua actividade se encontra pouco coordenada com uma das empresas de alojamento, justificando que existe uma sobreposição de serviços pelo facto do referido alojamento se dedicar também à comercialização de produtos típicos sem autorização legal.

Embora exista uma diversidade de opiniões, verifica-se um elevado grau de coordenação das actividades desenvolvidas entre as empresas que estabelecem relações – em 62,29% das relações as empresas afirmam estar bem coordenadas e em 22,90% totalmente coordenadas. O reduzido peso que assumem as relações entre empresas que afirmam existir pouca coordenação (1,01%), não deixa antever a existência de conflitos relacionados com esta questão.

O estudo da natureza dos desentendimentos entre as empresas que mantêm relações, útil para detectar a existência de obstáculos ao aprofundamento dos relacionamentos, evidencia que em 96,03% das relações estabelecidas não existem conflitos. Apesar de não serem significativos, os desentendimentos entre empresas que estabelecem relações devem-se a diferentes formas de funcionamento, à existência de perspectivas diferentes na resolução de aspectos específicos ou a outras questões, especificamente relacionadas com a “sobreposição” de actividades económicas por parte das empresas.

6.5 O potencial de uma rede para gestão do turismo rural

Para a maioria das empresas, o principal objectivo de uma rede de gestão do turismo rural deve ser a formulação e coordenação de estratégias e iniciativas para a actividade (61,36%). Por outro lado, 29,55% dos entrevistados opinam que uma estrutura organizacional em rede deve, principalmente, facilitar a comunicação e o diálogo entre os agentes relacionados com o turismo, ou ainda para 4,55% dos empresários, controlar o desenvolvimento turístico.

A maioria dos empresários concorda que a gestão do turismo rural em rede tem claras vantagens quando comparada com a gestão individual e segmentada de um destino turístico, nomeadamente, porque consegue dar uma melhor resposta aos desafios impostos pela União Europeia para a competitividade económica (90,91% “concordam” ou “concordam inteiramente”), definir estratégias para o turismo com resultados mais enriquecidos (88,63% “concorda” ou “concorda inteiramente”), aumentar a competitividade das empresas (84,85% “concorda” ou “concorda inteiramente”), e superar com maior facilidade situações de crise do mercado (77,27% “concorda” ou “concorda inteiramente”).

Em concreto, os empresários mencionaram oito vantagens⁷ associadas a uma estrutura organizacional em rede para a gestão do turismo rural. A principal refere-se à criação, desenvolvimento e promoção de uma imagem do destino coesa e integral (mencionada em 37,27% das respostas). A segunda questão mais valorizada diz respeito às vantagens económicas geradas (em 28,18% das respostas), sendo esta de especial importância num contexto empresarial caracterizado, geralmente, pela reduzida capacidade financeira e reduzido volume de rendimentos. Embora com menor peso, também foram mencionadas vantagens associadas ao facto da rede desempenhar o papel de interlocutor com legitimidade para intervir no âmbito do turismo (em 11,82% dos itens de resposta), as que se relacionam com a existência de um canal privilegiado para a circulação da informação (especialmente a que provém de organismos externos à rede) (8,18%), e vantagens que se relacionam com um maior nível de coordenação das estratégias e actividades (7,27%). Por fim, foram também referidas vantagens relacionadas com o facto da estrutura em rede permitir uma melhoria da formação dos actores relacionados com o sector turístico e uma maior mobilização de outros actores (representando

⁷ Definidas por um processo de redução de variáveis mutuamente exclusivas a partir de 110 respostas geradas pelos entrevistados.

conjuntamente um peso de 5,46% do total de respostas). Em 1,82% dos itens de resposta dados, os entrevistados afirmam que não sabem ou não respondem.

Quando questionados sobre dos aspectos menos positivos associados à gestão do turismo rural em rede, uma parte significativa dos empresários refere explicitamente que este tipo de estrutura organizacional não apresenta desvantagens (37,78%), ou “não sabe/não responde” (6,67%). Os restantes opinam que as desvantagens⁸ se relacionam com a lentidão dos processos de decisão (mencionada em 31,11% das respostas, e também presente nas opiniões acerca das ideias associadas às redes - 70,46%, “concordo” ou “concordo inteiramente”) e com o estabelecimento de consensos entre os distintos actores que formam a rede (em 24,44% das respostas).

