

Influência recíproca entre empresas e **destino turístico**: o caso **Aquapura** no contexto da **região do Douro**

RICARDO CORREIA * [ricardocorreia@ipb.pt]

CARLOS BRITO ** [cbrito@fep.up.pt]

Resumo | As empresas exercem uma influência decisiva nos destinos turísticos. Com efeito, muitas das propostas de valor desses destinos são da responsabilidade de atores empresariais. Contudo, essa influência ocorre também na direção contrária. Os destinos turísticos apresentam características particulares que podem influenciar a atuação das empresas. Apesar disso, muitos dos estudos existentes focam-se apenas na primeira influência: empresas -> destino, não existindo ainda suficiente conhecimento acerca do impacto destino -> empresas. Este artigo pretende esclarecer esse processo de influência recíproca. Para tal recorre-se aos contributos da geografia relacional e da abordagem de interação. A investigação revela que a falta de compatibilidade relacional pode limitar os efeitos da empresa no destino. De igual forma, a influência do destino na empresa depende também desta compatibilidade e das características particulares do ator empresarial.

Palavras-chave | Empresas Turísticas, Destinos, Douro, Aquapura, Interações.

Abstract | Firms have a key influence in tourist destinations. Indeed, corporate actors design many of the touristic offers of these destinations. However, this effect also occurs in the opposite direction. Tourist destinations have particular features that may influence firm's performance. Nevertheless, the existing studies mainly focus on the first influence: firms -> destination, while the impact destination -> firms remains unclear. This article seeks to clarify this reciprocal influence process. The contributions of relational geography and interaction approach are used to accomplish this goal. Research shows that the lack of relational compatibility can limit the firm's effects on the destination. Similarly, the influence of the tourist destination on firm's performance also depends on this compatibility and on the particular characteristics of the business actors.

Keywords | Touristic Firms, Destinations, Douro, Aquapura, Interactions.

* **Doutorado em Ciências Empresariais** com especialização em Marketing e Estratégia pela Faculdade de Economia do Porto, **Professor Adjunto** de Escola Superior de Comunicação Administração e Turismo, Instituto Politécnico de Bragança.

** **Doutorado em Marketing** pela Universidade de Lancaster (Reino Unido), **Professor Associado com Agregação** da Faculdade de Economia, Universidade do Porto.

1. Introdução

As empresas, pelas interações que desenvolvem, são um dos atores mais relevantes de qualquer região. Geram características territoriais pelo modo como formam trabalhadores ou como inserem conhecimentos na região onde se instalam, sendo que nas suas interações colocam em proximidade contextos territoriais distintos (Baraldi *et al.*, 2006; Dicken e Malmberg, 2001). As relações entre as empresas e as regiões em que se inserem são claramente recíprocas (Baraldi, 2006; Glückler, 2007). Esta influência recíproca é bem evidenciada pelo artigo de Schoenberger (1999): “A empresa na região e a região na empresa” no qual a autora relata a importância das especificidades e histórias locais que, inevitavelmente, produzem efeitos na atuação das empresas, imprimindo-lhes características específicas desse contexto. Existem, conseqüentemente, dois níveis (o nível regional e o nível empresarial) em interação simultânea e permanente (Baraldi *et al.*, 2006; Schoenberger, 1999).

Este processo de influência empresarial é ainda maior no turismo. Mesmo as organizações que não se considerem dependentes do turismo irão, através da sua forma de atuação, condicionar o desempenho da região porquanto contribuem para a dimensão social e económica da imagem do destino turístico (Grängsjö, 2003; McKercher, 1993). Adicionalmente, o turismo tende a desenvolver-se numa área territorial confinada, onde diferentes organizações empresariais terão de coordenar esforços com vista à sua potenciação. Esta indústria é frequentemente descrita como englobando um grande número de pequenas empresas que produzem produtos complementares mas que são geralmente independentes (Hjalager, 2000).

Ao mesmo tempo, o destino turístico assume-se como o elemento preponderante nesta indústria pois é dele que emanam os atributos geradores de expectativas nos consumidores (Murphy *et al.*, 2000). De uma forma mais clara “o destino é caracterizado por um sistema aberto de múltiplos

interessados interdependentes, onde as ações de um dos interessados terão impactos nos restantes” (Jamal e Getz, 1995: 193). O contexto institucional de um destino, assim como a proatividade das suas organizações administrativas, tem uma das mais importantes influências na gestão das empresas turísticas, particularmente nas de menor dimensão (Ateljevic e Doorne, 2004; Smeral, 1998). Numa altura em que a globalização ameaça muitas das especificidades regionais, os turistas procuram conexões e experiências que se encontrem enraizadas no destino (Boyle, 2004). Os fatores locais como a cultura e envolvente e a forma como influenciam o desenvolvimento turístico numa região particular, têm vindo a aumentar de importância (Milne e Ateljevic, 2001; Shaw e Williams, 2000). Apesar das relações e interações estabelecidas entre as empresas e as regiões constituem uma área de estudo que se afirma ao longo do tempo, “essas relações necessitam de uma compreensão e articulação mais clara”. Até agora “pouca atenção foi prestada à natureza precisa dessa relação”, pelo que “as relações entre as empresas e os territórios estão debilmente conceptualizadas” (Dicken e Malmberg, 2001: 346).

Assim, esta investigação tem um duplo objetivo: (i) explicar como é que a atuação estratégica das empresas se reflete na dinâmica e estrutura regional e (ii) como é que as características regionais afetam a atuação das empresas. Para responder a isto, o artigo encontra-se organizado da seguinte forma. Na Secção 2 é apresentada uma revisão de literatura assente em dois pilares estruturantes: a geografia relacional e a abordagem de interação. Na secção seguinte apresentam-se as questões de investigação e fundamenta-se a construção do modelo de análise. Na Secção 4 justifica-se a adoção de uma metodologia qualitativa assente num caso de estudo para tutelar a investigação, apresentando-se de seguida a análise do caso Aquapura no contexto da região do Douro. O artigo termina com um conjunto de conclusões, limitações e sugestões de investigação futura.

2. Enquadramento teórico

2.1. Geografia relacional

A definição de território tem vindo a assistir a uma forte introdução de elementos interativos e relacionais na sua caracterização, dando origem à designada “geografia relacional” (Amin, 2004; Bathelt, 2006; Bathelt e Glückler, 2003; Boggs e Rantisi, 2003; Dicken *et al.*, 2001; Dicken e Malmberg, 2001; Ettlinger, 2003; Storper, 1997; Yeung, 2005b). A geografia relacional representa “uma orientação teórica onde os atores e o processo dinâmico de mudança e desenvolvimento originado pelas suas relações são a unidade central de análise” (Boggs e Rantisi, 2003: 109). Surge como resposta às tradicionais posições da geografia económica, que se revelam incapazes de explicar micro dinâmicas, que estão na base de diferentes modos de coordenação socioeconómica (Boggs e Rantisi, 2003).

A abordagem relacional baseia-se nas interações ocorridas a um nível micro que resultam em processos territoriais diversos. Entende-se que o desenvolvimento local transcende a co-localização, as infraestruturas e a componente material, colocando-se a ênfase em ligações relacionais entre diversos atores. O espaço é analisado em contínuo relacionamento com a economia, o que contrasta com posições anteriores que o tomam com entidade separada e independente da ação económica (Bathelt e Glückler, 2003; Dicken e Malmberg, 2001; Yeung, 2005b). Por isso “os atores económicos, a sua atuação e interações deverão estar na base de um modelo teórico da geografia económica” (Bathelt e Glückler, 2003: 123-124).

