

REFLEXÕES SOBRE O TURISMO SOCIAL A PARTIR DA HISTÓRIA INSTITUCIONAL DO SERVIÇO SOCIAL DO COMÉRCIO (SESC) E DA PRODUÇÃO ACADÊMICA BRASILEIRA

Bernardo Lazary Cheibub

A TRADICIONAL FEIRA DOS SANTOS EM CHAVES: UM MISTO DE ANIMAÇÃO, CULTURA E ATRAÇÃO TURÍSTICA

Maria José dos Santos Cunha

DOES THE PRACTICE OF PPP OBEY THE GENERALISED ASSUMPTIONS OF PARTNERSHIP RHETORIC?

Carmen Pardo Vela

ANÁLISE DOS ARTIGOS DE REVISÃO BIBLIOGRÁFICA NO TEMA DE LOGÍSTICA INVERSA

Maria José Pinto da Silva Varadinov

REVISITING THE DESTINATION IMAGE CONCEPT AND IMPLICATIONS

Nelson Matos • Júlio Mendes • Patrícia Valle

Índice | Table of contents

Reflexões sobre o turismo social a partir da história institucional do Serviço Social do Comércio (Sesc) e da produção acadêmica brasileira

Bernardo Lazary Cheibub 4 - 23

A tradicional Feira dos Santos em Chaves: um misto de animação, cultura e atração turística

Maria José dos Santos Cunha 24 - 45

Does the practice of PPP obey the generalised assumptions of partnership rhetoric?

Carmen Pardo Vela 46 - 69

Análise dos artigos de revisão bibliográfica no tema de logística inversa

Maria José Pinto da Silva Varadinov 70 - 100

Revisiting the destination image concept and implications

Nelson Matos • Júlio Mendes • Patrícia Valle 101 - 117

dosalgarves

A MULTIDISCIPLINARY E-JOURNAL
www.dosalgarves.com

N.º 21 | Issue # 21

Diretoras /editors

Filipa Perdigão Ribeiro ■ Rita Baleiro

Conselho científico neste número | Scientific board for this issue

Alexandra Gonçalves ■ Ana Maria Ferreira ■ Anabela Sarmento ■
Cristina Gonçalves ■ Francisco Carreira ■ Kate Torkington ■
Lara Ferreira ■ Pedro Gouveia ■ Paula Martins de Brito ■ Zélia Breda

Redação | Editorial board

Cristina Gonçalves ■ Ana Paula Correia

Conceção e desenvolvimento do site | Web design

Carlos Sousa ■ Pedro Cascada

Logo e capa | Logo and cover

Bruno Andrade

ESGHT / UALG

Campus da Penha – Estrada da Penha 8000 Faro - Portugal

<http://dosalgarves.com> ■ <http://www.esght.ualg.pt>

ISSN: 2182-5580

INDEXAÇÃO | ABSTRACTING

DOAJ – Directory of Open Access Journals ■ <http://doaj.org/>

APPlatforms ■ <http://academicpublishingplatforms.com/>

Breves reflexões sobre o turismo social a partir da história institucional do Serviço Social do Comércio (Sesc) e da produção acadêmica brasileira

Bernardo Lazary Cheibub

Departamento de Turismo da Universidade Federal Fluminense (UFF)
Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil
da Fundação Getúlio Vargas (Cpdoc/FGV)
bernardocheibub@gmail.com; bernardo@turismo.uff.br

Resumo

Apresentamos uma investigação em andamento - realizada no doutorado em História, Política e Bens Culturais da Fundação Getúlio Vargas, orientada pela professora Bianca Freire-Medeiros - acerca da origem, constituição e implementação da ideia de turismo social no Sesc, examinando as circunstâncias em que o lazer e o turismo tornam-se relevantes nas suas políticas. Procuramos entender as metamorfoses e readequações que nortearam as ações da instituição, e como as modificações no conceito de turismo social vêm dialogando com suas diretrizes, posturas e intenções. Mapeamos e analisamos a produção acadêmica brasileira, que de forma central ou tangencial, abordou a temática. Foram realizadas duas entrevistas com profissionais responsáveis pelos setores de pesquisa e documentação das administrações regionais do Sesc do Rio de Janeiro e de São Paulo – as duas regionais mais atuantes e “atentas” às ideias e mudanças envolvendo o turismo social no mundo e representativas na história do turismo social no país.

Palavras-chave: turismo social; Sesc; história; lazer; políticas; produção acadêmica.

Abstract

We present an investigation in progress – conducted during Doctorate in History, Politics and Cultural Goods of *Fundação Getúlio Vargas*, directed by Professor Bianca Freire-Medeiros - regarding the origin, constitution and implementation of the idea of social tourism at Sesc, examining the circumstances in which leisure and tourism become relevant to its policies. We try to comprehend the changes and readjustments that guided the institution’s actions, and how the modifications in the concept of social tourism have been interacting with Sesc’s guidelines, postures and intentions. We have mapped and analyzed the Brazilian academic production, which, in different ways, has addressed the topic. Two interviews were conducted with the professionals responsible for the sectors of research and documents of the regional administration at the Sesc of Rio de Janeiro and São Paulo – the two regional offices that are most actively and “attentively” involved with the ideas and changes related to the social tourism in the world and present in the history of the social tourism in the country.

Keywords: social tourism; Sesc; history; leisure; policies; academic production.

1. Introdução

Nos últimos anos o turismo vem, inegavelmente, se submetendo a um progressivo processo de expansão. Nesse quadro de crescimento, um dos principais desafios é promover a distribuição equitativa das oportunidades que insurgem engendradas pela atividade turística. Questões econômicas, sociais, espaciais, políticas, culturais e físicas constituem algumas das barreiras que restringem a fruição do turismo enquanto possibilidade de lazer para a população de um modo geral. O turismo social surgiu como uma proposta de democratizar a experiência turística a estes indivíduos ou grupos com alguma limitação ou dificuldade de acesso. O Comitê Econômico e Social Europeu o define explicitamente como um direito:

Todo mundo tem o direito de descansar diariamente, semanalmente e anualmente, bem como o direito ao tempo de lazer que lhes permite desenvolver todos os aspectos da sua personalidade e sua integração social. Claramente, todos podem exercer este direito ao desenvolvimento pessoal. O direito ao turismo é uma expressão concreta desse direito geral, e o turismo social é impulsionado pelo desejo de garantir que ele seja universalmente acessível na prática (EESC, 2006: 68).

Nesse cenário, iniciativas que pretendam democratizar as oportunidades de acesso a essas formas particulares de fruição do lazer, tal como o turismo, devem ser analisadas de maneira crítica. Sobretudo se pensarmos que, em geral, as ações governamentais brasileiras nesse setor são escassas e, quando existem, ineficientes do ponto de vista social. O Ministério do Turismo, por exemplo, tem liberado recentemente uma considerável quantidade de recursos para a organização do turismo no Brasil, mas a forma de endereçamento dessas iniciativas visa sempre associações empresariais ou outros segmentos patronais. A população menos favorecida, que é quem deveria usufruir das benesses do crescimento dessa economia, bem como das ações públicas para com ele, se

veem à margem de todo o processo, participando, quando muito, como coadjuvantes ou mão de obra precarizada.

Na minha dissertação de mestrado (Cheibub, 2009) tangenciei essas questões ao analisar as mediações existentes no projeto Turismo Jovem Cidadão (TJC), iniciativa subsidiada pelo Serviço Social do Comércio (Sesc) do Rio de Janeiro, que intenta proporcionar a jovens de comunidades de baixa renda visitas a pontos turísticos e equipamentos de lazer e cultura da cidade, notadamente uma experiência inserida na perspectiva do turismo social. Em razão do objetivo do trabalho, não couberam na pesquisa de mestrado questionamentos a respeito das intencionalidades do Sesc enquanto instituição ou de seu desempenho geral na área de Turismo. Neste trabalho tentarei ampliar as reflexões para uma dimensão longitudinal por meio de uma pesquisa histórica.

Em linha gerais, a intenção desta pesquisa é a de tentar compreender o turismo social em consonância com os elementos históricos, políticos e sociais que assinalaram seu percurso por meio de programas, projetos e ações realizadas pelo Sesc, instituição brasileira em que tal fenômeno foi fomentado e desenvolvido.

2. Apontamentos históricos sobre o turismo social

Para conhecermos as políticas e ações nos diferentes âmbitos da sociedade que tenham como premissas as demandas sociais e a inclusão na experiência turística, é necessário entender o momento histórico em que a atividade passa a ser pensada, organizada e inserida nas políticas públicas, recebendo apoio e incentivo.

O turismo emerge na Europa do século XIX caracterizando uma viagem oportunizada inicialmente aos mais abastados, os quais buscavam prazer, descanso, diversão, consumo e distinção, ou o que Eugen Weber coloca como “o prazer de dizer que tinham viajado” (1988: 216). Diferentemente do *Grand Tour*,

viagens realizadas por jovens aristocratas com o objetivo de educação e formação particularizada, o turismo apresenta prontamente uma estrutura de consumo, hospedagem e restauração ao redor da experiência (Castro, 2001). A construção vertiginosa de ferrovias e o surgimento do trem e do barco a vapor facilitaram o deslocamento entre os centros urbanos emissores e os balneários turísticos e casas de campo (Weber, 1988). Segundo Silvana Araújo, o turista se diferencia de outros viajantes por esperar que sua viagem seja organizada por terceiros, com vistas ao seu conforto, segurança e bem-estar (2001). Assim como acontece no lazer como um todo, a *indústria* do turismo nasce junto com o *fenômeno* e o fato de ser indústria representa uma de suas características constitutivas. De acordo com Celso Castro: “No Brasil, foi apenas nas primeiras décadas do século XX que o turismo organizado começou a funcionar, tendo como principal centro a cidade do Rio de Janeiro. Surgiram os primeiros guias, hotéis turísticos, órgãos oficiais e agências de viagem destinados prioritariamente a atrair e a receber turistas” (2006: 80).

Precisamos compreender a conjuntura sócio-política (1), cultural (2) e econômica (3) em que não somente o turismo, como outras manifestações de lazer presentes no tempo de não-trabalho começam a receber atenção do patronato - primeiro industrial, depois o comercial - e do governo, algo que abrange diretamente nosso objeto de estudo:

(1) O mundo urbano-industrial, sobretudo pela aglomeração de pessoas nas cidades, facilitou a velocidade com que novas aspirações surgiam e se desdobravam em algum tipo de ação coletiva, em grande parte objetivando a conquista de direitos. Em cognição ao nosso objeto de estudo, um movimento social dos mais relevantes em diversos países foi realizado pelos trabalhadores, que reivindicaram a diminuição da jornada de trabalho, progressivamente conquistada por meio de pressões e lutas a partir da segunda metade do século XIX na Europa. A história da redução da jornada de trabalho no Brasil iniciou-se com o amadurecimento associativo e sindical dos trabalhadores e a formação das primeiras greves. O período de 1907 até 1930 foi considerado “os anos de chumbo” do movimento operário no país e da luta pela redução do tempo de

trabalho, “quando aconteceram os incidentes mais sangrentos e os confrontos mais claros entre trabalhadores e as chamadas classes dominantes” (Camargo, no prelo). Na década de 30, durante o governo do presidente Getúlio Vargas, foi feita uma série de medidas legais em favor dos trabalhadores e que vigoram até hoje, conhecidas como CLT (Consolidação das Leis do Trabalho). Principalmente a conquista de um tempo de descanso semanal (fim de semana) e anual (férias) foi fundamental para o aumento dos passeios e viagens turísticas.

(2) Perante as demandas da modernidade permanentemente em movimento e frente a um extenuante ritmo urbano cotidiano, o lazer passou a ser visto como uma *necessidade* do indivíduo; e o turismo colaborou de maneira efetiva para a consolidação deste imperativo, presente nesta citação de John Urry: “É um elemento crucial, na vida moderna, sentir que a viagem e as férias são necessárias. ‘Preciso tirar umas férias’: eis a mais segura reflexão de um discurso moderno, baseado na idéia segundo qual a saúde física e mental será recuperada se simplesmente pudermos viajar de vez em quando” (2001: 20). Além desta noção restauradora, “o turismo é algo que confere status nas sociedades modernas” (Menezes et al, 2010: 3). Esta diferenciação diz respeito à intenção do turista de se apropriar de símbolos de distinção por meio do consumo dos objetos e espaços turísticos. Nas palavras de Pierre Bourdieu (2007), quando este conjunto de símbolos começa a cair no gosto da classe média, torna-se banal e antiquado para os mais ricos.

(3) O desenvolvimento tecnológico¹, especialmente a partir de meados do século XX, contribui significativamente na chamada segunda revolução dos transportes. A proliferação das rodovias e a massificação do automóvel e do avião de passageiros (cada vez mais veloz e com maior capacidade) foram cruciais ao diminuírem as distâncias, facilitando o acesso das pessoas aos mais variados espaços de lazer e intensificando o fluxo turístico mundial. De acordo com a Embratur - antiga empresa brasileira de turismo, órgão público que

¹ Estamos compreendendo como tecnologias “os produtos das relações estabelecidas entre sujeitos com as ferramentas tecnológicas que têm como resultado a produção e disseminação de informações e conhecimentos” (Porto, 2006: 44).

regulamentou a atividade turística no Brasil desde 1966, originando o atual Ministério do Turismo – “na década de 1960, o turismo torna-se uma realidade no Brasil. No âmbito doméstico, o desenvolvimento da indústria automobilística e da malha rodoviária leva a classe média a viajar em automóveis pelo país. A rede de serviços para o turismo começa a se estruturar, sobretudo na costa brasileira” (Mtur, s/d: 28).

Na opinião de Victor Andrade de Melo e Edmundo Alves Júnior (2003), a burguesia se aproveita deste *novo* tempo, desta *necessidade* e de mecanismos e tecnologias para exercer mais poder. As tensões existentes neste panorama são sintetizadas pelos autores tendo em vista sua contradição histórica: os empregadores, que no início eram contra a redução da jornada de trabalho, enxergam no tempo liberado interessantes possibilidades de propagação de valores úteis à manutenção do sistema, seja com lucros diretos e indiretos – com o consumo até então impensado de seus produtos pelos próprios empregados e com o retorno deles ao trabalho, restaurados e, por conseguinte, produtivos – seja por difundir pressupostos ideológicos (Alves Júnior & Melo, 2003).

O Reino Unido foi “o primeiro país onde foram levantadas em grande escala as questões ligadas à organização do trabalho e dos lazeres e à urbanização sem precedentes que a Revolução Industrial produziu” (Porter, 2001: 21). O turismo organizado para os trabalhadores surge com o objetivo, por parte dos burgueses e autoridades religiosas, de ser um lazer mais organizado e contido do que as manifestações relacionadas com a festa, bebedeiras e apostas que ocorriam no espaço público urbano (Ouriques, 2005). Diferentemente de outras formas de lazer que passaram por este processo de controle, o turismo já nasce cordato e com o desígnio de competir com outras atividades menos disciplinadas, como bem aponta John Rule: “Era necessário um poderoso magnetismo para atrair a população trabalhadora e retirá-la de suas tabernas; entre os recursos que mais se utilizavam, em especial depois do início da época das ferrovias, estavam as excursões organizadas e os dias de campo” (apud Ouriques, 2005: 30).

Todavia, a origem do turismo social na literatura europeia está datada no período entre guerras no século XX. A partir da década de 20, países como Itália,

União Soviética e Alemanha criaram infra-estruturas e incentivos para que os trabalhadores de baixa renda tivessem acesso ao turismo em grupos. Podemos, nestas ações, notar a primeira característica presente no turismo social: “o acesso para quem não tem condições financeiras”, algo que até hoje provoca discussões no campo acadêmico por, muitas vezes, ser considerado seu único elemento constitutivo. Nestas primeiras experiências com turismo social podemos perceber a clara intenção de controle dos tempos livres e de férias das massas feito por países totalitaristas, com objetivos político-partidários de assegurar a gratidão do povo² (Falcão, 2006).

De acordo com Pinto (2008), a recreação operária no Brasil do século XX talvez seja a primeira tentativa de organização institucionalizada do tempo de não-trabalho dos operários – as atividades físicas e o esporte são proporcionados com o objetivo de delinear corpos fortes e saudáveis para a labuta.

Segundo Aline Amoedo Corrêa (2008), pode-se enxergar as décadas de 30 e 40 no país como um período marcado pela paulatina substituição do modelo agro-exportador para o modelo industrial, o que trouxe desdobramentos diversos, inclusive no que se refere à urbanização. O adensamento do processo de industrialização nos anos 40 teve como consequência o acirramento da chamada *questão social*: pressionados pelos movimentos sindicais, “Estado e empresários optam em investir em programas de assistência e bem-estar social para a classe trabalhadora com a intenção de criar mecanismos de controle mais sutis, capazes de ‘adaptar’ e ‘ajustar’ o contingente de mão-de-obra às novas relações de trabalho” (Corrêa, 2008: 8). Ao mesmo tempo, os trabalhadores passam a ter acesso a uma diversidade maior de experiências; como corroborado por Corrêa, as atividades organizadas pelos Serviços “poderiam oferecer, à fração do operariado que as usufruía, a entrada em um universo de outros conhecimentos e linguagens que poderia lhes dar chances de ampliar sua compreensão sobre o mundo e lhes fornecer mais instrumentos para nele se movimentar” (2008: 2).

² Concordamos plenamente com Ângela Brêtas (2008) a respeito do emprego da palavra “povo” nesta pesquisa: quando nos referimos ao povo, estamos atentos para sua diversidade, logo ao utilizarmos termos tais como povo, trabalhadores ou operários, supomos que os mesmos descrevem um conjunto marcado pela diversidade de origem, formação e inscrição social.

Juliana Rodrigues (2010) afirma que de entre as diversas atividades oferecidas pelo SRO, encontram-se as excursões (geralmente com duração de um dia), o que, mesmo que incipiente e sem dialogar intensamente com uma concepção mais ampla, pode estar na raiz ou na “pré-história” do turismo social no Brasil.

Na Europa, a base do turismo social na modalidade em que se pratica em quase todo o mundo - assim como seu conceito mais disseminado - surge na França pouco antes da 2ª Guerra Mundial: em 1936, ano da Convenção da Organização Social do Trabalho, criou-se a primeira Secretaria do Lazer em âmbito governamental. No ano seguinte, o turismo social foi estimulado pela criação da *Tourisme – Vacances pour tous* (entidade gerida por trabalhadores), movimento este posteriormente seguido por Portugal e Bélgica. Podemos afirmar que o turismo social na maior parte da Europa e em alguns países latino-americanos é desenvolvido de maneira central pela iniciativa de órgãos públicos, o que difere da experiência Brasileira (Falcão, 2006). No país, quem passa realmente a desenvolver ações turísticas com mais regularidade é o Serviço Social do Comércio (Sesc).³

3. O turismo social e o Serviço Social do Comércio

O Sesc, entidade mantida e administrada pelos empresários do setor de comércio de bens e serviços, tem por finalidade contribuir para o bem-estar de seus associados por meio de ações nas áreas de Educação, Saúde, Lazer, Cultura e Assistência. Criado em 1946 por decreto-lei assinado pelo presidente Eurico Gaspar Dutra - a partir das deliberações da Primeira Conferência das Classes

³ O Sesc compõem o chamado sistema ‘S’, que além de terem em comum seu nome iniciado pela letra s, têm raízes comuns e características organizacionais similares. Além do Sesc, existe o Senac (serviço nacional de aprendizagem comercial), representantes do setor de comércio e serviços; Sesi (serviço social da indústria) e Senai (serviço nacional de aprendizagem industrial), representantes do setor de indústria; Sest (serviço social dos transportes) e Senat (serviço nacional de aprendizagem do transporte), representando o setor de transportes; e Sebrae (serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas).

Produtoras⁴, que gerou a Carta da Paz Social⁵ – o Sesc é inicialmente implantado nos estados do RJ, RS e SP. Segundo Lamarão e Araújo, foi adotado um sistema descentralizado de organização, contando o Sesc com uma administração nacional (com alguns órgãos de supervisão e de determinação de algumas diretrizes gerais) e administrações regionais dotadas de esfera de competência própria. A primeira administração regional do país foi o Sesc-DF (na época, situada na cidade do Rio de Janeiro, então capital do país), seguida pelo Sesc-RJ. A partir de 1961, esta autonomia foi enfatizada pela III Convenção nacional de técnicos do Sesc (1994).

De acordo com Betânia Figueiredo, projeto dessa amplitude só poderia ser iniciado com o apoio do governo, que, além de criá-lo por meio de decretos-lei, se responsabilizava pelo recolhimento da contribuição compulsória no valor de 2% do montante das folhas de pagamento dos trabalhadores do comércio, possibilitando, assim, a atuação do empresariado na assistência social (1991).

Uma das primeiras iniciativas do Sesc articuladas ao turismo foi a busca de uma área onde pudesse construir um local para as férias do trabalhador. A área escolhida foi Bertioga, no litoral paulista, onde em 1948 foi inaugurado o Centro de Férias Sesc Bertioga, também conhecido como Colônia de Férias Ruy Fonseca, considerada a primeira do país. Contudo, foi somente a partir de 1951, após a I Conferência de técnicos do Sesc, que a Instituição retrai suas atividades médico-assistenciais (predominante nos primeiros anos) e começa a priorizar as práticas de lazer oferecidas no tempo de não-trabalho dos comerciários, recomendando a criação de Colônias de Férias e Clubes, além da organização de férias coletivas (Corrêa, 2010). Mesmo mantendo os serviços médicos e

⁴ De acordo com Corrêa, os principais pontos da conferência falavam da necessidade da promoção de serviços de bem-estar social, incluindo ações de saúde e educação, cooperativas, salários mais justos, melhor seguro social, seguro de acidentes, maiores férias e benesses ao trabalhador (2010).

⁵ A carta aprovada na conferência continha forte apelo à “harmonia e confraternização entre as classes sociais” que seria resultante de uma “obra educativa” intencional, cuja responsabilidade caberia necessariamente a empregadores e empregados aproximados por “estrito entendimento”. A carta estabelecia um grande pacto social envolvendo Estado, trabalhadores e empresários. Os três juntos trabalhariam para amenizar os conflitos entre capital e trabalho. O termo então utilizado para esta consagração foi “paz social” (Corrêa, 2010: 42).

dentários, percebe-se a partir deste momento um propósito educativo com a criação e o desenvolvimento de obras recreativas, culturais e associativas (Lamarão & Araújo, 1994).

Seguindo tal tendência, os Departamentos Regionais do Sesc em Pernambuco e no Rio Grande do Sul assinariam, logo após sua criação, contratos de arrendamento de equipamentos da rede hoteleira para a realização de colônias de férias para trabalhadores do Comércio. Em 1952 é inaugurada a Pousada Nogueira, em Petrópolis, que mais tarde receberia o nome de Colônia de Férias Getúlio Vargas, re-inaugurada pelo próprio. Ainda na década de 50, tem-se início a programação de excursões rodoviárias com pernoites chamadas de caravanas de turismo social - tendo o Sesc Rio Grande do Sul como pioneiro e durante a década de 50 um dos grandes organizadores destas experiências - e as atividades recreativas nas colônias de férias (Costa, 2006). Até a década de 70 mais Colônias de Férias foram construídas, como a de Imbetiba, em Macaé-RJ, inaugurada em 1955. Segundo Lamarão e Araújo, a organização das colônias de férias em algumas administrações regionais do Sesc “resultou de uma avaliação das condições de trabalho dos empregados do comércio, que constatou ser imperiosa a necessidade de oferecer à categoria, durante o período de férias, oportunidade de recuperação das energias despendidas ao longo de um ano de trabalho” (1994: 58).

De acordo com Flávia Costa (2006), o maior mérito do Sesc foi o de inserir no cotidiano dos trabalhadores a questão do tempo livre e do lazer de férias, numa época em que poucos se davam conta de sua importância para o bem-estar e o desenvolvimento social e cultural dos indivíduos (2006: 9). Contudo, na opinião de Denise Sant’anna, “o Sesc, ao longo de sua história, sempre se destacou por uma ação social de cunho assistencialista, seja no nível da saúde, como nos primeiros anos de sua existência, no da educação ou do lazer dos trabalhadores comerciários” (1994: 48). Débora Silva recheia a discussão, ao dizer que:

Além da notável difusão do lazer via Sesc, a partir de 1969 foi cada vez mais freqüente o uso do termo ‘lazer’ nos discursos políticos, destacando-se principalmente as práticas consideradas saudáveis como forma de combate ao ócio, considerado um perigo social. O lazer se constitui, aos poucos, como um instrumento de disciplina e organização da sociedade, voltado ao ajustamento e à educação social, fato que pode ser observado por meio da análise das formas de controle dos usos diversificados do “tempo livre”, que na época passaram a ser substituídas por formas de lazer institucionalizadas (2008: 101).

Conforme Luiz Wilson Pina⁶, a partir da década de 70, o trabalho no Sesc teve que ser modernizado; este fato é ilustrado quando se percebe que, em São Paulo, a Colônia de Férias de Bertioga se tornara pequena para o tamanho da demanda, fruto do crescimento considerável da população paulista e por conseguinte, dos comerciários. Como alternativa, o Sesc-SP aumentou consideravelmente o número de excursões para determinados locais turísticos, realizando passeios de fins de semana e viagens orientadas para camadas sociais com renda de moderada a baixa, estimulando o uso intensivo dos seus equipamentos de hospedagem e lazer (Falcão, 2006) e de alternativos, como pousadas, colégios e mosteiros, firmando convênios também com diversos hotéis (Almeida, 2001). Este pode ser considerado um aspecto positivo dos projetos de turismo social da Instituição: a tentativa de adequação da “oferta hoteleira já existente a uma demanda crescente das classes menos favorecidas por alternativas de turismo viáveis” (Menezes *et al*, 2010: 22). De acordo com Menezes *et al*: “Isso reduz a ociosidade do *trade* turístico, inclusive durante a baixa temporada, e possibilita o seu acesso a novas camadas consumidoras, democratizando o consumo de turismo e lazer” (2010: 22). Esta gama de serviços e equipamentos passa a ser oferecida não somente para os comerciários e seus familiares, mas para o cidadão em geral (chamado de usuário), que tem acesso a um preço diferenciado em relação a outros arranjos do mercado turístico.

⁶ Profissional do Sesc, um dos construtores do que será o centro de documentação e pesquisa do Sesc Rio.

Segundo Luiz Pina e Sílvia Hirao⁷, o turismo emissivo tomou tamanha proporção que chegou a um ponto em que o Sesc competia com as agências de viagens privadas, o que iria de encontro a sua própria natureza. Quanto a isso, o depoimento de um gerente de uma das unidades do Sesc Rio provoca reflexões quanto as ações envolvendo o turismo da instituição, que para ele, não representava a comunidade local: “Era um turismo comercial, com parceiros, com um valor não acessível a essas pessoas e nem ao próprio comerciário [...] na verdade, o trabalho do Sesc não é competir com as empresas de turismo”.⁸

É neste processo de ressignificação da atividade⁹, que, em 1979 a instituição adere aos princípios estabelecidos na famosa Carta de Viena (1972), também conhecida como Carta do Turismo Social, adotada pelo Bureau Internacional de Turismo Social - BITS (Bureau, 2010).¹⁰ Dois princípios fundamentais estão enunciados nesta declaração, considerada o principal documento relacionado ao turismo social, servindo de guia de ação para todas as entidades que desenvolvem esta modalidade de turismo: 1) o turismo é parte integrante da vida social contemporânea e 2) o acesso ao turismo deve ser visto como um direito inalienável do indivíduo.