Apesar das dificuldades inerentes ao funcionamento em rede, os empresários discordam da improbabilidade de que no futuro as organizações relacionadas com o turismo rural, evoluam para estruturas reticulares (59,09% “discordo inteiramente” ou “discordo”).

Relativamente à temática da formação de conflitos, a maioria dos entrevistados manifesta não ter uma opinião definida relativamente ao facto dos diferentes pontos de vista das empresas poderem originar conflitos sem solução (68,19% “não concordo nem discordo” ou “não sabe/não responde”). Esta posição pode dever-se ao facto, já anteriormente mencionado, de não existirem conflitos significativos na rede de turismo rural do Valle del Jerte.

Os empresários discordam que as empresas de turismo rural organizadas em rede conduzam a uma pior gestão dos recursos locais (naturais, humanos, financeiros, etc.), quando comparada com a gestão individual levada a cabo por cada organização (81,82% “discordo inteiramente” ou “discordo”).

6.6 Potenciais barreiras ao aprofundamento de uma estrutura organizacional em rede

No que respeita à identificação dos elementos que constituem entraves ao aprofundamento e desenvolvimento de uma estrutura de gestão da actividade turística

⁸ Definidos por um processo de redução de variáveis mutuamente exclusivas a partir de 45 respostas geradas pelos entrevistados.

em rede, obtiveram-se seis factores⁹. A principal barreira referida pelos empresários é a falta de mobilização e envolvimento de alguns actores que integram a rede (em 20,75% das respostas). A segunda e terceira barreira mais referidas pelos empresários relacionam-se com a falta de profissionalização de alguns actores no que respeita à actividade turística e a coexistência na rede de actores com características distintas, nomeadamente no que respeita aos objectivos empresariais (referidas em 16,98% e 15,09% das respostas, respectivamente). A falta de coordenação entre actores, referida em 7,55% das respostas, e a visão localista de alguns actores, em menor medida, pode também funcionar como um travão ao aprofundamento da rede de gestão. Para além de questões internas ao funcionamento da rede, 7,55% das respostas também se referiram à falta de vontade política como sendo uma das possíveis barreiras ao desenvolvimento e densificação de uma estrutura em rede. Por fim, cabe mencionar a elevada percentagem de respostas não dadas a esta questão, evidenciando a dificuldade de teorização acerca desta temática (28,30%).

6.7 Competitividade e inovação do turismo rural no Valle del Jerte: evidências

Para o turismo rural, tal como para todas as actividades económicas, a inovação converteu-se num dos factores chave para a competitividade, estando esta última muito vinculada à capacidade das empresas adoptarem inovações que possam traduzir-se em melhorias na organização, processos e/ou produtos/serviços oferecidos.

A rede de gestão do turismo rural do Valle del Jerte tem vindo a actuar como impulsionadora de inovações na totalidade dos aspectos relacionados com o desenvolvimento da actividade, desde a estruturação, diversificação e valorização dos produtos/serviços, passando pela gestão, promoção e comercialização. A este propósito cabe referir que todos os entrevistados afirmaram ter introduzido inovações no desenvolvimento da sua actividade, incentivadas de alguma forma pelo facto de pertencerem à ATRVJ, com excepção de um único empresário (e que se pode dever à sua recente incorporação).

Ao nível do produto, a rede é responsável pela criação de novos atractivos turísticos, como circuitos, organização de eventos, pacotes turísticos, o museu da cereja

⁹ Definidos por um processo de redução de variáveis mutuamente exclusivas a partir de 53 respostas geradas pelos entrevistados.

e o centro de interpretação da água, estes últimos em colaboração com outras instituições locais. Cabe ainda destacar a sensibilização e apoio técnico para a implementação do Sistema de Qualidade Turística Espanhola, com vista à incorporação da marca “Qualidade turística espanhola” (Q), por parte dos estabelecimentos, contribuindo à melhoria da imagem do Valle del Jerte como destino turístico.