Na abordagem relacional surgem três características da ação e interação económica enquadrada regionalmente que estão invariavelmente presentes (Bathelt, 2006; Bathelt e Glückler, 2003): (i) A importância do contexto – todos os atores estão inseridos em contextos particulares de relações sociais, culturais e institucionais de onde resultam relações formais e informais. Os autores da geografia relacional

tentam enquadrar as ações das empresas dentro de um contexto espacial e temporal específico (Murphy, 2003); (ii) A *path-dependence* – uma localização geográfica “tem memória que condiciona o trilho dos desenvolvimentos subsequentes” (Maskell e Malmberg, 2007: 603). As decisões do passado influenciarão a trajetória futura; (iii) A contingência – apesar da importância do passado, os processos económicos não são pré-determinados, já que as estratégias individuais e coletivas são contingentes e podem alterar as estruturas existentes. Estas características implicam que “as leis gerais da ação económica não existem” (Bathelt, 2006: 229) e assim as políticas genéricas de desenvolvimento regional “não podem ser desenvolvidas como receitas que funcionam sempre quando todos os ingredientes estão disponíveis” (Bathelt, 2006: 230).

Dentro das abordagens relacionais é dado um papel de destaque às empresas pois “o modo de decisão das empresas (...) molda o território e o seu processo de desenvolvimento” (Giuliani, 2007: 143). Consequentemente, para se perceber a trajetória de desenvolvimento e a dinâmica regional, é necessário colocar as empresas e as suas interações no centro das análises (Bathelt e Glückler, 2003; Martin e Sunley, 2003; Schoenberger, 1999; Taylor e Asheim, 2001; Yeung, 2005a). Simultaneamente “as empresas encontram diferentes circunstâncias locais, populações e histórias que permanecem distintas” (Schoenberger, 1999: 207) e que condicionam a sua atuação.

A capacidade de a empresa identificar, assimilar e explorar o conhecimento vindo da sua envolvente é designada por Cohen e Levinthal (1989) como “capacidade de absorção”. Para assimilarem e tirarem partido de novas informações, o que pode dar lugar ao desenvolvimento de novas práticas e atividades, as empresas têm que ter capacidade de as reconhecer, encontrar e compreender. Este reconhecimento exige uma base de conhecimento prévio. Sem este conhecimento a informação disponível poderá passar despercebida aos atores regionais.

2.2. A abordagem de interação do IMP

Apesar de as empresas serem consideradas um ator regional essencial, são apenas superficialmente caracterizadas pela abordagem relacional. É, também, notória a ausência de conhecimento acerca dos fundamentos da sua atuação estratégica. Assim, por forma a responder ao objetivo de investigação, torna-se necessário conjugar os contributos da abordagem relacional com outra perspetiva teórica que permita caracterizar os atores empresariais e os fundamentos da sua atuação estratégica.

A abordagem de interação cumpre este propósito. Esta abordagem teve a sua génese no grupo IMP (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) que, surgido nos anos oitenta, se debruçou, inicialmente, sobre os relacionamentos nos mercados industriais, mas que, progressivamente, generalizou a sua análise aos relacionamentos nos serviços. Grande parte desta abordagem resulta do modelo de interação desenvolvido por Håkansson (1982) que assenta no pressuposto de que os intervenientes no processo de troca são ativos, procurando obter valor através da interação. O processo de troca é entendido como multifacetado no qual as partes “não são anónimas ou indiferentes e onde as interações sociais e as adaptações técnicas estão muito interligadas” (Håkansson e Waluszewski, 2002: 28). A essência do negócio não reside apenas no que se passa no interior das empresas mas sobretudo na interação que acontece entre elas (Waluszewski *et al.*, 2008).

2.2.1. A abordagem de interação no contexto industrial

A interação é interpretada como processo, que altera e transforma aspetos dos recursos e atividades das empresas mudando por esta via as características das próprias empresas envolvidas. Este processo de interação é um dos “principais meios através do qual as empresas sistematicamente relacionam e combinam as suas atividades e recursos” (Waluszewski *et al.*, 2008: 3).

A interação não é um processo diádico. As empresas interagem, simultaneamente, com diversas outras e assim, qualquer interação entre duas empresas poderá influenciar as restantes (Waluszewski *et al.*, 2008). Devido às suas múltiplas conexões, os relacionamentos assumem uma configuração que é convenientemente ilustrada pela metáfora de rede (Anderson *et al.*, 1994; Waluszewski *et al.*, 2008). A definição de fronteiras nos relacionamentos torna-se um processo arbitrário, pois a “cadeia de conectividades não tem limites e pode-se espalhar por diversos relacionamentos” o que gera “a existência de uma estrutura agregada, uma forma de organização” (Håkansson e Snehota, 1995: 19), denominada rede.

Nestas posições encontra-se um claro distanciamento face às abordagens que definem a existência de fronteiras entre as organizações e o seu meio envolvente. A empresa não pode construir sozinha a sua estratégia (Ford e Håkansson, 2006b; Håkansson e Snehota, 1989; Snehota, 1990) já que a mesma resulta de interações e está indexada a relacionamentos. Desta forma, as interações e os relacionamentos afirmam-se tão ou mais importantes do que a própria gestão para influenciar a estratégia da empresa (Håkansson e Snehota, 1989).

Nesta perspetiva, a estratégia refere-se à forma “pela qual a empresa alcança eficiência em relação a outras empresas na rede envolvente, ou seja como uma empresa inicia e reage a mudanças na rede de maneira a manter o seu valor para a rede” (Holmen e Pedersen, 2003: 409). A estratégia é, assim, o resultado de um processo conjunto onde muitas empresas participam (Ford e Håkansson, 2006a). Consequentemente, grande parte da atuação estratégica passa por influenciar outros, gerindo relacionamentos dentro de um contexto construído em interação. Segundo esta posição, Johanson e Mattsson (1992) defendem que as bases para ação estratégica de um ator focal são a sua posição, teoria de rede e os seus recursos. Estes elementos conjugam características de natureza subjetiva e objetiva na atuação das empresas.

Dentro desta perspetiva Turnbull *et al.* (1996: 47) definem posição como “os relacionamentos da empresa e os direitos e obrigações que deles decorrem”. Para Johanson e Mattsson (1985), o conceito de posição traduz a situação do ator relativa a quatro componentes: (i) a identidade das empresas conectadas, (ii) o papel da empresa na rede, (iii) a importância da empresa na rede (iv) e a força das relações empresariais. Os atores formam estruturas cognitivas diversas que resultam das interpretações de experiências e relacionamentos passados (Johanson e Mattsson, 1992) e que têm a capacidade de influenciar as suas atuações no futuro. Estas teorias de rede, definidas por Mattsson (2003: 417) como o “conjunto de crenças sistemáticas do ator acerca da estrutura, processos e performance do mercado e dos efeitos da sua atuação estratégica e da atuação dos demais”, não só afetam a atuação estratégica do ator que as formula, como poderão ser transmitidas a outros atores, influenciando assim a sua atuação (Brito, 2001; Johanson e Mattsson, 1992).

A abordagem de interação põe em evidência a importância da dimensão externa e relacional dos recursos. Ao contrário de parte da literatura sobre os recursos das organizações, que enfatiza a componente interna e homogénea dos recursos, entendendo-os como algo que se processa maioritariamente no interior da organização (Amit e Schoemaker, 1993; Barney, 1991; Peteraf, 1993). Alguns recursos vitais poderão não se encontrar fisicamente dentro da organização, sendo, contudo, fundamental que existam, internamente, recursos de acesso que permitam aceder a eles (Gulati, 1999; Håkansson e Snehota, 1995). Os recursos são utilizados em conjunto e interação com outros, sendo através destas combinações que as suas características são criadas (Håkansson e Waluszewski, 2002). Consequentemente, condicionam a atuação estratégica da empresa.