Em 1980, o Sesc de São Paulo filia-se ao BITS, tornando-se a primeira organização das Américas a integrá-lo, participando ativamente dos encontros internacionais promovidos pelo Bureau, e posteriormente, em 1996, sendo

⁷ Sílvia Hirao integra a coordenação de turismo social do setor de programas sócioeducativos do Sesc SP. Tanto Sílvia quanto Luiz Pina foram entrevistados preliminarmente para a construção deste trabalho. Ambos aceitaram serem citados e referenciados.

⁸ Depoimento retirado das entrevistas que realizei na pesquisa de mestrado (Cheibub, 2009).

⁹ Ainda que até hoje sejam mantidas as atividades agenciadoras de turismo nas muitas unidades do Sesc. Todavia, algumas unidades tomam cuidado com a destinação, com a época (tentam vender pacotes na “baixa” temporada), com o público, objetivando não concorrerem diretamente com as agências privadas, não caracterizando desse modo um turismo estritamente comercial.

¹⁰ O BITS (atual OITS – Organização Internacional de Turismo Social) se autodefine como uma ferramenta internacional para o desenvolvimento do turismo social no mundo. Criado em 7 de junho de 1963, com sede em Bruxelas, é uma associação filantrópica internacional, cuja finalidade é promover o turismo social. O BITS afirmou-se como uma fonte de intercâmbio de idéias e constituiu-se para os poderes públicos em um centro permanente de informações, capaz de instruir-lhes sobre a concepção e o desenvolvimento do turismo social no quadro de uma política nacional (Bureau, 2010).

signatário da adoção da Declaração de Montreal, que atualizara a Carta de Viena. A declaração agregou as questões de equidade e de solidariedade com as comunidades anfitriões. Certamente uma ampliação na concepção mais geral de turismo social e que pode ser visto também na prática com o exemplo do turismo emissor do Sesc São Paulo, em que nos passeios a determinados lugares, é contratado um Guia local e são utilizados equipamentos, instalações e serviços da localidade visitada; além disso: “As comunidades passaram a ser convidadas, sempre que possível e em acordo com a programação desenvolvida, a estreitar o contato com os participantes das atividades, geralmente por meio da demonstração de um conhecimento tradicional” (Costa, 2006: 17). Por outro lado, algumas “unidades-hospedagem” nomeadas de Colônias de Férias (como a de Bertioga-SP, Venda Nova-MG e Nogueira-RJ) apresentam pouquíssimas relações com seu entorno, aparentando mais uma “ilha” de desenvolvimento rodeada por comunidades pobres.

Há ainda os projetos subsidiados pelo próprio Sesc e/ou parceiros/patrocinadores -como é o caso do TJC, analisado em minha pesquisa de Mestrado - oferecidos gratuitamente a comunidades de baixa renda, geralmente situadas no entorno das unidades. De acordo com Costa (2006), a criação de programas especiais por segmentos e/ou estratos sociais mais vulneráveis visa, primeiramente, incluir tais estratos no movimento turístico, iniciando-os no mundo das viagens e do turismo. Em São Paulo “[...] foi incrementada a programação onde tais segmentos pudessem exercitar a convivência com outros grupos, num claro enfrentamento ao isolamento em guetos e num amplo exercício de inclusão e solidariedade” (Costa, 2006: 14). No Sesc regional Rio, desde 1978, porém mais intensamente nos últimos vinte anos, podemos perceber uma grande quantidade de trabalhos com idosos, tendo como objetivos a prevenção ao isolamento e à marginalização, criando grupos de convivência e uma movimentada programação recreativa e cultural, incluindo diversos passeios e viagens (Lamarião & Araújo, 1994: 164). Para o desenvolvimento da pesquisa, devemos, de fato, recorrer às posições de Melo (2008) sobre a proliferação, no Brasil, dos chamados *projetos sociais*, que se apresentam como alternativas de

inclusão social. Para esse autor, há que se investigar essas iniciativas para além dos discursos, prospectando o seu modo de operacionalização e funcionamento, que explicitam mais adequadamente se as intenções anunciadas tem alguma possibilidade de serem alcançadas.

4. A produção acadêmica acerca do turismo social

No Brasil, examinando as pesquisas que refletem sobre a organização dos lazeres dos trabalhadores, as com mais densidade estão relacionadas a recreação operária ou a relação do lazer em geral com instituições de poder. Alguns pesquisadores vêm buscando entender as propostas do empresariado e do Estado no que se refere às relações históricas entre tempo de trabalho e não-trabalho (Corrêa, 2008) – algumas investigações tangenciam o tema da experiência turística, como a de Juliana Rodrigues (2010), em que ela destaca um subcapítulo para a seção de excursões do SRO. Podemos citar mais duas teses de Doutorado: Cristianne Luce Gomes (2003), analisando três experiências institucionais pioneiras no âmbito das políticas públicas entre os anos de 1926 e 1964 (o Serviço de Recreação Pública criado em 1926 em Porto Alegre; Os jardins de recreio em São Paulo em 1935; e o SRO). E o trabalho de Ângela Brêtas (2007) “Nem só de pão vive o homem:...”, onde a autora articula aspectos da “cultura popular” com o SRO. Mesmo não apresentando o turismo como foco, esses autores avançaram de algum modo nas reflexões supracitadas.

Existem algumas Pesquisas sobre o Sesc, com enfoques e perspectivas diversas; entretanto articulando o turismo social a Instituição são poucas, todas realizadas na última década e no nível de mestrado: a principal delas é a de Marcelo Vilela de Almeida (2001) da ECA/USP, em que o autor dialoga o fenômeno com a conjuntura econômica do Brasil dos anos 90 e faz um breve histórico do turismo social no mundo, dedicando um espaço no seu trabalho ao

Sesc. No capítulo principal ele faz uma discussão teórica envolvendo as principais concepções e significados do turismo social.

No Brasil não há teses de Doutorado que pesquisem a atuação do Sesc com o turismo social, ou mesmo a História da Instituição. Apesar de não mencionar o termo turismo social, a tese de Nery (1998) vai pesquisá-lo indiretamente através de uma pesquisa etnográfica buscando examinar os valores e formas sociais que cercam a instituição do *passaio* nas classes populares.

Outras poucas dissertações sobre o turismo social tendo como objeto de estudo o Sesc não apresentam um olhar crítico sobre a instituição, seus discursos e ações, apenas reproduzem sua ideologia de maneira irrefletida. Podemos citar Scaranci (2004) e seu trabalho que objetivou refletir sobre a prática do lazer turístico executado pelo Sesc São Paulo tendo como foco o duplo aspecto educativo do lazer – o lazer como objeto e veículo de educação - implantado na entidade através de contatos profissionais com o sociólogo francês Jofre Dumazedier.

Merecem destaque duas dissertações que representam inversamente a temática acima - pesquisas sobre a história do Sesc, na qual o turismo aparece tangencialmente, sem uma análise mais apurada da prática: Figueiredo (1991) pesquisa o contexto da criação do Sesc (e do Sesi) e os vários significados do lazer presentes em suas experiências. Nesta toada, Corrêa (2010) investiga a criação e o funcionamento do Sesc, tendo como categoria operacional as análises das propostas e preocupações com o lazer e uso do tempo livre do trabalhador brasileiro, considerando também reflexões acerca dos governos Vargas e Dutra.

Sobre as ações do Ministério do turismo (Mtur), parece que nos últimos anos há um movimento de aproximação ao entendimento *lato* de turismo social por parte do governo. Um exemplo disso foi a Coletânea *Turismo – viagens de inclusão* (2006), fruto de um Seminário de mesmo nome organizado pelo Mtur em parceria com o IBAM (Instituto Brasileiro de Administração Municipal), estimulados pela compreensão das inúmeras oportunidades de integração social que podem ser abertas pelo turismo. Temas como “turismo e as relações com a infância e juventude”, “turismo de intergeracionalidade entre jovens e idosos”,

“turismo e acessibilidade”, “igualdade racial e turismo”, “turismo e orientação sexual”, “sociedades indígenas e turismo”, são nucleares na questão mais ampla do turismo social.

5. Conclusões

Diferentemente dos países europeus e alguns latino-americanos - que, por possuírem uma densidade de atuação, principalmente no âmbito público, acabam tendo mais pesquisas e escritos sobre turismo social - no Brasil, obras ou pesquisas que analisem criticamente e a fundo o fenômeno são praticamente inexistentes (seja com um viés institucional ou não). Reinaldo Dias sugere que o tema “ainda está para ser estudado” e aponta perguntas sobre turismo social no país que “só serão respondidas com um intenso trabalho de pesquisa a quem se dispuser fazê-lo” (apud Menezes *et al*, 2010: 12). O desenvolvimento dessa pesquisa pretende se infiltrar nesta lacuna por meio da análise de documentação e fontes orais ainda pouco exploradas pelos pesquisadores.

Em conformidade com nossa proposta, a metodologia privilegiada será a história oral, cuja principal função é fazer o registro da história de vida de pessoas envolvidas com o objeto de pesquisa. Os entrevistados estão sendo escolhidos pela sua importância nas decisões que iniciaram e/ou modificaram os rumos, objetivos e diretrizes do Sesc (e as nuances infiltradas nestas), em que o lazer e o turismo passam a receber prioridade na atuação da instituição. Será privilegiada não somente a memória dos profissionais como também outros atores sociais: o usuário, turista, indivíduos que vivenciaram as atividades oferecidas – enfim, pessoas que igualmente participaram e se envolveram com a origem e os desdobramentos do turismo social no Sesc.

Com o intuito de ajudar numa possível consistência contextual da política e de importantes episódios do cenário macro social do país - principalmente no final da década de 40 (ocasião da criação do Sesc) e nas décadas de 50 e 60

(consolidação e desenvolvimento do Sesc enquanto organizador dos lazes de uma parte da população) - buscaremos, além de bibliografia especializada e pertinente, documentos que fazem parte do acervo do arquivo do Cpdoc/FGV (RJ e SP), do arquivo nacional, da biblioteca nacional e do arquivo geral da cidade do Rio.

Apesar da escassez de documentos escritos no Sesc - majoritário e principal lugar de fontes da pesquisa - estes serão significantes para o trabalho. Sabendo-se que a instituição foi gestada sob a égide do capital privado, daremos voz aos discursos do empresariado por meio dos documentos de origem institucional. Os documentos de caráter jurídico e normatizador mais significativos são oriundos das quatro convenções de técnicos do Sesc, além da carta da paz social fruto da I conferência das classes produtoras. Este corpo de fontes será fundamental para a pesquisa, pois são documentos que podem indicar as intencionalidades presentes na criação e nas ações da instituição.

Existe também a documentação - especialmente relatórios técnicos e atas de reuniões - e as imagens produzidas por seu departamento nacional, órgão que tinha (e ainda tem) a função de traçar as diretrizes gerais da entidade. Esta documentação é fundamental para analisar a relevância que o Sesc dava ao lazer, em especial foco ao turismo, e que valores e mensagens estavam por de trás desta oferta de atividades.

Poderemos encontrar em cada unidade do Sesc (RJ e SP) as fontes mais constantes, que seriam as documentações descritivas acerca do que era feito (relatório de atividades, estatísticas, livretos informativos e outras publicações). Outro grupo de documentação é oriundo de acervos pessoais, de pessoas que trabalharam ou vivenciaram o turismo social.

No Sesc-SP existe a gerência de estudos e desenvolvimento, que atualmente está centralizando, na sede da regional, os dados existentes em cada uma de suas unidades, realizando um trabalho de catalogação e organização dos documentos disponíveis. No Rio está sendo feito um trabalho semelhante, reunindo imagens e documentos que contam a trajetória da regional.

Nossa análise avança na medida em que procuraremos além de dados, desvendar os discursos Estatal e empresariais da entidade. Por meio desta documentação será possível a análise da construção da memória do Sesc, componente fundamental da sua identidade no período em que o lazer do trabalhador se tornara foco de atenção. Dessa forma, somado ao nosso arcabouço teórico, tentaremos explorar novas formulações teóricas acerca do turismo social e a atuação e intencionalidades do Sesc neste âmbito.

Num momento em que o lazer e o turismo estão presentes, senão como práticas, mas como um conjunto de aspirações para um número cada vez maior de pessoas, torna-se relevante uma pesquisa que resgate os primórdios dessa atenção que recebe o tempo de não-trabalho, notadamente, a análise crítica de práticas como o turismo e a viagem num contexto mais amplo que oscila e apresenta complexas matizes entre dois pólos: oportunidade para quem não teria a chance de vivenciar tais experiências & instrumento de controle e busca de *paz social*. Entender como a criação de significados a respeito do turismo - enquanto possibilidade de lazer - é pressionada pelo jogo político e econômico nos parece uma área fértil no campo da história e das ciências sociais.

Referências

- ALMEIDA, M. V. de. (2001). *Turismo Social: por uma compreensão mais adequada deste fenômeno e sua implicação prática na realidade atual brasileira*. Dissertação de Mestrado, ECA/USP, São Paulo.
- ALVES JÚNIOR, E. de D. e MELO, V. A (2003). *Introdução ao Lazer*. Barueri: Manole.
- ARAÚJO, S. M. de. (2001). Artificio e Autenticidade: o Turismo como Experiência Antropológica. In Banducci Júnior, A. e Barreto, M. (Ed.) *Turismo e Identidade Local – uma visão antropológica* (pp. 49-63). Campinas: Papyrus.
- BOURDIEU, P. (2007). *A Distinção: crítica social do julgamento*. São Paulo: Edusp.
- BRÊTAS, A. (2007). *'Nem só de pão vive o homem': criação e funcionamento do Serviço de Recreação Operária (1943-1945)*. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação/UERJ, Rio de Janeiro.
- BRÊTAS, A. (2008). Serviço de Recreação Operária: a singularidade de uma experiência (1943-1945). In Alves Júnior, E. de D.; Melo, V. A. (Ed.). *Lazer e cidade: reflexões sobre o Rio de Janeiro* (pp.43-71). Rio de Janeiro: Shape.
- BUREAU (1980). Bureau internacional du tourisme social. *Estudios Turísticos*, Madrid (67), 147-154.
- CAMARGO, L. O. de (no prelo). A produção do lazer no município de São Paulo. In Silva, L. P. (Ed.) *Atlas dos municípios brasileiros*.
- CARTA DE VIENA (1980). *Estudios Turísticos*, Madrid (68), 217-219.

- CASTRO, C. (1999). Narrativas e Imagens do turismo no Rio de Janeiro. In Velho, G. (Ed.) *Antropologia urbana: cultura e sociedade no Brasil e em Portugal* (pp. 80-87). Rio de Janeiro: Zahar.
- CHEIBUB, B. L. (2009). *Lazer, experiência turística, mediação e cidadania: um estudo sobre o projeto Turismo Jovem Cidadão* (Sesc-RJ)”. Dissertação de Mestrado, Mestrado Interdisciplinar em Lazer/UFGM, Belo Horizonte.
- CORRÊA, A. A. A. (2008). A construção da modernidade e o controle do não-trabalho na sociedade brasileira: uma análise comparada do Serviço de Recreação Operária (SRO) e o Serviço Social do Comércio (Sesc). *Anais do XIII Anpuh-Rio*, 1-12.
- CORRÊA, A. A. A. (2010). *A Construção da Modernidade e o Controle do Não Trabalho na Sociedade Brasileira: Uma Análise das Propostas do Serviço Social do Comércio* (Sesc). Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-graduação em História Social/UERJ, Rio de Janeiro.
- COSTA, F. R. (2006). *Turismo para todos: Turismo Social no Sesc-SP*. São Paulo; Sesc.
- EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE (2006). *Opinion of the Economic and Social Committee on Social Tourism in Europe*. Brussels: EESC.
- FALCÃO, C. H. P. (2006). Turismo social: em busca de maior inclusão da sociedade. In Carvalho, C. L. de e Barbosa, L. G. M. (Ed.) *Discussões e propostas para o turismo no Brasil* (pp.127-145). Rio de Janeiro: Senac Nacional.
- FIGUEIREDO, B. G. (1991). *A criação do Sesi e Sesc: do enquadramento da preguiça a produtividade do ócio*. Dissertação de Mestrado, Faculdade de História/Unicamp, Campinas.
- GOMES, C. L. (2003). *Significados de recreação e lazer no Brasil: Reflexões a partir da análise de experiências institucionais (1926-1964)*. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação/UFGM, Belo Horizonte.
- LAMARÃO, S. T. de N. e Araújo, R. C. de. (1994). *Memória SESC Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Sesc-ARRJ.
- MELO, V. A. de. (2008). Projetos sociais de esporte e lazer e a participação da comunidade: repensando os modelos atuais. In Ventosa, V. (Ed.) *Los agentes de la animación sociocultural* (pp.252-275). Madrid: Editorial CCS.
- MELO, V. A. de. (2010). Lazer, modernidade, capitalismo: um olhar a partir da obra de Edward Palmer Thompson, *Est. Hist.*, vol. 23, (45), 5-26.
- MENEZES, P., MOTTA, P., da SILVA, T. C., VIDAL, M. de O, CASTRO, D. C. de (2010). Democratização do turismo no Brasil: um estudo sobre o papel do Turismo Social. 4º *Congresso Latinoamericano de Investigación Turística*, 1-24.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. (2006). *Turismo Social - diálogos do Turismo: uma viagem de inclusão*. Rio de Janeiro: IBAM.
- MINISTÉRIO DO TURISMO. (s.d). *Segmentação do turismo: marcos conceituais*. Brasília.
- NERY, P. R. A. (1998). *Viagem, passeio, turismo: um estudo comparado do deslocamento com valor*. Tese de Doutorado, Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social do Museu Nacional/UFRJ, Rio de Janeiro.
- OURIQUES, H. R. (2005). *A Produção do Turismo: Fetichismo e Dependência*. Campinas/SP: Alínea.
- PINTO, L. M. S. de M. (2008). Políticas Públicas de Lazer no Brasil: uma história a contar. In Marcellino, N. C. (Ed.) *Políticas Públicas de Lazer* (pp. 79-95). Campinas: Alínea.
- PORTER, R. (2001). Os ingleses e o lazer. In Corbin, A. (Ed.) *História dos Tempos Livres* (pp.19-58). Lisboa: Teorema.
- PORTO, T. (2006). As tecnologias de comunicações e informação na escola; relações possíveis... relações construídas, *Revista Brasileira de Educação*. Vol.11, (31), 43-57.
- RODRIGUES, J. P. (2010). *Uma Nova Versão sobre a História do Serviço de Recreação Operária: Memórias Reveladas sobre os Anos de 1958 a 1964*. Tese de Doutorado, Faculdade de Educação/USP, São Paulo.
- SANT'ANNA, D. B. (1994). *O Prazer Justificado: História e Lazer* (São Paulo 1969/1979): São Paulo: Marco Zero.

- SCARANCI, M. A. (2004). *Turismo Social - Concepção e Prática*. O Serviço Social do Comércio no Estado de São Paulo/BR. Dissertação de Mestrado, Mestrado em Educação, Administração e Comunicações/USM, São Paulo.
- SILVA, D. A. M. da. (2008). Territórios do Lazer: panoramas e reflexões sobre a animação sociocultural. In Marcellino, N. C. (Ed.) *Políticas Públicas de Lazer* (pp.97-117). Campinas: Alínea.
- URRY, J. (2001). *O Olhar do Turista: Lazer e Viagens nas Sociedades Contemporâneas*. São Paulo: Studio Nobel/Sesc.
- Weber, E. (1988). *França fin de siècle*. São Paulo: Companhia das Letras.

BERNARDO LAZARY CHEIBUB é doutorando em História, Política e Bens Culturais (Cpdoc/FGV); Mestre em Lazer (UFMG, 2009); Especialista em Jogos Cooperativos (Unimont-SP, 2006); Especialista em Lazer (Senac-SP, 2005); Bacharel em Turismo (Unipli, 2003). Professor do Departamento de Turismo da UFF; pesquisador dos grupos de pesquisa *Turismo, Meio Ambiente Urbano e Inclusão Social (TURis)* / UFF & *Turismo e Cultura (T-cult)*, que juntamente com o *Laboratório de Turismo e Antropologia*, integra o Núcleo de Estudos Socioculturais do Turismo / UFF. Áreas de investigação e/ou interesse: Estudos do Lazer; Relações teórico-empíricas entre Lazer, Turismo e Consumo; Fundamentos da Animação Cultural; Sócio-antropologia da Hospitalidade; Turismo Social; Teorias Contemporâneas da Mobilidade; e Experiência Turística, Mediação e Cidadania.

Submitted: December 2011

Accepted: February 2012

A tradicional Feira dos Santos em Chaves: um misto de animação, cultura e atração turística

Maria José dos Santos Cunha

Escola Ciências Humanas e Sociais da Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

mjscunha@net.sapo.pt

Resumo

Retratamos neste artigo os pontos mais marcantes de um processo de investigação sobre a Feira dos Santos em Chaves, uma cidade transmontana e com o qual pretendíamos saber como transformar em turistas alguns dos milhares de visitantes que anualmente a feira atrai à cidade, mas que geralmente nela não pernoitam. A metodologia utilizada no trabalho de investigação foi de cariz quantitativo, com recurso ao inquérito por questionário e os resultados que com ele conseguimos refletir que: a feira deve ser mantida, uma vez que faz parte do património da cidade, anima-a e é uma forma de promover o comércio e a economia local; os espaços da feira, tal como no passado, continuam a não ser do agrado de todos; é necessário apostar em ofertas mais variadas, nomeadamente nos produtos locais; existe a disponibilidade por parte de quem visita a feira para permanecer na cidade durante mais dias, desde que lhes sejam facultadas atividades recreativas e culturais que lhes agradem, nelas se incluindo tipos de animação diferente da proporcionada atualmente, visitas guiadas a locais com gastronomia típica da região ou mesmo ao centro histórico, às termas e às igrejas locais.

Palavras chave: animação; turismo; cultura; património; desenvolvimento e feira.

Abstract

The present paper describes the most striking points of a research study on the Saints Fair in Chaves, a city from Trás-os-Montes. This study aimed at knowing how to turn into tourists some of the thousands of visitors that the Saints Fair attracts to the city every year, but who, generally, do not stay overnight. The methodology used in the research study was quantitative, with the use of the questionnaire survey. The results achieved demonstrate that: the festivity must be maintained, as it is part of the city's heritage, enlivens it, and is a way to promote local trade and economy; spaces of the fair, as in the past, are still not to everyone's liking; it is necessary to bet on more varied offers, namely on local products; there is a willingness on the part of those who visit the fair to stay in town for a few days, provided that they are made available recreational and cultural activities that they enjoy, including types of entertainment that are different from the ones currently made available, tours to locations with the typical cuisine of the region or even to the historic centre, to spas and to local churches.

Keywords: animation; tourism; culture; heritage; development and fair.

Introdução

As feiras, que se apresentam como um complexo mosaico de interpretações, de acordo com os sujeitos sociais que nelas transitam e com as visões diferenciadas que estes expressam, continuam a ser a base fundamental para o desenvolvimento presente e futuro de muitos territórios do interior, não apenas pela animação que lhes imprimem, mas sobretudo pelo volume de negócios que nelas se movimenta e pelas pessoas que atraem. Um destes exemplos é a Feira dos Santos, em Chaves, cidade trasmontana que se ergue num vale fértil, muito conhecida pelas suas águas termais quentes e que tem lugar entre os dias 29 de outubro e 1 de novembro.

Uma das ambições dos flavienses é que, cada vez mais, quem a Chaves se desloca por altura da feira, permaneça na cidade e não regresse ao seu local de origem no final de cada dia, o que é confirmado por Mota¹ — antigo presidente da Região do Alto Tâmega e Barroso — quando refere que “não se trata tanto de atrair novos visitantes, porque não saberíamos onde metê-los, mas converter os actuais em turistas”. Foi com base no exposto e porque vivemos em Chaves, que cresceu em nós a vontade de podermos contribuir, de alguma forma, para esta mudança que, a dar-se, traria benefícios económicos para a cidade, sobretudo numa época turística baixa como é aquela em que se realiza a feira. Com essa convicção, empenhámo-nos num trabalho de investigação sobre a referida feira, com a intenção de conseguirmos respostas para a nossa pergunta de partida: “como transformar os visitantes da feira em turistas?”, entendendo-se por turistas, os visitantes que a Chaves se deslocam por esta altura e que aí pernoitam numa residencial ou hotel. Os objetivos que nos moviam eram: contribuir para um melhor conhecimento da realidade, tendo em vista um maior incremento da economia local; detetar motivações capazes de impelir os visitantes a permanecerem na cidade e recolher informação sobre aspetos positivos e menos positivos que a feira apresente.

¹ Cit. por CARNEIRO (2006): 40.

A metodologia utilizada no trabalho do qual damos conta neste artigo foi de âmbito quantitativo, com recurso a um questionário por nós elaborado, o que permitiu auscultar a opinião de duzentas pessoas por altura da feira, com a colaboração de quatro elementos que se disponibilizaram para o efeito.

1. A feira: instituição que remonta à idade média

Ao longo dos tempos, a feira — um evento público que remonta à idade média, no qual em dias e épocas predeterminadas se expõem e vendem mercadorias — foi adquirindo múltiplas facetas e tipologias diversificadas.

A feira, que na ótica de Vedana (2004) acontece enquanto plano de relações múltiplas e de intensas trocas, onde a heterogeneidade dos modos de vida e a diversidade de trajetórias sociais são aspetos preponderantes, corporifica-se num espaço público efetivo, onde acontecem negociações e sociabilidades plurais que traduzem várias tendências.

Noutros tempos, as feiras, segundo Pereira (2006), desempenhavam funções de centros de tráfico, favorecedores da troca de produtos entre os homens do campo e os da cidade; fonte de receita para o fisco; instrumentos de manutenção da autoridade real; desenvolvimento da economia; estímulo da sociabilidade, de diversão e fomento cultural. Hoje, para além da vertente eminentemente comercial, facilitam a troca de experiências; a circulação de novidades que acontecem pelo mundo; permitem identificar e visualizar aspetos que definem uma região ou localidade; evidenciam valores; costumes; formas de viver e laços de sociabilidade e convivência. As experiências nelas vivenciadas permitem às pessoas compreender melhor a realidade sócio histórica que é a feira e consciencializarem-se do papel fundamental que é o seu — como parte atuante dela — na construção social das suas identidades. É por isso que Brandão (2002) refere que o homem é sujeito da história, porque é criador da cultura.

Para muitos a feira — um misto de trabalho, lazer e entretenimento — é, na realidade, o local onde a liberdade e a autonomia podem ser claramente

visualizadas. E, como afirma Vedana: “Nos jogos verbais com os quais os feirantes travam suas relações na feira estão evidenciados os sistemas simbólicos que mediam a ação destes sujeitos no mundo, ordenando e interpretando o presente e a realidade vivida a partir da fala.” (2004: 82).

Pela importância que adquirem e que ultrapassa o seu papel comercial, as feiras revelam-se espaços de cultura, educação e lazer e constituem-se num grande cenário de expressões artísticas e culturais. São, aliás, os estilos de vida e os modos de relacionamento com os grupos e comunidade em que a feira tem lugar, que mostram como nela se entrelaçam os saberes que — aliados à forma como as pessoas que nela transitam, vão criando estratégias de sobrevivência, meios e formas de ela continuar a subsistir — fazem com que a feira resista às modernas redes de supermercados.

2. Relações entre património cultural e turismo

O património, que representa aquilo que se quer guardar, é, segundo Henriques (2003: 148), “o conjunto de coisas de valor que se herdou, pelo que património e identidade estabelecem uma relação estreita”, mais do que atrativo turístico, é fator de identidade cultural e de memória das comunidades. O turismo, por sua vez, porque deve atuar sempre no sentido do fortalecimento das culturas, é incentivado como estratégia de preservação do património.