No que respeita às inovações no processo, a rede procurou ajudas financeiras para a realização de investimentos em activos físicos de conteúdo tecnológico: sistemas informáticos de gestão e aquisição de equipamentos. Por outro lado, foi criada uma página *Web* corporativa da rede, destinada à promoção das empresas turísticas e do destino, e um sistema de reservas on-line para a comercialização dos produtos/serviços. Ainda ao nível da promoção, a rede realizou uma forte aposta na edição de novos materiais, que de uma forma cuidada pudessem proporcionar informação útil e actualizada dos produtos/serviços, tanto de carácter geral como específico, dedicado à promoção de novos produtos (circuitos, rotas gastronómicas, etc.).

A participação democrática de todas as empresas da rede na gestão da actividade, e o capital relacional construído com outros actores implicados no desenvolvimento do Valle del Jerte (Cooperativa Agrícola, SOPRODEJAVE, etc.) e no desenvolvimento do turismo à escala extraterritorial (nomeadamente com outras entidades turísticas, por exemplo, para promoção conjunta), ilustram o tipo de inovações realizadas no âmbito organizacional.

A par das inovações mencionadas, outro dos elementos incentivados pela rede de turismo rural do Valle del Jerte tem sido a formação dos recursos humanos, contribuindo para a profissionalização dos recursos humanos e a competitividade da actividade. Através do levantamento de necessidades formativas, a rede promove e facilita a realização de cursos e outras actividades formativas no local e adaptadas às necessidades. Dos empresários entrevistados, 61% afirma ter frequentado algum curso de formação promovido pela rede, em áreas como a qualidade, o atendimento aos turistas, a actividade de guia turístico ou a gestão turística.

O potencial competitivo da formação de uma rede para a gestão do turismo rural, dada a natureza e âmbito das estratégias empreendidas, é de difícil quantificação. Este facto não invalida, no entanto, uma análise rigorosa, naturalmente mais centrada nos processos.

7. Conclusões e Implicações

Desde a perspectiva empresarial, a rede criada para a gestão do turismo rural no Valle del Jerte tem vindo a contribuir para a competitividade e inovação da actividade. A existência de uma estrutura de gestão participada, onde se compartilham recursos (informação, conhecimento, capital, etc.), tem facilitado a criação de economias de escala e de consensos e sinergias que conduzem a soluções mais abrangentes, inovadoras e eficazes para a actividade turística, quando comparadas com as que são produzidas individualmente pelas empresas. O funcionamento desta estrutura organizacional tem vindo, desta forma, a contribuir para a criação de um destino que se encontra em melhores condições para se adaptar aos desafios de um mercado global, e potencialmente melhor preparado para superar as crises do mesmo.

Os efeitos positivos da rede ultrapassam, no entanto, o âmbito exclusivamente sectorial. Eles têm permitido uma gestão mais coordenada e sustentável dos recursos naturais, tem ajudado a potenciar a sustentabilidade do emprego e a estimular processos de inovação social através da promoção da acção colectiva ao nível local e do estabelecimento de redes extra-locais, contribuindo desta forma para o desenvolvimento do território onde se desenvolve.

Apesar das vantagens mencionadas, as experiências mostram que a governação deste tipo de estrutura organizacional não é um processo isento de complexidade. A análise empírica colocou em evidência que a necessidade de estabelecer consensos entre as diferentes empresas da rede conduz à lentidão dos processos de decisão.

Por outro lado, o estudo de caso permitiu identificar alguns factores chave que facilitam a manutenção e aprofundamento deste tipo de estrutura organizacional no âmbito do turismo rural, entre os quais se destacam: i) a existência de uma visão partilhada em torno de um objectivo comum; concretizada através da permanente definição de metas precisas capazes de imprimir um constante dinamismo à estrutura organizacional; ii) o reconhecimento dos benefícios (individuais e colectivos) que emergem desta forma de gestão da actividade, com reflexos ao nível da motivação e o sentido de responsabilidade das empresas que integram a rede e da eficácia do funcionamento da rede e iii) o respeito entre empresas, independentemente do desigual poder entre elas, por forma a que se atinja um grau de consenso real.