2.2.2. A abordagem de interação no contexto territorial

A riqueza conceptual da investigação dentro dos autores que se identificam com o IMP é, hoje, de tal

forma ampla que extravasa os limites confinados às relações industriais que estiveram na base da sua origem. De facto, surgem de entre autores identificados com o IMP valiosas contribuições para o entendimento das dinâmicas regionais (*cf.* Baraldi, 2006; Baraldi *et al.*, 2006; Baraldi e Stromsten, 2006; Cova *et al.*, 1996; Håkansson *et al.*, 2006; Johnston e Araújo, 2002; Lundberg, 2008; Mota e Castro, 2004; Waluszewski, 2004).

O espaço é considerado como algo “que afeta não só a organização individual mas a forma como a organização interage com outras organizações”. Considera-se, também, que “a interação entre as organizações cria o espaço” (Håkansson *et al.*, 2006: 231). Entende-se que as regiões têm vários tipos de envolventes e recursos condicionantes da atividade empresarial, sendo grande parte destas condicionantes de carácter intangível (Johnston e Araújo, 2002). O carácter das relações sociais e institucionais, que se desenvolvem e têm origem num contexto regional, é algo de único, inimitável e que afeta o potencial e atratividade da região em que se desenvolvem. De facto, a trajetória de desenvolvimento regional é condicionada pelas organizações que acolhe e pelo padrão relacional destas (Baraldi, 2006; Mota e Castro, 2004).

As dinâmicas regionais são influenciadas pelas ligações locais e pelas conexões com atores externos ao território. Cada organização pode ser vista como uma combinação de recursos de uma constelação que existe na região (Håkansson *et al.*, 2006). Esta constelação é dinâmica e melhorará pela atração de novas empresas ou pelo enriquecimento e valorização dos recursos das já existentes, que poderá acontecer pela sua ligação com outras empresas.

3. Questões de investigação e modelo de análise

A literatura analisada tem como princípio comum o reconhecimento da influência bidirecional entre a

atuação empresarial e a dinâmica regional. Reconhecem-se também, unanimemente, as especificidades regionais e empresariais, conseguindo-se através do recurso à abordagem de interação detalhar os fatores que condicionam a atuação estratégica das empresas. Contudo, ainda não está suficientemente explicitada como acontece esta influência recíproca. Desta forma, as questões de investigação foram formuladas da seguinte forma:

Pretende-se ver esclarecido o papel da atuação estratégica da empresa para a dinâmica da região e apurar-se a importância das especificidades do ator empresarial neste processo. De igual forma, é necessário esclarecer a importância do padrão relacional da empresa para a dinâmica regional bem como o papel das características regionais para a potenciação dos efeitos destes relacionamentos. Deste modo a primeira questão de investigação é:

– *Como é que a atuação estratégica da empresa influencia a estrutura e dinâmica da região em que se localiza?*

A falta de conhecimento sobre a influência das características regionais na empresa foi outro denominador comum que se encontrou na literatura analisada. Assim, pretende-se esclarecer de que depende e como se manifesta essa influência sobre a empresa. Ou seja, de que modo as características regionais condicionam atuação da empresa. Este objetivo é traduzido na seguinte questão:

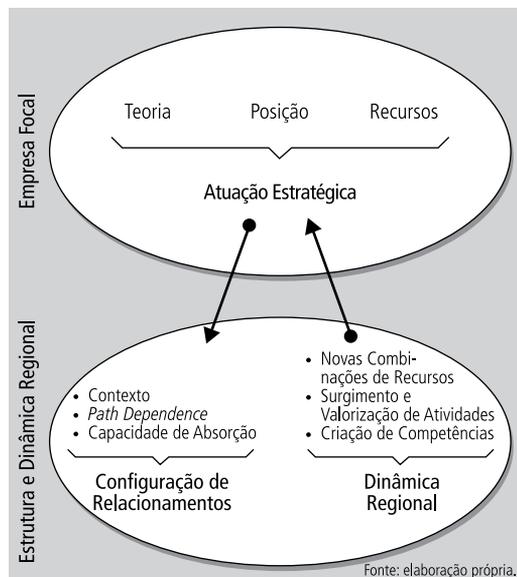
– *Como é que a estrutura e dinâmica regional influenciam a atuação estratégica da empresa?*

A resposta a estas questões foi procurada com o auxílio de um modelo de análise desenvolvido através da articulação das abordagens teóricas estudadas (Figura 1). O modelo foi desenvolvido com duas preocupações principais: traduzir o processo de influência bidirecional entre as empresas e as regiões e servir como instrumento de apoio à investigação empírica, fornecendo, cada uma das suas dimensões, uma importante orientação na informação a recolher e a analisar (Quadro 1).

Reconhecendo a especificidade dos atores empresariais (Ford e Håkansson, 2006b; Håkansson e

Snehota, 1995; Huemer *et al.*, 2004) e a sua importância para a dinâmica regional (Bathelt e Glückler, 2003; Giuliani, 2007; Martin e Sunley, 2003; Schoenberger, 1999; Taylor e Asheim, 2001; Yeung, 2005a), a empresa focal foi colocada na origem do modelo. Fazendo uso do conhecimento provindo da abordagem de interação, colocou-se em evidência a atuação estratégica da empresa, fazendo-a depender da sua teoria, posição e recursos.

Teorias, posições de rede e recursos diferenciados conduzem as empresas a atuações estratégicas específicas que influenciam decisivamente a escolha das contrapartes com quem estas se relacionam e o modo de como acontece esse relacionamento.



Fonte: elaboração própria.

Figura 1 | Modelo de análise.

Quadro 1 | Dimensões de análise

Dimensões		Sub-dimensões	
A	Atuação Estratégica	A1	Teoria de Rede
		A2	Posição
		A3	Recursos
B	Configuração dos Relacionamentos	B1	Contexto
		B2	Path Dependence
		B3	Capacidade de Absorção
C	Estrutura e Dinâmica Regional	C1	Novas Combinações de Recursos
		C2	Surgimento e Valorização de Atividades
		C3	Criação de Competências
		C4	Influência na Empresa Focal

Fonte: elaboração própria.

A configuração dos relacionamentos de uma empresa com uma região depende, também, das características regionais. Para estas características contribuem vários fatores como o contexto, a *path dependence*, contingências diversas e a capacidade de absorção local face à atuação da empresa (Amin, 1999; Baraldi *et al.*, 2006; Bathelt, 2006; Bathelt e Glückler, 2003; Johnston e Araújo, 2002; Lee, 2002; Maskell e Malmberg, 2007; Waluszewski, 2004).

Cada organização pode ser vista como uma combinação particular de recursos de uma constelação que existe na região (Häkansson *et al.*, 2006). Esta constelação é dinâmica e altera-se pela interação (Waluszewski *et al.*, 2008). Assim, em função da interação da rede da empresa focal com a região, que acontece por intermédio das empresas e organizações instaladas, poderão ocorrer vários fatores com impacto na dinâmica regional como seja: o surgimento de novas ligações de empresas locais ou combinação de recursos, o surgimento de novas atividades e valorização de atividades existentes e a criação de competências (Häkansson *et al.*, 2006; Häkansson e Waluszewski, 2002; Johnston *et al.*, 2006; Mota e Castro, 2004; Ritter *et al.*, 2004; Wilkinson e Young, 2002).

A interação desenvolvida pelas organizações empresariais é um dos principais fatores condicionantes da sua teoria de rede, sendo as empresas em grande medida o resultado dos seus relacionamentos (Häkansson e Ford, 2002; Snehota, 2004; Turnbull *et al.*, 1996; Wilkinson e Young, 2002). A alteração na estrutura e dinâmica da região provocada por alterações no padrão de relacionamentos das empresas instaladas poderá, por isso, conduzir a um efeito na teoria da empresa focal e a um reajuste da sua estratégia. Esta alteração traduzir-se-á na sua rede de relacionamentos e consequentemente em todo o seu processo de relacionamento com a região, já que as teorias de rede não só afetam a atuação estratégica do ator que as formula, como poderão ser transmitidas a outros atores influenciando assim a sua atuação (Brito, 2001; Johanson e Mattsson, 1992).