Na busca da sua identidade, o homem inicialmente recorre ao património material, num segundo momento busca o património imaterial, no qual se inserem as festas, as celebrações, as feiras, os lugares e os saberes que fazem parte de sua formação cultural e que, de alguma forma, se encontram latentes no inconsciente coletivo. Assim sendo, “[...] o património deixou de ser definido pelos prédios que abrigaram reis, condes e marqueses e pelos utensílios a eles pertencentes, passando a ser definido como conjunto de todos os utensílios, hábitos, usos, costumes, crenças e forma de vida quotidiana de todos os segmentos que compuseram e compõem a sociedade (Barreto, 2000: 11).”

Também a Feira dos Santos — poderosa manifestação popular, que todos os anos os flavienses recriam e que, para além do seu carácter comercial, produz encontros potentes de afirmação da vida, possibilita modos de relacionamento e no meio de uma emaranhada rede de conversas que conetam uma diversidade de pessoas e situações, a construção de um sem número de histórias — faz parte do património imaterial. E porque o património cultural de uma localidade se caracteriza como a riqueza comum que herdamos como cidadãos e constitui a soma dos bens culturais de um povo, voltou, na virada do milénio e em contraposição à globalização, a ser valorizado (Simão, 2001), constituindo hoje um importante elo de ligação entre o turismo e a cultura. Processando-se esta, segundo Cunha (2008: 167) “[...] através da criação e transmissão de conhecimentos, costumes, usos, crenças, práticas rituais, mitos, tradições, padrões de comportamento, ideais de vida e por todo um património cultural que é necessário e urgente preservar e conservar como memória de um povo.”

Desta forma, o património fornece os motivos e as imagens que alimentam a indústria turística e esta, na opinião de Santana Talaverea e Prats (2005: 29), “recria os elementos culturais que dão substância à imaginação colectiva, acrescentando-lhe novos elementos num processo de complementariedade e retroalimentação”. No entanto, segundo a opinião de Sousa e Cunha (2010: 732), “um dos maiores desafios que os locais com valor cultural enfrentam é terem a capacidade de adaptar o património que possuem à procura turística”.

O património — visto como o conjunto dos bens naturais ou artificiais, materiais ou imateriais, sendo estes caracterizados por experiências espirituais (crenças, costumes, produções artísticas e intelectuais), haveres ou heranças deixadas pelos nossos antepassados (Barreto, 2000) e que basicamente se divide em dois tipos: cultural e natural — detém, em princípio, o potencial para atrair turistas a um determinado destino. Costa defende mesmo que, “a associação entre o turismo e a cultura deverá vir a ser uma das prioridades no futuro” (2003: 82).

O património deixa, cada vez mais, de ser apenas objeto de museus e prédios históricos, para se inserir no desenvolvimento económico/social e começar a

fazer parte das relações quotidianas da sociedade e o turismo, que “facilita a valorização e revitalização do património, do reviver das tradições, da redescoberta de bens culturais materiais e imateriais e da descoberta de novas concepções contemporâneas de arte” (Pereira, 2008: 42), surge, no dizer de Cabugueira (2005), como atividade económica extremamente importante, na medida em que pode desempenhar um papel decisivo no desenvolvimento de regiões onde, por vezes, não existem outras alternativas para alcançar esse objetivo. Património e turismo, no dizer de Santana Talaverea e Prats (2005), são, com efeito, duas indústrias em estreita colaboração: o património converte os locais em destinos e o turismo viabiliza-os.

3. Caraterização do local de estudo

Elevada a cidade em 12 de março de 1929, Chaves é uma das principais sedes de concelho da região de Trás-os-Montes. Integrada no distrito de Vila Real, do qual dista 64 km, estabelece, a norte, fronteira com a vizinha Espanha, da qual dista cerca de 8 km.

A cidade ergue-se no vale fértil do Tâmega, onde há cerca de 2000 anos os romanos se fixaram. A importância deste núcleo urbano levou a que fosse elevado à categoria de município no ano 79 d.C., quando dominava Tito Flávio Vespasiano, que deu origem à antiga designação de *Aquæ Flaviæ* à atual cidade de Chaves, bem como o seu gentílico — flaviense.

Junto à margem direita do rio Tâmega brotam águas de composição única, consideradas as mais quentes da Península Ibérica e as águas bicarbonatadas sódicas mais quentes da Europa, que fazem das termas de Chaves umas das melhores do país, não apenas pelas suas características, propriedades e virtudes, mas também pela envolvente paisagística natural, que convida ao descanso e à descoberta da natureza.

A fisionomia atual da cidade é o reflexo de uma vasta e rica história que por aqui se foi desenhando. Aos vestígios romanos outros se juntaram — românicos,

barrocos e renascentistas — que fazem do centro histórico da cidade uma miscelânea de recordações. Podendo aí visitar-se a torre de menagem do castelo de Chaves, que acolhe o museu militar; a igreja matriz e a da misericórdia, o paço dos Duques, edifício onde se situa a câmara municipal e o museu da região flaviense com as suas coleções pré-romanas, pré-históricas e de pintura contemporânea. Já fora do centro histórico pode visitar-se a ponte de Trajano; os fortes de S. Neutel e de S. Francisco, baluartes da defesa da cidade e muitos outros monumentos, neles se incluindo igrejas e capelas, em que a cidade é rica.

Graças aos antigos e novos investimentos e empreendimentos, bem como à qualidade e riqueza da gastronomia, que se impõe pelo presunto, alheiras, folar, pastéis de carne, pão de centeio, couve penca, batata, mel e outras iguarias culinárias, como o arroz de espigos com linguiça, o cabrito, a feijoada, os milhos e o cozido à base de carnes de porco, a cidade torna-se cada vez mais apelativa.

4. A tradicional Feira dos Santos em Chaves: perceção e interpretação

Conhecer a importância do passado e a sua relação com o presente e o futuro é fundamental para podermos interpretar os atuais problemas. Com essa intenção procuramos bibliografia que sustentasse a investigação, porém, devido às dificuldades encontradas tivemos que limitar-nos a alguns estudos e jornais da época. Não conseguimos, assim, saber ao certo quando e porquê teria sido criada a Feira dos Santos. Sabemos, no entanto, que ela existe há mais de um século e foi fundada pelos nossos antepassados, na mira das suas transações comerciais, com especial relevância para a venda do gado, com o intuito de comprar outras coisas de que se necessitava, como utensílios agrícolas e domésticos, calçado e agasalhos, uma vez que com a feira chegam sempre as primeiras neblinas, chuvas e a aragem fria. A feira tinha duas componentes, a feira dos animais e a das lãs.

Nos finais do séc. XIX, um dos aspetos mais negativos desta feira era o jogo. Funcionava ao ar livre, em barracas, inúmeras roletas, rodas da fortuna e outros

engenhos, que arrancavam a muitos os poucos cobres que, tantas vezes, lhes faltavam para comprar pão para os filhos, o que é confirmado num extrato do jornal “A Voz de Chaves”, de 25-10-1896, que ao problema se refere desta forma: “é desairoso para a nossa terra que uma feira *annual*, *outr’ora* tão importante se veja assim, transformada em vasto campo de *armadi’has* ao dinheiro dos incautos”. Havia, no entanto, os que pensavam que proibir o jogo traria menos feirantes e animação em geral.

O tempo passou, os montes foram rasgados pelas estradas, a camionagem desenvolveu-se, permitindo um maior contacto de pessoas e trocas comerciais e com isso a feira foi decaindo. Por força da tradição, apesar dos altos e baixos, a feira foi-se aguentando, embora o interesse da população fosse o de que a feira recuperasse o prestígio inicial.

Chegado o ano de 1935 e num esforço conjugado da câmara e de alguns comerciantes, a Feira dos Santos ganhou vida, através de algumas atrações e da isenção de taxas.

A partir de 1967, grupos de espanhóis começam a descobrir a cidade e começa então, graças a este fluxo, uma nova era para a feira, que durante anos melhora as transações comerciais, muito embora a sua animação não tivesse acompanhado este movimento. Não admira, por isso, que alguns afirmem, de acordo com um extrato retirado de um artigo do jornal “Notícias de Chaves”, datado de 26-10-1984, que

Ao lado das grandes feiras do país alinha a Feira dos Santos, em Chaves. Por isso aí temos já a cidade em alvoroço, prontinha a receber os visitantes que neste fim de Outubro e começo de Novembro vão encher as nossas ruas de alegria, de barulheira, de confusão, de apertos, nos largos de diversões, nos comes e bebes, no mundo de mil e uma coisas que todos os anos é a FEIRA, a tradicional e afamada FEIRA DOS SANTOS.

Muitos foram os locais que a Feira dos Santos experimentou e nem sempre foram do agrado de todos. Mas, como salienta Pereira, “[...] uma das características matriciais da nossa Feira-Festa reside na sua raiz eminentemente

popular, uma realização de rua, a céu aberto, no coração da cidade. E deverá manter esse ancestral formato por muito que isso custe a alguns que a desejavam ‘ver pelas costas’ ou melhor ‘encaixotada’ num espaço fechado e desviado da cidade.” (2005: 9). Outros porém, tinham uma visão diferente, defendendo por isso a necessidade de dar à feira um sentido de exposição, num local próprio, com regras e limitações, pois não gostavam da forma desorganizada que estava a tomar. Apesar de tudo, a feira tem-se mantido viva, chegou até nós e continua a ter os seus encantos.

5. A Feira no presente

Sem lembrança, não há memória, nem a possibilidade de recuperá-la. Lembrar não é somente reviver, mas refazer, reconstruir, repensar com representações de hoje as experiências vividas no passado e assim, “o passado vivenciado é filtrado no presente através da lembrança [...] a lembrança serve para se compreender melhor e dar sentido ao momento presente” (Pereiro Pérez, 2005: 72). É na memória que praticamente tudo acontece e se constrói um conjunto de representações, criações individuais sugeridas por situações vividas coletivamente pelo indivíduo no seu meio social. A preservação da memória é, assim, condição indispensável para a existência e continuidade histórica de um povo. Também a Feira dos Santos, porque faz parte da memória dos flavienses em cada fim de outubro e início de novembro — quer chova ou não, faça frio de rachar ou sejam os flavienses presenteados com o verão de S. Martinho — aí está, como cartaz grandioso da cidade. Isto porque, no dizer de Fontes (1992: 9), “[...] nos vales fixou-se o trasmontano e aprendeu sozinho a sua cultura, cristalizou em longos séculos de dor e alegria e perdurou até perto dos nossos dias [...] se ainda perdura e vive algo da nossa identidade de antanho é porque a força das culturas dos outros ainda não foi vencedora.”

Marco identitário das populações do Alto Tâmega, de que Chaves é capital, a Feira dos Santos passou a dispor de uma componente lúdica forte, uma vez que a

animação, que a Unesco entende como um “conjunto de práticas sociais que têm como finalidade estimular a iniciativa e a participação das comunidades no processo do seu próprio desenvolvimento e na dinâmica global da vida sociopolítica em que estão integradas” (Froufe e Sánchez, 1998: 33), é uma forma de dar vida e movimento às pessoas que visitam a feira.

Por uns dias, a Feira dos Santos transforma o espaço público em que se realiza e a realidade do local. O que antes era um espaço de passagem, ruas e largos com os seus respetivos moradores e comerciantes, torna-se num espaço de convivência, repleto de sons, cheiros, movimentos, colorido e troca e de uma variedade de atores que compõem o cenário, ainda que os moradores fiquem descontentes com o trânsito condicionado.

Com as pistas dos carrinhos e as múltiplas diversões a funcionarem, o movimento no parque das diversões começa a crescer, a cidade a fervilhar e os estudantes, tal como noutros tempos, esquecem neste período da feira as suas obrigações escolares, para se perderem nas voltas apressadas das inúmeras diversões e, embora as motivações de hoje não sejam as mesmas do passado, as pessoas, tal como dantes, chegada a feira, invadem as ruas da cidade, que se transforma num singular ponto de encontro de pessoas e memórias. Os expositores rondam os quinhentos e os que visitam a feira, cerca de dez mil. Vem-se à feira pelas mais diversas razões, para fazer compras, para se encontrarem e relembrarem amigos ou viver o frenesim que anima a cidade.

As barracas dos churros e farturas são uma tentação, mau grado o preço a que chegaram. Mantêm-se a venda das castanhas assadas, novidade da época. O algodão doce e as pipocas continuam a atrair os mais pequenos. As barracas de Vila da Feira estão repletas de bolos variados que a população esgota num instante. Os comerciantes locais, de forma a dinamizarem o certame, podem vender os seus *stocks* na rua, o que de certa forma ajuda ao escoamento dos produtos.

O passado nunca rompe totalmente com o presente, antes mantém um certo tipo de relação com ele, embora nesta ideia de continuidade entre passado e

presente haja ruturas e mudanças interpretadas como necessárias e positivas à Feira dos Santos, tal como salienta Pereira (2006: 187),

[...] ninguém lhe retirará, ainda, o mérito de haver oferecido (na sua já pluri-milenar caminhada) a multidões de visitantes que a ela anualmente se deslocam um fiel ‘mostruário’ da multifacetada gama de artefactos materiais, fruto da criatividade, do sentido utilitário ou meramente decorativo, de uma quase enternecedora ingenuidade estética, e de uma fina habilidade manual, que são predicados do povo que, prevalecentemente anónimo, os produz.

A feira mudou e mudou muito. No presente, a par dela têm lugar a feira do gado, que é uma oportunidade para negociar alguns animais e que, nos últimos tempos, se abriu à participação de criadores nacionais, num concurso de pecuária. O festival gastronómico do polvo, que é vendido por portugueses e espanhóis em tasquinhas concentradas no campo da feira, é outro atrativo a ela aliado. A estas duas componentes que muita gente atraem à feira, junta-se uma panóplia de animações de rua, ranchos folclóricos, grupos musicais tradicionais, chega de bois, corrida de cavalos, arruadas de bombos tradicionais, gaiteiros galegos e fogo de artifício, que dão à feira o cariz tradicional a que nos tem habituado. Os cafés, as tabernas típicas e os restaurantes, que apostam fortemente na componente gastronómica, enchem-se de pessoas. No tocante às muitas residenciais e hotéis que a cidade comporta, o mesmo não acontece, uma vez que à noite, tirando um ou outro concerto ou as habituais diversões da feira, nada mais há que cativa e seduza o visitante, que acaba por regressar a casa. Apesar de tudo, a feira, para além da sua função comercial, serve de pretexto para a promoção da cidade e da região e de desenvolvimento da economia local.

6. A animação: conjunto de atividades que permite ao turista usufruir de forma plena uma determinada experiência feira: instituição que remonta à idade média

A animação, que Chaves e Mesalles entendem como “o conjunto de acções e técnicas dirigidas para motivar, promover e facilitar uma maior e mais activa participação do turista no desfrute do seu tempo de férias, nos níveis e dimensões que isto implica” (2001: 20), é constituída por um conjunto de atividades culturais, lúdicas, de recreio e outras, que são oferecidas aos turistas e que, ao aniquilarem a sua monotonia, excesso de tensão e *stress*, restabelecem o seu equilíbrio físico e psíquico. Servem, por outro lado, estas atividades, como base de sustentação ao desenvolvimento de uma região, à divulgação e afirmação da sua identidade cultural e à fixação de saberes e tradições. Enquanto elemento constitutivo fundamental de um produto turístico compósito, a animação turística deve, na opinião de Vieira (2005: 3),

[...] concorrer, entre outros, para os seguintes resultados: contribuir para a inovação do produto turístico, a qual se torna cada vez mais necessária para atrair uma clientela cada vez mais exigente; propiciar novas oportunidades de criação de emprego e de rendimento suplementares para a comunidade local; contribuir para o aumento e duração da estada e dos gastos dos turistas, ser uma actividade estratégica para a preservação e recuperação do ambiente e do património.

No âmbito do turismo o fator animação é essencial, não apenas porque, como afirma Cavaco (2005: 2), “falar de turismo, sem apostar nas actividades de animação a jusante do sector, constituiria sem dúvida um contra-senso”, mas porque a animação pode traduzir-se num maior sucesso e vitalidade de qualquer destino turístico e concorrer para a sua diferenciação, ao garantir-lhe uma vantagem competitiva face a destinos alternativos, facto que tem levado muitos centros urbanos a investir nela. Na opinião de Torres (2004), a animação para além de proporcionar horas de divertimento lúdico, oferece excelentes possibilidades culturais, pelo que pode considerar-se como um fator dinâmico que permite: a criação de novas relações; o aumento e reforço da dinâmica

turística integrada e sustentável de uma região e o estabelecimento de pontes entre os quotidianos e uma vida melhor. Outras das características é ser geradora de satisfação e fazer com que quem visita se torne num excelente meio de divulgação e promoção e contribuir para uma crescente ocupação e fidelização objetiva. E porque aquilo que temos de dar a quem nos visita, no entender de Completo (2005: 5), “é algo que seja exclusivo na vida delas e que, de algum modo, seja a alavanca da memória”, desenha-se a necessidade de oferecer a essas pessoas uma relação forte com as culturas e comunidades locais, adaptar as condições particulares que os locais oferecem à tipologia do público-alvo e oferecer-lhes um conjunto de práticas culturais que tenham condições para captar o seu interesse e prolongar a sua estada.

7. Estratégia metodológica utilizada

Ao iniciar uma investigação, o investigador inicia também um processo de procura, indagação e questionamento. Com esta atitude e através do pensamento racional, ele procura fazer avançar o conhecimento. Porém, no dizer de Pérez Serrano (2000: 22),

Ao tentar desenhar um processo podemos equivocarnos, sabendo que ‘os equívocos são a antessala da descoberta’. Não é em vão que a investigação começa através da curiosidade que o ser humano sente ao perguntar-se o porquê das coisas, implica ânsia de saber de descobrir, elemento importante para suscitar entusiasmo e persistir numa atitude de descoberta.

Após se ter definido o âmbito da investigação, é importante fazer uma aproximação sistemática da realidade em estudo, pois, como salienta Cunha (2004: 145), “através da investigação aproximamo-nos do conhecimento da realidade”. Conhecer a realidade em que se vai atuar permite-nos uma melhor perceção do estudo a realizar. A finalidade da investigação condiciona o estudo em que se está envolvido, na medida em que dela depende o tratamento a que

aquele se deve submeter. É em função dessa finalidade que o investigador opta por um ou outro tipo de investigação, para que daí possa resultar uma melhor clarificação dos métodos e técnicas a utilizar e das expectativas em relação aos resultados.

A pesquisa e a análise dos fenómenos inerentes à temática em estudo implicam o recurso a métodos e técnicas de investigação, processos pelos quais a realidade é investigada. A propósito, Pardal e Correia são de opinião que

[...] a escolha dos métodos e das técnicas que vão ser utilizadas, a formulação da hipótese ou hipóteses, a selecção das variáveis e, finalmente, o estabelecimento de um plano de actuação configuram [...], o melhor mecanismo de delimitação do trabalho de investigação. Tal definição deverá ter em conta, em síntese, o seguinte: a finalidade e o tipo de investigação, bem como os recursos humanos e materiais disponíveis para a sua execução (1995: 26).

No presente caso, a metodologia utilizada foi de cariz quantitativo com recurso ao inquérito por questionário, técnica apoiada numa sequência de perguntas ou interrogações escritas dirigidas aos indivíduos, que, no presente caso, foram visitantes da feira que, através das ditas perguntas, puderam revelar as suas opiniões, representações ou várias informações sobre eles próprios ou sobre o meio.

De acordo com Cunha, o inquérito por questionário, que consiste basicamente “num conjunto de perguntas de um ou vários tipos, isto é: abertas, fechadas ou de escolha múltipla, às quais se dá resposta por escrito e se referem a dados pessoais e opiniões” (2009: 117), revela-se, por conseguinte, como uma ferramenta fulcral para desenvolver um trabalho, dado possibilitar respostas para muitas das questões que surgem num plano de opiniões mais ou menos alargado. Apresenta, para além disso, algumas vantagens quando comparado com outros instrumentos de recolha, tais como: poder ser aplicado a uma amostra lata do universo em estudo, sair barato, garantir em princípio o anonimato dos inquiridos, poder ser remetido pelo correio e não exigir uma resposta imediata, vantagens que levam Pardal e Correia a considerar que ele “constitui

seguramente a técnica de recolha de dados mais utilizada no âmbito da investigação sociológica” (1995: 51).

O inquérito por nós elaborado, composto por cinco perguntas abertas, que permitem plena liberdade de resposta ao inquirido e onze fechadas, nas quais o inquirido apenas têm de optar por uma de entre as alternativas que se lhes oferecem, foi dirigido a duzentas pessoas que na feira transitavam, selecionadas de forma aleatória e que assim constituíram a nossa amostra.

As hipóteses são básicas e fazem a ponte entre a teoria e a observação/realidade, orientando toda a investigação subsequente, na opinião de Sousa (2009: 50), “podem ser formuladas de vários modos, mas o seu modo mais geral de formulação é sob a forma de uma *afirmação dedutiva e positiva*”, funcionam como palpites que o investigador possui sobre a existência de relações entre variáveis e fornecem-lhe uma linha de orientação quanto ao modo como esse palpite pode ser testado. A nossa hipótese de partida ia no sentido de que “a Feira dos Santos pode funcionar como motor de desenvolvimento turístico, se a ela se aliarem ofertas que motivem o visitante a permanecer mais do que um dia no local”.

8. Apresentação e análise dos resultados

O inquérito por questionário funcionou como instrumento de recolha de informação no estudo que pretendíamos realizar. Os dados obtidos requeriam ser registados, analisados e interpretados. O método utilizado na análise dos dados foi a análise estatística, método mais adequado em investigações quantitativas que, no dizer de Rosental e Frémontier-Murphy (2001), tem por objeto não apenas a reunião de informações sobre determinadas populações, mas também as diferentes formas de apresentação sintética dos dados e que, segundo Quivy e Campenhoudt (1992: 224), “se impõe em todos os casos em que estes últimos (os dados) são recolhidos por meio de inquérito por questionário”.

Os resultados obtidos revelam que os elementos constitutivos da amostra eram na sua maioria do sexo feminino (65%) e tinham idades que se distribuíam por diferentes faixas etárias, que iam dos quinze anos de idade (3%) aos com mais de sessenta (16%), sendo a faixa entre os trinta e os trinta e nove anos a que atingiu uma percentagem mais elevada (24%). Os inquiridos na sua maioria (74%) residiam na região do Alto Tâmega e Barroso, 20% residiam noutras regiões e 6% na vizinha Espanha. A grande maioria (86%) vem acompanhado à feira. Relativamente ao número de dias que pensavam dedicar-lhe, 40% dos inquiridos assinalaram todos os dias, 27% dois dias e os restantes 33%, um único dia. Quando questionados sobre o tipo de alojamento em que estavam instalados, a maioria (73%) responderam estar alojado em casa própria, 9% em casa de familiares ou amigos, 5% numa residencial ou hotel e os restantes 13% não assinalaram qualquer tipo de alojamento. No tocante ao motivo que os trouxe à feira, 41% assinalaram vir fazer compras, 31% vêm pela animação, 14% pela gastronomia, 8% aproveitam para visitar familiares e amigos, 3% vêm em negócios e 3% por outros motivos. Em relação à questão: “a feira está a dar resposta às suas expectativas?”, a grande maioria (76%) respondeu afirmativamente, 24% referiram não estar satisfeitos. As justificações apontadas para essa sua atitude foram a diversidade de produtos que encontraram, a animação existente, o convívio que a feira proporciona, a necessidade de ofertas mais variadas e um local mais apropriado para que a feira não fique tão dispersa. Quando questionados sobre se era importante manter esta feira tradicional, 97% responderam afirmativamente. As justificações para essa resposta foram: a feira faz parte do património da cidade; atrai muitas pessoas; anima a cidade e é uma forma de promover o comércio e a economia local. Quando questionados sobre se encontraram diferenças em relação a feiras anteriores, 72% disseram “sim”, 36% justificaram com o facto de haver uma acentuada presença de expositores estrangeiros, 26% afirmaram que a feira está muito dispersa e 10% apontaram a fraca presença de produtos locais. Acerca da melhor localização para a feira, a maioria (67%) é de opinião que deve continuar a localizar-se no centro da cidade, pois de outra forma perdia-se a tradição e a feira deixava de ser a mesma coisa,

os restantes 33% defendem a sua localização em local próprio, justificando que as condições seriam melhores e a feira ficaria mais ordenada. Quando confrontados com a questão: “estaria disposto a permanecer na cidade durante os dias da feira se à noite se levassem a cabo atividades recreativas e culturais que lhe agradassem?”, a maioria (92%) respondeu afirmativamente. Relativamente às atividades que gostariam que lhes fossem proporcionadas, 10% referiram gostar de visitar o centro histórico, as termas e as igrejas locais; 16% preferiam conhecer locais com gastronomia típica da região, ao passo que 66% desejavam outros tipos de animação.

Depreende-se destes resultados: que a amostra era constituída na sua maioria por mulheres, talvez por serem em maior número, mas também por se mostraram mais recetivas em colaborar; que no tocante à idade dos respondentes, a amostra era bastante equilibrada, dado ser constituída por elementos de diferentes faixas etárias; que a maioria dos inquiridos é da região (74%) e que apenas 26% são de fora da região, o que justifica, em nossa opinião, um maior investimento na divulgação da feira, com vista a aumentar a vinda de mais pessoas de fora da região, nomeadamente da vizinha Espanha que está tão próxima; que apenas 5% assinalaram estar alojado numa residencial ou hotel, o que nos parece pouco e que 13% assinalaram não utilizar qualquer tipo de alojamento, possivelmente por irem embora no próprio dia da visita; que o que mais motiva as pessoas a virem à feira são as compras 41%, a animação 31% e a gastronomia 14%, dados que nos levam a concluir que a animação é outro aspeto a ter em linha de conta, se de facto se deseja atrair/cativar novos públicos, na medida em que pode funcionar como importante pilar na dinâmica da feira, dependendo da sua qualidade e originalidade, o poder de captação de visitantes e o dar-lhes motivos para se fidelizem como turistas; que os 24% de inquiridos que não se mostraram satisfeitos com a feira, assinalaram a necessidade de ofertas mais variadas e um local mais apropriado para que a feira não fique tão dispersa, o que não impediu, no entanto, que 97% entendam ser importante mantê-la, uma vez que faz parte do património da cidade, anima-a e é uma forma de promover o comércio e a economia local; que 72% dos inquiridos verificaram, em relação a feiras

anteriores, uma acentuada presença de expositores estrangeiros e a fraca presença de produtos locais, o que contraria a tendência que tem vindo a ganhar força por todo o país numa atitude de defesa do que é nosso, o que só beneficia a nossa economia e o consumidor; que 67% são de opinião que ela deve continuar a localizar-se no centro da cidade, pois de outra forma perde-se a tradição, opinião de que também comungamos, pois entendemos que, desta forma, a feira dá o seu contributo para a revitalização do centro da cidade e do comércio local que, apesar dos transtornos que sofre com o constrangimento do trânsito, consegue obter mais dividendos; e finalmente, que 92% estariam disposto a permanecer na cidade durante os dias da feira se à noite se levassem a cabo atividades recreativas e culturais que lhe agradassem. O que nos leva a pensar que urge reinventar formas de animação apelativas para os diversos públicos, que hoje, mais atentos, informados e seletivos, exigem ofertas mais estimulantes, inovadoras e inesquecíveis. É de inovação que o mercado precisa para ser mais competitivo e sedutor e a animação pode ser a “mola” impulsionadora, quer para o aumento de fluxo de pessoas à cidade, quer para o aumento do seu tempo de permanência na localidade. Importante também é que o próprio setor hoteleiro desperte para uma nova realidade e um novo tipo de turista que vê na animação uma mais-valia na sua qualidade de vida e forma de fazer turismo.