Uma questão colocada em evidência no estudo da rede de gestão do turismo rural do Valle del Jerte prende-se com a emergência de uma dupla realidade no que

respeita ao fornecimento do produto turismo rural. Se originalmente esta actividade era, sobretudo, desenvolvida como uma actividade complementar, por empresários com reduzida capacidade financeira e formação no sector, actualmente assistimos à emergência de algumas empresas com uma relativa capacidade financeira, cujos empresários se dedicam exclusivamente ao turismo, e que apresentam um maior nível de formação e qualificação ao nível da gestão turística. Se o funcionamento em rede apresenta como vantagem o facto de permitir integrar, na mesma estrutura de gestão, organizações de natureza distinta, numa oferta de turismo rural desenvolvido a “duas velocidades” é necessário garantir que são criadas ferramentas de gestão com que todas as empresas se sintam identificadas, podendo criar-se outras de aplicação opcional, em função dos objectivos e interesses de cada empresa.

Por fim, é necessário estar consciente de que apesar das potencialidades inerentes à forma de funcionamento em rede, os resultados alcançados dependem da natureza das relações que se estabelecem dentro da rede de gestão e as que se estabelecem entre esta estrutura e outras organizações (não estudadas neste trabalho). Estes resultados têm importantes implicações ao nível da capacidade de desenvolvimento e inovação do turismo rural e do território onde se desenvolve.

No futuro deverão ser desenvolvidos estudos longitudinais que permitam aumentar o conhecimento acerca das dinâmicas evolutivas das redes de gestão do turismo rural e quais as suas implicações.

Breve nota sobre a aplicabilidade das ideias debatidas no contexto de Cabo Verde

Sem a intenção de realizar uma análise exaustiva, alguns comentários podem ser feitos acerca do potencial da (s) rede (s) de turismo rural no contexto de Cabo Verde.

O sector turístico, motor essencial da economia cabo verdiana, é explicitamente mencionado nas orientações estratégicas do governo para 2006-2011. Em particular, as orientações referem-se a uma aposta na diversidade e na qualidade.

Reconhecendo o governo a predominância do turismo de “sol e praia”, o programa vigente de governo refere-se explicitamente ao turismo rural, afirmando que existe procura para este produto (e, como tal, potencial para o seu desenvolvimento).

De facto, o turismo rural quando planificado de uma forma integral e em coordenação com outras actividades – culturais, em particular as relacionadas com a música – pode contribuir para o desenvolvimento económico e social. Em concreto, esta

actividade poderá contribuir para a redução da pobreza relativa, especialmente severa nas áreas rurais de Cabo Verde e ter efeitos directos na fixação da população nas áreas rurais (contrariando o intenso fenómeno de imigração e migração para as principais áreas urbanas)¹⁰.

Neste contexto parece-nos importante que esta actividade ganhe visibilidade nos planos turísticos. Por outro lado, parte da ajuda internacional para a redução da pobreza (no quadro dos acordos com a União Europeia, Nações Unidas, ONGs, etc.), poderia ser canalizada para o fortalecimento e estruturação da oferta do turismo rural - a formação da população, dotação de infra-estruturas, etc..

Referências Bibliográficas

- Associação Espanhola de Turismo Rural (2001) *Proyecto ASETUR. Central de Reservas e Internet*. Comunicação apresentada no III Congresso Nacional de Turismo Rural. Cornellà, Barcelona.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Bramwell, B., & Sharman, A. (1999). Collaboration in Local Tourism Policymaking. *Annals of tourism research*, 26, 392-415.
- Costa, C. (1996). Towards the Improvement of the Efficiency of Tourism Planning and Development at Regional Level: Planning, Organizations and Network - Case of Portugal. Surrey, R.U.
- Dredge, D. (2006). Policy Networks and the Local Organization of Tourism. *Tourism Management*, 27(2), 269-280.
- Fleischer, A., & Pizam, A. (1997). Rural Tourism in Israel. *Tourism Management*, 18(6), 367-372.
- Freeman, L.C. (1979). Centrality in Social Networks: Conceptual Clarification. *Social Networks*, 1, 215-239.
- Gandori, E., & Soda, G. (1995). Inter-firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms. *Organization Studies*, 16(2):183-214.

¹⁰ Nações Unidas, Projecto de documento sobre o programa comum para Cabo Verde (2006-2010).