4. Metodologia

O objetivo deste estudo, mais do que quantificar variáveis, passa pelo esclarecimento da influência bidirecional entre a atuação empresarial e a dinâmica regional. Este processo insere-se dentro de realidades particulares, exigindo para a sua análise a recolha de vários detalhes sobre o contexto de investigação. Desta forma, entendeu-se adequado seguir uma metodologia qualitativa para tutelar o estudo. De facto, a perspectiva relacional é especialmente propensa à utilização de metodologias de análise flexíveis que se ajustem à conectividade dos dados a recolher (Dubois e Araújo, 2004). Esta flexibilidade adequada às abordagens relacionais encontra-se bem presente nos métodos qualitativos que, simultaneamente, permitem também gerar um profundo conhecimento acerca do fenómeno em estudo (Carson *et al.*, 2001).

De entre as metodologias qualitativas disponíveis, optou-se por um estudo de caso, devido à sua capacidade para captar a dinâmica do fenómeno alvo de estudo (Eisenhardt, 1989). Uma das vantagens dos casos de estudo é a utilização de múltiplas fontes de informação (Eisenhardt e Graebner, 2007). O processo de recolha de informação serviu-se, por isso, de várias fontes: entrevistas, documentos internos das empresas, planos de desenvolvimento locais, estatísticas regionais, catálogos, imprensa escrita e sítios na internet. Das múltiplas fontes de informação utilizadas, as entrevistas tiveram uma clara predominância, revelando-se o meio mais adequado para acompanhar as interações e os processos dinâmicos que estão na base do processo de influência bidirecional. Como referem Ackroyd e Hughes (1992: 102) com a "utilização de relatórios verbais oferecidos pelos entrevistados o investigador tem acesso a uma quase infinita variedade de informação que seria impossível de gerar por outros meios".

O caso de influência estudado foi o relacionamento entre a empresa Aquapura e a região do Douro. Entre maio e outubro de 2009 foram realizadas 12 entrevistas pessoais semiestruturadas a várias personalidades que, após uma análise exploratória

Quadro 2 | Entrevistas realizadas

Entrevistados Caso Aquapura vs. Douro			
Entrevistado	Cargo	Entrevistas	Código do entrevistado
Dr.ª Sofia Brandão	Diretora de Marketing	1 x 2h + visita ao empreendimento	AQ-SB
Cecília Veloso	<i>Front Office Manager</i>	1 x 1h	AQ-CV
Philippe Bossert	<i>Chef de Cozinha</i>	1 x 1h	AQ-PB
Eng.ª Joana Van Zeller	Relações Públicas	1 x 1h 45m + visita ao empreendimento	AQ-JV
Rui Paula	<i>Chef e proprietário do Restaurante DOC</i>	1 x 2h	AQ-RP
Pedro Cardoso	Diretor da Aris Douro	1 x 1h	AQ-PC
Edgar Gouveia	Empresário e Diretor do Restaurante Castas e Pratos	1 x 1h	AQ-EG
Teresa Serpa Pimentel	Quinta da Pacheca	1 x 2h30m + visita à quinta	AQ-TP
José Serpa Pimentel	Quinta da Pacheca	1 x 1h	AQ-JP
Dr.ª Marta Sá Lemos	Diretora Executiva da Adeturn	1 x 2h	AQ-ML
Eng.º Ricardo Magalhães	Chefe de Projeto da Estrutura de Missão do Douro	1 x 1h	AQ-RM
Dr. Nuno Fazenda	CCDR-N	1 x 2h	AQ-NF
<i>Total de pessoas entrevistadas</i>		12	
<i>Total de entrevistas</i>		12	
<i>Total de horas de entrevista</i>		16h15m	

Fonte: elaboração própria.

prévia, foram identificadas como relevantes para aferir este processo de influência recíproca (Quadro 2).

Durante as entrevistas, que duraram entre uma e duas horas e trinta minutos, totalizando cerca de 16 horas de gravação, foi seguido um guião orientado, maioritariamente, para esclarecer as dimensões de análise identificadas (Quadro 1). As entrevistas foram transcritas para análise posterior. Optou-se, também, por incluir no capítulo seguinte, onde se procede à análise do caso, excertos das entrevistas realizadas. Desta forma, é possível captar as perspetivas e perceção direta dos entrevistados nas suas próprias palavras o que enriquece a análise.

5. O caso Aquapura vs. região do Douro

De acordo com o descrito na secção 3, o modelo análise para além de traduzir o processo de influência bilateral entre a empresa e a região serve também de base à análise empírica. Assim, a análise do caso foi efetuada de acordo com cada uma das dimensões prevista no modelo: atuação estratégica, configuração dos relacionamentos e estrutura e dinâmica regional (Quadro 1).

5.1. Dimensão A: atuação estratégica

O grupo Aquapura é uma empresa turística e imobiliária constituída em 2007, por um grupo de gestores e investidores portugueses. Esta nova marca hoteleira tem como orientação base a construção de hotéis de luxo exclusivos e *villas* privadas dotadas de um SPA com *standards* de qualidade muito elevados. Todos os hotéis e *villas* Aquapura se pretendem posicionar no segmento de luxo assumindo, invariavelmente, uma tipologia típica de cinquenta a oitenta quartos e de vinte a cinquenta *villas*. Um SPA de grande dimensão, que se assume como o elemento central dos empreendimentos, é outra das referências obrigatórias deste novo conceito hoteleiro.

O Aquapura Douro Valley inaugurado em vinte e cinco de Junho de 2007 é o único projeto do grupo já concluído e onde estes princípios orientadores estão já em prática. Está assente num solar do século XIX, numa quinta emblemática do Douro, a Quinta de Vale Abraão. Obedecendo à lógica Aquapura, este empreendimento conta com cinquenta quartos e com vinte e uma *villas* para venda.

5.1.1. Teoria de rede da Aquapura

Todos os projetos Aquapura evitam estar dentro de destinos massificados. Esta estratégia de atuação consegue uma maior diferenciação do que é oferecido, mas exige um esforço significativo de comunicação. O destino Douro, em fase de iniciação do seu processo de desenvolvimento turístico, insere-se dentro da política do Aquapura de se instalar apenas em destinos não massificados e fora dos circuitos comerciais típicos.

Um outro princípio orientador do Aquapura é a crença nas interações com diversos atores indispensáveis à prestação de um serviço de excelência. A organização considera os atores presentes na região onde está localizada como fundamentais para a prossecução de vários objetivos, entre os quais o seu objetivo estruturante: ser um dos melhores hotéis do mundo. O Aquapura percebe a sua rede de relacionamentos como fundamental para cumprir dois objetivos principais: gerar visibilidade à marca e ao destino e alargar a sua oferta de serviços na região.

5.1.2. Posição estratégica

O projeto Aquapura foi o primeiro hotel de cinco estrelas a ser criado no Douro. A intervenção na emblemática Quinta de Vale Abraão exigiu ao grupo hoteleiro um investimento de trinta milhões de euros. Este empreendimento foi o maior investimento turístico privado a ser realizado no Douro e viu, recentemente, o seu mérito ser reconhecido pelos prémios do Turismo de Portugal¹.

O Aquapura assume-se, assim, quer pelo investimento envolvido, quer pelo conceito inovador e posicionamento de luxo, como um ator de referência na região. Desta posição resulta a capacidade de influenciar a rede turística local.