Conclusão

A tradicional Feira dos Santos em Chaves, com uma teimosia tradicional e ainda que não adaptada totalmente às novas realidades, continua viva, apesar de muitos, quando a ela se referem, dizerem que já não é o que era. Feira de ontem, de hoje, feira que nunca conseguimos dissociar das nossas perduráveis recordações de infância, a Feira dos Santos faz com que, de maneira utópica, recordemos sempre a feira que já foi. Porém, se tudo se transforma, com a Feira dos Santos obviamente que tinha de acontecer o mesmo. A realidade é que a feira teve de acompanhar a evolução dos tempos, embora procurando conciliar

tradição com modernidade, o que aliás é o segredo da sua permanência. Porém, o conceito de património cultural não é apenas sinónimo de passado, memória do que ficou como herança, mas também presente, uma vez que não se pode entender o presente, nem pensar o futuro, sem olharmos a memória. Aliás, foi com os olhos postos no futuro que decidimos levar por diante este trabalho que agora concluímos e que tinha como propósito encontrar respostas para a nossa pergunta de partida.

A conclusão de um trabalho constitui, na óptica de Laville e Dionne (1999: 230), “uma etapa amiúde simples de transpor, principalmente porque se situa no prolongamento directo das etapas precedentes que ela vem naturalmente coroar, retomando vários dos seus elementos”. Neste sentido e no tocante ao caso presente, compete-nos referir que, apesar de algumas limitações que tiveram a ver com a dificuldade na abordagem das pessoas a inquirir, sobretudo nos dias com maior fluxo de pessoas, o trabalho de investigação decorreu de acordo com o previsto. Nele abordámos conceitos como: feira, instituição que remonta à idade média; relações entre património cultural e turismo; caracterização do local de estudo e a abordagem da feira no passado e no presente.

A metodologia por nós adoptada, possibilitou-nos concluir, através dos dados recolhidos nos questionários dirigidos à nossa amostra, que os espaços da feira continuam a não ser do agrado de todos, uma vez que a feira está muito dispersa, o que condiciona muito o trânsito; que alguns sentem a necessidade de ofertas mais variadas, isto é, que passem pelo tradicional e pelo atual; a fraca presença de produtos locais, o que de certa forma é uma realidade; a disponibilidade de quem visita Chaves por essa altura para permanecer na cidade, desde que lhes sejam facultadas atividades recreativas e culturais que lhes agradem, nelas se incluindo tipos de animação diferente da proporcionada atualmente, visitas guiadas a locais com gastronomia típica da região ou mesmo ao centro histórico, às termas e às igrejas locais e a importância de manter a feira, uma vez que faz parte do património da cidade, promove o comércio e a economia local e tem possibilidades de melhoria destas suas capacidades, desde que se acerte na “receita” que, a nosso ver, deve incluir atividades capazes de aumentar o grau de

satisfação de quem nos visita e, em simultâneo, acrescentem qualidade ao tempo passado no local. Esta será possivelmente uma fórmula para que quem visita a feira acabe por pernoitar e permanecer na cidade durante mais dias, no entanto, é possível que investigações futuras possam apontar outras soluções.

Os resultados vêm confirmar o que foi tido como a nossa hipótese inicial, que considerava a possibilidade da Feira dos Santos poder funcionar como motor de desenvolvimento turístico, se a ela se aliassem ofertas que motivassem o visitante a permanecer no local.

Ao terminarmos este trabalho de investigação, com o qual estávamos convictos de alcançar determinados objetivos que nos propúnhamos e que, de certa forma, acabámos por conseguir, não podemos deixar de exprimir o nosso desejo de que ele tenha contribuído, de alguma forma, para um melhor conhecimento da realidade e para que, através dos resultados do mesmo, se possa proceder à melhoria da imagem da feira e à adoção de formas diferenciadas de captação do interesse dos visitantes, nomeadamente atividades que aliem à inovação e criatividade, a sua integração nas mesmas. Aposta que, a nosso ver, pode captar não apenas turistas, mas resultar benéfica para a imagem da cidade, mas que só o futuro poderá vir a confirmar.

Referências bibliográficas

- BARRETO, M. (2000). *Turismo e Legado Cultural*. São Paulo: Papirus Editora.
- BRANDÃO, C. R. (2002). *A Educação como Cultura*. São Paulo: Mercado das Letras.
- COSTA, C. (2003). *Avaliação do II Quadro Comunitário de Apoio – Componente Turismo*. Lisboa: Secretaria de Estado do Turismo/Universidade de Aveiro.
- CABUGUEIRA, A. (2005). A Importância Económica do Turismo. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 2(2), 97-104.
- CARNEIRO, A. P. M. (2006). *O Turismo e a Animação como Parceiros na Preservação das Tradições e Desenvolvimento das Regiões. A Feira Tradicional dos Santos em Chaves – Passado, Presente e Futuro*. Trabalho de investigação da Licenciatura em Recreação, Lazer e Turismo, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- CAVACO, C. (2005). Turismo versus Animação Turística. *Pessoas e Lugares*, 30, 2.
- CHAVES, A. e MESALLES, L. (1991). *El Animador. Como Organizar Las Actividades de los Clientes en un Hotel Divertido*. Barcelona: Laertes.
- COMPLETO, F. (2005). Animação é a “Alavanca da Memória”. *Pessoas e lugares*, 30, 5.

- CUNHA, M. J. S. (2004). *Animação Educativa para o Desenvolvimento Pessoal e Social: Um Estudo de Práticas Teatrais com Futuros Formadores*. Tese de Doutoramento, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- CUNHA, M. J. S. (2008). Turismo Cultural como Estratégia Territorial de Desenvolvimento. In A. Vilaça e V. Pereira (Coords.), *Congresso Internacional Turismo Cultural e Religioso. Oportunidades e desafios para o século XXI* (pp. 166-176). Póvoa de Varzim: Turell TCR – Desenvolvimento e Promoção do Turismo Cultural e Religioso.
- CUNHA, M. J. S. (2009). *Investigação Científica. Os Passos da Pesquisa Científica no Âmbito das Ciências Sociais e Humanas*. Chaves: Ousadias.
- FONTES, L. (1992). *Etnografia Trasmontana, Crenças e Tradições de Barroso*. Lisboa: Editorial Domingues Barreira.
- FROUFE, S. e SÁNCHEZ, M. A. (1998). *Animación Sociocultural. Nuevos Enfoques*. Salamanca: Amarú Ediciones.
- HENRIQUES, C. (2003). *Turismo, Cidade e Cultura. Planeamento e Gestão Sustentável*. Lisboa: Edições Sílabo.
- LAVILLE, C. e DIONNE, J. (1999). *A construção do Saber. Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- PARDAL, L. e CORREIA, E. (1995). *Métodos e Técnicas de Investigação Social*. Porto: Areal Editores.
- PEREIRA, M. A. (2005). Ecos do planalto de Monforte de Rio Livre. *Jornal Notícias de Chaves*, 28 de Outubro, 9.
- PEREIRA, M. A. (2006). *A Feira-Festa Anual dos Santos, em Chaves e alguns Temas & Problemas Suscitados por ela e pelo Grandioso Historial da Vetusta Aquae Flaviae*. Chaves: Notícias de Chaves.
- PEREIRA, V. C. (2008). *Turismo Cultural e Religioso em Braga e Santiago de Compostela: Proposta de Criação de um Produto Conjunto*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia.
- PEREIRO PÉREZ, X. (2005). *Galegos de Vila: Antropoloxía dun Espazo Rurbarno*. Sotelo: Edición Blanco.
- PÉREZ SERRANO, G. (2000). *Modelos de Investigación Cualitativa en Educación Social y Animación Sociocultural: Aplicaciones Prácticas*. Madrid: Narcea.
- QUIVY, R. e CAMPENHOUDT, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- ROSENTAL, C. e FRÉMONTIER-MURPHY, C. (2001). *Introdução aos Métodos Quantitativos em Ciências Humanas e Sociais*. Lisboa: Instituto Piaget.
- SANTANA TALAVEREA, A. e PRATS, L. (Coords.) (2005). *El Encuentro del Turismo con el Patrimonio Cultural: Concepciones Teóricas y Modelos de Aplicación*. Sevilla: Fundación El Monte.
- SIMÃO, M. (2001). *Preservação do Património Cultural em Cidades*. Belo Horizonte: Autêntica.
- SOUSA, A. B. (2009). *Investigação em Educação*. Lisboa: Livros Horizonte.
- SOUSA, F. C. C. e CUNHA, M. J. S. (2010). O Património Cultural da Região do Alto Tâmega e Barroso como Produto Turístico. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 13/14, 729-738.
- TORRES, Z. B. (2004). *Animação Turística*. São Paulo: Roca.
- VEDANA, V. (2004). *Fazer a Feira: Estudo Etnográfico das “Artes de Fazer” de Feirantes e Fregueses da Feira Livre da Epatur no Contexto da Paisagem Urbana de Porto Alegre*. Porto Alegre: Dissertação de Mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul.
- VIEIRA, C. S. (2005). O Papel da Animação Turística nos Territórios Rurais. *Pessoas e lugares*, 30, 3.

Jornais citados

A Voz de Chaves (25-10-1896).

Notícias de Chaves (26-10-1984).

MARIA JOSÉ DOS SANTOS CUNHA é doutorada em Ciências Humanas e Sociais/Ciências da Educação pela Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Mestre em Educação/Educação de Adultos pela Universidade do Minho e Licenciada em Metodologia e Supervisão em Educação de Infância, pela mesma universidade. Exerce funções de ensino e investigação na Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro. Da sua atividade docente destaca-se a participação em cursos de formação de animadores socioculturais; profissionais de turismo; educadores de infância; professores do 1º ciclo do ensino básico e atores, bem como o envolvimento em pós-graduações e mestrados. Autora de vários livros e artigos, participa com regularidade em diversos congressos e conferências.

Submitted: December 2011

Accepted: January 2012

Does the practice of PPP obey the generalised assumptions of partnership rhetoric?

Carmen Pardo Vela
Sheffield Business School
Sheffield Hallam University, U.K.
C.Pardo-vela@shu.ac.uk

Abstract

This paper explores the inter-organisational collaboration between public and private organisations, i.e., the public-private partnerships (PPPs). The private sector is directly intervening worldwide in the delivery of public services and infrastructures. PPP is explored from the perspective of both sectors to gain insights that contribute to further understand of its meaning, implications, and functioning. The paper also aims at critically analyse the theory and practice relationship. Acknowledging that the British experience constitutes an international reference as far as PPPs are concerned, this paper focuses on the British National Health Service. With the aim of uncovering the dynamics and processes that involve that particular form of collaboration, multiple case study research was designed based on semi-structured interviews, focus groups and documentary data. Evidence highlighted the dependence on the socio-relational dimension for the development and characterisation of PPPs and that they are mostly driven by institutionalised forces. It was also confirmed that a transactional nature considerably improves the premises that accompany the rhetoric of partnership.

Keywords: strategic public management; collaboration; public-private partnerships; relationship management.

Resumo

Este artigo investiga a colaboração inter-organizacional entre instituições públicas e privadas: as parcerias público-privadas (PPPs). Cada vez mais, o setor privado intervém diretamente na prestação de serviços públicos e de infraestruturas. As PPPs são estudadas a partir das perspectivas de ambos os setores para obter informação que contribua para uma melhor compreensão do seu significado, consequências e funcionamento. Este artigo também analisa criticamente a relação entre a teoria e a prática. Considerando que a experiência britânica constitui uma referência internacional nas PPPs, este artigo foca o caso do Serviço Nacional de Saúde britânico. Com o objetivo de revelar as dinâmicas e os processos que envolvem esta forma de colaboração, construíram-se diversos estudos de caso a partir de entrevistas semi-estruturadas, *focus groups* e diversas informações documentadas. Os resultados revelaram que o desenvolvimento e caracterização das PPPs estão dependentes da dimensão sócio-relacional e que, na maioria das vezes, as PPPs são dirigidas por forças institucionais e têm uma natureza transnacional que melhora consideravelmente as premissas que acompanham a retórica da parceria.

Palavras-chave: gestão estratégica pública; colaboração; parcerias público-privadas; gestão de parcerias

1. Introduction

Inter-organisational collaboration consolidates itself as an extended practice in order to compensate and soften the lack of resources needed for an optimal market competence (Huxham & Vagen, 2000) and market permanence (Teisman, 2002). Public sector became a key area for collaboration practices. Under the “so-called” new public management movement, an inevitable worldwide change took place with theories that advocated different management strategies that allow the provision of public services and infrastructure in the most effective way, while also assuring citizens’ satisfaction (Dorrego de Carlos, 2009). Driven by the critical situation reached by public administrations during the 70s and 80s, it was accepted that there was a need to introduce market competition, a business-like approach, efficiency and capital to provide public services. This derived in adopting a new concept of public service provision and an environment of outstanding complexity, ending in the acquisition of the public sector and forming an outstanding role within the contracting services market (Buse, 2001).

The British experience constituted an international reference (Khaleghian, 2005; Dorrego de Carlos, 2009). A relevant illustration of the mentioned search of better management, efficiency and effectiveness is represented by the British National Health Service (NHS). More than three decades of continuous reforms provoked different and continuous re-structures and re-organisations (Hewison, 2003) that affected many service delivery aspects (Puckett, 2004). Outsourcing was considered the most cost effective option and in consequence this assumption gave incentives to put support services, for example catering provisions out to compulsory tender (Kelliher, 1996) and thus resulting in the general growth of outsourcing practices.

Partnership was established as one of the favoured organisational models across European Union countries (Dorrego de Carlos, 2009; Yang, 2003) but especially in the United Kingdom (UK). Central governments resulting to be, in this way, the catalyst for establishing public-private partnerships (PPP) in local

economies in the 1980s (Weihe, 2006). Since its appearance, PPP gained similar relevant position to privatisation and contracting out practices. However, in spite of its popularity, this widely disseminated concept of partnership remains imprecise, with obscured defining features. Furthermore, this level of ambiguity is also negatively reflected at the operational level since policy guidelines remain unclear (Weihe, 2005; Weihe, 2006).

The research revolves around the context of health services and the outsourcing initiatives that took place as part of the modernization process within public services to achieve better adaptability, efficiency and service delivery particularly in Britain. By referring to the outsourcing experience in the UK and the resulted highly complex inter-organisational relations between public and private organisations, this research attempts to address the concept of partnership as a means to improve service provision and the generation of added value. With the aim of not only investigating the influential factors that affect partnering but also the intrinsic meaning of this concept, this research aims to show the contrast between how partnership is understood in theory and in practice. This work provides a holistic understanding of the relationship by including both involved sides of the contracting arrangement agreed for the provision of ancillary public services –food services provision in this case, and the barriers associated with the development and implementation of these types of collaborative relationships.

Overall, the purpose of this paper is to develop a conceptual framework that expands existing insights into PPP particularly within an area where little research has been undertaken as is the case with the provision of catering services in public domains. The purpose of this research is to introduce the aims and objectives, provide an explanation of the applied methodology and to present and discuss the most significant findings.

2. Research background

Departing from the corroborated premise that in spite of the widely spread use of PPP as a globally accepted procurement route, there still is a need for agreeing on what constitutes a PPP as well as extending knowledge about its practice, this research is driven by finding evidence and discussion about “*how partnership is approached and understood between public and private organisations for the delivery of public services?*”

The above research aim concentrates on two questions: how the involved parties make sense of working in partnership; and how do public and private parties interact and collaborate in practice. This research paper will focus on the partnership between public and private institutions from theory and practice within the selected research context of the provision of public services in healthcare, identifying the critical factors and requirements for materialise PPP accordingly to the associated principles of partnership theory.

In order to approach the main research question, different objectives are formulated. Firstly, by appraising the internal context and the dynamics and interaction processes that are generated by the sectors involved; the organisational and governance structure of PPPs which were targeted for critical examination; the conceptual aspect of the research and the meaning and values associated with the idea of partnering; Both theory and practice were explored and contrasted with the purpose to identify any possible gaps, misconceptions or contradictions, to finally envisage a suitable partnership model after highlighting the key factors and principles associated with PPP. The next section provides a narrative and justification of the research methodology designed to undertake the work.

3. Methodology

Since this research is committed to exploring the singularities and characteristics of the created working relationship between public and private

organisation for the delivering of a public service (catering provision), due to its involved exploratory nature, case study research resulted to be the best suitable methodology. Case study provides direct insight by focusing on what specifically can be learnt from the case/s, facilitating understanding of the entailed context, processes (Yin, 1989) and dynamics (Eisenhardt, 1989; Hartley, 2004) by revealing not only the casual process but also generating explanatory theories about them (Yin,1994). In order to pursue that detailed understanding –rather than obtaining empirical generalisation to be applied to a population of cases (Gomm, 2000), commonly case study is approached through the use of multiple sources of evidence (Robson, 2002; Yin, 1989).

Under the above premise, this research involved multi-case study methodology based on semi-structure interviews, focus groups and additional documentary information. The public health service in Great Britain was the target context and in particular, the outsourcing practice of ancillary services such as food provision. Initially seven study sites were approached of which five were successfully completed in full. These five sites were public hospitals where catering divisions were outsourced to private food services providers. In each case, stakeholder's views were explored by following a two-level approach.

Firstly, the public-private interface was approached through semi-structured interviews with the directly involved parties from both sides. Semi-structured interviews were chosen as they are very effective for exploratory and explanatory research purposes (Saunders, 1997) and allow the collection of the opinions of the particular phenomena from the views of the participant (King, 1994). A total of 32 interviews were conducted. The number of conducted interviews per site varied up to seven, including interviews with the head of estates, estate facilities manager, hotel services manager, soft and hard facilities managers, on the public side; and site contract manager, assistant catering manager, human resources division on the private side.

Additionally, the created partnership was explored by including the views from the involved staff delivering those contracted services through focus group discussions. Focus groups offer the opportunity of studying collective sense-

making and the collection of a vast amount of data and any issues can be corroborated during the course of the discussion (Bryman, 2001). The perceptions and opinions about the general partnership experience and created working environment of the staff together with a contrasted view of both organisations were collected. Fifteen focus groups discussions were undertaken with catering services staff including supervisors, managers and general staff members with a maximum of seven and a minimum of three people on each. Documentary data provided for each site including issues of contract arrangement, services specifications, communication and regular meetings between both parties, satisfaction survey results for both customer and staff and the hospital general profile and procedures were also viewed.

All these sources of information shared a common structure with the same themes and areas although in different formats. Apart from comprising straightforward individual descriptions and rates about the relation with the other partner and the experience of partnership as a whole, the main issues covered were: partnership issues (conceptual and operational); social-relational issues such as relational dynamics, behaviour and expectations; formal/legal contract issues; management and governance issues; working climate; and service delivery issues.

In line with the purpose of this research and the formulated research questions, a research study protocol was established in order to facilitate the process of data collection and add increased reliability to the study. In addition, a pilot case study was conducted which assisted with the development of relevant questions and re-financing the data collection process (Yin, 1994; Miles & Huberman, 1994). This first case constituted a valuable source of information and was a form of pre testing the taken assumptions and relevance of the aimed approach with this research. This also gave an initial understanding of the particularities and dynamics of public-private partnering.

Both interviews and focus groups were fully transcribed and in order to analyse the data and emerging patterns, coding was used as the key tool. Although, the pilot case results of coding became the initial coding scheme for

the remaining cases other grounded coded were included. Thereby, transcripts of the cases were analysed continuously in order to refine the analysis process, adjusting data collection in subsequent cases as new themes emerged.

In order to evaluate the data collected, each case was analysed individually before exploring the communalities and differences between cases. Cross-case analyses was pursued to observe patterns and to discern idiosyncratic differences from one case to the next, unveiling the study variable(s) relationships (Eisenhardt, 1989). The micro-level of the inter-organisational relationship was the main focus and this drew attention to the way both public and private site managers approached the collaborative agreement and the particularities of their dynamics and attitude towards the day-to-day operation and management. Macro-level issues from top level management and human resources departments were also included in order to obtain a more holistic view of the particularities of undertaking public and private partnerships. The key findings of this research work are summarised in the next section prior to the general discussion and interpretation of the results.

4. Main research findings

4.1 The meaning: conceptualisation of partnership

Before presenting illustratively the experience of partnering public and private organisations from the point of view of each party, we need to turn our attention to the conceptual dimension by exploring the way the term of partnership was understood. Interestingly across the cases, there was clear agreement and similar associations attributed to this type of collaboration through the different interviewed individuals. Hence, as table 1 summarises, both sides public and private, associate the term of partnership with mutual respect and trust; with working and belonging to team; sharing common ends and goals; transparency and honesty; as well as with sharing the commitment of both parties doing their best to reach the established outcomes. Views corroborate the

advocated qualities and properties highlighted in most literatures of collaboration and partnership without adding further contribution apart from ratification.

Table 1: The “meaning” of partnership (associations)

| Conceptual meaning |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Mutual respect • Mutual trust • Working closely & forming/belonging to a team. Involvement • Common end/goals. Achieving the best for patients in an effective manner • Openness & transparency/honesty • Doing parties their best, striving to reach outcomes • Commitment |

Some metaphors accompanied the description of the partnership concept by public partner organisations, especially like man and wife (including “the honeymoon period”) but also others such as landlord and tenant and football team allusions. In addition, as one case emphasised the term of partnership was believed to be an “unusual word in private finance initiative (PFI)” that overall PPP was believed to have very particular dynamics that made it necessary to refer back to the contract. Private partner organisations highlighted that partnership was believed to be more needed when scepticism was high.

4.2 The experience: the practice of PPP

Firstly, attention needs to be paid to the particular context, in which these collaborative relationships take place. In this particular research context, the NHS ancillary services were described as the easy target for cost reduction measures with a continuous lack of investment that not only affected the day to day operational dimension but also management levels and staffing. Equally, the outsourcing market was introduced as highly governmental and politically dependent. From the client perspective, it was manifested that many changes had taken place but mainly a reduction of the number of contracts was drastically appreciated. In addition, recent government imposed policies such as agenda for

change (AFC) clearly was starting to represent a significant impact even turning into a considerable thread due to its involved costs to the extent of believing that it could have the potential of changing the outsourcing market, affecting the current collaboration agreements and services procurement formats. In fact, it was stated that the introduction of AFC already moved the outsourcing trend from being mainly a cost effective strategy to an adding value measure, reducing the focus on providing higher quality rather than purely saving costs.

There was a general disagreement on adopting outsourcing strategies with for-profit organisations since those practices were believed to only benefit the government, but mainly PFI was criticised for being a bad planned, costly and risky government strategy. In general, the NHS trusts interviewed stated to experience still a lack of autonomy on their operations with those strategies. Whether outsourcing was considered a growing or a failing market remained inconclusive and produced despairing views but its political dependency was majorly unquestioned.

From the private partner organisation, the outsourcing market used to be highly competitive. High levels of uncertainty and dependence, characterised by continuous changes and political involvement were underlined to the extent that there was no guarantee for future continuation, even when a successful relationship was developed and there was good rapport between the parties. Moreover, short term orientation trends driven by clearly specified aims and achievements were stated to increase further the level of competition of the outsourcing market. In similar line to the client's perceptions, it was also argued there was a significant effect of AFC in economic terms. Despite the stated uncertainty, there was a positive belief towards the continuation of private collaboration with public sector although with an inferior growth.

Regarding the involved dynamics, we focus now on attitudes, behaviour and strategic issues. In terms of the adopted common attitude towards working in partnership, in the case of public client organisations there was a repeated pattern including lack of acceptance of private contract organisations. This pattern to some extent was also accompanied by a preference and association with –what in

some cases was recognised to be a fallacy that better and cheaper provision used to be delivered by the client (a hypothetical NHS “brand”). Clients used to perceive private contractors to be in a better position than NHS trusts by having more advantages in PPP collaboration.

Private contractors also corroborated that common client’s attitude by emphasising having to deal with some resistance, prejudices and hesitation, which was also pointed as the main inconvenient to the relationship with the client partner. Private partner organisations across cases however, manifested the same concerns, focusing on satisfying the client and always being better. Client organisations tended to execute a dominant role and for contractor organisations, client’s satisfaction used to be a paramount. However, it was observed a transition from general reluctance towards private services contractors, mainly based on previous past negative experiences, to acknowledging contractors’ ability and associating them with services efficiency and quality. Furthermore, it was manifested in some cases that the NHS was starting to shift to also adopting a profit oriented culture and getting involved more with private contractor to this aim.

In spite of those attitude patterns, commonly to all cases there was a good disposition to collaborating with public partner organisations. To avoid conflict or -using participants’ language, avoiding “being casted off”, adopting generally a problem solving approach. However, there were repeated site stories about conflict people within the client institutions, usually occupying relevant management positions that were driven by the disagreement of adopting that procurement measure, which were markedly interested on proving the contract to be unsuccessful.

The common pattern was transferring the risk to the private partner and becoming highly outcomes-oriented. To some extent an over- controlling role, manifesting constant surveillance, a watchdog attitude in supervising the service operation was commonly adopted. Besides, public client organisation was characterised by being demanding. However, the level of client satisfaction was related to some kind of loyalty or intention to maintain the same services

provider. The practice of rewarding practices such as allowing contractors to expand their services scope or responsibility on site was the explicit way and a clear proof of client's satisfaction.

On the one end, the private partner's adopted behaviour was very similar across the cases based on being communicative, proactive, flexible, present and available to the client. Table 2 summarises those behaviours and attitudes of private services providers. Across the majority of the cases, private service organisations repeatedly made reference to the differences between both sectors. Generally private services provider organisations perceived themselves as having superior ability in technical and management terms whereas client organisations were perceived inferior particularly in finance and management skills but also lacking ownership of their services operation. Overall, limited finance understanding together with marked pricing mentality were emphasised.

Table 2: Contractor's attitude & behaviour

| Contractor's attitude & behaviour |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Communicative & proactive approach. • Committed to provide the service/s as a way for obtaining credibility. • Flexible. Adapting to client's needs. • Innovative. Bringing innovation all the time. • Open, transparent and honest. • Being seen, meeting and talking with the client. • Working with the client. • Concerned about the relationship with the client (undertaking regular surveys). • Focusing on becoming or continuing being the "preferred supplier". Differentiating & demonstrating being the best provider. • Aims: happy client & making profits. • Belief: Private sector future continuation in public services provision through a continuous focus on service quality and improvement. |

The working dynamics were characterised by a general increased pressure on private contractor organisations to be adding value but also by an endless, demanding, persuasive client, expecting too much. On the other hand, it was manifested that the contractor depends on reputation as a competitive tool; and

there is a general concern to gain a good reputation. A common pattern was the existence of relational imbalances, leading the relationship to be mainly driven by the client. A common strategy was observed across cases table 3 illustrates.

Table 3: Contractor outsourcing strategic approach

| Contractor outsourcing strategic approach |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. A suitable project (catering) manager. With the expertise experience & personal skills to build relationship with the client. 2. Building up trust. Allowing the client to trust through respect & following the stated rules. Increasing level of confidence. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Trust allows higher autonomy on the operation resulting in further service development/improvement. 3. Building bridges (build relationships, good relationship with the client) and upfront communication. 4. Develop/improve the service. 5. Having a balance between guidelines (specifications) & people orientation. 6. Contract individualisation: offering a personal service. Bending the stated rules to meet client's expectations. 7. Convincing focus. Reassuring that the client wants to use that services provider organisation. 8. Being the chosen one for further continuation when the contract is close to end. |

Regarding the understanding of success for working in partnership, from the client organisation view, it was argued to be dependent on the individuals themselves, their personalities and skills to the extent of emphasizing that partnership develops differently across organisational levels because of the rapport generated led to diverse types of relations. The importance and need of having the right team was especially highlighted along with the right site manager. In addition, the private organisation was actually delivering what was said together with holding an optimal response for solving problems, which played significant importance for the client organisations.