- Grefe, X. (1994). Is Rural Tourism a Level for Economic and Social Development? In B. Bramwell & B. Lane (Eds.), *Rural Tourism and Sustainable Rural Development* (pp. 22-46). Clevedon: Channel View Publications.
- Hall, D., Roberts, L., & Mitchell, M. (2003). Tourism and the Countryside: Dynamic Relationships. In D. Hall, R. Lesley & M. Mitchell (Eds.), *New Directions in Rural Tourism* (pp. 3-15): Ashgate.
- Jamal, T. B., & Getz, D. (1995). Collaboration Theory and Community Tourism Planning. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 186-204.
- Menguzzato, M. 1995. La triple Lógica de las Alianzas Estratégicas. In A. Cuervo (dir.), *Dirección de Empresas de los Noventa* (pp.503-523). Madrid: Civitas.
- Novelli, M., Schmitz, B., & Spencer, T. (2006). Networks, Clusters and Innovation in Tourism: A UK Experience. *Tourism Management*, 27(6), 1141-1152.
- OCDE. (1994). *Tourism Strategies and Rural Development*. Paris.
- Oliver, A. L. (2004). On the Duality of Competition and Collaboration: Network-based Knowledge Relations in the Biotechnology Industry. *Scandinavian Journal of Management*, 20, 151-171.
- Page, S. J., & Getz, D. (1997). The Business of Rural Tourism. International Perspectives. In S. J. Page & D. Getz (Eds.), *The Business of Rural Tourism. International Perspectives* (pp. 3-37). Londres: International Thomson Business Press.
- Pavlovich, K. (2003) The evolution and transformation of a tourism destination network: the Waitomo Caves, New Zealand. *Tourism management* 24, 203–216.
- Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Networks forms of organization. *Annual Review of Sociology*, 24, 57-76.
- Powell, W. W. (1990). Neither Market Nor Hierarchy: Network Form of Organization. *Research in Organization Behaviour*, 12, 295-336.
- Roberts, L., & Simpson, F. (1999). Developing Partnerships Approaches to Tourism in Central and Eastern Europe. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(3&4), 314-330.
- Rodríguez, R. G. (2001). La Aplicación de los Programas Europeos de Desarrollo Rural: Dificultades y Controversias. In A. M. Puche (Ed.), *El desarrollo rural/local Integrado y el Papel de los Poderes Locales. Nuevas Consideraciones Sectoriales y Sus Repercusiones en el Territorio Valenciano* (pp. 57-69). Alicante, Espanha: Edições Universidade de Alicante.
- Saxena, G. (2005) Relationships, networks and the learning regions: case evidence from the Peak District National Park. *Tourism management* 26, 277-289.

- Scott, J. (1991). *Social Network Analysis. A Handbook*. Londres, R.U.: Sage.
- Scott, N.; Cooper, C. & Baggio, R. (2008) Destination Networks. Four Australian Cases. *Annals of Tourism Research* 35 (1), 169-188.
- Sharpley, R., & Roberts, L. (2004). Rural Tourism — 10 Years On. *International Journal of Tourism Research*, 6, 119–124.
- Sharpley, R., & Sharpley, J. (1997). *Rural Tourism: An Introduction*. Londres: International Thomson Business.
- Shih, H.-Y. (2006). Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism. *Tourism Management*, 27 (5):1029-1039.
- Slee, B., Farr, H. & Snowdon, P. (1997) The economic impact of alternative types of rural tourism. *Journal of agricultural economics* 48 (2), 179-192.
- Stacey, M. (1970). *Methods of Social Research*. Oxford: Pergamon Press.
- Thompson, G. F. (2003). *Between Hierarchies & Markets. The Logic and Limits of Network Forms of Organization*. Nova York, E.U.A.: Oxford University Press.
- Tichy, N. M., Tushman, M. L. & Fombrun, C. (1979) Social Network Analysis for Organizations. *Academy of Management Review* 4 (4), 507-519.
- Tremblay, P. (1998). The Economic Organization of Tourism. *Annals of Tourism Research*, 25(4), 837-859.
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations; The Network Effect. *American Sociological Review*, 61, 674-698.
- Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods and Applications*. Cambridge, R.U.: Cambridge University Press.