¹ Esta iniciativa visa identificar e premiar as melhores práticas, projetos, empreendimentos e atividades que tenham contribuído, de forma significativa, para a melhoria e atração do destino, tendo considerado o Aquapura o melhor investimento privado em Portugal no ano de 2008.

Através da instalação num destino que só agora se começa a desenvolver, o papel do Aquapura é claramente orientador para as empresas com as quais se relaciona. Devido à sua posição de ator dominante acaba por influenciar quem pretende assumir um posicionamento elevado, existindo alguns novos espaços turísticos da região que se inspiraram em alguns dos conceitos do Aquapura.

5.1.3. Recursos

O projeto Aquapura assenta numa grande profissionalização da gestão, o que não é uma característica nos projetos de hotelaria independentes. De facto, entre os principais recursos do hotel incluem-se recursos humanos cosmopolitas, com uma clara compreensão da atividade turística e com uma rede de contactos alargada. Estes recursos humanos permitem-lhe ter acesso às melhores práticas internacionais que se desenvolvem no turismo, bem como obter notoriedade através da sua rede de relacionamentos. De facto, outro dos recursos mais significativos do Aquapura é a sua capacidade de comunicação no exterior, dispondo de delegados em vários mercados que desenvolvem a sua ação de maneira a influenciar positivamente os prescritores do destino.

5.2. Dimensão B: configuração dos relacionamentos

5.2.1. Contexto: a região do Douro

Apesar de ser considerado, por vários documentos e diplomas, uma região com uma grande vocação turística e originar o produto português mais conhecido no exterior (o Vinho do Porto), o Douro é uma região com um dos índices de poder de compra mais baixos (67,2 pontos no índice do INE com base 100) de Portugal e da Europa. Treze dos dezanove concelhos desta região apresentam mesmo um índice de poder de compra inferior a 55 pontos (INE, 2007b).

O estágio de desenvolvimento turístico do Douro é ainda ténue. A região é responsável por apenas um por cento da capacidade de alojamento de Portugal, possuindo, no ano de 2005, trinta e seis estabelecimentos hoteleiros num total de duas mil trezentas e dezassete camas (Magalhães *et al.*, 2008). A taxa de permanência média dos turistas no Douro ronda as 1,5 noites sendo o valor para Portugal de 3,1 noites (INE, 2007a). Este valor mostra a incapacidade do Douro gerar motivos de atração que justifiquem a retenção do turista por períodos mais alargados de tempo.

Três concelhos deste destino turístico (Vila Real, Régua e Lamego) são responsáveis por sessenta e oito por cento das dormidas. Para além de serem os principais núcleos urbanos, a concentração de turistas nestes concelhos também é justificada pela dificuldade de mobilidade interna na região. À exceção destes municípios, a movimentação inter-concelhia é feita por estradas sinuosas, o que é um obstáculo que contribui para a concentração dos turistas no principal eixo urbano. A duração do percurso de carro entre o Aeroporto do Porto e a capital de distrito da região do Douro, Vila Real, é de, aproximadamente, uma hora. Contudo, os cento e noventa quilómetros que separam a Régua de Miranda do Douro (local mais a este deste destino turístico) demoram mais de três horas a serem percorridos.

O nível de equipamentos turísticos da região é ainda muito reduzido, não existindo pontos de atração para além das quintas como seja restauração de qualidade, campos de golfe ou enotecas.

5.2.2. *Path Dependence*

A matriz de alojamento típica do Douro é a quinta. Estas propriedades desempenharam inicialmente a função da casa de campo dos produtores durienses. Contudo, foram progressivamente transformadas em unidades de turismo de alojamento e a maioria abriu-se a atividades turísticas como as provas de vinhos e refeições. Apesar disso, grande parte dos proprietários das quintas não detém, ainda,

competências turísticas que permitam gerar um produto de qualidade e perceber o funcionamento desta indústria com características tão diferentes da vitivinicultura.

É notória uma formatação destes atores à indústria do vinho. A produção vitivinícola é o resultado de tarefas árduas, que acontecem quase escondidas no interior das quintas. Já o turismo exige sensibilidade, abertura e compreensão das motivações dos visitantes e das suas necessidades. O número de turistas existente ainda não permite às quintas e pequenos hotéis da região possuir recursos humanos de excelência necessários ao posicionamento do destino a este nível.

Só há pouco mais de dois anos é que existe, neste destino, uma entidade regional de turismo que adotou a designação de Turismo do Douro. Até então, o destino estava dividido por três regiões de turismo que operavam de maneira independente e pouco sinérgica. Devido a isso esta região não tem qualquer marca global que a identifique e crie valor.

Nota-se uma clara inexistência desta capacidade relacional e sensibilidade turística por parte de um número significativo de atores com responsabilidade turística na região. Não existem nas principais cidades elementos relacionados com o vinho. Em grande parte da restauração não existem cartas de vinhos, o legado cultural está em parte ao abandono, a mobilidade interna é deficiente e a atuação concelhia dificilmente conjuga esforços de atuação. Devido a estas limitações significativas do Douro, no que diz respeito à criação de valor, os itens de Governança, Marketing e Vendas e Circuitos Turísticos foram classificados como tendo um desempenho fraco pelo Centro Mundial de Excelência de Destinos (CCDR-N, 2008) na avaliação que recentemente fez a este destino.

5.2.3. *Capacidade de absorção*

O Aquapura revelou uma grande sensibilidade turística procurando parceiros locais que complementassem a sua oferta. Contudo, o número de parceiros locais compatíveis com os princípios de

atuação do Aquapura revelou-se reduzido, o que limitou as suas ligações regionais. Face à situação de iniciação turística em que o destino se encontra, tornam-se necessários atores turísticos que ofereçam atividades que complementem o investimento do Aquapura, que continuam a não surgir mesmo após este estímulo. Sofia Brandão dá conta desta necessidade:

“Estamos numa região de vinho com uma gastronomia rica e não temos lojas gourmet, quando nós temos grande facilidade em mandar os nossos clientes a restaurantes, a museus e a quintas mas quando as pessoas perguntam onde podem comprar coisas, não há. Isso é uma coisa que realmente não conseguimos ultrapassar, não há boas lojas para se fazerem compras de produtos da região.” (AQ:SB)

Os relacionamentos existentes aconteceram com atores que se posicionam ao mesmo nível deste empreendimento e que conseguem completar o seu serviço, gerando um produto turístico oferecido ao cliente com maior autenticidade. Também devido à dificuldade de mobilidade interna, pois as estradas da região são muito sinuosas fazendo com que pequenas distâncias quilométricas demorem bastante tempo a serem efetuadas, os parceiros locais selecionados situaram-se preferencialmente próximo do hotel.

A falta de sensibilidade face ao turismo e a incapacidade de potenciação dos recursos da região não se reflete apenas nos agentes privados e na sua falta de iniciativa. Também a administração regional

não tira suficiente partido da promoção que realiza o Aquapura e dos recursos potenciais que existem na região. Não existem eventos ou conferências de relevo, a sinalização interna do destino é inexistente, verificando-se um desconhecimento da população face à realidade que se pretende para o Douro. A maior parte da atuação municipal é ainda focalizada em pequenas obras ou manifestações concelhias com pouca relevância para o destino.

Assim, perante a existência do Aquapura, um ator turístico a operar num nível superior da cadeia de valor, a absorção de conhecimento pela região é limitado (Figura 2). Uma significativa parte dos atores da região não consegue tirar partido da existência de um polo de atração como o Aquapura, com capacidade para dar visibilidade e atrair turistas com capacidade financeira.