From the private partner's perspective, the partnership success was understood as including the input of both partners through a balanced participation and power but also being dependent on a range of factors including the right contract specifications; for-profit organisation acceptance; working as a team; allocating resources; making an effort to develop the relationship; maintaining communication; developing trust and understanding. However, in

line with the client organisation's view, it was also stated that the impact of individual personalities and level of rapport as well as maintaining the same people at management levels were considered crucial. The next section discusses the implications of the above main findings by focusing on the interpretation the key points deduced from this research.

5. Research discussion

Considering both involved parties in PPP, the experience of working in partnership was approached from meaning to practice combining the understanding of the conceptualisation of the term of partnership (how both public and private parties make sense of working in partnership) as well as the formal and informal governance of this type of inter-organisational collaboration. The main aim of this research was to explore the informal organisational structure and relational dimension rather than formal and legal issues including organisational structure, performance measurements, etc. Other implicit issues such as the particularities of the research context and influential factors to the development and practice of adopting partnership agreements were also considered. The mentioned socio-relational dimension such as, attitudes, behaviours, expectations, and general dynamics of PPP are explored in five different cases constituting a rich source of insights for exploring the reality of this type of partnership as well as the level of congruence between theory and practice all with the aim of enhancing further management understanding of the development of PPP.

By focusing on the above issues, as table 4 illustrates, the social reality of PPP in the NHS context mainly obeys to transactional, controlling nature type relationships with marked imbalances of power, dependence or influence.

Table 4: PPP practice profile

| PPP practice profile |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Dominant formal & transactional nature • Control & power imbalances • Resistance to mutual dependence • Lack of partner acceptance “them & us” attitude • Time needed to trust • Any strategic plan to manage, develop & incentivise the relationship between parties accordingly (life cycle& dependence levels changes) • Success mainly dependent on two factors: <ul style="list-style-type: none"> – Local team (the right “people”) <ul style="list-style-type: none"> • Project site managers • Positive outcomes |

From the cross-analysis of both perspectives, public and private experiences of partnership result in a range of factors and conditions identified as necessary to the success of the PPP. Table 5 illustrated those success factors.

Table 5: PPP Success factors & conditions

| PPP Success factors & conditions |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Creating a “suitable” environment • Integration levels (both partners being equally involved). Partner acceptance • Working as a team. <ul style="list-style-type: none"> – Understanding success as the input of both parties – Balanced levels of effort, commitment & power relations – Both parties sharing benefits, risks & expenses (both investing) • Local team <ul style="list-style-type: none"> – Good relationship & rapport. Personalities & common will for success – (private organisation) site manager <ul style="list-style-type: none"> – Technical (management) skills – Social abilities – Same management team (people) overtime. Changes have significant impact – Re-employing former staff especially at managerial level to facilitates change & fusion between both organisations • Clear specifications, expectations, needs & wants. Right contract • Client-contractor running contract about the same lines (ends). <ul style="list-style-type: none"> – Bringing both partners cultures closer – Avoiding to have a blame culture • Mutual understanding and awareness (ethos, values, structures & procedures) • Communication. Keeping continuous & open up communication. Being partners approachable |

The above findings corroborate the claim that success requires creating and maintaining the right environment (Trafford & Proctor, 2006), that is, the relevance of building an environment that enhances understanding and respect, as well as supportive with similar ideologies (Greer, 2001). Agreeing also with other elements underlined as keys factors like effective and open communication, open and informal decisions making; joint problem solving; equal balance of power and clear operational strategy in relation to objectives (Trafford & Proctor, 2006; Greer, 2001); and strong leadership (Trafford & Proctor, 2006).

Trust was one of the most essential elements for the success of the partnership (Fleming, 2007) as this research corroborates. Communication quality was one of the most repeated elements, being considered essential by both parties since contractors needed accurate information to be able to perform and improve but also client organisations needed it to monitor and be in a position to trust the private provider. Furthermore, success is linked to the idea of solidarity and mutuality (Kim, 2003; Fleming, 2007) hence mutual share of both benefits and risk. However, in this aspect there were some differences as contractor organisations focused on benefits while clients focused on obtaining added value and transferring risk. Furthermore, willingness to continue (Kim, 2003; Fleming, 2007) and mutual dependency (Fleming, 2007) also determine success. In this context however, although there is an existence of mutual dependence, the intention of continuation is concluded by other external forces such as political dependence and assuring cost effectiveness through putting out to tender. Conversely, this study corroborates the indicated necessity of avoiding any kind of confrontation in order to establish and maintain a favourable relationship together with setting clearly the direction and specifications of the relationship (Fleming, 2007).

However, from the data obtained, the NHS context seemed to be far from being the right environment but mainly this presented a common pattern. A partnership identity was missing and hence needed to be adopted, “promoting the branding of the partnership organisation”. Setting a strategy, plan and objectives for the adopted partnership beyond the expected, agreed outcomes was

important. Furthermore, this research identified as causes of failure the nature itself of the collaboration (merely transactional); power imbalances; distrust and over-control; lack of investment on developing trust; limited integration and acceptance; lack of mutual understanding (incomprehension); inadequate/bad disposition to collaborate; poor/limited communication; and unclear expectations.

According to the above findings, it is possible to relate the practice of PPP in the NHS context closer to failure than success mainly because of the evidenced unbalanced power forces and, transactional and volatile nature of these public-private collaborations. Hence, the picture obtained invites further reflection. A highly formalised structure need to be adopted in those cases mainly because of the level of investment by the private side and the relevance of the services for the public institution. It was justified that the emphasis and attention towards the legal aspects (contract) and reassurance of obtaining what was stated, however, in some cases despite having the adopted formal structure in place, there were issues -the same ones that the aim was to avoid, like misunderstandings to such an extent even leading towards the dissolution of those working relationships. It is not enough of a solid argument to focus the attention on building those relationships from another perspective. Also focusing on the socio-relational structure equally holds the inter-organisational relationship? This is the main outcome of this research.

When exploring the practice of PPP in line with partnership rhetoric, the unavoidable question is “what is pursued in reality?” and more in particular, “what is the role of government, whether enhancing or impeding partnership?” Through the obtained evidence from this research, the role of the government is put in the spotlight in its role of precursor of partnership, not only in enhancing collaboration but also in providing guidance. The necessary support and flexibility in order to benefit from partnerships agreements are not meeting expectations.

Furthermore, there is a contradiction between the theory or the idea of partnership and the practices implemented to develop collaborative relations. A

highly formal, aggressive and detailed approach is still adopted in outsourcing practices under the denomination of partnership when, in factual terms, it seems to be reduced to an "embellished" transactional contract based relationship. Hence, government appeared to be failing to address partnership twofold: in conceptual terms and in practical issues.

The implementation of partnership strategies appears to have "transitory" purposes, being used as temporary tools-which also might hide some opportunistic reasons in their adoption. This among others could be one of the reasons for being far from –and in contradiction to, its theoretical principles and the associated difficulty of putting it into practice. This research highlighted the fact that how partnership is being implemented and adopted particularly in the UK, is far from its argued principles of mutual trust, reciprocity, equity, interdependence (Lane, 2010; Shaeffer, 2002). In practice, partnership seemed to be reduced to a mere substitute, an uncompleted version of the idea of partnership. The predominant focus on transactional and controlling aspects seemed to have demerited the socio relational dimension of partnership and its added value.

However, approaching collaboration from relational foundations and by so doing achieving added value to the final outcome requires not only implementing an appropriate plan but also holding adequate strategies that incentivise the development of the relationship, the ability to cope with any adversity or conflict as well as to adapt to any possible change derived from its dynamic (Ring, 1994; Weihe, 2005). Oppositely to this idea, evidence from this research clearly exposed a desire of executing control instead.

Reality that relates with the dominance of control and systems -thinking claimed by organisational theory is still clearly manifested in the organisational management field. The idea of conceiving organisations as political neutral controllable entities (Watson, 2006) seems to similarly apply to the adopted vision of putting into practice the term of partnership. The search and over focus on "ideal" management approaches and formal structures, and the formalisation of converting inputs into outputs following specific goals, mirror that desire of

having control and making organisations manageable, unified and coherent, coping in this manner with the involved uncertainty derived from the human dimension. However, by “pragmatically” disregarding the human element and relational processes for making relations easier to be handled, a merely simplistic vision (Watson, 2006) and understanding of partnership is obtained. Furthermore, partnership theory arguably introduces this management concept distant from control, bureaucracy and reiterative assessment measures (Wettenhall, 2007; Thomson, 2006; Shaeffer, 2002). Values that interestingly disagreed with the explored practice of PPP characterised by doing everything by the book.

However, in this research from either side indistinctively, the relevance of the relational dimension shone especially at the individual or micro-level dimension, that is, between the managers, from public and private sides executing the partnership; particularly the relevance of the private project manager role was emphasised. Furthermore, in some cases individuals and their personalities presented a clear “voice” and “role” in the development –although not necessarily continuation, of the relationship in fact, it was evidenced that partnerships are between individuals rather than organisations (Fleming, 2007). This corroborates Williams’ (2002) attention to the so-called boundary spanners. Representing in this way, the originated personal relationships a source of added value for the development and performance of the project and delivered services. However, those relationships were characterised by an over –focus on rules and control that as Mintzberg (1996) states, can undermine outcome results and diminish the development of the relationship. Hence, formality should be considered as an aid rather than the substance of collaboration (Mintzberg, 1996). Alternatively, strong relationships are suggested as an alternative to direct control since close, integrated relationships facilitates indirect control.

Bringing into the scene results of this research context, the practice of partnership between public and private is surrounded by incongruence and contradictions. For instance, it seems to be a contradiction the way partnership is adopted considering the general background and motivational drivers. As it was

mentioned earlier, “adding value” used to be a priority especially for public sector organisations. However, it is argued to be contradictory over-focusing on achieving added value without considering that the relationship itself represents a source of adding value. As Madhok & Tallman (1998: 336-337) claimed “perhaps the lack of a proper appreciation of the true value of relational assets prevent firms from enjoying the benefits from their alliances more fully”. However, to “materialize” this value creation, investment is needed in the relationship. Oppositely, the examined partnership relations were lacking any strategy for embracing the relationship itself and its development.

Furthermore, in line with the wasted and underdeveloped social capital in PPP, an additional incongruence, although beyond the purposes of this research, is linked the origin of public private partnership and the NPM reform with the idea of learning from private sector as well as the adaptation of a business-like approach. In order to enhance the basis for knowledge transfer and learning across boundaries and by so doing also improve general performance, relational capabilities such as the ability to socialise, willingness and ability to partner, and having the right mindset are necessary (Kale, 2000; Lorenzoni, 1999). However, although the importance and role of the relational asset is acknowledged, in practice these issues are not considered even less, including any plan or strategy to enhance their development over time. More rather focus is placed on the legal and outcomes aspect of adopting a partnership.

Another “ill-sounding” contradiction with the theory and attributed values of partnership is the unilateralism manifested in different aspects and dimensions such as power balance, reciprocity, equity and general mutuality. Examples such as for instance, that partners were missing to do own self assessment about their role as partners, particularly the fact that client organisations did not evaluate themselves executing that role by answering questions like how I am doing as a partner but rather focusing only on how the other partner is delivering and behaving, manifests the “controlling” or demanding role adopted by public partners that also seemed to relate to the attitude of assuming that being the client is equal having more rights.

Finally, independently of the theoretical and practical framework that govern the explored site specific partnerships, turning attention to the particular explored context, evidence echoed the opinion that what partnership requires for its development in theory was not in line with what this context could offer. After examining the different cases of this research, public sector seemed to be a difficult context in which the partnership concept is able to develop, mainly due to the inevitable governmental and political dependence associated with the execution of any kind of collaboration. But also in similar lines, further contradiction lies on the fact that rather than blurring public-private boundaries as it is underlined on the rhetoric of partnership (Linder, 1999), the practice is redefining them.

6. Conclusions

This research was undertaken to offer significant insights into the experience of working public and private institutions in partnership. Firstly, attention was paid to the meaning and association of the term by those involved in that form of collaboration. Once values were identified, subject matters emphasised and ways of making sense of the term, it was possible to limit the strategic areas of intervention for successful implementation and maintenance of PPP in accordance with partnership theory. By doing so, this research makes a contribution to the field since PPPs research overall has focused on institutional and technical issues (Saz-Carranza & Serra, 2009; Thomson, 2006; Weihe, 2005). It is also expected to contribute to incentivising timely reflection on this extended popular phenomenon of public-private collaboration under the so-called umbrella of “partnership”. The term has been explored from different angles; firstly, the conceptualisation of partnership to elucidate understanding directly from a range of sectors that were executing that particular form of collaboration, identifying the common associated values and expectations; secondly, the way the concept is materialised into practice, that is, the approach in terms of governance styles and allocated resources to its execution together with the

ability of the involved partners in doing so as well as the pattern of behaviour and dynamic generated between parties; and finally, with the analysis of the congruence between theory and practice, to identify limitations, conflict and catalyst factors and conditions to optimise the development and maintenance of partnership business relations.

After immersing in a representative context, the British NHS context used in this research concludes highlighting the need for focusing on less adversarial and more “real” partnership contractual relations between public and private. An appropriate context to support collaboration needs to be accompanied by governance strategies that enhance optimum behaviour based on principles of equity in sharing responsibilities, power and risk as well as balanced parties’ interests together with clarity and mutual understanding of needs, expectations and specifications. Furthermore, it is necessary to promote ways of incentivising partners, especially the collaboration of private sector and enhancing long term collaboration.

Common to all cases was the matter of concern of any investment or planning (strategies) allocated to relationship-building assets. Beyond contract specifications, there was any focus on working together by covering issues such as how to enhance connection between parties and develop the relationship or how to sustain the partnership. Nevertheless, overall individuals have the last word in the sense that from both sides who actually builds the relationship are individuals in the management role rather than the institutions that agreed to collaborate. Hence, the positive development of the business relationship is at the expense of the personal side and interests of those parties involved, from their levels of willingness and commitment to their purely personal rapport. This research has highlighted in this way, the decisive role of individuals and the emotional bonding side of partnerships and collaborations, resulting in the partnership being more about the people involved than the structures in place.

However, partnership work cannot “flourish” naturally. An action plan is necessary for moving from being “in” partnership to be “a” partnership and by so doing, obtaining the added value of cooperation. A supportive culture, incentives

and attention to the relational aspects are necessary to implement and maintain the spirit of collaboration. Due to its impact and role, the socio-relational dimension of inter-organisational collaboration needed to be also specifically targeted. Hence, a combination of soft-based (social exchange theory) and hard-based (contract theory) relationship management (Ring, 1994) is necessary to the success of PPP. However, as this research has stressed, there is a predominance of transactional and mainly formalised approaches to embrace public-private collaboration.

An actual move from transactional to relational partnership is needed in order to be in accordance with the associated values of partnership, ending with partnership theory and practice in harmony. However, such a shift requires significant modifications that might not be possible within the public sector or simply might not be of interest. Although, we need to bear in mind that partnership structure does not necessarily fit all purposes (Ring, 1994), the inevitable question is what, the clearly stated interest in keep calling these collaborative agreements partnerships rather than contracts? Furthermore, in what PPPs are different from other previous public sector procurement practices such as privatisation and contracting out? The challenge still is out there to avoid limiting PPP to being a fashionable management idea without clear guidelines, ambiguous meaning and immaterialised expectations.

References

- BRYMAN, A. (2001). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- BUSE, K. et al. (2001). Public-private Health Partnerships: a Strategy for WHO. *Bulletin of the World Health Organisation*, 79, 748-754.
- DORREGO DE CARLOS & MARTÍNEZ VÁZQUEZ. (2009). *La Colaboración público-privada en la Ley de Contratos del Sector Público*. Madrid: La Ley.
- EISENHARDT, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 535-550.
- FLEMING, R. (2007). Information systems outsourcing relationship model. *Australian Journal of Information Systems*, 14 (2), 95-112.
- GREER, J. (2001). *Partnership Governance in Northern Ireland*, Aldershot: Ashgate Publishing.
- GOMM, R. et al. (2000). *Case Study Method*. London: Sage.
- HARTLEY, J. (2004). Case Study Research. In Cassell, C. & Symon, G. (Eds.), *Essential Guide for Qualitative Methods in Organisational Research* (pp. 323-333). London, Sage.
- HEWISON, A. (2003). Qualitative Management Research in the NHS: A Classic Case of Counting to One? *Journal of Health Organisation and Management*, 17, (2), 122-137.

- HUXHAM, C. & VANGEN, S. (2000). What Makes Partnerships Work? In Osborne, S.P. (Ed.), *Public-Private Partnerships: Theory and practice in International Perspective* (pp.293-310). London: Routledge.
- KALE, P., SINGH, H., & PERLMUTTER, H. (2000). Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital. *Strategic Management Journal*, 21 (3), 217-237.
- KELLIHER, C. (1996). Competitive Tendering in NHS Catering: a Suitable Policy? *Employee Relations*, 18 (3), 62-76.
- KHALEGHIAN, P. et al. (2005). Public Management and the Essential Public Health Functions. *World Development*, 33 (7), 1083-1099.
- KIM, S. & CHUNG, Y. S. (2003). Critical Success Factors for IS Outsourcing Implementation form an Inter-organisational Relationship Perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 43 (4), 81-90.
- KING, N. (1994). The Qualitative Research Interview. In Cassell, C. & Symon, G. (Eds.) *Qualitative Methods in Organisational Research*. London: Sage.
- LANE, M. S. et al. (2010). Examining Client Perceptions of Partnership Quality and its Dimensions in an IT Outsourcing Relationship. *Australasian Journal of Information Systems*, 17 (1), 47-76.
- LORENZONI, G. et al (1999). The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organisational Capability: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*, 20, 317-338.
- MILES, M.B. & HUBERMAN, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage.
- MINTZBERG, H. (1996). Managing Government, Governing Management. *Harvard Business Review*, May-June, 75-85.
- MADHOK, A. & TALLMAN, S. (1998). Resources, Transactions and Rents: Managing Value Through Interfirm Collaborative Relationships. *Organization science*, 9 (3), 326-339.
- PUCKETT, R. (2004). *Food Service Manual for Health Care Institutions*. 3rd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- RING, P.M et al. (1994) Developmental Processes of Cooperative Inter-Organisational Relationships. *Academy of Management Review*, 19, 1, 90-118.
- ROBSON, C. (2002). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. 2nd ed. Oxford: Blackwell.
- SAUNDERS, M. et al. (1997). Great Ideas and Blind Alleys? A Review of the Literature on Starting Research. *Management Learning*, 28(3), 283-99.
- SAZ-CARRANZA, A. & SERRA, A. (2009) Institutional Sources of Distrust in Government Contracting. A comparison between Home-Based and Residential Social Services in Spain. *Public management review*, 11 (3), 263-279.
- SCHAEFFER, P. et al. (2002). Toward an Understanding of Type of Public-Private Cooperation. *Public Performance and Management Review*, 26, (2), 169-189
- TEISMAN, G. (2002). Partnership Arrangements: Governmental Rhetoric or Governance Scheme? *Public Administration Review*, 62 (2), 197-205.
- THOMSON, A. M. et al. (2006). Collaboration Processes: Inside the Black Box. *Public Administration review, Special issue*, 20-32.
- TRAFFORD, S. & PROCTOR, T. (2006). Successful Joint Venture Partnerships: Public-Private Partnerships. *International journal of public sector management*, 19 (2), 117-129.
- WATSON, T. (2006). *Organising and Managing Work*. 2nd ed. London: Pearson Education.
- WEIHE, G. (2005). Public-Private Partnerships. Addressing a Nebulous Concept. Working Paper No. 16, Copenhagen: Copenhagen Business School. 32 pp.
http://openarchive.cbs.dk/bitstream/handle/10398/7348/ppp_approaches_guri_16%20.pdf?sequence=1
- WEIHE, G. (2006). Public-Private Partnerships: Addressing a nebulous concept. Working paper No.16. 10th International Symposium on Public Management. Glasgow, Caledonia University, 10-12 April.

- WETTENHALL, R. (2007). ActewAGL: a genuine public-private partnership? *International Journal of Public Sector Management*, 20 (5), 392 – 414.
- WILLIAMS, P. (2002). The competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80, 103–12.
- YANG, C. (2003). The Influences of Psychological Contract and Relationship Marketing on Joint Action in Restaurant Supply Chain.
<http://openarchive.cbs.dk/search?rpp=10&etal=0&query=Public-private+partnerships&page=6&order=DESC&sort_by=0> accessed on 02.06.2011.
- YIN, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Applied Social Research Methods Series. London: Sage.
- YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage.

CARMEN PARDO VELA, PhD researcher at the Sheffield Business School (Sheffield Hallam University, U.K), accredited fellow member of the Institute for Learning and Teaching (ILT), combines researching and teaching in higher education. Her background is on business management and administration with special focus on the tourism and hospitality industries. Her research interest areas are contract services management; relationship management and organizational networks; work environment, effective work relations and partnerships (PPP); Strategic management; organizational behaviour and public sector management.

Submitted: October 2011

Accepted: March 2012

Análise dos artigos de revisão bibliográfica no tema de Logística Inversa

Maria José Pinto da Silva Varadinov
Escola Superior de Tecnologia e Gestão
Instituto Politécnico de Portalegre
dinov@estgp.pt

Resumo

A logística inversa é uma linha de investigação que tem recebido atenção especial por parte do mundo académico no estudo da cadeia de abastecimento. Desta forma, nos últimos anos publicaram-se diferentes trabalhos de recompilação bibliográfica sobre esta matéria, de diferentes perspectivas, nos quais se revê a evolução do conceito de logística inversa e se apontam os desafios mais importantes que se enfrentam. Este trabalho pretende realizar uma revisão das características principais das ditas recompilações bibliográficas, realçando os seus pontos em comum, as suas principais diferenças e identificando linhas de trabalho que devem ser abordadas para consolidar esta linha de investigação no âmbito da gestão integrada da cadeia de abastecimento.

Palavras-chave: logística inversa; revisão bibliográfica; cadeia de abastecimento.

Abstract

The reverse logistics is a line of research that has received special attention by the academic studies of the supply chain. Thus, in recent years various studies were published in order to review the literature on this subject, revising the evolution of the concept of reverse logistics and point out the major challenges they face. This paper aims to review the main characteristics of bibliographic recompilations, highlighting their commonalities, their differences and identifying the main lines of work that should be addressed to consolidate this line of research within the integrated supply chain.

Keywords: reverse logistics; literature review; supply chain.

1. Introdução

A investigação na área da logística inversa tem um historial recente e constitui um tema aliciante no campo da investigação face às constantes alterações nas leis e às suas implicações na transferência de responsabilidades do consumidor para os fabricantes na eliminação dos produtos em fim de vida.

A logística inversa é um conceito pouco conhecido, ou pelo menos recente, para muitos profissionais e está associado às actividades de manuseamento e gestão do equipamento, produtos, componentes, materiais ou mesmo todos os sistemas técnicos a serem recuperados. Os desastres ambientais ocorridos nas décadas de 80 e seguintes mantiveram-se nas mentes dos académicos, políticos e média e da sociedade em geral e impulsionaram a adopção de medidas para reduzir o impacto negativo da actividade humana, tais como medidas destinadas a diminuir a criação de resíduos, incentivando as actividades de recuperação, reciclagem e reutilização dos produtos.

Pretende-se com este trabalho de investigação analisar os artigos fundamentais de revisão bibliográfica no tema da logística inversa: Pokharel e Mutha (2009); Rubio *et al.* (2008); Meade *et al.* (2007); Srivastava (2007), Prahinski e Kocabasoglu (2006) e Dowlatshahi (2005), a fim de se apresentarem as linhas mestras que já foram investigadas, identificando e relacionando as principais diferenças de cada um dos artigos, bem como os pontos em comum. Constitui também objectivo deste documento apontar os aspectos que não foram tratados na bibliografia e oferecer uma visão das linhas de investigação futuras.

A metodologia utilizada consistiu numa revisão da bibliografia relevante no campo da logística inversa, considerando artigos publicados nos últimos anos em revistas científicas prestigiadas a partir de 2005 por se considerar, e de acordo com Pokharel e Mutha (2009), o período de proliferação de publicações de artigos. Analisaram-se os principais estudos sobre logística inversa, sendo examinados com detalhe os que se consideraram como os mais relevantes para os objectivos. A partir dos seis artigos definidos, foi desenvolvido o núcleo central das secções três e quatro deste trabalho de investigação. Em cada secção, os seis artigos são sequencialmente tratados na ordem descrita, sendo aplicado o critério temporal na ordenação.

Todo o processo serviu para verificar os aspectos da logística inversa que ainda não foram suficientemente investigados ou aprofundados e identificar possíveis linhas de investigação futuras.

Este trabalho de investigação está estruturado em cinco secções, sendo nesta primeira secção introduzido e enquadrado o tema da logística inversa. Na secção dois apresenta-se o conceito geral de logística inversa e na secção três apresentam-se os aspectos gerais dos artigos em estudo. Na secção quatro efectua-se uma análise crítica dos resultados, através de uma análise comparativa e por último, retiram-se as conclusões obtidas.

2. Logística inversa: conceito geral

O tema da logística inversa aumentou em relevância tanto na prática como em termos académicos (ver Stock, 1992; Kopicky, 1993; Fleischmann *et al.*, 1997; Guide e Van Wassenhove, 2001) e devido ao seu rápido crescimento em importância, o conceito de logística inversa não tem sido definido com exactidão.

Tal como consta em diversos autores (Fleischmann, 2000; Mason, 2002; Kivinen, 2002; Tan *et al.*, 2002) e na revisão da bibliografia, ainda não existe um consenso alargado definindo a logística inversa na prática. O *Council of Logistics Management* publicou a primeira definição de logística inversa no início dos anos 90 (Stock, 1992): “[...]o termo muitas vezes usado para se referir ao papel da logística na reciclagem, eliminação dos resíduos e gestão dos materiais perigosos; numa ampla perspectiva inclui tudo o que está relacionado com as actividades de logística levadas a cabo na redução dos recursos, reciclagem, substituição, reutilização dos materiais e eliminação”.

O *Reverse Logistics Executive Council* define logística inversa como: “o processo de movimentar bens do seu ponto de destino final para um outro ponto, com o propósito de obter valor que de outra forma não seria possível, ou para a eliminação apropriada dos produtos”. Kivinen (2002) propõe a seguinte definição: “[...] a gestão de quaisquer itens (usados ou não, produtos acabados ou simples componentes, peças ou materiais) que, por diferentes tipos de razões, são enviados por um membro da cadeia de abastecimento para qualquer outro membro anterior da mesma cadeia”. Para além disso, os fluxos fora da cadeia de

abastecimento original, mas cuja conexão está localizada na cadeia original, também são incluídos, visto serem consequência das actividades de reparação ou de recuperação de valor acrescentado ou de material.

Já o *European Working Group on Reverse Logistics - RevLog* (1998) adiantou a seguinte definição: “[...]o processo de planear, implementar e controlar os fluxos de matérias-primas, no processo de inventário, e produtos acabados, desde o ponto de fabricação, distribuição ou uso para um ponto de recuperação ou um ponto de eliminação apropriado.”