5.3. Dimensão C: estrutura e dinâmica regional

Apesar de não ter surgido uma atuação coordenada por parte das entidades regionais no sentido de potenciar os efeitos da presença do Aquapura na região, desenvolveram-se várias parcerias locais que, combinando recursos de excelência, permitiram uma maior visibilidade e a realização de novas atividades. O empreendimento influenciou positivamente alguns atores locais e contribuiu para o enriquecimento das competências turísticas dos recursos humanos da região.

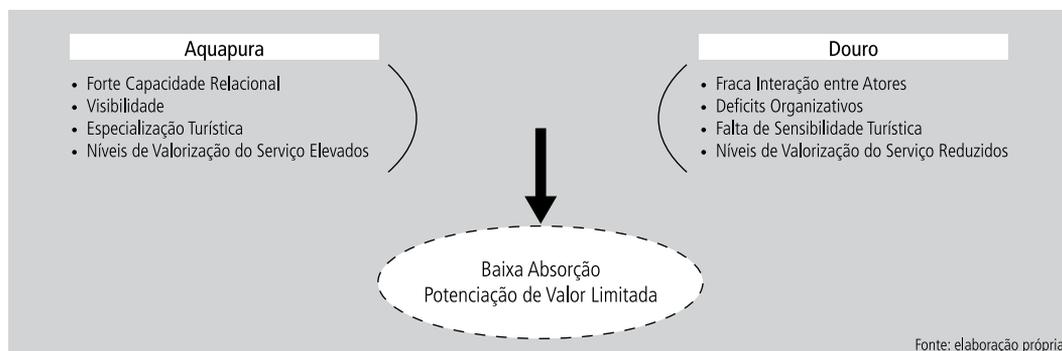


Figura 2 | Absorção regional limitada face à presença do Aquapura.

5.3.1. Novas combinações de recursos

O Aquapura conectou a região com operadores especializados em mercados enoturísticos de luxo, fazendo com que se tornasse mais visível internacionalmente e que fosse objeto de prescrição por parte de agentes de viagens. Fruto da presença do Aquapura na região tornou-se possível combinar um recurso turístico de excelência com recursos vínicos, também eles exemplares, de onde resultaram acontecimentos muito positivos para a região.

Um dos casos de sucesso deste encontro de recursos materializou-se com a vinda do *Grand Jury Européen* a Portugal. Trata-se de um júri com cerca de quarenta grandes especialistas internacionais em vinhos, provenientes de catorze países da Europa e EUA, diversos enólogos, jornalistas nacionais e internacionais, *sommeliers* campeões do mundo e produtores que avaliam, transversalmente, os vinhos de uma região e que durante um fim-de-semana se concentraram no Aquapura, onde avaliaram os vinhos do Douro. Segundo Sofia Brandão:

"Essas pessoas nunca viriam para cá se não houvesse um hotel de cinco estrelas e se não houvesse a nossa atividade de promoção." (AQ:SB)

5.3.2. Surgimento e valorização de atividades

A presença do Aquapura com o perfil de clientes que lhe está associado estimulou o surgimento de atividades de suporte à atividade turística na região. O serviço de transferes em carros de luxo foi uma dessas novas atividades desenvolvidas.

Devido às exigências do Aquapura surgem, também, serviços individualizados oferecidos a cada turista enviado pelo hotel para as quintas parceiras e que oferecem maior valor acrescentado. A ação e influência do Aquapura permitiram, também, a abertura de algumas quintas ao enoturismo, ganhando com isso o Douro novos recursos turísticos.

O surgimento do Aquapura permitiu, também, impulsionar projetos de restauração de luxo. A percentagem de clientes enviados pelo Aquapura para

os restaurantes com os quais tem parcerias é muito significativa, situando-se na ordem dos trinta por cento. Segundo Joana Van Zeller:

"Depois de nós (Aquapura) termos aberto existiu uma onda. Foram criados mais três restaurantes premium, quando antes só existia um. Ou seja, tivemos um crescimento de trezentos por cento de restaurantes num ano." (AQ:JV)

5.3.3. Criação de competências

O Aquapura estabeleceu uma parceria com a escola de hotelaria de Lamego tendo a sua formação de recursos humanos acontecido nas instalações deste estabelecimento de ensino. Posteriormente foram recrutados colaboradores formados nessa escola. Adicionalmente, o diretor de alojamentos do Aquapura ministra também formação aos alunos da escola, o que eleva os *standards* daquela unidade de ensino.

Alguns restaurantes locais ganharam competências através da contratação de antigos colaboradores do Aquapura. É o que se verifica no restaurante "Castas e Pratos" e no "Douro in" onde o chefe de sala e o chefe de cozinha, respetivamente, são ex-colaboradores do Aquapura.

5.3.4. Influência na empresa focal

As características do Douro enquanto destino turístico em fase de desenvolvimento provocaram efeitos na atuação perspectivada pelo Aquapura. A quantidade de turistas que o Aquapura esperava captar ficou aquém das expectativas, o que motivou uma correção em baixa dos preços praticados, situação que debilita a imagem do empreendimento.

Várias atividades necessárias para complementar a oferta do Aquapura não surgiram, devido à inexistência de um nível crítico de turistas, e outras que ficaram bloqueadas, pela existência de algumas barreiras organizacionais. De facto, vários entraves organizativos relacionados com os recursos públicos impedem o surgimento de potenciais atividades

complementares ao Aquapura. Apesar de ser um dos grandes recursos do território, o rio Douro não se encontra sinalizado durante a noite o que, conforme relata Teresa Serpa Pimentel, impossibilita a sua navegação noturna:

“Existiam muitos negócios potenciais como pequenos barcos que fossem buscar os turistas ao hotel e os levassem a certas partes a um restaurante, etc. Mas como o rio também não está sinalizado, à noite não se pode navegar depois das 17h30m no Verão.” (AQ:TP)

Também o passeio de comboio no Douro, outra das atividades mais procuradas pelos turistas, é obstaculizado por entraves administrativos e desencontro de interesses. Como se retira da exposição Joana Van Zeller esta situação penaliza o serviço que é oferecido ao cliente do Aquapura:

“Os nossos clientes procuram as atividades que passam muito pelo comboio, mas só há dois comboios para cima e dois para baixo, e eles têm que obrigatoriamente almoçar lá. Por exemplo, para irem à quinta do Vesúvio podem ir de manhã, fazem um prova e almoçam lá, mas depois só têm comboio às 17h30m.” (AQ:JV)

Estas limitações, apesar de não serem responsabilidade do Aquapura, contribuem para formar uma imagem mais débil do destino no qual o empreendimento está inserido.

A pretensão de se conseguir atrair um público-alvo estrangeiro foi dificultada pela fraca notoriedade e por um investimento público menor nesta região. Assim a política de comunicação do Aquapura, que estava fortemente vocacionada para a captação de turistas estrangeiros, foi reorientada de modo a conferir maior importância aos turistas nacionais.

O facto de a região ser limitada em termos de infraestruturas rodoviárias faz com que as propostas do Aquapura se concentrem geograficamente. Desta forma não se consegue tirar partido de todos os recursos turísticos da região. Por exemplo, as gravuras de Foz Côa, classificadas como património Mundial, ficam a duas horas de viagem do Aquapura, feita através de uma estrada sinuosa e desconfortável.

Estas características do destino provocam, conforme refere Sofia Brandão, uma inevitável adaptação do Aquapura àquilo que é oferecido pela região:

“Temos que nos adaptar face ao que existe. Se a região nos oferece isto, nós muitas vezes temos que adotar aquilo. (...) De forma flexível temos-nos adaptado a algumas coisas porque no fim do dia temos é que conseguir chegar às expectativas dos clientes.” (AQ:SB)

6. Conclusões

As empresas são seletivas nos seus relacionamentos. A proximidade geográfica tem um contributo limitado para explicar interações locais entre empresas. Se não existirem princípios de atuação compatíveis entre as empresas locais, a simples vizinhança, longe de levar à interação, poderá provocar afastamento entre os atores empresariais. Assim, os relacionamentos locais estão dependentes da existência de contrapartes que se revelem compatíveis com estes princípios de atuação e do reconhecimento dos mesmos, por parte da empresa focal.

Por outro lado, os atores empresariais são muito particulares no modo como se relacionam e na forma de atuarem com vista à obtenção de competitividade. Algumas empresas são fechadas em torno de si próprias, focalizando-se na internalização de atividades e obtenção de ganhos imediatos, decorrentes da identificação de fornecedores que se limitam a garantir preços baixos. Ao invés, existem atores empresariais que acreditam na interação e no desenvolvimento contínuo de competências através da sua rede de relacionamentos, estimulando permanentemente as empresas com as quais se relacionam.

Por outro lado ainda, as especificidades e contextos locais, produzem efeitos na atuação das empresas condicionando-as e atribuindo-lhes características próprias desse contexto. Dependendo das características de ambas as partes envolvidas

neste processo, a interação terá uma maior ou menor capacidade para potenciar a estrutura e dinâmica da região.

Decorrente do processo de interação com a empresa focal, os atores locais podem visualizar novas possibilidades de interação ou formas de atuar no mercado, desenvolver novas atividades, encontrar novas formas de combinar os seus recursos, relacionar-se com outros atores da rede da empresa focal e criar internamente novas competências. Sendo a região entendida como uma constelação de recursos de onde se destacam as empresas (Håkansson *et al.*, 2006), a ocorrência destes efeitos aumentará a sua dinâmica e valor. A incapacidade de várias empresas regionais interagirem com a empresa focal, ou fazê-lo de forma a acrescentar valor às suas atividades, pode ditar uma limitação do potencial de dinâmica regional, advinda da presença daquela empresa.

As regiões também não respondem da mesma forma face à presença das empresas e das oportunidades de dinâmica regional que as acompanham. Algumas, através dos principais órgãos de gestão (câmaras municipais, empresas municipais), envolvem-se ativamente na atividade das empresas, facilitando o reconhecimento de contrapartes e estimulando a integração local do ator focal. Outras distanciam-se da atividade empresarial, registando passivamente a sua presença e evolução. De facto, por muito que se diga, queira e pense que a região do Douro tem que ser um destino de excelência, se não existirem atores turísticos de excelência isso nunca acabará por acontecer. E os atores turísticos de excelência não são só aqueles que pelas suas infraestruturas físicas dotam o Douro de melhor capacidade de acolhimento, são também necessários atores que, pelas suas capacidades relacionais, conseguem promover-se de uma maneira conjunta, tomar iniciativa de integrar ofertas e valorizar os recursos físicos existentes.

As características regionais, bem com as mudanças ocorridas nas mesmas, têm influência na atuação estratégica das empresas e na sua rede de relacionamentos. Esta influência depende da ativi-

dade da empresa focal e do seu envolvimento local. Também a maior ou menor rigidez da teoria de rede da empresa focal, farão com que eventuais mudanças na estrutura e dinâmica do território possam ter um maior ou menor impacto, na atuação estratégica da empresa. Algumas atividades das empresas que dependem de contrapartes locais, podem sofrer reajustamentos em função das características destas. Como se verificou no caso Aquapura, a inexistência de empresas locais adequadas a complementar o produto oferecido pela empresa focal, motivou uma reformulação do mesmo.

As principais limitações do artigo constituem, simultaneamente, oportunidades de investigação futura. O modelo apresentado é válido para todo o tipo de atores empresariais. Contudo, as empresas turísticas apresentam características diferenciadas comparativamente a outras empresas, o que justifica que estudo possa ser perspetivado como ponto de partida para a construção de teoria adequada a essas particularidades. A literatura analisada reconhece o efeito das influências ocorridas em diversas escalas que se manifestam numa região particular, contudo, o modelo de análise apenas reflete indiretamente essas influências através dos elementos condicionantes da atuação estratégica. Surge, daqui, uma outra oportunidade de investigação que passa pelo esclarecimento da influência de empresas que operam fora da região em análise.

Referências bibliográficas

- Ackroyd, S., e Hughes, J. 1992, *Data Collection in Context*, Longman, London.
- Amin, A. 1999, An Institutional Perspective on Regional Economic Development, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 23, pp.365-378.
- Amin, A. 2004, Regions Unbound: Towards a New Politics of Place, *Geografiska Annaler*, Vol. 86(1), pp.33-44.
- Amit, R., e Schoemaker, P. 1993, Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp.33-46.
- Anderson, J., Håkansson, H., e Johanson, J. 1994, Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context *Journal of Marketing*, Vol. 58(4), pp.1-15.
- Ateljevic, J., e Doorne, S. 2004, Diseconomies of scale: A study of development constraints in small tourism firms in central New Zealand, *Tourism and Hospitality Research*, Vol. 5(1), pp.5-24.