3. Aspectos gerais dos trabalhos em análise

Descrevendo os artigos por ordem de publicação, inicia-se por Dowlatshahi (2005) que examina a bibliografia corrente de logística inversa (*Reverse Logistics - RL*) e identifica o estado actual da teoria na logística inversa através da formulação de proposições para factores estratégicos. Os factores estratégicos são delineados e avaliados em termos de subfactores específicos associados com cada factor através do uso de um protocolo de entrevistas e dentro do contexto de uma análise de duas empresas de actividades diferentes e comprometidas com as operações de reprocessamento/reciclagem dentro do sistema de logística inversa. O artigo dirige-se a duas questões centrais de investigação:

- 1.º Quais são os factores estratégicos críticos necessários no desenvolvimento de um efectivo sistema de logística inversa?
- 2.º Como deverá a empresa usar estes factores estratégicos para a implementação de sistemas de logística inversa com respeito às operações de reprocessamento?

A abordagem usada neste artigo (Dowlatshahi, 2005) é baseada no *grounded theory development*. A teoria *grounded* é definida por Strauss e Corbin (1998) como um modo de pesquisa qualitativa, na qual tal teoria é indutivamente derivada do estudo do fenómeno.

O artigo de Prahinski e Kocabasoglu (2006) revê a bibliografia nas cadeias de abastecimento inversa (*Reverse Supply Chain - RSC*) e são desenvolvidas proposições de investigação a serem estudadas usando modelos empíricos. Para além disso, aponta algumas razões para a importância no estudo da RSC:

- Montante de produtos devolvidos muito elevado: algumas indústrias atingem os 50% de devoluções das suas vendas;
- As oportunidades de vendas em mercados secundários e globais aumentaram a criação de rendimentos financeiros de produtos anteriormente lançados fora;
- As leis *end-of-life take-back* aumentaram na última década, requerendo atenção dos negociantes para lidarem com os produtos em fim de vida;
- Os consumidores pressionam os comerciantes a responsabilizarem-se na eliminação dos seus produtos que contenham resíduos perigosos;
- A capacidade de aterro tem-se tornado limitada e cara, surgindo alternativas como reembalagem, reprocessamento e reciclagem.

A discussão da bibliografia, neste caso, está organizada em torno de cinco passos (aquisição do produto; logística inversa; inspecção e disposição; reacondicionamento; distribuição e vendas).

Srivastava (2007) refere a necessidade de integrar as escolhas de carácter ambiental na prática e pesquisa da gestão da cadeia de abastecimento. A bibliografia mostra que um quadro exterior de referência para a gestão da cadeia de abastecimento verde (*Green supply chain management - GrSCM*) não está devidamente desenvolvido.

O objectivo de Srivastava é apresentar uma revisão integrada da bibliografia publicada em todas as facetas da GrSCM, tendo como ângulo a logística inversa, de forma a facilitar mais estudos, práticas e investigação.

Srivastava (2007) retrata as metodologias de investigação aplicadas. A análise qualitativa foi aplicada para classificar a bibliografia na base do contexto

do problema e da metodologia/abordagem adoptadas. Também representam as ferramentas/técnicas *vis-à-vis* da classificação do contexto do problema.

Meade *et al.* (2007) efectuam uma revisão bibliográfica na logística inversa, em que providenciam uma visão global das definições, investigação e oportunidades de investigação. O propósito do artigo é promover uma actualização bibliográfica na logística inversa numa perspectiva teórica e prática. Os autores realçam alguns dos fundamentos e actividades básicas que as organizações e investigadores necessitam solidificar, tais como:

- Nos últimos estádios da estrutura organizacional e melhoramento da gestão de logística inversa;
- No desenvolvimento da teoria e de padrões para ajudar a explicar os fenómenos e práticas de melhoramento;
- No campo de aplicação das metodologias para incorporar a investigação organizacional, política e comportamental;
- A integrar e considerar mais cuidadosamente as implicações estratégicas e ambientais de logística inversa;
- Onde é que a globalização requererá uma nova perspectiva a ser introduzida dentro da logística inversa.

O artigo de Rubio *et al.* (2008) pretende descrever e analisar as características principais dos artigos publicados em logística inversa no campo da produção e da gestão de operações, de modo a determinar a evolução da investigação ao longo dos últimos anos e melhorar ou compreender o tema. O resultado foi uma revisão dos trabalhos que criaram e desenvolveram o conceito de logística inversa, sublinhando algumas direcções para o futuro e oferecendo ajuda prática aos futuros investigadores.

Os autores construíram uma base de dados dos artigos de logística inversa e exploraram o tópico, a metodologia e as técnicas de análise, bem como outros aspectos relevantes, usando a classificação de Dekker *et al.* (2004) que identificam três áreas fundamentais: gestão da recuperação e distribuição dos produtos em fim de vida; gestão do planeamento da produção e do inventário; e gestão dos temas da cadeia de abastecimento na logística inversa.

Como conclusão, os autores referem que a investigação deve ser direccionada para aspectos da teoria da análise estratégica e do desenvolvimento organizacional, permitindo estabelecer um quadro de referência no qual os aspectos táticos e operacionais sejam desenvolvidos eficientemente.

O artigo de Pokharel e Mutha (2009) investiga o desenvolvimento da pesquisa e prática da logística inversa através da análise dos conteúdos dos artigos publicados encontrados através de motores de busca da *web*, livros e conferências, classificando os conteúdos de acordo com o sistema de logística inversa: *inputs*, processos, estruturas e *outputs*.

Como resultado, apontam que a pesquisa e prática estão focadas em todos os aspectos da logística inversa, desde a recolha de produtos usados, o seu processamento e *outputs* do processamento, designados de materiais reciclados, peças de reposição, produtos refabricados e eliminação dos resíduos.

4. Análise dos trabalhos de investigação

4.1 Análise crítica

Todos os artigos analisados desenvolvem uma revisão da bibliografia da logística inversa, sendo consideradas as revistas científicas e os trabalhos principais, debruçando-se sobre os sistemas de logística inversa.

O propósito do artigo de Dowlatshahi (2005) foi identificar factores estratégicos que são necessários e críticos para um *design* e implementação efectivos do sistema de logística inversa através do uso de estudo de casos,

determinando que os subfactores têm um papel importante na determinação da totalidade dos custos estratégicos, como sejam:

1. Custo estratégico
2. Qualidade estratégica
3. Serviço ao cliente
4. Preocupações ambientais
5. Preocupações Político/legais

A abordagem de Dowlatshahi (2005) para o estudo de caso inclui descoberta, desenvolvimento e verificação do fenómeno através da recolha e análise de dados qualitativos, onde a investigação é aplicada e os estudos de caso são exploratórios. Segundo o autor:

- O sucesso da construção e implementação de um sistema de logística inversa deve considerar os factores estratégicos do ponto de vista do cliente e do negócio;
- Não é eficaz focalizar os factores operacionais se o sistema de logística inversa não vai ao encontro dos factores ou valores estratégicos da empresa.

Os cinco factores estratégicos são analisados dentro do contexto do estudo de caso e do uso do protocolo da entrevista. O autor em análise apresenta um esquema baseado no desenvolvimento de proposições, na análise de estudos de caso, subfactores e proposições revistas. O esquema contribui para a compreensão dos factores e subfactores relevantes, bem como do seu inter-relacionamento com o *design* e implementação da logística inversa.

Os investigadores académicos e os praticantes podem basear-se neste artigo de Dowlatshahi (2005), pois é o único artigo que apresenta o *design* integrado de logística inversa onde um conjunto de factores estratégicos é apresentado.

Enquanto Dowlatshahi (2005) desenvolve uma pesquisa qualitativa baseada no *grounded theory development*, Prahinski e Kocabasoglu (2006) direccionam a

sua pesquisa para a gestão da cadeia de abastecimento inversa (*Reverse supply chain management* – RSCM), descrevem as razões do aumento dos estudos na cadeia de abastecimento inversa e sugerem proposições de investigação que podem ser estudadas empiricamente.

As proposições foram apresentadas e organizadas de forma inversa desde os pontos de venda e distribuição até ao processo de aquisição, concluindo que:

- O compromisso organizacional na RSC influencia positivamente a performance operacional e as relações com o canal de RSC;
- A qualidade do serviço, erosão do tempo do valor do produto e canibalização do mercado influenciam positivamente a satisfação e intenção de compra dos clientes, bem como dependem dos desafios da distribuição e vendas;
- A qualidade do produto refabricado e a refabricação influenciam a performance do sistema de planeamento e controlo da produção;
- Existem falhas da pesquisa na logística inversa para alinhar a selecção das instalações com a competitividade;
- Os efeitos da incerteza envolvente e da legislação influenciam os relacionamentos e o nível de envolvimento com o canal de RSC.

Prahinski e Kocabasoglu (2006) analisam a bibliografia, sugerem proposições a serem estudadas e retiram as devidas conclusões, visando as regulamentações ambientais apenas na forma como afectam o aspecto organizacional da RSC, sobre o qual centram a análise. Mas Srivastava (2007) introduz o elemento *green*, que serve de ponto central para daí elaborar o estudo da gestão da cadeia de abastecimento.

O artigo de Srivastava (2007) visa identificar trabalhos importantes na investigação da GrSCM integrando o pensamento ambiental dentro da gestão da

cadeia de abastecimento (Supply chain management – SCM), e classifica-os de forma a identificar falhas, temas e oportunidades para investigação.

O autor considera que o âmbito da GrSCM desloca-se de uma monitorização reactiva dos programas gerais ambientais para uma prática mais proactiva implementada através de vários Rs (*reduce, reuse, rework, refurbish, reclaim, recycle, remanufacture, reverse logistics, etc.*).

O artigo apresenta uma visão global dos tópicos bem como os modelos aplicados:

- **Design Verde** (Zhang *et al.*, 1997) - *Design* ambientalmente consciente (*environmentally conscious design* - ECD) na análise do ciclo de vida (*life-cycle analysis* - LCA) do produto;
- **Operações Verdes** (Guide *et al.*, 1996); (Gungor and Gupta, 1999) - Os desafios da GrSCM são integrar a refabricação com operações internas, compreender os efeitos da concorrência entre os refabricantes, integrar o *design* do produto, *product take-back* e os incentivos da cadeia de abastecimento, e integrar a refabricação e a RL com o *design* da cadeia de abastecimento.

Srisvastava (2007) faz uma análise das técnicas e ferramentas utilizadas. Dependendo da metodologia usada, a análise de tais técnicas e ferramentas permite verificar a sua aplicabilidade/adaptabilidade no contexto da GrSCM. Anotando que:

1. A escolha das técnicas e ferramentas depende de vários factores (natureza do problema, natureza e disponibilidade dos dados, familiaridade com as técnicas, compatibilidade entre a análise e as ferramentas para a solução);
2. Utilizam poucos modelos na integração da GrSCM (*Analythic Hierarchy Process/analytic network process* - AHP/ANP, Regressão, *Data*

Envelopment Analysis - DEA e estatística descritiva baseados em entrevistas/*surveys*);

3. Pouco utilizada a programação linear e não-linear;
4. Ferramentas, técnicas e metodologias matemáticas foram pouco aplicadas no *design green*;
5. Têm sido usadas as formulações *linear programming* - LP e *mixed-integer linear programming* - MILP, *software package* e *spreadsheets* nas soluções;
6. Na fabricação e refabricação *green* têm sido usados com alguma frequência as ferramentas, técnicas e modelos matemáticos;
7. No planeamento e controlo da produção a abordagem dominante é a formulação de problemas usando *priority rules* seguido de simulação para gerar a estatística descritiva para análise;
8. Os modelos de RL concentrados no problema do *design* das redes utilizam as ferramentas de *software computer programming*.

Na medida em que a revisão de Srisvastava (2007) visa a investigação da GrSCM para identificar falhas e oportunidades para mais estudos, centrando-se nos aspectos de modelos matemáticos e excluindo os temas operacionais, a revisão de Meade *et al.* (2007) providencia uma visão global, tanto dirigida a definições, como a oportunidades de investigação.

Para Meade *et al.* (2007), a logística inversa tem um papel fulcral no ciclo de vida operacional de um produto e pode tomar formas diferentes dependendo do motivo da devolução e das funções providenciadas como parte do processo de devolução.

Os autores apresentam algumas forças condutoras que conduzem à implementação da logística inversa para melhorar a performance ambiental. As forças são internas e externas:

- Internas: compromisso, padrões éticos e a presença de *champions*;
- Externas: governo, fornecedores, compradores e concorrentes, que podem ser definidos como pressões dos *stakeholders*.

Assim, é necessário compreender que funções e actividades aparecem nos canais de logística inversa, por uma variedade de razões incluindo o planeamento, *design*, gestão e implementação de vários programas de logística inversa. Meade *et al.* (2007) consideram que:

- É crítico para as organizações considerarem as perspectivas económicas e ambientais;
- A logística inversa é tema crítico no campo do *e-commerce*: os compradores precisam de assegurar a devolução dos itens e receber o retorno financeiro;
- O nível de finanças *outlay* e pressões adicionais no comércio electrónico, no ambiente empresarial e noutras práticas de negócio, implica que existam influências estratégicas sobre as decisões de RL.

Enquanto Meade *et al.* (2007) apresentam as forças condutoras que dirigem os investimentos em logística inversa e a performance ambiental, Rubio *et al.* (2008) fazem uma análise às características principais de estudos sobre o conceito de logística inversa, classificando-os em três áreas fundamentais.

Como resultado, verificam que os estudos estão centrados na análise das decisões táticas e operacionais e que o tópico “Gestão das questões da cadeia de abastecimento na logística inversa” tem tido atenção dos investigadores.

Observam também que os trabalhos empregam metodologias que são quantitativas (modelos matemáticos) e qualitativas (estudos de caso, revisão bibliográfica ou desenvolvimentos teóricos) e concluem que:

- A investigação tem sido liderada por estudiosos da Holanda, Alemanha e EUA. A investigação é muito recente e a Universidade Erasmus de Rotterdam (Holanda) é a principal instituição na produção de artigos;
- Os artigos focados no estudo dos aspectos táticos e operacionais, como a gestão do planeamento da produção e inventário, derivam da implementação de um sistema de logística inversa;
- A investigação em “Gestão da recuperação e distribuição dos produtos em fim de vida útil” foi caracterizada como usando técnicas quantitativas e qualitativas, aplicando modelos matemáticos e estudo de caso;
- A investigação em “Planificação da produção e gestão do inventário” foi caracterizada de acordo com os comportamentos quantitativos;
- A investigação em “Gestão da cadeia de abastecimento no âmbito da logística inversa” foi caracterizada como sendo teórica e qualitativa, usando o estudo de caso.

Enquanto que Rubio *et al.* (2008) fazem uma análise às características principais de estudos sobre o conceito de logística inversa, Pokharel e Mutha (2009) analisam os conteúdos numa perspectiva holística do sistema desde os *inputs* aos *outputs* e de novo aos *inputs*.

Pokharel e Mutha (2009) adoptaram a metodologia de análise do conteúdo para identificar a literatura em termos de categorias diferentes e limitaram-se às publicações obtidas através de fonte electrónica. Apresentam o sistema de logística inversa e agrupam as pesquisas de acordo com os seguintes conteúdos:

Inputs e Recolha:

- Foram desenvolvidos procedimentos para previsão das devoluções de recipientes reutilizáveis, sugeridos incentivos para motivar o utilizador final a devolver o produto e propostos métodos para o cálculo do preço óptimo de

aquisição e de venda de produtos refabricados bem como para os produtos usados com níveis de qualidade diferentes.

- O problema da recolha dos produtos usados tem sido abordado, bem como a localização dos pontos de recolha. Alguns autores defendem a combinação das actividades de retalhista com a recolha dos produtos usados ou a entrega a terceiros das actividades de logística inversa.

Estrutura da logística inversa:

- A maioria dos estudos nas estruturas de logística inversa está relacionada com os problemas da localização e alocação, identificação do sistema da cadeia de abastecimento, controlo do inventário, coordenação e uso do sistema de logística inversa para estruturas modulares.

Processos de logística inversa:

- Os investigadores propõem mecanismos de desmontagem de liberação para ajudarem numa melhor coordenação do planeamento e controlo no processo de refabricação.
- Alguns autores realçam a importância da comunicação na disposição rápida e facilitada dos produtos devolvidos e também na ajuda no planeamento da refabricação.
- As investigações estão voltadas para a análise das técnicas do planeamento da capacidade e dos sistemas de planeamento dos materiais.
- O manuseamento de peças heterogéneas na produção e a diversificação de inventários constitui uma questão importante na logística inversa. São sugeridas estratégias alternativas de aquisição e controlo de inventários.

Outputs da logística inversa:

- A atribuição do preço ao produto refabricado para venda é uma questão complexa e desafiadora devido à instabilidade das devoluções e procura;
- Tem sido estudada a relação entre os mercados de produtos novos e refabricados e desenvolvidos modelos para determinar o preço óptimo de venda para os produtos refabricados e componentes;
- Foram analisados os benefícios da logística inversa na satisfação dos clientes através da liberalização de políticas de devolução.

Pokharel e Mutha (2009) concluem que a pesquisa é multifacetada e distingue-se da logística directa. A revisão mostra que as publicações aumentaram a partir de 2005 e indica o crescente reconhecimento da logística inversa como impulsionador da cadeia de abastecimento e da logística.

4.2 Assuntos não tratados

Constituindo um dos principais objectivos deste trabalho a identificação de possíveis linhas de investigação através da identificação dos assuntos ainda não satisfatoriamente tratados, descrevem-se, assim, para cada um dos artigos em análise, os aspectos que os autores referiram como não tratados pela bibliografia.

Dowlatshahi (2005) resumiu pontos-chave relativos à maioria da bibliografia:

1. Artigos baseados no conceito, no quantitativo e na aplicação não providenciam um tratamento extensivo dos tópicos de logística inversa;
2. Artigos curtos que falham na profundidade em demonstrar o nível de integração necessário para conceber e implementar a logística inversa em torno de várias áreas funcionais;

3. Os artigos assumem um entendimento prévio e abrangente da estrutura do sistema de logística inversa visto que não apresentam a estrutura base de um sistema de logística inversa;
4. A bibliografia não apresenta uma definição compreensiva dos conceitos e termos básicos;
5. Artigos virados para a prática, escritos por indivíduos com entendimento de alguns aspectos de logística inversa.

Ou seja, Dowlatsahi (2005) considera o tema da logística inversa como não tratado em termos extensivos, tratado de forma pouco profunda, conceptualmente estabelecido *a priori*, sem suporte fundamental, mas dirigido a aspectos práticos pontuais, enquanto que Prahinski e Kocabasoglu (2006), ao desenvolverem as suas proposições de investigação a estudar empiricamente, apontam o facto de que muitos estudos normativos se focam exclusivamente num só passo do processo de RSC, pelo que o entendimento do impacto do compromisso de diferentes fontes (dinheiro, tempo, energia) na performance da RSC é limitado.

Prahinski e Kocabasoglu (2006) apontam também que embora o relacionamento entre o compromisso organizacional e a performance da RSC esteja implícita em vários estudos, não clarificam como o compromisso organizacional e a forma dos investimentos influenciam a performance operacional.

Referem ainda que os investigadores de RSC não têm explorado os antecedentes da não satisfação e como os empresários devem recuperar de incidentes de falhas de serviço. Os empresários podem requerer estratégias de serviço de recuperação a uma maior extensão em RSC do que em cadeias de abastecimento directa.

Os autores afirmam que não descobriram qualquer investigação que especificamente apontasse a canibalização do mercado ou marca de demarcação nas alternativas de disposição dos mercados secundários e primários.

Também não encontraram nenhuma pesquisa que investigasse como os gestores utilizam as relações dos canais de RSC para lidar com a incerteza ambiental. Baseados na bibliografia, anteciparam que a incerteza ambiental influencia os comportamentos estruturais e infra-estruturais nas relações dos canais de RSC e nenhuns estudos têm empiricamente testado esta preposição.

Muitos estudos têm-se focado nos retalhistas (com devoluções do produto do consumidor) ou no refabricante (com preocupações de processo), e os intermediários têm sido ignorados.

Ora, na medida em que Prahinski e Kocabasoglu (2006) focam o relacionamento entre o compromisso organizacional e a performance da RSC, apontando razões para a necessidade de aprofundar a logística inversa, pelo contrário, Srivastava (2007) concentra os seus esforços para introduzir o conceito *green*, integrando as actividades de investigação na área de logística inversa nesta perspectiva.

Em comum, também Meade *et al.* (2007) referem que poucos autores têm lidado holisticamente com o conceito de logística inversa, que a maioria das investigações foi exploratória e que existiu uma falta de teorias *grounded* que podem conduzir a investigação.

Meade *et al.* (2007) definiram cinco categorias que faltam aprofundar: Conceitos Globais; Modelos Quantitativos; Distribuição, Armazenagem e Transporte; Perfis das Empresas; Aplicação.

Os autores salientam a existência de um quadro de decisão para a logística inversa dentro da estrutura da tomada de decisão estratégica/táctica/operacional. Contudo, pouca atenção foi fornecida em como tomar estas decisões ou como as integrar ao nível da gestão.

Também consideram existir pouca investigação empírica relativamente aos aspectos de estratégia da logística inversa. Algumas ferramentas analíticas existem para apontar as ligações de gestão hierárquica (como o *Balanced Score Card*) que pode ser ferramenta útil para investigar neste ambiente. Ainda, a teoria de gestão estratégica e organizacional pode fornecer um aprofundamento significativo dentro da gestão da logística inversa e raramente tem sido apontada.

Desta forma, Meade *et al.* (2007) especificam cinco categorias a aprofundar, referem a necessidade de integração de decisões de gestão, bem como denotam lacunas em termos estratégicos, o que coincide com a análise de Rubio *et al.* (2008), os quais referem a necessidade de aprofundar aspectos estratégicos e desenvolver teorias organizacionais.

Rubio *et al.* (2008) consideram que a maioria dos artigos está centrada no estudo dos aspectos táticos e operacionais, tais como gestão de inventários e planeamento da produção. Também observam que a gestão da cadeia de abastecimento fechada tem recebido atenção preferencial dos investigadores, embora considerem ser necessária investigação nos factores estratégicos (marketing, concorrência, tecnologia) de forma a desenvolver um enquadramento teórico para pesquisa.

Pokharel e Mutha (2009) consideram que na situação actual da RL, as questões a serem abordadas incluem não só a análise das redes e inventário mas também a recolha dos produtos usados, o seu preço, uso, revenda e refabricação através de um sistema estabelecido.

O desafio dos decisores não consiste apenas na configuração de uma rede economicamente eficiente mas também na concepção de sistemas de modo a que os produtos usados sejam recebidos no tempo, ao preço e nas quantidades esperadas. Deste modo, a refabricação pode ser feita de uma forma mais eficiente económica e ambientalmente comparada com a fabricação de produtos novos.

Após a análise dos pontos considerados como não tratados pela bibliografia seleccionada, observando pontos em comum e pontos divergentes na perspectiva das lacunas de investigação, pretende-se agora focar as oportunidades e direcções de possíveis linhas futuras de investigação, conforme objectivo descrito inicialmente.

4.3 Possíveis linhas futuras de investigação

Após a análise dos pontos considerados como não tratados pela bibliografia seleccionada, pretende-se agora focar as oportunidades e direcções de possíveis linhas futuras de investigação.

De acordo com Dowlatshahi (2005), desde a fase do *design* do produto até ao consumidor final, o conceito de logística inversa deveria ser explorado e integrado como uma opção viável no ciclo de vida do produto. Ele apresenta as seguintes questões como direcções de investigação:

- As empresas consideram a RL como um esforço de lucro momentâneo ou como uma estratégia global de negócio?
- A natureza das indústrias e problemas enfrentados requerem um quadro de mudanças ou fidelização?
- As empresas da mesma indústria estão igualmente predispostas a embarcarem na logística inversa? Ou existem factores que encorajam alguma e a outras não?
- Os gastos incorridos e os rendimentos obtidos como resultado do uso da RL variam significativamente entre as empresas da mesma indústria?
- As dificuldades inerentes encontradas nas operações de fabricação são encontradas igualmente nas operações de refabricação?

Repare-se que Dowlatshahi (2005) sugere a integração do ciclo de vida do produto no âmbito da RL, especificando as questões temporalmente, em quadro de mudança ou de diferenciação com os concorrentes directos, comparando fabricação e refabricação em termos de gastos e rendimentos, enquanto que Prahinski e Kocabasoglu (2006) referem que as empresas esperam ver melhorias na criação de rendimentos e redução dos gastos associados com as devoluções de produtos, e apontam as seguintes linhas de investigação:

- Alicerçar as ligações entre os passos que os gestores podem dar para reduzir o intervalo entre expectativas dos clientes e a qualidade do serviço percebido na RSC.
- Investigação nas estratégias de serviço de recuperação dentro da RSC, que podem ter um impacto mais significativo nos efeitos da não satisfação dos clientes do que tem na cadeia directa.
- Necessidade de parâmetros de estimação mais realísticos para as opções baseadas na análise custo-benefício e no justo valor de mercado do produto.
- Investigações empíricas devem ser usadas para testar a aplicabilidade dos sistemas de planeamento e controlo da produção (*Production Planning & Control*, PP&C) em ambientes diferentes de refabricação e a influência dos sistemas de PP&C na performance.
- O alinhamento das prioridades competitivas com a decisão da selecção da instalação para as devoluções deve ser mais explorada.
- A indústria, região e volume da companhia devem ser usadas como variáveis independentes ou de controlo dentro de estudos empíricos na RSC.
- Medir o compromisso organizacional tal como definido na teoria da troca social e testar as relações com a performance operacional.
- Pesquisas baseadas no *survey* ao longo de todas as ligações da RSC.
- Oportunidades para pesquisas usando métodos de investigação com base empírica na RSC.

Prahinski e Kocabasoglu (2006) visam os clientes e as suas expectativas, tratando adequadamente o valor de custo-benefício, e recomendando investigações de carácter empírico e mesmo *surveys*, mas Srivastava (2007)

descreveu linhas de investigação na GrSCM, que podem ser consideradas compartimentadas em diferentes áreas da estratégia de operações, como sejam:

- Contribuições integradoras a longo prazo, incluindo a difusão das melhores práticas intra e inter-empresas, a transferência de tecnologia *green* e a medida de performance ambiental;
- Contribuições através de oportunidades considerando um enquadramento integrador, sendo os aspectos *green* integrados nas áreas e enquadramentos de investigação em gestão de operações;
- Vantagens na utilização das tecnologias de informação e comunicação emergentes pelos investigadores, para uma cooperação e colaboração mais efectiva (técnicas de inteligência artificial, sistemas baseados no conhecimento, sistema difusos (*fuzzy*) e redes neuronais);
- Estudos empíricos para determinar como a legislação, as considerações económicas e o nível de compromisso influenciam os rendimentos financeiros;
- Efeitos da incerteza sobre as relações na GrSCM: verificar, na prática, como as actividades em logística inversa se modificam ao longo da vida de um produto em particular;
- Desenvolver sistemas automáticos de desmontagem, pois os sistemas manuais são caros e intensivos e com dificuldades várias;
- Necessidade de compreender a logística inversa e a sua ligação com o ciclo de vida do produto, especificando como as actividades variam com o ciclo de um produto;

- Atenção especial à GrSCM no aspecto de alocação de recursos dentro da cadeia de abastecimento referente à melhor selecção de produtos para cada *outlet* de forma a maximizar os rendimentos financeiros;
- Aumento da investigação nos aspectos de recolha, reutilização e refabricação, atendendo à evolução nas regras que definem a atractividade de recolha e reutilização de produtos, materiais e componentes, ao nível local, nacional e global.

Em termos genéricos, Srivastava (2007) refere a necessidade de enquadramento a longo prazo de aspectos integradores da abordagem *green*, de transferência de tecnologia, ou mesmo aspectos de informação e comunicação, enquanto que Meade *et al.* (2007) referem que o modelo de referência das operações da cadeia de abastecimento (*Supply chain operations reference - SCOR*) foi concebido para permitir às empresas comunicar, comparar e aprender com a concorrência e empresas dentro e fora da sua actividade.