- Baraldi, E. 2006, The Places of Ikea: Using Space in Handling Resource Networks. in Houlzt, A., Hjalmar, F. e Baraldi, E. (eds), *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business*, Science History Publications/USA, Sagamore Beach, pp. 297-320.
- Baraldi, E., Hjalmar, F., e Houlzt, A. 2006, *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business*, Science History Publications/USA, Sagamore Beach.
- Baraldi, E., e Stromsten, T. 2006, Combining Scientific Knowledge and Venture Capital Across Places and Networks of Resources, in Houlzt, A., Hjalmar, F. e Baraldi, E. (eds), *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business*, Science History Publications/USA, Sagamore Beach, pp. 247-273.
- Barney, J. 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17(1), pp. 99-120.
- Bathelt, H. 2006, Geographies of production: growth regimes in spatial perspective 3 – toward a relational view of economic action and policy, *Progress in Human Geography*, Vol. 30(2), pp. 223-236.
- Bathelt, H., e Glückler, J. 2003, Toward a relational economic geography, *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 117-144.
- Boggs, J., e Rantisi, N. 2003, The 'relational turn' in economic geography, *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 109-116.
- Boyle, D. 2004, *Authenticity: Brands, fakes, spin and the lust for real life*, Harper Perennial, London.
- Brito, C. 2001, Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16(3), pp. 150-166.
- Carson, D., Gilmore, A., Perry, C., e Gronhaug, K. 2001, *Qualitative Marketing Research*, Sage, Thousand Oaks.
- CCDR-N. 2008, *Vale do Douro, Norte de Portugal – Relatório Executivo do Sistema de Medição de Excelência dos Destinos*. Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte, Porto.
- Cohen, W., e Levinthal, D. 1989, Innovation and Learning: the Two Faces of R&D, *The Economic Journal*, Vol. 99, pp. 569-596.
- Cova, B., Mazet, F., e Salle, R. 1996, Milieu as a Pertinent Unit of Analysis in Project Marketing, *International Business Review*, Vol. 5(6), pp. 647-664.
- Dicken, P., Kelly, P. F., Olds, K., e Yeung, H. W.-C. 2001, Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analysing the global economy, *Global Networks*, Vol. 1(2), pp. 89-112.
- Dicken, P., e Malmberg, A. 2001, Firms in Territories: A Relational Perspective, *Economic Geography*, Vol. 77(4), pp.345-363.
- Dubois, A., e Araújo, L. 2004, Research Methods in Industrial Marketing Studies, in Håkansson, H., Harrison, D. e Waluszewski, A. (eds), *Rethinking Marketing – Developing a New Understanding of Markets*, Wiley, London, pp. 207-227.
- Eisenhardt, K. 1989, Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14(5), pp. 532-550.
- Eisenhardt, K., e Graebner, M. 2007, Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges, *Academy of Management Journal*, Vol. 50(1), pp. 25-32.
- Ettlinger, N. 2003, Cultural economic geography and a relational and microspace approach to trusts, rationalities, networks, and change in collaborative workplaces, *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 145-171.
- Ford, D., e Håkansson, H. 2006a, The Idea of Business Interaction, *IMP Journal*, Vol. 1(1), pp. 4-20.
- Ford, D., e Håkansson, H. 2006b, IMP - some things achieved: much more to do, *European Journal of Marketing*, Vol. 40(3/4), pp. 248-258.
- Giuliani, E. 2007, The selective nature of knowledge networks in clusters: evidence from the wine industry, *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, pp. 139-168.
- Glückler, J. 2007, Economic geography and the evolution of networks, *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, pp.619-634.
- Grängsjö, Y. 2003, Destination Networking Co-opetition in Peripheral Surroundings, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 33(5), pp. 427-448.
- Gulati, R. 1999, Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation, *Strategic Management Journal*, Vol. 20(5), pp. 397-420.
- Håkansson, H. 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley, Chichester.
- Håkansson, H., e Ford, D. 2002, How Should Companies Interact in Business Networks?, *Journal of Business Research*, Vol. 55(2), pp. 133-139.
- Håkansson, H., e Snehota, I. 1989, No Business is an Island, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 5(3), pp. 187-200.
- Håkansson, H., e Snehota, I. 1995, *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.
- Håkansson, H., Tunisini, A., e Waluszewski, A. 2006, Place as a Resource in Business Networks. in Houlzt, A., Hjalmar, F. e Baraldi, E. (eds), *Taking Place: The Spatial Contexts of Science, Technology and Business*, Science History Publications/USA, Sagamore Beach, pp. 223-246.
- Håkansson, H., e Waluszewski, A. 2002, *Managing Technological Development. IKEA, the environment and technology*, Routledge, London.
- Hjalager, A.-M. 2000, *Tourism Destinations and the Concept of Industrial District*, Paper presented at the 9th Nordic Tourism Research Conference, Bornholm, Denmark.
- Holmen, E., e Pedersen, A.-C. 2003, Strategizing Through Analyzing and Influencing the Network Horizon, *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 409-418.
- Huemer, L., Becerra, M., e Lunnan, R. 2004, Organizational Identity and Network Identification: Relating Within and Beyond Imaginary Boundaries, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20(1-2), pp. 53-73.
- INE, 2007a, Anuário Estatístico da Região Norte, Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- INE, 2007b, Estudo sobre o poder de compra concelhio 2005, Instituto Nacional de Estatística, Lisboa.
- Jamal, T., e Getz, D., 1995, Collaboration Theory and Community Tourism Planning, *Annals of Tourism Research*, Vol. 22(1), pp. 186-204.
- Johanson, J., e Mattsson, L., 1992, Network Positions and Strategic Actions - An Analytical Framework, in Axelsson B. e Easton, G. (eds), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge, London, pp. 205-217.
- Johanson, J., e Mattsson, L.-G., 1985, Marketing Investments and Market Investments in Industrial Networks, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 2, pp.185-195.
- Johnston, B., e Araújo, L. 2002, *The Effects of Spatial Proximity on Inter-Organisational Relationships*, Paper presented at the 18th IMP Annual Conference.
- Johnston, W., Peters, L., e Gassenheimer, J., 2006, Questions about network dynamics: Characteristics, structures, and interactions. *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 945-954.

- Lee, R. 2002, 'Nice maps, shame about the theory'? Thinking geographically about the economic, *Progress in Human Geography*, Vol. 26(3), pp. 333-355.
- Lundberg, H., 2008, *Geographical Proximity Effects and Regional Strategic Networks*, PhD Thesis, Department of Business Studies, Uppsala University, Sweden.
- Magalhães, R., Fazenda, N., Alegria, E., Gomes, J., e Costa, V., 2008, Plano Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro 2007-2013: Estrutura de Missão do Douro.
- Martin, R., e Sunley, P., 2003, Deconstructing clusters: chaotic concept or policy panacea?, *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 5-35.
- Maskell, P., e Malmberg, A., 2007, Myopia, Knowledge Development and Cluster Evolution, *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, pp. 603-618.
- Mattsson, L.-G., 2003, Reorganisation of Distribution in Globalisation of Markets: The Dynamic Context of Supply Chain Management, *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 8(5), pp. 416-426.
- McKercher, B., 1993, The unrecognized threat to tourism: Can tourism survive "sustainability"?, *Tourism Management*, Vol. 14(2), pp. 131-136.
- Milne, S., e Ateljevic, I., 2001, Tourism, economic development and the global- local nexus: Theory embracing complexity, *Tourism Geographies*, Vol. 3(4), pp. 369-393.
- Mota, J., e Castro, L., 2004, Industrial agglomerations as localised networks: the case of the Portuguese injection mould industry, *Environment and Planning A*, Vol. 36, pp. 263-278.
- Murphy, J., 2003, Social space and industrial development in East Africa: deconstructing the logics of industry networks in Mwanza, Tanzania, *Journal of Economic Geography*, Vol. 3, pp. 173-198.
- Murphy, P., Pritchard, M., e Smith, B., 2000, The Destination Product and its Impact on Traveller Perceptions, *Tourism Management*, Vol. 21(1), pp. 43-52.
- Peteraf, M., 1993, The cornerstones of competitive advantage: a Resource-based View. *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 179-191.
- Ritter, T., Wilkinson, I., e Johnston, W., 2004, Managing in Complex Business Networks, *Industrial Marketing Management*, Vol. 33(3), pp. 175-183.
- Schoenberger, E. 1999, The Firm in the Region and the Region in the Firm. in Barnes, T. e Gertler, M. (eds), *The new industrial geography: Regions, regulation and institutions*, Routledge, London, pp. 205-224.
- Shaw, G., e Williams, A., 2000, *Critical issues in tourism: A geographical perspective (2nd ed.)*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Smeral, E. 1998, The impact of globalisation on small and medium enterprises: New challenges for tourism polices in European countries, *Tourism Management*, Vol. 19, pp. 371-380.
- Snehota, I., 1990, *Notes on a Theory of Business Enterprise*, PhD Thesis, Uppsala University, Sweden.
- Snehota, I., 2004, Perspectives and theories of market. in Hakansson, H., Harrison, D. e Waluszewski, A. (eds), *Rethinking Marketing: Developing a New Understanding of Markets*, Wiley, Chichester, pp. 15-32.
- Storper, M., 1997, Regional Economies as Relational Assets. in Lee, R. e Wills, J. (eds), *Geographies of Economics*, Arnold, London/New York/Sydney, pp. 248-258.
- Taylor, M., e Asheim, B., 2001, The concept of the firm in economic geography, *Economic Geography*, Vol. 77(4), pp. 315-328.
- Turnbull, P., Ford, D., e Cunningham, M., 1996, Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 11(3/4), pp. 44-62.
- Waluszewski, A., 2004, A competing or co-operating cluster or seven decades of combinatory resources? What's behind a prospering biotech valley?, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 20, pp. 125-150.
- Waluszewski, A., Ford, D., Häkansson, H., Snehota, I., e Gadde, L.-E., 2008, *Analysing Business Interaction*, Paper presented at the 24th IMP Conference, Uppsala, Sweden.
- Wilkinson, I., e Young, L., 2002, On Cooperating: Firms, Relations and Networks, *Journal of Business Research*, Vol. 55(2), pp. 123-132.
- Yeung, H. W.-C., 2005a, The Firm as Social Networks: An Organisational Perspective, *Growth & Change*, Vol. 36(3), pp. 307-328.
- Yeung, H. W.-c., 2005b, Rethinking relational economic geography, *Transactions of the Institute of British Geographers*, Vol. 30, pp. 37-51.