Meade *et al.* (2007) referem que não se deve medir apenas a performance mas também a eficácia da reengenharia da cadeia de abastecimento, constituindo um tema para investigadores e praticantes desenvolverem, pois:

- Para os investigadores: confirmando ou alavancando o trabalho de outros torna-se mais difícil quando se muda para avançar no campo. Cada projecto de investigação pode resultar na definição de processos diferentes;
- Para os praticantes: o *design*, gestão e melhoramento das redes de logística inversa poderia ser facilitado pela presença de um modelo referencial;
- Para remover os “*silos*” na investigação da logística inversa é necessário um campo interdisciplinar;

- A generalização das aplicações e investigação é uma necessidade básica. Os aspectos da logística inversa relacionados com a globalização têm de ser totalmente investigados;
- Os avanços tecnológicos são na área da informação e tecnologia de controlo, o que implica que requerem características de desenvolvimento específicas para a logística inversa;
- Requerem-se que os sistemas sejam capazes de fluxos de logística inversa e directos, simultaneamente, para ajudar os requisitos de equilíbrio, ambos previstos e não previstos, e manter vantagens competitivas ou organizacionais em situações de crise;
- Investigação e melhoramento em ambas as áreas tangíveis e intangíveis para a optimização da logística inversa.

Tal como Meade *et al.* (2007) apontam a necessidade de um campo interdisciplinar que aborde a globalização e que permita estabelecer modelos de referência, também Rubio *et al.* (2008) apontam a necessidade de se desenvolver a interdisciplinaridade, no aspecto das interacções entre campos de investigação e nas ramificações dos aspectos estratégicos e organizacionais para os aspectos operacionais.

De acordo com Rubio *et al.* (2008), a intenção inicial foi analisar as características principais da investigação no campo da investigação operacional, uma tarefa que interage com outros campos de investigação dentro das ciências de gestão negocial, engenharia e ambiente.

Os problemas têm ramificações extensivas; existem várias formas de abordar e muitos aspectos a clarificar. Assim, a investigação deve ser direccionada para os aspectos da teoria da análise estratégica e do desenvolvimento organizacional, permitindo estabelecer um quadro apropriado de referência no qual os aspectos tácticos e operacionais possam ser desenvolvidos eficientemente.

Consideram também ser necessária mais investigação nos factores estratégicos (marketing, concorrência e tecnologia) de modo a desenvolver um quadro teórico para a pesquisa.

Se Rubio *et al.* (2008) apontam a necessidade de se desenvolver a interdisciplinaridade, Pokharel e Mutha (2009) apontam quatro linhas de investigação a serem seguidas:

- Fortalecer a investigação na avaliação da natureza instável da oferta e da procura e o rendimento do processo de refabricação. Desenvolver modelos mais genéricos e conceber melhores redes para facilitarem a logística inversa;
- Definição dos preços dos produtos baseada na qualidade dos produtos devolvidos. Produtos de boa qualidade requerem menos procedimentos de inspecção e menos peças para refabricação;
- Incorporação da obsolescência do produto e a fixação de preços nos produtos usados e refabricados. Nos produtos com uma vida útil curta, a fixação dos preços padrões de procura e o processo de refabricação podem ter de ser frequentemente ajustados;
- Na gestão dos centros de recolha: têm de ser atractivos para trabalhar com os refabricantes numa base de longo prazo. Usar conceitos similares na incorporação da obsolescência e prazos de entrega numa situação de logística inversa.

Após se terem apresentado os aspectos gerais da logística inversa, o que permitiu proceder à análise comparativa e destacar assuntos não tratados, bem como identificar possíveis linhas de investigação, apresenta-se, para finalizar, a **Tabela 1** (em anexo) onde se descrevem os principais objectivos, aspectos diferenciadores, aspectos não tratados e possíveis direcções, para os seis artigos

analisados. Quanto aos pontos comuns, todos os artigos em análise procedem a uma revisão bibliográfica no tema da logística inversa, considerando as principais revistas científicas e os seus trabalhos de prestígio.

4. Conclusão

Ao longo deste documento foram apresentadas, analisadas e relacionadas as principais características de artigos fundamentais de revisão bibliográfica sobre o tema da logística inversa, centrada nos últimos quinze anos de investigação, visto que este tema possui um historial relativamente recente.

O propósito principal deste trabalho de investigação foi identificar as temáticas na área da logística inversa que têm vindo a ser investigadas, permitindo o conhecimento do estado actual do tema, a fim de detectar possíveis lacunas e anotar as direcções futuras da investigação na área em estudo de forma a permitir elaborar algumas sugestões para, num futuro próximo, serem objecto de investigação.

Da análise efectuada aos artigos e de acordo com os resultados obtidos, pode-se considerar que o tema, embora recente, tem despertado a curiosidade dos investigadores. Assim, e em modo de conclusão, apresentam-se algumas considerações retiradas da análise efectuada:

1. Muitas das referências bibliográficas são gerais, curtas e orientadas para a prática, além de que não providenciam uma análise e integração aprofundada dos tópicos da logística inversa, bem como se considera necessário um campo interdisciplinar para remover as distâncias na investigação de logística inversa;
2. Poucos autores têm lidado holisticamente com o conceito de logística inversa e a maioria das investigações foi exploratória e existe uma falta de teorias *ground*. Para os praticantes, o *design* e a gestão e melhoramento das redes de

logística inversa poderiam ser facilitados pela presença de um modelo de referência;

3. A investigação deve ser direccionada para os aspectos da teoria da análise estratégica e do desenvolvimento organizacional, permitindo estabelecer um quadro de referência no qual os aspectos táticos e operacionais possam ser desenvolvidos;
4. Da fase do *design* do produto até ao consumidor final, o conceito de logística inversa deveria ser explorado e integrado como uma opção viável no ciclo de vida do produto;
5. A investigação deve alicerçar as ligações entre os passos que os gestores podem dar para reduzir o intervalo entre expectativas dos clientes e a qualidade do serviço percebido na RSC;
6. Necessidade de desenvolver modelos de fixação de preços para os produtos usados, de acordo com o ciclo de vida do produto e dos diferentes níveis de qualidade.

Assim, pode-se considerar que o tema da logística inversa constitui um campo ainda fértil em termos de investigação e aplicação e tem sido aprofundado de formas e níveis diferentes em várias categorias. É um tema que abrange diversas disciplinas e necessita de mais investigação e a elaboração deste trabalho de investigação pode contribuir para o delineamento de futuros trabalhos de investigação no tema da logística inversa.

Referências

- COUNCIL OF LOGISTICS MANAGEMENT (1985). Oak Brooks. Illinois.
DEKKER, R., FLEISCHMAN, M., INDERFURTH, K. e VAN WASSENHOVE, L.N. (2004). *Quantitative Models for Closed-Loop Supply Chains*. Reverse Logistics. Springer-Verlag. Germany, 3-27.

- DOWLATSHAHI, S. (2005). *A Strategic Framework for the Design and Implementation of Remanufacturing Operations in Reverse Logistics*. *International Journal of Production Research* 43, n.º 16, 3455–3480.
- FLEISCHMAN, M. (2000). *Quantitative Models for Reverse-Logistics*. Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems, Vol. 501. Springer-Verlag, Berlin.
- FLEISCHMANN, M., BLOEMHOF-RUWAARD, J.M., DEKKER, R., e VAN WASSENHOVE, L.N. (1997). Quantitative Models for Reverse Logistics: a review. *European Journal of Production Research* 103, N.º 1, 1-18.
- GUIDE, V. e VAN WASSENHOVE, L. (2001). Managing Product Returns for Remanufacturing. *Production and Operations Management* 10, N.º 2, 142-155.
- GUIDE, V.D.R., SPENCER, M.S. e SRIVASTAVA, R. (1996). Are Production Systems Ready for the Green Revolution?. *Production and Inventory Management Journal*, Fourth Quarter, 70-78.
- GUNGOR, A. e GUPTA, S. (1999). Issues in Environmentally Conscious Manufacturing and Product Recovery: A Survey. *Computer and Industrial Engineering* 36, 811-853.
- KIVINEN, P. (2002). *Value Added Logistical Support Service*. Parte 2. Outsourcing process of spare part logistics in metal industry. Research report 138. Lappeenranta University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management.
- KOPICKY, R., BERG, M.J., LEGG, L., DASAPPA, V. e MAGGIONI, C. (1993). *Reuse and Recycling – Reverse Logistics Opportunities*. Oak Brook, IL: Council of Logistics Management.
- MASON, S. (2002). Backward Progress. *IIE Solutions* 34 August, 42-46.
- MEADE, L., SARKIS E J., PRESLEY, A. (2007). The Theory and Practice of Reverse Logistics. *International Journal Logistics Systems and Management* 3, N.º 1, 56-84.
- PRAHINSKI, C. e KOCABASOGLU, C. (2006). Empirical Research Opportunities in Reverse Supply Chains. *Omega* 34, 519–532.
- POKHAREL, S. e MUTHA, A. (2009). Perspectives in Reverse Logistics: A Review. *Resources, Conserveation and Recycling*, 53, 175-182.
- REVERSE LOGISTICS EXECUTIVE COUNCIL.
<<http://www.unr.edu/coba/logis/page6.html>> consultado em 10.05.2011.
- REVLOG. EUROPEAN WORKING GROUP ON REVERSE LOGISTICS.<
<http://www.fbk.eur.nl/OZ/REVLOG/>> consultado em 20.02.211.
- SRIVASTAVA, S.K. (2007). Green Supply-Chain Management: A State-of-the-Art Literature Review. *International Journal of Management Reviews* 9, N.º 1, 53–80.
- STOCK, J. R. (1992). *Reverse Logistics*. Council of Logistics Management. Oak Brook, Illinois.
- STRAUSS, A. e CORBIN, J. (1998). *Basics of Quantitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications: Newbury Park, CA.
- TAN, A.W.K., YU, W.S. e KUMAR, A. (2002). Improving the Performance of a Computer Company in Supporting its Reverse Logistics Operations in the Asia-Pacific Region. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33, 59-74.
- ZHANG, H.C., KUO, T.C., LU, H. e HUANG, S.H. (1997). Environmentally Conscious Design and Manufacturing: A State-of-the-Art Survey. *Journal of Manufacturing Systems* 16, 352-371.

MARIA JOSÉ VARADINOV nasceu em Vila Real em 1968, concluiu a Licenciatura em Gestão em 1996 (UTAD, Vila Real), frequentou Pós-Graduação em *Management & Marketing For Agricultural Enterprises* (Mediterranean Agronomic Institute of Chania, Grécia, 1996) e concluiu ali o Mestrado em *Economic & Management Sciences* (Chania, Grécia, 1997). Iniciou a actividade profissional em 1998 como empresária e como docente na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre, onde lecciona Logística e Operações, Introdução à Gestão e Contabilidade de Gestão. Em 2008 obteve o Diploma de *Estúdios Avanzados* da Universidad de Extremadura (Badajoz, Espanha), na área de Organização de Empresas, frequentando também aí o Doutoramento, tendo como área de especialização e interesse a Logística Inversa.

Submitted: September 2011

Accepted: December 2011

ANEXO *Tabela 1.* Logística Inversa: Principais trabalhos de revisão bibliográfica

| Trabalho | Objectivo | Aspectos diferenciadores | Aspectos não tratados | Possíveis direcções |
|----------------------------|--|--|---|---|
| Pokharel e Mutha (2009) | Investigar o actual desenvolvimento da pesquisa e prática na logística inversa através da análise de conteúdos da literatura publicada | <p>Apresenta uma revisão com base no sistema de logística inversa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Inputs (produtos usados, materiais reciclados e peças usadas ou novas) Processos (desmantelamento e separação de peças) Estruturas (optimização da localização/alocação) Outputs (saída para os produtos refabricados, materiais reciclados e peças) | <ul style="list-style-type: none"> • Análise das redes e inventário • Recolha dos produtos usados, fixação de preços, uso, revenda e refabricação através de um sistema estabelecido • Concepção de sistemas de modo a que os produtos usados sejam recepcionados no tempo, preço e quantidades esperadas | <ul style="list-style-type: none"> • Investigação fortalecida na avaliação da natureza instável da oferta e da procura e o rendimento do processo de refabricação • Definição dos preços dos produtos baseada na qualidade dos produtos devolvidos • Incorporação da obsolescência do produto e a fixação de preços nos produtos usados e refabricados • Via de investigação em termos de gestão dos centros de recolha de modo a serem atractivos para os refabricantes numa base de longo prazo |
| Rubio <i>et al.</i> (2008) | Descrever e analisar as características principais dos artigos publicados em RL no campo da produção e da gestão de operações. | <p>Identificam 3 áreas fundamentais de investigação em RL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Gestão da recuperação e distribuição dos produtos em fim de vida</i> • <i>Planificação da produção e gestão de inventário</i> • <i>Gestão dos temas da cadeia de abastecimento na RL</i> | <ul style="list-style-type: none"> • Factores estratégicos na gestão da cadeia de abastecimento fechada • Interdisciplinaridade (marketing, concorrência e tecnologia) | <ul style="list-style-type: none"> • Investigação direccionada para os aspectos da teoria da análise estratégica e do desenvolvimento organizacional, permitindo estabelecer um quadro apropriado de referência no qual os aspectos táticos e operacionais são desenvolvidos eficientemente • Mais investigação nos factores estratégicos (marketing, concorrência e tecnologia) de modo a desenvolver um quadro teórico para a pesquisa. |
| Meade <i>et al.</i> (2007) | Promover uma actualização bibliográfica na RL, de uma perspectiva teórica e prática. | <p>Identificam as forças que conduzem à adopção e design das redes de RL:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forças internas: compromisso, padrões éticos e a presença de <i>champions</i>. • Forças externas: governo, fornecedores, compradores e concorrentes (pressões dos <i>stakeholders</i>). | <p>Como fazer face a decisões <i>estratégicas/táticas/operacionais</i> ou como as integrar ao nível da gestão.</p> <p>Investigação empírica na estratégia da RL. Utilizar ferramentas analíticas para apontar as ligações de gestão hierárquica</p> <p>Apontar a teoria de gestão estratégica e organizacional para aprofundar a gestão da RL</p> | <ul style="list-style-type: none"> • <i>Ligações estratégicas</i> • <i>Aspectos ambientais</i> • <i>Padronização dos processos de logística inversa</i> • <i>Globalização</i> • <i>Aspectos tecnológicos</i> • <i>Planos de contingência e segurança</i> |

Tabela 1 (Cont.). Logística Inversa: Principais trabalhos de revisão bibliográfica

| | | | | |
|---------------------------------------|--|--|---|---|
| <p>Srivastava (2007)</p> | <p>Apresentar uma revisão compreensível integrada da bibliografia publicada, em todos os aspectos e facetas da GrSCM, tendo como ângulo a logística inversa.</p> | <p>Apresenta uma visão global dos tópicos bem como os modelos aplicados:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Desenho verde; operações verdes; fabricação e refabricação verde; logística inversa e design da rede; gestão do lixo</i> <p>Analisa as técnicas e ferramentas utilizadas e verifica a sua aplicabilidade/adaptabilidade no contexto da GrSCM</p> | <p>Artigos empíricos abordando o nível da empresa ou temas específicos operacionais.</p> <p>Tópicos altamente técnicos tais como, <i>life-cycle assessment, inventory, pollution prevention e disassembly.</i></p> <p>Investigações mais ecológicas do que de uma perspectiva da cadeia da oferta (<i>green purchasing, industrial ecology e industrial ecosystems</i>)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Utilizar as ICT emergentes pelos investigadores • Determinar como o ambiente regulamentar, as considerações económicas e o nível de compromisso influenciam os retornos financeiros; • Efeitos da incerteza sobre as relações na GrSCM • Desenvolver sistemas automáticos de desmantelamento • Entender a RL e a sua ligação com o ciclo de vida do produto • Alocação de recursos dentro da cadeia de abastecimento de forma a maximizar os retornos financeiros; • Investigar os aspectos de recolha, reutilização e refabricação |
| <p>Prahinski e Kocabasoglu (2006)</p> | <p>Rever a bibliografia nas cadeias de abastecimento inversa e desenvolver proposições de investigação.</p> | <p>Exploram a bibliografia em RSC e sugerem proposições de investigação que podem ser estudadas empiricamente</p> | <p>O entendimento do impacto do compromisso de diferentes fontes (dinheiro, tempo, energia) na <i>performance</i> da RSC é limitado.</p> <p>Não clarificam em como o compromisso organizacional e a forma dos investimentos influenciam a performance operacional.</p> <p>Não têm explorado os antecedentes da não satisfação e como os empresários devem recuperar de incidentes de falhas de serviço.</p> <p>Embora as decisões observando a SCM verde e os efeitos dos temas ambientais possam influenciar as RSCs, os investigadores consideram-nos fora do âmbito do estudo.</p> <p>Canibalização do mercado ou marca de demarcação nas alternativas de <i>disposição</i> dos mercados secundários e primários.</p> <p>Uso das relações dos canais de RSC para digerir a incerteza ambiental.</p> <p>Nenhum estudo empírico testa a preposição de que a incerteza ambiental influencia ambos os comportamentos estruturais e infraestruturais nas relações dos canais de RSC</p> <p>Os intermediários têm sido sistematicamente ignorados.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Reduzir o intervalo entre expectativas dos clientes e a qualidade do serviço percebido na RSC. • As estratégias de serviço de recuperação dentro da RSC e o impacto nos efeitos da não satisfação dos clientes • Parâmetros de estimação para as opções baseadas na análise custo-benefícios e no justo valor de mercado do produto, • Explicar a divergência entre medidas de qualidade do produto. • Aplicabilidade dos sistemas PP&C (<i>production planning & control</i>) em ambientes diferentes de refabricação e a influência dos sistemas de PP&C na performance. • Alinhamento das prioridades competitivas com a decisão da selecção da instalação das devoluções • Região e volume da companhia devem ser usados como variáveis independentes ou de controlo dentro de estudos empíricos na RSC. • Medir o compromisso organizacional tal como foi definido na teoria da troca social e testar as suas relações com a performance operacional. • Conduzir as pesquisas baseado no <i>survey</i>, ao longo de todas as ligações da RSC. • Usar métodos de investigação com base empírica na RSCs. |

Tabela 1 (Cont.). Logística Inversa: Principais trabalhos de revisão bibliográfica

| | | | | |
|---------------------------|--|---|---|---|
| <p>Dowlatshahi (2005)</p> | <p>Identificar o estado actual da teoria na RL através da formulação de proposições para factores estratégicos</p> | <p>Apresenta um esquema baseado no desenvolvimento de proposições, na análise de estudos de caso, subfactores e proposições revistas; Contribui para a compreensão dos factores e subfactores relevantes, bem como do seu inter-relacionamento com o design e implementação da RL; Único artigo que apresenta o <i>design</i> integrado de RL onde um conjunto de factores estratégicos é apresentado</p> | <p>Nenhuma bibliografia analisada apresenta o design e implementação integrada no sistema de RL. O tema do conceito, do quantitativo e da aplicação não são extensivos nos tópicos de RL.</p> | <p>O conceito de RL deve ser explorado e integrado como uma opção viável no ciclo de vida do produto desde a fase do <i>design</i> do produto até ao consumidor final.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>As empresas consideram a RL como um esforço de lucro momentâneo ou como uma estratégia global de negócio?</i> • <i>A natureza das indústrias e problemas enfrentados requerem um quadro de mudanças ou fidelização?</i> • <i>As empresas da mesma indústria estão igualmente predispostas a embarcarem na RL? Ou existem factores que encorajam algumas a escolherem a RL e outras não?</i> • <i>Os custos incorridos e os proveitos obtidos como resultado do uso da RL variam significativamente entre as empresas da mesma indústria?</i> • <i>As dificuldades inerentes encontradas nas operações de fabricação são encontradas igualmente nas operações de refabricação?</i> |
|---------------------------|--|---|---|---|

Fonte: Elaboração própria

Revisiting the destination image construct through a conceptual model.

Nelson Matos^[1] • Júlio Mendes^[2] • Patrícia Valle^[3]

^[1]School of Management, Hospitality and Tourism, University of the Algarve

^{[2][3]}Research Center for Spatial and Organizational Dynamics, University of the Algarve

nelsonmatos@gmail.com • jmendes@ualg.pt • pvalle@ualg.pt

Resumo

Num sector complexo e dinâmico como o Turismo, a presente realidade económica, conduz não só a desafios como oportunidades para os gestores dos destinos. A imagem dos destinos constitui uma dessas oportunidades, visto que a promoção do destino no mercado, é um factor crítico de sucesso durante o processo de escolha por parte do turista do seu próximo destino turístico. O presente artigo visa rever e explorar o constructo da imagem dos destinos e suas implicações para o destino, bem como apresentar um modelo aglutinador da formação da imagem dos destinos com base na pesquisa bibliográfica. As implicações para o desenvolvimento, aperfeiçoamento e implementação de programas de marketing mais eficientes para os destinos serão fornecidos.

Palavras-chave: imagem dos destinos; formação da imagem dos destinos; modelo conceptual da imagem dos destinos.

Abstract

In a highly complex and dynamic sector like tourism, the current economic crisis brings to destination managers not only challenges but also opportunities. The image destinations promote to the market is a key element in the tourist decision-making process when choosing a tourism destination. This paper's purpose is, therefore, to review and explore the destination image construct and its implications for the destination, and also to present a model of destination image based on previous studies. Implications for creating, enhancing and implementing the correct marketing programs for tourism destinations are provided.

Keywords: destination image; image formation; conceptual model of destination image.

1. Introduction

Tourism is presently a prevailing factor of socio-economic development (Crompton & Fakeye, 1991; Gartner, 2005). Consequently as more and more areas of the world are being developed, the tourism destination choices available

to consumers continue to expand (Gunn, 1988; Echtner & Ritchie, 2003; Bornhorst, et al., 2010; Assaker et al., 2011).

According to several authors, the increasing number of new destinations around the world, along with tourists' rising income and leisure time, together with the technological advances in the transportation networks, have led to a greater level of competition (O'Leary & Deegan, 2003; Jang & Feng, 2007; Bornhorst et al., 2010) for the tourists' attention, since destinations are becoming each day more replaceable (Pike & Ryan, 2004; Assaker et al., 2011).

Thus, the tourists' decision-making process has become more complicated and complex (Gunn, 1988; Echtner & Ritchie, 2003: 37; Bornhorst et al., 2010), since their profiles are changing (O'Leary & Deegan, 2003:214), and changes are extremely important for marketing management decisions (Molina et al., 2010). As Jang & Feng (2007) suggest, the motivations behind the tourists' decisions during the selection or decision process concerning their next holiday destination needs to be evaluated. In this context, Reynolds (1965) noted that millions of dollars are spent promoting product attributes which are inconsistent with the consumers' expectations, motivations and beliefs. As Bornhorst et al. (2010) reiterate, the stakeholders must understand that the critical fight is for space in the consumer's mind, for the reason the images which are perceived by the tourists of the destinations influence their behavior, attitudes, and predispositions as consumers (Ahmed et al., 2006).

Thus, destination marketers must "cut through the noise of competing and substitute products" (Pike & Ryan, 2004:333), and create an effective destination positioning strategy, so that the destination can be favorably differentiated from its competition in the minds of the consumers (Alhemoud & Armstrong, 1996; Echtner & Ritchie, 2003; O'Leary & Deegan, 2003; Beerli & Martin, 2004). Moreover, Sonmez & Sirakaya (2002) repeat that for successful marketing strategies to be developed it is essential to have a clear understanding of the tourists' destination image (DI), because image is based on the tourist expected benefits, psychological characteristics, and meanings, which as a result influence the destination positioning (Govers, 2005). Promotion, through tourism imagery

and representation plays a vital role, because images serve many functions, such as expressing ideas, sending messages (Molina et al., 2010).

Particularly in tourism, which is an intangible service which cannot be experienced prior to purchase, this is extremely important (Fakeye & Crompton, 1991). Image is, for that reason, a significant variable in the success of a region, comparable to other factors such as access routes, population concentrations, physical facilities, and so forth (Hunt, 1975).

According to Mayo (1975) tourists do not have a lot of knowledge about destinations which they have not visited, but despite this fact, they are able to create an image in their minds not only of the ideal destination, but also of alternative destinations. Tasci, Gartner, and Cavusgil (2007) go further, by suggesting that the essence of DI is to find how tourism destinations are seen and felt by the tourists' eyes. Thus, the tourists' images are vital for marketing strategies to be successful.

Regardless of the importance given to DI by previous researchers in the past 35 years (Gunn, 1972; Hunt, 1975; Mayo, 1975, Crompton, 1979; Gartner, 1989; 1993; Chon, 1991; 1992; Baloglu & Brinberg, 1997; Baloglu & McCleary, 1999; Gallarza, Saura, & Garcia, 2002; Echtner & Ritchie, 2003; Pike & Ryan, 2004; Tasci, Gartner, & Cavusgil, 2007; Molina et al., 2010) the lack of useful practical applications and conceptual framework (Fakeye & Crompton, 1991; Gallarza, Saura, & Garcia, 2002), especially in the area of destination management, has also been questioned due to the fact that the construct remains incomplete. In this context, Echtner and Ritchie (2003) recall that in most studies there is not a concrete indication if the authors are considering attribute-based or the holistic components of image, or even both. Therefore, as the DI constructs advances, it is imperative understand the current state of knowledge about the construct, e.g. to examine past work. In addition, the duplication of efforts can be avoided and new research that provides cutting-edge knowledge can be added to assist stakeholders and researchers to extent their comprehension of the DI construct. Thus, the aim of this paper is to review and explore the DI construct and its implications for the destination, and to propose a model that may contribute to

provide new insights to a better understanding and operationalization of the construct by the destination stakeholders, marketers and researchers. First, the methodology guiding the research is described. Second, the importance and influence of the DI is reviewed. Third, the formation process of the DI is described. Fourth, the concept and dimensions of the construct are identified and discussed. Fifth, the conceptual model proposed is presented and explained. Sixth, the conclusions and implications are discussed.

2. Methodology

Table 1: List of academic journals searched and articles collected

| Journal | Articles collected |
|---|---------------------------|
| <i>Tourism Management</i> | 13 |
| <i>Journal of Travel Research</i> | 12 |
| <i>Annals of Tourism Research</i> | 5 |
| <i>Journal of Travel Studies</i> | 2 |
| <i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i> | 1 |
| <i>Journal of Hospitality Marketing & Management</i> | 1 |
| <i>California Management Review</i> | 1 |
| <i>Journal of Vacation Marketing</i> | 1 |
| <i>European Journal of Marketing</i> | 1 |
| <i>African Journal of Business Management</i> | 1 |
| <i>International Journal of Tourism Research</i> | 1 |
| <i>Journal of Regional Analysis & Policy,</i> | 1 |
| <i>Journal of Travel and Tourism Marketing</i> | 1 |
| <i>Journal of the International Academy of Hospitality Research</i> | 1 |
| <i>Journal of tourism Management</i> | 1 |
| <i>Journal of Vacation Marketing</i> | 1 |
| <i>International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research</i> | 1 |
| <i>Tourist Review</i> | 1 |
| <i>Tourist Studies</i> | 1 |
| <i>European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation</i> | 1 |
| <i>Services Marketing Quarterly</i> | 1 |
| <i>Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa</i> | 1 |

The methodology for the data collection of the articles was based on qualitative research centered on tourism and non-tourism (to broaden the

perspectives of the study) academic journals which provided full-length articles (50), books (5) and conference proceedings (1). The timeframe of the articles ranged from 1965 to 2011. The main search tools used were computer databases: Web of Science, B-on, Scimedirect and EBSCO. The search terms included the following keywords: “tourism”, “destination”, “tourism destination”, “image”, “destination image” and other combinations. In the end, a convenience sample of 50 articles was collected, of which 13 were published in *Tourism Management*, 12 in the *Journal of Travel Research*, 5 in the *Annals of Tourism Research*, and the remaining 20 in several other academic journals, as table 1 shows.

3. Literature review

3.1. The importance and influence of destination image

The influence of the previously held image on the choice of tourism destinations has been considered by several authors of decision-making models (Moutinho, 1987; Goodall, 1988; Gartner, 1989; Stabler, 1990; Crompton & Ankomah, 1993), mainly because the holiday destination is considered a high involvement purchase, and a great amount of time and money is invested by the potential tourist into identifying suitable places to visit (Goodrich, 1978; Laws, 1995).

Nevertheless, the influence of DI is not limited to the choice-of-destination phase, but affects the tourist’s behavior at all stages (Ashworth and Goodall, 1988; Mansfeld, 1992). Thus, DI turns out to be a basic factor in the analysis of tourists’ behavior, before, during, and after the vacation experience (Bigné et al., 2001), e.g. tourists’ behavior can be divided into pre-visit decision-making, on-site experience, impressions of their experience, and post-visit intentions (Gunn, 1988; Fakeye & Crompton, 1991), making it harder to assess.

Indeed, the DI plays an important role in tourists' behavior during the different moments which involve their experience: in the 1st phase, the decision process before the trip to the destination (*a priori* image); in the 2nd phase, the evaluation process between the experience at the destination versus the expectations met (image in loco); in the 3rd phase, variables regarding the tourists' experiences and the future behavior, e.g. the process of revisiting and recommending the destination to friends and family (*a posteriori* image) (Hunt, 1975; Selby & Morgan, 1996; Galí & Donaire, 2005; Tasci & Gartner, 2007; Bosque et al., 2009). Although important and influential, the formation process of this construct is not simple, nor is it the product of a single moment in time.

3.2. Destination Image formation process

The destination image is formed by a complex process, in which tourists develop a mental construct based upon a few selected impressions recollected from a flood of impressions (Echtner & Ritchie, 2003). These impressions have their origin in information assimilated from non-tourist, non-commercial sources which contribute to the formation of the organic image, such as - media (news reports, magazines, books, movies), education (school courses) and the opinion of family or friends (Gunn, 1988).

However, should the information derive from a conscious effort from and by the travel /businesses agents to provide tourists' with images of places (e.g. advertising literature, magazine articles, guidebooks, television promotion, travel tour packages), they are considered to be an induced image (Gunn, 1988; Molina et al., 2010). Reynolds (1965:69) described this creative process as the moment in which "impressions are selected, elaborated, embellished and ordered by the individual". In this context, promotion plays an essential role in the formation of the tourist's destination-induced image, but while the organic image is beyond the control of the destination area, the induced image is directed by the destination's marketing efforts (Ahmed et al., 2006), carrying with it great

responsibility, in order to prevent descriptions from travel agents, travel brochures or guidebooks that might collapse the imagery of the destination into several sensational categories (Adams, 2004), as a consequence of aggressive marketing campaigns with short term profit goals.

On the other hand, if the tourists have never been exposed to any form of commercial information, or if they have never visited the destination, they can still have an image (Echtner & Ritchie, 2003), because there is a link between the tourist image of a country and its national image (Kotler, 1987). This means that the information gleaned from non-commercial sources comprising various historical, political, economic and social factors is incorporated into the destination image (Echtner & Ritchie, 2003).

Furthermore, Baloglu and McCleary (1999) agree that image is mainly caused or formed by two major forces: stimulus factors and personal factors. The former are those that stem from the external stimulus and physical object as well as previous experience; the latter are the social and psychological characteristics of the perceiver. Beerli and Martin (2004) agree with these authors, stating that personal factors along with the different information sources impact on the perceived destination image.

In turn, Gartner (1993) believed that the image-forming process can be regarded as a continuum of different agents or information sources which act independently to form one single image in the mind of the individual. Whereas Hunt (1975) and Gartner (1993), showed that the formation of destination image is also influenced by the geographical distance from the destination, since tourists are more likely to visit destinations and also to have been exposed to the different information sources closer to their homes, and as a consequence the image is stronger and more realistic. Moreover, tourists tend to have more favorable images (Baloglu, 2001; Crompton, 1979), despite the DI changing over the time (Chon, 1991). Besides the influence of time and space (e.g. geographic distance), the DI can also change as a result of the holiday experience, e.g. the tourists' decision regarding the holiday destination results also the greatest benefit package expected, which means the "benefit package comes from the

tourist's experience and expectations that result from image formation" (Ahmed et al., 2006:63). Hence, tourism involves interactions between the local population or residents and the visitors (Agapito, Mendes & Valle, 2010), meaning that the residents end up actively and passively participating in the tourists' DI formation process (Gallarza et al., 2002). Yet, some of this imagery residents perceive from the tourist activity and its promotion efforts is not the result of their (passive or active) participation but rather, the local stakeholders' deeds (Adams, 2004), meaning they end by taking for themselves an induced image. The subjective nature (e.g. changes from person to person) and dynamics (e.g. influence of the different information sources, experience at the destination, tourist personal values, motivation) of the construct here presented, have led to multiple definitions, as explained in the next section.

2.3 The concept and dimensions of destination image

2.3.1 The concept of DI

The definition of destination image is rather problematic (Jenkins, 1999), and often avoided (Echtner & Ritchie, 2003), since no consensus on how to define a destination's image has been reached (Gallarza et al., 2002; Grosspietsch, 2006). Thus, many definitions are quite vague, and, in several cases, are not even explicitly stated (Echtner & Ritchie, 1991, 2003; Fakeye & Crompton, 1991; Beerli & Martín, 2004; Pike & Ryan, 2004), as table 2 shows:

As mentioned above, the concept *image* remains complex and ill-defined in its nature, since it has been described as: representation, object, impressions, thoughts, ideas, beliefs, feelings or identity. As Alhemoud and Amstrong (1996:76) have pointed out, DI is comprised of "ideas or conceptions held individually or collectively of the destination". Even when its intangible component is forgotten, the researchers conceptualize DI in terms of the

destination attributes and not in term of the holistic impressions (Echtner & Ritchie, 2003:41).

Table 2: Definitions of destination image used by researchers

| Reference | Definition |
|---------------------------------|---|
| Reynolds (1965:69) | the concept of image is a complex and selective mental processes carried out by individuals from a flood of selected impressions. |
| Hunt (1975: 1) | Perceptions held by potential visitors about an area. |
| Crompton (1979: 18) | Sum of beliefs, ideas and impressions that a person has of a destination. |
| Calantone, et al. (1989: 25) | Perceptions of potential tourist destinations. |
| Font (1997:124). | set of beliefs, ideas, and impressions that the public holds of the named product, and to some extent it is part of the product. |
| Ahmed et al. (2006: 59) | defined as what tourists think or perceive about a state as a destination, its tourism resources, its tourist services, the hospitality of its host, its social and cultural norms, and its rules and regulations which influence their consumer behaviour. |
| Bigné, Sánchez and Sanz, (2009) | it consists of all that the destination evokes in the individual; any idea, belief, feeling or attitude that tourists associate with the place. |

A definition encompassing both of these components, tangible and intangible, should be established; therefore the following definition is presented: *Image is a set of complex mental impressions and total feelings that a potential tourists hold of a product, place or tourism destination.*

Although most studies agree that the DI is a multidimensional global impression, there is no consensus on the dimensions that make up this same holistic impression (Bigné, Sánchez & Sanz, 2009). It is acknowledged and appreciated that the power of image representation and interpretation creates or reinforces gazes, and there is a critical cultural interpretation and definition of what image is, means and does (Croy, 2004). In this context, an attempt to find a consensus of the dimension of the destination image construct will be presented in the following section.

2.3.2 The dimensions of DI

To this end, the DI consists of two main components—those that are attribute-based and those that are holistic and each of these DI components contains functional, or more tangible, and psychological, or more abstract, characteristics (Baloglu & McCleary, 1999; Echtner & Ritchie, 2003). However for Gartner (1993) and White (2004), the DI is hierarchically formed by cognitive, affective, and conative/behavioral components. The cognitive or perceptual component refers to the beliefs or knowledge about a destination's attributes evaluations (Stepchenkova & Mills, 2010). The use of the cognitive component provides easily-interpreted information to destination managers' in order to develop positioning strategies (Chen, 2001).

Whereas affective images refer to the feelings aroused by a place, people with different motives may assess a destination in similar ways (Ahmed et al., 2006). For Gartner (1993), the affective component is the value that individuals attach to destinations based on motivations. Apart from the two previous perspectives, several studies have also associated a behavioral component, which relates to the actions of individuals, in this case, the probability of visiting/revisiting the destination and recommending it (Pike & Ryan, 2004; Konecnik & Gartner, 2007; Bigné et al., 2009; Stepchenkova & Mills, 2010). As a result of both cognitive and affective evaluations an overall image of a place is formed (Baloglu & McCleary, 1999; Stepchenkova & Mills, 2010). However, this image changes with time and from person to person (Gallarza et al., 2002).

According to Jenkins (1999), one problem of DI is that researchers continue to overlook the holistic representations of destinations, by measuring only fragments. In fact, Echtner and Ritchie (2003) posit the existence of a continuum that plays a key role in shaping the image from the common functional attributes (directly observable/measurable) to the unique functional attributes (icons and special events that form part of the destination), and from common psychological attributes (abstract attributes) to unique psychological attributes (feelings associated with places). Furthermore, the overall image has been considered an

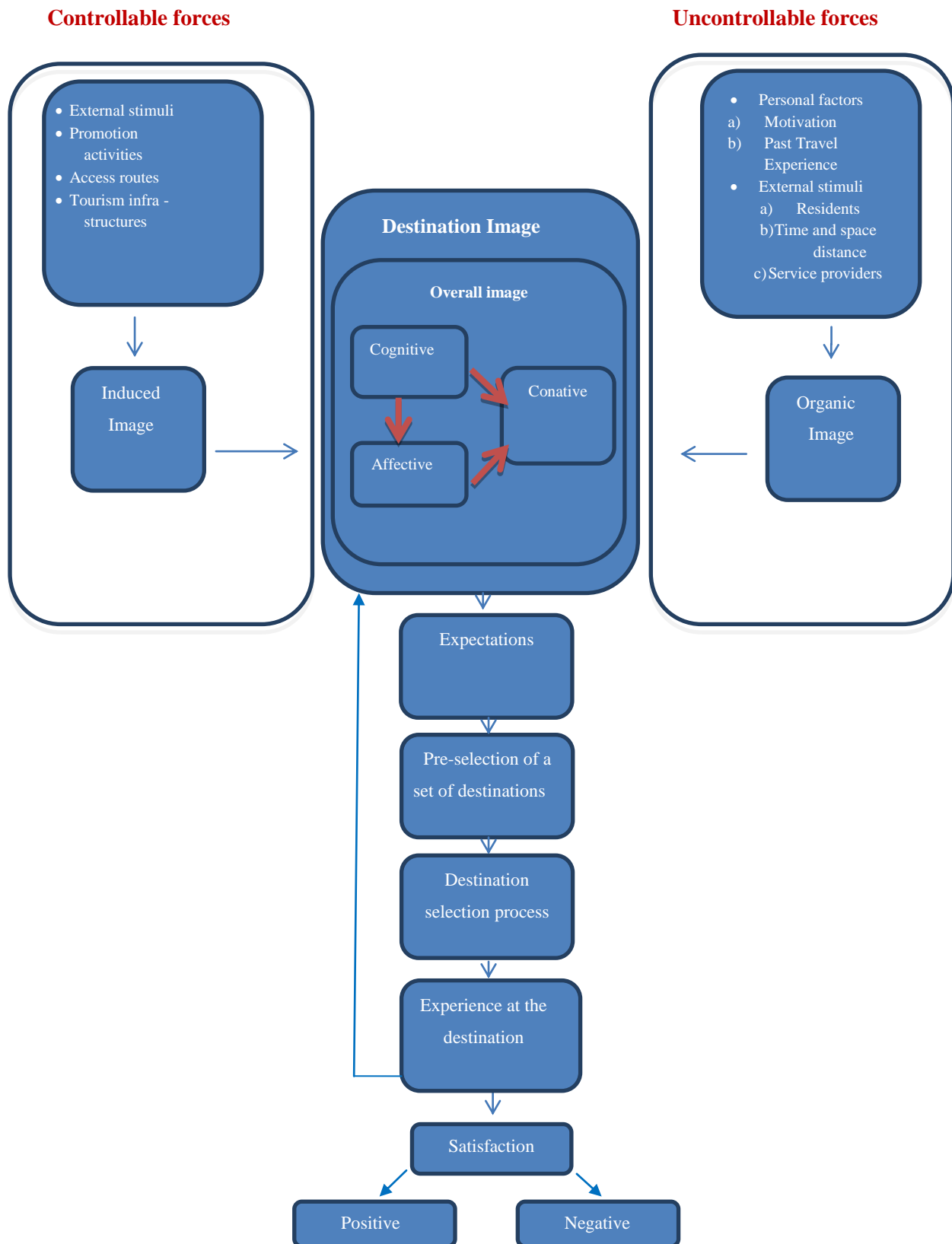
independent dimension of image, greater than the sum of the cognitive and affective components (Baloglu & McCleary, 1999).

4. Conceptual Model of DI

Based on the above, and on the literature review research which states that DI at different time points differs, the model proposed (figure 1), shows the formation of the DI results of a continuum mental process, in which two different major forces, a *Controllable force* and an *Uncontrollable force* act. The former refers to promotion efforts, access routes and tourism infrastructures, built and prepared by stakeholders and marketers to stimulate tourists to visit their destination. The latter refers to those forces beyond the control of any stakeholder or marketer, such as those that stem from social and psychological characteristics of the tourist (such as past travel experience, motivation), the residents and service providers' attitudes towards tourism activity and interaction between tourists at a foreign destination. Both these forces affect the information sources that allow tourists to develop the mental construct leading to the formation of induced and organic image. These images let the tourists create and structure the stimulus perceived. The DI is then formed as a result of the knowledge the tourist acquired about the destination (cognitive component), the feelings or attachment he develops towards the destination (affective) and his intention or behavior in the future (conative). After that, an overall image comprehending functional and psychological characteristics of destination is created by tourists.

The overall image of the destination created allows the tourist to narrow the potential holiday options to one or more pre-selected destinations, so that in a subsequent moment, the decision process is made based on *a priori* image (which depending on the time and space distance may suffer future adjustments).

Figure 1: A conceptual model of DI



This DI also influences the expectations generated and awaited by the tourists before, during the experience at the destination (*image in loco*), and after the return home (*a posteriori* image), when the holiday experience is revisited and evaluated by the tourist and, a new DI may also be carved. Moreover, should the evaluation be positive (satisfaction) it may lead to the intention of revisiting the destination or recommending it to friends and family. But, should the evaluation be negative (dissatisfaction), it may lead to negative “word-of-mouth” and no intention of revisiting.

5. Conclusion and implications

Among the several strategic marketing implications which can be drawn from the DI construct, is that it impacts and influences the tourists’ perception and expectations, before, during and after the experience at the destination, as well as satisfaction. In this context, as Laws (1995) points out, a key factor in managing tourism is to understand and anticipate tourist satisfaction with their holiday purchase. Therefore researchers, stakeholders and marketers must be aware of the following issues:

- Promotion activities by themselves should not be considered the only solution for a stronger and more realistic image to be achieved; marketers should look instead at the needs and characteristics of their target market (uncontrollable factors) such as tourists’ motivation and personality or the country’s image abroad;
- The holistic representations of the destination, must not be overlooked since an overall image will be created by tourists, such as the aura and feelings transmitted by the destination stakeholders;
- Residents, service providers and other tourists on holidays, will all interact and play a role in the tourists’ perception of the DI, which implies that

specific strategies are needed to accommodate, and restrain possible causes of conflict;

- The promotional programs should not be over-promising of the destinations attributes to avoid tourist dissatisfaction;
- Misleading or distorted images of the destination must be avoided despite of short term profit;
- The tourists' DIs start being formed much earlier than the actual visit to the destination and end well after the return home.

Thus, the existing intense competition among tourism destinations makes it even more important to identify the image held by actual and potential tourists (Buhalis, 2000). Furthermore, for destination stakeholders it also constitutes an important factor for achieving the success of destination attractiveness.

This paper has reviewed the developments and implications of the concept of destination image, and has presented a conceptual model, so that researchers, marketers and stakeholders may have a clear understanding of the construct and may develop and adapt the correct strategies for their particular destinations. The understanding of DI and its assessment has high practical relevance since the destination image construct is complex and a diagnosis of destination strengths and weaknesses on relevant tourism attributes can be helpful in making improvements to the core product and marketing-mix.

Further studies should investigate the impact of tourism experiences on the tourists' DI, since it is critical for destinations to be aware of how they are experienced, because selecting a destination is related to what it delivers.

References

- ADAMS, K. (2004). The Genesis of touristic imagery. *Tourist Studies*, August, 2 (4), 115-35.
- AGAPITO, D., MENDES, J. & VALLE, P. (2010). Destination Image Perspectives of Tourists versus Residents, *European Journal of Tourism, Hospitality and Recreation*, 1 (1), 90-109.
- AHMED, Z., SOHAIL, M., MYERS, C. & SAN, C. (2006). Marketing of Australia to Malaysian Consumers. *Services Marketing Quarterly*, 28 (2), 54-78.

- ALHEMOUD, A. M & ARMSTRONG, E. G. (1996). Image of Tourism Attractions in Kuwait. *Journal of Travel Research*, 34 (4), 76-80.
- ASHWORTH, G., & GOODALL, B. (1988). Tourist images: marketing considerations. In B. Goodall, & G. Ashworth (Eds.), *Marketing in the tourism industry the promotion of destination regions* (pp. 213–238). London: Routledge.
- ASSAKER, G., VINZI, V. & O'CONNOR, P. (2011). Examining the Effect of Novelty Seeking, Satisfaction, and Destination Image on Tourists' Return Pattern: A Two Factor, Non-Linear Latent Growth Model. *Tourism Management*, 32, 890-901.
- BALOGLU, S. (2001). Image Variations of Turkey by Familiarity Index: Informational and experiential Dimensions. *Tourism Management*, 22(2), 127–133.
- BALOGLU, S. & BRINGBERG, D. (1997). Affective Images of Tourism Destinations, *Journal of Travel Research*, 35, 11-15.
- BALOGLU, S. & MANGALOGLU, M. (2001). Tourism Destination Image of Turkey, Egypt, Greece, and Italy as perceived by US-based Tour Operator and Travel Agents. *Journal of tourism Management*, 22, 1-9.
- BALOGLU, S., MCCLEARY, K. (1999). A Model of Destination Image Formation. *Annals of Tourism Research*, 26,4, 808-889.
- BEERLI, A. & MARTÍN, J. D. (2004). Tourists' Characteristics and the Perceived Image of Tourist Destinations: A Quantitative Analysis – A Case Study of Lanzarote, Spain. *Tourism Management*, 25, 623–636.
- BIGNÉ, J., E. & ANDREU, L. (2004). Modelo Cognitivo-Afectivo de la Satisfacción en Servicios de Ocio y Turismo. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 89-120.
- BIGNÉ, J. E., SÁNCHEZ, M., I. & SÁNCHEZ, J. (2001). Tourism Image, Evaluation Variables and After Purchase Behaviour: Inter-relationship. *Tourism Management*, 22 (6), 607–616.
- BIGNÉ, E., SÁNCHEZ, I., & SANZ, S. (2009). The Functional-psychological Continuum in the Cognitive Image of a Destination: A Confirmatory Analysis. *Tourism Management*, 30 (5), 1-9.
- BORNHORST, T., RITCHIE, J. & SHEEHAN, L. (2010). Determinants of Tourism Success for DMOs & destinations: An Empirical Examination of Stakeholders' Perspectives. *Tourism Management*, 31, 572–589.
- BOSQUE, I., MARTÍN, H., COLLADO, J., & SALMONES, M. (2009). A Framework For Tourist Expectation. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 3, 139-147.
- BUHALIS, D. (2000). Marketing the Competitive Destination of the Future. *Tourism Management*, 21, 97–116.
- CALANTONE, R., J., DI BENEDETTO, C., A., HAKAM, A. & BOJANIC, D. C. (1989). Multiple Multinational Tourism Positioning Using Correspondence Analysis. *Journal of Travel Research*, October 28 (2), 25-32.
- CHEN, J. S. (2001). A Case of Korean Outbound Travelers' Destination Images by Using Correspondence Analysis. *Tourism Management*, 22, 345–350.
- CHON, K. (1991). Tourism Destination Image Modification Process, *Tourism Management*, 12 (1), 68-72.
- CHON, K. (1992). The Role of Destination Image in Tourism. An Extension, *Tourist Review*, 43, 2-8.
- CHON, K. & OLSEN, M., D. (1991). Functional and Symbolic Congruity Approaches to Consumer Satisfaction Dissatisfaction in Tourism. *Journal of the International Academy of Hospitality Research*, 28 (3), 2-25.
- CROMPTON, J., L. & ANKOMAH, P., K. (1993). Choice Set Propositions in Destination Decisions. *Annals of Tourism Research*, 20, 461–476.
- CROMPTON, J., L. (1979). An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location Upon that Image. *Journal of Travel Research*, 17 (4), 18–23.

- CROY, W. GLEN (2004) Teaching Tourism, Image and Media Relationships. In Frost, Warwick, Croy, Glen and Beeton, Sue (editors). *International Tourism and Media Conference Proceedings*. 24th-26th November 2004. Melbourne: Tourism Research Unit, Monash University. 24-38.
- ECHTNER, C. & RITCHIE, J., B. (1991). The Meaning and Measurement of Destination Image. *Journal of Travel Studies*, 2 (2), 2-12.
- ECHTNER, C. & RITCHIE, J., B. (2003). The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*, 14 (1), 37-46.
- FAKAYE, P., C. & CROMPTON, J., L. (1991). Image Differences Between Prospective, First-Time, and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, 30 (2), 10-16.
- FONT, X. (1997). Managing the Tourist Destination's Image. *Journal of Vacation Marketing*, 3 (2), 123-131.
- GALÍ, N. & DONAIRE, J. (2005). The Social Construction of the Image of Girona: A Methodological Approach. *Tourism Management*, 26, 777-785.
- GALLARZA, M., SAURA, I. & GARCÍA, H. (2002). Destination Image: Towards a Conceptual Framework. *Annals of Tourism Research*, 29, 56-78.
- GARTNER, W., C. (1989). Tourism Image: Attribute Measurement of State Tourism Products Using Multidimensional Scaling Techniques. *Journal of Travel Research*, 28 (2), 16-20.
- GARTNER, W., C. (1993). Image Formation Process. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 2 (2-3), 191-215.
- GARTNER, W., C. (2005). A Perspective on Rural Tourism Development. *Journal of Regional Analysis & Policy*, 35 (1), 33-42.
- GOODRICH, J., N. (1978). The Relationship Between Preferences for and Perceptions of Vacation Destinations: Application of a Choice Model. *Journal of Travel Research*, 16 (3), 8-13.
- GOVERS, R. (2005). *Virtual Tourism Destination Image, Glocal Identities Constructed, Perceived and Experienced*, Rotterdam School of Management, Erasmus University, Erasmus Research Institute of Management
<http://repub.eur.nl/res/pub/6981/EPS2005069MKT_9058921077_GOVERS.PDF> accessed on 05.12.11.
- GOODALL, B. (1988). *How Tourists Choose Their Holidays: An Analytical Framework*. In B. GOODALL, & G. Ashworth (Eds.), *Marketing in the tourism industry. The promotion of destination regions* (pp. 1-17). London: Routledge.
- GROSSPIETSCH, M. (2006). Perceived and Projected Images of Rwanda: Visitor and International Tour Operator Perspectives. *Tourism Management*, 27, 225-234.
- GUNN, C., A. (1972). *Vacationscape: Designing Tourist Regions* (Austin: University of Texas).
- GUNN, C., A. (1988) *Vacationscape, Designing Tourist Regions*, 2nd Ed., New York: Van Nostrand Reinhold.
- HUNT, J., D. (1975). Image as a Factor in Tourism Development, *Journal of Travel Research*, 13, 1-9.
- JANG, S. & FENG, R. (2007). Temporal Destination Revisit Intention: The Effects of Novelty Seeking and Satisfaction. *Tourism Management*, 28, 580-590.
- JENKINS, O. (1999). Understanding and Measuring Tourist Destination Images. *International Journal of Tourism Research*, 1, 1-15.
- KONECNIK, M., & GARTNER, W. (2007). Customer-based Brand Equity for a Destination. *Annals of Tourism Research*, 34 (34), 400-421.
- KOTLER, P. (1987). *Semiotics of Person and Nation Marketing*. In J. Umiker-Seboek (Ed.), *Marketing and semiotics*. Berlin: Mouton de Gruyter
- LAWS, E. (1995). *Tourism Destination Management, Issues, analysis and policies*, London and (pp.42-72). New York: Routledge,

- MANSFELD, Y. (1992). From Motivation to Actual Travel. *Annals of Tourism Research*, 19, 399–419.
- MAYO, E. (1975). Tourism and the National Parks: A Psychographic and Attitudinal Study, *Journal of Travel Research*, 14, 14-21.
- MOLINA, A., GOMEZ, M., MARTIN-CONSUEGRA, D. (2010). Tourism Marketing Information and Destination Image Management, *African Journal of Business Management*, 4 (5), 22-728.
- MOUTINHO, L. (1987). Consumer Behaviour in Tourism. *European Journal of Marketing*, 21(10), 5–44.
- O'LEARY, S., & DEEGAN, J. (2003). People, Pace, Place: Qualitative and Quantitative Images of Ireland as a Tourism Destination in France. *Journal of Vacation Marketing*, 9 (3), 213-226
- PIKE, S. & RYAN, C. (2004). Destination Positioning Analysis Through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions. *Journal of Travel Research*, 42, 333–342.
- REYNOLDS, W. (1965). The Role of the Consumer in Image Building. *California Management Review*, 7 (3), 69-76.
- SELBY, M. & MORGAN, N. (1996). Reconstructing Place image: A Case Study of its Role in Destination Market Research. *Tourism Management*, 17, 287-294.
- SEPTCHENKOVA, S. & MILLS, J., E. (2010). Destination Image a Meta-Analysis of 2000–2007 Research, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 19 (6), 575-609.
- SONMEZ, S. & SIRAKAYA, E. (2002). A Distorted Destination Image? The Case of Turkey. *Journal of Travel Research*, 41, 185-195.
- STABLER, M. (1990). *The Concept of Opportunity Sets as a Methodological Framework for the Analysis of Selling Tourism Places: The Industry View*. In G. Ashworth, & B. Goodall (Eds.), *Marketing tourism places* (pp. 23–41). London: Routledge.
- TASCI, A. & GARTNER., W. (2007). Destination Image and Its Functional Relationships. *Journal of Travel Research*, 45, 413-425.
- TASCI, A., GARTNER., W. & CAVUSGIL, S. (2007). Measurement of Destination Brand Bias Using a Quasi-experimental Design, *Tourism Management*, 28, 1529–1540.
- WHITE, C. (2004). Destination Image: to See or not to See? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16 (5), 309-314.

NELSON MATOS is a lecturer and his research interests are tourism experiences, experiential marketing and destination image. **JÚLIO MENDES** is a professor and researcher with interest in destination marketing and quality tourism experience. **PATRÍCIA OOM DO VALLE** is a professor and researcher with interest in the field of applied statistics to economics and business. The authors are based at the University of the Algarve.

Submitted: November 2011

Accepted: April 2012